

دور الإثراء الوظيفي في دعم الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية
دكتور/ حسام محمود محمد رامى - أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية إدارة الأعمال - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

المخلص:

تستهدف الدراسة دور الإثراء الوظيفي في دعم الرشاقة التنظيمية من خلال دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب بالإسكندرية، ويتمثل المتغير المستقل في "الإثراء الوظيفي"، بينما يتمثل المتغير التابع في "الرشاقة التنظيمية" بأبعادها المتمثلة في رشاقة الإستشعار، و رشاقة إتخاذ القرار، و رشاقة الممارسة، وتمثلت مشكلة الدراسة في إدراك إلى أى مدى تطبق أبعاد الإثراء الوظيفي بالشركة محل الدراسة ودورها في دعم تطبيق الرشاقة التنظيمية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي وإختبارات فروض الدراسة من خلال برنامج SPSS تم التوصل إلى قبول الفروض الخاصة بوجود علاقة بين الإثراء الوظيفي ودعم الرشاقة التنظيمية بكافة أبعادها، و قبول الفرض الثانى بوجود اختلاف في العلاقة بين المتغيرات طبقا لإختلاف العوامل النوعية الديموجرافية، وفى النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ركزت على ضرورة تفعيل أبعاد الإثراء الوظيفي لدعم الرشاقة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، الرشاقة التنظيمية، رشاقة الإستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة

The Role of job enrichment in supporting organizational agility : An Empirical Study

Dr. Hosam Mahmoud Mohamed Ramy

Assistant Professor of Business Administration

College of Business Administration, Majmaah University, Saudi Arabia

Abstract:

This Study aims to the Role of job enrichment in supporting organizational agility Via an empirical study at the Drinking Water Company in Alexandria. The Independent variable is "job enrichment", while the dependent variable is "organizational agility" with its dimensions, sensing agility, decision making and practice agility, The problem of the study is to realize the extent to which the dimensions of job enrichment in the company under study and its role in supporting the application of organizational agility, After conducting statistical analysis and testing the hypotheses of the study through SPSS, it was concluded to accept the hypothesis regarding the existence of relationship between job enrichment and organizational agility with all its dimensions, It was also concluded to accept the second hypothesis regarding the existence of difference in the relationships between the variables according to the difference in the demographic qualitative factors, Finally, the study presented a set of recomandations which focus on the necessity of activating the dimensions of job enrichment to support organizational agility .

Keywords: Job enrichment, organizational agility, sensing agility, decision making agility, practice agility

1- مقدمة:

فى ظل المتغيرات الحالية والمستقبلية، والتي تتداخل فيها العديد من العوامل الداخلية والخارجية فى التأثير على منظمات الأعمال، كما أن تنامى المنافسة وتعدد مطالب العملاء كان لها دورا فى تزايد مطالب المنظمات لإدراك تبنى التوجهات الإستراتيجية وإعادة تشكيل وتطوير العمليات ودعم الموارد البشرية كأحد أهم مقومات المؤسسات للحفاظ على مواردها وتلبية إحتياجات ورغبات العملاء فى التوقيت المناسب، ولتحقيق النجاح للمنظمات من خلال قدرتها على البقاء ، والتكيف وسرعة الإستجابة للمتغيرات فى بيئة العمل المعقدة ، وتحقيق الميزة النسبية وتلبية إحتياجات عملائها ، ولذا لابد من البحث عن إستراتيجيات إدارية غير تقليدية لمواجهة تلك التحديات ، ومنها الرشاقة التنظيمية والتي تستهدف الإستفادة من الفرص السوقية المتاحة ومواجهة التهديدات (عمرو ، 2016) ، (Voinin,2011).

ويتطلب تفعيل دور الرشاقة التنظيمية من خلال رشاقة الإستشعار، ورشاقة إتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة ، ضرورة الإهتمام بالتركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة للقيام بأداء

الأعمال بكفاءة وفعالية وتعزيز الالتزام التنظيمي (النشيلي، 2020)، ويعد الإثراء الوظيفي أحد المداخل الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يلعب دورا كبيرا في التأثير الإيجابي على أداء الأفراد في مؤسسات الأعمال وأدوات تحفيزهم على الابتكار والتفرد في أعمالهم ، كما يعطى مزيدا من الصلاحيات الإدارية لمساعدتهم في الشعور بالإدارة الذاتية ، وتحقيق المسؤولية والإستقلال الذاتي مع وجود نظام للرقابة (الخياط، 2017).

ومما لاشك فيه أن دعم الرشاقة التنظيمية هو عمل قائم على إدارة المعرفة لإستثمار الفرص المتاحة فى بيئة السوق المتغيرة وإكتساب مكانة خاصة بتوافر مقومات الكفاءة والابتكار، وتسعى لإعادة تخصيص الموارد للمنظمة وتحسين إستخدامها فى البيئة الحالية او السماح لها بخلق بيئات جديدة (Triaa et al., 2016)، وتشير الدراسات إلى أن أبعاد الإثراء الوظيفي المتمثلة فى تعدد مهام العاملين وتحديد بدقة وخلق الأهمية والإستقلالية لها ، بالإضافة إلى أن التغذية المرتدة تسهم فى تنمية قدرة الأفراد على التحكم فى بيئة العمل والتكيف مع متغيراتها بكفاءة وفعالية (محمد، 2011).

وتعد شركة مياه الشرب بالإسكندرية إحدى الشركات الرائدة التى تطبق أحدث التقنيات الخاصة بالتكنولوجيا والصيانة والإحلال لإكتساب ثقة عملائها والإرتقاء بخدماتها من خلال زيادة قدرة العاملين على التفوق والإبداع وتحمل المسؤولية ، بالإضافة إلى إعلاء روح المنافسة والمبادرة فضلا عن تصميم العديد من أدوات إعادة هيكلة وتصميم الوظائف وإثرائها ومن ثم التوجه بالرشاقة التنظيمية التى من خلالها تستطيع التكيف مع كافة المتغيرات الحالية والمستقبلية، ولذا لا بد من رصد بعض المؤشرات التى تشير إلى مدى فعالية أبعاد الإثراء الوظيفي بالشركة ، وعلاقتها بالتكيف والمرونة مع المتغيرات الداخلية والخارجية . ومن ثم فإن موضوع الدراسة هو التعرف على دور الإثراء الوظيفي فى دعم الرشاقة التنظيمية من خلال دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب بالإسكندرية .

2- مشكلة الدراسة:

فى إطار الإهتمام بتطوير دور الموارد البشرية بالمنظمات، حيث يحتل العنصر البشرى الدور المحورى فى تطوير كافة مقومات العمل، مما أدى إلى التوجه بتطبيق آليات الإثراء الوظيفي بالمنظمات ، ولما لها من دور فى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال تحرير الوظائف من بعض القيود ، ودعمها بالمزيد من الصلاحيات وإعادة هيكلة الأعمال (حسين والفرشوطى ، 2020)، كما أنها تشير إلى الأعمال المرتبطة بإضافة وسائل وطرق جديدة لتحسين أداء الوظيفة وتعزيز الفعالية والمشاركة فى إتخاذ القرار (Monezka&Reif,1973)، ولاشك ان الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة تسعى لبناء قدرة المنظمات على الإستجابة السريعة للمتغيرات وتتطلب تصميم نظام ذو مرونة عالية للمؤسسات (لعرايحي وبو غازى، 2020) ، كما أن الرشاقة التنظيمية هى أحد المداخل الإستراتيجية التى تحقق تطوير المنتج وزيادة المعرفة للموارد البشرية بما يعكس على تنميتها وجعلها ذات قدرة على التكيف مع البيئة سريعة التغير) (العابدى ، 2012) ، (Barahma et al., 2019) .

وقد تبين من تشخيص بيئة العمل بالشركة محل الدراسة تطبيقها للعديد من أدوات الإثراء الوظيفي، ولكن بصورة نسبية بين الوظائف ، والتي كشفت عنها الدراسة الإستطلاعية، حيث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية مبدئية استهدفت تحقيق عدة أهداف من أهمها تحديد وتوثيق المشكلة بوضوح من خلال المراجعة المكتبية والميدانية وأخيراً مراجعة الدراسات السابقة وتحديد وبلورة المتغيرات البحثية لصياغة الفروض وتحديد مجتمع البحث وخصائصه وتصميم قائمة الاستقصاء، من خلال جمع وتحليل البيانات الوثائقية المتعلقة بالجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة اعتماداً على بعض المصادر ومنها سجلات إدارة الموارد البشرية وسجلات إدارة التدريب وتقارير المشاركة المجتمعية وإنجازات الشركة ، وبجانب المراجعة المكتبية فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، وقد إعتمدت تلك الدراسة على إختيار عينة من العاملين بالشركة قوامها 30 مفردة من مجتمع الدراسة بالمركز الرئيسى وكافة فروع الشركة ومحطاتها، عبر محافظات الإسكندرية والبحيرة ومرسى مطروح، وقد تم ذلك من خلال تصميم قائمة تتضمن مجموعة أسئلة حول الإثراء الوظيفي ومدى تطبيق الرشاقة التنظيمية .

وقد توصل الباحث بعد إجراء تحليل للإجابات إلى مجموعة من النتائج التي تعبر عن وجود مؤشرات منها،

أن بعض الوظائف تتوافر بها مقومات الإثراء الوظيفي ومنها، تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والإستقلالية، والتغذية المرتدة، ومنها وظائف خدمة العملاء، والتحليل الإقتصادي، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة التوعية، والنشاط الرياضي، وإدارة الأزمات والكوارث والتسويق، وهناك بعض الوظائف التي تفتقر إلى تلك المقومات ومنها، وظائف الأمن، والأرشفة، والمخازن، والعقود والمشتريات، والشئون القانونية، والأعمال الفنية والمكتبية، كما للشركة أدوارا متعددة في تطبيق الرشاقة التنظيمية، إلا أن هناك بعض المجالات التي تتطلب إعادة هيكلة وتطوير للإثراء الوظيفي بما يسهم في دعم تطبيق الرشاقة التنظيمية

وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية تتمثل الفجوة البحثية أى المشكلة البحثية في شكلها النهائي في عدم توافر كافة مقومات الإثراء الوظيفي بالشركة مما قد يتسبب في التأثير على تطبيق الرشاقة التنظيمية، وقد قرر الباحث في ضوء ما سبق الإعتقاد على أبعاد الإثراء الوظيفي والمتمثلة في تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والإستقلالية، والتغذية المرتدة، وأبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في رشاقة الإستشعار، وإتخاذ القرار، والممارسة .

3- أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إدراك الدور الذي يمكن أن يلعبه الإثراء الوظيفي في دعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- توصيف واقع الإثراء الوظيفي والذي يتمثل في تنوع المهارات، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والإستقلالية، والتغذية المرتدة بالشركة محل الدراسة.
 - التعرف على أبعاد الرشاقة التنظيمية والمتمثلة في رشاقة الإستشعار، وإتخاذ القرار، والممارسة .
 - تحديد دور الإثراء الوظيفي في دعم الرشاقة التنظيمية بالشركة، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيرا في تحقيق الدعم المطلوب .
 - رصد مدى تطبيق مقومات الرشاقة التنظيمية ببيئة العمل بالشركة محل الدراسة.
 - إقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تنمية دور أدوات الإثراء الوظيفي في دعم الرشاقة التنظيمية .

4- أهمية الدراسة:

من الناحية الأكاديمية تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات التي تمت في هذا المجال إلا أنها تركز على إبراز دور الإثراء الوظيفي بالتركيز على أبعاده التي تؤثر على خلق الفعالية لتطبيق الرشاقة التنظيمية سواء الخاصة بالإستشعار أو إتخاذ القرار أو الممارسة، وهي الأبعاد الواردة بالدراسات السابقة، أما من الناحية التطبيقية فتستمد تلك الدراسة أهميتها من خلال البحث في أبعاد ومقومات الإثراء الوظيفي، ومقومات تطبيق الرشاقة التنظيمية بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال تنقية وإمداد المواطنين بمياه الشرب بالإسكندرية، ولما لها من دور حيوي في تنمية المجتمع وإشباع احتياجاته، ومن ثم تركيزها على تنمية قدرات العاملين وإعلاء روح المنافسة والمبادرة والحرص على تلبية متطلبات السوق ومتغيراته ونشر ثقافة رضا العملاء، كما أن هناك مجالا للإستفادة من نتائج البحث الحالي في تطوير مقومات الإثراء الوظيفي ورصد أكثر الأبعاد تأثيرا في دعم الرشاقة التنظيمية بالشركة، بالإضافة إلى لفت نظر صانعي القرار إلى ضرورة إعادة هيكلة بعض الوظائف وتنمية أهدافها مما يسهم في الإستجابة للسوق والتكيف مع البيئة المتغيرة داخليا وخارجيا لدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، ويمكن تطبيق نتائجها على الشركات التابعة في مجال تخصص الشركة.

5- الإطار النظري والدراسات السابقة:

تشير الأدبيات البحثية عند تناولها للإثراء الوظيفي بأنه يعكس التغير النوعي في العمل والذي يزيد من درجة الإستقلالية والتغذية العكسية ومعنوية العمل وأهميته (محمد ، 2011) ، كما أنه عملية يتم من خلالها مراجعة تصميم الوظائف بإضافة ومنح الإستقلال والصلاحية في تنفيذ الأعمال مع تقديم التغذية العكسية(السبيعي و الداود ، 2018) ، وهناك من يري أن تصميم الوظيفة يتم من خلال إيجاد بعض التحديات وزيادة المسئوليات اعتمادا على نظرية العاملين بوجود عوامل دافعة وعوامل وقائية ، مما يحقق الرضا ويحسن الأداء ،فضلا عن قيامها بالسماح للعاملين بتحمل ضغوط وأعباء العمل مما يعمق الدافع الداخلي(السيد،2008، كعلی،2005) ،(Norton,etal.,1979) ، (Reif&Luthans,1972) ، كما أنها إحدى تقنيات تقييم الوظائف وخلق تغيير نوعي في الوظيفة يحسن من قدرة الفرد على التحكم في العمل (محمد،2011) ، وأضافت دراسة أخرى بأن له دورا في تنمية الشعور بالإدارة الذاتية ، وتحقيق المسؤولية ، والإستقلال الذاتي في العمل (الخياط،2017) وتركز دراستي (العنزي ،2017) وفضل وعبد المجيد (2019) على أن الإثراء الوظيفي يتطلب أن تتضمن الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام ، والسماح للموظف بأدائها بحرية بالتسلسل الذي يختاره ، مما يخلق التشويق وينهي رتابة العمل ، وأكدت إحدى الدراسات انه أحد الآليات الرئيسة لتحرير الوظيفة من بعض القيود وإعادة هيكلة العمل وإضافة وسائل وطرق جديدة لتحسين الأداء الوظيفي مما يعزز الفعالية (مخلوفى ،2018) ، (حسين والفرشوطى، 2020) ، (جرادات ، 2008) ، وهو أيضا وسيلة لتمكين العاملين بإسناد مسؤليات إضافية مما يؤدي إلى شعورهم بالإستقلالية والأهمية والمراقبة الذاتية (الشورة والعمد، 2018).

وتعددت مداخل الباحثين بشأن أبعاد الإثراء الوظيفي ، حيث حددت معظم الدراسات أنها تتضمن خمسة أبعاد، تنوع المهارات، تحديد المهام ، أهمية المهام ، الإستقلالية، التغذية المرتدة (السبيعي والداود، 2018) ، (محمد، 2011) ، (فضل وعبد المجيد، 2019) ، (حسين والفرشوطى، 2020) ، (مخلوفى، 2018) ، (جرادات، 2008) ، وهناك من حدد أربعة أبعاد وهي تنوع المهارات ، وأهمية المهام ، والإستقلالية، والتغذية المرتدة (السيد، 2008) ، تنوع المهارات، وتحديد المهام ، وأهمية المهام ، والإستقلالية(العنزي، 2017) ، بينما أشارت إحدى الدراسات إلى أبعاد جديدة تتضمن دوران العمل، و فرق العمل المستقلة ، والإدارة التشاركية ، وتوزيع السلطة والمسئولية ، والتغذية المرتدة (الشورة والعمد، 2018) .(Roche&Haar,2019).

وتناولت العديد من الدراسات مفهوم الرشاقة التنظيمية، فهناك من يرى أنها العمل الواعي القائم على إدارة المعرفة لإستثمار الفرص المتاحة في بيئة السوق المتغيرة ، وهي لا تعتمد فقط على التكيف مع المتغيرات ، بل تمتد لإستخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة وإكتساب مكانة خاصة لما تمتلكه من الكفاءة والإبتكارات (العزاوى والديباغ، 2019 ، Appelbaun,et al., 2017) ، وهي قياس قدرة المنظمة على التفوق والإستفادة من مواردها من خلال الشعور بسرعة التغييرات ببيئة الأعمال والرد على هذه التغييرات بشكل مناسب (Paul,et al.,2020) ، كما أنها تمثل القدرة على إعادة نشر وتكوين وتخصيص الموارد للمنظمة على النحو الذي يحسن من إستخدامها في البيئة الحالية أو يسمح لهم بخلق بيئات جديدة (Aidan, et al. 2018) ، وتعتبر مفهوم يحقق مساعدة المنظمات على الإستجابة للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة وإستغلال الإمكانيات المتاحة في تكنولوجيا المعلومات (الرخيص والرخيص ، 2020) و(العنزي ، 2018) ، وهي القدرة على الإدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البديلة من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في بيئة الأعمال (الضمور ، 2017) ، (أحمد ، 2020) ، (مغاوري ، 2016) ، بينما أضافت دراستي (العابدي 2012، محمد ، 2010) أنها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلى تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة

مواردها البشرية مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها ذات إستجابة للحركة فى بيئة مضطربة سريعة التغيير ، وأضافت دراسة أخرى أنها تسهم فى خلق القيمة ، ووضوح الرؤية وتشجيع المبادرات والأفكار (عبد العال ، 2019) ، وتحقيق التنافسية فى قطاع العمل والحصة السوقية (عمرو ، 2016) ، (هنية ، 2016) ، وهى بالإضافة إلى ذلك تستجيب لطلب العملاء من خلال تطوير نماذج منتجاتها وخطوط إنتاجها (النشيلي ، 2020) ، والرشاقة التنظيمية هى إحدى آليات تشخيص الفرص والتهديدات (Kakolaki&Amirnejad,2017) ، وحددت العديد من الدراسات أبعاد الرشاقة التنظيمية ، والتي تضمنت رشاقة الإستشعار ، ورشاقة إتخاذ القرارات ، ورشاقة الممارسة (محمد، 2010)، (مغاورى، 2016)، (Kristensen&Shafiee,2019) (محمد، 2019)، (Wendler, 2013)، (Muduli,2017)، (المحاسنة، 2017)، (العنزي، 2018)، و(فرح وآخرين، 2019)، وتشير رشاقة الإستشعار إلى القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغيير البيئى فى الوقت المناسب ، بينما رشاقة إتخاذ القرارات تعكس القدرة على جمع وتراكم وهيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة ببيئة الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التى توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة ، وتشير رشاقة الممارسة إلى القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوى وجذرى وتعديل العمليات ، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيزات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق فى الوقت المناسب (محمد، 2010)، (مغاورى، 2016)، (Kakolaki&Amirnejad,2017)، (النشيلي، 2020)، (Nabatchian,etal.2014)، بينما حددت دراسة أخرى أبعاد إضافية تضمن القدرة على التعلم والمسئولية المشتركة (العزاوى والدباغ، 2019)، وقد تناولت بعض الدراسات الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل والبعض الآخر تناولتها كمتغير تابع .

وبشأن الدراسات التى تناولت الإثراء الوظيفى ، فقد توصل بعض الباحثين إلى أن للإثراء الوظيفى تأثيراً جوهرياً على ولاء العاملين ، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً تنوع المهارات والمهام إنتهاءً بالإستقلالية ، وله تأثير على تحفيز العاملين والإبداع الإدارى ، وخلق الدافعية للعاملين (الخياط ، 2017) ، (محمد ، 2011) ، بينما توصلت دراسات أخرى إلى دور الإثراء فى خلق الرضا الوظيفى(جرادات، 2008)، (السبيعي والداود، 2018) ، كما أن للإثراء الوظيفى دوراً فى تنمية الإلتزام التنظيمى ، وتمكين العاملين (مخولفى، 2018)، (حسين والفرشوطى، 2020) ، (السيد، 2008) ، بينما كان للإثراء دوراً بسيطاً للعلاقة بين تنمية القدرات الإبتكارية ، وجودة الخدمة البنكية ، وبين القيادة التحويلية والإبداع الإدارى ، كما أنه مدخلاً لتصميم الوظائف وتحفيز العاملين (محمد ، 2011) ، (Chung&Ross,1977)وله دور كحافز معنوى فى تحسين أداء العاملين ، وتحقيق الأهداف(الشورة والعمد، 2018) .

وقد تناولت العديد من الدراسات الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل ، حيث توصلت إلى دورها كضرورة لبقاء المنظمات، ودعم جودة الخدمة ، تحقيق التفوق التنظيمى (العزاوى والدباغ ، 2019) ، (عبد الله وعمير، 2019) ، كما أنها تعزز تحقيق النجاح الاستراتيجى، والتأثير الإيجابى على الأداء، وتحقيق البراعة التنظيمية (أبو الفتوح ، 2021)، (المرى والبشاشة، 2020)، (فريجات ، 2019)، كما أن لها علاقة بالإستغراق الوظيفى والتميز المنظمى والفعالية التنظيمية ، والقدرة المؤسسية ، وتحقيق الميزة التنافسية ، وتميز الأداء المؤسسى المستدام (فرح وآخرين ، 2019)، (الضمور، 2017)، (هنية، 2016)، (Branicki, et al. 2019)، (قنديل، 2020) أما الدراسات التى تناولت دورها كمتغير تابع، فقد توصلت إلى الدور التأثيرى لتكنولوجيا المعلومات، والتعلم التنظيمى ، والبناء الإستراتيجى، والنماذج الحديثة للموارد البشرية ، وتنوع القوى العاملة، وممارسات الإدارة بالتجوال ، والإدارة بالإحتواء فى دعم الرشاقة

التنظيمية (شلبى ، 2021) ، (عبد العال ، 2019) ، (المحاسنة ، 2017) ، (الواعير ، 2017) ، (الرخيص والرخيص ، 2020) ، (Aidan, et al. 2018) ، (العزى، 2018) ، (محمود، 2021) .

وفى ضوء تحليل نتائج الدراسات السابقة؛ يرى الباحث أن لاتوجد دراسة تتناول العلاقة بين الإثراء الوظيفى والرشاقة التنظيمية بصورة مباشرة ، كما أن هناك عدة فجوات بحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ، كما أن هناك اختلافاً فى مجال التطبيق مع تركيز بعض الدراسات على بعض الأبعاد دون غيرها، ورأى الباحث اختيار ما يتناسب مع بيئة العمل بالشركة محل الدراسة والأكثر عرضاً بالدراسات السابقة ويتفق مع ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية؛ لذا تستهدف هذه الدراسة إستكمال جهود الباحثين حول دور الإثراء الوظيفى فى دعم الرشاقة التنظيمية ، وذلك بالتطبيق على شركة مياه الشرب بالإسكندرية.

6- فروض الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فروض رئيسة تم تحديدها فى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، إضافة إلى ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية التى أجراها الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين بالشركة محل الدراسة، وقد تمت صياغة فروض الدراسة التى تعكس دور الإثراء الوظيفى فى دعم الرشاقة التنظيمية على النحو التالى:

• **"ف1":** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

- **"ف 1-1":** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تنوع المهارات كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة .

- **"ف 1-2":** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد المهام كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة .

- **"ف 1-3":** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أهمية المهام كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة .

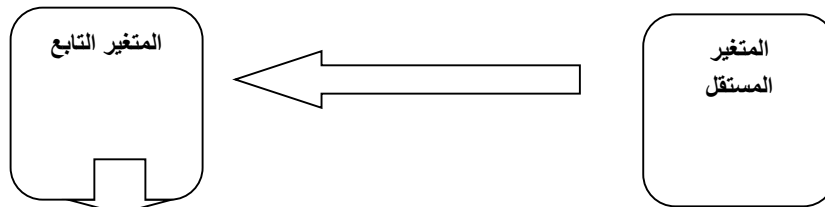
- **"ف 1-4":** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإستقلالية كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة .

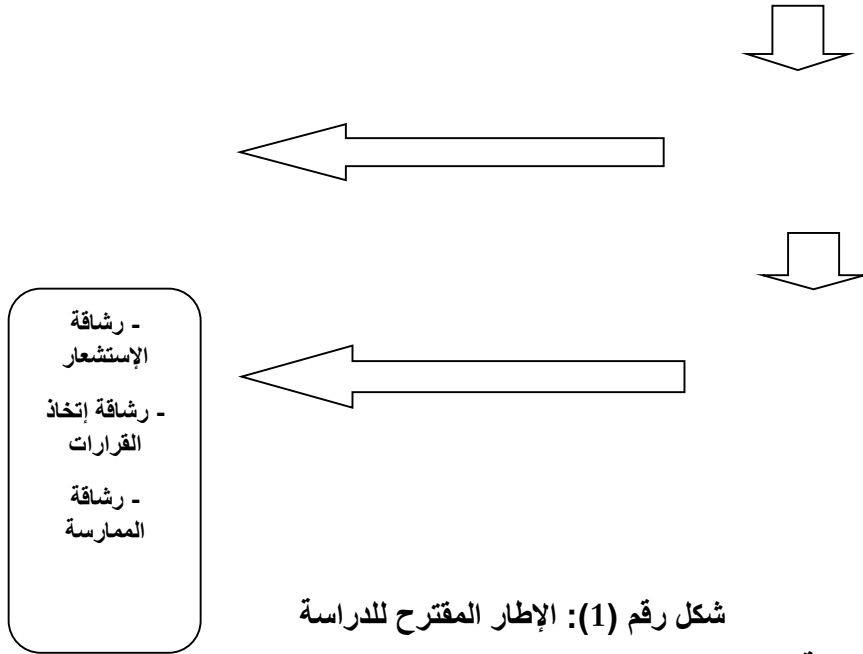
- **"ف 1-5":** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التغذيةى المرتدة كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة .

• **"ف2":** يوجد إختلاف فى العلاقة بين الإثراء الوظيفى بالشركة محل الدراسة طبقاً لاختلاف العوامل النوعية الديموجرافية.

7- الإطار المقترح للدراسة:

فى ضوء الدراسة الاستطلاعية بشقيها المكتبى والميدانى وتحديد المتغيرات تم التوصل الى نموذج الدراسة الذى يعكس العلاقة بين المتغير المستقل "الإثراء الوظيفى" والمتغير التابع "الرشاقة التنظيمية" اعتماداً على دراسات (الخياط،2017) ، (حسين والفرشوطى، 2020) ، (Norton et al., 1979) ، بالنسبة للمتغير المستقل. ودراسات (Paul et al., 2020)، (أبو الفتوح، 2021)، (محمود، 2021) بالنسبة للمتغير التابع، ويتمثل الإطار المقترح لنموذج الدراسة فى الشكل الآتى:





شكل رقم (1): الإطار المقترح للدراسة

8- منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليه الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الدافع الإجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، وذلك للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها.

• مجتمع الدراسة:

اختار الباحث شركة مياه الشرب بالإسكندرية، وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال تنقية وإمداد المواطنين بمياه الشرب وهي تابعة للشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، وتركز على تنمية قدرات العاملين وإعلاء روح المنافسة والمبادرة والحرص على التطوير الوظيفي، وتعظيم الإحساس بالملكية والالتزام، والذي يضمن مناخ تنظيمي فعال، ونشر مبدأ التحسين والتطوير المستمر، ونشر ثقافة الجودة وخدمة العملاء من خلال القطاعات المختلفة بالشركة، وبصفة خاصة قطاعات إدارة الموارد البشرية القائمة بتطبيق آليات الإثراء الوظيفي وإعادة هيكلة الوظائف والإدارات، ومنها إدارة تنمية الموارد البشرية، والإدارات المتعددة والتي تتولى مهام تطبيق الرشاقة التنظيمية والإستجابة للمتغيرات البيئية ومنها إدارات التسويق، وإدارة الأزمات والكوارث، وإدارة التوعية والمشاركة المجتمعية، والبحوث والتطوير، والتحول الرقمي، كما أن الشركة تمتد بخدماتها عبر عشر محطات للمياه، وسبعة عشر فرعاً لخدمة العملاء ومنها مراكز متنقلة لخدمة العملاء للإستجابة لمطالب وشكاوى المجتمع، تمتد عبر محافظات الإسكندرية والبحيرة ومرسى مطروح، ومن ثم فهي تجمع بين المناخ الحضري والريفي والصحراوي، وتم رصد دور الشركة المتميز من خلال مبادرة حياة كريمة والتي تتبناها الدولة لتطوير المناطق العشوائية و القرى بالريف المصري، وتتطلب التنسيق مع العديد من قطاعات الدولة أبرزها وزارات الإسكان والتنمية المحلية والمجتمع المدني بهدف الإرتقاء بالمجتمع، وقد أسهمت في توفير فرص العمل الخاصة بـ ذوى الإحتياجات الخاصة، ودعم الأسر المعيلة، وترشيد إستهلاك المياه.

وتمثل مجتمع الدراسة في عدد 7350 مفردة تمثل جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية بالشركة محل الدراسة ونظرًا لكبير حجم المجتمع، فقد اختار الباحث عينة طبقية عشوائية.

• عينة الدراسة:

تم حساب العينة باستخدام الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة (Saunders, et al., 2019)، وحيث أن مجتمع البحث يتمثل في 7350 مفردة، وبافتراض أن حدود الخطأ 5% وبالكشف في الجداول الإحصائية عند حجم المجتمع وحدود الخطأ، يكون حجم العينة هو 362 مفردة، ولتفادي ضياع بعض القوائم فقد تم توزيع 371 قائمة، وتمثلت وحدة المعاينة في العامل بالشركة على كافة المستويات الإدارية وقد بلغت نسبة الاستجابة داخل عينة الدراسة 96% وهي نسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث، أما بالنسبة لأسلوب القياس فقد تم الاعتماد على المقياس الوارد بدراسات (Monezka&Reif, 1973)، (مخلفي، 2018)، (حسين والفرشوطي، 2020) لقياس المتغير الأول *الإثراء الوظيفي*، وتم الاعتماد على المقياس الوارد بدراسة (النشيلي، 2020)، (Nafei, 2016)، (Saha, et al. 2017)، لقياس المتغير الثاني *الرشاقة التنظيمية*، ومن ثم تصميم قائمة الإستقصاء المكونة من ثلاث أقسام، حيث يتضمن القسم الأول البيانات النوعية الديموجرافية، ويتضمن القسم الثاني مجموعة من العبارات لقياس مدى توافر أدوار الإثراء الوظيفي، والقسم الثالث لقياس مدى تطبيق الرشاقة التنظيمية.

• **أساليب التحليل الإحصائي:**

اعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائي حسب طبيعة البيانات ونوعيتها وحسب فروض البحث وتم تطبيق تلك الأساليب باستخدام برنامج SPSS، وهذه الأساليب هي، بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية، معامل الصدق ومعامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression and Correlation، تحليل التباين ANOVA.

▪ **قياس الصدق والثبات:**

يقصد به مدى الثقة في المعلومات التي توفرها الأداة، ويتم التعبير عنه رقمياً من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ويستخدم كوسيلة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الميدانية ويبين مدى صلاحيتها للدراسة الميدانية ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الإستبانة في هذه الدراسة، ويتم قياسه باستخدام برنامج SPSS، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل على قوة الاستبانة وثباتها وعادة إذا بلغ معامل الثبات 0.7 فأكثر لأي بعد من أبعاد الدراسة يتم قبول هذا البعد في الاستبانة وإذا قلت عن ذلك يعتبر هذا البعد ضعيف ويعاد النظر في فقراته بالحذف أو الإضافة حتى نصل لمعامل ثبات مناسب.

ولحساب الثبات والصدق للإستبانة قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (50) مفردة من العينة التي لها نفس الخصائص في مجتمع الدراسة، وقام الباحث باحتساب معاملات الصدق والثبات، وبحسابها تبين وجود فقرات بحاجة إلى التعديل سواء بالحذف أو إعادة الصياغة حتى ارتفعت قيم معامل الثبات والصدق إلى القيم التي يبينها الجدول رقم (1).

- **معامل الثبات:**

تبين من البيانات الواردة في الجدول رقم (1) أن جميع متغيرات الدراسة الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبول، حيث يتراوح معدل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة ما بين (0.802- 0.912) هذا مما يدل على دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها، كما أن المؤشر العام للقائمة بلغ 0.870 كمعامل ثبات مما يعنى أنه أعلى من 0.70.

- **معامل الصدق:**

ويوضح معامل الصدق، وهو حاصل مربع الثبات أن المقياس يمكن أن يقيس ما تم وضعه لقياسه، حيث تراوحت قيمة معامل الصدق لجميع الأبعاد ما بين (0.896 – 0.955)، أما المؤشر العام لمعامل الصدق فبلغ 0.931 وكلاهما يعنى صلاحية الاستبانة للقياس.

جدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المؤشر العام	رشاقة الممارسة	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الاستشعار	التغذية المرتدة	الاستقلالية	أهمية المهام	تحديد المهام	تنوع المهارات	الأبعاد
0.870	0.898	0.912	0.841	0.822	0.907	0.868	0.802	0.889	معامل ألفا
0.931	0.948	0.955	0.917	0.907	0.952	0.932	0.896	0.943	الصدق
39	7	5	3	4	6	3	4	7	عدد الفقرات

• خصائص عينة الدراسة:

تم تحليل الخلفية الديموغرافية لمجتمع الدراسة، بحساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات النوعية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كما يلي:

جدول رقم (2): التحليل الوصفي للبيانات النوعية الديموجرافية لعينة الدراسة

النوع	ذكر	انثى	المجموع		
1	259	112	371		
	69.8	30.2	100		
الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	أخرى		
2	63	294	371		
	17	79.2	3.8		
المؤهل العلمي	أقل من المتوسط	متوسط	فوق المتوسط	مؤهل أعلى	مؤهل أعلى الجامعي
3	0	7	371		
	0	1.9	43.4		
الحالة الوظيفية	معين	متقاعد	منتدب	يعمل باليومية	
4	315	56	371		
	84.9	15.1	0		
طبيعة العمل	تخصصي	فني	مكتبي	حرفي	خدمات معاونه
5	245	42	371		
	66	11.3	22.6		
مدة الخدمة بجهة العمل	أقل من 10 سنوات	10 – 20 سنة	أكثر من 20 سنة		
6	98	203	371		
	26.4	54.7	18.9		
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا		
7	147	147	371		
	39.6	39.6	20.8		

بمتابعة الجدول رقم (2) الذي يعرض التحليل الوصفي للبيانات النوعية الديموجرافية لعينة الدراسة يتضح أن التركيب النوعي لعينة الدراسة يتوزع ما بين 69.8% من الذكور، 30.2% من الإناث،

أما عن الحالة الاجتماعية فكان 79.2% منهم متزوج و17% أعزب و3.8% أخرى، وبالنسبة للمؤهل العلمي فحملة المؤهلات العليا بلغت نسبتهم 54.7% يليهم أصحاب المؤهل فوق الجامعي بنسبة 43.4% يليهم أصحاب المؤهل المتوسط بنسبة 1.9%، مما يعني أن 98.1% من أفراد عينة الدراسة تنحصر مؤهلاتهم العلمية بين المؤهل الجامعي والمؤهل فوق الجامعي، في حين جاء أصحاب المؤهل فوق المتوسط في المرتبة الأخيرة.

أما عن الحالة الوظيفية يمثل المعينين النسبة الأكبر من عينة مجتمع الدراسة وهي 84.9%، يليهم المتعاقدين بنسبة 15.1%، وهذا أمر طبيعي بشركة مياه الشرب ككيان قائم على قوام التعيين ويتم دعم المقررات الوظيفية من خلال استقطاب المتعاقدين والمنتدبين والعمل بنظام اليومية بنسب أقل، وفيما يتعلق بطبيعة العمل فكان للمتخصصين النسبة الأكبر 66% يليهم القائمين بالعمل المكتبي بنسبة 22.6%، ثم الفنيين بنسبة 11.3%، أما عن مدة الخدمة بجهة العمل فاختافت ما بين مدة خدمة قدرها (10 - 20 سنة) ونسبتهم 54.7% ومدة خدمة قدرها (أقل من 10 سنوات) ونسبتهم 26.4% ومدة خدمة قدرها (أكثر من 20 سنة) ونسبتهم 18.9%، وبالنسبة للمستوى الوظيفي كانت الإدارة العليا ثم الإدارة الوسطى بنسبة 39.6% لكل منها على الترتيب، يليها الإدارة الدنيا بنسبة 20.8%.

• تحليل أبعاد الدراسة:

قام الباحث بتطبيق بعض مقاييس الوصف الإحصائي على أبعاد الدراسة للتعرف على الخصائص العامة لها، وهو ما يبيئه الجدول رقم (3):

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأبعاد الدراسة

الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	
1	مرتفع جدا	81.1	0.680	4.054	تنوع المهارات	1
2	مرتفع	78.3	0.681	3.915	تحديد المهام	2
3	مرتفع	77.7	0.833	3.887	اهمية المهام	3
4	مرتفع	77	0.730	3.852	الاستقلالية	4
5	مرتفع	75.9	0.718	3.797	التغذية المرتدة	5
8	مرتفع	67.9	0.778	3.396	رشافة الاستشعار	6
6	مرتفع	71.5	0.780	3.574	رشافة اتخاذ القرار	7
7	مرتفع	71.4	0.696	3.569	رشافة الممارسة	8
-	مرتفع	75.1	0.737	3.755	المؤشر العام	

وطبقا للجدول رقم (3) بلغ المتوسط العام لأبعاد الدراسة 3.755 بانحراف معياري 0.737 ودرجة موافقة نسبية بلغت 75.1% وهي درجة مرتفعة، ومن حيث الأهمية النسبية جاء بعد "تنوع المهارات" في المرتبة الأولى بنسبة 81.1% ومتوسط 4.054، يليه في المرتبة الثانية بعد "تحديد المهام" بمتوسط 3.915 ونسبة موافقة 78.3%، وفي الترتيب الثالث جاء بعد "أهمية المهام" بموافقة نسبية 77.7% ومتوسط 3.887، أما بعد "الاستقلالية" فجاء ترتيبه الرابع بمتوسط 3.852 ونسبة اتفاق بلغت 77%، وجاء بعد "التغذية المرتدة" في الترتيب الخامس بنسبة اتفاق 75.9% ومتوسط 3.797، وفي المرتبتين السادسة والسابعة جاء البعدين "رشافة اتخاذ القرار" و"رشافة الممارسة" بنسبة اتفاق بلغت 71.5% و71.4% على الترتيب، بينما المرتبة الثامنة والأخيرة فكانت من نصيب بعد "رشافة الاستشعار" بنسب اتفاق 67.9% ومتوسط 3.396، وبالتالي يمكن القول أن جميع محاور الدراسة ذات استجابة جيدة من أفراد عينة الدراسة.

• اختبار فروض الدراسة:

❖ الفرض الرئيسي الأول "ف1": توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإثراء الوظيفي ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

جدول (4): العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية

B	الدالة	قيمة مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	المتغير التابع	
0.597	الثابت (Constant)	دال	0.000	324.102	0.486	0.684	الرشاقة التنظيمية
0.750	الإثراء الوظيفي						

تبين من خلال مؤشرات الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية بلغت (0.684) و قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.000) وبهذا تكون أقل من الدالة (0.05) مما يعنى أنها علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.486) مما يدل على أن (48.6%) من تحقيق الرشاقة التنظيمية فى مجتمع الدراسة يرجع إلى التغير فى الإثراء الوظيفي.

كما يتبين أن قيمة F المحسوبة (324.102) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد الإثراء الوظيفي على الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وجميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرض، لذا يتم قبول الفرض وهو وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية للعاملين بالشركة محل الدراسة. ويتفرع عن الفرض الرئيس خمس فرضيات فرعية تم اختبارها وكانت النتائج على النحو المبين فى الجدول رقم (5) وذلك على النحو التالى :

الفرض الفرعى الأول "ف1-1": توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تنوع المهارات كأحد أبعاد الإثراء الوظيفي ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

جدول (5): العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية

B	الدالة	قيمة مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	المتغير التابع	
1.068	الثابت (Constant)	دال	0.000	213.466	0.366	0.605	الرشاقة التنظيمية
0.609	تنوع المهارات						
1.341	الثابت (Constant)	دال	0.000	166.158	0.310	0.557	
0.560	تحديد المهام						
1.953	الثابت (Constant)	دال	0.000	119.916	0.245	0.495	
0.407	اهمية المهام						
1.276	الثابت (Constant)	دال	0.000	237.414	0.392	0.626	
0.587	الاستقلالية						
1.194	الثابت (Constant)	دال	0.000	265.404	0.418	0.647	
0.617	التغذية المرتدة						

تبين من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط بين تنوع المهارات والرشاقة التنظيمية بلغت (0.605) و قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000، مما يعنى أنها علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.366) مما يدل على أن (36.6%)

(%) من التغير في الرشاقة التنظيمية في مجتمع الدراسة يرجع إلى التغير في تنوع المهام ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (213.466) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً لتنوع المهام على الرشاقة التنظيمية كمحور عام من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وجميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرض.

الفرض الفرعى الثانى "ف1-2": توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحديد المهام كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة .

تبين من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط بين تحديد المهام والرشاقة التنظيمية بلغت (0.557) و قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000، مما يعنى أنها علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.310) مما يدل على أن (31%) من التغير في الرشاقة التنظيمية في مجتمع الدراسة يرجع إلى التغير في تحديد المهام ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (166.158) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً لتحديد المهام على الرشاقة التنظيمية كمحور عام من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وجميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرض.

الفرض الفرعى الثالث "ف1-3": توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أهمية المهام كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

بمتابعة الجدول رقم (5) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين أهمية المهام والرشاقة التنظيمية بلغت (0.495) و قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000، مما يعنى أنها علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.245) مما يدل على أن (24.5%) من التغير في الرشاقة التنظيمية في مجتمع الدراسة يرجع إلى التغير في أهمية المهام ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (119.916) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً لأهمية المهام على الرشاقة التنظيمية كمحور عام من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وجميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرض.

الفرض الفرعى الرابع "ف1-4": توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإستقلالية كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.

بمتابعة الجدول رقم (5) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الاستقلالية والرشاقة التنظيمية بلغت (0.626) و قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000، مما يعنى أنها علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.392) مما يدل على أن (39.2%) من التغير في الرشاقة التنظيمية في مجتمع الدراسة يرجع إلى التغير في الاستقلالية ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (237.414) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً للاستقلالية على الرشاقة التنظيمية كمحور عام من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وجميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرض.

الفرض الفرعى الخامس "ف1-5": توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التغذيةى المرتدة كأحد أبعاد الإثراء الوظيفى ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة

بمتابعة الجدول رقم (5) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التغذيةى المرتدة والرشاقة التنظيمية بلغت (0.647) و قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000، مما يعنى أنها علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد R2 البالغة (0.418) مما يدل على أن

(41.8%) من التغيير في الرشاقة التنظيمية في مجتمع الدراسة يرجع إلى التغيير في التغذية المرتدة ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (256.404) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير دال إحصائياً للتغذية المرتدة على الرشاقة التنظيمية كمحور عام من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وجميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرض.

الفرض الرئيس الثاني "ف2": يوجد إختلاف في العلاقة بين الإثراء الوظيفي ودعم الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة طبقا لاختلاف العوامل النوعية الديموجرافية .

جدول (6): نتائج اختبار التباين المشترك لمعرفة مدى اختلاف العلاقة بين المتغير التابع والمتغير

المستقل وفقا للمتغيرات النوعية الديموجرافية

المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغيرات النوعية	قيمة F المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة	الدلالة
الإثراء الوظيفي	الرشاقة التنظيمية	النوع	4.095	0.001	دال
		الحالة الاجتماعية	1.468	0.04	دال
		المؤهل	18.036	0.000	دال
		الحالة الوظيفية	7.655	0.000	دال
		طبيعة العمل	0.312	0.354	غير دال
		مدة الخدمة	1.677	0.03	دال
		المستوى الوظيفي	8.652	0.000	دال

بمتابعة الجدول رقم (6) يتضح وجود تأثير للمتغيرات النوعية المتمثلة في: النوع والحالة الاجتماعية والمؤهل والحالة الوظيفية ومدة الخدمة في جهة العمل والمستوى الوظيفي حيث أن قيمة F جاءت دالة لكل المتغيرات النوعية لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 مما يدل على وجود تأثير لتلك المتغيرات على العلاقة ما بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية وبالتالي قبول الفرض الخاص بوجود اختلاف في العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية للعاملين بالشركة طبقا لاختلاف العوامل النوعية الديموجرافية، باستثناء متغير " طبيعة العمل " حيث جاءت قيمة F غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.354)

9- النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

- أظهرت النتائج أن الإثراء الوظيفي يتمتع بدرجة كبيرة من الأهمية في مجتمع الدراسة حيث بلغ وزنه النسبي 78%، وينتمي لهذا المحور خمسة أبعاد فرعية وكانت نتائجها، أن "تنوع المهارات" كان في المرتبة الأولى بنسبة 81.1% بين أبعاد الدراسة، وهي درجة مرتفعة وتشير تلك النتيجة إلى توافر تلك المقومات في معظم الوظائف بالشركة .
- "تحديد المهام" جاء في المرتبة الثانية بموافقة 78.3% مما يعكس أهميتها كبعد من أبعاد الإثراء الوظيفي، ويشير إلى دور بطاقات التوصيف الوظيفي ومدى أهميتها .
- تشكل "أهمية المهام" نسبة قدرها 77.7% لتأتي بذلك في الترتيب الثالث ، حيث أشارت إلى وجود درجة كبيرة من إبراز أهمية المهام بمعظم الوظائف بالشركة .
- فيما يخص "الاستقلالية" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 77% ، أما عن "التغذية المرتدة" فكان وزنها النسبي 75.9% وهي بذلك جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لأبعاد الإثراء الوظيفي .

- حاز متغير "الرشاقة التنظيمية" على نسبة موافقة 70.3% مما يدل على أهمية هذا المتغير ومدى تطبيق الشركة له من خلال إدارتها المتعددة وإستجابتها للمتغيرات البيئية من خلال أبعادها المتمثلة في "رشاقة اتخاذ القرار" و "رشاقة الممارسة" و"رشاقة الاستشعار" والتي حصلت على الترتيب من السادس وحتى الثامن بين ابعاد الدراسة من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت 71.5% و 71.4% و 67.9% لكل منها على الترتيب ، فمن خلال رشاقة الممارسة قامت الشركة بأدوارها المتعددة ومنها ، مبادرة حياة كريمة ، وتصنيع بوابات التعقيم لبعض القطاعات بالمجتمع ، المشاركة في مشروع محور المحمودية ، وضع خطط مواجهة أزمات فصل الشتاء وتجمعات الأمطار ، تطهير الميادين والشوارع أثناء أزمة كورونا ، تصميم البرامج التدريبية لخدمة المجتمع، وقد قامت الشركة بتطبيق رشاقة الإستشعار وإتخاذ القرارات من خلال ، تطبيق نظم الإسكادا للتحكم والرقابة عن بعد ، إعادة هيكلة بعض الإدارات والهيكل التنظيمية وإنشاء إدارات متخصصة للمشاركة المجتمعية والتوعية وتنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات والكوارث، ولجنة دائمة لمبادرة حياة كريمة وتطبيق نظم الجودة طبقا للمواصفات القياسية الدولية، وتطوير دور خدمة العملاء وإطلاق المركبات المنقلة لخدمة العملاء.
- يؤثر الإثراء الوظيفي تأثيرًا طرديًا على الرشاقة التنظيمية بنسبة 48.6%.
- يؤثر تنوع المهام تأثيرًا طرديًا على الرشاقة التنظيمية بنسبة (36.6%) ، كما يؤثر تحديد المهام تأثيرًا طرديًا على الرشاقة التنظيمية بنسبة (31%) .
- تتأثر الرشاقة التنظيمية تأثرا طرديا بمتغير أهمية المهام وذلك بنسبة (24.5%)، ما متغيرى الاستقلالية والتغذية المرتدة فكلاهما يؤثر تأثيرا طرديا فى الرشاقة التنظيمية بنسبة (39.2% - 41.8%) على الترتيب .
- هناك تأثير للمتغيرات النوعية فى عينة الدراسة على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية، سواء كان هناك اختلاف فى العمر أو المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة أو المؤهل والحالة الاجتماعية، ولكن قد يكون هناك نسبية فى هذه المعايير، ولكن يستثنى من تلك المتغيرات طبيعة العمل فهى المتغير الديموغرافى الوحيد الذى لا يؤثر على العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية

ثانياً: التوصيات:

توصل الباحث لمجموعة من التوصيات في ضوء هذه النتائج على النحو التالى:

- إجراء دراسة تشخيصية لكافة وظائف الشركة لتحديد مدى توافر مقومات الإثراء الوظيفي بقطاعاتها المختلفة .
- تطوير وتنمية بطاقات التوصيف الوظيفي ودعمها بمقومات أبعاد الإثراء الوظيفي وبما يتناسب مع المتغيرات والتطور التكنولوجي ببيئة العمل .
- التركيز على منح بعض الوظائف درجة عالية من الإستقلالية فى إتخاذ القرارات ، ووضع الآليات التى تخلق التغذية المرتدة للعاملين .
- تعزيز آليات المرونة الوظيفية والتدوير الوظيفي بما يحقق إكتساب الخبرات المتنوعة، وإثراء العاملين بالخبرات والمعارف مهنيا وسلوكيا .
- مراعاة التنسيق بين الوظائف للحد من ازدواجية الأداء وخاصة بين الوظائف المثراة والوظائف الأخرى
- تصميم مجموعة من البرامج التدريبية ، والتي تتضمن تحديد أهمية تطبيق مقومات الإثراء الوظيفي بالشركة .
- دراسة العلاقة بين دور الشركة فى تطبيق الرشاقة التنظيمية ، سواء من منظور رشاقة الإستشعار ورشاقة الممارسة ، ومدى تطبيق هذا الدور من خلال رشاقة إتخاذ القرارات ، بإعادة هيكلة وتطوير بعض الإدارات والهيكل التنظيمية .
- ضرورة خلق الرؤية الإستراتيجية المتكاملة من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية ، لرصد نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات ، ووضع البدائل الإستراتيجية المرنة التى تتوافق مع كل موقف

- تفعيل دور الإدارات المختصة بالمشاركة المجتمعية والرصد البيئي، وإدارة الأزمات والكوارث ، وإدارة التسويق ، والتوعية ، لدعم رؤية الإستشعار البيئي كأحد مقومات الرقابة التنظيمية .
- إعادة تصميم الهياكل الوظيفية والتنظيمية وإعادة هيكلة العمليات بالشركة بشكل أكثر مرونة ، بما يجعلها قادرة على التكيف ، والإستجابة للمتغيرات البيئية سواء كانت سياسية ، او تكنولوجية ، أو تنافسية ، أو ثقافية وإجتماعية وإقتصادية .
- بناء ثقافة الرقابة التنظيمية بالشركة من خلال تنمية قدرات العاملين على المرونة ورصد المتغيرات البيئية .
- تقييم أبعاد الرقابة التنظيمية ، وتحديد أكثر الأبعاد إحتياجاً للدعم والتطوير لضمان فعالية الدور المتكامل لها بالشركة .

9- الخاتمة:

توصلت الدراسة الحالية من خلال سعيها لإدراك دور الإثراء الوظيفي في دعم الرقابة التنظيمية بالشركة محل الدراسة الى أهمية هذا الدور، وضرورة إعادة هيكلة بعض الأبعاد الرئيسة الخاصة بالإثراء الوظيفي ببعض الوظائف ، وهذا من شأنه يؤدي إلى دعم تطبيق الرقابة التنظيمية.

10-Conclusion:

The current study found Through seeking to realize the role of job enrichment in supporting organizational agility in the company under the study, How important of This role and the necessity of restructurization main dimensions of the job enrichment, This would lead to supporting organizational agility.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (1) أبو الفتوح، غادة عاطف أبو الفتوح. (2021). تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة .
- (2) أحمد، منار منصور أحمد. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات والعلوم والتربية، جامعة عين شمس ، مج 21، ج 4
- (3) الخياط، ماجد الخياط. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية : دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة الأردن، جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد31(8).
- (4) الرخيص والرخيص، مها محمد الرخيص ، فاطمة محمد الرخيص. (2020). أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات:دراسة تحليلية وصفية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع11.
- (5) السبيعي والداوود، خالد بن صالح المرزم السبيعي، منال بنت سعد الداوود. (2018). الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي: رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج مجلة بحوث ودراسات، المجلد 39، العدد148.
- (6) السيد، محمودمحمد السيد. (2008). تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد2.

- (7) الشورة والعمد، محمد الشورة ، مجد العمد. (2018). الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي وأداء العاملين مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، مج4، ع1
- (8) الضمور، معتصم محمد الضمور. (2017). الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- (9) العابدي، على رزاق جواد العابدي. (2012). الرشاقة التنظيمية : مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الإستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الكوفة ، مج8، ع24.
- (10) العزاوي والدباغ، شفاء محمد على العزاوي ، ايناس نهاد كامل الدباغ. (2019). تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة (بحث إستطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، مجلة كلية بغداد ، جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد57.
- (11) العنزى، أحمد حمدان مشرف العنزى. (2018). أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- (12) العنزى، فوزية تايه شمیلان العنزى. (2017). واقع الإثراء الوظيفي لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء المتغيرات، مجلة التربية ، جامعة الأزهر، العدد176، ج 2.
- (13) المحاسنة، لميس عارف عبد ربه المحاسنة. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- (14) المرى و البشباشة، محمد راشد المرى ، سامر عبد المجيد البشباشة. (2020). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، مج(20)، ع1.
- (15) النشيلي، دينا حلمى عباس محمد النشيلي. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية ، المجلة العربية للإدارة ن مج40 ، ع3.
- (16) الواعير، موسى مسلم موسى الواعير. (2017) . الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية ، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- (17) جرادات، نور أحمد جرادات. (2008). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة إتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقبلية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- (18) حسين و الفرشوطى، بانفاطة الزبير حسين و أحمد عبد الغنى الفرشوطى. (2020). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج28، ع1.

- (19) شلبي، سهى عبد المنعم محمد شلبي. (2021). أثر كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية فى قطاع البنوك الحكومية بمصر- دراسة تطبيقية على بنك القاهرة . *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس* .
- (20) عبد العال، عنتر محمد أحمد عبد العال. (2019). *متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية " جامعة سوهاج نموذجاً "* . *المجلة التربوية* ع59
- (21) عبد الله وعمير، حيدر طه عبد الله و عراق عبود عمير. (2019). دور الرشاقة الإستراتيجية فى تحقيق التفوق التنظيمى، *بحث ميدانى لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الأنبار ، ع15*
- (22) عمرو، هبه محمد محمد عمرو. (2016). الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الإتصالات والمعلومات العاملة فى فلسطين، *رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل، فلسطين* .
- (23) فرح وآخرين، فرح يس فرح ، مأمون يس بدوي ، صفاء ياسر بابكر. (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على الإستغراق الوظيفى فى الشركات الزراعية بولاية القضارف، السودان، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية ، مج 3، ع1*
- (24) فريحات ، محمد سلطان محمد سعيد فريحات. (2019). أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها فى سوق عمان المالى ، *رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن*.
- (25) فضل وعبد المجيد، محمد عبد التواب فضل، أشرف عبد التواب عبد المجيد. (2019). واقع الإثراء الوظيفى لدى شيوخ وكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية ، *دراسة مسحية، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع182، ج2*.
- (26) قنديل، سماح خليل قنديل. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمى: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية فى شركات الإتصال العاملة فى الأردن ، *رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط* .
- (27) كعكلى، سهام محمد صالح كعكلى. (2005). الإثراء الوظيفى لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربويه فى المملكة العربية السعودية ، *دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين ، المجلد 6 ، العدد2*.
- (28) لعرايجى وبو غازى، إيمان لعرايجى ، فريدة بو غازى . (2020). التسيير الإستراتيجى للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية فى المؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة *مجلة الإستراتيجية والتنمية، جانفى ، مج10، ع1*.
- (29) محمد، منار حبيب محمد. (2011). الإثراء الوظيفى كمدخل لتصميم الوظائف وتحفيز العاملين فى ظل تخفيض العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعى. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ع4*
- (30) محمد، ياسر أحمد مدنى. (2019). واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بإقليم جنوب الصعيد ، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، ع8*

- (31) محمد، مى عادل صلاح الدين محمد. (2010). الرشاقة التنظيمية والمسئولية القانونية كمحددتين للأداء البيئى لإحدى الشركات الصناعية، رسالة ماجستير فى العلوم البيئية، كلية الحقوق ، جامعة عين شمس .
- (32) محمود، مى مرعى كامل محمود. (2021). أثر ممارسات الإدارة بالإحتواء العالى فى تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة* ، مج41 ن 1ع .
- (33) مخلوفى، كنزة مخلوفى. (2018). الإثراء الوظيفى كمدخل أساسى لدعم سياسة التمكين الإدارى لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية. *مجلة البشائر الإقتصادية* ، جامعة طاهرى محمدبشار ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير ، مج4، ع3
- (34) مغاورى، هالة أمين مغاورى. (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية فى التعليم الجامعى المصرى ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد 3 (3) ، العدد (10) .
- (35) هنية، محمد أنور رشدى هنية. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسى لدى قطاع الصناعات الغذائية فى قطاع غزة ، رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (36) Aidan, Zoya, Ahmad Alibabaei , & Hassan Shah Mohammad. (2018). Identify the Relationship between Employer Brand Attractiveness, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Workforce Agility in Telecom Industries based on Structural Equation Modeling (SEM) (Case Study: Huawei Technologies Service Iranian). *Journal of Ecophysiology and Occupational Health* , Vol 18(1&2) , 6-11.
- (37) Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D. and Hasan, L.. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training* , Vol. 49 No. 1, pp. 6-14.
- (38) Barahma, Maged , Kalsom binti ali , Mohammad Nashief & Mohammed Ali Al-Awlaqi . (2019). The Impact OF Human Resources Management Strategies on the Strategic Agility: A Field Study in large and medium Yemeni manufacturing Sector . In *Work across the lifespan, Journal of Social Sciences* , Volume 8, Number 4, 611-629.
- (39) Branicki, Layla, Véronique Steyer, & Bridgette Sullivan-Taylor . (2019). Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it . *The International Journal of human resource management* , VOL. 30, NO. 8, 1261–1286.
- (40) Chung, Kae H., Monica F.Ross. (1977). Differences in Motivational Properties between Job Enlargement and Job Enrichment , *Januar* , 113-122.
- (41) Kakolaki, Abbas N. & Qanbar Amirnejad. (2017) The Effects of Electronic Marketing on Organizational Agility: Evidence from the Oil Industry. *International Journal of Economic Perspectives*, Volume 11, Issue 1, 1241-1251.
- (42) Kristensen, Saeedeh Shafiee & Sara Shafiee. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility , *orbit.dtu.dk*, Aug, 1-14
- (43) Monczka, Robert M. & William E. Reif. (1973). a contingency approach to job enrichment design , *Human Resource Management* , Winter , 9-17.

- (44)Muduli, Ashutosh. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment . *Global Business and Organizational Excellence* , 36(5) , 46–56 .
- (45)Nabatchian, Gholamreza , Seyyed Jafar Moosavi,& Ali Mohammad Safania . (2014). Reviewing the relationship between Organizational agility & Job Satisfaction Staff in the Ministry of Youth Affairs and Sports Iran . *International Journal of Modern Communication Technologies & Research* , Volume-2, Issue-2 , 10- 13.
- (46)Nafei, Wageeh A. (2016). The Role of Organizational Agility in Reinforcing Job Engagement: A Study on Industrial Companies in Egypt, *International Business Research*, Vol. 9, No. 2,153-167
- (47)Norton, Steven D., Douglas Massengill , & Harold L. Schneider. (1979). is job enrichment a success or a failure? *Human Resource Management*, Winter, 37-28.
- (48)Paul, Moitreyee , Lalatendu Kesari Jen, Kalpana Sahoo,. (2020). Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals. *Journal of Religion and Health* , 59:135–153
- (49)Relf, William E, Fred Luthans . (1972). Does Job Enrichment Really Pay Off? . *California Management Review* , NO. 1 ,37-30 .
- (50)Roche, Maree , &Jarrod Haar. (2019). Motivations, work–family enrichment and job satisfaction: an indirect effects model . *Emerald Publishing Limited* , Vol. 49 No. 3, pp. 903-920
- (51)Saha, Nibedita, Ales Gregar , & Petr Saha . (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms’ competitiveness? , *International Journal of Organizational Leadership* , 6, 323-334 .
- (52)Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A., 2019. *Research Methods for Business Students* (8th edn.) Harlow.
- (53)Triaa,Wafa, LiliaGzara,& HerveVerjus . (2016). Organizational agility key factors for dynamic business process management , . *Conferenceon Business Informatics* . Aug, 1-11
- (54) Voirin, Charbonnier- Audrey. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility . *M@n@gement* , vol. 14 no. 2, 119-156 .
- (55)Wendler,Roy. (2013). the structure and components of agility – a multi-perspective view. *informatyka ekonomiczna business informatics* , 2(28), ISSN 1507-3858