



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

تخصص إدارة عامة

أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري "دراسة ميدانية على
الإدارة العامة للجمارك في الكويت"

The Effect of Workforce Diversity on Organizational Agility through Managerial
Innovation "Field Study on Kuwait General Administration of Customs"

إعداد

أحمد حمدان مشرف العنزي

الرقم الجامعي (1570505031)

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الأول 2017/2018

تفويض

أنا الموقع في أدناه (أحمد حمدان مشرف العنزي) أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: (أحمد حمدان مشرف العنزي)

التوقيع:

التاريخ: / / 2017

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: أحمد حمدان مشرف العنزي الرقم الجامعي (1570505031)

التخصص: إدارة عامة الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة

بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري

"دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو إطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ 2017/ /

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

توفقت هذه الرسالة:

أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري

"دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت"

**The Effect of Workforce Diversity on Organizational Agility through
Managerial Innovation**

"Field Study on Kuwait General Administration of Customs"

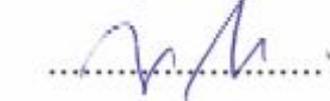
وأجيزت بتاريخ 2017/12/07

إعداد

أحمد حمدان مشرف العنزي

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري (مشرفاً ورئيساً)
	الدكتور مرعي حسن بني خالد (عضواً)
	الدكتور زياد محمد الصمادي (عضواً)
	الدكتور مرزوق عايد القعيد (عضواً خارجياً)

الإهداء

الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات أشكر المولى عز وجل على ما أعطاني وأحمده وأرجو رضاه وعفوه

أهدي هذه الرسالة إلى والديّ الطاهرين

وأهديها لأخواني وأخواتي جميعاً

ولجميع الأصدقاء

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور سليمان الحوري الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولما

قدمه لي من المساعدة والنصح والتوجيه والإرشاد طيلة فترة الدراسة

وأتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي هذه وتحمل أعباء تقييمها وتقويمها

قائمة المحتويات

ب	تفويض
ت	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
ث	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
ح	شكر وتقدير
خ	قائمة المحتويات
د	الموضوعات
ر	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ش	ملخص الدراسة بالعربية
ض	ABSTRACT
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
9	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
49	الفصل الثالث المنهجية والإجراءات
58	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات
95	الفصل الخامس مناقشة النتائج
105	التوصيات
106	قائمة المراجع
116	الملاحق

الموضوعات

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أهمودج الدراسة

فرضيات الدراسة

التعريفات الإجرائية

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: تنوع القوى العاملة ((Work Force Diversity))

2-2 المبحث الثاني - الرشاقة التنظيمية

3-2 المبحث الثالث- الإبداع الإداري

4-2 المبحث الرابع- الدراسات السابقة

الفصل الثالث المنهجية والإجراءات

1-3 مقدمة

2-3 أسلوب الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة

4-3 عينة الدراسة

5-3 مصادر البيانات

6-3 أداة الدراسة

7-3 صدق وثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

8-3 الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

2-4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

3-4 تحليل بيانات الوصفية لأبعاد الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

4-4 تحليل بيانات الدراسة لأبعاد الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

5-4 ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

6-4 فرضيات الدراسة

الفصل الخامس مناقشة النتائج

1-5 الخصائص الديمغرافية والوظيفية

2-5 مناقشة البيانات الوصفية لعينة الدراسة

3-5 النتائج المتعلقة بمستوى تصورات العاملين حول الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في

الكويت

4-5 النتائج المتعلقة بمستوى تصورات العاملين حول الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

5-5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

6-5 التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
1-2	تعريف الرشاقة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
2-3	متغيرات الدراسة وثباتها وتوزيعها الطبيعي
1-4	الأوساط الحسابية والأهمية ومستوى تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
2-4	الأوساط الحسابية ومستوى الأهمية للجنس في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
3-4	الأوساط الحسابية ومستوى ممارسة العمر في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
4-4	الأوساط الحسابية ومستوى الجنسية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
5-4	الأوساط الحسابية ومستوى المؤهل العلمي في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
6-4	الأوساط الحسابية ومستوى الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
7-4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

8-4	الأوساط الحسابية ومستوى الأصالة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
9-4	الأوساط الحسابية ومستوى الطلاقة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
10-4	الأوساط الحسابية ومستوى المرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
11-4	الأوساط الحسابية ومستوى المخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
12-4	نتائج اختبار (VIF) و Tolerance
13-4	نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد لتأثير تنوع القوى العاملة في تحقيق الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
14-4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
15-4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإبداع الإداري في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت
16-4	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	أثر
1-1	أموذج الدراسة	
1-2	سمات الرشاقة	
1-4	أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية	
2-4	أثر تنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري	
3-4	أثر الإبداع الإداري في الرشاقة التنظيمية	
4-4	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لتنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت	

تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري

"دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت"

إعداد

أحمد حمدان مشرف العنزي

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

ملخص الدراسة بالعربية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة العاملين بلغ تعدادهم (330) مبحوثاً. واستخدم المنهج الوصفي الميداني، واعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. كما أن هناك اثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، ووجود اثر للإبداع الإداري بأبعاده مجتمعة في الرقابة التنظيمية للإدارة العامة في الكويت

وأخيراً وجود اثر لتنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة تنوع في القوى العاملة يتحقق من خلالها مزج للثقافات والإبداعات لتحقيق الرشاقة التنظيمية، والعمل على تكوين فرق عمل متنوعة وبما يحقق تزاوج الثقافات بين القوى العاملة وتناقل الخبرات ويحقق الرشاقة والتكيف والمرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

الكلمات المفتاحية: تنوع القوى العاملة، الإبداع الإداري، الرشاقة التنظيمية، الإدارة العامة للجمارك، الكويت.

The Effect of Workforce Diversity on Organizational Agility through
administrative Innovation

"Field Study on Kuwait General Administration of Customs"

Prepared by:

Ahmad Hamdan Al-Enzi

Supervised by:

Prof. Dr. Sulieman I.S. Al-Hawary

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of workforce diversity on organizational agility through administrative innovation in the General Administration of Customs in Kuwait. The study population was the employees of the General Administration of Customs in Kuwait. A simple random sample was used with the number of 330 employees. The descriptive field approach was used, and the questionnaire was adopted as a key tool for collecting information.

The study found an impact of workforce diversity (age and scientific qualification) on organizational agility in the General Administration of Customs in Kuwait. There is also impact of workforce diversity (age and scientific qualification) on the administrative innovation in the General Administration of Customs in Kuwait, and the presence of the effect of administrative innovation in its dimensions combined in the organizational agility the General Administration of Customs in Kuwait and finally the impact of the workforce diversity on organizational agility through administrative innovation in the General Administration of Customs in Kuwait.

The study recommended the creation of an environment of workforces diversity through which a mixture of cultures and innovations is achieved to achieve organizational agility, work on forming diverse work teams, achieve intercultural integration among the workforce, transfer expertise and achieve agility, adaptation and flexibility in the General Administration of Customs in Kuwait.

Keywords: Workforce Diversity, Administrative Innovation, Organizational Agility, General Administration of Customs, Kuwait.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة

إن التنوع نعمة من نعم الله في الطبيعة، وهو في المنظمات تنوع للخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد المنظمة كثيرا، زيادة على أن فهم التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي، كما أن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى القوى العاملة أو الأقسام، إذ إن القوى العاملة من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى أدائهم، ولعل الإبداع والابتكار هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم، وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة، وتقديم ما هو متميز وجديد.

ويشير تنوع القوى العاملة إلى وجود مزيج من القوى العاملة الذين أصبحوا أكثر تجانساً من حيث الجنس والعمر والجنسية، والخلفية التعليمية في المنظمات (Robbins, 2009). ولتنوع القوى العاملة آثارا هامة على ممارسات وسياسات إدارة المنظمة. وكثيرا ما ينظر إلى التنوع على نحو محدود، ويتناول في المقام الأول مسائل الجنسية أو الاختلافات بين الجنسين، ويرتبط بالقوانين التي توفر الحماية لبعض المجموعات. وأحيانا يتم استخدام تعريفا واسعا جدا للتنوع، ليشمل معظم الخصائص التي يمتلكها القوى العاملة والتي تؤثر على الطريقة التي يفكر بها ويتفاعل معها القوى العاملة مع الأحداث والأنشطة.

كما ان كل من القادة والمديرين داخل المنظمات هم المسؤولون عن نجاح سياسات التنوع للقوى العاملة لأنها يجب أن تضمن أن هذه السياسات فعالة، بدلا من علاج كل موظف على حدى سواء الاعتراف والاستجابة لهذه الاختلافات، بل هو وسيلة لضمان الاحتفاظ بموظف أكبر إنتاجية. وتتمثل أهم قضايا تنوع القوى العاملة في التصدي للمشاكل المتعلقة بالجنس والعمر والجنسية والتعليم. وعندما لا تتم إدارة التنوع على الوجه السليم، سيكون هناك إمكانية لارتفاع معدل دوران العمل، وصعوبة الاتصالات والصراعات بين القوى العاملة. وعموما، فإنه ذلك سوف يكون له تأثير على أداء المنظمة والربحية والشهرة.

في السنوات الأخيرة أصبحت المنظمات تبحث عن ميزات للتنافس معاً، وبما أن البيئة المحيطة بالمنظمات تتغير باستمرار، فإن ميزة الرشاقة

أصبحت مركز الاهتمام بطريقة أدت إلى تقسيم المنظمات إلى نوعين هما المنظمات الرشيقة والتقليدية، والرشاقة هي مزيج من الميزات التنافسية، والمنظمة التي لديها ميزات المرونة والسرعة والاستجابة يطلق عليها مسمى منظمة رشيقة.

والإبداع الإداري هو واحد من أكثر العوامل فعالية وتأثيراً في المنظمات والبيئات. ويمكن التأكيد على أن الإبداع الإداري له آثار على جميع مكونات وخصائص المنظمة. وبما أن تنوع القوى العاملة يمثل وسيلة للمساعدة في اكتشاف الأفكار والأداء المتميز عند العاملين لذا فهو وسيلة تمنح العاملين حرية التصرف عندما يكون أدائهم مبدعاً ويحقق المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالتنوع للقوى العاملة يعد ضمانه لتحقيق الفرصة لأعمال الفكر والتفكير الإبداعي كسلوك مؤصل لدى العاملين، فتمكين العاملين ومنحهم الثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم تبرز فيه ملامح الإبداع الإداري، ويولد إجماعاً على الهدف المشترك حيث أن الإبداع يكون محدوداً على المستوى الفردي، خصوصاً أن استمرارية المنظمات وبقائها يعتمد إلى حد كبير على ما هو مبتكر وجديد، وتحقيق المرونة للتأقلم مع متغيرات ومتطلبات البيئة الإدارية والخارجية والاستخدام الأمثل للقوى العاملة، من خلال استغلال المهارات والكفاءات المتاحة وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمات. إن المنظمة التي لا تضع الإبداع الإداري وسلوكه هدفاً أساسياً من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والتلاشي حيث أن الإبداع وسلوكه يعد مطلباً إجبارياً للمنظمات من أجل حصولها على التميز والمحافظة على استمرارية المنظمة وازدهارها في البيئة التنافسية. ومن هنا جاءت فكرة الباحث بأن يقوم بدراسة تحاول تعرف أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: هل يؤثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت؟

السؤال الثاني: ما اثر تنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت؟

السؤال الثالث: ما اثر الإبداع الإداري في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت؟

السؤال الرابع: ما اثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية بوجود الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت؟

السؤال الخامس : ما مستوى تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت؟

السؤال الرابع : ما مستوى الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت؟

السؤال الرابع : ما مستوى الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي تقوم به تنوع القوى العاملة في نجاح واستمرارية المنظمات، وأهمية مدى فاعلية تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية في ظل وجود الإبداع الإداري. ان تنوع القوى العاملة يعزز من الرقابة التنظيمية ويساهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المنظمات ويضعها على المسار الصحيح، وقد تمثلت هذه الأهمية في الجوانب التالية:

أن هذه الدراسة تقدم توضيحاً علمياً لأثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية ودور الإبداع الإداري في هذا الأثر غير المباشر، بحيث تكون دراسة تساعد صانعي القرار في مجال القوى العاملة في المنظمات بشكل عام وفي الإدارة العامة للجمارك في الكويت بشكل خاص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة بالشكل الأمثل.

أن هذه الدراسة تناولت مفاهيم حديثة في إدارة القوى العاملة تتمثل في تنوع القوى العاملة، والرشاقة التنظيمية، والإبداع الإداري.

بالرغم من تنوع القوى البشرية العاملة في البيئة العربية والخليجية على وجه الخصوص الا انها لم تنل الحظ الأوفر من الدراسات البحثية حول جدواها في تعزيز الرشاقة التنظيمية ودور الإبداع الإداري كعامل مساعد غير مباشر في تعزيز هذه الرشاقة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف الى ما يلي:

اثر تنوع القوى العاملة على الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

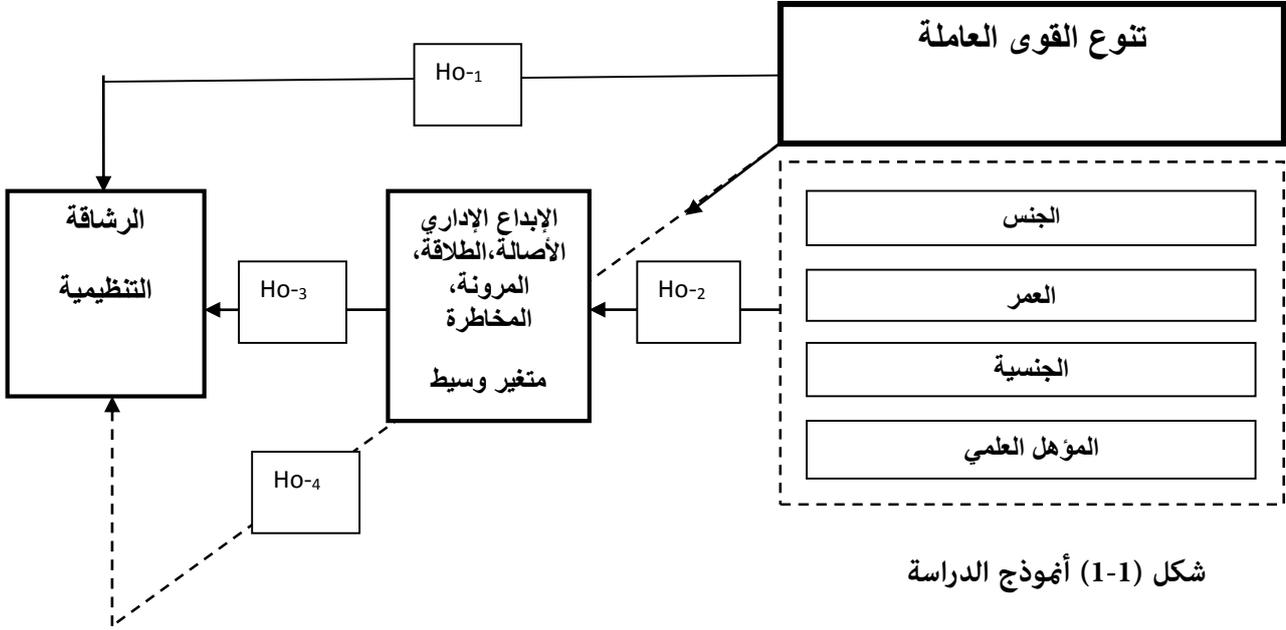
التعرف على مدى تطبيق إدارات القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت لتنوع القوى العاملة وأثرها وانعكاس ذلك على تعزيز الرشاقة التنظيمية في وحدات عمل الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وكذلك مدى استخدامها لمفهوم الإبداع الإداري ومدى اعتمادها عليه في القيام بتفعيل الرشاقة التنظيمية.

التعرف إلى اثر متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في تنوع القوى العاملة والوسيلة الإبداع الإداري، في المتغير التابع الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

التعرف على اثر الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، والطلاقة، المرونة، المخاطرة) تعزيز الرشاقة التنظيمية وأثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية، وكيف سيساهم الإبداع الإداري في هذا الأثر.

المتغير التابع

المتغير المستقل



* المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات

Latvytė, Rizwan et al., 2016; Al-Ahmad and Al-khawlani, 2017; Ghasemi, 2015(

Lo, 2017; Kamasak et al.,2016) 2013; Aval et al.,2017;

فرضيات الدرسة

الفرضية الرئيسة الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الرشافة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، والطلاقة، المرونة، المخاطرة) في الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع القوى العاملة بأبعادها (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الرشاقة التنظيمية بوجود الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

التعريفات الإجرائية

تنوع القوى العاملة: تشير إلى وجود مزيج واسع من العاملين من انواع وجنسيات مختلفة ومن أصول عرقية مختلفة من حيث العمر والجنس وثقافات متنوعة مما يعني ان المنظمات تصبح متكونة من مزيج غير متجانس بشكل اكبر من العاملين من حيث العمر والنوع الاجتماعي والعرقية والتوجهات الجنسية وغيرها.

وتعرف إجرائيا بأنها متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي سيتم تطويرها لهذا الغرض وتقيسه فقرات الاستبانة.

الرشاقة التنظيمية: هي قدرة الشركة على الإحساس بالبيئة والاستجابة لها عن طريق التغيير المتعمد بالسرعة والمرونة والاستجابة لحجم التنوع بالنسبة للمنافسين أو الزبائن.

الإبداع الإداري: ويشير إلى الأبعاد التي تعمل على حل المشكلات والقابلية للتغيير والعصف الذهني وتشجيع الإبداع لتحقيق الأهداف. ومن أهم أبعاده القيام بتقديم تقييمات مكتوبة والتشجيع للابتعاد عن الروتين والقيام بمهام ذات خطورة عالية واكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها وإيجاد طرق وأساليب عمل جديدة وتنمية القدرة على تقبل الآراء المختلفة والمثابرة على بذل الجهد وتحمل الصعاب وتقدير أهمية الوقت والطموح لمستوى أعلى من الأداء والتوجه المستمر نحو المستقبل والاهتمام بالتميز في الأداء والميل للمنافسة، والتي يمكن قياسها من خلال فقرات الاستبانة المعدة لقياس السلوك الإبداعي بحسب تصورات المبحوثين.

وتعرف إجرائياً بأنها متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي سيتم تطويرها لهذا الغرض وتقيسه فقرات الاستبانة. ويتفرع منه الأبعاد التالية:

الأصالة: وتشير إلى قدرة دائرة الجمارك العامة على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها وننجز الأعمال الموكلة لها من خلال الموظفين بأسلوب متطور، ونحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالدائرة من خلال الموظفين ودعمهم.

وتعرف إجرائياً بأنها متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي سيتم تطويرها لهذا الغرض وتقيسه فقرات الاستبانة.

الطلاقة: وتشير إلى امتلاك الموظفين المهارات الكافية التي من خلالها يتم إقناع المتعاملين مع الدائرة بصحة الإجراءات من خلال مهارات النقاش المتعلقة بالعمل والحرص على التعبير عن الآراء حتى لو كانت مخالفة لرؤساء العمل بشرط تحقيق القيمة المضافة للدائرة.

وتعرف إجرائياً بأنها متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي سيتم تطويرها لهذا الغرض وتقيسه فقرات الاستبانة.

المرونة: وتشير إلى الاهتمام بالآراء التي تخالف آرائنا للاستفادة من آراء الآخرين، مع السعي للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل، والحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

وتعرف إجرائياً بأنها متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي سيتم تطويرها لهذا الغرض وتقيسه فقرات الاستبانة.

المخاطرة: وتشير إلى الحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم العلم بالمخاطر المترتبة على ذلك، مع الاهتمام بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، دون التردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الإخفاق.

وتعرف إجرائياً بأنها متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي سيتم تطويرها لهذا الغرض وتقيسه فقرات الاستبانة.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: تنوع القوى العاملة (Work Force Diversity)

1-1-2 مفهوم تنوع القوى العاملة

يتزايد التنوع في القوى العاملة بشكل مضطرب باعتباره مورد تنظيمي له أثره في إنجاز المهام والأدوار المتنوعة بحيث تصبح المنظمة جاذبة للقوى العاملة للعمل فيها، أو لتوفير خدمة متميزة للعملاء، أو للحفاظ على ميزة تنافسية واستدامتها. ويعد التنوع في القوى العاملة في موقع العمل من المفاهيم متعددة الأوجه ويتزايد تطوره مع التحول من البعد المحلي إلى البعد العالمي لاتجاه المزيد من الصناعات المتحركة نحو البعد العالمي. كما أظهر تنوع القوى العاملة بعداً أساسياً لتعزيز أداء العاملين، هذا المفهوم عزز من رؤية المديرين نحو تبني واضح ومفهوم لممارسة تنوع القوى العاملة في مواقع المنظمة المختلفة بغض النظر عن الحيز المكاني لها في وذلك لما له من فوائد تجنى. (Chew et al., 2011)

وقد أشار Wentling & Palma-Rivas (1997) إلى بعض تعريفات تنوع القوى العاملة الواسعة والضيقة منها، حيث بين أن التعريفات الضيقة تعكس قانون المساواة في فرص العمل وأشار إلى أن تنوع القوى العاملة يتعلق بتنوع الجنس والعمر والجنسية والمؤهل العلمي والايديولوجيا الدينية والإعاقة الجسدية أو الفكرية. بينما أشار إلى أن التعريف الواسع لتنوع قوى العمل يتعلق بالقيم والخصائص الشخصية والتعليم واللغة والبعد البدني والحالة الاجتماعية ونمط المعيشة والمعتقدات والخصائص الخلفية المتعلقة بالمنشأ الجغرافي والموقع أو المركز داخل المنظمة والوضع الاقتصادي.

واستطراداً وتوضيحاً لمفهوم تنوع القوى العاملة ومفهومه عرف (Dessler 2011) تنوع القوى العاملة بأنه تعدد السمات الديمغرافية التي تميز القوى العاملة في المنظمة، وخاصة من حيث الجنس والثقافة والأصل القومي والعمر والدين وغيرها، في حين عرفه (Wamui et al. 2013) على انه الاختلافات الديمغرافية والمادية والبيولوجية والاجتماعية والنفسية التي تحدث فرقا أو تباينا بين الأشخاص، أما Phillips & O'Reilly (1998)

فقد أشار إلى تنوع القوى العاملة على انه التباينات بين القوى العاملة حول أي سمة قد تؤدي إلى إدراك الذات، مع الإشارة إلى اختلاف الهوية الاجتماعية والثقافية بين الناس الموجودين معاً في بيئة عمل أو سوق محددة (Cox, 2001). وفي الوقت الحاضر فقد توسع مفهوم التنوع ليشمل أيضاً أشخاصاً مختلفين ويتشاطرون مختلف المواقف والاحتياجات والرغبات والقيم وسلوكيات العمل (DeLuca & McDowell, 1992).

2-1-2 أبعاد التنوع في القوى العاملة

يتكون مفهوم التنوع في القوى العاملة من أبعاد متعددة تناولها الباحثون في جوانب تمثلت في الجنس والعمر والجنسية والمؤهل العلمي ويتناولها الباحث بالشرح والتوضيح على النحو التالي:

الجنس (Gender)

تزايد تنوع القوى العاملة بوتيرة سريعة، وخصوصاً في الدول المتقدمة تنوعاً غير مسبوق، ويعزى الاضطراب المتسارع في زيادة تنوع القوى العاملة إلى عدد من العوامل منها: القوانين المتعلقة بتكافؤ فرص العمل حيث لعب هذا العامل دوراً مهماً في زيادة سرعة التنوع على مستوى الجنس في القوى العاملة. وقد جذب هذا العامل انتباه الباحثين والممارسين على حد سواء، مما عزز من طرح التساؤل المتعلق فيما إذا كان الاختلاف في نوع الجنس في القوى العاملة في المنظمات له تأثير على الأداء الفردي و/أو الجماعي و/أو الإداري. ويرتبط تنوع الجنس في القوى العاملة باعتباره احد الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات على مستوى الموارد والسوق وجوانب الإبداع ، وتحسين حل المشكلات، إضافة إلى مكنوز الخبرات والتجارب لكلا الجنسين (Nkomo & Cox, 1999).

فقد تبين انه قد يكون لتنوع الجنس قدرات معرفية ومهارية مختلفة ككفاءة الرجال بالعمليات المحاسبية وكفاءة النساء في استخدام المهارات اللفظية والشخصية ويمكن ان يؤدي المزيج من هذه القدرات والكفاءات في فريق متنوع من الجنسين إلى تعزيز الإبداع والإبداع وقرارات عالية الجودة (Rogelberg & Rumery, 1996). وإلى جانب ذلك فان العديد من الدراسات أفادت إلى وجود بعض الآثار السلبية الناجمة عن تنوع القوى العاملة في الجنس، فقد أشار Kravitz (2003) إلى وجود مشاكل للتواصل بين الجنسين، في حين أشار Chatman & Flynn (2001) إلى وجود مشاكل تتمثل في عدم التعاون وازدياد الصراع بين القوى العاملة من الجنسين.

العمر (Age)

دلت الدراسات في الأدب الإداري والمتعلقة بآثار التنوع العمري في القوى العاملة على أثر التفاعل المشترك بين القوى العاملة داخل المنظمة على نتائج الأداء. فقد أكدت هذه الدراسات إلى وجود آثار إيجابية وسلبية للاختلاف في الفئات العمرية، حيث أشار Backes-Gellner & Veen (2009) إلى إظهار التنوع العمري يساعد في إحداث تأثير تكميلي تعاوني بين فرق ومجموعات العمل على تعزيز إنتاجيتهم في انجاز العمل، وبالتالي تستند فوائد التنوع العمري إلى تأثيرات إنتاجية إضافية تنشأ بسبب التفاعل بين القوى العاملة من مختلف الأعمار مع مختلف المهارات، ووجهات النظر المتنوعة لدى الموظفين وربما أيضا السمات الشخصية المختلفة، علاوة على وجود آثارا إيجابية للاختلاف في الأعمار متمثلة بمشاركة الموظفين في نقل المعرفة والخبرة. أما الآثار السلبية التي أشار إليها بعض الباحثين فتمثلت في مشكلات التفاعل وتكوين وإنشاء وتوطيد العلاقات الاجتماعية، إضافة إلى تكاليف التواصل مقارنة بالمجموعات المتقاربة في الأعمار، وإلى جانب التكاليف المباشرة والناجمة عن صعوبات الاتصال فانه يمكن أن يكون للاختلاف في الأعمار آثار سلبية أخرى غير مباشرة على مستوى الإنتاجية من خلال زيادة معدلات دوران العمل إضافة إلى الانعكاسات على درجة الاندماج الاجتماعي والصراعات في العمل (Jackson & Joshi, 2004). إلا إن وجود موظفين من مختلف الأعمار يمكن أن يساعد المنظمات في الحفاظ على علاقات أفضل مع العملاء من مختلف الفئات العمرية وبالتالي فان وجود مجموعة من الموظفين من فئات عمرية مختلفة قد يزيد من مستوى الإنتاجية مقارنة بمجموعة تضم موظفين من فئات عمرية متقاربة (Zenger & Lawrence, 1989).

المؤهل العلمي (Qualification)

أشارت الدراسات التي قام بها بعض الباحثين إلى أهمية المؤهل العلمي على كفاءة ومهارات القوى العاملة داخل المنظمات. ووفقاً لدراسة (Hickman, 2009) فإن الفرد يكون أكثر إنتاجية اعتماداً على مستوى تحصيله العلمي، وكلما زاد عدد تحصيل القوى العاملة علمياً، كلما عزز ذلك من زيادة إنتاجية تلك القوى العاملة. وبين (Moretti (2004 أن المدن التي لديها نسبة أعلى من القوى العاملة الذين لديهم تعليم عالٍ سيتمكن الأفراد فيها من الحصول على أجور أعلى. وقد وجد باحثون آخرون بأن القوى العاملة المتلقية لمستوى عالٍ من التعليم عالٍ سيحققون زيادة في المشاركة المدنية (Dee, 2004)، أو انخفاضاً في معدلات الجريمة (Chiras & Crea, 2004).

كما بين (Mamman (1996 إلى إن القوى العاملة الحاصلين على مؤهلات علمية عالية يكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمليات والمتغيرات البيئية الجديدة مقارنة بالقوى العاملة الذين يكونوا أقل تعليمياً.

علاوة على أن التقدم في التحصيل العلمي يحقق المكاسب سواء على مستوى القوى العاملة والمجتمع والمنظمات، فعلى مستوى القوى العاملة تظهر العلاقة الإيجابية بين مستوى التحصيل العلمي والمكاسب المادية وزيادة المقدرة على الإبداع والإبداع، أما على مستوى المجتمع والمنظمات فإن القوى العاملة الحاصلة على مؤهلات علمية عالية تقل بين أفرادها مستوى الجريمة وتزداد لديها المشاركة المدنية الفعالة إضافة إلى زيادة معدل الناتج القومي وارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمات (Hickman,2009).

إن بروز ظاهرة العولمة وما نتج عنها من انتشار كبير للمنظمات المتنوعة بمواردها من القوى العاملة والمنظمات الكبرى والتوسع في نشر ثقافة الاستثمار الأجنبي المباشر، أدى إلى بروز ظاهرة تنوع القوى العاملة في المنظمات أكثر من أي وقت مضى. وفيما يتعلق بمدى تأثير الاختلافات في الجنسية على مستوى الاتصال فقد أشار (Feely & Harzing, 2002) بان الاختلاف في الجنسيات وتعدد اللغات سيكون مصدراً مهماً في الاتصال غير الفعال وحدوث الصراعات والمخاطرة في اتخاذ القرارات على الرغم من اتخاذ بعض التدابير للتخلص من مشاكل تعدد اللغات والناجم عن الاختلاف في جنسيات القوى العاملة. وقد أشار (Thomas & Eden, 2004) إلى العلاقة بين دور المنظمات المتنوعة في قواها العاملة على مستوى الأداء وبينت ان هناك مستوى عالٍ من التأثير بوجود مثل هذه المنظمات على الأداء، ولكن على المدى البعيد إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

2-1-3 أهمية التنوع

أشارت (Brazzel, 2013) إلى أهم مبررات ظهور التنوع في القوى العاملة التي انصب اهتمامها في دراسة ظاهرة التنوع، وتمثلت هذه الأسباب في: الخوف - تجنب الاضطرابات في مكان العمل، والقوانين - تجنب الدعاوى القضائية، والقيم والأخلاق، والربح-تعزيز الفعالية والميزة التنافسية. ويعد التنوع في القوى العاملة ذات أهمية كبيرة وذلك انطلاقاً إلى ما أشار إليه (Esty et al., 2015) والذي تمثل في: تحقيق مستوى عاليٍ من الإنتاجية: حيث ان اهتمام إدارة المنظمات بتوفير المناخ الإداري الجيد وتحقيق الرفاهية للعاملين من خلال تقديم التعويض المناسب لهم والرعاية الصحية والعدالة في تقييم الموظفين، كل ذلك يمكن العاملين من الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي تحرص عليهم وعلى سلامتهم وأفراد أسرهم بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية، مما يعزز بالتالي من إنتاجيتهم للاستمرار في تحقيق ما تقدمه المنظمة لهم.

تبادل الأفكار الإبداعية وتعزيز العمل بروح الفريق الواحد: فمن الصعب على شخص واحد أن ينجز مهام متعددة لا يمكن أن تؤدي بنفس الوتيرة التي يمكن للفريق إنجازها، وبالتالي كل عضو في الفريق يجلب أفكار مختلفة، ويقدم وجهة نظر فريدة من نوعها خلال حل المشكلة للوصول بفعالية إلى أفضل حل في أقصر وقت ممكن.

التعلم والنمو: تنوع القوى العاملة في مكان العمل يخلق فرصة للنمو المهني للموظفين بالاعتماد على عمليات التعلم فعندما تتعرض القوى العاملة لثقافات وأفكار ووجهات نظر جديدة، فإن ذلك يساعد العاملين في الحصول على رؤية أكثر وضوحاً.

التواصل الفعال: تنوع القوى العاملة في مكان العمل يعزز من بناء علاقة المنظمة مع مجموعة قطاعات سوقية متنوعة من العملاء من خلال جعل الاتصالات أكثر فعالية، فتوظيف المنظمة لأشخاص من جنسيات مختلفة يمكن المنظمة من توسيع نطاق خدماتها وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء. تنوع التجربة: إن تجميع تنوع من القوى العاملة في المهارات والمعارف المتنوعة المتميزة يمكن من تحقيق فائدة مميزة كبيرة للمنظمة من خلال تعزيز استجابة وإنتاجية الفريق للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

4-1-2 التحديات التي تواجه التنوع في القوى العاملة

تواجه إدارة المنظمات عدد من التحديات التي تعتمد التنوع في قواها العاملة. فالتنوع أكثر من مجرد الاعتراف بالاختلافات بين القوى العاملة، فهو ينطوي على الاعتراف بقيمة الفروق، ومكافحة التمييز، وتعزيز الشمول. وقد أشار (Bedi et al. (2014 إلى بعض التحديات التي تواجه تنوع القوى العاملة ومنها:

النزعة العرقية وهو الميل إلى اعتبار الجماعة الخاصة بالموارد البشري أو الثقافة أو الأمة التي ينتمي إليها متفوقة على الآخرين.

القوالب النمطية وهو مجموعة من المعتقدات حول مجموعة ما والتي يتم تطبيقها عالمياً على جميع أعضاء تلك المجموعة.

التمييز وهو منع الفرد من العضوية في منظمة أو من وظيفة بسبب عضويته في مجموعة معينة، فالسلوك التمييزي لقوى العمل يقيدتها على تبني بيئة جديدة.

كما أن تنوع القوى العاملة يجعل الاتصالات والتكامل أكثر صعوبة، فالموظفون من ثقافات مختلفة قد يفشلون في فهم بعضهم البعض بسبب التواصل واختلاف القيم واللغة وغيرها (Kamal & Ferdousi, 2009). ويمكن أن تكون المواقف والسلوكيات السلبية حواجز أمام التنوع الإداري لأنها قد تضر بعلاقات العمل وبالمنعويات وإنتاجية العمل (Esty et al., 2015).

2-1-5 استراتيجيات لزيادة الوعي حول تنوع القوى العاملة

لقد أشار Thomas (2004) إلى أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات لزيادة الوعي

حول تنوع القوى العاملة وهي على النحو التالي:

إظهار دعم قيادة المنظمات لظاهرة التنوع: تعزيز ظاهرة التنوع هو أحد المجالات التي تكون فيها القيادة غير فعالة في كثير من الأحيان، وكثيراً ما تتعارض معتقدات المديرين مع سلوكهم، وعادة ما يقللون من حجم المنظمة التي تحتاج حقا إلى التغيير لتحقيق أهداف التنوع، وذلك لأن استراتيجيات التنوع تميل إلى وضع الأهداف دون توفير الهياكل لتثقيف كبار المسؤولين في التحديات التي تواجه مختلف المستويات الإدارية، وبالإضافة إلى ذلك، غالبا ما لا توفر هذه الاستراتيجيات نماذج تعلم أو تشجع سلوكيات جديدة. إشراك الموظفين كشركاء: من خلال استخدام هيكل فرق العمل المتنوعة لمعالجة قضايا التنوع والذي يمثل تحولا ثقافيا كبيرا، حيث يعطى الموظفين فرصة أمضى وقت أكبر مع المديرين والذين من المحتمل ألا تكون لديهم فرصة للقاء وذلك من شأنه توفير فرص جديدة للتوجيه. إضافة إلى نسخ هيكل فرق العمل المتنوعة على نطاق أصغر ضمن وحدات الأعمال المحددة ودون وجود تفويض من قبل المنظمة، من خلال إنشاء معظم الوحدات مجالس التنوع الخاصة بها، وتقديم الدعم المحلي لتحقيق أهداف التنوع لكل وحدة محددة.

دمج التنوع مع ممارسات الإدارة: يتطلب الحفاظ على التغيير أن يصبح التنوع جزءاً متكاملًا من ممارسات إدارة المنظمة، وذلك من خلال سياسات إدارة التنوع والتي تعد أحد الكفاءات الأساسية المستخدمة لتقييم أداء المديرين، وان تكون مدرجة في التدريب الإلزامي وتوجيه المديرين الجدد.

كما أشار (Wentling & Palma-Rivas (1998) إلى أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل

المنظمات لزيادة الوعي حول تنوع القوى العاملة وهي على النحو التالي:

خلق وتطوير ثقافة المنظمات التي تدعم التنوع: أن المنظمات بحاجة إلى خلق ثقافة يتحمل فيها جميع الموظفين المسؤولية اتجاه التنوع، حيث إن جميع الموظفين بحاجة إلى الاعتراف أنها جزء من المشكلة وكذلك الحل، فيستوجب خلق ثقافة لا يمكن فيها التسامح مع العنصرية والتمييز الجنسي والتمييز.

برامج التوجيه: إن برامج التوجيه لموظفي الأقليات تتسم بأهمية بالغة. ويحتاج موظفو الأقليات إلى مرشدين يساعدونهم على فهم معايير المنظمة، وتقديم ملاحظاتهم بشأن أدائهم، وإطلاعهم على المعايير الإدارية والسياسات، واقتراح استراتيجيات للتقدم في حياتهم المهنية، وتشجيعهم على الوفاء بمعايير الأداء العالية.

2-1-6 تكاليف تبني تنوع القوى العاملة

إن تنوع القوى العاملة المستدامة والمعاملة المنصفة في مكان العمل لجميع الموظفين هي نتائج التغيير في الثقافة الداخلية للمنظمة، واتباع استراتيجيات إدارة القوى العاملة والهادفة إلى تعظيم الاستفادة من تنوع القوى العاملة ومواجهة التحديات التي تؤثر على فعالية التنوع هذا كله ليس خالياً من التكاليف، ووفقاً لـ (Services & Anti-discrimination, 2013) فإن تبني ظاهرة التنوع ينتج عنه بعض التكاليف، وهي على النحو التالي:

تكاليف الإذعان القانوني، وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

إنشاء وصيانة نظم جديدة لحفظ السجلات الخاصة بالقوى العاملة.

تدريب موظفي القوى العاملة والموظفين العاملين في التوظيف على اكتساب المهارات واللازمة لتنفيذ سياسات إدارة القوى العاملة والخاصة بالتنوع.

وضع ونشر سياسات جديدة للقوى العاملة تغطي مجالات مثل التحرش والتوظيف والتدريب.

التكاليف النقدية: تواجه المنظمات مجموعة من التكاليف النقدية المختلفة عندما تستثمر في سياسات التنوع في القوى العاملة. وعلى الرغم من أن بعضها "غير متكرر" وقصير الأجل في طبيعته، فإن معظمها نفقات طويلة الأجل ومتكررة. وتتحمل هذه التكاليف طوال فترة تنفيذ النهج الجديد،

ولا تنخفض إلا عندما يكون هناك دليل واضح على أن الثقافة الداخلية للمنظمة قد تغيرت. وتتمثل التكاليف النقدية الرئيسية المرتبطة بسياسات التنوع في القوى العاملة فيما يلي:

موظفون متخصصون: خلال تنفيذ سياسة التنوع في القوى العاملة تقوم العديد من الشركات بإنشاء وحدات متخصصة للإشراف على هذه العملية ودعمها وان هذه المجموعات يمكن أن تكون موجودة في إدارة القوى العاملة أو داخل وحدات الأعمال. مما يستوجب صرف بعض النفقات على الموظفين المتخصصين وهي تكلفة متكررة ومطلوبة طوال فترة التنفيذ.

التعليم والتدريب: من السمات المتكررة لمعظم سياسات التنوع الحاجة إلى التدريب والتعليم. حيث أن الموظفين الحاليين والجدد يحتاجون إلى مهارات جديدة. ويجب أن يكون جميع الموظفين على علم بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات الإدارية الجديدة.

تجديد المرافق وتقديم الدعم: واعتماداً على أهداف سياسات إدارة التنوع، قد يلزم توفير مرافق ودعم إضافيين. وإذا كان الهدف هو زيادة توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة، على سبيل المثال، فإن ذلك يتطلب استثمارات في المرافق المادية وربما توفير الدعم.

تغيير ظروف العمل وزيادة حجم الفوائد المتحققة للموظفين: لجذب واستبقاء الموظفين من خلفيات متنوعة، تحتاج العديد من الشركات لإصلاح عقود العمل الحالية من خلال، حزم المزايا، وظروف العمل حيث إن هناك تكاليف إضافية كبيرة مرتبطة بهذه التغييرات، ويتم تكبد التكاليف بشكل مستمر. وسيطلب توسيع عدد الموظفين، على سبيل المثال، إجراء تغييرات في المعاش التقاعدي وغيره من المزايا المماثلة. وبالمثل، قد يلزم تحسين المزايا الطبية وترتيبات العطلات المختلفة لتعيين الموظفين الأقدم والاحتفاظ بهم.

نظام الاتصالات: في فترة تنفيذ برامج إدارة التنوع فإن هناك حاجة مستمرة للاتصال ثنائي الاتجاه مع جميع الموظفين. وتؤدي الاتصالات إلى استمرار الروح المعنوية، وتبني الالتزام والوعي، وتعزز التقدم. وتشمل التكاليف المرتبطة بالاتصالات تكنولوجيا المعلومات، وإنتاج المواد، واستخدام المرافق، وتكاليف الموظفين الإضافية.

عمليات الرصد والإبلاغ: بمجرد أن تبدأ عملية تنفيذ برامج إدارة التنوع، فإنه على المنظمات وضع شكل من أشكال عملية الرصد والإبلاغ. ويقيس هذا التقدم المحرز في تحقيق الأهداف، ويوفر آلية "ردود الفعل" الهامة لمساعدة كبار المديرين على تعديل خطة التنفيذ، إذا لزم الأمر.

تكاليف الفرصة: وتمثل تكاليف الفرص فقدان المنافع لأن الموارد الشحيحة لا يمكن استخدامها في أنشطة إنتاجية أخرى. فهي تكلفة الموارد المستهلكة. وعلى الرغم من أن هذه التكاليف غير نقدية، فإنها لا تزال ذات أهمية كبيرة، ولا سيما في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. ومن الأهمية السليمة في جميع "القرارات الاستثمارية" أن تضع قيمة لتكاليف الفرص وأن تأخذها في الاعتبار عند النظر في الرصيد العام للتكاليف والمنافع التي تتيحها فرصة الاستثمار في تنوع القوى العاملة. وتتمثل تكاليف الفرصة في:

تحويل وقت الإدارة العليا: حيث يتطلب التنفيذ الفعال لبرنامج التنوع للقوى العاملة المستدامة قيادة كبيرة من كبار المديرين. وهناك حاجة إلى الالتزام من ناحية الوقت والتنفيذ من كبار المديرين للدفاع عن التغيير، وقيادة منظمة في اتجاه جديد، والتغلب على العقبات، والحفاظ على الالتزام.

نقص الإنتاجية: في بعض المنظمات، وخاصة المنظمات الأصغر حجماً، فإن توظيف موظفين جدد يمكن أن يكون له آثار سلبية على المدى القصير على الإنتاجية. فقد يكون العمال الجدد أقل معرفة وخبرة من الموظفين الحاليين، وغالباً ما يحتاجون إلى تدريب إضافي من أجل تحقيق مستويات إنتاجية متوقعة. وقد تحتاج هذه المنظمات أيضاً إلى دعم من العمال ذوي الخبرة الحاليين، مما يؤدي إلى مزيد من التخفيضات في الإنتاجية. ولكن ينبغي استرجاع هذه التكاليف على المدى الطويل من خلال زيادة الالتزام وتحسين مستوى الأداء. ولدى الشركات الكبيرة الموارد اللازمة لتمويل هذه التكاليف وقبول تخفيضات قصيرة الأجل في الكفاءة. غير أن هذه المشاكل حادة بصفة خاصة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، لأنها تفتقر إلى الموارد المالية اللازمة لاستخدام موظفين إضافيين لتقديم المساعدة وللدفاع عن التخفيضات المؤقتة في الأداء التشغيلي.

2-1-7 العوامل الواجب مراعاتها عند تبني موارد بشرية متنوعة

يختلف مفهوم التنوع في مكان العمل من منظمة إلى أخرى وذلك وفقاً للقواعد والمبادئ التوجيهية التي تم تحديدها لغرض معين وأيضاً المعنى الذي تعطيه المنظمة لها وكيف يتم استخدامها في كثير من الأحيان، فالمنظمة التي ستستخدم القوى العاملة المتنوعة تهدف إلى تحسين إنتاجيتها ودخل موظفيها، لذلك يجب أخذ بعض العوامل والخصائص الهامة في الحسبان، وقد أشارت دراسة Dike (2013) إلى عدد من هذه العوامل التي هي على النحو التالي:

نوع المنظمة: يلعب نوع المنظمة دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار للمنظمة في تحديد ما إذا كانت ستستخدم قوة عمل متنوعة أم لا. فالمنظمات تختلف في حجمها وأنشطتها فهي تميل إلى توظيف المزيد من القوى العاملة بسبب حجمها بالمقارنة مع المنظمات الخاصة، وينطبق الشيء نفسه على أنواع أخرى مثل المنظمات ذات المسؤولية المحدودة، والمنظمات غير المحدودة، والمنظمات الحكومية، كما إن توظيف موظفين متنوعين في قدراتهم وخبراتهم ونوعهم الاجتماعي وفروقهم العرقية يعني إقناعهم بأن نوع المنظمة سيحقق أداء جيداً أو أفضل بكثير مقارنة بسواها.

الثقافة الإدارية: ويمكن تعريف الثقافة الإدارية على أنها مجموعة من القيم المشتركة في المنظمة، والتي تعكس أنشطة المنظمة. فهناك خمسة مكونات للثقافة الإدارية التي يمكن ممارستها وهي: الرؤية، والقيمة، والناس، والمكان، وتاريخ المنظمة. فكل ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها ومختلفة عن أي منظمة أخرى، وبالتالي فإن أي قرار تتخذه المنظمة حول التنوع في مكان العمل يقوم على معتقدات المنظمة وقواعدها ويتناسب مع بيئتها.

موقع المنظمة: يساهم موقع المنظمة في قرارات التوظيف أو عدم توظيف القوى العاملة المتنوعة. فالمنظمات التي لديها مصانع في معظم أنحاء العالم لديها الكثير من الخيارات لتوظيف موارد بشرية من ثقافات متنوعة، غير أن بعض المنظمات لديها القدرة على تقرير ما إذا كانت ستستخدم موارد بشرية متنوعة لا سيما عندما تكون موجودة في بلدها الأصلي فقط.

2-2 المبحث الثاني - الرشاقة التنظيمية

حققت المنظمات في السنوات الأخيرة ميزات للتنافس مع بعضها البعض نتيجة للتغير المستمر في البيئة حولها، وتعد الرشاقة واحدة من السمات الأكثر كفاءة في البيئات التنافسية ولهذا فقد أصبح مركز الاهتمام يتجه نحو تقسيم المنظمات إلى نوعين من المنظمات هي المنظمات الرشيقة والتقليدية. وتمثل الرشاقة مزيج من العديد من الميزات المتمثلة في ميزات المرونة والسرعة والتوافق وأصبح يطلق على المنظمة التي تمتاز بهذه الميزات بالمنظمة الرشيقة.

1-2-2 الرشاقة التنظيمية (المفهوم والنشأة)

أشار قاموس Oxford إلى الرشاقة على أنها "القدرة على التحرك والتفكير والفهم بسهولة وبسرعة، وبراعة، ويقظة".

وكما يبدو واضحاً في تعريف القاموس، أن مصطلح "الرشاقة" متعدد الأوجه من منظور إداري، مما يجعل من الصعب الاتفاق على مفهوم واحد محدد. وفي الواقع، فإن الأدبيات المتعلقة بالرشاقة هي مجزأة وغير متجانسة وغامضة إلى حد ما (Audran,2011)، كما تم التأكيد على جوانب وتفسيرات مختلفة من الرشاقة من قبل مختلف العلماء في الأدب الإداري الحالي، ولتحقيق فهم أفضل، تم جمع التعاريف الرئيسية للرشاقة في الجدول (1-2) من خلال ثلاث خصائص متقاربة هي: تغير البيئة والوقت والاستجابة. وسوف يستعرض القسم التالي هذه التعاريف من أجل الاتفاق على تعريف الرشاقة، انظر الجدول (1-2).

جدول (1-2) تعاريف الرشاقة

الباحث	التعريف	تغير البيئة	الوقت	الاستجابة
Goldman et al. (1995)	قدرة المنظمة على العمل بشكل مريح في بيئة تنافسية تتكون من عادات العملاء المتغيرة باستمرار.	X		X
Vokurka and Fliedner (1998)	القدرة على إنتاج وتسويق مجموعة واسعة من المنتجات منخفضة التكلفة، عالية الجودة بنجاح في مدد زمنية قصيرة وبحجم متفاوت، وتوفر قيمة معززة للعملاء خلال التخصيص أو الإيصال.		X	
Yusuf et al. (1999)	استكشاف ناجح للقواعد التنافسية (السرعة، المرونة، الإبداع، والاستباقية) من خلال دمج الموارد والمعارف القابلة لإعادة التشكيل لتوفير المنتجات / الخدمات للعملاء في سوق ذات بيئة سريعة التغير.	X	X	X
Rigby et al. (2000)	قدرة المنظمة على الازدهار في بيئة عمل تتغير باستمرار وغير متوقعة العمل فيها.	X		

X		X	الرشاقة هي قدرة الشركات على الاستجابة للتغيير، والتعامل مع غير المتوقع من التغييرات، من أجل البقاء على قيد الحياة خوفاً من التهديدات التي لم يسبق ان واجهتها في بيئة الأعمال، واتخاذ الفرص والاستفادة من التغييرات.	Sharifi and Zhang (1999 and 2000)
		X	قدرة المؤسسة على تطوير واستغلال قدراتها الإدارية لتحقيق القدرة على التنافس بنجاح في أعمال غير مؤكدة وغير متوقعة .	Hooper et al. (2001)
X	X	X	القدرة على الاستجابة للأعمال الجديدة والمطالب والفرص على نحو فعال وبكفاءة، والتحول بسرعة والمواءمة بين أصول المنظمة للفوز على المنافسين وكسب السوق.	Nirmal (2005)
X	X	X	القدرة على تحديد، والتقاط، واستغلال الفرص بسرعة أكبر من المنافسين.	Sull (2009)
X	X	X	القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات في البيئة بسهولة وسرعة، وبراعة.	Tallon & Pinsonneault (2011)

ويرجع تاريخ الرشاقة إلى تراجع الصناعة الأمريكية من حيث انكماش الصناعة الأمريكية واختفاء التوافق في عصر الثمانينيات 1980، حيث في عام 1990 قرر الكونغرس الأمريكي اتخاذ التدابير اللازمة في هذا الصدد. وفي الختام، أمر الكونغرس وزارة الدفاع بإنشاء لجان للتحقيق في الصناعات التحويلية في الولايات المتحدة بهدف جعلها أكثر قدرة على المنافسة، وذلك اعتماداً على ملاحظة أن معدل التغييرات في بيئة الأعمال أعلى من معدل التوافق مع البيئة، وكانت نتيجة جهودها مجلدين تحت عنوان "استراتيجية شركات التصنيع في القرن الـ 21"، الذي نشر في خريف 1991 من قبل معهد ياكوكا في جامعة ليهاي.

كما تم إطلاق اسم "الرشاقة" أيضا في نفس الوقت، وفي وقت لاحق في عام 1995، نشرت نتائج هذه الأبحاث في ستيفن جولدمان وكتاب نايجل والصحافة تحت عنوان "ذكاء المنافسين والمنظمات الافتراضية" (Persian,2012).

في الأدب الإداري، نشأت الرشاقة التنظيمية في عام 1991 على أساس الوعي بأن بيئة الشركات بدأت في التحرك بشكل أسرع من قدرة الشركات على التكيف (Yusuf et al., 1999)، في ذلك الوقت، كانت مجموعة من العلماء من معهد إيكوكا في جامعة Lehigh يناقشون النموذج الجديد للتصنيع. وأيدوا "نهجاً شاملاً، وليس نهجاً دون المستوى الأمثل للتصنيع"، واعترفوا بأن "القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة التنظيمية هي التغيير". ومن ثم فقد عرفت الرشاقة بأنها "نظام تصنيعي يتمتع بقدرات استثنائية لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق كما تشير إلى إنها نظام يتحول بسرعة لبناء نماذج منتجات أو خطوط إنتاج في الوقت المناسب ويفي بالاستجابة الفورية لطلب العملاء" (Youssef, 1994) ولم يمض وقت طويل على إنشاء منتدى المشاريع الصناعية الرشيدة من أجل نشر رؤية "المؤسسة الرشيقة" داخل المنظمات في الولايات المتحدة. وهذا أدى إلى صقل تعريف الرشاقة التنظيمية، مما أدى إلى متعددة التفسيرات كما يظهر ذلك في الجدول (1-2).

وهذا نتج عنه إيجاد عدد من الخصائص للرشاقة الإدارية منها:

تغيير بيئة الأعمال، والأسواق المضطربة: عند مراجعة التعاريف المختلفة للرشاقة، فإن الغالبية العظمى من العلماء الذين تناولوا الموضوع حددوا الرشاقة التنظيمية كقدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية (Rigby et al., 2000). من التعاريف التي تم جمعها في الجدول (1-2)، حيث عرفت الرشاقة دائما كاستجابة للأسواق المضطربة وغير المستقرة وبيئات الأعمال. كما أشار Yusuf et al. (1999) ان القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة التنظيمية هي التغيير. لذلك، واحدة من الخصائص الرئيسية للرشاقة الإدارية هي بيئة الأعمال المتغيرة، ويمكن التنبؤ بهذه التغيرات (مثل التعليمات الجديدة المتوقعة التي تؤثر على الصناعة) أو التي لا يمكن التنبؤ بها وغير المتوقعة مثل تقلب السوق الناجم عن الإبداع.

الوقت: ثمة سمة أساسية ثانية من الرشاقة التنظيمية وهي جزء لا يتجزأ من التعاريف التي جمعها في الجدول (1-2) هي "الوقت". وقد شدد Tallon and Pinsonneault (2011) على السرعة والسرية كوسيلة للاستجابة على التغيرات في بيئة الأعمال في المنظمات. كما عبر عنها Dove (2001)، أن الرشاقة التنظيمية هي مزيج من السرعة والمرونة (الرشاقة التنظيمية = المرونة + السرعة). وقد عرف Vokurka and Flidner (1998) المرونة بأنها قدرة المنظمة على العبور بين مجموعة متنوعة من المهام كعملية روتينية وعملية محددة سلفاً. ومع ذلك، فإن رشاقة المنظمة لا تتكون فقط من القدرة على الاستجابة بسرعة ولكن الأهم من ذلك هو الاستجابة بكفاءة للتغيرات غير المتوقعه (Vokurka and Flidner, 1998)، ومن ثم يمكن القول بأنه لكي تكون المنظمة رشيقة، تحتاج إلى أن تكون مرنة. وأشار Wadhwa (2003) إلى أن الرشاقة على المرونة من خلال دمج القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في السوق بطريقة سريعة. ولذلك، يمكن أن يكون مفهوماً أن مفهوم الرشاقة يشمل سمة الزمن؛ من خلال التنظيم بطريقة مرنة، حيث يمكن تكوين تهديد للمنظمة إذا تعاملت مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال مع القليل من الوقت.

الاستجابة، كونها رد الفعل استباقية: سمة أساسية أخرى من الرشاقة التنظيمية هي الاستجابة. إن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها هي سمة أساسية كما يتضح من الجدول (1-2). ومن المثير للاهتمام أن نفهم كيف يمكن للمنظمة أن تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئتها. وللقيام بذلك، ستركز الدراسة على ما أشار إليه Nirmal (2005). ميز Nirmal (2005) بين جانبيين من الرشاقة التنظيمية: جانب رد الفعل والجانب الاستباقي.

وجانب رد الفعل مدفوع بقوى خارجية مثل المنافسة والسوق واحتياجات العملاء وما إلى ذلك. ويتكون من نهجين مختلفين: يمكن للمنظمة إما أن تتفاعل مع التغيير - عندما لا يمكن توقع هذا الأخير - أو اعتماد موقف وقائي أي عن طريق وضع هياكل مرنة. هنا، يمكن التمييز بين مفهوم القدرة على التكيف والرشاقة التنظيمية: القدرة على التكيف قابلة للتطبيق عندما تتعامل المنظمة مع تغيير يمكن التنبؤ به، في حين أن الرشاقة التنظيمية تعنى بالتغيرات غير المتوقعة في الأوقات المضطربة،

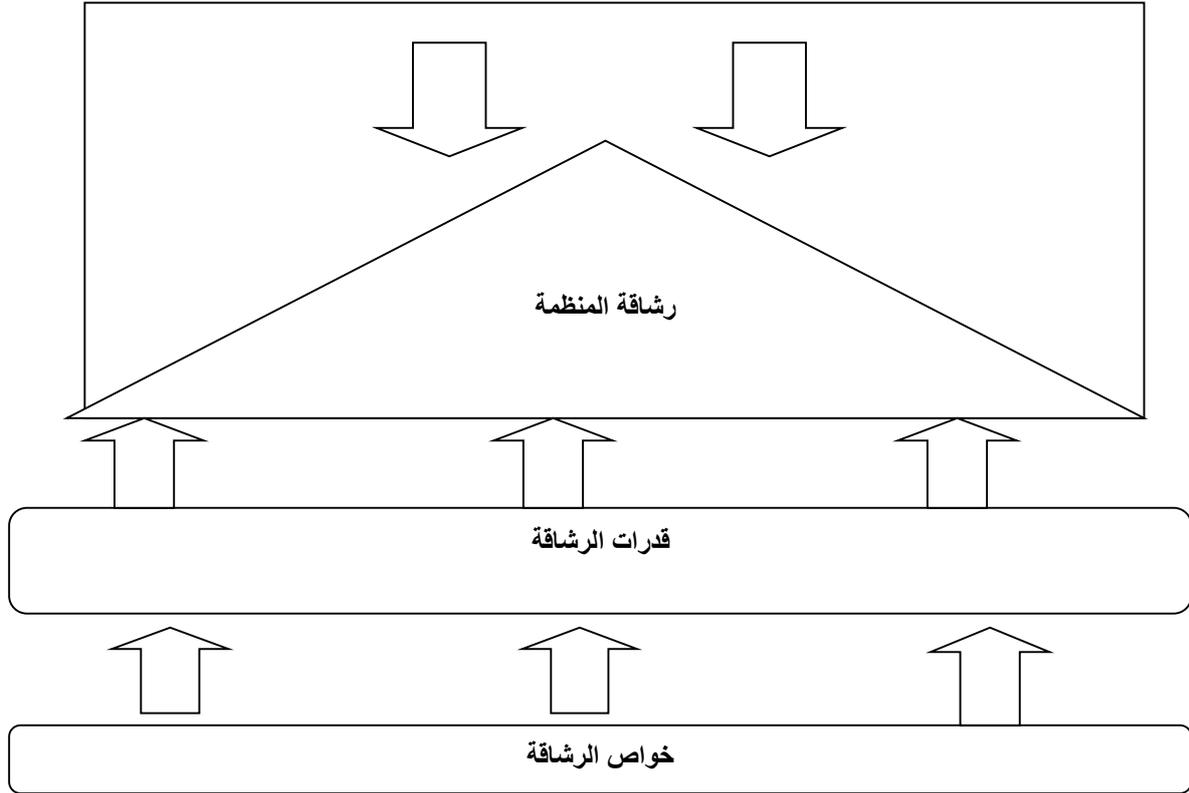
ويمكن ربط جانب رد الفعل للرشاقة بالخصائص السابقة للرشاقة أي المرونة. أما الجانب الثاني الذي أشار اليه Nirmal (2005) هو الجانب الاستباقي، هذا الجانب مدفوع بقوى داخلية مثل رؤية المنظمة وقيمتها وأفرادها.

حيث ركز بشكل واضح على قدرة الإدارة العليا على الحصول على رؤى واضحة حول المستقبل واستباق الاتجاهات المستقبلية، وفي الواقع، فإن أنشطة الاستشراف مثل تخطيط السيناريو تعزز الرشاقة التنظيمية (Vecchiato, 2014). وأكد أيضا على أهمية اتخاذ إجراءات خلاقة على جميع المستويات داخل المنظمة. ويبرز الجانب الاستباقي سمة الرشاقة التنظيمية لقيادة التغيير والاستفادة منه. وأعطى Dove (2001) تعريفا للرشاقة الإدارية التي أكد أيضاً على الجانبين - الاستباقي ورد الفعل على انها "التكامل الفعال لقدرة الاستجابة وإدارة المعرفة من أجل التكيف بسرعة وكفاءة ودقة مع أي تغيير غير متوقع (أو لا يمكن التنبؤ به) في كل من الحالة الاستباقية والاحتياجات والفرص أو التفاعل مع العملاء، دون المساس بتكلفة أو جودة المنتج/العملية". ولذلك، فإن المنظمة تتميز بأنها رشيقة عندما تستجيب للتغيير في كل من رد الفعل والطرق الاستباقية. وقد حدد مسح عالمي أجرته شركة McKinsey في عام 2006 بوضوح الرشاقة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة باعتبارها "القدرة على تغيير التكتيكات أو الاتجاهات بسرعة - أي التنبؤ والتكيف والاستجابة الحازمة للأحداث في بيئة الأعمال".

2-2-2 تحقيق الرشاقة التنظيمية

في القسم السابق، تم عرض تعريفات مختلفة للرشاقة الإدارية. ولكن ما هي السمات المحددة أي المؤشرات لرشاقة المنظمة؟ سوف يناقش القسم التالي سمات رشاقة المنظمة المختلفة الموجودة في الأدبيات. هذه السمات الرشيقة هي وسيلة للإشارة إلى ما إذا كانت المنظمة يمكن أن تعتبر رشيقة أم لا. كما يقدم الأدب مجموعة واسعة من الدراسات التي تهدف إلى قياس رشاقة المنظمة وتحديد خواص رشاقة، سيتم اختيار فقط السمات الأكثر شيوعا المذكورة.

وتجدر الإشارة إلى أن غالبية الدراسات حاولت قياس الرشاقة التنظيمية في الصناعة التحويلية؛ ومع ذلك، فإن الرشاقة التنظيمية ليست مقصورة في الصناعة" (Erande and Verma, 2008)، وبالتالي فإن سمات الرشاقة التنظيمية الواردة في القسم التالي هي سمات يمكن تكييفها أو توسيعها لتشمل المنظمات التي تنتمي إلى صناعات مختلفة. الشكل التالي، الذي تم تكييفه من (Tseng and Lin, 2011) ، يوفر فهما أفضل لكيفية التعبير عن خفة الرشاقة في جميع أنحاء المنظمة.



(1-2) نموذج مفاهيمي لرشاقة المنظمة

شكل (1-2) سمات الرشاقة

المصدر: إعداد الباحث بتصريف من (Tseng and Lin, 2011)

وكما يتضح من الشكل (1-2) أعلاه، فإن سمات الرشاقة تشكل الهيكل الأساسي للمنظمة الرشيقة حيث يجب اعتماد سمات الرشاقة من قبل المنظمات التي تحاول التعامل مع بيئة

الأعمال المضطربة، وفي الواقع، القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة هي التغيير (Tseng and Lin, 2011). ولذلك، فإن سمات الرشاقة مطلوبة للتعامل مع محركات الرشاقة، أي التغييرات في بيئة الأعمال التي تضغط على المنظمات لتبني استراتيجية رشيقة وتحدد خواص الرشاقة أيضا قدرات الرشاقة وسلوك المنظمة؛ وبالتالي، يمكن فهم سمات الرشاقة على أنها تؤدي إلى قدرات رشيقة. وفيما يلي يتم استعراض سمات الرشاقة بالتفصيل، وقدرات الرشاقة ومحركات الرشاقة.

أ) خواص الرشاقة التنظيمية

يتطلب تحقيق الرشاقة وجود خواص الرشاقة التنظيمية على المستوى الإداري. وكان من أوائل العلماء الذين اقترحوا فكرة سمات الرشاقة التنظيمية (Yusuf et al., 1999). حيث حدد اثنين وثلاثين سمات مختلفة التي تحدد سلوك كامل للمنظمة. وبالنسبة لنطاق هذه الدراسة البحثية، تم اختيار الخصائص التالية على أساس أنها ذات صلة بموضوع الدراسة هي على النحو التالي:

التعاون مع العملاء: حيث أشار (Yusuf et al., 1999) إلى تعريف العلاقة الاستراتيجية مع العملاء والعلاقة القائمة على الثقة مع العملاء كخصائص من رشاقة المنظمة. وعلاوة على ذلك، "تعاون العملاء على التفاوض على العقود".

الاستعانة بمصادر خارجية وأنشطة الشراكة: التعاون مع المنظمات الأخرى كأحد الأبعاد الرئيسية للرشاقة. وتكوين الشراكة السريعة باعتبارها سمة من سمات الرشاقة القوية. وأن التعاون مع المنظمات الأخرى - حتى مع المنافسين - مهم جدا في النموذج المرن. ويمكن للتعاون بين المنظمات أن يساعد في الحصول على "روابط مفقودة" ضمن القدرات الرئيسية للمنظمة، من خلال أنشطة مثل الاستعانة بمصادر خارجية أو بناء التحالفات. كما أن التعاون مع المنظمات الأخرى هو أداة للاستكشاف؛ عندما تواجه المنظمات بيئة أعمال مضطربة وغير مستقرة، فإن الوصول إلى معرفة المنظمات الأخرى يحسن القرارات الاستراتيجية. كما أن الربط الشبكي والتعاون يحسن الإبداع والأداء (Bock et al., 2012).

الاعتماد على الشركاء: يلاحظ أن الاعتماد على الشركاء للحصول على فرص جديدة أو الحصول على المعلومات قد يزيد من مشاكل التنسيق ويؤدي إلى التعلم القائم على البقاء الذي يقلل من المرونة (Bock et al., 2012). حيث إذا تم تقليل المرونة، يمكن افتراض أن الرقابة التنظيمية سوف تتأثر سلباً. ولذلك، فإن الاعتماد على الشركاء هو سمة من الرقابة التنظيمية.

أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة: اتفق معظم الباحثين الذين حاولوا قياس الرقابة على أهمية وجود أنظمة تقنية معلومات فعالة داخل المنظمة (Tseng and Lin, 2011). وقد ارتفعت الحاجة إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات من الحجم الهائل للمعلومات في البيئة العالمية والتنافسية اليوم، حيث يمكن أن تساعد نظم تكنولوجيا المعلومات في معالجة هذه المعلومات بشكل أسرع بكثير من البشر، كما توفر للمنظمات الأدوات المطلوبة لمراقبة وفهم التغيرات في بيئة الأعمال. وتعرف إحدى هذه الأدوات بنظام إدارة المعرفة الذي تم الاعتراف به باعتباره نظاماً لتكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمات على التقدم من خلال البيئات المضطربة والمتغيرة.

المناخ الإبداعي: أصبح تعزيز مناخ إبداعي ضرورياً للابتكار المرن في بيئات الأعمال المضطربة. في الواقع، مع ازدياد الاضطراب البيئي، تسهل الثقافة الإبداعية الحلول المبتكرة للتهديدات التنافسية.

الاتصالات الفعالة: أشار Sherehiy et al. (2007) أن المعلومات الداخلية التي يتم الإبلاغ عنها بوضوح ذات أهمية كبيرة للازدهار من أجل الرقابة القوية. وأن المنظمات التي تواجه بيئة مضطربة ينبغي أن تعتمد اتصالات مفتوحة وتدفع سلس للمعلومات. تم تصنيف تدفق فعال للمعلومات بين الهياكل الإدارية، والأفراد، ومكونات النظام كخاصية للرقابة.

اللامركزية: في النموذج الهرمي التقليدي، يتم التحكم في تدفق المعلومات بشكل صارم وصنع القرار مركزي للغاية، مما يمنع حدوث أخطاء كبيرة (Audran, 2011). ومع ذلك، فإن المنظمة الهرمية بطيئة للرد أي من الأعمال التجارية كونها ليست رشيقة. المنظمات الرشيقة تدعو إلى عملية صنع القرار اللامركزي إلى حد كبير، من أجل زيادة الاستجابة في البيئات المضطربة وغير المؤكدة. وقد تبين ان التنظيم اللامركزي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإبداع وان عملية صنع القرار اللامركزية هي سمة من الرشاقة التنظيمية.

إدارة التعقيد: تبسيط العمليات هو عملية تقلل من الوظائف أو وحدات الأعمال التي تشرف عليها الإدارة من خلال التوحيد أو الإلغاء أو التفويض، ومن خلال الحد من تعقيد تصميم العمليات داخل المنظمة، يمكن إيلاء اهتمام إداري لحل المشاكل أو تحديد الفرص الناشئة عن بيئات الأعمال المضطربة والمتغيرة والمعقدة (Bock et al., 2012).

مدخل النماذج: تمكن الوحدات النمطية المنظمة من تلبية مواصفات العميل عن طريق تعديل أجزاء من المنتج بسرعة، وتحديد هيكل وحدات من عناصر المنتجات والخدمات لزيادة المرونة، مما يعني زيادة معدل الاستجابة للبيئات المضطربة.

وتساعد المدخل النموذجية المنظمات على أن تكون فعالة على الصعيد العالمي باستخدام مكونات موحدة في مجالات مثل تطوير المنتجات والتصنيع حيث يتم إنشاء هياكل وحدات من أجل الإبداع السريع والتكيف مع احتياجات السوق المتغيرة من خلال خفض تكاليف التنسيق (Doz and Kosonen, 2009).

ب) قدرات الرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية الراسخة تعني باضطراد انه يمكن التنبؤ بموقف مضطرب ومعقد في بيئة العمل بشكل دقيق. ومن الأهمية بمكان ضمان خواص رشاقة قوية يمكن ان يلبي قدرات الرشاقة ومواصلة التعامل مع محركات الرشاقة وقد أدت مراجعة الأدب إلى تبيان قدرات الرشاقة التنظيمية المختلفة. وكان الأكثر شيوعا ذكرها في ثلاث قدرات تناولتها الدراسة على النحو التالي:

المرونة: المرونة هي قدرة المنظمة على تنفيذ عمليات مختلفة وتحقيق أهداف متعددة مع الحفاظ على المرافق والموارد والنظم دون تغيير ويشار إلى المرونة بوصفها "قدرة المنظمة على الانتقال من مهمة واحدة إلى أخرى بسرعة وكإجراء روتيني، مع كل حالة محددة فيها الوقت مسبقاً حتى تكون الإجراءات اللازمة لإدارتها جاهزة، وقد توسع مفهوم المرونة من سياق التصنيع إلى سياق الأعمال الأوسع نطاقاً، وشملت الهياكل الإدارية، والعمليات اللوجستية، ولا سيما الفكر المتعلق بالموظفين كعناصر تمكينية للمرونة داخل المنظمة. وكثيراً ما يشار إلى المرونة باعتبارها شرطاً مسبقاً للرشاقة حيث ان المنظمة تحتاج إلى التنظيم أولاً بطريقة مرنة لإدارة التغيير قبل أن تتمكن من الاستجابة للظروف غير المتوقعة.

الشراكات والتعاون: التعاون هو قدرة المنظمة على التعاون بفعالية وكفاءة عبر حدود المنظمة، داخليا وخارجيا. ويمكن فهم الشراكات والتعاون، باعتبارها قدرة، على أنها "مدى نجاح المنظمة في العمل داخليا وخارجيا، بين الإدارات، ومع الموردين ومع العملاء حيث يزيد التعاون من المعرفة والتعلم، لذلك، يمكن أن يكون مفهوماً أن الشراكات والتعاون، من خلال زيادة معرفة المنظمة، سوف تعزز أيضا البراعة للمنظمة.

الإستجابة: الإستجابة هي قدرة المنظمة على الاستجابة للبيئات المضطربة والأهم من ذلك تحديد التغيرات القادمة في أوقات غير مؤكدة. هذه القدرة تكمل القدرة على المرونة. في الواقع، كان يعرف في وقت سابق ذلك حيث تم استخدام المرونة للتعامل مع التغيرات المعروفة. والاستجابة من ناحية أخرى أكثر من وتحديد التغيرات غير المتوقعة في المستقبل والتعامل معها.

ونظام إدارة المعرفة كثيراً ما يستخدم داخل المنظمات لتحسين المعرفة الإدارية والرصد للتغيرات في بيئة الأعمال. وبشكل حدسي، يمكن القول بأن هذه القدرات الثلاث تتلاقى مع مفهوم السرعة. وأن المرونة تسمح بالتأقلم مع التغيرات في الأعمال في البيئة.

كما هو محدد من قبل Zhang and Sharifi (2001)، محركات الرقابة هي "الضغوط

من بيئة الأعمال التي تستلزم البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها للحفاظ على ميزتها التنافسية". وتتطلب محركات الرقابة مراجعة استراتيجية المنظمة الحالية، والاعتراف بالحاجة إلى أن تصبح رشيقة، واعتماد استراتيجية الرقابة (Sherehiy et al., 2007)، يمكن تصنيف محركات الرقابة ضمن مجالات التغيير والاضطراب في بيئة الأعمال المذكورة على النحو التالي: (1) قوى السوق - مثل هيكل السوق، والطلب، واحتياجات السوق، ووعي الأسعار؛ (2) المنافسة الصناعية - معرفة بيئة المنافسة، واستجابة المنافسين، وبدائل للمنتجات؛ (3) العولمة - مما يجعل بيئة الأعمال أوسع وأكثر تعقيداً؛ (4) قوى الاقتصاد الكلي - وهي عوامل خارجية لا يمكن التنبؤ بها تؤثر على الاقتصاد بشكل مباشر أو غير مباشر؛ (5) التقدم التكنولوجي - يمثله إدخال التكنولوجيات الجديدة واعتمادها؛ (6) القضايا الجيوسياسية - من خلال ضغوط السياسات الحكومية والضغوط التشريعية وما إلى ذلك؛ وأخيراً (7) قضايا بيئية - بسبب ضغوط حماية البيئة.

2-3 المبحث الثالث- الإبداع الإداري

يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإبداع. وقد يكون الإبداع واحدة من عدد قليل من المصادر الدائمة للميزة التنافسية. وفي الوقت الحاضر فإن الإبداع ليس خياراً بقدر ما هو ضرورة للمنظمات للاستجابة لتغيير متطلبات العملاء وأنماط الحياة، والاستفادة من الفرص التي يتيحها والتكنولوجيا، والأسواق المتغيرة، والهيكل والديناميكيات (Baregheh 2009). ويعني الإبداع الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية كإجراءات كوقائية متخذة للحد من تأثير البيئة على المنظمة. ويهدف اعتماد الإبداع في المنظمات إلى ضمان السلوك التكيفي، وتغيير المنظمة للحفاظ على أو تحسينها. لذا فإن للإبداع أهميته،

ويستلزم إدارته، كونه يمثل القضية الاستراتيجية الرئيسية في المنظمة. ويمكن تمييز أبعاد مختلفة للإبداع على الرغم من أن معظم الاهتمام أعطي للإبداع التكنولوجي (Mothe et al 2015)، وهناك شكل من أشكال الإبداع الذي هو أقل مرئية، ولكن ليس أقل أهمية. وفقاً لشومبيتر الإبداع يمكن تمييزها في خمسة أنواع مختلفة: منتجات جديدة، أساليب الإنتاج الجديدة، أسواق جديدة، مصادر جديدة من العرض وأشكال جديدة للمنظمة (Armbruster 2008). وهذه الفئة الأخيرة التي تم التأكيد عليها في الدراسة الحالية ويشار إليها بالإبداع الإداري (الإداري) والإبداعات الإدارية بشكل عام هي الإبداعات داخل المنظمات، ولكن على وجه التحديد فإنها تشير إلى عملية الإبداع غير التقني.

تعد الإبداعات الإدارية مهمة جداً بالنسبة للقدرة التنافسية للمنظمة، وان هناك علاقة بين حقيقة أن الإبداعات الإدارية تؤثر على أداء المنظمات، حيث أولاً، ينظر إلى الإبداعات الإدارية على أنها عوامل تمكينية وميسرة للتكنولوجيا. وثانياً، يمكن أن تكون الإبداعات الإدارية مصدراً مباشراً للميزة التنافسية، وفي أبحاث الإبداع الإداري، هناك العديد من ممارسات الإبداع الإداري التي حققت مزايا تنافسية كثيرة عند تنفيذها في مجموعات متأخرة (Mothe et al., 2015). ولذلك، ليس من المثير للاهتمام فقط أن نرى ما هي الممارسات التي يتم تنفيذها، ولكن على وجه الخصوص ما هي تكوينات المنظمات لممارسات الإبداع الإداري وفيما إذا كانت هذه المجموعات تؤدي إلى الأداء الإداري المتفوق. والقصد من ذلك هو طرح تشكيلات لممارسات الإبداع الإداري التي تؤدي، فيما يتعلق بالاستراتيجية، إلى أداء متفوق في المنظمات، هذه الأنواع من المنظمات تتميز بأن تلعب دوراً رائداً في الإبداع (Hilmola et al., 2015). وثالثاً أنها ذات صلة كشرط مسبق لتطوير المعرفة في المنظمات.

لفهم الإبداع الإداري من الضروري أولاً الحصول على نظرة ثاقبة في المفهوم العام للإبداع، حيث يمثل الإبداع ظاهرة واسعة ومعقدة جداً. وهو يتألف من عدة أشكال، بما في ذلك الإبداع الإداري. وسيتم تحليل الكميات الواسعة من التعريفات وتجميعها في نظرة عامة واضحة. وسأبرز بعض الخصائص الهامة للظاهرة وأنواعها المختلفة. وعلاوة على ذلك، سيتم تناول عملية ونطاق الإبداع الإداري.

الإبداع في حد ذاته ظاهرة معقدة جدا. وغالبا ما يتم الخلط بين المصطلح والاختراع، ولكن لهما معنيان منفصلان. الاختراع هو أول ظهور لفكرة لمنتج أو عملية جديدة، في حين أن الإبداع هو أول محاولة لتنفيذ هذه الفكرة في الممارسة العملية (Totterdell, 2012). وهو تطوير وتنفيذ أفكار جديدة من قبل الأفراد الذين مع مرور الوقت انخرطوا في المعاملات مع الآخرين في سياق مؤسسي. وهنا ينظر إلى الإبداع على أنه عملية لذا ميز شومبيتر بين خمسة أنواع مختلفة من الإبداعات: منتجات جديدة وأساليب جديدة للإنتاج، ومصادر جديدة للإمدادات، واستغلال أسواق جديدة، وطرق جديدة لتنظيم الأعمال شومبيتر

يؤكد على الإبداعات والنتائج (Armbruster, 2008). ويرى Crossan and Apaydin (2010) أن الإبداع هو عملية ونتيجة على حد سواء: الإبداع هو إنتاج أو اعتماد أو استيعاب أو استغلال قيمة مضافة جديدة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية؛ وتجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق؛ وتطوير أساليب جديدة للإنتاج؛ ومؤسسات نظم الإدارة الجديدة وتحديث الإبداعات في مختلف الكيانات الاجتماعية مثل التنظيمات أو الاقتصادات وأنها مهمة للمنظمات لأنها تمكنها من التقدم والتنافس والتميز بنجاح في سوقها (Baregheh, 2008).

ويمكن تصنيف الإبداع ضمن أنماط مختلفة من حيث كونها جذرية أو تدريجية تراكمية أو منتج أو عملية وإبداعات إدارية أو تقنية. وتخلق الإبداعات تغييرات في هيكل وعمل الكيان الإداري. ويختلف مدى هذه التغييرات عن كل إبداع حيث يخلق الإبداع الجذري تغييرات أساسية ويمثل خروجاً واضحاً عن الممارسات القائمة، وتؤدي الإبداعات الإضافية إلى الخروج قليلاً عن الممارسات القائمة. ويحدد الهدف من الإبداع ما إذا كان يشير إلى منتج أو عملية الإبداع. وإبداع المنتجات هو حول خلق أو تحسين المنتجات، في حين أن عملية الإبداع هي حول كيفية إنتاجها (Totterdell, 2012).

وتشمل الإبداعات الإدارية الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية. وهي ترتبط بصورة غير مباشرة بأنشطة العمل الأساسية، حيث المنتجات وأساليب الإنتاج الجديدة هي أكثرها اعتمادا على التكنولوجيا والمصادر الجديدة للإمدادات، واستغلال أسواق جديدة وطرق جديدة لتنظيم الأعمال غير التكنولوجية (Vaesen et al., 2015). ويشمل الإبداع الإداري تطوير وتنفيذ الهياكل التنظيمية الجديدة والعمليات لتزويد العملاء بمزيد من المرونة والكفاءة.

2-3-2 الإبداع الإداري (المفهوم والتعريف)

عند مراجعة الأدبيات التي تحتوي على تعريفات الإبداع الإداري، من الواضح أن الباحثين يتناولون الموضوع من اتجاهات مختلفة. ولا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريف لمصطلح "الإبداع الإداري" لذا يمكن تقسيم التعاريف المختلفة التي تم تطويرها إلى فئتين رئيسيتين: الإبداعات في المنظمات وتعريف أكثر تحديدا لإبداع المنظمات. وسيتم تفصيل هاتين الفئتين وآثارهما على النحو التالي:

الإبداع في المنظمة

بوجه عام، يشير الإبداع الإداري (التنظيمي) إلى إنشاء أو تبني فكرة أو سلوك جديد للمنظمة (Lam, 2005). وهو يميز نفسه عن البحوث الإبداعية الأخرى بسبب مستوى التحليل. ويمكن أن تحدث الإبداعات على مستوى صغير (فردى) ومستوى كلي (صناعة) ومستوى متوسط (المنظمة).

هذه الفئة الأخيرة، الإبداع على مستوى المنظمة، وصفت بأنها الإبداع الإداري (التنظيمي). ويركز البحث الإبداعي أيضا كثيرا على الإبداع على مستوى المنظمة، وبالتالي هناك العديد من المجتمعات المحلية مع هذا النوع من الإبداع التنظيمي والإبداع بشكل عام. إن المساهمات المبكرة في الإبداع التنظيمي ترى الإبداع كضرورة للتكيف مع التطورات الجديدة في بيئة تنظيم الأعمال. حيث يمكن تعريف الإبداع بأنه تنفيذ إجراءات أو أفكار جديدة، سواء كانت نتاجا للاختراع أو الاكتشاف. ويمكن تصنيف هذه الإبداعات في الإبداعات الإدارية أو التقنية. ووفقا لبعض الباحثين، فإن تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل منظمة بدلا من التنفيذ هو أيضا كاف للإبداع التنظيمي.

وقد عرف Damanpour (1984) الإبداع الإداري على أنه تنفيذ فكرة تم إنشاؤها داخليا أو مقترضة - سواء كانت متعلقة بمنتج أو جهاز أو نظام أو عملية أو سياسة أو برنامج أو خدمة - كان جديدا على المنظمة وقت اعتمادها. ويستخدم الإبداع الإداري للإشارة إلى المعنى الواسع للإبداع أو السلوك الإبداعي في المنظمات أو التنبؤ التنظيمي للإبداعات. وفي إطار هذه المعاني الواسعة، يعرف الإبداع بأنه يشمل مجموعة من الأنواع تشمل المنتجات الجديدة أو تكنولوجيات العمليات، والترتيبات التنظيمية الجديدة أو النظم الإدارية ((Lam, 2005) ويعتقد Van de Ven (1986) أن التمييز بين الإبداعات الإدارية أو التقنية غالبا ما يؤدي إلى تصنيف مجزأ لعملية الإبداع. وتشتمل معظم الإبداعات على عناصر تقنية وإدارية جديدة، مما يقسم هذا الإهمال إلى جزء كبير من العملية. لذا لا يوافق على هذا الفصل، لأنه أشارت الأبحاث إلى أن الإبداعات الإدارية يمكن أن تحقق ميزة تنافسية فردية. ومعظم الإبداعات التقنية سوف تتبعها الإبداعات الإدارية، ولكن هذا لا يعمل بالضرورة العكس.

إبداع المنظمة

ركزت البحوث المبكرة حول الإبداع بشكل رئيسي على الإبداعات (Mothe et al 2015) وعلى الرغم من عدم ذكرها على أنها إبداعات إدارية (تنظيمية)، فإن التغييرات المحددة التي طرأت على المنظمة والتي حفزت الإبداع في المنظمات هذه التغييرات التي تطرأ على المنظمة والتي أصبحت اليوم تشكل مساهماً رئيسياً في الميزة التنافسية للمنظمات. وكما ذكر سابقا الإبداعات في سياق المنظمة يمكن تقسيمها إلى أربع فئات رئيسية (Armbruster 2008). واحدة من هذه الفئات، وعمليات الإبداع غير التقني، ويسمى "الإبداع الإداري (التنظيمي)"، ومن الواضح أن هذا النوع من الإبداع يختلف عن الإبداع العام في سياق المنظمة، ومن أجل بقاء المنظمات في حالة تنافسية

فإنها تحتاج إلى إبداعات إضافية بجانب الإبداعات التكنولوجية وبدلا من النواتج الفعلية للمنتجات والإبداعات العملية، ركزت هذه الإبداعات بشكل أكبر على العوامل غير الملموسة للمنظمة (Sapprasert and Clausen, 2012).

وقد أدت أهمية الجانب الاجتماعي الأكثر أهمية للإبداع بالإضافة إلى العناصر الفنية البحتة إلى

زيادة البحث حول نوع معين من الإبداع: الإبداع الإداري (التنظيمي). ووفقاً Sapprasert and Clausen (2012) فإن التغييرات التكنولوجية عادة ما تذهب جنباً إلى جنب مع التغييرات في تدفق المعلومات وتوزيعات المهارات وأنماط العمل والثقافات داخل المنظمة. ويمكن ان تحدث الإبداعات التنظيمية دون تغييرات جذرية في الكفاءات التقنية التي تحتفظ بها المنظمة.

وتصنف الإبداعات التنظيمية على أنها إبداعات عملية غير تقنية للمنظمة، وبهذا المعنى يتعلق

الأمر بما يوصف بأنه الإبداع الإداري وهو ينطوي على الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية. وبعض العلماء يشيرون إلى انه يتضمن صراحة عملية الإنتاج. وتشير الإبداعات التنظيمية إلى تغييرات في العملية الإنتاجية والتفاعل بين العوامل التي تجعل هذه العملية ممكنة. وترتبط الإبداعات التنظيمية بشكل غير مباشر بأنشطة العمل الأساسية للمنظمة وأكثر ارتباطاً مباشرة بإدارتها، فإنها تحدث في النظام الاجتماعي للمنظمة. وهو يتضمن تلك القواعد والأدوار والإجراءات والهيكل التي تتعلق بالاتصال والتبادل بين الموظفين وبين البيئة والعملاء. هذا الجانب الاجتماعي يعود يمكن أن يشير إلى أن الإبداعات التنظيمية هي العمليات التنظيمية التي لا تتعلق بعناصر التكنولوجيا فهي طرق جديدة لتنظيم العمل؛ وتتعلق بتنسيق الموارد البشرية وبأهمية المعلومات، وعليه الإبداع التنظيمي هو أي تقنية جديدة تؤدي إلى تقسيم العمل على المستوى الداخلي أو بين المنظمات مما يتيح تحقيق وفورات في الاستخدام من الموارد، أو تكييف أفضل للمنتجات مع احتياجات المستهلكين وتغييرات السوق استناداً إلى الأساليب الأصلية والكفاءة في إدارة المعلومات.

2-3-3 الإبداع الإداري: الأهمية

يحقق الإبداع الإداري عدد من المميزات للمنظمات يوردها الباحث على النحو التالي:

- 1- الاستجابة للتعامل مع متغيرات البيئة التنظيمية وهذا يعزز من الاستقرار للمنظمة ويجعلها قادرة على مواجهة التهديدات التي قد تؤثر على أنشطتها

- 2 - تعزيز القيمة المضافة في المنظمة وأنشطتها وعملياتها بحث يعود ذلك على الموظف والمنظمة
- 3- المساهمة في تعزيز رأس المال الفكري للموظفين والمنظمة بتعزيز القدرات والتسامح مع الفشل.
- 4- تعزيز توازن برامج المنظمة وإمكانياتها المادية والمالية والبشرية
- 5- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة البشرية وتعزيز قدراتها من خلال التركيز على البحث والتطوير.

4-3-2 ممارسات الإبداع الإداري

تنقسم ممارسات الإبداع الإداري إلى:

الأصالة: وتشير إلى المجيء بأفكار مستجدة ذات ندرة وغير مكررة من أفكار سابقة، كما أنها غير مألوقة وذات مدى بعيد كما تشير الأصالة إلى قدرة الموظفين على الإتيان بأفكار أصيلة على مستوى الأفراد أو الجماعات أو فرق العمل العاملة في المنظمة وهي تشمل ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل في: الاستجابة غير المألوفة والنادرة لإنتاج أفكار جديدة والاستجابة بعيدة المدى والاستجابة الذكية التي تشير إلى استجابات محكمة بالمهارة وهذا يعد مؤشرا أصيلا للأصالة.

الطلاقة: وتشير إلى مقدرة الأفراد على استدعاء عدد كبير من الأفكار الملائمة لموقف معين، في فترة زمنية قصيرة المدى نسبياً، لذا الطلاقة تشير إلى استدعاء كم كبير من الأفكار خلال زمن محدد نسبياً ويشار إلى الطلاقة بأنها مخزون مهاري للقدرة الإبداعية، لذا يتميز الفرد المبدع بالطلاقة في التفكير، لذا تتحدد الطلاقة بكمية مقاسة بعدد استجابات وسرعة صدور هذه الاستجابات.

المرونة: وتشير إلى مقدرة الأفراد على إتباع أساليب جديدة وإتباع أساليب مختلفة للتفكير، مع ترجيح النظر للمشكلات من زوايا متعددة ومتنوعة، كما تعتمد المرونة على قدرة الأفراد على تغيير مواقفهم بسهولة وعدم التمسك والجمود على موقف خاطئ أو غير مجدي، بحيث يمكن ربط الأفكار المتباينة وتحويلها إلى شكل آخر، وعليه يمكن تقسيم ممارسة المرونة إلى قسمين: المرونة التلقائية:

وتشير إلى مقدرة الموظف على طرح وإعطاء معلومات متنوعة بشكل تلقائياً دون النظر إلى العرق أو جنسية أو لغة محددة، ودون تحديد موقف بشكل مسبق وإنما بشكل تلقائي. والمرونة التكيفية: وهي قدرة الموظف على التكيف مع التطورات والبيئات التي يقع في تأثيرها عند مواجهة موقف أو مشكلة معينة، وهنا يشار إلى التكيف الفكري الذهني عند الموظف بحسب الموقف وما يتطلبه الموقف وهذا يتطلب تعديل السلوك ليتوافق مع الموقف الجديد والحل له.

المخاطرة : وتشير إلى قدرة الموظف أو الفرد على اتخاذ مواقف أكثر تطرفاً وقرباً من احتمالية الفشل نتيجة الأفكار التي يعتنقها لتنفيذ مواقف محدد داخل المنظمة وهذا قد يشير إلى نوع من الشجاعة لدى الفرد في المنظمة وجميع هذه المواقف تكون تحت وطأة ظروف معقدة وغامضة وللدفاع عن الأفكار التي يعتنقها ، كما تشير ال المبادأة لدى الفرد في اعتناق أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، والموظف في حالة المخاطرة يكون لديه القابلية على تحمل المخاطر ولديه الاستعداد في مواجهة مسؤوليات مترتبة على الموقف. والمدبرون يتفهمون هذه الممارسة ويهتمون بها ويعززونها من خلال إيجاد نظام حوافز لها لتشجيعها.

4-2 المبحث الرابع- الدراسات السابقة

1-4-2 الدراسات باللغة العربية

دراسة العابدي (2012)، بعنوان: الرقابة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين(دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن) إنَّ الغرض من هذا البحث هو التعرف على أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الأهمية) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي كعينة البحث، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة يكون لها دوراً في عملية تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين بأبعاده (الارتباط المعرفي، والارتباط الشعوري، الارتباط الجسدي) وبالتالي معرفة تأثير الرقابة التنظيمية في عملية تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين في الشركات المبحوثة.

وتم تجميع بيانات الدراسة من (100) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتم الاعتماد على مقاييس عالمية لقياس الرشاقة التنظيمية والارتباط الوظيفي عن طريق تطوير استبانة لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت الدراسة إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر في أبعاد الارتباط الوظيفي، وتعزز من عملية ارتباط العاملين في الشركات المبحوثة. وقد سعت الدراسة إلى تحديد الآثار الرئيسية التي تدور حول الفكرة القائلة بأنه في أسواق المنافسة الشديدة الحالية يجب أن تتوجه منظمات الأعمال نحو الرشاقة التنظيمية لكي تكون قادرة على المنافسة، وسوف يمارس هذا التوجه دوراً مهماً في تعزيز عملية الارتباط الوظيفي.

أجرى المصاروة (2011) دراسة بعنوان " اثر تنوع إدارة الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام الإداري": دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام الإداري للكوادر التمريضية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض وتم اختيار ستة مستشفيات كعينة للدراسة، ثلاثة منها مستشفيات خاصة والأخرى مستشفيات عامة واشتملت وحدة المعاينة على إدارة كل من إدارة المستشفيات والإدارة التمريضية والكوادر التمريضية الفنية، واعتمد الباحث على استبانتين تقيس الأولى أبعاد إدارة التنوع والثانية تقيس مستوى الالتزام الإداري للكوادر التمريضية

كما استخدم الباحث أسلوب المقابلة كأسلوب ثاني لتعميق بيانات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمدى إدراك وتطبيق إدارة المستشفيات والإدارات التمريضية لإدارة التنوع على الالتزام الإداري للكوادر التمريضية في كل من المستشفيات العامة والخاصة، كما دلت الدراسة إلى وجود إدراك بمستوى عالٍ لإدارة المستشفيات العامة والخاصة لأبعاد إدارة التنوع وإدراك متوسط لإدارة الكوادر التمريضية لأبعاد إدارة التنوع مع وجود فارق ذي دلالة إحصائية بين مدى إدراك إدارة المستشفى والإدارة التمريضية لإدارة التنوع يعزى إلى اختلاف ملكية المستشفيات، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام الإداري للكوادر التمريضية في المستشفيات العامة والخاصة كان متوسط مع عدم وجود فارق ذي دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام الإداري بين المستشفيات العامة والخاصة

وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات أبرزها ضرورة تبني إدارة تنوع الموارد البشرية من اجل تعزيز الالتزام الإداري وان تكون إدارة التنوع خيار استراتيجيا للمستشفيات العامة والخاصة وان تنعكس على كافة قوانين وسياسات وأنظمة المستشفيات.

دراسة أجراها أبو زيتون (2005) وبعنوان " اثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال"، دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحسن الصناعية، فقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص اثر مجموعة من أبعاد التنوع على الأداء في مجموعة من الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة الصناعية في مدينة الحسن الصناعية من خلال مجموعة من المتغيرات الوسطية ومحاولة تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي المنظمات. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانات وتم تعبئتها من قبل مجموعات من العاملين في الشركات المبحوثة والتي تم اختيارها عشوائيا من كافة المستويات الإدارية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة قوية بين التنوع الأولي (العمر والجنس والجنسية) وبين الأداء بأبعاده (الرضا الوظيفي، اتخاذ القرار، والفاعلية والكفاءة)، ووجود علاقة بين التنوع الثانوي (المهارة والتعليم ونفوذ الفرد) وبين الأداء بأبعاده (اتخاذ القرار والفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي)، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن التنوع في القوى العاملة يشكل أحدهم مفاتيح النجاح للمنظمات ويؤدي إلى تحسين الأداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني تنوع القوى العاملة كاستراتيجية في المنظمات كافة، بما فيها الشركات المبحوثة، وذلك للمزايا العديدة التي تحصل عليها هذه المنظمات نتيجة للخبرات والمعارف والمهارات القيمة التي ينقلها العاملون إلى بيئة العمل وأوصت الدراسة أيضا بضرورة استقطاب وتعيين قيادات إدارية تقبل الاختلافات بين العاملين، ولديها القدرة والرغبة في خلق البيئة المناسبة للإستفادة من الجوانب الإيجابية للتنوع بين العاملين وتجنب الجوانب السلبية.

دراسة (2017) Akinnusi et al. بعنوان **Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations: The Challenge of Human Resource Management**

"تعزيز فاعلية تنوع إدارة القوى العاملة في المنظمات النيجيرية: تحدي إدارة القوى العاملة":

حاولت الدراسة البحث في مفهوم وأهمية التنوع للقوى العاملة وخاصة تنوع القوى العاملة في مكان العمل في نيجيريا، حيث أشارت الدراسة إلى ان ممارسة إدارة القوى العاملة لا يمكن فصلها عن البيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية للمجتمع. ونظرا لأن أفريقيا تعتبر من الدول الكبيرة حيث يبلغ عدد سكانها حوالي 180 مليون نسمة، نصفهم تقريبا في سن العمل، فإن نيجيريا سوق جذابة للشركات متعددة الجنسيات من مختلف أنحاء العالم، وسرعان ما تصبح بوتقة من الثقافات التي ينبغي للشركات أن تكون مزدهرة بها ولكن بسبب سوء الإدارة الإجمالي والفساد والقيادة الخاملة. وبالتالي، فإن أحد التحديات الأكثر أهمية في نيجيريا هو الإدارة الفعالة للتنوع في القوى العاملة، وهو اختبار محوري لنضج إدارة القوى العاملة. ويتم تقييم دور وقدرة وظيفة إدارة القوى العاملة في إدارة التنوع في مكان العمل في نيجيريا تقييما حادا وبناء على إطار مفاهيمي متكامل، يتم مناقشة التحديات المتعلقة بإدارة التنوع في مكان العمل في نيجيريا وتوجيه الاتجاهات البحثية المستقبلية.

دراسة (2017) Al-Ahmad and Al-khawlani بعنوان " **The Effect of Workforce Diversity on Employee Performance: Conceptual Framework**

اثر تنوع القوى العاملة على أداء الموظفين: إطار مفاهيمي"

بحثت هذه الدراسة في تنوع القوى العاملة حيث أشارت الدراسة إلى ان تنوع القوى العاملة في مكان العمل قد يؤدي إلى نقص الاتصال والنزاع إذا أخفق أصحاب العمل في إدارته. وتأخذ العديد من المنظمات أهمية لمراعاة نوع الجنس والعرق والخلفية التعليمية باعتبارها أكثر المتغيرات الديمغرافية تنوعا بين القوى العاملة لديها.

وبناء على ذلك، تحدد هذه الورقة الإطار المفاهيمي الذي تم تكييفه للبحث في تأثير تنوع القوى العاملة على أداء الموظفين في جامعة المدينة الدولية (مديو) في ماليزيا. وقد تم بناء الفرضيات والهيكل المفاهيمي اعتمادا على الدراسات التجريبية، وبينت النتائج وجود دلالة إحصائية ذات تأثير للمتغيرات الثلاثة (الجنس والعرق والمؤهل العلمي) على أداء الموظفين في المنظمات المبحوثة.

دراسة (2017) Avat et al. بعنوان Investigating the effect of organizational citizenship (OCB) behavior components on organizational agility

أثر سلوك المواطنة الإدارية على الرشاقة التنظيمية".

حيث حاولت الدراسة تبيان أثر سلوك المواطنة الإدارية على الرشاقة التنظيمية عند موظفي الجمارك في مدينة زاهدان، وتعتبر الدراسة دراسة وصفية ارتباطية وتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من جميع العاملين في منطقة مراقبة الجمارك في زاهدان وعددهم 200 مبحوث، وتم اعتماد العينة العشوائية البسيطة واختير 131 مبحوثا كعينة بالاعتماد على جدول مورجان وكريجيسي، واستخدم الاستبيان لقياس سلوك المواطنة والرشاقة التنظيمية لجمع البيانات من اجل اختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج ان تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أشار إلى أن أخلاقيات العمل، ودمائة الأخلاق كأبعاد في متغير المواطنة الإدارية تؤثر في الرشاقة. وان أخلاقيات العمل تنبئ بشكل أعلى في الرشاقة التنظيمية.

اما بعد المجاملة والدمائة فكان تأثيرهما اعلى على التوالي في الرشاقة التنظيمية كما أشارت الدراسة إلى ان تحسين المواطنة الإدارية من خلال أخلاقيات العمل لموظفي المنظمة يمكن أن تعزز من الرشاقة التنظيمية وتحقق أهداف المنظمة مع التركيز على المجاملة والدمائة الفروسية من قبل المديرين لتحقيق المزيد من الرشاقة التنظيمية في المنظمات.

دراسة (2017) Lo بعنوان: Organizational Innovation Into Process Reengineering: A

Case Study Of A Practical Training Hotel

"الإبداع الإداري من خلال إعادة هندسة العمليات: دراسة حالة في ممارسة تدريب الفندق"

وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن تطبيق الإبداع الإداري في إعادة هندسة العملية في المدرسة الثانوية العليا. وعادة ما يشمل الإبداع الإداري التغيير في بعض العمليات المعقدة. وتشمل تلك العمليات جميع أرجاء المنظمة وظائف مختلفة فيها مثل البحث والتطوير، والشراء والتصنيع والتجميع والجودة والتخلص المالي والتسويق.

ويتعين على المديرين أو القادة السيطرة على تلك العمليات بما يحتاجون إليه، أو ما لا يحتاجون إليه. هذا ما يؤول اليه كيفية تطبيق مفهوم الإبداع الإداري وإعادة الهندسة في الإدارة الإدارية. والدراسة تستخدم حالة حقيقية من فندق التدريب العملي الذي ينتمي إلى مدرسة ثانوية صناعية وتجارية مهنية في تاوان. ومن خلال المنهج النوعي بمراقبة المشاركين، حيث توصلت الدراسة إلى ان الإبداع الإداري ينبغي أن يأخذ في الاعتبار القوى العاملة العاملين وكيفية إدارة العملية بشكل فعال، وكذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات المناسبة ضمن إدارة العملية. ومن ثم جعل العاملين، والعملية، وتكنولوجيا المعلومات تعمل معا من اجل الوصول إلى وتطبيق الإبداع.

دراسة (2016) Rizwan بعنوان "The Impact of Workforce Diversity Towards"

Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan

"أثر تنوع القوى العاملة في أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البنوك في باكستان"

حيث حاولت الدراسة تأثير تنوع القوى العاملة في أداء الموظفين في الصناعة المصرفية في باكستان. وأشارت الدراسة إلى وجود العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين ولكن هذا البحث يتضمن فقط المتغيرات الأكثر أهمية من بين المتغيرات الأخرى مثل الجنس والعمر والعرق والخلفية التعليمية للموظفين كمتغيرات متوقعة لأداء الموظف في المؤسسة. وتم اعتماد عينة عشوائية بسيطة، كما تم جمع البيانات عن طريق توزيع 230 استبانة على الموظفين في البنوك الكبرى في لاهور. واستخدمت تقنية تحليل الانحدار لتحليل البيانات وإيجاد العلاقة السببية بين المتغيرات. توصلت الدراسة إلى وجود اثر للمتغيرات المستقلة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 5%. أظهرت كذلك أن هناك تأثيرا كبيرا على أداء الموظفين عندما تعمل القوى العاملة المختلفة بأبعادها (الجنس والعرق والمستوى التعليمي) في القطاع المصرفي.

دراسة Kamasak et al. (2016) بعنوان **Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market**

هل هناك علاقة بين أداء الإبداع وظروف إدارة المعرفة على الدينامية البيئية وقدرات التعلم؟ برهان من اضطراب السوق

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الآثار المنفصلة والمجمعة وقدرات إدارة المعرفة، والدينامية البيئية والقدرة على التعلم على أداء الإبداع. ولتحقيق هذا الهدف، أجري مسح على عينة من 221 شركة، وتم اختبار فرضيتين. وأظهرت النتائج أن مستويات أعلى من الدينامية البيئية والقدرة على التعلم جعلت الربط الإيجابي بين قدرات إدارة المعرفة وأداء الإبداع أقوى. واستنادا إلى النتائج، اقترح أنه في حين أن الدينامية البيئية قد تجبر الشركات على استيعاب واستخدام معلومات جديدة على نحو أفضل،

وتعمل على خلق المزيد من تكوينات المنتجات الجديدة والانتقال بسهولة إلى أسواق جديدة من خلال قدراتها على إدارة المعرفة، والقدرة على التعلم يحسن فهم المعرفة الإدارية ويساعد المنظمة ان تدمج هذه المعرفة في العمليات الإدارية. في هذا المعنى، هناك علاقة بين الديناميكية البيئية والقدرة على التعلم وبين قدرات إدارة المعرفة وأداء الإبداع.

دراسة (2015) Ghasemi بعنوان **Examining the Relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness**

"اختبار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتناسق الإداري بوجود الفاعلية الإدارية "

وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتناسق الإداري بوجود الفاعلية الإدارية بين موظفي إدارة التعليم في زاهدان. وشملت هذه الدراسة ما مجموعة من الموظفين بلغ عددهم 645 موظفا في إدارة التعليم في زاهدان للعام الدراسي 2013-2014. وبالاعتماد على جدول Krejcie-Morgan، فقد تم اختيار 200 مبحوث وبطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتشكلت أداة الدراسة من استبانة شملت متغيرات الدراسة الأساسية وهي الرشاقة التنظيمية، والتناسق الإداري، والفاعلية الإدارية، وتم تحكيم الاستبانة ظاهريا من قبل أعضاء هيئة التدريس وباستخدام تحليل العوامل ومقياس كرونباخ الفا لضمان صدق وثبات النتائج. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية الإدارية. علاوة على ذلك، كانت هناك علاقة إيجابية كبيرة بين المنظمة والتناسق الإداري والرشاقة التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، كانت هناك علاقة إيجابية كبيرة بين التناسق الإداري ومكونات الفاعلية الإدارية. كما كان هناك ارتباط إيجابي كبير بين الرشاقة التنظيمية وأبعاد الفاعلية الإدارية.

دراسة Saltson and Özgür (2015) بعنوان Impact of workforce diversity on a business organization's non-financial performance, with moderation by leadership style and perceived organizational support

"اثر تنوع القوى العاملة على الأداء غير المالي لمنظمات الأعمال بوجود نمط القيادة والدعم الإداري المدرك كمتغير معدل.

وقد حاولت الدراسة البحث في تأثير تنوع القوى العاملة على الأداء غير المالي لمؤسسة الأعمال، مع التأثير المعدل لكل من نمط القيادة والدعم الإداري المدرك. وتم قياس نمط القيادة من بعدين هما نمط القيادة الكاريزمية والتحويلية. كما تم قياس الأداء غير المالي من بعدين، الأداء الداخلي والخارجي. واعتمد البحث منهجية البحث الكمي لتحليل ثلاث فرضيات باستخدام 120 مستجيباً من ثلاث منظمات (بنك، ومستشفى وشركة اتصالات) في نيقوسيا، قبرص. وأدت النتائج إلى دعم الفرضية الرئيسية القائلة بأن تنوع القوى العاملة له تأثير على الأداء غير المالي الداخلي والخارجي للمنظمة. ورفضت الفرضيات التي سعت إلى قياس تأثير كل من نمط القيادة (القيادة الكاريزمية والتحويلية) كمتغيرات معدلة على جانبي مقياس الأداء غير المالي. وأظهرت بعض العناصر الديمغرافية، مثل نوع الجنس، والحياسة الإجمالية، وقطاع العمل الذي يتسم به التنوع قدرتها على التأثير على الأداء. وتساهم الدراسة في مجال تنوع القوى العاملة والأداء غير المالي، وتضع أسس لمزيد من البحوث مع تحليلات لمتغيرات معدله. ويمكن تشجيع المنظمات على أخذ تنوع القوى العاملة على محمل الجد بسبب الفوائد المحتملة المرتبطة بإدارتها الفعالة.

دراسة Sohrabi et al. (2014) بعنوان "Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics)".

"العلاقة بين رشاقة القوى العاملة والذكاء الإداري دراسة حالة لشركات المجلس العالي للمعلوماتية"

وهدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين "رشاقة القوى العاملة" و"الذكاء الإداري" وشمل

مجتمع الدراسة المدراء والعاملين في شركات الدرجة الأولى من "المجلس الأعلى للمعلوماتي لإيران".

واستخدمت الدراسة العينة ذات المسح الشامل واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة كما استخدمت

الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية أهمها ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين رشاقة القوى العاملة والذكاء الإداري. وان جميع مكونات

الذكاء الإداري (باستثناء الرؤية الاستراتيجية)، كانت لها علاقة إيجابية مع رشاقة القوى العاملة. وان

العلاقة بين المكونات الفردية لرشاقة القوى العاملة (باستثناء العلاقات الشخصية والقدرة على التكيف)

والذكاء الإداري إيجابية وكبيرة. اما متغيرات العمر، والخبرة في العمل، كان لها علاقة إيجابية مع رشاقة

القوى العاملة، في حين ان الجنس والمستوى التعليمي، لم يتم إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية. وأوصت

الدراسة بضرورة إيجاد ترجمة بسيطة وعملية لمهمة واستراتيجيات للموظفين، وإنشاء نظام التغذية

المرتدة، وتعزيز نوعية العمل والحياة المهنية والمشاركة، وتسهيل التعلم، والتدريب على المهارات الإدارية،

ووضع الموظفين في وضع صنع القرار، والاستفادة من الثقافة التنوع وعلاوة على ذلك توظيف المهنيين

(بغض النظر عن نوع الجنس، أو مجرد التركيز على درجة التعليم).

دراسة (2013) Latvytė بعنوان " The impact of business process management on agility

organizations in large size lithuanian service "

" أثر إدارة عمليات الشركات في الرشاقة في منظمات الخدمات كبيرة الحجم في ليتوانيا"

حاولت الدراسة البحث في تأثير الرشاقة التنظيمية بإدارة العمليات للأعمال في منظمات الخدمة

الليتوانية كبيرة الحجم. واستخدم النموذج الهرمي لتحليل مكونات إدارة عمليات الأعمال والمكون من الأبعاد (مستوى المؤسسة، ومستوى عملية الأعمال ومستوى التنفيذ)، في حين اعتمد للرشاقة وصف قدرة المنظمات على الشعور واغتنام الفرص التي تؤدي إلى ميزة تنافسية. تم جمع بيانات التصميم والمنهجية والمنهج للتحليل الكمي من 68 شركة ليتوانية كبيرة الحجم تم اختيارها خصيصاً من خلال استخدام أداة المسح الإلكتروني. وقد استخدمت أدوات الانحدار المتعدد لتحليل البيانات الإحصائية. وقد أثبتت نتائج البحث الميداني جزئياً نموذج العلاقة، التي اقترحها تحليل الأدب الإداري. وبوجه خاص، أشار التقرير إلى أن نضج المشاريع ومستويات التنفيذ في إدارة عمليات الأعمال له آثار إيجابية مباشرة على الفرص المتاحة للاستثمار، حيث يمكن أن تؤدي عملية الأعمال ونضج مستوى التنفيذ إلى تأثير إيجابي مباشر على كيفية اقتراب التنظيم الجيد من الفرص التي تم اكتشافها.

الفصل الثالث المنهجية والإجراءات

1-3 مقدمة

يوضح هذا الفصل أهم الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى هدف الدراسة، كما تضمن وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها، وكيفية الحصول على بيانات الدراسة، والمصادر التي تم اللجوء إليها لتطوير أداة الدراسة بحسب متغيراتها، وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2-3 أسلوب الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية ميدانية تقوم على المنهج الوصفي التحليلي الميداني حيث اعتمد في وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في تنوع القوى العاملة، والرشاقة التنظيمية، الإبداع الإداري لدى الموظفين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت لتحليل الأثر للعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بغرض الحصول على بيانات عن عينة الدراسة وآراءهم حول مستوى تطبيق متغيرات الدراسة ومستواها (تنوع القوى العاملة، والرشاقة التنظيمية، والإبداع الإداري) لدى الموظفين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، تم اعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة

(95%) لتفسير نتائج الاختبارات للفرضيات.

3-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت والبالغ عددهم حسب دوائر الموارد البشرية في الإدارة العامة للجمارك (5000) موظف (دائرة الجمارك العامة، دائرة الموارد البشرية، 2017).

4-3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (368) حسب جدول كريس ومورجان (Krejcie and Morgan, 1970)، تم توزيع (368) إستبانة على عينة الدراسة فاسترد منها (348) استبانة بنسبة بلغت (94.57%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (18) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (330) استبانة وبنسبة بلغت (89.67%) من عينة الدراسة، وهي نسبة تتوافق وأغراض البحث العلمي (Sekaran, 2010). وتم اختيار مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت وهي (الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) لبيان الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص.

جدول (1-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	246	74.5
	أنثى	84	25.5
	المجموع	330	100%
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	82	24.8
	من 30- اقل من 40 سنة	96	29.1
	40- اقل من 50 سنة	105	31.8
	50 سنة فأكثر	47	14.3
	المجموع	330	100.0
المستوى العلمي	دبلوم فأقل	78	23.6
	بكالوريوس	230	69.7
	دراسات عليا	22	6.7
	المجموع	330	100.0
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	56	16.9
	10 اقل من 5-سنوات	114	34.5

32.8	108	15 اقل من 10-سنة	
15.8	52	15 سنة فاكث	
100.0	330	المجموع	
4.2	14	مدير	المركز الوظيفي
7.3	24	رئيس قسم	
88.5	292	موظف	
100.0	330	المجموع	

بالنظر إلى الجدول رقم (3-1) يلاحظ ان نسبة الجنس قد طغى عليها نسبة الذكور، حيث شكلت نسبة الذكور (74.50%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، اما نسبة الإناث فقد شكلت (25.50%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى ان مجتمع الدراسة يغلب عليه الذكور وهذا أمر منطقي حيث ان دائرة الجمارك هي من الدوائر التي تمتاز بنوع من ضغوط العمل والجهد البدني والعمل الخارجي وهذه السمات تحتاج إلى الرجال أكثر من الإناث. اما بخصوص الفئة العمرية فقد شكلت الفئة العمرية للفئة (من 40- اقل 50 سنة) أعلى نسبة حيث بلغت نسبتها 31.80%، وتلتها الفئة العمرية (30- اقل من 40 سنة) بنسبة بلغت 29.1%، ثم الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 24.80% وأخيراً جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 14.30%. وهذا يشير إلى ان معظم الموظفين في دائرة الجمارك في الكويت من هم من فئة الشباب. وهذا أمر منطقي حيث تحتاج الأعمال في دائرة الجمارك إلى الحركة والنشاط انطلاقاً من ان أعمالها المنجزة ذات خصائص ميدانية أكثر من العمل المكتبي.

أما خصائص متغير المستوى العلمي للمبحوثين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت مثلت نسبها على النحو التالي: وجد أن (23.6%) هم من حملة شهادة الدبلوم فاقل، كما وجد أن (69.7%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، كما وجد أن (6.7%) هم من حملة الدراسات العليا. وهذا يشير إلى ان هناك اهتمام من قبل إدارة الإدارة العامة للجمارك في الكويت بتعيين موظفي مؤهلين، كما ان المستوى التعليمي مرتفع نوعا ما بخصوص مستوى البكالوريوس

وهذا قد يكون تطبيق لسياسة عامة تتبعها حكومة دولة الكويت في رفع مستوى الموظفين لتأدية المهام الوظيفية التي توكل اليهم. وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة للمبحوثين فقد بلغت الفئة من (أقل 5 سنوات) ما نسبته (16.9%)، وما نسبته (34.5%) لفئة سنوات الخدمة (5- اقل من 10 سنة)، وما نسبته (32.8%) لفئة سنوات الخدمة (10- اقل من 15 سنة)، وأخيراً وجد أن ما نسبته (15.8%) حصلت عليه عدد سنوات الخدمة (15سنوات فأكثر). وهذا يشير إلى ان هناك استدامة وانخفاض في معدل دوران العمل في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

وأخيراً بالنسبة للمسمى الوظيفي فإن (4.2%) من العاملين كان مركزهم الوظيفي مدير، كما وجد أن (7.3%) منهم كان مركزهم الوظيفي رئيس قسم، وان المراكز الوظيفية احتلتها مركز الموظف حيث بلغت نسبتها (88.5%) من العاملين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

3-5 مصادر البيانات

استندت الدراسة إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات تمثلا في:

المصادر الثانوية: وشملت المراجع والمصادر والكتب والدوريات وتم اللجوء إلى عدد من المجلات العلمية الحديثة المحكمة، والمعرفة المخزنة في مواقع الإنترنت وما تشتمل عليه من دوريات علمية.

المصادر الأولية: تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة التي طورها الباحث كأداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من الفقرات التي عكست أهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث استجاب العاملين على فقراتها المتعلقة بمتغيراتها، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (V.20).

6-3 أداة الدراسة

تضمنت اداة الدراسة أربعة أجزاء:

الجزء الأول: وتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة واعتمت فيه (5) أبعاد هي (الجنس، والمستوى العلمي، والفئة العمرية وسنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس تنوع القوى العاملة من أربعة أبعاد هي (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) واعتمد على (Rizwan et al., 2016, Al-Ahmad and Alkhawlani, 2017, Latvytė, 2013)؛

الجزء الثالث: ومثل بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) وذلك بالاستعانة بدراسات (Ghasemi, 2015, Aval et al., 2017).

الجزء الرابع: ومثل بالمتغير الوسيط (الإبداع الإداري) وذلك بالاستعانة بدراسات (Lo, 2017, Kamasak et al., 2016).

وتراوح مدى الاستجابة من (1 إلى 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً).

7-3 صدق وثبات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

وللتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين؛ لتبيان مدى صلاحيتها كأداة دراسة والحكم على مدى ملاءمة فقراتها لأغراض الدراسة، ومدى صحتها اللغوية للعبارات، وانتماء العبارة للمجال الذي أدرجت تحته، وتم الأخذ بآراء المحكمين في تعديل أداة الدراسة (Sekaran, 2010). وتم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والجدول (2-3) يوضح ذلك:

جدول رقم (2-3) متغيرات الدراسة وثباتها وتوزيعها الطبيعي

النتيجة	Sig. *	Kolmogorov - Smirnov	كرونباخ الفا	الأبعاد	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.921	1.442	0.961	تنوع القوى العاملة	1
	0.908	1.578	0.806	الجنس	1-1
	0.711	1.741	0.661	العمر	2-1
	0.774	1.425	0.700	الجنسية	3-1
	0.534	1.522	0.673	المؤهل العلمي	4-1
	0.666	1.983	0.736	الإبداع الإداري	2
	0.913	1.745	0.687	الأصالة	2-1
	0.779	1.672	0.669	الطلاقة	2-2
	0.719	1.224	0.647	المرونة	2-3
	0.814	1.481	0.682	المخاطرة	2-4
	0.061	1.955	0.830	الرشاقة التنظيمية	3

* يكون التوزيع طبيعياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.647 - 0.961) على الأبعاد، وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي (Sekaran,2010).

وتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج :

منخفضة	من 1- اقل من 2.33
متوسطة	من 2.33- اقل من 3.67
مرتفعة	من 3.67- 5

وذلك من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3}$$

3

من ثم إضافة الناتج (1.33) إلى نهاية كل فئة للوصول إلى الحد الأعلى للفئة.

8-3 الأساليب الإحصائية

قام الباحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرمجية Amos في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

الانحراف المعياري لتحديد درجة التباين في توزيع البيانات.

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.

اختبار (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة.

المعادلة الهيكلية - معادلة المسار - لتحديد الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط من خلال استخدام برمجية .Amos

الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

يتناول الفصل نتائج تحليل البيانات للمبحوثين، أخذاً بالتحليل والعرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات الخاصة بكل فرضية رئيسة وفرعية.

2-4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة لأبعاد تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

لجأ الباحث إلى استخدام الأوساط الحسابية لتحديد أهمية الفقرة، كما يوضحها الجداول (1- 4).

الجدول (1 - 4) الأوساط الحسابية والأهمية ومستوى تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	أبعاد تنوع القوى العاملة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	المستوى
1	الجنس	9	2.64	3	متوسط
2	العمر	5	2.41	4	متوسط
3	الجنسية	6	2.66	2	متوسط
4	المؤهل العلمي	7	2.67	1	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لأبعاد تنوع القوى العاملة	27	2.59		

يبين الجدول رقم (1-4) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت لتنوع القوى العاملة ككل، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.59)،

كما جاءت التصورات على مستوى الأبعاد أيضاً بدرجة متوسطة محتلاً بُعد المؤهل العلمي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.67)، يلي ذلك بُعد "الجنسية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الجنس بمتوسط حسابي بلغ (2.41)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد العمر بمتوسط حسابي بلغ (2.64). وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت لتنوع القوى العاملة على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وهي كما يلي:

أولاً- الجنس:

ويوضح جدول (4 - 1) التباين في استجابات المبحوثين حول أبعاد تنوع القوى العاملة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين عن أبعاد تنوع القوى العاملة. وشار الجدول إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، حيث لوحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك تباينات في وجهات نظر المبحوثين حول أهمية أبعاد تنوع القوى العاملة، حيث كانت المستويات كافة للدلالة أقل من (0.05) لجميع الأبعاد، وبشكل عام يتبين أن مستوى أبعاد تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً. وبالنسبة لفقرات أبعاد تنوع القوى العاملة تم استخراج الأوساط الحسابية ومستوى الأهمية، كما هو موضح تالياً.

جدول (4 - 2) الأوساط الحسابية ومستوى الأهمية للجنس في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتم التمييز بين الموظفين من قبل الإدارة العامة للجمارك أثناء عملية التوظيف على أساس نوع الجنس.	3.24	1.02	1	متوسط
2	تعمل الإدارة العامة للجمارك بشكل جيد لجذب النساء وتوظيفهن.	3.14	1.47	2	متوسط
3	يعامل جميع الموظفين معاملة عادلة ، سواء كانوا ذكراً أو أنثى.	3.09	0.98	3	متوسط
4	تمنح الإدارة العامة للجمارك فرص للنمو والتقدم للمرأة الموظفة فيها.	2.79	0.95	4	متوسط
5	تشجع الإدارة العامة للجمارك التطوير الوظيفي الذي يشمل النساء فيها.	2.53	1.01	5	متوسط
6	يتم تطوير برنامج للتدريب والتطوير في الإدارة العامة للجمارك لتلبي معايير ومتطلبات نوع الجنس من الذكور والإناث.	2.38	0.95	6	متوسط
7	تشارك المرأة في صنع القرار في الإدارة العامة للجمارك بقدر الرجل.	2.22	0.84	7	ضعيف

8	معايير الأداء المعمول بها في الإدارة العامة للجمارك متساوية بالنسبة للرجال والنساء.	2.15	1.15	9	ضعيف
9	أنا إيجابي حول التنوع الاجتماعي في الإدارة العامة للجمارك.	2.20	1.07	8	ضعيف
المتوسط الحسابي العام لفقرات الجنس		2.64	متوسط		

يظهر من الجدول رقم (4 - 2) أنّ المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت لبعد الجنس جاءت بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي بلغ (2.64)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) التي تنص على " يتم التمييز بين الموظفين من قبل الإدارة العامة للجمارك أثناء عملية التوظيف على أساس نوع الجنس." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على " معايير الأداء المعمول بها في الإدارة العامة للجمارك متساوية بالنسبة للرجال والنساء" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وهي تعكس درجة موافقة ضعيفة.

ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الجمارك في الكويت لديها نوع من التمييز بين الموظفين بحسب نوع الجنس أثناء عملية التوظيف حيث يكون التمييز على أساس نوع الجنس انطلاقاً من كون المجتمع الكويتي مجتمع ذكوري وليس مجتمع انثوي الا ان الإدارة العامة للجمارك تعمل على جذب النساء وتوظيفهن كنوع من التنوع بين القوى العاملة، وبذلك فان الإدارة لديها تعامل عادل بدرجة متوسطة مع جميع الموظفين سواء كانوا ذكراً أو أنثى، علاوة على ان الإدارة تمنح موظفيها فرص للنمو والتقدم للمرأة الموظفة فيها مما يعزز من إمكانية التطوير الوظيفي الذي يشمل النساء من خلال تطوير برنامج للتدريب والتطوير لتبلي معايير ومتطلبات نوع الجنس من الذكور والإناث. الا ان تشارك المرأة في صنع القرار في الإدارة العامة للجمارك بقدر الرجل اخذ مستوى ضعيف كنوع من الاعتراف الضعيف للمرأة في الإدارة العامة للجمارك، وبالرغم من ذلك فان معايير الأداء المعمول بها في الإدارة العامة للجمارك متساوية بالنسبة للرجال والنساء، وهذا يعزز من إمكانية إيجابية حول التنوع الاجتماعي في الإدارة العامة للجمارك

الا ان هذا التنوع ما زال بمستوى ضعيف. ويبين الجدول كذلك التشتت في استجابات أفراد المبحوثين حول بعد الجنس في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المبحوثين حول مستوى الجنس في الإدارة العامة للجمارك في الكويت . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى الجنس في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

ثانيا- العمر:

جدول (4 - 3) الأوساط الحسابية ومستوى ممارسة العمر في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
10	تتيح لي الإدارة العامة للجمارك فرص متكافئة للتدريب وتطوير مساري الوظيفي بغض النظر عن عمري.	2.69	1.06	1	مرتفع
11	يضم قادة الفرق في الإدارة العامة للجمارك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار.	2.43	0.83	2	متوسط
12	الاختلافات العمرية في مجموعة العمل التي انتمي اليها بعيدة عن الصراع في العمل	2.41	0.70	3	متوسط
13	أشعر بوجود الترابط مع العاملين من مختلف الفئات العمرية في الإدارة العامة للجمارك.	2.28	0.89	4	ضعيف

ضعيف	5	0.87	2.23	أنا إيجابي حول التنوع العمري في الإدارة العامة للجمارك.	14
متوسط			2.41	المتوسط الحسابي العام للعمر	

يظهر من الجدول (4 - 3) أنّ المتوسط العامّ لمستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العامة في الجمارك في الكويت لبعد العمر جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.41)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " تتيح لي الإدارة العامة للجمارك فرص متكافئة للتدريب وتطوير مساري الوظيفي بغض النظر عن عمري " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (14) " أنا إيجابي حول التنوع العمري في الإدارة العامة للجمارك " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وبدرجة موافقة ضعيفة.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المبحوثين حول بعد العمر في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المبحوثين حول مستوى العمر في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى العمر في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

وتفسر نتيجة البعد المتعلق بالعمر ان الإدارة العامة في الجمارك في الكويت تتيح فرص متكافئة للتدريب وتطوير للمسار الوظيفي دون النظر إلى عمر الموظف، كما ان قادة الفرق تضم جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار وهذا يعزز من إمكانية تنويع التجربة والممارسة بتنوع الأعمار كما ان هذا التنويع في الأعمال يقلل من حدوث ونشوء الصراعات بين العاملين ولكن بدرجة متوسطة.

الا ان الشعور بوجود الترابط بين العاملين من مختلف الفئات العمرية في الإدارة العامة للجمارك جاء ضعيفا وهذا مرده إلى اختلاف الثقافات والأجيال مما ينعكس بانخفاض الترابط بين العاملين، ان ان هذا يولد اتجاها إيجابيا ضعيفا حول التنوع العمري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

ثالثاً: الجنسية

جدول (4 - 4)

الأوساط الحسابية ومستوى الجنسية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	الجنسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
15	يساهم الموظفون من الجنسيات غير الكويتية في تحسين مستوى الأداء.	2.76	0.85	1	متوسط
16	القوى العاملة الأجنبية لديها مزايا أكثر من حيث الأجور والرواتب للموظفين الكويتيين.	2.70	0.87	2	متوسط
17	تشارك القوى العاملة الأجنبية بفعالية في القرارات الاستراتيجية الهامة.	2.68	0.89	4	متوسط
18	يؤدي وجود جنسيات مختلفة في إدارة الجمارك إلى صراع شخصي.	2.68	0.72	3	متوسط

متوس				يؤدي وجود جنسيات مختلفة في إدارة الجمارك يعزز الاتصالات التنظيمية.	19
ط	5	0.92	2.59		
متوس				يزداد مستوى التماسك بين الموظفين في إدارة الجمارك مع وجود جنسيات مختلفة.	20
ط	6	0.95	2.50		
متوسط			2.66	المتوسط الحسابي للعام للجنسية	

يبين الجدول (4 - 4) إجابات المبحوثين أنّ المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العامة في الجمارك في الكويت لبعد الجنسية جاءت بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي بلغ (2.66)، وقد احتلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يساهم الموظفون من الجنسيات غير الكويتية في تحسين مستوى الأداء" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "يزداد مستوى التماسك بين الموظفين في إدارة الجمارك مع وجود جنسيات مختلفة." في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

ويبين الجدول (4 - 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المبحوثين حول بعد مستوى الجنسية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المبحوثين حول مستوى الجنسية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الجنسية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

كما يظهر الجدول (4-4) ان تنوع الجنسيات في الإدارة العامة للجمارك في الكويت يساهم في تحسين مستوى الأداء، وهذا يعود إلى التنوع في التجارب وتناقل المعارف والمهارات بين الدول مما يعزز الأداء وهذه الخيرات ربما تعكس نوعاً من المزايل للقوى العاملة الأجنبية ولكن بدرجة متوسطة وهذا يقاس على مستوى الدخول للدول التي يأتي منها الموارد البشرية إلى الكويت ولكن لا ترقى هذه المزايا إلى المستوى من الدخول مع الموظفين من الدولة المضيفة، وهذا التنوع في الجنسيات ينعكس بمستوى متوسط من حيث مشاركتهم بفعالية في القرارات الاستراتيجية الهامة وان مستوى الصراع الشخصي في إدارة الجمارك هو بمستوى ضعيف، كما يؤدي وجود جنسيات مختلفة في إدارة الجمارك من تعزز الاتصالات التنظيمية، ويزداد من مستوى التماسك بين الموظفين في إدارة الجمارك ولكن بمستوى ضعيف ويمكن تعزيزه مستقبلاً.

رابعاً- المؤهل العلمي

جدول (4 - 5) الأوساط الحسابية ومستوى المؤهل العلمي في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	تستند خطة التوظيف في الإدارة العامة للجمارك إلى الخلفية التعليمية عند الموظفين.	2.95	1.07	1	متوسط
22	توفر الإدارة العامة للجمارك إجازة دراسية مدفوعة الأجر للموظفين لتطوير مستواهم التعليمي.	2.77	1.04	2	متوسط
23	هناك فرص للنمو والتقدم موجودة للموظفين الذين لديهم مستوى منخفض في التعليم.	2.74	0.99	3	متوسط
24	تشجع الاختلافات في الخلفية التعليمية على زيادة التنافس بين الموظفين.	2.68	0.97	4	متوسط
25	أشعر بالثقة بسبب خلفيتي التعليمية حتى اذا كانت منخفضة	2.52	0.92	5	متوسط
26	يشمل رئيس الفريق في الإدارة العامة للجمارك جميع الأعضاء بغض النظر عن مستوى التعليم للمشاركة في حل المشكلات.	2.41	0.84	6	متوسط
27	تعامل الإدارة العامة للجمارك الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الخلفية التعليمية لهم	2.33	0.79	7	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمؤهل العلمي		2.67	متوسط		

يبين الجدول (4 - 5) إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بمستوى المؤهل العلمي في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، حيث يظهر من الجدول أنّ المتوسط العامّ لمستوى تصورات المبحوثين جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.63)، وقد احتلت الفقرة رقم (21) والتي تنص على " تستند خطة التوظيف في الإدارة العامة للجمارك إلى الخلفية التعليمية عند الموظفين." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " تعامل الإدارة العامة للجمارك الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الخلفية التعليمية لهم" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وبدرجة موافقة متوسطة أيضاً.

ويبين الجدول (4-5) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المبحوثين حول بعد مستوى المؤهل العلمي في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المبحوثين حول مستوى ممارسة المؤهل العلمي في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى المؤهل العلمي في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

ومن الجدول (4-5) يلاحظ ان الإدارة العامة للجمارك تستند إلى الخلفية التعليمية عند الموظفين في إنجاز عمليات التوظيف، وتعمل كذلك الإدارة على توفير إجازة دراسية مدفوعة الأجر للموظفين لتطوير مستواهم التعليمي، مما يسمح لهم بفرص للنمو والتقدم للموظفين الذين لديهم مستوى منخفض في التعليم،

وتشجع الاختلافات في الخلفية التعليمية على زيادة التنافس بين الموظفين، وأشعارهم بالثقة من خلال تعزيز الخلفية التعليمية وحتى اذا كانت منخفضة وذلك من خلال شمول رئيس الفريق في الإدارة العامة للجمارك جميع الأعضاء بغض النظر عن مستوى التعليم للمشاركة في حل المشكلات، ومعاملة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الخلفية التعليمية لهم.

3-4 تحليل بيانات الوصفية لأبعاد الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

لجأ الباحث إلى استخدام الأوساط الحسابية تحديد مستوى الرقابة التنظيمية، كما هو موضح بالجدول (4 - 6).

جدول (4 - 6) الأوساط الحسابية ومستوى الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	الرقابة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
40	تحرص الإدارة العامة للجمارك على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بانفتاحية.	3.63	1.05	1	متوسط
41	تمتلك الإدارة العامة للجمارك الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية لمواجهة التحديات.	3.60	1.02	3	متوسط
42	تهتم الإدارة العامة للجمارك باستمرار بعملية التحسين المستمر.	3.55	0.94	6	متوسط
43	تمتلك الإدارة العامة للجمارك المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.	3.59	1.01	4	متوسط
44	تتعلم الإدارة العامة للجمارك من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء.	3.62	0.92	2	متوسط
45	تكيف الشركة استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.	3.58	0.84	5	متوسط
46	يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الإدارة العامة للجمارك.	3.48	0.97	7	متوسط

متوسط	8	0.94	2.98	تتناقش الإدارة العامة للجمارك مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية.	47
متوسط	9	1.02	2.78	تقسم الإدارة العامة للجمارك زبائنها إلى فئات متنوعة وتعمل على تقديم المنتجات المناسبة لهم.	48
متوسط	10	0.86	2.67	تمتلك الإدارة العامة للجمارك القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع.	49
متوسط	11	0.77	2.52	تقوم الإدارة العامة للجمارك بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة لعملية التطوير.	50
متوسط	12	0.89	2.48	تمتلك الإدارة العامة للجمارك القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات.	51
متوسط			3.21	المتوسط الحسابي العام للرشاقة التنظيمية	

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 6) إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بمستوى الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (2.48- 3.63) بمتوسط مقداره (3.21) الذي يشير إلى المستوى المتوسط للرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة رقم (40) التي تنص على " تحرص الإدارة العامة للجمارك على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بانفتاحية" بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ، فيما حصلت الفقرة (51) التي تنص على "تمتلك الإدارة العامة للجمارك القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.48).

وبين الجدول (4 - 6) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المبحوثين حول مستوى الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المبحوثين حول مستوى الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان متوسط.

وبالنظر إلى الجدول (4-6) يلاحظ حرص الإدارة العامة للجمارك على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي وعلى تأسيس رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية لمواجهة التحديات التي قد تواجهها مما يعني اهتمامها المستمر بعملية التحسين والتطوير

وان تكون ذات مرونة في إعادة توزيع الموارد وتخصيصها والاستفادة منها، بحيث تتعلم من تجاربها السابقة وتجنب الوقوع في الأخطاء وات تكون متكيفة بحيث تجعل استراتيجيتها تتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة وهذا يتطلب إشراك العاملين بفاعلية في مناقشة الاستراتيجيات والتوجهات المستقبلية، بالإضافة إلى تقسيم الإدارة العامة للجمارك زبائنها إلى فئات متنوعة والعمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم. وهذا يتطلب تعزيز القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع، كما يتطلب أيضاً تحديد الكفاءات والعمليات اللازمة لعملية التطوير والقدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات.

4-4 تحليل بيانات الدراسة لأبعاد الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

لوصول إلى تبيان مستوى الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام الأوساط الحسابية ومستوى الممارسة انظر الجداول (4-7).

الجدول (7-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإبداع الإداري في الإدارة العامة

للجمارك في الكويت

المستوى	ترتيب الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الإبداع الإداري	ت
متوسط	4	2.41	الأصالة	1
متوسط	2	2.85	الطلاقة	2
متوسط	1	3.12	المرونة	3
متوسط	3	2.65	المخاطرة	4
متوسط		2.85	المتوسط الحسابي العام للإبداع الإداري	

إذ يشير الجدول (7-4) إلى مستوى الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، إذ تراوحت الأوساط الحسابية للإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بين (2.65 - 3.12)، أما المتوسط العام لمستوى الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت فكان (2.85) وبمستوى متوسط. محتلاً بعد المرونة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، يلي ذلك بعد "الطلاقة"، بمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الأصالة، بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (2.65).

وكما يوضح الجدول (4-7) التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة والتحليل حول الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد المبحوثين حول تحقق الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى تصورات المبحوثين في الإدارة العاملة للجمارك في الكويت على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وهي كما يلي:

جدول (8-4) الأوساط الحسابية ومستوى الأصالة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	الأصالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	المستوى
	نحاول في الإدارة العامة للجمارك تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	2.24	0.78	3	ضعيف
	ننجز الأعمال الموكلة لنا الإدارة العامة للجمارك بأسلوب متطور	2.44	0.97	2	متوسط
	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل في الإدارة العامة للجمارك	2.54	0.91	1	متوسط
المتوسط الحسابي العام للأصالة		2.41	متوسط		

إذ يوضح الجدول (8-4) إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالمخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (2.24-2.54) بمتوسط مقداره (2.41) الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (30) التي تنص على " نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل في الإدارة العامة للجمارك " بمتوسط حسابي بلغ (2.54) ، فيما حصلت الفقرة (28) التي تنص على "نحاول في الإدارة العامة للجمارك تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.24) .

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد المبحوثين حول بعد المخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المبحوثين حول مستوى المخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد المبحوثين حول العبارات المكونة للمخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. وبشكل عام يتبين أن مستوى المخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان مائلاً إلى المستوى المتوسط والتقارب مع الحدة الأعلى الانخفاض.

وبالنظر إلى الجدول (4-8) يلاحظ ان الإدارة العامة للجمارك في الكويت تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها، وان ننجز الأعمال الموكلة للموظفين بأسلوب متطور والحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل من قبل الموظفين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

ثانياً- الطلاقة جدول (4-9) الأوساط الحسابية ومستوى الطلاقة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	المستوى
	تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقتنع المتعاملين معنا	3.13	.76	2	متوسط
	يتوفر لدى مديري الإدارة العامة للجمارك مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	2.27	.71	3	متوسط
	نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائنا بالعمل في الإدارة العامة للجمارك	3.15	.65	1	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للطلاقة	2.85	متوسط		

يبين الجدول (4-9) إجابات المبحوثين للفقرات المتعلقة بالطلاقة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (2.27 - 3.15) بمتوسط مقداره (2.85) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لخاصية الطلاقة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (33) التي تنص على "نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل في الإدارة العامة للجمارك" بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، فيما حصلت الفقرة (32) "يتوفر لدى مديري الإدارة العامة للجمارك مهارات النقاش المتعلقة بالعمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.85).

ويبين أيضاً الجدول (4-9) التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى الطلاقة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى الطلاقة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر المبحوثين حول العبارات المكونة للطلاقة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وبشكل عام يتبين أن مستوى الطلاقة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطة. وعليه يرى الباحث ان الإدارة العامة في الجمارك في الكويت تحفز موظفيها للعمل على امتلاك المهارات الكافية التي من خلالها يمكن التعامل بالإقناع مع المتعاملين من الأفراد داخليا وخارجيا وهذا يمكن تعزيزه من خلال مهارات النقاش المتعلقة بالعمل والحرص على التعبير عن الآراء حتى لو كانت مخالفة لرأي الرؤساء بالعمل في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

جدول (10-4) الأوساط الحسابية ومستوى المرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	المستوى
	نهتم في الإدارة العامة للجمارك بالآراء التي تخالف آرائنا للاستفادة من آراء الآخرين	3.07	.86	3	متوسط
	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل في الإدارة العامة للجمارك	3.12	.95	2	متوسط
	نحرص في الإدارة العامة للجمارك على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	3.18	.48	1	متوسط
المتوسط الحسابي العام للمرونة		3.12	متوسط		

يبين الجدول (10-4) إجابات المبحوثين للفقرات المتعلقة بالمرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (3.07 - 3.18) بمتوسط مقداره (3.12) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لخاصية المرونة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (36) التي تنص على "نحرص في الإدارة العامة للجمارك على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا" بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، فيما حصلت الفقرة (34) " نهتم في الإدارة العامة للجمارك بالآراء التي تخالف آرائنا للاستفادة من آراء الآخرين " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07).

وبين أيضاً الجدول (4-10) التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى المرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى المرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر المبحوثين حول الفقرات المكونة للمرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وبشكل عام يتبين أن مستوى المرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطاً.

وبالنظر إلى الأوساط الحسابية المتعلقة بخاصية المرونة يجد الباحث ان المبحوثين في الإدارة العامة للجمارك تهتم بالآراء التي تخالف آرائها وذلك للاستفادة من آراء الآخرين كتغذية راجعه للإدارة ولكن بدرجة متوسطة ، كما ان الإدارة تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل في الإدارة العامة للجمارك حرصاً من الإدارة على الاستفادة من انتقاد الآخرين (المتعاملين مع الإدارة).

جدول (11-4) الأوساط الحسابية ومستوى المخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

ت	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	المستوى
	نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة عليه في الإدارة العامة للجمارك	2.45	.66	3	متوسط
	نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق في الإدارة العامة للجمارك	2.77	.55	2	متوسط
	نطبق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق في الإدارة العامة للجمارك	2.75	.73	1	متوسط
المتوسط الحسابي العام للمخاطرة		2.65	متوسط		

يبين الجدول (11-4) إجابات المبحوثين للفقرات المتعلقة بالمخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، حيث تراوحت الأوساط الحسابية بين (2.45 - 2.77) بمتوسط مقداره (2.65) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لخاصية المخاطرة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (38) التي تنص على " نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق في الإدارة العامة للجمارك" بمتوسط حسابي بلغ (2.77)، فيما حصلت الفقرة (37) " نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة عليه في الإدارة العامة للجمارك" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.45).

وبين أيضاً الجدول (4-11) التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى المخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول مستوى المطارة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم الأوساط الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر المبحوثين حول الفقرات المكونة للمخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وبشكل عام يتبين أن مستوى المخاطرة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كانت متوسطاً. وبالنظر إلى الفقرات المتعلقة بالمخاطرة يجد الباحث ان الإدارة العامة للجمارك في الكويت نحرص على حث الموظفين لديها لتقديم اقتراحات وأساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك ولكن ذلك يكون بدرجة متوسطة ، كما انها نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق في الإدارة العامة للجمارك سابقا وتعتمد إلى تطبيق أساليب جديدة لأداء الأعمال ويكون خوفاً من الإخفاق بدرجة متوسطة كونها إدارة عامة تحكمها مجموعة القوانين والأنظمة الضابطة لعملها وإنجازه.

4-5 ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قام الباحث بإنجاز بعض من الاختبارات الضرورية لضمان ملاءمة سلامة صحة البيانات لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل Multicollinearity من خلال استخدام معامل Variance Inflation Factor (VIF) والتباين المسموح به Tolerance مع مراعاة عدم تجاوز قيمة (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة Tolerance أكبر من (0.05) واختبار التوزيع الطبيعي Skewness. انظر الجدول (4-12).

جدول (4 - 12) نتائج اختبار (VIF) و Tolerance

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	الجنس	3.11	0.33	-0.97
2	العمر	4.29	0.23	-0.88
3	الجنسية	3.96	0.25	-0.55
4	المؤهل العلمي	3.34	0.29	-0.84

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-12) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (تنوع القوى العاملة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) كانت جميعها أكبر من (0.05). ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل. لذا أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

6-4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تنوع القوى العاملة (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) في الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

الجدول (4 - 13) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد لتأثير تنوع القوى العاملة في تحقيق

الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

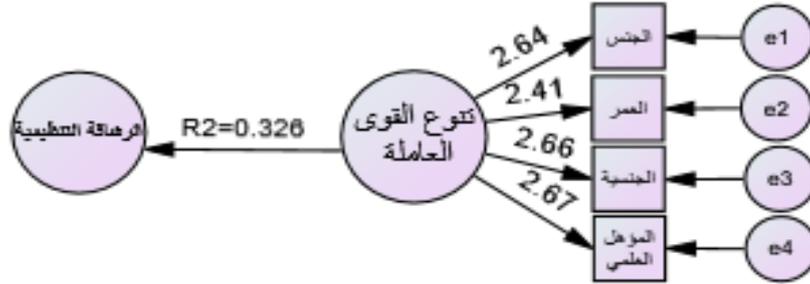
معاملات الانحدار				تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficients				ANOVA			(R2)	(R)	
Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R2)	(R)		
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط		
0.097	1.762	0.135	0.000	4	77.328	0.326	0.759	الرشاقة التنظيمية	
		الجنس		بين المجاميع					
0.005	2.934	0.272		325					البواقي
0.692	0.379	0.038		329					المجموع
0.000	4.997	0.415							
		المؤهل العلمي							

*الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 13) أثر تنوع القوى العاملة (الجنس، العمر، الجنسية، المؤهل العلمي) في تحسين الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة (العمر، والمؤهل العلمي) في تحسين الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.759) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.326)، أي أن ما قيمته (0.326) من التغيرات في تحسين الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت ناتج عن التغير في تنوع القوى العاملة بأبعادها (العمر، والمؤهل العلمي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.272) للعمر، وقيمة درجة التأثير β (0.415) للمؤهل العلمي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتنوع القوى العاملة بأبعادها (العمر، المؤهل العلمي) يؤدي إلى زيادة في تحسين الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بقيمة (0.272) للعمر، (0.415) للمؤهل العلمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (77.328) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) الأولى جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة أيضاً جزئياً والتي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها (العمر، والمؤهل العلمي) في تحسين الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير غير دال إحصائياً لتنوع القوى العاملة بأبعادها (الجنس، والجنسية) في تحسين الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)



شكل (1-4) أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية

الفرضية الرئيسة الثانية HO2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها (الجنس، العمر، الجنسية، المؤهل العلمي) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد تنوع القوى العاملة بأبعادها (الجنس، العمر، الجنسية، المؤهل العلمي) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 - 14).

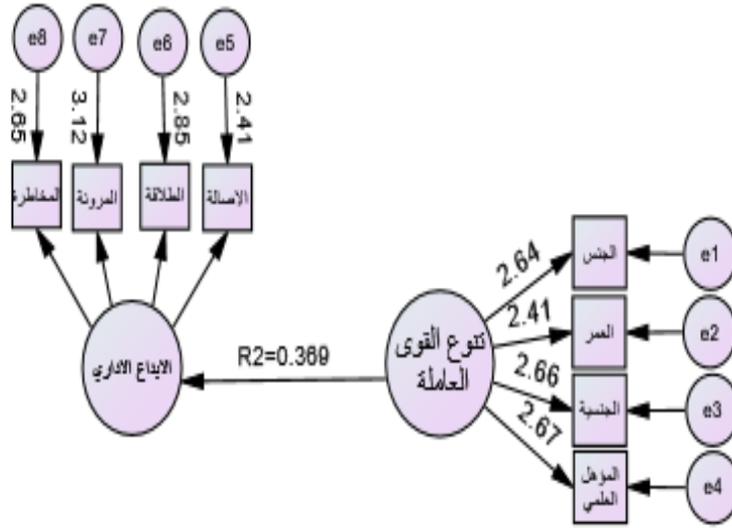
جدول (4 - 14) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

معاملات الانحدار			تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficients			ANOVA			(R2)	(R)	
Sig*	T	β	Sig*	DF	F	معامل التحديد	الارتباط	الإبداع الإداري
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة			
0.401	0.834	0.069	0.000	4	105.069	0.369	0.328	
		الجنس		بين الجامعات				
0.008	2.755	0.229		325				
		العمر		البواقي				
0.776	0.692	0.026						
		الجنسية						
0.000	7.654	0.574		329				
		المؤهل العلمي		المجموع				

يوضح الجدول (4 - 14) نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة (العمر، والمؤهل العلمي) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.328) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.369)، أي أن ما قيمته (0.369) من التغيرات في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت ناتج عن التغير في أبعاد تنوع القوى العاملة بأبعادها (العمر، والمؤهل العلمي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.229) للعمر، و(0.574) للمؤهل العلمي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد تنوع القوى العاملة بأبعادها (العمر، والمؤهل العلمي) يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بقيمة β

(0.229) للعمر، و β (0.574) للمؤهل العلمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (105.069) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية جزئياً، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة بأبعادها (العمر، والمؤهل العلمي) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير غير دال إحصائياً لتنوع القوى العاملة بأبعادها (الجنس، والجنسية) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)



شكل (2-4) أثر تنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري

الفرضية الرئيسة الثالثة HO3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة) في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة) في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإبداع الإداري في الرقابة التنظيمية في الإدارة

العامة للجمارك في الكويت

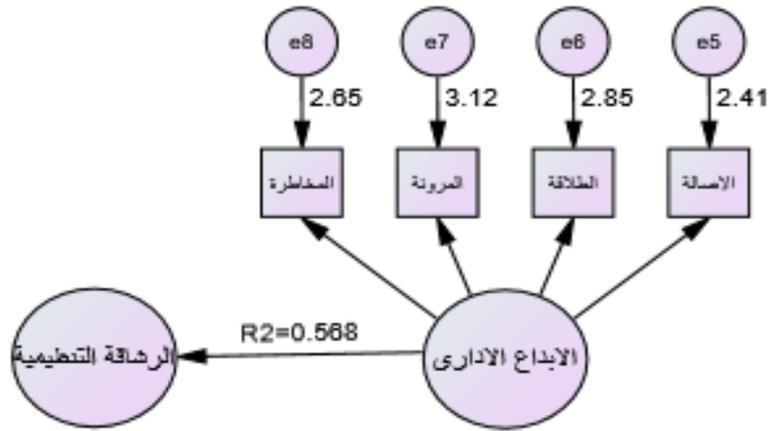
معاملات الانحدار				تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع	
Coefficients				ANOVA			(R2)	(R)		
Sig*	T	β		Sig*	DF	F	معامل التحديد	الارتباط		
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة				
0.048	2.509	0.143	الأصالة	0.000	4	61.848	0.568	0.754	الرقابة التنظيمية	
0.000	3.813	0.377	الطلاقة		325					البواقى
0.039	5.149	0.457	المرونة		329					المجموع
0.000	2.769	0.176	المخاطرة							

يوضح الجدول (4-15) أثر الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة) في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة) في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.754) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.568)، أي أن ما قيمته (0.568) من التغيرات في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت ناتج عن التغير في الإبداع الإداري،

حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (0.143) للأصالة، و(0.377) للطلاقة، و(0.457) للمرونة، و(0.176) للمخاطرة.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري، يؤدي إلى زيادة في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بقيمة (0.143) للأصالة، و(0.377) للطلاقة، و(0.457) للمرونة، و(0.176) للمخاطرة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (61.848) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة) في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



شكل (3-4) أثر الإبداع الإداري في الرقابة التنظيمية

الفرضية الرئيسة الرابعة HO4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة في تحسين الرقابة التنظيمية بوجود الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

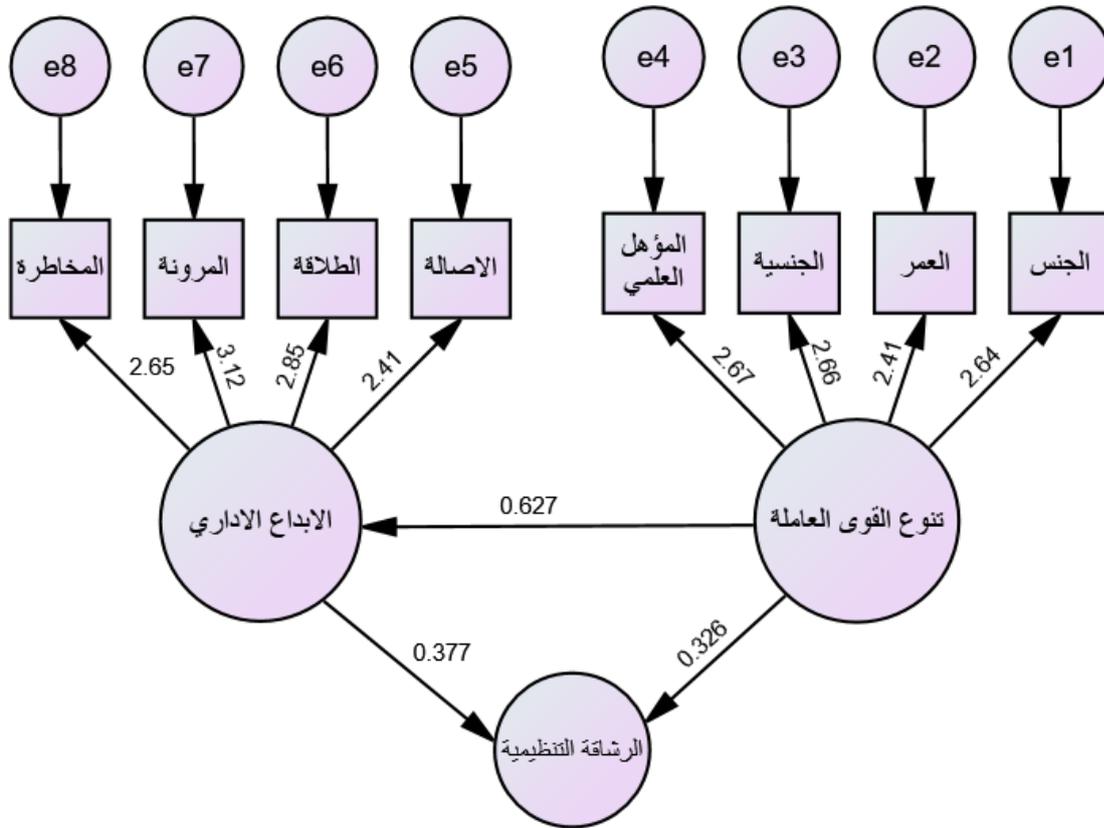
لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos V. 22 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لتنوع القوى العاملة مجتمعة في تحسين الرقابة التنظيمية بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 - 16). إذ يوضح الجدول (4 - 16) نتائج تحليل المسار لتأثير تنوع القوى العاملة مجتمعة في تحسين الرقابة التنظيمية بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت،

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد تنوع القوى العاملة مجتمعة في تحسين الرقابة التنظيمية بوجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، إذا بلغت قيمة Chi2 المحسوبة (7.210)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.972) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.987) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.008) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لأبعاد تنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري (0.627)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت تؤثر في الإبداع الإداري،

وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بأبعاد تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت من شأنه توليد تأثير في الإبداع الإداري. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للإبداع الإداري في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت (0.377)، وهو ما يشير إلى أن الإبداع الإداري يؤثر في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري من شأنه توليد تأثير في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

وقد بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد تنوع القوى العاملة في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت في ظل وجود الإبداع الإداري كمتغير وسيط (0.230)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تعزيز تأثير أبعاد تنوع القوى العاملة في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (أبعاد تنوع القوى العاملة ← الإبداع الإداري) (14.599) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (الإبداع الإداري ← تحسين الرقابة التنظيمية) (9.677) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لأبعاد تنوع القوى العاملة في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بأبعاد تنوع القوى العاملة من قبل الإدارة العامة للجمارك في الكويت في ظل وجود الإبداع الإداري من شأنه توليد تأثير في تحسين الرقابة التنظيمية لهذه المؤسسات، وهي نتيجة عملية ساهمت بتحقيق جزء من أهداف الدراسة الحالية. وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد تنوع القوى العاملة مجتمعة في تحسين الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



شكل (4-4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لتنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري

في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

Sig*	T	المسار	Indirect Effect	Direct Effect	Sig*	RMSEA	CFI	GFI	Chi2	البيان
مستوى الدلالة	المحسوبة		قيمة معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	مستوى الدلالة	A			المحسوبة	

0.000	14.599	MI ← WD	0.627	تنوع القوى العامة في الإبداع الإداري	0.000	0.008	0.987	0.972	7.210	تنوع القوى العامة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري
0.000	9.677	SA ← MI	*0.230	الإبداع الإداري في تحسين الرشاقة التنظيمية						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation	، 0.05	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05	0.08
WD	:	Workforce Diversity		تنوع القوى العاملة	
OI	:	Managerial Innovation		الإبداع الإداري	
SA	:	Strategic Agility		الرشاقة التنظيمية	

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفصل الخامس مناقشة النتائج

1-5 الخصائص الديمغرافية والوظيفية

بينت النتائج التحليلية تحليل لبيانات الدراسة التي تناولت الخصائص الشخصية والديمغرافية المتعلقة بالمبحوثين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت ان المبحوثين الذكور حققت نسبة بلغت (74.5%) وان نسبة الإناث بلغت (25.50%) في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، ويرى الباحث ان هذه النتيجة هب نابعة من خصائص المجتمع العربي الذكوري في الكويت الذي يرى ان الذكور لهم القدرة على التحرك والمناورة في مواقع العمل التي تمتاز بنوع من الخصوصية في ضغط العمل والتحركات الميدانية كون البيئة المتعلقة بالجمارك تحتاج إلى جولات ميدانية وليس إلى العمل المكتبي بصورة خاصة في إجراء عمليات التفتيش وغيرها من عمليات الكشف الحسي كما ان طبيعة العملاء التي يتم التعامل معهم هم في غالبيتهم من الذكور وان عمل الإناث يقتصر في معظمه على الإجراءات المكتبية المتعلقة بانجاز المعاملات الجمركية.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالفئات العمرية ان الفئة العمرية التي حققت أعلى فئة عمرية هي الفئة (40- اقل 50 سنة) ونسبة بلغت (31.80%)، وتقاربت معها الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (29.1)، ويعزو الباحث ذلك إلى ان هذه الفئات هي الفئات التي تمتلك الخبرة أكثر من غيرها علاوة على ان هذه الفئة تحتاج إلى الاستقرار في العمل الوظيفي وبالتالي فان هذه الفئة هي الأجدر والأكثر فاعلية في تحقيق العمل الجمركي كما انها تعد فئة في مستقبل العمر وقادرة على البذل والعطاء مع وجود الرغبة على الاستمرار والاستدامة في العمل، كما يعزى ذلك إلى ان المجتمع الكويتي مجتمع فتي مع ارتفاع نسبة الشباب في عينة الدراسة.

أما الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) فقد بلغت نسبتها(24.8%) وهي فئة عمرية، شبابية تحتاج إلى الوظيفة والعمل ولكن يعوزها الخبرة والتجربة بالإضافة إلى انها تمثل تقريبا ربع العينة من المبحوثين وتحاول الحكومة الكويتية ان تسكن من أبناء الشعب الكويتي اكبر نسبة ولكن بشكل تدريجي وبما يعزز من إمكانية ان تكون نسبة المغتربين اقل من نسبة الأجانب في الدوائر الحكومية، بالإضافة إلى ذلك بلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن 50 سنة (14.3%)

وربما يعود انخفاض هذه النسبة إلى أسباب متعددة منها: الإحالة على التقاعد والخروج على الضمان أو ربما تكون اقتصادية أو اجتماعية أو صحية أو الرغبة في التغيير وربما كذلك الانتقال إلى العمل في القطاع الخاص بسبب امتلاكها الخبرة للعمل في شركات التصدير والاستيراد وبما يحقق لها مزايا مجزية أكثر مما هي عليه الان للموظف الحكومي.

أما فيما يتعلق بالمستوى العلمي فقد تبين أن 23.6% هم من حملة دبلوم كلية مجتمع فنية أو متوسطة فما دون، وأن 69.70% من المبحوثين من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وأن نسبة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة العليا (ماجستير أو دكتوراه) بلغت (6.7%)، وهذه النسب تشير إلى ان نسبة المبحوثين الذين هم من حملة الدبلوم فاقل والدرجة الجامعية الأولى تجاوزت (90%) من المبحوثين، مما يشير إلى الاهتمام من قبل الإدارة العامة في الجمارك في الكويت بالتعليم وبما تحققة هذه الممارسة من تحقيق الكفاءة والفاعلية في أنشطة الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وهذا يستدل به أن الأنشطة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت تحتاج إلى مستوى علمي على الأقل جامعي فما دون في اغلبها لإنجاز المهام والأدوار الوظيفية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت لذا فان الحكومة الكويتية تشترط للتعيين من هم من حملة درجة البكالوريوس كحد أدنى للتعيين ودبلوم الكليات الفنية للعمل في الوظائف الفنية المهنية، أما بخصوص المؤهلات المتعلقة بالدراسات العليا فهي بنسبة منخفضة نوعا ما مقارنة بعدد الموظفين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت (6.7%)،

وهذا يشير إلى ان هذه الفئة من حملة هذه الدرجات العلمية العليا تكون مؤهلة بشكل اكبر من النسبة المطلوب تواجدها في الإدارة العامة للجمارك، كما ان هذه النسبة من المؤهلات العالية ربما تفكر في ترك العمل والتوجه إلى أعمال خارج نطاق العمل الحكومي بمجرد حصولها على المؤهل العالي، وهذا يكون اما لتعزيز المركز الاجتماعي أو المادي.

وفيما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته (16.9%) من المبحوثين في عينة الدراسة هم من يمتلكون خبرة عملية (5 سنوات فأقل)، وان العاملين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (5- 10) سنوات حققوا ما نسبته (34.5%)؛ وأن ما نسبته (32.8%) من المبحوثين هم ممن تراوحت عدد سنوات خبرتهم (10- اقل من 15 سنوات)، وأخيراً، تبين أن نسبة (15.80%) من المبحوثين من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة (15 سنة فأكثر). وتشير النسب أعلاه ان الإدارة العامة للجمارك تعزز من استدامة العاملين فيها، مما يعني اكتسابهم الخبرات والمعارف والمهارات التي يحتاجونها لممارسة مهام وأدوار عملهم بشكل يحقق قيمة مضافة للأعمال لكل مت الإدارة العامة للجمارك والموظفين فيها وكذلك العملاء الذين يتعاملون معها مما يعزز من ارتباطهم بها.

وبخصوص النتائج المتعلقة بالمركز الوظيفي فقد أشارت الدراسة إلى هذا البعد، حيث دلت النتائج على ان المركز الوظيفي لوظيفة مدير بلغت نسبتها (4.20%) وهي نسبة مقبولة على مستوى حالة الإدارة العامة للجمارك، ويعزو الباحث ذلك إلى ان وظيفة مدير تحتاج سنوات خبرة أطول كما ان نطاق الإشراف لوظيفة مدير تكون أوسع حيث تقع تحت سلطتها عدد من الأقسام المتنوعة، اما فئة رئيس قسم فقد بلغت نسبتها (7.30%) وهي اقل من نسبة مدير، وهذا يعزوه الباحث إلى تنوع العمليات والأنشطة الجمركية في الإدارة العامة للجمارك، الا ان نسبة الموظفين كانوا أعلى من فئتي مدير ورئيس قسم وبلغت نسبتهم (88.5%)، وهذا امر طبيعي حيث المديرين ورؤساء الأقسام يكونوا مسؤولين عن الموظفين انطلاقاً من نطاق الإشراف الذي يكون عادة أوسع بالنسبة لفئة رؤساء الأقسام ويكون محصور بين (10- 15) موظف كون الإدارة العامة للجمارك في الكويت تقع تحت تصنيف المؤسسات العامة، حيث نطاق الإشراف في الإدارة العامة للجمارك هو من النوع ضيق الإشراف وليس الواسع وذلك بسبب طبيعة العمليات الحكومية التي تزيد فيها درجة المركزية والتعقيد بمركباته الأفقية والرأسية والجغرافية علاوة على مركزية اتخاذ القرارات وانخفاض عمليات التفويض الا في حدها الأدنى.

بيّنت النتائج المتعلقة بتصورات العاملين حول تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، ان المؤهل العلمي قد حاز على اعلي متوسط حسابي، ثم الجنسية، ثم الجنس، وأخيراً العمر. وبعد ان تم الحصول على نتائج التحليل للبيانات المتعلقة بإجابة المبحوثين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المؤهل العلمي:

من خلال إجابات عينة الدراسة تبين ان المؤهل العلمي في فروع الإدارة العامة للجمارك في الكويت، كان له أعلى مستوى من حيث الأهمية وبدرجة متوسطة. ومن خلال إجابات عينة الدراسة تبين أن المؤهل العلمي في الإدارة العامة للجمارك في الكويت كان بدرجة متوسطة من حيث الممارسات التي تتبعها الإدارة العاملة في الجمارك في الكويت كونها تستند إلى خطة توظيف تركز فيها إلى الخلفية التعليمية عند الموظفين، وانها توفر إجازة دراسية مدفوعة الأجر للموظفين لديها لتطوير مستواهم التعليمي، كما انها تتبع ممارسة تطوير الموظفين لديها منخفضة المستوى التعليمي ولكن بأهمية متوسطة علاوة على تشجيعها التباينات في المستوى التعليمي بدرجة متوسطة لزيادة التنافس بين الموظفين، وهذا بطبيعة الحال قد يؤثر على الروح المعنوية لدى الموظفين أو قد يزعزع ثقة الموظفين بأنفسهم مما يؤثر على إنتاجيتهم، بالإضافة إلى ذلك فان القائمون في الإدارة العامة للجمارك في الكويت تفتضي طبيعة عملهم العمل بفرق متنوعة الاختصاص مما يجعل المؤهل العلمي ليس على درجة مرتفعة من الأهمية للقيام بالعمل من وجهة نظر الإدارة العامة للجمارك وبالتالي يتم معاملة الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الخلفية التعليمية. العاملين في البنك محكمه بسير إجراءات دقيقة وان هذه الإجراءات تساعد نوعا ما على تبني اللامركزية الإدارية . وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو شيخة (2006) في حين أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى ان الإجراءات كانت بدرجة مرتفعة.

بعد الجنسية:

من خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان الجنسية كأحد أبعاد التنوع في القوى العاملة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، جاءت بدرجة متوسطة. وان الجوانب التي تتعلق ببعدها الجنسية كأحد أبعاد التنوع في القوى العاملة تشمل المزايا المتعلقة بالأجور والرواتب للموظفين من غير الجنسيات الكويتية ولكن فقط للوظائف المتميزة وذات الخبرة التي تحتاجها الإدارة العامة للجمارك في الكويت مما يعني قدرة هذه الجنسيات من المشاركة بفعالية في القرارات الاستراتيجية وهذا بطبيعة الحال قد ينتج عنه نوع من الصراع على المستوى الشخصي، ونوع من ضعف الاتصالات التنظيمية بالرغم من مجيئها بدرجة متوسطة ويخفض التماسك بين الموظفين في إدارة الجمارك مع وجود جنسيات مختلفة.

بعد الجنس:

من خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان تنوع الجنس كأحد أبعاد التنوع في القوى العاملة جاءت بدرجة متوسطة. ويرى المبحوثون أن تنوع الجنس جاء بالنظر إلى ان الإدارة العامة للجمارك في الكويت تتميز بين الموظفين من قبل الإدارة العامة للجمارك أثناء عملية التوظيف على أساس نوع الجنس كان بدرجة متوسطة وان الإدارة تعمل بشكل جيد لجذب النساء وتوظيفهن.

وأنها تعامل جميع الموظفين معاملة عادلة سواء كانوا ذكرا أو أنثى مع السماح لاعطاء فرص للنمو والتقدم للمرأة الموظفة فيها وتشجيعها التطوير الوظيفي الذي يشمل النساء فيها مع إعطاء زخم لتطوير برامج للتدريب والتطوير لتلبي معايير ومتطلبات نوع الجنس من الذكور والإناث، وإعطاء المرأة مشاركة فاعلة في صنع القرار بقدر الرجل وتطبيق معايير الأداء المعمول بها في الإدارة العامة للجمارك متساوية بالنسبة للرجال والنساء مع وجود اتجاه إيجابي حول التنوع الاجتماعي

بُعد العمر:

من خلال اجابات عينة الدراسة تبين وجود تنوع في الفئات العمرية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، بدرجة متوسطة. ورؤية المبحوثون أن التنوع في الفئات العمرية تم التعبير عنه من خلال إتاحة الفرص المتكافئة للتدريب وتطوير المسار الوظيفي دون النظر إلى الفئة العمرية، وان القادة للفرق تدمج جميع الفئات العمرية من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار، وان هذه الدمج يعزز من إمكانية خفض الصراع الشخصي بين العاملين مع وجود التعزيز بين هذه الفئات العمرية المتنوعة، وهذا بطبيعة الحال يولد اتجاهًا إيجابيًا بين العاملين في الإدارة العامة للجمارك.

3-5 النتائج المتعلقة بمستوى تصورات العاملين حول الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في

الكويت

من خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت جاءت بدرجة متوسطة من حيث حرص الإدارة العامة للجمارك على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بانفتاحية ومحاولة امتلاك الرؤية الواضحة لنشاطات الإدارة المستقبلية لمواجهة التحديات، ومحاولات التحسين المستمر، في محاولة منها لتعزيز مرونة توزيع وإعادة توزيع الموارد والتعلم من الأخطاء السابقة كمحاولات للتعلم من الفشل من خلال التجارب التي تمر بها الإدارة العامة للجمارك في الكويت وتكييف استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة، وإشراك العاملون بفاعلية في مناقشة استراتيجيات الإدارة العامة للجمارك ومحاولة سبر غور التوجهات المستقبلية ومحاولة تقسيم زبائنها إلى فئات متنوعة والعمل على تقديم المنتجات المناسبة لهم وبناء القدرات لدى الموظفين وتعزيز القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع، من خلال تحديد الكفاءات والعمليات اللازمة لعملية التطوير التنظيمي، بالاعتماد على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات.

4-5 النتائج المتعلقة بمستوى تصورات العاملين حول الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت

الأصالة: من خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان سمة الأصالة كاحد الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت جاءت بدرجة متوسطة

وتتعلق بمحاولة الإدارة العامة للجمارك تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها، والعمل على إنجاز الأعمال الموكلة للموظفين في الإدارة العامة للجمارك بأسلوب متطور مع حرصها على تقديم الأفكار الجديدة من قبل الموظفين للعمل في الإدارة العامة للجمارك وجميعها جاءت بدرجة متوسطة.

الطلاقة: من خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان سمات الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بدرجة متوسطة. واتت هذه الممارسات ضمن امتلاك المهارات الكافية التي من خلالها يقتنع العاملون بالتعاون معا وتعزيز مبدأ مهارات النقاش المتعلقة بالعمل، والحرص على التعبير عن الآراء حتى وان كانت مخالفة لما يعتقدوه الرؤساء بالعمل في الإدارة العامة للجمارك.

المرونة: من خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان خاصية المرونة لدى العاملين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بدرجة متوسطة. ويرى المبحوثون أن الممارسات التي تعبر عن خاصية المرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت بدرجة متوسطة كانت الاهتمام بالآراء التي تخالف آراء المديرين وذلك للاستفادة من آراء الآخرين كتغذية راجعة للإدارة ولكن بدرجة متوسطة ، كما ان الإدارة تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل في الإدارة العامة للجمارك حرصا من الإدارة على الاستفادة من انتقاد الآخرين (المتعاملين مع الإدارة).

المخاطرة: من خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان خاصية المرونة كأحد خصائص الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت جاءت بدرجة متوسطة. وتعلقت هذه الخاصية بالممارسات منها: الحرص على حث الموظفين لديها لتقديم اقتراحات وأساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك ولكن ذلك يكون بدرجة متوسطة، كما انها تهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق في الإدارة العامة للجمارك سابقا وتعتمد إلى تطبيق أساليب جديدة لأداء الأعمال ويكون خوفاً من الإخفاق بدرجة متوسطة كونها إدارة عامة تحكمها مجموعة القوانين والأنظمة الضابطة لعملها وإنجازها.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالفرضية الأولى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنوع القوى العاملة لبعدين هما (العمر، والمؤهل العلمي) في تحسين الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وكان أعلى الأبعاد من حيث التأثير المؤهل العلمي ثم تلاه بعد العمر،

وبالنظر إلى هذه النتيجة نجد ان هناك اهتمام من قبل الإدارة العامة للجمارك في الكويت نحو الاهتمام ببعدها المؤهل العلمي حيث انها لا تستطيع كإدارة حكومية ان تعين الا من هو يحمل مؤهلا علميا وذلك اعتقادا منها ان المؤهل العلمي هو من يضع الموظفين نحو حل المشكلات من خلال تكريس ما تعلمه نحو حل المشكلات التي تعاني منها الإدارة .

كما ان الإدارة العامة في الجمارك في الكويت تنظر إلى توظيف الذكور بنسبة اكبر من الإناث كون الذكور يستطيعون تحمل المشاق مما ينعكس في تكريس جهودهم نحو القيام بأنشطة التخطيط الاستراتيجي وتعزيز رؤية الإدارة في مواجهة التحديات، ومحاولات التحسين المستمر في محاولة منها لتعزيز مرونة توزيع وإعادة توزيع الموارد والتعلم من الأخطاء السابقة كمحاولات للتعلم من الفشل من خلال التجارب التي تمر بها الإدارة العامة للجمارك في الكويت وتكييف استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة، وإشراك العاملون بفاعلية في مناقشة استراتيجيات الإدارة العامة للجمارك ومحاولة سبر غور التوجهات المستقبلية ومحاولة تقسيم زبائنها إلى فئات متنوعة والعمل على تقديم المنتجات المناسبة لهم وبناء القدرات لدى الموظفين وتعزيز القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع، من خلال تحديد الكفاءات والعمليات اللازمة لعملية التطوير التنظيمي، بالاعتماد على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات. وجميع هذه الممارسات تحتاج إلى تنوع في الخبرات يأتي من خلال التنوع في الفئات العمرية والمؤهلات العلمية المختلفة.

وفيما يتعلق بنتائج اثر تنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري فقد أشارت الدراسة إلى اثر تنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الإبداع الإداري اما بعدي الجنسية والجنس فكان أثرهما غير دال إحصائياً في الإبداع الإداري فان التأثير يتحقق اذا استطاعت الإدارة العامة للجemark في الكويت ان تطبق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها، والعمل على إنجاز الأعمال التي توكلها للموظفين بأسلوب متطور مع حرصها على تقديم الأفكار الجديدة من قبل الموظفين للعمل في الإدارة العامة للجemark

كما ان تأثير تنوع القوى العاملة يمكن ممارسته من خلال امتلاك مهارات كافية بحيث يقتنع من خلالها العاملين بالتعاون معا وتعزيز مبدأ مهارات النقاش المتعلقة بالعمل، والحرص على التعبير عن الآراء حتى وان كانت مخالفة لما يعتقد الرؤساء بالعمل في الإدارة العامة للجemark. والاهتمام بالآراء الفاعلة والبناءة التي قد تخالف آراء المديرين وذلك للاستفادة من آراء الآخرين كتغذية راجعه للإدارة، والسعي للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل في الإدارة العامة للجemark

حرصاً من الإدارة على الاستفادة من انتقاد الآخرين. ويتحقق هذا الأثر أيضاً من خلال الحرص على حث الموظفين لديها لتقديم اقتراحات وأساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المترتبة على ذلك ولكن ذلك يكون بدرجة متوسطة، كما انها تهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق في الإدارة العامة للجemark سابقاً.

وفيما يتعلق بقياس الأثر للإبداع الإداري في الرشاقة الاستراتيجية فقد أثبتت النتائج ان هناك اثر للإبداع الإداري في الرشاقة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة (الأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة) وبالتالي فان الإبداع الإداري له تأثير في الرشاقة التنظيمية القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال إشراك العاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي ومحاولة امتلاك رؤية واضحة لأنشطة الإدارة في ظل ما تواجهه من تحديات، ومحاولات التحسين المستمر لتعزيز مرونة توزيع وإعادة توزيع الموارد والتعلم من الأخطاء السابقة كمحاولات للتعلم من الفشل من خلال التجارب التي تمر بها الإدارة العامة للجemark في الكويت وتكييف استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة، وإشراك العاملون بفاعلية في مناقشة استراتيجيات الإدارة العامة للجemark

ومحاولة سبر غور التوجهات المستقبلية ومحاولة تقسيم زبائنها إلى فئات متنوعة والعمل على تقديم المنتجات المناسبة لهم وبناء القدرات لدى الموظفين وتعزيز القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع، من خلال تحديد الكفاءات والعمليات اللازمة لعملية التطوير التنظيمي، بالاعتماد على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات.

أثبتت نتائج الدراسة ان هناك تأثير لتنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري. وان هذا الأثر يتعزز كلما اهتمت الإدارة العامة للجمارك في الكويت بالجوانب المتعلقة بممارسات الإبداع الإداري المتعلقة بخصائص الطلاقة والأصالة والمرونة والمخاطرة بشكل يحقق جوانب الرشاقة التنظيمية من حيث الاهتمام بجوانب الرؤية والرسالة والتكيف والمرونة وتبسيط الإجراءات المتعلقة بإيجاد قيمة مضافة للجمهور، وهذا يتحقق بتأثير كل من العوامل المتعلقة بالجنس والعمر والمؤهل العلمي والجنسية حيث تبين اكثر العوامل أثراً في تحقيق ذلك كان العمر والمؤهل العلمي.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث المدراء وصانعي القرار في الإدارة العامة للجمارك في الكويت:

تعزيز ممارسة تنوع الموارد البشرية مع التركيز على النوع الاجتماعي كأحد العوامل التي ظهر لها تأثير ضعيف في تحقيق الرقابة التنظيمية والإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

العمل على تعزيز الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري من حيث الطلاقة والمخاطرة والمرونة والأصالة وبما يعزز من إمكانية ممارسة هذه الأبعاد لتحقيق الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

تعزيز العمل بمبدأ المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وخصوصاً من صنف النوع الاجتماعي من النساء كنوع من تعزيز مبدأ تنوع القوى العاملة في الإدارة العامة في الجمارك في الكويت.

خلق بيئة تنوع في القوى العاملة يتحقق من خلالها مزج للثقافات والإبداعات وبما يعزز الإبداع والرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

العمل على تكوين فرق عمل متنوعة من القوى العاملة وبما يحقق تزاوج الثقافات بين القوى العاملة وتناقل الخبرات ويحقق الرقابة والتكيف والمرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتنوع القوى العاملة وأثرها في تحقيق الرقابة التكنولوجية أو رقابة القوى العاملة أو الرقابة الاستراتيجية... الخ على مستوى شركات الأعمال.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

الزبن، نور (2013). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العابدي، علي (2012). الرقابة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(24)، 147-174.

العابدي، علي والموسوي، هشام (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال الرقابة الاستراتيجية دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(31)، 143-167.

Akinnusi D. M., Sonubi O.O. and Oyewunmi A.E. (2017) Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations: The Challenge of Human Resource Management. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 108-116.

Al-Ahmad R. S. and . Alkhwilani M. .(2017). The Effect of Workforce Diversity on Employee Performance: Conceptual Framework. *IJRDO-Journal of Business Management*, 3(3), 53-57.

Armbruster, H., Bikfalvib, A., Kinkela, S. (2008). Organizational Innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644-57.

Audran, A. (2011). Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments. Unpublished Thesis Work, Politecnico Di Milano.

Aval, S., Haddadi E. and Keikha, A.,(2017). Investigating the effect of organizational citizenship (OCB) behavior components on organizational agility. *Interdisciplinary Journal of Education* 1(2), (59-67). Available online at: <http://www.iase-adjje.ir/>

Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2009). The impact of aging and age diversity on company performance.

Baregheh, Anahita, Rowley, Jennifer & Sambrook, Sally (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323 – 1339

- Bedi, P., Lakra, P. & Gupta, E. (2014). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations (16 DO - 10.9790/487X-1643102107 ed.).
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G. and Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Brazzel, M. (2013). Historical and theoretical roots of diversity management. *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning*, 51-93.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chew, W., Lee, M., Tan, C., & Tee, F. (2011). The effects of workforce diversity towards the employee performance in an organization, UTAR.
- Chiras, D., & Crea, D. (2004). The effect of education on crime: Evidence from prison inmates, arrests, and self-reports. *The American Economic Review*, 94(1), 155-189.
- Coriat, B. (1995) Organisational innovation: The missing link in European competitiveness. In Andreassen et al.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey Bass.
- Crossan MM., Apaydin, M., 2010. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*,

Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovation in organizations. *Journal of Management Studies*, 38. 45-65.

Dee, T. S. (2004). Are there civic returns to education? *Journal of Public Economics*, 88(9), 1697-1720.

DeLuca, J. M. & McDowell, R. N. (1992). Managing diversity: A strategic "grass roots" approach. *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*, 1, 227-247.

Dessler, G. (2011). *Human resource management*. (12th ed.). New Delhi: Pearson Education.

Dike, P. (2013). The impact of workplace diversity on organisations. *Persian Wikipedia, the free encyclopedia*, [www. fa.wikipedia.org](http://www.fa.wikipedia.org), 15/01/2012, 9:27.

Dove, R. (1999). Knowledge Management, Response Ability and the Agile Enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.

Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*, New York: Wiley.

Doz, Y. and M. Kosonen (2009). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Roller Coaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.

Erande, A. S. and Verma, A. K. (2008). Measuring Agility of Organisations – A Comprehensive Agility Measurement Tool. *International Journal of Applied Management*, 6(3), 31-44.

Esty, K. C., Griffin, R. & Hirsch, M. S. (2015). Workplace diversity: Adams Media.

Ghasemi, G.M. (2015) Examining the Relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, 8, 443-451. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2015.83045>.

Hickman, D. C. (2009). The effects of higher education policy on the location decision of individuals: Evidence from Florida's Bright Futures Scholarship Program. *Regional science and urban Economics*, 39(5), 553-562.

Hilmola, O., Lorentz, H., Hillefoth, P., Malmsten, J. (2015). Manufacturing strategy in SMEs and its performance implications. *Industrial Management & Data Systems*, 115(6), 1004-1021.

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of organizational Behavior*, 25(6), 675-702.

Kamal, Y., & Ferdousi, M. (2009). Managing diversity at workplace: A case study of hp.

Kamasak, R., Yavuz M. and Altuntas, G.(2016). Is the relationship between innovation performance and knowledge management contingent on environmental dynamism and learning capability? Evidence from a turbulent market. *Business Research*. 9:229–253

Kravitz, D. A. (2003). More women in the workplace: is there a payoff in firm performance? *The Academy of Management Executive*, 17(3), 148-149.

Lam, A. (2005). Organizational Innovation. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R.,(eds), *The Oxford Handbook of innovation*. Oxford University press, Oxford, 115-147

Latvytė, G. (2013). The impact of business process management on agility in large size lithuanian service organizations. Master Thesis: management and business administration. Vilnius, ISM University of Management and Economics.

Lo, Wei-Shuo. (2017). Organizational Innovation Into Process Reengineering: A Case Study Of A Practical Training Hotel. The International Journal of Organizational Innovation, 9(1), 62-71.

Mamman, A. (1996). A diverse employee in a changing workplace. Organization Studies, 17(3), 449-477.

Moretti, E. (2004). Estimating the social return to higher education: evidence from longitudinal and repeated cross-sectional data. Journal of econometrics, 121(1), 175-212.

Mothe, C., UT Nguyen-Thi, P Nguyen-Van (2015). Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation: the role of knowledge management practices. Applied economics, 47(29), 3040-3-58.

Nirmal, P. and Pantaleo, D. (2005). The Agile Enterprise: Reinventing Your Organization for Success in an On-Demand World, Springer.

Nkomo, S. M., & Cox, T. (1999). Diverse identities in organizations. Managing organizations: Current issues, 88-106.

Persian Wikipedia, the free encyclopedia, [www. fa.wikipedia.org](http://www.fa.wikipedia.org),15/01/2012, 9:27.

Phillips, K. & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research (20th ed.).

Rigby, C., Day, M., Forrester, P. and Burnett, J. (2000). Agile Supply: Rethinking Systems Thinking, Systems Practice. *International Journal Of Agile Management Systems*, 2(3), 178-186.

Rizwan, Muhammad, Khan Mula Nazar, Nadeem Babar, e Abbas Qalb (2016) The Impact of Workforce Diversity Towards Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *American Journal of Marketing Research*, 2(2), 53-60. <http://www.aiscience.org/journal/ajmr>.

Robbins. (2009). *The Equal Opportunities Handbook: How to Recognize. Diversity, Encourage Fairness and Promote Anti-Discriminatory Practice.*

Rogelberg, S. G., & Rumery, S. M. (1996). Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion. *Small group research*, 27(1), 79-90.

Saltson, E. and Özgür, E. (2015). Impact Of Workforce Diversity On A Business Organization's Non-Financial Performance, With Moderation By Leadership Style And Perceived Organizational Support. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, III(5),160-179.

Sapprasert, K., and Clausen, T. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and corporate change*, 21(5), 1283-1305.

Services, C. f. S. E., & anti-discrimination, E. C. D.-G. f. E. a. S. A. F. r. a. (2013). *The Costs and Benefits of Diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises: Executive Summary: EC.*

Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999)/ A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organizations: An Introduction. International Journal Of Production Economics, 62, 7-22.

Sharifi, H. and Zhang, Z. (2000). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organizations. International Journal Of Operations and Production Management, 20(4), 496-513.

Sharifi, H., Barclay, I., Colqhoun, G. and Dann, Z. (2001). Agile Manufacturing: A Management and Operational Framework. Journal of Engineering Manufacture, 215(6), 857-869.

Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes. International Journal of Industrial Ergonomics, 37(5), 445-460.

Sohrabi R., Asari M. & Hozoori M. J. (2014). Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics"). Asian Social Science, 10(4), 279-287.

Sull, D. (2009). How To Thrive In Turbulent Markets. Harvard Business Review, (February), 17-32.

Thomas, D. A. (2004). Diversity as strategy. Harvard business review, 82(9), 98-98.

Totterdell, P., Leach, D., Birdi, K., Clegg, C. and Wall, T. (2012). An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations. International Journal of Innovation Management, 6(4), 343-368.

Tseng, Y. H., Lin, C. T. (2011). Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers. *Information Sciences*, 181(17).

Vaesen, P., Ligthart, P., Dankbaar, B. (2015). Technological and Organizational Innovation and Manufacturing Business Performance.

Van de Ven A. (1986) Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-670.

Vecchiato, R. (2014). Creating Value through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Flexibility, *Technological Forecasting and Social Change*, September.

Vokurka, R. J. and Fliedner, G. (1998). The Journey toward Agility. *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165-171.

Wadhwa, S. and Rao, K. S. (2003). Flexibility and Agility for Enterprise Synchronisation: Knowledge and Innovation Management towards Flexagility. *Studies in Informatics and Control*, 12(2), June, 111-128.

Wambui, T. W., Wangombe, J. G., Muthura, M. W., Kamau, A. W. & Jackson, S. M. (2013). Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16).

Wentling, M. & Palma-Rivas, N. (1997). Diversity in the workforce series report1: Diversity in the workforce: A literature review, Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.

Wentling, M. & Palma-Rivas, N. (1998). Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: Diversity experts' perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 235-253.

Youssef, M. A. (Ed) (1994). *Agile Manufacturing: The Battleground for Competition in the 1990s and Beyond*. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(11).

Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran A. (1999). *Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes*. *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). *Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication*. *Academy of Management journal*, 32(2), 353-376.

الملاحق

الاستبانة

السيد الأستاذ/

السيدة الأستاذة /

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت أسئلتها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث الذي أقوم به بعنوان "أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري" دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت". استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بأمانة وموضوعية علماً بأن هذه البيانات لإغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم في أي مجال آخر .

وتفضلوا قبول فائق الاحترام ،،،

المتغير	الفئات
الجنس	ذكر
	أنثى
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة
	من 30 - اقل من 40 سنة
	40 - اقل من 50 سنة
	50 سنة فأكثر
المستوى العلمي	دبلوم فأقل
	بكالوريوس
	دراسات عليا
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات
	10 اقل من 5-سنوات
	15 اقل من 10-سنة
	15 سنة فأكثر

المركز الوظيفي	مدير
	رئيس قسم
	موظف

الجزء الثاني: فقرات المتغير المستقل : تنوع القوى العاملة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجنس							
	يتم التمييز بين الموظفين من قبل الإدارة العامة للجمارك أثناء عملية التوظيف على أساس نوع الجنس.						
	تعمل الإدارة العامة للجمارك بشكل جيد لجذب النساء وتوظيفهن.						
	يعامل جميع الموظفين معاملة عادلة ، سواء كانوا ذكرا أو أنثى.						
	تمنح الإدارة العامة للجمارك فرص للنمو والتقدم للمرأة الموظفة فيها.						

					تشجع الإدارة العامة للجمارك التطوير الوظيفي الذي يشمل النساء فيها.
					يتم تطوير برنامج للتدريب والتطوير في الإدارة العامة للجمارك لتلبي معايير ومتطلبات نوع الجنس من الذكور والإناث.
					تشارك المرأة في صنع القرار في الإدارة العامة للجمارك بقدر الرجل.
					معايير الأداء المعمول بها في الإدارة العامة للجمارك متساوية بالنسبة للرجال والنساء.
					أنا إيجابي حول التنوع الاجتماعي في الإدارة العامة للجمارك
العمر					
					تتيح لي الإدارة العامة للجمارك فرص متكافئة للتدريب وتطوير مساري الوظيفي بغض النظر عن عمري.
					يضم قادة الفرق في الإدارة العامة للجمارك جميع الأعضاء من مختلف الأعمار في حل المشكلات وصنع القرار.
					الاختلافات العمرية في مجموعة العمل التي انتمي إليها بعيدة عن الصراع في العمل
					أشعر بوجود الترابط مع العاملين من مختلف الفئات العمرية في الإدارة العامة للجمارك.
					أنا إيجابي حول التنوع العمري في الإدارة العامة للجمارك.

الجنسية					
					يساهم الموظفون من الجنسيات غير الكويتية في تحسين مستوى الأداء.
					القوى العاملة الأجنبية لديها مزايا أكثر من حيث الأجور والرواتب للموظفين الأردنيين.
					تشارك القوى العاملة الأجنبية بفعالية في القرارات الاستراتيجية الهامة.
					يؤدي وجود جنسيات مختلفة في إدارة الجمارك إلى صراع شخصي.
					يؤدي وجود جنسيات مختلفة في إدارة الجمارك يعزز الاتصالات الإدارية.
					يزداد مستوى التماسك بين الموظفين في إدارة الجمارك مع وجود جنسيات مختلفة.
المستوى التعليمي					
					تستند خطة التوظيف في الإدارة العامة للجمارك إلى الخلفية التعليمية عند الموظفين.

					توفر الإدارة العامة للجمارك إجازة دراسية مدفوعة الأجر للموظفين لتطوير مستواهم التعليمي.
					هناك فرص للنمو والتقدم موجودة للموظفين الذين لديهم مستوى منخفض في التعليم.
					تشجع الاختلافات في الخلفية التعليمية على زيادة التنافس بين الموظفين.
					أشعر بالثقة بسبب خلفيتي التعليمية حتى اذا كانت منخفضة
					يشمل رئيس الفريق في الإدارة العامة للجمارك جميع الأعضاء بغض النظر عن مستوى التعليم للمشاركة في حل المشكلات.
					تعامل الإدارة العامة للجمارك الموظفين معاملة متساوية عندما يتعلق الأمر بالتنوع في الخلفية التعليمية لهم
الجزء الثالث فقرات المتغير الوسيط - الإبداع الإداري					
الأصالة					
					نحاول في الإدارة العامة للجمارك تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها
					ننجز الأعمال الموكلة لنا الإدارة العامة للجمارك بأسلوب متطور
					نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل في الإدارة العامة للجمارك

الطلاقة					
					فتمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا
					يتوفر لدى مديري الإدارة العامة للجمارك مهارات النقاش المتعلقة بالعمل
					نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل في الإدارة العامة للجمارك
المرونة					
					نهتم في الإدارة العامة للجمارك بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين
					نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل في الإدارة العامة للجمارك
					نحرص في الإدارة العامة للجمارك على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا
المخاطرة					
					نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمنا بالمخاطر المترتبة عليه في الإدارة العامة للجمارك
					نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق في الإدارة العامة للجمارك

					نطبق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق في الإدارة العامة للجمارك
الجزء الرابع فقرات المتغير التابع - الرشاقة التنظيمية					
					تحرص الإدارة العامة للجمارك على إشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي انفتاحية.
					تمتلك الإدارة العامة للجمارك الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية لمواجهة التحديات.
					تهتم الإدارة العامة للجمارك باستمرار بعملية التحسين المستمر.
					تمتلك الإدارة العامة للجمارك المرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.
					تعلم الإدارة العامة للجمارك من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء.
					تكيف المنظمة استراتيجيتها لتتلاءم مع تغير الظروف والبيئة المحيطة.
					يشترك العاملون بفاعلية بمناقشة استراتيجيات الإدارة العامة للجمارك.
					تتناقش الإدارة العامة للجمارك مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية.

					تقسم الإدارة العامة للجمارك زبائنها إلى فئات متنوعة وتعمل على تقديم المنتجات المناسبة لهم.
					تمتلك الإدارة العامة للجمارك القدرات والكفاءات المميزة التي تمكنها من إضافة قيمة للزبائن والمجتمع.
					تقوم الإدارة العامة للجمارك بتحديد الكفاءات والعمليات اللازمة لعملية التطوير.
					تمتلك الإدارة العامة للجمارك القدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات.

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم تعاونكم