

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: دراسة ميدانية

سناء مصطفى محمد أبوليفة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال- كلية التجارة - جامعة أسيوط

أستاذ مشارك- كلية الأعمال – جامعة الجوف

Dr. Sanaa Moustafa Mahammad Abo Lifa

Assistant Professor Business Administration Dept,

Commerce of Faculty - Assiut University

Associate Professor, Business Administration Dept.

College of Buniess, Jouf University

الملخص:

الغرض من الدراسة: التعرف على دور مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) وأبعاد قدرات التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم).

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٣٧٨) فرداً عاملاً في شركات الأدوية ، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (٢٥١٠٩) فرداً، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماع SPSS النسخة (٢٥) في تحليل البيانات، وبرنامج AMOS النسخة (٢٥)، وتم وضع عدة

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

فروض، وتم استخدام اختبارات متعددة للتأكد من صحة هذه الفروض، وقد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية ومقومات الصلابة النفسية، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين مقومات الصلابة النفسية وقدرات التجديد المنظمي، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن مقومات الصلابة النفسية - كمتغير وسيط تداخلي - أدت إلى زيادة العلاقة الموجبة بين بعض استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي.

التطبيقات الإدارية للدراسة: تفعيل برامج تدريبية لتنمية مقومات الصلابة النفسية، على أن تكون هذه البرامج متاحة لكافة العاملين وليس فقط للقيادات الإدارية، تطوير معارف الأفراد الإدراكية؛ لأن التغييرات السريعة تتطلب مهارات ومعارف متقدمة لمواجهتها.

الكلمات الدالة: استراتيجيات الإدارة المرئية، مقومات الصلابة النفسية، أبعاد قدرات التجديد المنظمي.

The role of Hardiness Psychological in the relationship between Visual Management Strategies and Organizational Renewal Capabilities: A Field Study

Abstract:

The study aims at examining the role of the hardiness psychological in the relationship between visual management strategies and organizational renewal capabilities. A sample of

(378) employees working in the subsidiaries of a holding medical company. A questionnaire used to collect the required data.

The study revealed a moderate degree of awareness of visual management strategies and organizational renewal capabilities. The hardiness psychological (control) mediated the relationship between strategy rules work and all organizational renewal capabilities. The hardiness psychological (commitment) mediated the relationship between cleaning strategy and organizational renewal capabilities (exploiting time and learning orientation connectivity). The hardiness psychological (challenge) mediated the relationship between strategy rules work and organizational renewal capabilities (exploiting time and leadership practices).

The study concluded with some relevant recommendations.

Key words: Visual management strategies, organizational renewal capabilities, hardiness psychological.

مقدمة:

تواجه المنظمات مشكلات الإدارة التقليدية، وانعكس ذلك على الواقع التقديمي والتطوري وعلي الحالة النفسية للمديرين وقوة تحملهم، كما أن تطورات البيئة الخارجية فرضت على المنظمات أن تتطور بسرعة التطورات نفسها الحاصلة في البيئة الخارجية، ليس من أجل البقاء فقط بل لأنها بحاجة لجهد أكبر لتحقيق التجديد المنظمي، لذلك يجب على المنظمات أن تتعلم كيفية إدارة التغيير وبطريقة فعالة، لتقود نحو إعادة بناء قدراتها وتجديد حيويتها.

والمنظمات بحاجة ملحة إلى أفراد يتمتعون بالصلابة النفسية ويكونون قادرين على التكيف والتغير مع التطورات البيئية. وهناك أنماط إدارية متعددة يمكن الاعتماد عليها

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

لمواكبة التغييرات الحادثة في البيئة الخارجية، ولكن من المستحسن الاعتماد على الأنماط الإدارية التي تتطلع إلى المستقبل مثل الإدارة بالرؤية المشتركة Management Common Vision، وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي على جميع المستويات الإدارية، والإدارة المرئية أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية.

١- موضوع الدراسة:

لقد دخلت مفاهيم حديثة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من بينها قدرات التجديد المنظمي، والتي كان لها التأثير الواضح والمهم في حياة المنظمات، وأصبح لها بالغ الأثر في تحسين الأداء على مستوى الأفراد والمنظمات، وأخذ موضوع التجديد المنظمي يحتل اهتمام المنظمات المعاصرة، بعد أن أدركت أهميتها وعلاقتها بمختلف أنشطة المنظمة (Duursema, 2013; Shahrokhi et al., 2015; Gabryś, 2018). ومفهوم التجديد المنظمي مفهوم قائم على المعرفة ويسعى لاستغلال واستكشاف المعرفة أو كليهما في وقت واحد للوصول إلى التجديد المنظمي (Wilkins, 2017).

ونتيجة المنافسة العالمية التي تواجهها المنظمات تزداد أهمية قدرات التجديد المنظمي في ظل المنافسة بين المنظمات على الموارد في بيئات سريعة التحول والتي لا يمكن التنبؤ بها، والحاجة إلى إنتاج منتجات بجودة عالية للحصول على ميزة تنافسية بين المنظمات، وهذا يتطلب أن يكون للمنظمة قدرة على تجاوز العقبات والتحديات الناتجة عن الظروف والمواقف المضطربة والمعقدة أحياناً، ولم تعد النظريات التنظيمية التقليدية تكفي لمواجهة هذه التحديات (Poyhonen, 2004; Kirsimarja & Aino, 2008; Safarzadeh et al., 2012; Silvestri & Gulati, 2013; Shah et al., 2019).

ترى الباحثة أن منظمات الأدوية تواجه تحدياً كبيراً يستوجب التجديد لضمان بقائها في البيئة، فغياب التجديد سيقضي على المنظمة، وقد تصل إلى مرحلة يمكن أن نسميها الشخوخة التنظيمية، فالمشكلة تكمن في اختيار آليات التجديد المرنة التي من

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

خلالها نستطيع ضمان استمرار المنظمة وبقائها في المنافسة، وكذلك وسيلتها للحصول على ميزة تنافسية عن منافسيها.

تمثل الصلابة النفسية إحدى خصائص الشخصية التي تساعد الأفراد على التكيف مع المواقف المختلفة التي يتعرضون لها، وأحد العوامل الوقائية التي تخفف من الآثار السلبية لأحداث الحياة الضاغطة، من خلال تمتعهم بالقدرة على التحكم في الأحداث والنظر إلى التغيير على أنه تحد بدلاً من اعتباره تهديد (Ferreird, 2012; Azarian et al., 2016). ويظهر دور الصلابة النفسية واضحاً في جعل الاتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار في جميع الظروف المحتملة والمختلفة من أهم أهدافها في تنمية قدرات متخذ القرار لمواجهة تحديات العصر (Kosaka, 1996). ويرى (Schauffell et al. (2009 أن البيئات المتغيرة تمثل ضغوطاً هائلة على منظمات الأعمال، وتعمل الصلابة النفسية كعامل متوازن ومعدل لهذه الضغوط، فتعتبر الصلابة النفسية مصدر مقاومة والتخفيف من الآثار المحتملة للضغوط (Cotton, 1990; Lambert et al., 2003; Rahul, 2017).

لا تصلح الإدارة التقليدية في مواجهة التغيرات، فأوضحت بعض الدراسات السابقة أن أسلوب الإدارة المرئية ليس بديلاً لأسلوب الإدارة بالازمات، ولكنها منهاج عمل مستمر، وعليه فالتحديات المهمة لإدارة المستقبل تبدأ من أرض الواقع من خلال الإدارة المرئية (Garvin, 1995; Tezel & Aziz, 2017). ومع كثرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، لكن هناك ندرة شديدة في الدراسات التي ربطت هذه المتغيرات مع بعضها (على حد علم الباحثة)، ومن ثم تقوم الدراسة الحالية على دراسة دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي.

وتدور الدراسة حول التساؤل التالي: ما هو دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي؟

يتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة

١/١ ما قوة العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية ومقومات الصلابة النفسية؟

٢/١ ما قوة العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي؟

٣/١ ما قوة العلاقة بين مقومات الصلابة النفسية وقدرات التجديد المنظمي؟

٤/١ هل تتغير العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي نتيجة وجود مقومات الصلابة النفسية- كمتغير وسيط تداخلي - بالمسار المباشر لهذه العلاقات؟

٢- أهداف الدراسة:

١/٢ معرفة مستوى إدراك عينة الدراسة استراتيجيات الإدارة المرئية، ومقومات الصلابة النفسية، وقدرات التجديد المنظمي.

٢/٢ التحقق من قوة العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية ومقومات الصلابة النفسية.

٣/٢ التعرف على قوة العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي .

٤/٢ التعرف على قوة العلاقة بين مقومات الصلابة النفسية وقدرات التجديد المنظمي.

٥/٢ التحقق من الدور الوسيط لمقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي.

٦/٢ تقديم مجموعة من التوصيات، وبيان الإجراءات لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

٣- أهمية الدراسة:

١/٣ أهمية متغيرات الدراسة (استراتيجيات الإدارة المرئية، ومقومات الصلابة النفسية للعاملين، وقدرات التجديد المنظمي) في الأدب الإداري الحديث، حيث تساهم دراستهم في تعزيز دورهم في المنظمات.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

٢/٣ تتبع أهمية الدراسة من خلال توليفة المتغيرات محل الدراسة، وهي توليفة نادرة في الجمع بينهما على حد علم الباحثة.

٣/٣ وضع إطار علمي على المستوي النظري والعملي يمكن أن تستفيد منها منظمات الأدوية محل الدراسة لتحديد المسار الصحيح للتجديد المنظمي.

٤/٣ توضيح دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تعزيز قدرات التجديد المنظمي، وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

٥/٣ أهمية قطاع الأدوية في مصر، والذي يستلزم تقديم أقصى قدر من الدعم، وتوفير ما يلزم لبقاء هذا القطاع من خلال التكيف مع التغييرات والتطورات المختلفة.

٦/٣ تتبع أهمية الدراسة من كونها دراسة وصفية للجوانب النفسية للعاملين، والمنظمات في أشد الحاجة لهذه المعلومات، حتى يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لنشاطاتها.

٧/٣ ترجع أهمية البحث من الحداثة في الربط بين الصلابة النفسية كمتغير سيكولوجي نفسي، واستراتيجيات الإدارة المرئية، وقدرات التجديد المنظمي كتوجه إداري، فيقود المنظمة إلى النجاح في بيئة متغيرة حجماً ونوعاً.

٨/٣ أهمية قدرات التجديد المنظمي كونها المورد الأساسي للتنافس في البيئات المتغيرة والإبداع التنظيمي.

٩/٣ التعرف على استراتيجيات إدارية جديدة يمكن أن تسهم في تحسين قدرات التجديد المنظمي، وتقديم المعالجات والمقترحات لإدارات منظمات الأدوية، ووضعها موضع التنفيذ والاستفادة منها، لأجل الارتقاء بأداء المنظمات.

١٠/٣ تقديم تصور إداري لربط مقومات الصلابة النفسية بالأداء البشري، حتى يمكن تطوير المورد البشري وتحسين أدائه.

٤- الإطار النظري والدراسات السابقة:

١/٤ استراتيجيات الإدارة المرئية : Visual Management Strategies

تعد الإدارة المرئية من أهم أنواع الأنماط الإدارية المستخدمة في الوقت الحاضر، ونظر اليابانيون إلى الإدارة المرئية باعتبارها وسيلة مهمة لإدارة المشكلة ومنعها،

فنظروا إليها بأنها وسيلة مهمة لإدارة الوقت وطريقة فعالة ودقيقة في القضاء على المشاكل ومنع حدوث هذه المشاكل في المستقبل (Suski, 2019) ، فالإدارة المرئية مرادفاً للإدارة الواقعية. ولكي تحقق الإدارة المرئية الفائدة المرجوه منها أشار Garvin (1995) يجب أن تركز على ثلاث استراتيجيات كالتالي:

- استراتيجية وضع قواعد العمل **Strategy Rules Work**: وتشير استراتيجية وضع قواعد العمل إلى القواعد التي تحكم إجراءات العمل، وأوضح Garvin (1995) أن هذه القواعد يجب أن تكون مرنة حتى يمكن أن تواكب التغييرات التي تحدث في البيئة، وواضحة لجميع الأشخاص الذين يعملون بها، وتتضمن قواعد العمل أيضاً طرق قياس الأداء باعتبار الأداء المرتكز الأساسي للإدارة المرئية.

- استراتيجية التطهير **Cleaning Strategy**: وتستوجب هذه الاستراتيجية النزول إلى موقع حدوث المشاكل، حتى يمكن تشخيص الأسباب الفعلية لحدوث المشاكل بدقة، حتى يمكن تحديد طرق العلاج الفعالة، ويعتبر التطهير وسيلة مهمة للتطوير المستمر، لذلك يجب أن يكون التطهير أحد المتغيرات المهمة في البيئة الثقافية المنظمة، حتى تتمكن المنظمات من مواجهة تحديات المستقبل.

- استراتيجية القضاء على الهدر **Strategy to Eliminate Wasteful Activities :Wealth** لا تقتصر استراتيجية القضاء على الهدر على الأشياء المادية فقط، بل تمتد إلى القضاء على الهدر في الوقت الخاص باتخاذ قرارات روتينية.

٢/٤ مقومات الصلابة النفسية **Hardiness Psychological**:

يعد مفهوم الصلابة النفسية من المفاهيم الحديثة نسبياً المستخدمة في علم الإدارة، حيث اتجهت الدراسات الحديثة إلى التركيز على المقومات التي تساعد الفرد على مواجهة الضغوط، وفي مقدمتها المقومات النفسية. وكان العالم Kobasa أول من ركز على مفهوم الصلابة النفسية، فقد وجد أن هناك أشخاصاً على الرغم من كثرة

الضغوط التي يتعرضون لها، لكن عندهم القدرة على المواجهة وتحقيق ذواتهم، وأكد أن دافعية الفرد هي التي تقود الفرد إلى هدفه في الحياة (Ayala Calvo & García, 2018; Maddi, 2004; Hamre et al., 2020; Hystad et al., 2009)

وتعتبر الصلابة النفسية من أهم الخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها الفرد، حتى يمكنه التكيف مع ظروف الحياة الضاغطة، فينظر إلى الصلابة النفسية بأنها أهم العوامل الملطفة التي تساعد الفرد على مواجهة ضغوط الحياة (Kosaka, 1996; Moradi, 2010; Jarwan & Al-frehat, 2020). وأكد Koaska (1996) على أهمية الصلابة النفسية في التخفيف من ضغوط الحياة. فالأشخاص الذين يتمتعون بصلابة نفسية عالية والأكثر عرضة للضغوط لا يمرضون، وعندهم القدرة على السيطرة على الأحداث الحياتية، وينظرون إلى التغيير بأنه أمر حتمي وضروري لعملية التطور (Ferreird, 2012). وبين كل من Lambert et al. (2003) خصائص الشخصية الصلبة بأنها لديها قدرة على الاندماج والالتزام بالواجبات الحياتية والواجبات المجتمعية، وكذلك لديها قدرة عالية في التحكم في أحداث حياتها، وتتنظر إلى التغيير باعتباره حافزاً وتحدياً.

عرف Kobasa (1979) الصلابة النفسية بأنها عبارة عن عدد من السمات الشخصية التي تعمل كدرع واقٍ لضغوط الحياة، وتمثل اعتقاد الفرد عن نفسه بأنه قادر على استغلال جميع مصادره، وإمكانياته، وينظر إلى الحياة بطريقة إيجابية وموضوعية، وأنها تتكون من ثلاثة أبعاد هي (التحكم، والالتزام، والتحدي). ونظر Funk (1992) إلى الصلابة النفسية بأنها قدرات خاصة في الشخصية، ساعدت في تكوينها الخبرات البيئية المتنوعة، وتم تنميتها لدى الفرد منذ طفولته. وعلى نفس النهج عرف Brooks (2003) الصلابة النفسية بأنها القدرة العالية على التعامل مع الضغوط بفعالية، والقدرة على التكيف مع أحداث الحياة الضاغطة، والتعامل مع مواقف اليأس والإحباط بفعالية.

حدد كل من Field & Cole (2004); Smith (2006); Rahul (2017) أهمية الصلابة النفسية في النقاط التالية:

- تلعب الصلابة النفسية الدور الأهم في التنشئة الاجتماعية من خلال مساعدة الأطفال على اتخاذ القرارات التي تخصهم بأنفسهم وحل المشكلات التي تواجههم.
 - تكوين شخصية قادرة على احتمال الضغوط ومواجهتها واستيعابها حتى يصل الفرد إلى أقصى درجة من التوافق النفسي الإيجابي.
 - تساعد الفرد على الثبات في المواقف الحياتية المختلفة، وتعمل كمخفف وملطف للمواقف الضاغطة التي تواجهه.
 - تعمل موازنة بين الضغوط والأمراض، وتعزز الأداء وتساعد على رفع المعنويات.
 - تساعد الفرد على معرفة المتغيرات النفسية الأكثر قدرة على مساعدة الفرد في مواجهة الضغوط،
 - تقييم الفرد لنفسه ومساعدة نفسه على المواجهة.
 - تعمل الصلابة النفسية كعامل حماية من الأمراض النفسية والجسدية.
 - تجعل الفرد أكثر مرونة وتقاؤلاً.
 - النظر إلى المواقف الضاغطة من منظور متسع وتحليلها بصورة أكثر دقة.
- من أهم الخصائص التي يتمتع بها الأفراد ذوو الصلابة النفسية العالية، أن درجة التكامل بين الوظائف النفسية لديهم عالية، ولديهم القدرة على الاستمتاع بكل مواقف الحياة التي تخصهم، وثقتهم العالية بأنفسهم وكذلك ثقتهم العالية بأنهم قادرون على مواجهة المواقف الضاغطة، ولديهم قدر كبير من المشاعر الإيجابية، بالإضافة إلى شعورهم العالي بالحرية وأنهم غير مجبرين من قبل الآخرين، واتجاه ميلهم للقيادة، والتقاؤل والتوجه الإيجابي للحياة، والهدوء الانفعالي والتحكم في الانفعالات، والمثابرة وبذل الجهد والقدرة على التحمل، والقدرة على اتخاذ القرارات وتقييم البدائل المطروحة (عباس، ٢٠١٠)؛ (Rogers, 1983; Hosseinpour et al., 2008; Hystad et al., 2009; Bartone, & Hystad, 2010; Oh, 2020).

أوضحت (Kobasa 1979) أن الأشخاص الذين لديهم صلابة نفسية عالية يكون لديهم المقدرة في التأثير على جزء من الأحداث التي يتعرضون لها من خلال الأبعاد التالية (الالتزام، والتحكم، والتحدي)، فالصلابة النفسية تتكون من ثلاثة أبعاد مستقلة كالتالي:

- **الالتزام Commitment:** يعتبر الالتزام أهم مكونات الصلابة النفسية، باعتباره البعد الذي يلعب الدور الوافي للاضطرابات النفسية، فيشير الالتزام إلى تعاقد الشخص مع نفسه تجاه قيمه والآخرين وأهدافه (Bartone et al., 2012; Jafari et al., 2013). وأشارت Kobasa إلى أن الالتزام يمثل قدرة الفرد وإدارته لأهدافه وإمكانياته وقيمه ليكون لديه هدف يحققه، وقدرته على صنع القرارات التي تدعم التوازن الداخلي، فالالتزام يمثل التزاماً ذاتياً ينبع من داخل الفرد. وبالتالي ترى الباحثة أن الالتزام يشير إلى قدرة الشخص على التمسك بالمعتقدات والمبادئ والقيم التي يؤمن بها، والذي يعكس مستوى الصلابة النفسية لدى الشخص قدرته على تحمل المسؤولية والإيمان بهذه القيم والمعتقدات والمبادئ.
- **التحكم Control:** يشير التحكم إلى إيمان الشخص بقدرته في مواجهة المواقف الحياتية الضاغطة، وكذلك قدرته على اتخاذ قرار اتجاه هذه المواقف، والأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التحكم يتمتعون بصحة نفسية وجسمانية عالية (Darvishzadeh & Bozorgi, 2016). وأشار Schellenberg (2005) إلى أن قدرة الفرد في التحكم في أحداث الحياة تساعده على تقييم الظروف التي يمر بها، وكذلك تحديد السلوكيات التي يجب اتباعها لتحقيق أهدافه واتخاذ قرارات فعّالة في حل المشاكل التي تواجهه. والشخص الذي عنده روح التحدي يميل إلى التفاؤل أكثر من الكآبة (Sandvik et al., 2013).
- **التحدي Challenge:** يشير التحدي إلى رغبة الشخص في التغيير بصورة إيجابية، وليس فقط إلى التغيير في حد ذاته، فهؤلاء الأشخاص يجعلون حدوث

هذا التغيير لمواجهة الأحداث، ويوظفون الأحداث الموجودة في البيئة لإحداث التغيير بشكل إيجابي وجيد (Kobasa, 1979). ولأن التغيير أساس الحياة، فيمثل التحدي الشحنة الإيجابية للفرد التي تساعده على التكيف مع أحداث الحياة المتغيرة، وتقبل هذه الأحداث سواء كانت إيجابية أو سلبية، باعتبارها أموراً حياتية طبيعية ولا بد من حدوثها لكي يتمكن الشخص من التقدم والنمو وحل ومواجهة المشاكل التي تواجهه، وإذا كان الشخص لديه تحد عال فإن هذا يساعده على التكيف بسرعة مع أي أحداث، وارتفاع مشاعر التفاؤل نحو التغيير والنمو (Barton et al., 2012; Akbarizadeh, et al., 2012).

قام (Rush (1995 بدراسة علاقة الصلابة النفسية وضغوط التغيير في العمل، وتم إجراء الدراسة علي (٣٢٥) موظفاً في قطاعات حكومية مختلفة، وأكدت الدراسة على أن الصلابة النفسية عملت كقوة أساسية لمواجهة الآثار الناتجة عن ضغوط التغيير. وأكد (Kristopher (1996 أهمية الصلابة النفسية لزيادة دافعية العمل. أوضحت دراسة عباس (٢٠١٠) أن الصلابة النفسية تلعب الدور الوسيط بين الخبرات الفردية للمواقف الضاغطة السابقة واستراتيجيات الاستعداد للمواجهة، فتساعد تلك الصلابة الأفراد على التعامل مع الضغوط التي يتعرضون لها بفاعلية.

٣/٤ قدرات التجديد المنظمي **Organizational Renewal Capabilities**:

نال مفهوم قدرات التجديد المنظمي اهتماماً كبيراً من الباحثين، حيث اتفقوا على أن هذا المفهوم ينبع من داخل المنظمة، ويعتمد على مواردها وقابليتها وقدرتها على التكيف البيئي، لتتمكن من الحفاظ على وضعها التنافسي (Wheelen & Hunger, 2004). وأكد كل من (Whetten & Cameron (2011 على أهمية قدرات التجديد المنظمي للمنظمة في تطوير المنظمة واستراتيجياتها وترابط قدراتها، وبالتالي إضافة ميزة تنافسية على أداؤها. وأوضح (Daft (2001 أن التجديد المنظمي يتجسد في التركيز على التعلم، وتركيز الاستثمار في الأصول الاستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة.

تواجه المنظمات في الوقت الراهن تحدياً كبيراً يتمثل في المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المتسارعة، ونتيجة لذلك تحتاج أن تكون منظمات مرنة، ويتحقق ذلك من خلال تمكين العاملين فيها ومساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها وذلك من خلال التركيز على التعليم والتدريب المستمر (Cardy & Gandz, 2007). ويعزز مكانة المنظمات تركيز اهتمامها على الخبرات والمهارات لتطوير قدرات المنظمة، الذي يقود المنظمة إلى تعلم مهارات جديدة، وتشخيص ما يستطيع فعله في المستقبل بإدراكها المحتوي والتصميم التنظيمي اللذين يحققان أداء أفضل للمنظمة وتميزاً لها عن منافسيها (Taneja et al., 2012). وترى الباحثة أن أهمية قدرات التجديد المنظمي تبرز في الاتجاه نحو بناء منظمة دائمة التعلم، وتتبنى نظاماً مفتوحاً مع البيئة، فضلاً عن تزويد المنظمة برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملها العاملون، وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة.

تشير كلمة التجديد Renewal في المعجم العربية إلى "جَدَّد" بمعنى تجديد روح الشباب، والتجديد هو جَدَّد الشيء صار جديداً أو إنشاء شيء جديد (المعجم المغني، ٢٠١٣). أما اصطلاحاً فإنها تشير إلى أن أصل الفعل تجديد يعني "جعل الشيء كأنه الجديد". ويشير مصطلح التجديد المنظمي إلى أنها عملية مستدامة ومستمرة لبناء الإبداع والتكيف في المنظمة (Agarwal & E.Helfat, 2009). ومن منظور بناء المعرفة التنظيمية عرّف Teece et al. (2000) التجديد المنظمي بأنها قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطوات تفوق خطوات المنافسين في بيئة متسارعة لتحقيق الميزة التنافسية. ولكن عرفها (Drejer 2008) من وجهة نظر استراتيجية بأنه رؤية المنظمة لأعمالها بنظرة شمولية لأعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها التنافسية. ومن وجهة نظر شمولية نظر (Daft 2001) إلى التجديد المنظمي بأنه دمج المقدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات والإدارة لكسب الميزة التنافسية. ومن وجهة نظر بسيطة نظر (Wheelen & Hunger 2004) إلى التجديد بأنه إنجاز المنظمة أعمالها بطريقة جيدة للغاية. ومن منظور مختلف ربط (Tinto 2005) التجديد

المنظمي بتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال الربط بين الخبرات والتطبيق لدمج المعرفة الجديدة في المنظمة.

يتوقف التجديد التنظيمي على عملية إدارية منظمة تعتمد على مجموعة من المدخلات والمخرجات، فمدخلات المنظمة غير الملموسة المتمثلة في المعرفة الضمنية والخبرات البشرية، والتي يجري من خلالها عمليات التجديد لإنتاج مخرجات ذات قيمة أعلى تمكن المنظمة من الاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية (Nisula, 2013). ولكي تقوم المنظمة بالتجديد لا بد من ارتكازها على مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تدفع المنظمة إلى التعلم والابتكار، حتى تضمن مكاناً مستداماً في بيئة متسارعة ومتنافسة، ويمكن تشخيص مدى قدرة المنظمة على التجديد من خلال من مجموعة من الخصائص الأساسية منها:

- **الاستباقية Pro – active**: وتشير إلى قدرة المنظمة إلى رصد المؤشرات والتغيرات البيئية، والاستفادة منها بطريقة إيجابية، أو تغيير المنظمة في اتجاه التغيرات التي تحدث في البيئة، وتوظيف هذه التغيرات بصورة إيجابية للمنظمة (Silvestri & Gulati, 2013).
- **السرعة والدينامية Dynamic**: وتتمثل في سرعة استخدام المنظمة المعارف والكفاءات التي تمتلكها في التجديد (Poyhonen, 2004).
- **المعرفة Knowledge**: تعتمد قدرات التجديد على رأس المال الفكري غير الملموس في المنظمة مثل المعرفة والمهارات والكفاءات أكثر من الموارد الملموسة، والتي تقوم عليها مفاهيم التعلم والذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة (Poyhonen, 2004).
- **التوجه نحو المستقبل Future – Oriented**: وتشير إلى قدرة المنظمة في تلبية احتياجات عملاء المستقبل المتغيرة (Poyhonen, 2004).
- **اجتماعية Social**: وتشير إلى أهمية العلاقات الاجتماعية والتواصل الفعال بين أعضاء المنظمة؛ لأن التجديد المنظمي يرتبط في المقام الأول بالنشاط الإنساني وبالمعارف الفردية، فالمعرفة هي مضمون وأساس الممارسات

الجماعية والتفاعلات الاجتماعية، ويسهم حدوث عملية التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الأفراد داخل التنظيم في تحقيق التجديد المنظمي (Poyhonen, 2004).

• **المنهجية Systemi**: يقوم التجديد المنظمي بالمنهج على التقييم المستمر للأهداف والغايات والسياسات والممارسات والهياكل التنظيمية، كذلك يقوم التجديد المنظمي على إمكانيات المنظمة الفردية والجماعية، بمعنى حدوث تكامل ممنهج بين أهداف التجديد والمنظمة في الاتجاهات الصحيحة (Poyhonen, 2004).

• **متعدد الأبعاد Multi – Dimensions**: وتقوم قدرات التجديد المنظمي على ثلاثة أنواع من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة مع بعضها البعض هي: جذري (Radical)، وتدرجي التطور (Incremental Development)، ومستدام (Maintenance)، ولا بد من تكامل هذه الأنشطة مع استراتيجيات المنظمة، حتى تتم عملية التجديد بنجاح (Poyhonen, 2004).

• **استراتيجية Strategic**: لنجاح عملية التجديد المنظمي لا بد أن تكون قدرات التجديد استراتيجية، بمعنى أن تكون هذه القدرات متماشية مع العناصر الأساسية لاستراتيجية المنظمة من رؤية ورسالة وأهداف، مع تركيزها على المستقبل، وكذلك مقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة، بهدف الاستفادة من الفرص ومحاولة تقليل المخاطر التي تتعرض لها (Poyhonen, 2004).

حدد كل من (Poyhonen 2004)، و (Kianto 2008)، و (Kianto 2008b) أبعاد قدرات التجديد المنظمي في ستة أبعاد متمثلة في الكفايات الاستراتيجية Strategic Competence، واستغلال الوقت Exploiting Time، وسلوكيات القيادة Leadership Practices، والتواصل connectivity، والتوجه نحو التعلم Learning Orientation، إدارة المعرفة Managing Knowledge، وقامت الدراسة الحالية بدراسة الأبعاد التالية:

- **الكفايات الاستراتيجية Strategic Competence:** تعتبر الكفايات الاستراتيجية مُركزاً أساسياً للمنظمات المبدعة (Junell & Stahle 2014). وتدور حول كيفية بناء بيئة منظمة مبدعة ومشجعة على الإبداع، والعمل على رفع الكفاءات في شتى مجالات المنظمة الملموسة وغير الملموسة لتصلح في تحقيق الإبداع الاستراتيجي؛ ولتحقيق الإبداع الاستراتيجي لابد من حدوث حالة من التوافق والانسجام بين المتغيرات الرئيسية المكونة لها، وتشير الكفايات الاستراتيجية إلى طرق الإنتاج الجديدة والمحسنة بدرجة كبيرة، وكذلك طرق العرض والتوزيع (Sniukas, 2007).
- **استغلال الوقت Exploiting Time :** يعد إدارة واستغلال الوقت من أهم عناصر الإدارة، وهو أساس نجاح المنظمات والأفراد على حد سواء لأنه أضمن الموارد، ومن ضمن أهداف استغلال الوقت السيطرة الواعية على كمية الوقت الذي يقضيها الأفراد في أنشطة محددة، وعندما تكون هناك إدارة فعالة للوقت سوف تحقق جودة عالية في الأداء ومنها الفاعلية في تحقيق الأهداف (Fybin, 2012). ومن المزايا الأساسية التي تعود على الفرد والمنظمة من حسن استغلال الوقت (إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة، وعدم تشتيت الجهد، والتركيز على الأهداف والسعي لتحقيقها، وزيادة الثقة بالنفس، والتفكير بطريقة ايجابية بناءة، والانتباه للفرص المتاحة، القدرة على التفويض الفعال، والتمكن من إدارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم هدر الوقت، وسيادة روح الفريق في العمل) (Adeyinkia, 2012).
- **سلوكيات القيادة Leadership Practices :** تؤثر سلوكيات القيادة أثناء عملية صنع واتخاذ القرارات في إطار بناء الكفاءات وتحديد اتجاهاتها، وذلك من خلال تشجيع عملية المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل أهم ممارسات سلوكيات القيادة نظم دعم المكافأة في المنظمة، ودعم الأنشطة الابتكارية والإبداعية في المنظمة (Marion, 2007; Nisula & Kianto 2013).

• التوجه نحو التعلم **Learning Orientation Connectivity**:

فرضت التغيرات والتحديات السريعة التي تواجه المنظمة ضرورة حتمية متمثلة بقدرتها على إعادة ترتيب هياكلها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة تلك التغييرات والتحديات، مما يعني بالتحديد تبني هذه المنظمات فلسفة التوجه نحو التعلم (O Keeffe, 2006). والتوجه نحو التعلم يمكن أن يكون شخصياً كما يمكن أن يكون تنظيمياً، وكلا النوعين من التعلم يدل على قدر كبير من الأهمية للمنظمات إذا ما أخذنا بالحسبان أن أداء المنظمات هو دالة لأداء أفرادها، وأن البقاء والاستمرار في ظل اقتصاد معرفي وتنافسي، فيجب على المنظمات اليوم تطوير قدراتها علي التعلم والتكيف والتغيير (Patnaik et al., 2013). ويعد التوجه نحو التعلم بمثابة مصدر للقدرة التنافسية (Tennant & Fernin, 2013). ولذلك يُنظر إلى التوجه نحو التعلم بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلي تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة (Jashapara, 2011). ويقاس كفاءة التوجه نحو التعلم على اكتساب المعرفة والفهم من الخبرة من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والاستعداد لدراسة كل النجاحات والاختافات المنظمة (Bhat et al., 2012).

بعد مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات بقدرات التجديد المنظمي ، هدفت دراسة (Kianto 2008) إلى معرفة كيفية استخدام المنظمة مواردها المعرفية في التعلم والابتكار، وكيفية تحويل المخزون الساكن من المعارف والمعلومات إلى مخزون متحرك، لكي يواكب البيئة الدينامكية المحيطة بالمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تجديد الأصول غير الملموسة بصورة مستمرة، ولكي تقوم المنظمة بالتجديد المنظمي بفعالية وكفاءة لا بد من أن تتمتع المنظمة بمجموعة من الخصائص التنظيمية في مقدمتها استثمار رأس المال الفكري، والمقدرة الدينامكية العالية، وقدرة على التجديد والتعلم والقياس المستمر.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

وخلصت دراسة (Nisula & Kianto 2013) إلى أن هناك عدة طرق مختلفة لاستخدام الموارد والقدرات الاستراتيجية للتعليم المستمر والابتكار، وأكدت الدراسة على ضرورة تطبيق التجديد بأسلوب شمولي من خلال ستة عناصر رئيسة كالتالي: الكفاءة الاستراتيجية، واستغلال الوقت، والقيادة، والاتصال، وإدارة المعرفة، والتوجه نحو التعلم. وقامت دراسة كل من (Junell & Stahle 2014) بقياس أكثر من (٢٠٠) منظمة لتحديد مدى قدرتها على التجديد المنظمي، فركزت الدراسة على الجانب التي لم تهتم به الدراسات السابقة، وهو معرفة العمليات الدينامية الذي يتم بواسطتها الحفاظ على رأس المال الفكري، ومدى تأثير رأس المال الفكري على نجاح تلك المنظمات اقتصادياً، فمعظم الأبحاث ركزت على كيفية تكوين رأس المال الفكري دون القيام باستخدام هذه المعارف في التجديد، فقدمت الدراسة نموذجاً نظرياً للقدرة على التجديد المنظمي (رأس المال الفكري الديناميكي)، وقدمت الدراسة ثلاثة مؤشرات أساسية يمكن الاعتماد عليها في عملية التجديد (١) تحديد القدرة على التجديد التي تساعد على خلق بيانات معرفية مختلفة وكيفية الحفاظ عليها تمثيلاً مع القصد الاستراتيجي للشركة، و(٢) بيان كيفية أن تكون القدرة على التجديد قابلة للتجديد والقياس، و(٣) كيف يمكن من استشراق مستقبل المنظمة من خلال قدرة المنظمة على التجديد.

بينت دراسة كل من (Taneja et al. 2012) أن دواعي التجديد لا تقتصر فقط على العوامل الداخلية التي تدعو للتجديد مثل عدم اتباع قواعد وإجراءات العمل المناسبة، بل تمتد بصفة أساسية إلى دواعي التجديد الخارجية مثل (التغيرات البيئية المتسارعة، والتغيرات التكنولوجية، والثقافية والتنافسية)، وهذا يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة والعمليات والاستراتيجيات والتكتيكات التنظيمية؛ لذلك أوصت الدراسة على ضرورة فهم القادة التنظيميين نظريات التجديد في المنظمة، حتى يمكن خلق ميزة تنافسية مستدامة وليست عرضية. وبناءً على أهداف الدراسة ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

٤/٤ الفرض الأول:

"توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب ومقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

١/٤/٤ الفرض الفرعي الأول "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب والتحكم كمتغير تابع من جانب آخر".

٢/٤/٤ الفرض الفرعي الثاني "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب والالتزام كمتغير تابع من جانب آخر".

٣/٤/٤ الفرض الفرعي الثالث "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب والتحدي كمتغير تابع من جانب آخر".

٥/٤ الفرض الثاني:

"توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، استغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، التوجه نحو التعلم) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

١/٥/٤ الفرض الفرعي الأول "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب والكفايات الاستراتيجية كمتغير تابع من جانب آخر".

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة

٢/٥/٤ **الفرض الفرعي الثاني** "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب واستغلال الوقت كمتغير تابع من جانب آخر".

٣/٥/٤ **الفرض الفرعي الثالث** "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب وسلوكيات القيادة كمتغير تابع من جانب آخر".

٤/٥/٤ **الفرض الفرعي الرابع** "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب والتوجه نحو التعلم كمتغير تابع من جانب آخر".

٦/٤ **الفرض الثالث:**

"توجد علاقة موجبة معنوية بين مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، استغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

١/٦/٤ **الفرض الفرعي الأول** "توجد علاقة موجبة معنوية بين مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) كمتغيرات مستقلة من جانب والكفايات الاستراتيجية كمتغير تابع من جانب آخر".

٢/٦/٤ **الفرض الفرعي الثاني** "توجد علاقة موجبة معنوية بين مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) كمتغيرات مستقلة من جانب واستغلال الوقت كمتغير تابع من جانب آخر".

٣/٦/٤ **الفرض الفرعي الثالث** "توجد علاقة موجبة معنوية بين مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) كمتغيرات مستقلة من جانب وسلوكيات القيادة كمتغير تابع من جانب آخر".

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة

٤/٦/٤ **الفرض الفرعي الرابع** "توجد علاقة موجبة معنوية بين مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) كمتغيرات مستقلة من جانب والتوجه نحو التعلم كمتغير تابع من جانب آخر".

٧/٤ **الفرض الرابع:**

"تؤثر مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) في العلاقة المعنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، التوجه نحو التعلم) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي:

٤/٧/١ **الفرض الفرعي الأول** "تؤثر مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) في العلاقة المعنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب والكفايات الاستراتيجية كمتغير تابع من جانب آخر".

٤/٧/٢ **الفرض الفرعي الثاني** "تؤثر مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) في العلاقة المعنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب واستغلال الوقت كمتغير تابع من جانب آخر".

٤/٧/٣ **الفرض الفرعي الثالث** "تؤثر مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) في العلاقة المعنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب وسلوكيات القيادة كمتغير تابع من جانب آخر".

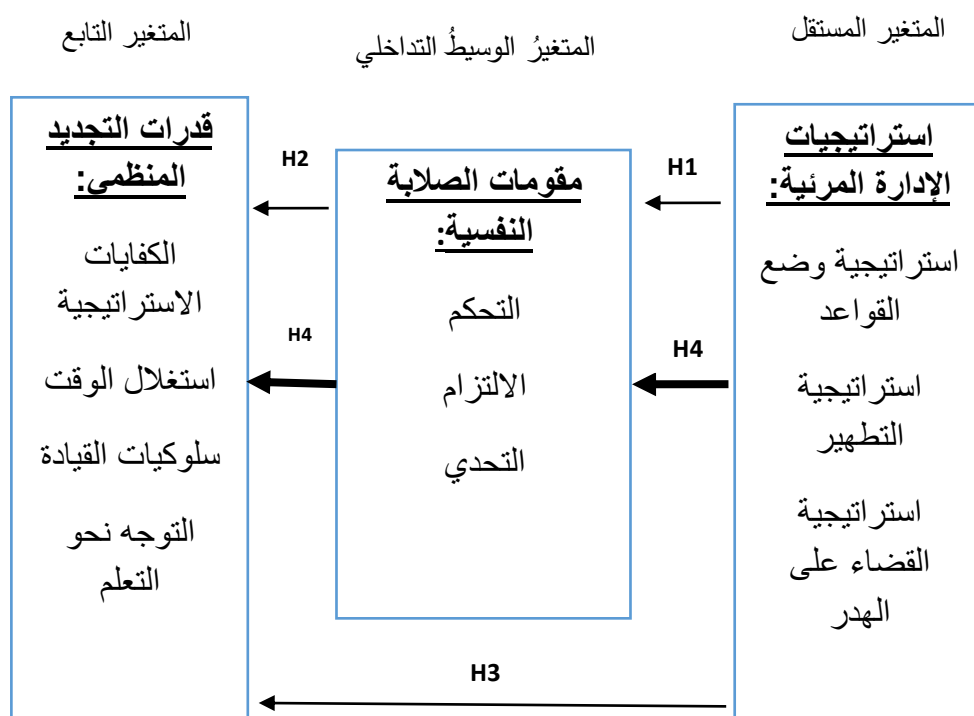
٤/٧/٤ **الفرض الفرعي الرابع** "تؤثر مقومات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدي) في العلاقة المعنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب والتوجه نحو التعلم كمتغير تابع من جانب آخر".
٥- تصميم الدراسة:

١/٥ النموذج المفاهيمي للدراسة: Study Conceptual Model

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الاستكشافية الميدانية، ونتائج الدراسات السابقة، تم تحديد النموذج النظري للدراسة:



شكل (١)
النموذج المفاهيمي للدراسة

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدراوات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

٢/٥ مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والبالغ عددهم (٢٥١٠٩) عاملاً. وتتمثل وحدة المعاينة من الفرد العامل في هذه الشركات، ونظراً لاختلاف فئات مجتمع الدراسة، ووجود إطار متكامل وغير متقادم عن مختلف فئات المجتمع، فضلاً عن المعرفة المسبقة بنسب مفردات كل مجتمع حسب هذه الفئات؛ لذلك تم اختيار العينة الطبقية العشوائية Preoperational Stratified Random Sample، والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة، حيث يتم توزيع العينة على الطبقات بما يعكس الحجم النسبي لكل طبقة، الأمر الذي يجعل التباين داخل كل طبقة أقل ما يمكن (العبد وعزمي، ٢٠٠٢). وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (٢٥١٠٩) عاملاً، يتبين أن حجم العينة يبلغ (٣٧٨) عاملاً (ريان، ٢٠٠٢)، والجدول (١) يوضح مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للتوزيع المناسب.

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية

نسبة الردود الصحيحة %	عدد الاستمارات الصحيحة الواردة	توزيع العينة على الشركات	النسبة المئوية %	أعداد العاملين	مجتمع الدراسة الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية
٨٩,٣	٤٢	٤٧	١٢,٥	٣١٥١	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد".
٧٥,٠	٣٠	٤٠	١٠,٦	٢٦٥٩	شركة النيل للأدوية.
٧٧,٧	٢١	٢٧	٧,٢	١٧٩٧	شركة ممفيس للأدوية.
٩٢,٦	٣٨	٤١	١٠,٩	٢٧٢٨	شركة القاهرة للأدوية.
٧١,٤	١٥	٢١	٥,٦	١٤١٥	الشركة العربية للأدوية

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة

٦٨	١٧	٢٥	٦,٧	١٦٧٠	شركة الإسكندرية للأدوية
٨٨,٨	٤٠	٤٥	١١,٨	٢٩٥٣	شركة النصر للكيماويات الدوائية
٧٠	١٦	٢٠	٥,٢	١٣١٢	شركة الجمهورية للأدوية
٨٠	٦٥	٧٣	١٩,٣	٤٨٤٥	الشركة المصرية لتجارة الأدوية
٨٠	٨	١٠	٢,٧	٦٦٩	شركة العبوات الدوائية
٩٦,٥	٢٨	٢٩	٧,٥	١٩١٠	شركة مصر للمستحضرات الطبية
٨٤,٦	٣٢٠	٣٧٨	١٠٠	٢٥١٠٩	إجمالي

المصدر: سجلات منشورة عن الشركة القابضة للأدوية.

تم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، فتم استرداد (٣٢٠) قائمة بنسبة (٨٤,٦%)، وهذه النسبة من الردود صالحة لإجراء التحليل الإحصائي لفروض الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

٣/٥ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

يتم تعريف المتغيرات إجرائياً بما يتناسب مع أغراض هذه الدراسة:
١/٣/٥ استراتيجيات الإدارة المرئية: قيام المنظمة بوضع قواعد تتسم بالتحديد والمرونة، وتحديد المشاكل التي تواجه المنظمة بدقة حتى يمكن وضع الحلول الملائمة، وقيام المنظمة بتصميم نظام واضح للتغذية العكسية والرقابة؛ لكي تتمكن من الحصول على صورة واضحة عن الأداء.

٢/٣/٥ مقومات الصلابة النفسية: قدرة الشخص على ضبط انفعالاته، وإصراره على إنجاز عمله مهما كان صعباً، وامتلاكه قدرة عالية ومثابرة لبناء المستقبل.

٣/٣/٥ وقدرات التجديد المنظمي: قيام المنظمة بتحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة، وجدولة أنشطتها من خلال اختيار الوقت والمكان المناسبين، وقيام الرؤساء

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

بمساعدة مرؤوسيه في تأدية مهام أعمالهم، وانتهاج الشركة سياسة تفويض بعض الأعمال إلى العاملين لحل المشاكل التشغيلية.

٤/٥ تصميم قائمة الاستقصاء:

لأغراض جمع البيانات واختبار فروض الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وتم الاعتماد على استبيانات معدة سابقاً لهذا الغرض، وتكونت قائمة الاستقصاء من قسمين:

١/٤/٥ القسم الأول: يقيس مقومات الصلابة النفسية، وقدرات التجديد المنظمي، واستراتيجيات الإدارة المرئية، واعتمدت الباحثة على المقاييس التالية:

- مقياس (1979) Kobasa لقياس مقومات الصلابة النفسية.
- مقياس (2004) Poyhonen لقياس قدرات التجديد المنظمي.
- مقياس (1995) Garvin لقياس استراتيجيات الإدارة المرئية.

٢/٤/٥ القسم الثاني: مخصص للبيانات العامة، ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن مفردات الدراسة وهي: النوع، والمرحلة العمرية، والمؤهل التعليمي، ومدة العمل في المنظمة، وذلك بغرض توصيف العينة المشاركة في الدراسة.

٥/٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢٥) في تحليل البيانات، وبرنامج AMOS النسخة (٢٥)، وتم استخدام أساليب إحصائية عديدة في هذه الدراسة منها:

١/٥/٥ أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics التي تشمل حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة، لإعطاء نتائج مبدئية حول هذه المتغيرات.

٢/٥/٥ استخدام مجموعة من معادلات التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)، والذي يطلق عليها نماذج القياس Measurement Models، والذي يشير إلى أية درجة من المتغيرات المشاهدة

(العبارات في كل مقياس) Observed Variables تقيس المتغيرات الضمنية Latent Variables، والتي لا يتم قياسها مباشرة وإنما خلال متغيرات أخرى، وذلك لتقييم كل متغير وحساب الصدق والثبات وكفاءة نموذج القياس الخاص به. ٣/٥/٥ استخدمت الدراسة أسلوب المعادلة الهيكلية Structural Model، وفقاً لأسلوب تعظيم الاحتمال Maximum Likelihood Estimation، وذلك باستخدام أداة التحليل الإحصائي Analysis Moment of Structure، والذي يوضح ما إذا كان نموذج الدراسة يلائم البيانات أم لا، حيث يتم ذلك من خلال العلاقات الهيكلية بين المتغيرات الضمنية Latent والتي يتم توضيحها من خلال مجموعة من نماذج الانحدار المتعدد والتي يطلق عليها اسم النماذج الهيكلية. ٤/٥/٥ تم اتباع أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Two – Step SEM حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه النموذج الهيكلية (Hair et al 2009)، فتُعد نماذج المعادلة الهيكلية أسلوباً جديداً لاختبار الفروض عندما يوجد عدد من المتغيرات، والتي يتم التعامل معها بشكل متزامن أو أنه يجب أن يتم قياسها أو تقييم تأثيرها في المتغير التابع في آن واحد، كما يتيح نموذج المعادلة الهيكلية اختبار الفروض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة وبين مجموعات المتغيرات المشاهدة والضمنية، إضافة إلى توفير معايير أو مؤشرات لاختبار درجة توافق النموذج، ويتيح تحليل المعادلة الهيكلية الفرصة للتعامل مع مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity، والأخذ في الاعتبار عدم الموثوقية باستجابات المستقصى منهم (خلف، ٢٠١٤؛ مبارك، ٢٠١٣).

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة

٦ - نتائج التحليل الإحصائي للدراسة: ١/٦ خصائص عينة الدراسة:

جدول (٢)

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة المشاركة

عينة الدراسة المشاركة		الخصائص الديموجرافية
النسبة	العدد	
%١٠٠	٣٢٠	
النوع		
%٦٢,٥	٢٠٠	ذكور
%٣٧,٥	١٢٠	إناث
%١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
فترات العمر		
%١١,٠	٣٥	أقل من ٣٠ سنة
%١١,٨	٣٨	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة
%٣٢,٢	١٠٣	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة
%٢٣,٤	٧٥	من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة
%٢١,٦	٦٩	٤٥ سنة فأكثر
%١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
المؤهل التعليمي		
%٣,١	١٠	مؤهل متوسط
%٣,٥	١١	مؤهل فوق متوسط
%٦٨,٤	٢١٩	مؤهل جامعي
%٢٥	٨٠	مؤهل فوق جامعي
%١٠٠	٣٢٠	الإجمالي
مدة العمل في المنظمة		
%١٢,٥	٤٠	أقل من ٥ سنوات
%٢٧,٥	٨٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة
%١٩,٧	٦٣	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
%٢٤,٧	٧٩	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة
%١٥,٦	٥٠	من ٢٠ سنة فأكثر
%١٠٠	٣٢٠	الإجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (٣٢٠) عاملاً

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

يتضح من قراءة نتائج الجدول (٢) الآتي:

- أن معظم أفراد العينة (٦٢,٥%) من الذكور، وهي مشابهة لنسبهم بمجتمع الدراسة.
- أن (٣٢,٢%) تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة)، وهي الفئات الفاعلة في العمل.
- أعلى فئة (٦٨,٤%) يحملون مؤهلاً جامعياً، وهذا يرفع من درجة الجدية في استيفاء بيانات الاستقصاء، ويوفر بيئة أفضل لدقة بياناته.
- (٢٧,٥%) من أفراد العينة تقع في الفئة التي أمضت ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات في العمل.

٢/٦ نتائج المؤشرات الميدانية للدراسة:

يوضح الجدول (٣) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، وانحرافاته المعيارية:

جدول (٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	<u>المتغيرات المستقلة: (استراتيجيات الإدارة المرئية)</u> استراتيجية وضع القواعد	٣,٧٤٥	٠,٧٨٢
٢	استراتيجية التطهير	٣,٦٥٠	٠,٦١٧
٣	استراتيجية القضاء على الهدر	٣,٤٣٤	٠,٦٨٥
١	<u>المتغير الوسيط التداخلي: مقومات الصلابة النفسية</u> التحكم	٣,٥٨٧	٠,٩٠٧
٢	الالتزام	٣,٥٦٥	٠,٨٥٤
٣	التحدي	٣,٥٦٣	٠,٧٥٤
١	<u>المتغير التابع: (قدرات التجديد المنظمي):</u> الكفايات الاستراتيجية	٣,٦٦٠	٠,٨٥٠
٢	استغلال الوقت	٣,٤١٧	٠,٦٥٢
٣	سلوكيات القيادة	٣,٥٩٧	٠,٩٣٤
٤	التوجه نحو التعلم	٣,٣٧٨	٠,٩٢٦

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٣٢٠ مفردة).

ويتضح من الجدول (٣) الآتي:

- سجل الوسط الحسابي لاستراتيجيات الإدارة المرئية تقديراً أعلى من المتوسط، وأعلاه في الإدراك استراتيجية وضع القواعد (٣,٧٤٥)، وأدناه استراتيجية القضاء على الهدر (٣,٤٣٤)، فكان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣).
- وكانت درجة إدراك العاملين لقدرات التجديد المنظمي فوق المتوسطة، فأعلاها في الإدراك متغير الكفايات الاستراتيجية (٣,٦٦٠)، و أقلها في الإدراك متغير التوجه نحو التعلم (٣,٣٧٨)، فكان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج. وسوف تستفيد الباحثة من مؤشرات توصيف متغيرات الدراسة عند مناقشة النتائج لاحقاً.
- وكانت درجة إدراك العاملين لمقومات الصلابة النفسية فوق المتوسطة، فكان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج (٣).
- أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستثناء الانحراف المعياري لمتغيرات (التحكم، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم)، والتي كادت أن تقترب من الواحد الصحيح دالة بذلك على وجود درجة عالية من التباين في آراء مفردات العينة بشأن هذه المتغيرات.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

٣/٦ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

جدول (٤)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة				المتغيرات الوسيطة			المتغيرات المستقلة			
C4	C3	C2	C1	B3	B2	B1	A3	A2	A1	
									١	A1
								١	**,٧٠٠	A2
							١	**,٤٦١	**,٣٨٤	A3
						١	**,٣٢٥	**,٤٠٠	**,٤٢٥	B1
					١	**,٤٨٨	**,٢٦٨	**,٣٩٧	**,٤١٤	B2
				١	**,٥٩٩	**,٥٥٨	**,٢٤١	**,٣٤١	**,٤١٠	B3
			١	**,٤٨٥	**,٤٢٩	**,٥٥٢	**,٣٤٤	**,٣٧٣	**,٣٤٥	C1
		١	**,٥٩٨	**,٤٤٧	**,٤٩٧	**,٤٩١	**,٢٩١	**,٣٤٠	**,٣٠٧	C2
	١	**,٤٦٣	**,٥٧٢	**,٤٩٦	**,٤٣٩	**,٦٥٦	**,٢٥٣	**,٣٥٣	**,٣٦٦	C3
١	**,٦٩٥	**,٥٢٧	**,٤٨٤	**,٤٥٣	**,٥١٠	**,٦٠٣	**,٢١٣	**,٣٤٣	**,٣٤٨	C4

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (٣٢٠) عاملاً

**P < 0. 01

ملاحظة (A1) = استراتيجية وضع القواعد، A2 = استراتيجية التطهير، A3 = استراتيجية القضاء على الهدر، B1 = التحكم ، B2 = الالتزام B3 = التحدي ، C1 = الكفايات الاستراتيجية ، C2 = استغلال الوقت ، C3 = سلوكيات القيادة، C4 = التوجه نحو التعلم).

يتضح من الجدول (٤) الآتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة.
- جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة أو منخفضة بشكل عام على النحو المبين بالجدول.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرة التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

• كما يشير الجدول إلى أن هذه الارتباطات تتفق مع اتجاهات العلاقات المفترضة بصفة أولية، مما يشير إلى إمكانية اختبار هذه العلاقات باستخدام نموذج العلاقات الهيكلية Structural Equation Model.

٤/٦ نتائج الاتساق الداخلي للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة:

لاختبار ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cornbach Alpha، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة، حيث تم استخراج قيمة معامل (Alpha) بوصفه أحد أكثر الطرق استخداماً في تقييم الاعتمادية. أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis والتي تقيس مدى مناسبة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل ألفا)، والتي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية بنية المقياس (Sekaran & Bougie, 2016). ويعرض الجدول (٥) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (٥)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
	<u>المتغيرات المستقلة: (استراتيجيات الإدارة المرئية)</u>		
١	استراتيجية وضع القواعد	٠,٧١٥	٠,٨٤٥
٢	استراتيجية التطهير	٠,٨٧٦	٠,٩٣٥
٣	استراتيجية القضاء على الهدر	٠,٧٦٥	٠,٨٧٤
	<u>المتغير الوسيط التداخلي: مقومات الصلابة النفسية</u>		
١	التحكم	٠,٦٧٨	٠,٨٢٣
٢	الالتزام	٠,٨٥٤	٠,٩٢٣
٣	التحدي	٠,٨٩٨	٠,٩٤٧
	<u>المتغير التابع: (قدرة التجديد المنظمي):</u>		
١	الكفايات الاستراتيجية	٠,٨٩٧	٠,٩٤٧
٢	استغلال الوقت	٠,٧٨٩	٠,٨٨٨
٣	سلوكيات القيادة	٠,٨٥٢	٠,٩٢٣
٤	التوجه نحو التعلم	٠,٧٣٤	٠,٨٥٦

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وتشير بيانات الجدول (٥) إلى الآتي:

- أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا (٠,٦٧٨).
- أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

٥/٦ نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلية لاختبار نموذج الدراسة وفروضها (Hair, et al., 2009).

١/٥/٦ تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة: Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات المستقلة (استراتيجيات الإدارة المرئية)، والمتغيرات التابعة (قدرات التجديد المنظمي)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة؛ وذلك لتعقد نموذج القياس، وتم استخدام مقومات الصلابة النفسية. ومن الضروري القيام بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس قبل النموذج الهيكلية؛ وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً وأنه يظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Anderson & Gerbing, 1988)، ويعرض الجدول (٦) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي:

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

جدول (٦)
مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

النموذج	X ² /df	P	IFI	NFI	TLI	CFI	RFI	RMSEA
الأساسي	٥,٥٦٢	٠,٠٠٠	٠,٩٣٣	٠,٩١٩	٠,٨٨٣	٠,٩٣٢	٠,٨٦١	٠,٠٩٨
المعدل	٣,٩٨٢	٠,٠٠٠	٠,٩٦٠	٠,٩٤٧	٠,٩٢٤	٠,٩٦٠	٠,٩٠٠	٠,٠٧٨

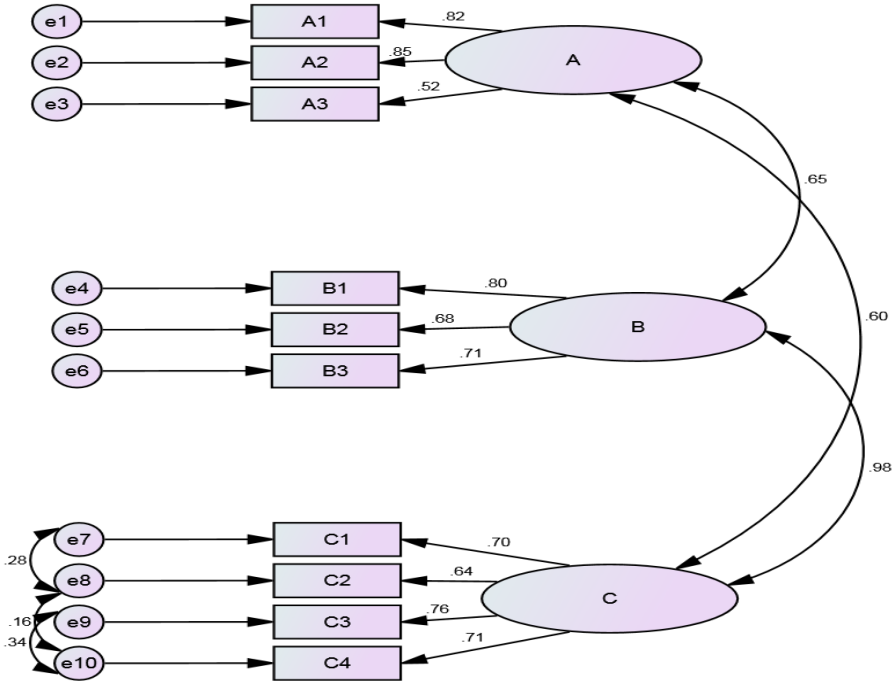
المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن = (٣٢٠) عاملاً
تظهر النتائج المعروضة في الجدول (٦) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة بعد إجراء مجموعة من التعديلات التي تم اقتراحها بواسطة مؤشرات التعديل والتي تمثلت في ربط البواقي (e10, e9)، و (e10, e8)، و (e8, e7).
وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل الكلي للدراسة، ويلاحظ أن هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات، وأن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة تتفق مع المعايير المقبولة وذلك كما يلي:

- انخفاض ناتج قسمة (كا/٢) درجات الحرية) والذي بلغ (٣,٩٨٢) وهي أقل من (٥) (المعيار المحدد).
- ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق، حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التطابق (GFI= 0.960) وهي أعلى من (٠,٩٠)، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.078) وهي أقل من (٠,٠٨).
- ارتفاع قيمة (TLI= 0.924) عن الحد الأدنى لقبول النموذج، وهي أعلى من (٠,٩٠).
- مؤشر التوافق المعدل Normal Fit Index (NFI= 0.947) وهي أعلى من (٠,٩٠) (Hu & Bentler, 1999).

هذا ويوضح الشكل (٢) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة:

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة



شكل (٢)

نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد إثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العملي التأكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين (٧)، و(٨):

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

جدول (٧)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

متوسط التباين المستخلص AVE	الثبات المركب	مربع الارتباط المتعدد	قيمة ت (CR)	التحميل المعياري	المتغير
٠,٥٥	٠,٧٨٢				استراتيجيات الإدارة المرئية (A): استراتيجية وضع القواعد (A1)
		٠,٢٧٠	ثابت	٠,٥٢٠	
		٠,٧٢٣	***١٠,٦٥٧	٠,٨٥٠	استراتيجية التطهير (A2)
		٠,٦٧١	***١٠,٦٣٤	٠,٨١٩	استراتيجية القضاء على الهدر (A3)
٠,٥٢	٠,٧٧٧				مقومات الصلابة النفسية (B): التحكم (B1)
		٠,٥٠٩	ثابت	٠,٧١٤	
		٠,٤٠٧	١٣,٤٩٤	٠,٦٣٨	الالتزام (B2)
		٠,٦٤	***١٥,٦١٧	٠,٨٠٠	التحدي (B3)
٠,٥٧	٠,٧٩٨				مقومات التجديد المنظمي (C): الكفايات الاستراتيجية (C1)
		٠,٥٠٨	ثابت	٠,٧١٣	
		٠,٥٨٠	***١٨,٢٨١	٠,٧٦٢	استغلال الوقت (C2)
		٠,٧٠٢	***١٣,٣٤٩	٠,٨٣٨	سلوكيات القيادة (C3)
		٠,٥٠	***١٣,٣٤٤	٠,٧٠٢	التوجه نحو التعلم (C4)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS ن = (٣٢٠) عاملاً.
***P < 0.001

واستناداً للنتائج المعروضة في الجدول (٧) يتضح الآتي:

- ثبات معظم العبارات أو الأبعاد، وهذا ما تؤيده قيم مربعات الارتباط المتعدد للعبارات وهي أكبر من (٠,٥)، حيث تم تحديد ثبات كل عبارة Item Reliability Measure، ويقاس بمقدار التباين الذي يعزى إلى العبارة مقارنة بخطأ القياس، والذي يُعد التبرير الإحصائي لاستبعاد العبارات التي لا تحقق المستوى المقبول، وتم ذلك باستخدام قيم مربع الارتباط المتعدد، أو مربع قيم التحميل المعيارية للعبارة (مبارك، ٢٠١٣). وتعتبر العبارة مقبولة الثبات إذا كانت قيم التحميل المعيارية لتلك العبارة أكبر من (٠,٥) على الأقل وفي أحسن الأحوال أكبر من (٠,٧) (Hair et al., 2009).

- تم حساب ثبات المتغير باستخدام الثبات المركب Construct Composite Reliability Measures، والذي يعبر عن مدى قدرة العبارات على قياس المفهوم الضمني للمتغير، وتزيد جميع معاملات الثبات المركب للمتغيرات عن (٠,٧٠) استناداً لما أشار إليه Fornell & Larker (1981) و (1988) Bagozzi & YI مما يشير إلى أن جميع المتغيرات المستخدمة في الدراسة يتوفر لها ثبات مركب جيد.
- تظهر قيم "ت" CR أن جميع التحويلات المعيارية معنوية إحصائياً عند (٠,٠٠١) كما أن متوسط التباين المستخلص المحسوب Average Variance Extracted (AVE) لكافة المتغيرات (٠,٥٠) فأكثر، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% فأكثر من التباين في المتغيرات الملاحظة (الأبعاد / العبارات) وأن الباقي يرجع إلى خطأ في القياس (Fornell & Larker, 1981)، مما يعتبر دليلاً على أن جميع (الأبعاد / العبارات) تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد الصدق المشترك، فالصدق المشترك Convergent Validity تم حسابه عن طريق قيم تحميل العامل المعيارية Factor Loading Standardized ومعنوياتها الإحصائية من خلال قيم ت (T- Value)، حيث إنه ليس بالضرورة أن يكون للعبارات قيم تحميل مرتفعة (أكبر من ٠,٧) بالرغم من أنها ذات قيم ثبات عالية (Anderson & Gerbing, 1988)، وتم حساب الصدق المشترك باستخدام أداة التحليل الإحصائي Amos، حيث يظهر في النتائج (T – Value) في شكل نسب حرجة (Critical Ratio (CR)، وتعد قيمة $\geq 1,96$ (Segar, 1997)، وكلما زاد التحميل العاملي مقارنة بالخطأ المعياري كلما كان هناك دليل قوي على وجود علاقة بين المؤشرات المشاهدة (العبارات) وبين المتغيرات التي يقوم بقياسها والعكس صحيح (Hair et al., 2009).
- وأيضاً تم حساب متوسط التباين المستخلص للمتغير Average Variance Extracted (EVE)، وهو عبارة عن متوسط التباين مقدار التباين الذي

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

يفسره المتغير الضمني (Latent) في جميع المتغيرات الملاحظة (العبارات التي يتم قياس هذا المتغير بها)، وتعد قيم متوسط التباين المستخلص $\geq 0,5$ جيدة، وهذا منطقي لأن $0,5$ تعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% من التباين في المتغيرات الملاحظة (العبارات) وأن الباقي (50%) يرجع إلى الخطأ في القياس (Segar, 1997).

٢/٥/٦ الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يشير الصدق التمييزي Discriminate Validity إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أية قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات (Anderson & Gerbing, 1988)، وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول (٨) مصفوفة التباين المشترك بين المتغيرات ومتوسط التباين المحسوب لكل متغير:

جدول (٨)

مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير	استراتيجيات الإدارة المرئية (مستقل)	مقومات الصلابة النفسية (وسيط تداخلي)	قدرات التجديد المنظمي (تابع)
استراتيجيات الإدارة المرئية (مستقل)	(٠,٥٥)		
مقومات الصلابة النفسية (وسيط تداخلي)	***٠,٥٢٣	(٠,٥٢)	
قدرات التجديد المنظمي (تابع)	***٠,٥١٠	***٠,٤٨٧	(٠,٥٧)

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS $N = (320)$ عاملاً

*** $P < 0.00$

الأرقام التي بين الأقواس تشير إلى AVE متوسط التباين المستخلص وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول (٨) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير، أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، لأن

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

قيم التباين المستخلص $\geq 0,5$ ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% من التباين في المتغيرات الملاحظة (العبارات) والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس.
٣/٥/٦ اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناءً على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي (Anderson & Kline, 2005; Gerbing, 1988; Hair et al., 2009)، تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات استراتيجيات الإدارة المرئية، والمتغيرات التابعة Endogenous، وتتمثل في متغيرات قدرات التجديد المنظمي، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator (مقومات الصلابة النفسية). ولتقييم النموذج الهيكلي، تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا، وقد تم الحصول على جودة التوافق للنموذج الهيكلي لاختبار فروض الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS، وذلك كما يعرضها الجدول (٩):

جدول (٩)

مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة

النموذج	X ² /df	P	IFI	NFI	TLI	CFI	RFI	RMSEA
قيم مؤشرات جودة التوافق	١,٢٠٨	٠,٠٠٠	٠,٩٩٩	٠,٩٩٢	٠,٩٩٥	٠,٩٦٠	٠,٩٩٩	٠,٠٢١

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن = (٣٢٠) عاملاً

***P < 0.001

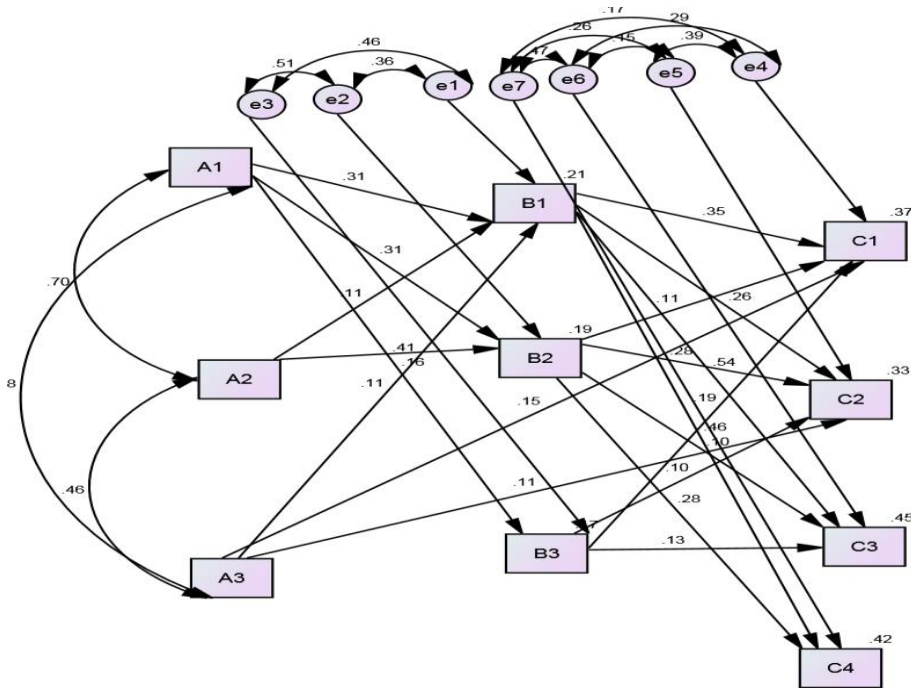
ويتضح من بيانات الجدول (٩) أن النموذج يفي بشروط جودة التطابق (Hair et al., 2009) حيث تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

- انخفاض ناتج قسمة (كا/٢) درجات الحرية) والذي بلغ (١,٢٠٨) وهي أقل من (٥).

- ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI= 0.999) وهي أعلى من (0,90) كذلك بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.021) وهي أقل من (0,08).
- ارتفاع قيمة (TLI=0.995) عن الحد الأدنى لقبول النموذج وهي أعلى من (0,90) مما يؤكد جودة تطابق النموذج الهيكلي للدراسة.
- مؤشر التوافق المعدل (NFI=0.992) Normal Fit Index وهو أعلى من (0,90) (Hu & Bentler, 1999).

ويعرض الشكل (3) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة الذي تم استخدامه في

اختبار الفروض:



شكل (3)

النموذج الهيكلي للدراسة

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

٤/٦ نتائج اختبار الفروض:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض ينبثق منها عدة فروض فرعية، ويبين الجدول (١٠) قيم معاملات المسارات لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة:

جدول (١٠)

قيم معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم (ت) (CR)	مستوى المعنوية
التأثيرات المباشرة الفرض الأول:				
استراتيجية وضع القواعد ← التحكم	٠,٢٥٠	٠,٠٥٥	٤,٥٧٩	***
استراتيجية التطهير ← التحكم	٠,١٢٢	٠,٠٥٢	٢,٣٥٧	**
استراتيجية القضاء على الهدر ← التحكم	٠,١٣٢	٠,٠٣٩	٣,٣٧٢	***
استراتيجية وضع القواعد ← الالتزام	٠,٢٥١	٠,٠٥٨	٤,٣٥٧	***
استراتيجية التطهير ← الالتزام	٠,١٥٧	٠,٠٥٤	٢,٨٩٣	**
استراتيجية القضاء على الهدر ← الالتزام	٠,٠٧٧	٠,٠٤١	١,٨٦٤	N.S
استراتيجية وضع القواعد ← التحدي	٠,٣٠٧	٠,٠٥٦	٥,٠٤٨	***
استراتيجية التطهير ← التحدي	٠,٠٦٤	٠,٠٥٣	١,٢٠٧	N.S
استراتيجية القضاء على الهدر ← التحدي	٠,٠٦٨	٠,٠٤٠	١,٧٠٢	N.S
التأثيرات المباشرة: الفرض الثاني بفروضه الفرعية:				
استراتيجية وضع القواعد ← الكفايات الاستراتيجية	٠,٠٣٣	٠,٠٥٢	٠,٦٣٩	N.S
استراتيجية التطهير ← الكفايات الاستراتيجية	٠,٠٨٩	٠,٠٤٧	١,٨٩٥	*
استراتيجية القضاء على الهدر ← الكفايات الاستراتيجية	٠,١١٥	٠,٠٣٥	٣,١٠٨	**
استراتيجية وضع القواعد ← استغلال الوقت	٠,٠٥٣	٠,٠٥١	١,٠٣٩	N.S
استراتيجية التطهير ← استغلال الوقت	٠,٠٧٧	٠,٠٤٦	١,٦٧٢	N.S
استراتيجية القضاء على الهدر ← استغلال الوقت	٠,٠٧٠	٠,٠٣٥	٢,٠٧١	*
استراتيجية وضع القواعد ← سلوكيات القيادة	٠,٠٢١	٠,٠٥٠	٠,٤٢٤	N.S
استراتيجية التطهير ← سلوكيات القيادة	٠,٠٥٠	٠,٠٤٥	١,١١٢	N.S
استراتيجية القضاء على الهدر ← سلوكيات القيادة	٠,٠٠١	٠,٠٣٤	٠,٠٢٧	N.S
استراتيجية وضع القواعد ← التوجه نحو التعلم	٠,٠٠٩	٠,٠٥٠	٠,٤٢٤	N.S
استراتيجية التطهير ← التوجه نحو التعلم	٠,٠٥٢	٠,٠٤٢	١,٢٣٢	N.S
استراتيجية القضاء على الهدر ← التوجه نحو التعلم	٠,٠٣٢	٠,٠٣٢	١,٠٠٦	N.S

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

المستوى المعنوية	قيم (ت) (CR)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	المســــــــار
***	٧,٩٨٠	٠,٠٤٢	٠,٣٣٢	التأثيرات المباشرة الفرض الثالث بفروضه الفرعية التحكم ← الكفايات الاستراتيجية
***	٥,٩٨٦	٠,٠٤١	٠,٢٤٤	التحكم ← استغلال الوقت
***	١٣,٢١١	٠,٠٤٥	٠,٥٢٤	التحكم ← سلوكيات القيادة
***	١١,٠٤٤	٠,٠٣٧	٠,٤١٣	التحكم ← التوجه نحو التعلم
*	٢,٢٠٦	٠,٠٣٩	٠,٠٨٧	الالتزام ← الكفايات الاستراتيجية
***	٦,٣٢١	٠,٠٣٩	٠,٢٤٥	الالتزام ← استغلال الوقت
*	١,٩٧٨	٠,٠٣٨	٠,٠٧٤	الالتزام ← سلوكيات القيادة
***	٦,٤٢٢	٠,٠٣٥	٠,٢٢٨	الالتزام ← التوجه نحو التعلم
***	٤,٨٢٣	٠,٠٤١	٠,١٩٦	التحدي ← الكفايات الاستراتيجية
***	٢,٨٠٢	٠,٠٤٠	٠,١١٢	التحدي ← استغلال الوقت
***	٣,٦٦٨	٠,٠٣٩	٠,١٤٢	التحدي ← سلوكيات القيادة
N.S	٠,٩٩٧	٠,٠٣٧	٠,٠٣٦	التحدي ← التوجه نحو التعلم
***	٣,٩٤٠		٠,٠٨٣	التأثيرات غير المباشرة للفرض الرابع بفروضه الفرعية: استراتيجية وضع القواعد ← التحكم ← الكفايات الاستراتيجية
***	٣,٦١٢		٠,٠٦١	استراتيجية وضع القواعد ← التحكم ← استغلال الوقت
***	٤,٣٤٩		٠,١٣١	استراتيجية وضع القواعد ← التحكم ← سلوكيات القيادة
***	٤,٢٢٤		٠,١٠٣	استراتيجية وضع القواعد ← التحكم ← التوجه نحو التعلم
*	٢,٢٤٣		٠,٠٤١	استراتيجية التطهير ← التحكم ← الكفايات الاستراتيجية
*	٢,١٨٣		٠,٠٢٩	استراتيجية التطهير ← التحكم ← استغلال الوقت
*	٢,٣٠٣		٠,٠٦٦	استراتيجية التطهير ← التحكم ← سلوكيات القيادة
*	٢,٢٩٥		٠,٠٥٠	استراتيجية التطهير ← التحكم ← التوجه نحو التعلم
**	٣,١١١		٠,٠٤٣٨	استراتيجية القضاء على الهدر ← التحكم ← الكفايات الاستراتيجية
**	٣,٢٤٢		٠,٠٣٢	استراتيجية القضاء على الهدر ← التحكم ← استغلال الوقت
**	٣,٢٥٩		٠,٠٦٩	استراتيجية القضاء على الهدر ← التحكم ← سلوكيات القيادة
**	٣,٢٣٨		٠,٠٥٥	استراتيجية القضاء على الهدر ← التحكم ← التوجه نحو التعلم
*	١,٩٨٢		٠,٠٢٢	استراتيجية وضع القواعد ← الالتزام ← الكفايات الاستراتيجية
**	٣,٥٦٤		٠,٠٦١	استراتيجية وضع القواعد ← الالتزام ← استغلال الوقت
N.S	١,٧٧٥		٠,٠١٩	استراتيجية وضع القواعد ← الالتزام ← سلوكيات القيادة

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

المستوى المعنوية	قيم (ت) (CR)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري	المســــــــــــــــار
**	٣,٨٣٠		٠,٠٥٧	استراتيجية وضع القواعد ← الالتزام ← التوجه نحو التعلم
N.S	١,٤٣٦		٠,٠١٤	استراتيجية التطهير←الالتزام← الكفايات الاستراتيجية
**	٢,٦٣٥		٠,٠٣٨	استراتيجية التطهير ← الالتزام ← استغلال الوقت
N.S	١,٦١٧		٠,٠١٢	استراتيجية التطهير←الالتزام ← سلوكيات القيادة
**	٢,٦٥٤		٠,٠٣٦	استراتيجية التطهير ← الالتزام ← التوجه نحو التعلم
N.S	١,٤٣٦		٠,٠٠٦	استراتيجية القضاء على الهدر←الالتزام← الكفايات الاستراتيجية
N.S	١,٧٩٩		٠,٠١٨	استراتيجية القضاء على الهدر ← الالتزام ← استغلال الوقت
N.S	١,٣٥١		٠,٠٠٥	استراتيجية القضاء على الهدر ← الالتزام ← سلوكيات القيادة
N.S	١,٨٠٤		٠,٠١٨	استراتيجية القضاء على الهدر ← الالتزام ← التوجه نحو التعلم
**	٣,٦٠٣		٠,٠٦٠	استراتيجية وضع القواعد ← التحدي ← الكفايات الاستراتيجية
*	٢,٤٩٤		٠,٠٣٧	استراتيجية وضع القواعد ← التحدي ← استغلال الوقت
**	٣,٠١٣		٠,٠٤٣٥	استراتيجية وضع القواعد ← التحدي ← سلوكيات القيادة
N.S	٠,٩٥٨		٠,٠١١	استراتيجية وضع القواعد ← التحدي ← التوجه نحو التعلم
N.S	١,١٧٠		٠,٠١٢	استراتيجية التطهير←التحدي← الكفايات الاستراتيجية
N.S	١,١٠٨		٠,٠٠٧	استراتيجية التطهير ← التحدي ← استغلال الوقت
N.S	١,١٤٦		٠,٠٠٩	استراتيجية التطهير←التحدي← سلوكيات القيادة
N.S	٠,٧٥٧		٠,٠٠٢٣	استراتيجية التطهير ← التحدي ← التوجه نحو التعلم
N.S	١,٦٠٧		٠,٠١٣	استراتيجية القضاء على الهدر←التحدي← الكفايات الاستراتيجية
N.S	١,٤٥٣		٠,٠٠٧	استراتيجية القضاء على الهدر ← التحدي ← استغلال الوقت
N.S	١,٥٤٠		٠,٠٠٩	استراتيجية القضاء على الهدر ← التحدي ← سلوكيات القيادة
N.S	٠,٨٨٤		٠,٠٠٢	استراتيجية القضاء على الهدر ← التحدي ← التوجه نحو التعلم

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS ن = (٣٢٠) عاملاً

P< 0.01 *P< 0.001

يتضح من نتائج الجدول (١٠) ما يلي:

• ينص الفرض الأول على أنه "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب ومقومات الصلابة النفسية للمديرين (التحكم، والالتزام، والتحدي) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع كالتالي: وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً كالتالي:

- بالنسبة للفرض الفرعي الأول: فقد تم إثبات صحة هذا الفرض كلياً بالنسبة لجميع استراتيجيات الإدارة المرئية ، حيث يشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين استراتيجية وضع القواعد والتحكم ($B = 0,250$ ، $t = 4,572$) ، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين استراتيجية التطهير والتحكم ($B = 0,122$ ، $t = 2,357$) ، وقيم معامل المسار ومستوى معنويته بين استراتيجية القضاء على الهدر والتحكم ($B = 0,133$ ، $t = 3,372$).

- بالنسبة للفرض الفرعي الثاني: فقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً بالنسبة لاستراتيجية وضع القواعد والالتزام ، حيث يشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته ($B = 0,251$ ، $t = 4,357$) ، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين استراتيجية التطهير والالتزام ($B = 0,157$ ، $t = 2,893$) ، بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين استراتيجية القضاء على الهدر والالتزام.

- بالنسبة للفرض الفرعي الثالث: فقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً بالنسبة لاستراتيجية وضع القواعد والتحدي، حيث يشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين

- استراتيجية وضع القواعد والتحدي ($B = 0,307$) ، ت = 0,357، بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (استراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) والتحدي.
- **نص الفرض الثاني:** "توجد علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، استغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، التوجه نحو التعلم) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع، وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً كالتالي:
- بالنسبة للفرض الفرعي الأول: تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين استراتيجية التطهير والكفايات الاستراتيجية حيث يشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته ($B = 0,089$ ، ت = 1,895)، كذلك تم إثبات العلاقة بين استراتيجية القضاء على الهدر والكفايات الاستراتيجية، حيث بلغت قيم معامل المسار ومعنويته ($B = 0,115$ ، ت = 3,108) بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين استراتيجية التطهير والكفايات الاستراتيجية.
 - بالنسبة للفرض الفرعي الثاني: تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين استراتيجية القضاء على الهدر واستغلال الوقت، حيث يشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين القضاء على الهدر واستغلال الوقت ($B = 0,070$ ، ت = 2,071)، بينما لم تُثبت معنوية العلاقة الموجبة بين كل من (استراتيجية وضع القواعد ، واستراتيجية التطهير) واستغلال الوقت.
 - بالنسبة للفرض الفرعي الثالث: لم يتم إثبات معنوية العلاقة بين جميع استراتيجيات الإدارة المرئية وسلوكيات القيادة.

- بالنسبة للفرض الفرعي الرابع : لم يتم إثبات معنوية العلاقة بين جميع استراتيجيات الإدارة المرئية والتوجه نحو التعلم.
- ينص الفرض الثالث: "توجد علاقة موجبة معنوية بين مقومات الصلابة النفسية للمديرين (التحكم، والالتزام، والتحدي) كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، استغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، التوجه نحو التعلم) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً كالتالي:
- تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين التحكم وجميع أبعاد قدرات التجديد المنظمي ، حيث يشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحكم والكفايات الاستراتيجية ($B = 0,332$ ، $t = 7,980$) ، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحكم واستغلال الوقت ($B = 0,244$ ، $t = 5,986$) ، وكذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحكم وسلوكيات القيادة ($B = 0,524$ ، $t = 13,044$) ، وأخيراً يشير الجدول إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحكم والتوجه نحو التعلم ($B = 0,413$ ، $t = 11,044$).
- تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين الالتزام وجميع أبعاد قدرات التجديد المنظمي ، حيث يشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الالتزام والكفايات الاستراتيجية ($B = 0,087$ ، $t = 2,206$) ، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الالتزام واستغلال الوقت ($B = 0,245$ ، $t = 6,321$) ، وكذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الالتزام وسلوكيات القيادة ($B = 0,074$ ، $t = 1,978$) ، وأخيراً يشير الجدول إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الالتزام والتوجه نحو التعلم ($B = 0,228$ ، $t = 6,422$).
- تم إثبات معنوية العلاقة الموجبة بين التحدي وثلاثة أبعاد من قدرات التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات

(القيادة)، حيث يشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحدي والكفايات الاستراتيجية ($B = 0,196$ ، $t = 4,823$)، كذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحدي واستغلال الوقت ($B = 0,112$ ، $t = 2,801$)، وكذلك يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحدي وسلوكيات القيادة ($B = 0,142$ ، $t = 3,668$)، ولكن لم تثبت معنوية العلاقة بين التحدي والتوجه نحو التعليم.

• ينص الفرض الرابع على أنه "تؤثر مقومات الصلابة النفسية للمديرين (التحكم، والالتزام، والتحدي) في العلاقة المعنوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، التوجه نحو التعلم) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع، وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً، حيث يظهر من الجدول (١٠):

- هناك تأثير غير مباشر ومعنوي لاستراتيجية وضع القواعد على أبعاد قدرات التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم) عبر متغير الوسيط التداخلي (التحكم).
- هناك تأثير غير مباشر ومعنوي لاستراتيجية التطهير على كل من (استغلال الوقت، والتوجه نحو التعلم) عبر متغير الوسيط التداخلي (الالتزام).
- هناك تأثير غير مباشر ومعنوي لاستراتيجية وضع القواعد على كل من (استغلال الوقت، وسلوكيات القيادة) عبر متغير الوسيط التداخلي (التحدي).

٧- مناقشة وتفسير النتائج:

١/٧ بينت نتائج الدراسة أن هناك مستويات عالية لدى إدارات شركات الأدوية في تبني وتطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية، إذ بلغ الوسط الحسابي لاستراتيجية وضع القواعد (٣,٧٤٥) واستراتيجية التطهير (٣,٦٥٠)، واستراتيجية القضاء على الهدر (٣,٤٣٤).

٢/٧ أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك توجهاً ونية لتعزيز أبعاد قدرات التجديد المنظمي في شركات الأدوية، فعلى سبيل المثال بلغ الوسط الحسابي لمتغير الكفايات الاستراتيجية (٣,٦٦)، وسلوكيات القيادة (٣,٥٩).

٣/٧ أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط موجب ومعنوي بين استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي، وتُفسر هذه النتيجة الدور المهم لاستراتيجيات الإدارة المرئية في مساندة وتدعيم قدرات التجديد المنظمي.

٤/٧ أوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب ومعنوي بين مقومات الصلابة النفسية وكل من استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي، وهذا يوضح الدور المهم لمقومات الصلابة النفسية في التأثير في أبعاد قدرات التجديد المنظمي.

٥/٧ **هدف الفرض الأول** إلى اختبار العلاقة المباشرة بين استراتيجيات الإدارة المرئية ومقومات الصلابة النفسية، وقد تبين صحة هذا الفرض جزئياً، حيث إن استراتيجية وضع القواعد لها علاقة مباشرة ومعنوية بكل من (التحكم، والالتزام، والتحدي)، واستراتيجية التطهير لها علاقة مباشرة ومعنوية بكل من (التحكم، والالتزام)، واستراتيجية القضاء على الهدر لها علاقة مباشرة ومعنوية بمتغير (التحكم).

وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية محاولة تحديد أكثر استراتيجيات الإدارة المرئية تأثراً بمقومات الصلابة النفسية، وفي هذا الصدد أسفرت نتائج اختبار هذه الفرضية عن كُون متغير استراتيجية وضع القواعد أكثر تفسيراً لمقومات الصلابة النفسية وفقاً للترتيب التالي:

• التحدي.

• الالتزام.

• التحكم.

ويمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية فيما يخص العلاقة بين استراتيجية وضع القواعد ومقومات الصلابة النفسية على النحو التالي:

• بالنسبة للتأثير الإيجابي والمعنوي لاستراتيجية وضع القواعد على

التحدي، يمكن تفسير هذا التأثير إلى أن إدراكات الأفراد للتحدي يتأثر بثبات ودقة وصحة هذه القواعد.

• يؤثر متغير استراتيجية وضع القواعد تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على

الالتزام وهذا لأن إدراكات الأفراد للالتزام ترتبط بمدى وجود استراتيجية واضحة ومفهومة للجميع .

• وأخيراً يفسر متغير استراتيجية وضع القواعد التباين في إدراك

التحكم، وهذا يؤكد على أهمية المعاملة الحسنة للفرد عند تطبيق هذه القواعد، وشفافية الرئيس في شرح وتفسير هذه القواعد لمرؤوسيه.

٦/٧ هدف الفرض الثاني إلى اختبار العلاقة المباشرة بين استراتيجيات الإدارة

المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي، وقد ثبت صحة هذا الفرض جزئياً وذلك بالنسبة لمعنوية العلاقة الموجبة بين استراتيجية التطهير و(الكفايات الاستراتيجية)، وكذلك معنوية العلاقة الموجبة بين استراتيجية القضاء على الهدر وكل من (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت). وهذا يعني أن الكفايات الاستراتيجية قد تأثرت باستراتيجية القضاء على الهدر.

وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في تناول دور استراتيجيات الإدارة المرئية كمتغيرات مستقلة في إدراك قدرات التجديد المنظمي، حيث لم تتناول الدراسات السابقة دور هذه المتغيرات في إدراك قدرات التجديد المنظمي، وكذلك سعت الدراسة الحالية إلى معرفة أكثر قدرات التجديد المنظمي تأثيراً بمتغيرات

استراتيجيات الإدارة المرئية، وفي هذا الصدد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن عدة نتائج على النحو التالي:

• أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الكفايات الاستراتيجية واستغلال الوقت أكثر ارتباطاً بمتغير استراتيجية القضاء على الهدر، ويمكن تفسير ذلك بأن الكفايات الاستراتيجية تتصل بإدراكات الأفراد حول اعتمادهم على خطة استراتيجية محكمة وواضحة، ومن أكثر وسائل القضاء على الهدر استغلال الوقت في الأعمال المنتجة، وتطبيق استراتيجية واضحة للقضاء على أي هدر للوقت.

• أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الكفايات الاستراتيجية أكثر ارتباطاً بمتغير استراتيجية التطهير، ويمكن تفسير ذلك بأن الكفايات الاستراتيجية تهدف إلى التوصل طرق الإنتاج الجديدة والمحسنه بدرجة كبيرة، والوصول إلى درجة عالية من الإبداع في كل نواحي المنظمة، لذلك يستوجب تطبيق استراتيجية التطهير بالنزول الفعلي إلى مواقع العمل، للتشخيص الفعلي للمشكلة، حتى يمكن تحديد طرق العلاج الفعالة، ويعتبر التطهير وسيلة مهمة للتطوير المستمر وبالتالي تحقيق كفايات استراتيجية عالية.

٦/٧ **هدف الفرض الثالث** إلى اختبار العلاقة المباشرة بين مقومات الصلابة النفسية وأبعاد التجديد المنظمي، وقد ثبت صحة هذا الفرض جزئياً. وهذا يرجع إلى الدور المهم لمقومات الصلابة النفسية في تخفيف الشعور بالإجهاد الناتج عند التعرض لأحداث الحياة الضاغطة، وزيادة القدرة على مواجهة هذه الضغوط، وتدعيم عمل متغيرات المقاومة، وزيادة القدرة على التجديد والارتقاء، واعتبار أن الأحداث الضاغطة أمر طبيعي مما يجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات.

• وتمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في محاولة تحديد أكثر أبعاد قدرات التجديد المنظمي تأثراً بمتغيرات مقومات الصلابة النفسية،

وجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتوضح أن أبعاد قدرات التجديد المنظمي الأكثر تأثراً بمتغير التحكم كانت كالتالي:

- سلوكيات القيادة.
- التوجه نحو التعلم.
- الكفايات الاستراتيجية.
- استغلال الوقت.

وتعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير، حيث تتأثر سلوكيات القيادة بتحديد الاتجاهات، وزيادة قدرة الأفراد في التحكم في سلوكياتهم، ودعم الأنشطة الابتكارية والإبداعية لهؤلاء الأفراد.

• وجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتوضح أن أبعاد قدرات التجديد المنظمي الأكثر تأثراً بمتغير الالتزام كانت كالتالي:

- استغلال الوقت.
- التوجه نحو التعلم.
- الكفايات الاستراتيجية.
- سلوكيات القيادة.

وتعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير، فإذا كان الشخص متمسكاً بالمعتقدات والمبادئ والقيم التي يؤمن بها، فسيكون لدى الشخص قدرة عالية على تحمل المسؤولية واستغلال وقته أحسن استغلال، والتوجه باستمرار نحو تعلم أنشطة ابتكارية وإبداعية.

• وجاءت نتائج الدراسة الميدانية لتوضح أن أبعاد قدرات التجديد المنظمي الأكثر تأثراً بمتغير التحدي كانت كالتالي:

- الكفايات الاستراتيجية.
- سلوكيات القيادة.
- استغلال الوقت.
- التوجه نحو التعلم.

وتعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير حيث إن التحدي أكثر الأبعاد النفسية التي تجعل الفرد يتعامل مع الأحداث المحيطة بصورة إيجابية، فيمثل التحدي الشحنة الإيجابية للفرد التي تساعده على التكيف مع أحداث الحياة المتغيرة، ويقبل هذه الأحداث سواء كانت إيجابية أو سلبية، والكفايات الاستراتيجية تدور حول كيفية بناء بيئه منظمة مبدعة ومشجعة على الإبداع، فالتحدي يساعد على رفع الكفاءات في شتى مجالات المنظمة الملموسة وغير الملموسة لتصلح في تحقيق الإبداع الاستراتيجي.

٧/٧ هدف الفرض الرابع إلى اختبار دور أبعاد مقومات الصلابة النفسية كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي، وقد تبين صحة هذا الفرض جزئياً كالتالي:

- حيث إن هناك تأثيراً غير مباشر ومعنوي لاستراتيجيات الإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء على الهدر) على أبعاد قدرات التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم) عبر متغير الوسيط التداخلي (التحكم). نتيجة توافر الثلاثة شروط للوساطة التداخلية وهي:
 - **الشرط الأول:** وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجيات الإدارة المرئية والمتغير الوسيط التداخلي مقومات الصلابة النفسية (التحكم).
 - **الشرط الثاني:** وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل استراتيجيات الإدارة المرئية والمتغير التابع أبعاد قدرات التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم).
 - **الشرط الثالث:** وجود علاقة معنوية بين المتغير الوسيط مقومات الصلابة النفسية (التحكم) والمتغير التابع أبعاد قدرات التجديد

المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم).

ويرجع وجود وساطة تداخلية في العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل استراتيجيات الإدارة المرئية والمتغير التابع أبعاد قدرات التجديد المنظمي إلى أن التحكم يعطي للأفراد قدرة أكبر في مواجهة المواقف الحياتية الضاغطة، وكذلك قدرة على اتخاذ قرار اتجاه هذه المواقف.

- كذلك هناك تأثير غير مباشر ومعنوي لاستراتيجية وضع القواعد على أبعاد قدرات التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، والتوجه نحو التعلم) عبر متغير الوسيط التداخلي (الالتزام). ويرجع وجود وساطة تداخلية في العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل استراتيجية وضع القواعد وبعض أبعاد قدرات التجديد المنظمي للدور المهم لمتغير (الالتزام)، فيلتزم الفرد بتنفيذ القواعد والإجراءات بدقة وموضوعية دون تحيز.
- إن هناك تأثيراً غير مباشر ومعنوي لاستراتيجية التطهير على أبعاد قدرات التجديد المنظمي (استغلال الوقت، والتوجه نحو التعلم) عبر متغير الوسيط التداخلي (الالتزام).
- كذلك هناك تأثيراً غير مباشر ومعنوي لاستراتيجية وضع القواعد على أبعاد قدرات التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة) عبر متغير الوسيط التداخلي (التحدي). وهذا يعني أن مقومات الصلابة النفسية تلعب دوراً مهماً في تنمية أبعاد قدرات التجديد المنظمي.
- تعد سلوكيات التحكم أحد الأساليب الفعالة في التأثير على قدرات التجديد المنظمي داخل المنظمة، وكذلك سلوكيات القيادة. فالقائد يلعب دوراً غاية في الأهمية في تحفيز الأفراد لتطوير مجالات عمل المنظمة.

٨- استنتاجات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود مجموعة من الاستنتاجات كما يتضح فيما يلي:

١/٨ تُعد استراتيجيات الإدارة المرئية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، حيث ينظر لهذه الأساليب على أنها مصدر التطوير والإبداع، وبالتالي فتعزيز استراتيجيات الإدارة المرئية لا بد أن يكون في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة.

٢/٨ استراتيجية القضاء على الهدر أهم متغير مُفسر للكفايات الاستراتيجية وهذا يدل على الدور المهم الذي يلعبه متغير القضاء على الهدر في مد القائمين بالتخطيط والعملية الاستراتيجية للمنظمة بالمعلومات المهمة؛ لوضع الخطط الاستراتيجية الملائمة للموارد الفعلية للمنظمة.

٣/٨ تدل العلاقة الموجبة والمعنوية بين مقومات الصلابة النفسية وبعض قدرات التجديد المنظمي على ضرورة اختيار مورد بشري يتمتع بدرجات عالية من الصلابة النفسية.

٤/٨ نستنتج من علاقات الارتباط القوية بين أبعاد قدرات التجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، واستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم) أهمية كل نوع من أنواع القدرات في تحقيق النوع الآخر، فمثلاً لا يمكن تحقيق الكفايات الاستراتيجية بدون وجود استغلال للوقت.

٥/٨ تبين من نتائج الدراسة الميدانية ارتفاع إدراكات الأفراد للكفايات الاستراتيجية، فبلغ الوسط الحسابي (٣.٦٦)، ونستنتج من ذلك وجود أنشطة إبداعية وتطويرية في الشركات محل الدراسة.

٦/٨ تشير العلاقة القوية بين متغير استراتيجية القضاء على الهدر وبين الكفايات الاستراتيجية إلى أن الفرد لن يكون لديه قدرة كبيرة على الإبداع والتطوير إلا إذا كان لدى المنظمة خطة واضحة للقضاء على الهدر في كافة المجالات.

٧/٨ نستنتج من انخفاض إدراكات الأفراد لمتغير التوجه نحو التعلم، من انخفاض اهتمام هذه الشركات بهذه العملية.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

٨/٨ بينت نتائج الدراسة الميدانية أن الكفايات الاستراتيجية كانت الأكثر تأثراً بمتغير القضاء على الهدر عن غير المتوقع، فكان من المتوقع أن يأتي متغير استغلال الوقت في مقدمة أنواع القدرات تأثراً بهذا المتغير، ونستنتج من ذلك أن للأنشطة الإبداعية والتطويرية دوراً كبيراً في إدراك الكفايات الاستراتيجية.

٩/٨ نستنتج من وجود ارتباط إيجابي قوي بين التحكم وسلوكيات القيادة، مساعدة الرئيس في العمل لمروسيه في حل مشاكلهم، وتقديمه النصائح والإرشادات لهم لمساعدتهم على إنجاز مهام ومسئوليات عملهم.

١٠/٨ نستنتج من العلاقة القوية بين المتغير الوسيط التداخلي التحكم والتوجه نحو التعلم على الأهمية الكبيرة للقيم والمعتقدات في التأثير على توجه الفرد نحو التعلم.

١١/٨ إن عدم وجود دور للمتغير الوسيط التداخلي مقومات الصلابة النفسية في العلاقة المباشرة بين بعض استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي؛ فيمكن إرجاع ذلك إلى وجود متغيرات أخرى تفاعلية أو تداخلية تدخل في هذه العلاقة، مما يوضح ضرورة دراسة دور هذه المتغيرات.

٩- دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود مجموعة من الدلالات كما

يتضح فيما يلي:

١/٩ دلت الدراسة الحالية على علاقة الارتباط بين استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي، ويدل ذلك على أن استراتيجيات الإدارة المرئية من أهم المحددات التي تسبق قدرات التجديد المنظمي.

٢/٩ دلت الدراسة الحالية على أن استراتيجيات الإدارة المرئية عنصر أساسي لشركات الأدوية، وتوافر هذه الأبعاد داخل الشركات يساعد في رفع قدرات التجديد المنظمي لهذه الشركات.

٣/٩ تدل العلاقة القوية بين استراتيجية القضاء على الهدر والكفايات الاستراتيجية على ضرورة التركيز على الإبداع المستند إلى قاعدة معرفية، لضمان تقديم الخدمة بخصائص متفردة وتحقيق التفوق للشركة على منافسيها، ويجب على المنظمة التركيز

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة

على التعلم من خلال ربط المبادئ والنظريات بالواقع العملي وتوظيف المعرفة للربط بين أهداف كل من الفرد والشركة.

٤/٩ تدل العلاقة القوية بين استراتيجية التطهير والكفايات الاستراتيجية على حسن استثمار الشركة للمعلومات والمعرفة الناتجة من التشخيص الواقعي للمشكلات لضمان تحقيق التفوق والإبداع المنظمي.

٥/٩ تدل العلاقة القوية بين استراتيجية وضع القواعد والتحدي التركيز على وضع قواعد وإجراءات عمل تساعد على اتخاذ قرارات في ظل بيئة عدم التأكد، والاستجابة لأية تغييرات تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

٦/٩ تدل العلاقة القوية بين التحكم وسلوكيات القيادة على ضرورة تشجيع عملية المشاركة في صنع القرارات، ودعم نظم المكافأة في المنظمة، ودعم الأنشطة الابتكارية والإبداعية في المنظمة وتطوير معارف الأفراد في ظل التطورات التكنولوجية، والاستفادة من معطيات التطورات التكنولوجية، ونظم المعلومات الاستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة والتدقيق الاستراتيجي.

١٠- توصيات الدراسة وتطبيقاتها الإدارية:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن توجيه مجموعة من التوصيات كالتالي:

١/١٠ بناءً على نتائج هذه الدراسة التي أسفرت عن زيادة العلاقة الموجبة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي بعد دخول المتغير الوسيط التداخلي (مقومات الصلابة النفسية) توصي الباحثة بما يلي:

١/١/١٠ اختيار القيادات الإدارية التي تتسم بارتفاع مستوى الصلابة النفسية، حتي تتمكن هذه القيادات من استخدام الوسائل والآليات الفعالة لرفع قدرات التجديد المنظمي.

٢/١/١١ إعادة النظر في استراتيجيات وخطط الشركة، ووضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على دعم مقومات الصلابة النفسية في أوساط القيادات الإدارية، والأفراد العاملين وذلك باتباع الآتي:

• لدعم الالتزام يجب القيام بالآتي:

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدراثة التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة

- تشجيع ودعم فرق العمل في تقديم الأفكار والمقترحات التي تخص أعمالهم، مع دعم الأفراد المواهبين.
 - منح شهادات تقدير وحوافز مادية مقابل الأعمال التي تم إنجازها.
 - تكوين فرق العمل بناءً على تخطيط علمي سليم.
 - توفير الأعمال ذات الأهمية للشركة، والتقدم يكون مرئياً وظاهراً.
 - دعم التميز الفردي.
 - توفير المعلومات اللازمة للقيام بالأعمال.
 - قضاء بعض الوقت مع فرق العمل.
- **لدعم التحكم يجب القيام بالآتي:**
- وضع أهداف قابلة للإنجاز.
 - توفير الموارد المطلوبة لإنجاز الأهداف.
 - وضع برنامج تدريبي ينفذ على مراحل.
- **لدعم التحدي يجب القيام بالآتي:**
- توفير أعمال ومهام ذات تحد للعاملين في الإنجاز.
 - التأكيد باستمرار على أهمية التغيير.
 - وضع التغييرات في جدول زمني والالتزام بمواعيد التغيير.
 - تغيير الخطة إذا اقتضت الظروف ذلك.
 - النظر باستمرار إلى الفشل بأنه فرصة للتعلم.
- ٣/١/١٠ إعادة النظر في قائمة الاختيار والتعيين والترقية، على أن تتضمن تلك المعايير مستوى معيناً من الصلابة النفسية كأحد متطلبات الاختيار والتعيين.
- ٤/١/١٠ عقد ندوات وورش العمل خاصة بتدريب الأفراد والقيادات على مقومات الصلابة النفسية.
- ٥/١/١٠ تفعيل برامج تدريبية لتنمية مقومات الصلابة النفسية، على أن تكون هذه البرامج متاحة لكافة العاملين وليس فقط للقيادات الإدارية.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

٦/١/١٠ تفعيل دور الوحدة الإدارية الموجودة في الشركة التي تختص بالنواحي النفسية للعاملين لرفع مستوى الصلابة النفسية والاستعداد النفسي للعاملين، مع الاهتمام باختبارات الصلابة النفسية والنظر إليه كجزء مهم وحيوي في مواصفات شاغلي الوظيفة.

٧/١/١٠ ضرورة اهتمام الشركة بشكل عام بتنمية قدرات العاملين في مجال الصلابة النفسية، وتضمن ذلك في ممارسات الموارد البشرية، وسعي الشركة باستمرار بالكشف عن مستويات الصلابة النفسية وذلك بعد ما أكدته الدراسة الحالية بأنه أحد المرتكزات الأساسية في دعم قدرات التجديد المنظمي.

٨/١/١٠ تعزيز عملية تقييم أداء العاملين بالمعايير والمؤشرات التي تركز على مقومات الصلابة النفسية.

٢/١٠ أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين بعض من استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي وبناءً على ذلك توصي الباحثة قيادات الإدارة العليا في شركات الأدوية بالآتي:

١/٢/١٠ التأكيد على قيادات الإدارة العليا لإتاحة التعلم التنظيمي بصوره المختلفة للعاملين في الشركة، مما يساهم في كسب المعارف ثم تغيير سلوك العاملين وزيادة أدائهم، وبالتالي تحسين قدرات التجديد المنظمي.

٢/٢/١٠ تطبيق مبدأ الشفافية في العمل وإتاحة المعلومات اللازمة دون تمييز، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ووضع الأهداف التنظيمية، والرؤية المستقبلية الواضحة التي تصنع مستقبل المنظمة.

٣/٢/١٠ الاهتمام بتدريب العاملين وتدريبهم باستمرار لتنمية مهاراتهم السلوكية والذهنية، والاهتمام بتطبيق العدالة في مختلف الجوانب لرفع مستوى رأس المال البشري.

٤/٢/١٠ وضع خطة استراتيجية لتطوير القدرات التكنولوجية باستمرار، مع توفير الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والقادرة على

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

الاستجابة السريعة لكافة الظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة لتدعيم المقدرات الجوهرية للمنظمة.

٥/٢/١٠ قيام القيادات بنشر ثقافة الإبداع والابتكار، والاعتماد على ثقافة مرنة تستجيب للمتغيرات، وتؤدي إلى تعزيز ولاء العاملين لمنظمتهم.

٦/٢/١٠ الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة، تقوم على أساس تبسيط الإجراءات، وضرورة تغييرها عند تغير أهداف المنظمة، لأن الهيكل يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها.

٧/٢/١٠ تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم.

٣/١٠ توصيات موجهة لإدارات الموارد البشرية في شركات الأدوية القيام بالآتي:

١/٣/١٠ تطوير معارف الأفراد الإدراكية لأن التغييرات السريعة تتطلب مهارات ومعارف متقدمة لمواجهتها.

٢/٣/١٠ تزويد الإدارات بأفراد يمتلكون مواهب وأفكاراً إبداعية، وإتاحة الفرصة أمام جميع الموظفين لطرح الأفكار الإبداعية وتشجيعهم على تبني هذه الأفكار.

٣/٣/١٠ استقطاب الكفاءات للاستفادة من خبرتهم ومهاراتهم الإدراكية والمعرفية لتنمية قدرات التجديد المنظمي في الشركات.

٤/٣/١٠ تطبيق نظام عادل للحوافز بين الأفراد المبدعين والمتميزين لغرض تشجيعهم على إبداء روح المبادرة وطرح الأفكار الجديدة باستمرار لرفع الكفايات الاستراتيجية.

٥/٣/١٠ التأكيد على الممارسات الأخلاقية في الممارسات اليومية مع الموظفين، لأن مثل هذه الممارسات تقود وتؤهل إلى الشخصية الاستراتيجية.

٤/١٠ توصيات عامة موجهة لشركات الأدوية:

١/٤/١٠ الأخذ بمجموعة من المحددات العملية والميدانية التي تضمن تحقيق وتطوير قدرات التجديد المنظمي.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدراثة التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

٢/٤/١٠ استثمار رأس المال البشري لتنمية الموارد والثروات المادية، وتحويلها من تراكمي كمي إلى تراكمي معرفي عقلي، وسياق قيمي، وبما يتيح للمنظمة مستوى أعلى من الكفايات الاستراتيجية.

٣/٤/١٠ تركيز الشركة على التعلّم، عبر ربط المبادئ والنظريات بالتجربة الحقيقية والممارسة، مع تشجيع العاملين عليه، وتوظيف المعرفة للربط بين أهداف كل من الفرد والمنظمة والعميل.

٤/٤/١٠ بناء مناخ تنظيمي مناسب للإبداع ورفع الروح المعنوية للعاملين داخل الشركة، وبذلك يمكن أن تكسب الشركة العديد من نقاط القوة مثل الكفايات الاستراتيجية العالية.

٧/٤/١٠ تأهيل القادة الإداريين لعملية التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي، وهذا يقود الشركة إلى بناء نقاط قوة داخل شركاتهم.

٨/٤/١٠ تعزيز الاتجاه نحو استخدام المعلومات الحديثة وخاصة في مجالات صنع واتخاذ القرارات.

٩/٤/١٠ تشكيل فرق عمل تضم خبراء في المعلومات والإدارة بحيث تجمع هذه الفرق بين التطور العلمي في مجال المعلومات والخبرة العملية في بيئة العمل.

١٠/٤/١٠ استقطاب المبدعين للعمل في المنظمة، فهم يوظفون ذكاءهم وصلابتهم النفسية بشكل مبتكر، ولا يتمسكون بالقيود والإجراءات العقيمة، ويبحثون عن تركيبات جديدة، وترابطات نادرة للأفكار والأشياء، ولهم تفكير متشعب، وهذا إجمالاً ينمي معرفتهم.

١١/٤/١٠ دراسة الأسباب والعوامل المساهمة في رفع مقومات الصلابة النفسية والعمل على تعزيزها والتعرف على أسباب انخفاض مستوى الصلابة النفسية ومعالجتها.

١٢/٤/١١ العمل على توفير الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات مقومات الصلابة النفسية ومحاولة تعزيزها لدى الموظفين.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

١٠/٤/١٣ تطوير خطط التدريب وتعزيز بنود التدريب مالياً لكي تستطيع الشركة رفع المستوى المعرفي للموظفين والمهارات للموظفين بما فيها مقومات الصلابة النفسية واستراتيجيات الإدارة المرئية.

١٠/٤/١٤ العمل على تهيئة البيئة الداخلية للشركة بما يساعد على تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين لتنمية مقومات الصلابة النفسية.

ويوضح الجدول (١١) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات موجهة لإدارت الموارد البشرية في شركات الأدوية

جدول رقم (١١)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارت الموارد البشرية في شركات الأدوية

التوصية	كيف	لماذا	متى	من يقوم بها
١- القيام بدورات تدريبية متخصصة.	عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال مقومات الصلابة النفسية	لرفع مقومات الصلابة النفسية .لمواجهة الأحداث الضاغطة.	في فترات زمنية مستمرة وألا يجب أن تكون متباعدة.	إدارات التدريب في الشركات بالاشتراك مع المراكز النفسية المتخصصة في تنفيذ مثل هذه الدورات .
٢- اختيار الأفراد يتميزون بمقومات صلابة نفسية عالية.	إنشاء وحدة إدارية مستقلة بالصحة النفسية للعاملين وزيادة الاعتماد عليها .	لتنمية تلك المقومات التي يتمتع بها هؤلاء الأشخاص	في بداية العمل في الشركات وأثناء العمل	إدارات الموارد البشرية في الشركات.
٣-اختيار قيادات تتوافر فيهم سمات الكفايات الاستراتيجية .	وضع شروط القيادة التي تتمتع بسمات الكفايات الاستراتيجية في أسس الاختيار.	لتطوير عملية الإبداع والتطوير في هذه الشركات.	بصفة مستمرة.	إدارات الموارد في الشركات.
٤- التنمية النفسية المستمرة للعاملين.	من خلال التدريب المباشر وغير المباشر، وتدعيم قوات الاتصالات بين إدارت الموارد البشرية في الشركات.	لرفع مقومات الصلابة النفسية للعاملين.	بصفة مستمرة.	إدارات التدريب في الشركات.
٥- تنمية الممارسات الابتكارية للشركات.	لتنمية المهارات الإبداعية .	جذب وتوظيف كفاءات عالية.	في فترات زمنية مستمرة وألا يجب أن تكون متباعدة.	- الاستعانة بمراكز وخبراء متخصصين.
٦- الاهتمام بجودة البيئة النفسية للعمل.	لرفع فترات التحدي والالتزام والتحكم .	لحفاظ على مغنويات العاملين.	بصفة مستمرة.	إدارة الموارد البشرية. والرؤساء المباشرين
٧- عمل عملية توافق نفسي بين العاملين.	بجمع الأفراد الذي بينهم توافق في مكان عمل واحد.	لحفاظ على العلاقات الإنسانية بعيداً عن التوتر.	بصفة مستمرة.	إدارة الموارد البشرية.

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

إدارة الموارد البشرية. والرؤساء المباشرين	بصفة مستمرة.	المستمر للاستراتيجية التطهير .	بالتحديد الفوري للمشاكل وقت حدوثها .	٨- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات
إدارات الموارد البشرية في الشركة.	بصفة مستمرة.	لضمان التنفيذ الصحيح للأعمال .	بوضع قواعد ولوائح تضمن التنفيذ الصحيح لتلك الإجراءات	٩- الاهتمام بوضع إجراءات وقواعد عمل ملائمة وأن تكون تلك القواعد مرنة وكافية ومفيدة.

المصدر: إعداد الباحثة

١١- حدود الدراسة:

١/١١ اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين في شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة، ولم تشمل غيرهم من العاملين في شركات الأدوية الخاصة، ومن منظور الصدق الخارجي External Validity، فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة عليهم. ٢/١١ اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس متغيراتها، وعلى الرغم من كون هذا الأسلوب صعباً في مناهج الدراسات الوصفية، إلا أنه لم يخل من الانتقادات التي يُمكن أن تمثل محدداتاً في ذاتها، كما يوجد محدد آخر يرتبط بأن جانباً من بيانات الدراسة يُمثل حكماً ذاتياً للفرد Self – Reported الأمر الذي يجب أن يؤخذ بحذر عند تفسير نتائج هذه الدراسة.

٣/١١ اقتصرت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها العلمية، ولم تنطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك استراتيجيات الإدارة المرئية، ومقومات الصلابة النفسية، وأبعاد قدرات التجديد المنظمي باختلاف النوع أو السن أو الخبرة أو المؤهل الدراسي، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.

٤/١١ اقتصرت الدراسة على تناول أربع قدرات للتجديد المنظمي (الكفايات الاستراتيجية، استغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتوجه نحو التعلم) دون الأنواع الأخرى مثل (التواصل، وإدارة المعرفة) نظراً للدور المهم لهذه الأبعاد.

٥/١١ اقتصرت الدراسة على تناول ثلاث استراتيجيات للإدارة المرئية (استراتيجية وضع القواعد، واستراتيجية التطهير، واستراتيجية القضاء علي الهدر)، دون الأنواع

دور مقومات الصلابة النفسية في العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي: ...
د/ سناء مصطفى ممد أبوليفة

الأخرى مثل (استراتيجية الإدارة بالإنجازات، واستراتيجية الإدارة بالمشاركة) بسبب الدور المهم لهذه الممارسات في تدعيم قدرات التجديد المنظمي.

١٢- الدراسات المستقبلية:

أثارت نتائج الدراسة الحالية عدداً من النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً للدراسة في المستقبل ومنها:

١/١٢ البحث عن عدة عوامل وسيطة أخرى تداخلية وتفاعلية تتوسط العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وأبعاد قدرات التجديد المنظمي، لأن المتغير الوسيط التداخلي (مقومات الصلابة النفسية) لم تخفض أثر المتغير المستقل ليصبح صفراً، مما يدل على أن هناك عدة متغيرات وسيطة تخفض بشكل معنوي العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

٢/١٢ دراسة وتحليل التباين المتوقع لبعض المتغيرات التنظيمية مثل (الجدية في العمل) في إدراك استراتيجيات الإدارة المرئية ومقومات التجديد المنظمي.

٣/١٢ قد يكون من المفيد إجراء دراسات أخرى تربط بين استراتيجيات الإدارة المرئية وقدرات التجديد المنظمي بالمنظمات الخدمية (القطاع الصحي)، حتى يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه في هذه النتائج ودلالاتها.

٤/١٢ دراسة مقارنة بين شركات الأدوية التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص بشأن قدرات التجديد المنظمي.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- العبد، عاطف عدلي وعزمي، ذكي أحمد. (٢٠٠٢). الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة.
- خلف، منال إسماعيل محمد. (٢٠١٤). أثر إدراك الفرد لمتغيرات العدالة التنظيمية ومدى تأكده من تطبيق العقوبة في ميله إلى حجب مجهوده بتطبيق نموذج الاستجابة والتأقلم: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- الكتاني، عبد الحق. (٢٠١٣). (المعنى) معجم اللغة العربية، دار الكتب العلمية.
- خلف، منال إسماعيل محمد. (٢٠١٤). أثر إدراك الفرد لمتغيرات العدالة التنظيمية ومدى تأكده من تطبيق العقوبة في ميله إلى حجب مجهوده بتطبيق نموذج الاستجابة والتأقلم: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- ريان، عادل ريان محمد. (٢٠٠٢). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، مطبعة الصفا والمروة للنشر، أسيوط.
- عباس، مدحت. (٢٠١٠). الصلابة النفسية كمنبئ بخفض الضغوط النفسية والسلوك العدواني لدى معلمي المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية، مجلد ٢٦ (١) ١٦٨ - ٢٣٣.
- مبارك، أمل محمود. (٢٠١٣). دراسة لبعض العوامل المؤثرة في تحقيق ولاء العميل في مجال الخدمات المصرفية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.

ثانياً المراجع الإنجليزية:

- Adeyinka, A. (2012). Effective time management for high performance in an Organization Case: Lasaco Assurance PLC, Business School degree programme in business administration international business, <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48669/effective%20time%20management%20for%20high%20performance%20in%20an%20organization.pdf?sequence=1>

- Agarwal, R & E. Helfat, C. (2009). Strategic renewal of organizations, *Organization Science*, 20 (2), 281-293.
- Akbarizadeh, F., Hajivandi, A., Bagheri, F. & Hatami, H. (2012). Relationship between nurses' spiritual intelligence with hardiness and general health. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences (J Kermanshah Univ Med Sci)*, 15(6), 12-19.
- Anderson, J. C. & Gerbing D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two - step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Ayala Calvo, J. C., & García, G. M. (2018). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 91(2), 362-384.
- Azarian, A. Farokhzadian, A.A. & Habibi, E. (2016). Relationship between psychological hardiness and emotional control index: A Communicative approach, *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(5), 216-221.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74 – 94.
- Barton, P.T., Kelly, O.R. & Matthews, M. D. (2013). Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A Prospective study, *International Journal of Selection & Assessment*, 21 (2), 200- 210.
- Bartone, P.T. & Hystad, S. W. (2010). Increasing mental hardiness for stress resilience in operational settings. In P. T. Bartone, B. H. Johnsen, J. Eid, J. M. Violanti, & J. C. Laberg (Eds.), *Enhancing Human Performance in Security Operations: International and law enforcement perspectives*, (pp. 257–272). Springfield, IL: Charles C. Thomas.

- Bhat, B., Verma, N., Rangnekar S. & Barua .M. K. (2012) Leadership style and team processes as predictors of organisational learning. *Team Performance Management*,18 (7/8), 347-369.
- Brooks, M. R. (2003). Health – Related hardiness and chronic illness: A synthesis of current research, *Nursing Forum*, 38 (3), 11-20.
- Cardy, R. L. & Gandz, J. (2007). Be structured in managing talent, Don't leave sustainable competitive advantage to change, *Development and Learning in Organizations*, 1 (3), 31-34.
- Cotton, D. H. (1990). *Stress Management*. New Yourk, NY, Brunnerl Mazel.
- Daft, R. L. (2001). *Organizational Theory and Design*.South-Western College Publishing.
- Darvishzadeh, K. & Bozorgi, Z. D. (2016). The relationship between resilience, psychological hardiness, spiritual intelligence, and development of the moral judgement of the female studentS, *Asian Social Science*, 12 (3), 170 – 176.
- Drejer, A. (2008). *Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management*. Hand Book of Business strategy, p.p.143-147, Emerald publishing Limited, ISSN 0894-4318.
- Duursema, H. (2013). Strategic Leadership Moving Beyond the Leaderfollower Dyad, *Thesis to obtain the degree of Doctor*, University Rotterdam by Command of the Rector Magnificus.
- Ferreird, N. (2012). Hardiness in relation to organizational commitment in the human resource management field, *Journal of Human Resource*, 10 (2), #418, 10 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.418>.
- Field, H. S. & Cole, M. S. (2004). Student learning motivation and psychological hardiness: Interactive effects on students, reactions to a management class, *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1), 64–85.

- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39 – 50.
- Funk, S. C. (1992). Hardiness – A Review of theory and research". *Health Psychology*, 11 (5), 335–345.
- Fybin, J. C. (2012). What time is it. *Journal of Management Planne*, 24 (6), 34-41.
- Gabryś, B. J. (2018). Moderating effect of organizational slack on organizational renewal: the dynamic capabilities approach. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 27-43.
- Garvin, D. (1995). Management crisis. *journal Education Leadership*, 4(1), 116-127.
- Geraldi, J. G. (2007). Core competences in projects and multi-project firms. Universitat Siegen, Fachbereich Maschinenbau. www.mb.uni-siegen.de/ist1/.
- Hair, J. F., Black W. C., Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hamre, K. V., Einarsen, S. V., Hoprekstad, Ø. L., Pallesen, S., Bjorvatn, B., Waage, S., ... & Harris, A. (2020). Accumulated long-term exposure to workplace bullying impairs psychological hardiness: a five-year longitudinal study among nurses. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2587.
- Hong, J. & Stahle, P. (2005) The Co-Evolution of knowledge and competence management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1 (2), 129-145.
- Hosseinpour, M., Enayati, M., Karimi, A., Behnia, G. & Nasiry, M. (2008).The relation between psychological hardiness and achievement motivation with job burnout in Azad University. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, 31 (9), 101 -114.

- Hu, L. & Bentler, P M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structure Analysis Modeling*, 6 (1), 1- 55.
- Hystad, S. W., Eid, J., Laberg, J. C., Johnsen, B. H. & Bartone, P. T. (2009). Academic stress and health: Exploring the moderating role of personality hardiness. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 53 (5), 421–429.
- Jafari, E., Hajloo, N., Faghani, R. & Khazan, K. (2012). The relationship between spiritual well-being, hardiness, and mental health in the elderly. *J Res in Behav Sci*, 10(6), 431-40.
- Jarwan, A. S., & Al-frehat, B. M. (2020). Emotional Divorce and Its Relationship with Psychological Hardiness. *International Journal of Education and Practice*, 8(1), 72-85.
- Jashapara, A. (2011). *Knowledge management an integrated approach*, 2ed, Pearson Prentice Hall.
- Junell, J. & Stahle, P. (2014). Measuring organizational renewal capability case training service business. *Competitiveness Review*, 21(3), 247-268.
- Kianto, A. (2008). key enablers of organizational renewal, expertise in technology and economics, school of business lappeenranta university of technology. [www.lut.fi . anto .](http://www.lut.fi/~anto)
- Kianto, A. (2008b). Assessing Organisational Renewal Capability. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 1 (2), 115-129.
- kirsimarja, B. & Ainto, K. (2008). knowledge based view of the firm-theoretical notions and implications for management. *Department of Business Administration and Technology Business Research Center Lappeenranta University of Technology*.
- kirsimarja, B. & Ainto, K. (2010), Diagnosing and developing knowledge management capability -knowledge management capability in

- Upmkymmene Woodoy. *Department of Business Administration and Technology Business Research Center Lappeenranta University of Technology.*
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling.* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events. *Journal Personality and Social Psychology*, 37 (1), 1- 11.
- Kosaka, M. (1996). Relationship between hardiness and psychological stress response. *Journal of Performance Studies*, 3, 35-40.
- Kristophers, S. L. (1996). *The pleasures of psychological hardiness.* New York: New American, Library.
- Lambert, V. A., Lambert, C.E. & Yamse, H. (2003). Psychological hardiness, workplace and related stress reduction strategies. *Journal of Nursing and Health Sciences*, 5 (2), 181-184.
- Maddi. S. R. (2004). Hardiness: An operationalization of existential courage. *Journal of Humanistic Psychology* 44(3), 279-298.
- Marion, S. L. (2007). Competencies for effective leadership in higher. *Education International Journal of Education Management*, 21 (5), 407-417.
- Moradi, M. (2010). The Relation between psychological hardiness and self esteem in dezful Azad University in student of management and counselling. *The thesis of Master Degree in Dezful University.*
- Nisula, A-M. (2013). building organizational creativity- A Multitheory and multi-level approach for understanding and stimulating organizational creativity, lappeenranta university of technology. <https://www.doria.fi/bitstream/handle>.
- Nisula, A-M., & Kianto, A. (2013). Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. *Interdisciplinary Journal of*

- Information, Knowledge, and Management*, 8, 59-82. Retrieved from <http://www.ijkm.org/Volume8/IJKMv8p059-082Nisula0714.pdf>.
- Oh, J. R. (2020). Mediating Effect of Psychological Empowerment in the relationship between Job Stress and Burnout of Middle Managers in Organizations. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(2), 323-336.
- O'Keeffe, T. (2006). Toward zero management learning organization. *Hand Book of Business Strategy*, 7 (1), 293- 298.
- Patnaik , B., Beriha, G. S. Mahapatra S.S. & Singh, N. (2013). Organizational learning in educational settings (Technical): An Indian perspective. *The Learning Organization*. 20 (2), 153-17.
- Pöyhönen, A. (2004). Modeling and measuring organizational renewal capability, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 200. *Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto*, Lappeenranta.
- Poyhonen, A. (2004). Renewal ability of organization combining Effective Emaintenance, Incremental Developmental and Radical innovaton in knowledge based organization, institute of knowledge management, department of business, Lappeenranta University of Technology. https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/c-1_poyhonen.pdf.
- Rahul, D. B. (2017). Psychological hardiness among college students. *The International Journal of Indian Psychology*, 4 (3), 80-84.
- Rogers, C. (1983). *Freedom to learn in the 80 's*. NY: Macmillan Publishing.
- Rush, M.. (1995). Psychological resiliency in the public sector: "Hardiness" and pressure for change. *Journal of Vocation Behavior*, 46(1), 17-39.
- Safarzadeh, H., Tadayyon, A. & Hor, M .M. (2012), Examination of the effect of knowledge management strategies on innovation and organizational performance. *Science-Research Quarterly of Health in YAZD*, 11(1), 76-86.

- Sandvik, A. M., Bartone, P. T., Hystad, S. W., Phillips, T. M., Thayer, J. F. & Johnsen, B. H. (2013). Psychological hardiness predicts neuroimmunological responses to stress. *Psychology, Health & Medicine*, 18(6), 705-713.
- Schanfeli W. B., Bakker , A ., Vanm D., Heijden F. & prins J. (2009). Work and stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23 (2), 138-146.
- Schellenberg , D. E. (2005). Coping and psychological hardiness and their relationship to depression in older adults. *Philadelphia college ofOsteopathicMedicine*.https://digitalcommons.pcom.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1123&context=psychology_dissertations.
- Segar, A. (1997). Assessing the unidimensionality of measurement and illustration with the context of information systems research. *Omega*, 25(1) 107 – 121.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., & Javed, A. (2019). Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: Mediating role of strategic renewal. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 559-580.
- Shahrokhi, F., Navidi, A. & Shoghi, B. (2015). Effect of organizational wisdom on the effectiveness of the education system's employees in the Central Province. *Educational Management Innovations Quarterly*, 11 (1), 61-75.
- Silvestri, L. & Gulati, R. (2013). Weaving sustain sustainability renewal, <https://www.hbs.edu/faculty/conferences>.
- Smith E. J. (2006a). The Strength - based counseling model. *The Counseling Psychologist*, 34 (1) 13-79
- Sniukas, M. (2007). Strategic innovation a synthesis of the current debate. http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping_Strategy_Sniukas.pdf.

- Suski, C. A. (2019). The importance of visual management as a motivator of human capital and optimization of the results of the productive system. *Asian Basic and Applied Research Journal*, 1-8.
- Taneja, S. & Pryor, M. G. & Gibson, J. W & Toombs, L. (2012). Organizational renewal a strategic imperative. *Delhi Business Review* 13 (1), 29 -40.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (2000). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tennant, S. & Fernie, S. (2013). Organizational learning in construction supply chains, engineering, *Construction and Architectural Management*, 20 (1), 83-98.
- Tezel, B. A., & Aziz, Z. U. H. (2017). From conventional to IT based visual management: a conceptual discussion for lean construction. *Journal of information technology in construction*, 22, 220-246.
- Tinto, R. (2005). Core competencies for resources professionals. www.riotinto.com.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2004). *Strategic management and business policy*. Concepts, Prentice – Hall, 9th ed., New Jersey.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. (2011). *Developing management skills*. 8th Edition, Copyright by Pearson Education, Inc, New Jersey.
- Wilkins, U. (2017). Understanding organizational renewal from a multi-level perspective—Challenges and advancements. *Journal of Competence-Based Strategic Management*, 9, 31-56.