

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمدالناصر طه إبراهيم محمد

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين : دراسة تطبيقية على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط "

دكتور

عبدالناصر طه إبراهيم محمد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة أسيوط

أستاذ مشارك كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم التطبيقية بالبحرين

الملخص :

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها الأربعة متمثلة في المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، وتشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب من جانب، والسلوك الإبداعي للعاملين من جانب آخر، كما استهدفت الدراسة أيضا دراسة الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في هذه العلاقة، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على عينة طبقية عشوائية من معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة أسيوط، حيث بلغ حجم العينة (٣١٥) مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على مزيج من الاستبيان الإلكتروني والورقي على أن يتم إدراج القوائم المجمعرة ورقيا على ذات الرابط الإلكتروني في ملف واحد، وقد بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٦٥) قائمة بمعدل استجابة صحيح بلغ (٨٤.١%)، ومن خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي تم التوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة معنوية موجبة بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي والسلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية لسلوكيات العمل عالية الاحتواء، تبين وجود تأثير موجب مباشر ومعنوي لتشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب، وتبادل أو مشاركة المعلومات على السلوك الإبداعي للعاملين، ولم تدعم النتائج تأثير بعدي المشاركة القرارية، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء على السلوك

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمدالناصر طه إبراهيم محمد

الإبداعي. كما تبين أيضا وجود تأثير معنوي موجب للمؤهلات الزائدة المدركة على السلوك الإبداعي. وفي سياق اختبار الوساطة التفاعلية، أسفرت النتائج عن ثبوت الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في تأثير ممارسات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي على السلوك الإبداعي للعاملين، وفيما يتعلق بتفاعل الأبعاد الأربعة لممارسات العمل عالية الاحتواء مع المؤهلات الزائدة المدركة، أسفرت النتائج عن ثبوت الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة مع البعد الخاص بتشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب في تأثيرها على السلوك الإبداعي، في حين جاءت بقية التفاعلات غير معنوية. هذا وقد تم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها وربطها بنتائج السابقين لموضوع البحث واستخلاص دلالاتها النظري منها والتطبيقي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات العمل عالية الاحتواء، السلوك الإبداعي للعاملين، المؤهلات الزائدة المدركة، معاوني أعضاء هيئة التدريس، جامعة أسيوط.

The role of perceived Overqualifications as a moderator in the relationship between High-involvement work practices and the creative behavior: An applied study on faculty assistants at Assiut University.

Dr. Abdel- Nasser Taha Ibrahim

An Assistant professor, Business Administration Department, Faculty of Commerce, Assiut University, Egypt,
and Associate professor, Faculty of Administrative Science, Applied Science University, Bahrain

Abstract :

The current study aims to determine the nature of the relationship between High-involvement work practices and the creative behavior, in addition, it tries to study the moderating role of perceived Overqualifications in this relationship. The sample

size is (315) of the faculty assistants at Assiut University. which have been selected using a stratified random sample. The response rate was (84.1%). Simple/stepwise multiple regression was used for data analyzing and testing hypothesis. The main results of this study reveal that there is a positive and significant relationship between High-involvement work practices and the creative behavior, regarding to the sub-dimensions of High-involvement work practices, it was found that there are positive and significant effects of The knowledge gained by training, and Information sharing on the Creative Behavior, and the results did not support the effect of Decision Making Participation and Reward Systems Based on Performance on the mentioned behavior, as its effect was not significant. According to the moderation effects, the results confirm the moderating role of Perceived Overqualifications in the relationship between High-involvement work practices as a total variable and the creative behavior. As for the moderating role of Perceived Overqualifications in the relationship between the sub-dimensions of High-involvement work practices and the creative behavior, the results confirm that the interactive between Perceived Overqualifications and a cumulative knowledge was the only significant interactive, while the other interactions were not significant. These results are discussed and several conclusions and implications were drawn, as well as recommendations for future studies are suggested.

Keywords: perceived Overqualifications, High-involvement work practices, creative behavior, Assiut University.

(١) تقديم:

يعد السلوك الوظيفي الإبداعي عاملاً مهماً من عوامل مواجهة التنافسية، فمن خلاله يمكن للمنظمات - على اختلاف أنشطتها - التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، وكسب ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ويظل الأداء الابتكاري على المستوى الفردي عاملاً حاسماً في هذا الشأن، حيث يمتلك المورد البشري القدرة على المبادرة في تقديم الجوانب الابتكارية أثناء الأداء، فيمكنهم من خلال ذلك اكتشاف التحسينات الممكنة المرتبطة بطرق العمل وإجراءاته، وبالتالي تتعاظم فرص تطوير ما يقدمونه من سلع أو خدمات كمخرجات نهائية للعمل (Bos-Nehles et al., 2017). بالتالي، يجب على المنظمات دعم السلوك الوظيفي الإبداعي أو الابتكارات الفردية من خلال تقديم ممارسات إدارية ثبتت فاعليتها في هذا الشأن، ولعل ما يثير الانتباه هنا أن تلك الممارسات الإدارية يجب أن تكون ممارسات تحفيزية بطبيعتها، هادفة في المقام الأول إلى حث وإثارة السلوك الوظيفي الإبداعي، وذلك من خلال دمج واحتواء العاملين بشكل كامل فيما يتعلق بسياسات وإجراءات العمل وأنظمتها ولوائحها. في هذا الصدد يمكن القول، أنه الوقت الراهن يمكن رصد اتجاهين مختلفين - لكل منهما قناعاته الفكرية - وهما اتجاه العولمة الفكرية مقابل الاتجاه الشرطي حول ممارسات العمل عالية الاحتواء (Asmawi and Wai Chew 2016:468)، هذان الاتجاهان هما اتجاه العولمة الفكرية في مقابل الاتجاه الشرطي، وتدلل مدرسة العولمة الفكرية على وجود عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي عند نشرها والترويج لها بشكل جيد، ستؤدي إلى تحسين مستويات الأداء بغض النظر عن السياق التنظيمي أو البيئة التي تقدم فيها هذه الممارسات، حيث لا يرتبط نجاح هذه الممارسات بسياق تنظيمي أو بيئي معين. في المقابل، يشير الاتجاه الشرطي إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى التجميع في شكل حزم مترابطة من الممارسات. وبناءً على هذا الاتجاه الفكري، فليست الممارسات نفسها هي التي تسهم في تحسين مستويات الأداء كما ونوعاً، ولكن مدى توافقها مع بعضها البعض لإنشاء

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

"حزم" فعالة من هذه الممارسات. وبالتالي فإن اهتمام الباحثين بتناول ممارسات موارد بشرية معينة - بشكل فردي - قد لا يؤدي إلى تحسين الأداء، مقارنة بتلك المجموعة، ومن هنا جاءت فكرة تناول مجموعة مخصوصة من ممارسات العمل عالية الاحتواء، وهي الممارسات الهادفة إلى إشراك وإدماج الموظف بشكل كامل في أنشطة محددة، كالمشاركة في صنع القرارات، وتبادل أو مشاركة المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، والتي تتيح للعامل المشاركة في الحصول على حوافز معينة لقاء الأداء المتميز، وأخيرا المعرفة التراكمية المكتسبة، والتي يتم تداولها بين العاملين داخل السياق التنظيمي من خلال التدريب.

وتحاول الدراسة الحالية تحليل العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين، والتعرف على الدور المعدل *Moderating role* للمؤهلات الزائدة المدركة في هذه العلاقة متخذة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط حقلا ميدانيا لها.

(٢) موضوع الدراسة:

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي أولاه الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص بشأن محاولة البحث عن مقدمات أو سوابق السلوك الوظيفي الإبداعي، إلا أن ذلك الاهتمام كان منصبا بشكل رئيسي على تناول الجوانب الهيكلية المرتبطة ببنية إدارة الموارد البشرية أو ممارساتها الوظيفية وأنظمتها الفرعية، ودراسة تأثيراتها المحتملة على الإبداع والأداء (e.g. Chang, Jia, Takeuchi, & Cai, 2014; Patel, Messersmith, & Lepak, 2013، وفي هذا الصدد يرى Li et al (2018) أن هذه النمط من التركيز البحثي لم يكن كافيا في تقديم تصور واضح حول كيفية إعادة تصميم الجوانب الهيكلية في إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يدعم السلوك الوظيفي الإبداعي، وترتبطا على ما تقدم، فلا تزال هناك فجوة بحثية في مجال الكشف عن محركات السلوك الوظيفي الإبداعي، ولعل ظهور طائفة أخرى من الدراسات الأكثر حداثة، والتي سعت بدورها إلى تناول متغيرات تابعة معينة كالإبداع الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين والابتكار الفردي

والتنظيمي، ومحاولة ربط هذه المتغيرات بتوافر بعض الممارسات التنظيمية المتكاملة قد أفاد كثيرا في هذا الشأن، وتعد هذه المحاولات البحثية مبتكرة هادفة - في معظمها - إلى محاولة الوقوف على مقدمات ومسببات السلوك الإبداعي، وقصر هذه المسببات في مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة في نسق معين. وإن اختلفت مسميات هذه الممارسات من دراسة إلى أخرى، إلا أنها جاءت متشابهة إلى حد كبير من حيث الأبعاد الفرعية التي يتم تناولها، والذي يعكس مضمون الاحتواء العالي للموظف، ودعم مشاركته وتمكينه، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Doody 2007: 7) إلى عدم وجود اتفاق عالمي حول مسمى نظم العمل عالية الاحتواء، بحيث يصف هذا المسمى الجديد مجموعة محددة من الممارسات المصممة خصيصا لتشجيع العاملين للإسهام والتأثير بشكل أكبر في بيئة العمل، وفيما يقومون به من أعمال. وفي الواقع يوجد العديد من التسميات - كما سبقت الإشارة إلى ذلك - وفي هذا الصدد يمكن الكشف عن عدة اتجاهات بحثية - جاءت متزامنة - زخرت بها الأدبيات حول مسمى ذلك المتغير الذي يعكس مضمون الاحتواء العالي للعاملين وعلى النحو التالي:

- تناولت طائفة من الدراسات المتغير تحت مسمى نظم العمل عالية الأداء *high-performance work systems* (e.g. Patel et al., 2013; Bhatti, Zakariya, Vrontis Santoro, and Christofi, 2020; Boxall, 2012; Caniëls and Veld, 2019; Chai and Xiao, 2018; Do and Shipton, 2019; Mattersah (2019); Miao, Lu, Cao, and Du, 2020; Shahriari, Abzari, Isfahani, and Kianpour, 2018; Shahzad, Arenius, Muller, Rasheed, and Bajwa, 2019; Zhou, Fan, and Son, 2019).
- وتناول آخرون هذه الممارسات التي تعكس مضمون الاحتواء العالي تحت مسمى ممارسات العمل عالية الأداء *High performance work practices* وقد تم ربطها بالسلوك الوظيفي الابتكاري أو بمتريبات تنظيمية أخرى (e.g. Bae, Chuma, Kato, Kim, and Ohashi, 2011; Combs, Liu, Hall, and

Ketchen, 2006; Halfers, 2018; Jyoti, Chahal, and Rani, ,2017; Kim, Kim, and Park, 2003; Nasurdin, Ling, and Khan, 2018; Obeidat,2020; Ogonnaya and Valizade, 2016; Sgobbi, and Cainarca, 2015;)

- وفي الشأن ذاته حدها البعض الآخر تحت مسمى نظم العمل عالية الالتزام (e.g. Ahmed, Hassan, Ayub *High commitment work system* and Klimoski ,2018)
- في حين تناولتها دراسات أخرى تحت مسمى أنظمة الموارد البشرية عالية الاحتواء (e.g. Rehman, Ahmad, *High involvement HR systems* Allen, Raziq, and Riaz, 2019)
- وفي السياق ذاته تناولها آخرون تحت مسمى نظم العمل عالية الاحتواء *High-* (e.g. Li, Wang, Van Jaarsveld, *Involvement Work Systems* Lee, and Ma, 2018; Sgobbi,2020; Doody,2007)
- في حين أسماها البعض الآخر إدارة الاحتواء العالي *High-involvement management* (Wood, and Ogonnaya, 2016) و (الحسني، ٢٠١٦)
- وكذا أسماها آخرون ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء *High-* (e.g. Siriyanun, Mukem, and *involvement HRM practices* . Jermsittiparsert, 2019; Yasir, and Majid, 2020)
- فيما أطلق عليها فريق آخر الممارسات الإدارية عالية الاحتواء *high-* (e.g. Voipio, 2015; *involvement management practices* Waseem, Ali, Bilal, and Khan, 2020)
- وفي الشأن ذاته تناولتها بعض الدراسات تحت مسمى ممارسات العمل عالية الاحتواء (e.g. Rana,2015; *High-involvement work practices* Doody,2007; Guerrero, and Barraud-Didier, 2004; Guthrie, 2001; Guy, 2003; Kilroy, Bosak, Flood, and Peccei, 2020;

Kilroy, Flood, Bosak, and Chênevert, (2016); Kilroy, Flood, Bosak, and Chênevert, 2017; Mehmood, 2019) وهو المسمى الذي سوف تتبناه الدراسة الحالية.

وقد أشارت دراسة Doody (2007:7) إلى أن عدم الاتفاق حول المسمى قد يقود إلى تعقيدات إجرائية محتملة بشأن القياس، أو المنهجية التي يتعين تطبيقها، فعلى سبيل المثال، فإن تعدد الاصطلاحات قد يفضي إلى شكل من أشكال الغموض بشأن المتغير، الأمر الذي قد ينعكس على آلية تطبيق هذه الممارسات داخل الأطر التنظيمية من جانب الممارسين، ومن المحتمل أيضا أن ينعكس على الباحثين الذين قد يفشلون في استخدام كلمات مفتاحية معينة للوصول إلى كافة المقالات ذات الصلة بممارسات الاحتواء العالي، ومع كل ذلك، فإن نقص الاتفاق حول مفهوم ما يحظى بالقبول العام قد يعزز بالفعل حداثة هذه القضية البحثية، وجدوى تناولها في دراسات مستقبلية تمثل اتجاهها بحثيا وجيها، وعلى الرغم من حداثة وتنوع الدراسات التي ربطت ممارسات العمل عالية الاحتواء بالسلوك الوظيفي الإبداعي، فإن ما يزيد هذه المشكلة تعقيدا، هو ذلك التساؤل المطروح هل توجد ظروف مقيدة أو أخرى مطلقة ومحفزة لهذه العلاقة؟، ولعل البحث في متغير آخر له علاقة بالسلوك الإبداعي، ولا يتأثر بممارسات الاحتواء العالي بشكل مباشر، قد يكون مفيدا في الكشف عن العوامل الظرفية المقيدة أو المطلقة للعلاقة المباشرة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء من جانب، والسلوك الإبداعي للعاملين من جانب آخر، وفي هذا الصدد تقدم الدراسة الحالية متغيرا جديدا نسبيا على أدبيات السلوك التنظيمي بالبيئة العربية، وهو متغير المؤهلات الزائدة المدركة، والذي يتم تناوله بالدراسة الحالية كمتغير تفاعلي.

وفي سياق الحديث عن الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتق معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد المصرية، نظمت المواد (من المادة ١٤٨ إلى المادة ١٥٢) من الباب الثالث من قانون تنظيم الجامعات المصري واجبات معاوني أعضاء هيئة التدريس (قانون تنظيم الجامعات المصري رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ ، ص ٢٩). وقد فصلت اللائحة التنفيذية لهذا القانون واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفية، حيث أوجبت على المعيد

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

والمدرسين المساعدين بذل أقصى الجهد في دراساتهم وبحوثهم العلمية في سبيل الحصول على الماجستير أو الدكتوراة، وعليهم كذلك القيام بما يكفون به من تمرينات ودروس علمية وغيرها من الأعمال، ويجب أن يراعى في تكليفهم أن يكون بالقدر الذي يسمح لهم بمواصلة دراساتهم وبحوثهم دون إرهاق أو تعويق، وعليهم أيضا المشاركة في أعمال المؤتمرات العلمية للكلية أو المعهد، وكذا المؤتمرات العلمية للأقسام التي ينتمون إليها وظيفيا، فضلا عن حضور الندوات وحلقات النقاش العلمية المنعقدة بالقسم والمشاركة الإيجابية بها، إلى جانب المشاركة في بعض الأعمال الإدارية بالقسم بحسب ما يسند إليهم في هذا الشأن، وأخيرا المشاركة في أعمال الامتحانات ولجان رصد درجات الطلاب بالكلية، والمشاركة في الأنشطة الطلابية، والقيام بإنجاز ما يسند إليهم من أعمال أخرى في مجال تخصصه، ومن هنا فإن القيام بهذه الواجبات عند مستوى معين من الابتكار والإبداع يعد مطلبا مهما، وبالتالي فإن محاولة الكشف عن مقدمات السلوك الوظيفي الإبداعي، وكذا الظروف المواتية لتحقيقه واقعا ملموسا، يعد أمرا مهما أيضا، وذلك كون معاوني أعضاء هيئة التدريس هم من سيقود زمام الأمور بالجامعات يوما ما حينما يؤهلون لذلك.

ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لتؤكد على ضرورة الاهتمام بهذه القضية البحثية، ولتسد النقص الحادث في أدبياتها بالبيئة العربية بشكل عام، وبالبيئة المصرية على وجه الخصوص، ولتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث تواسلا مع هذا الخط البحثي المهم والمتصدي لهذا المجال من مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية :

١/٢: ما مستوى ممارسة سلوكيات العمل عالية الاحتواء داخل نطاق العمل من وجهة نظر معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط؟

٢/٢: ما واقع السلوك الوظيفي الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط؟ وما مستوى إدراك المؤهلات الزائدة لديهم؟

٣/٢: ما طبيعة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط؟

٤/٢: ما طبيعة العلاقة بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط؟

٥/٢: هل تؤدي المؤهلات الزائدة المدركة دورا تفاعليا (معدلا) في العلاقة بممارسات الاحتواء العالي من جانب، والسلوك الإبداعي من جانب آخر؟
وقد تم اختيار معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة أسيوط ميدانا تطبيقيا لهذه الدراسة، وقد تواصل الباحث من خلال دراسة استطلاعية شملت توجيه أسئلة مفتوحة حول ممارسات الاحتواء العالي بالدراسة الحالية وهي : المشاركة القرارية، وتبادل أو مشاركة المعلومات، أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب، وكذا وحول كل من المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي لديهم، وذلك في محاولة للكشف عن أهمية تناول هذا الموضوع والتعرف مبدئيا شكل العلاقات المحتمل، وقد شارك في الدراسة الاستطلاعية (٢٥) مفردة من المعيديين والمدرسين المساعدين الذين أكد معظمهم أهمية ممارسات الاحتواء العالي محل الدراسة في إطلاق الإبداع، وإن اختلفوا فيما بينهم حول ترتيب أهمية الممارسات الأربع المدروسة من حيث تأثيرها عليهم شخصيا في حفز النواحي الإبداعية في الأداء، حيث ثمن البعض دور المشاركة القرارية، فيما أولى البعض الآخر أنظمة المكافآت وربطها بالأداء أهمية جوهرية، وأخير دعم فريق ثالث دور تبادل المعلومات والخبرات في مجال تدعيم الجوانب الإبداعية في الأداء الوظيفي، وهو الأمر الذي يؤكد أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال دراسة تحليلية لطبيعة هذه العلاقات، ومحاولة تفسيرها وربطها بجهود السابقين لموضوع البحث.

(٣) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٣: قياس وتحديد واقع ممارسات العمل عالية الاحتواء، والمؤهلات الزائدة المدركة، والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط.
- ٢/٣: تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها الأربعة، والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط.

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

٣/٣: تحديد طبيعة العلاقة بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط.

٤/٣: دراسة الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعدها الأربعة والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط.

(٤) أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة قنوات علمية وعملية متضمنة بها، وذلك على النحو التالي:

١/٤: الأهمية العلمية

يستدل على الأهمية العلمية للدراسة الحالية من عدة اعتبارات أهمها:

١/١/٤: افتقاد المكتبة العربية للدراسات التي تتناول ممارسات الاحتواء العالي - قياسا على أهميتها - خصوصا تلك التي تربط هذه الممارسات بالسلوك الإبداعي للعاملين، وبالتالي يأمل الباحث أن تضيف الدراسة الحالية ولو نذرا يسيرا في هذا المجال البحثي والمهم من مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

٢/١/٤: تعد دراسة متغير المؤهلات الزائدة المدركة ومترتباته التنظيمية بالبيئة العربية من المجالات البحثية الحديثة نسبيا، وبالتالي تعد الدراسة الحالية محاولة متواضعة في هذا الاتجاه. ٣/١/٤: إن دراسة الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي من شأنه أن تظهر دورا محددًا لأحد العوامل الموقفية التي قد توفر بيئة سانحة لإطلاق هذه العلاقة أو تقييدها، وذلك وفقا لمدى إدراك مستوى معين زائد من التأهيل يربو على متطلبات العمل بتوصيفها الحالي، وهو ما يأمل الباحث أن يمثل إضافة ولو محدودة في هذا الشأن.

٢/٤: الأهمية العملية

يمكن الاستدلال على الأهمية العملية للدراسة من الاعتبارات التالية:
١/٢/٤: أهمية نتائج الدراسة على الصعيد التطبيقي في الجامعات الحكومية، خصوصا عند إدراك معاوني أعضاء هيئة التدريس تزايد مؤهلاتهم الذاتية قياسا إلى متطلبات العمل بتوصيفه الحالي - باستثناء الجانب الخاص بالأداء البحثي - من وجهة نظرهم، حيث يصبح العمل رتبيا نوعا ما، خصوصا مع تكرار ممارسة نفس السلوكيات الوظيفية، وبفسس الوتيرة يوما بعد يوم في ظل تعاقب الفصول الدراسية، ومن ثم اتخاذ كافة الآليات اللازمة للتعامل مع هذه المشكلة وتداعياتها السلبية.
٢/٢/٤: يمكن أن توفر نتائج الدراسة إطارا يمكن الاشرشاد به لتفعيل ممارسات الاحتواء العالي كأحد أشكال الإدارة بالمشاركة، وبالتالي الاستفادة من كافة التداعيات الإيجابية المرتبطة بهذه الممارسات.

(٥) أدبيات الدراسة وفروضها العلمية:

يتناول البحث في هذه الجزئية أدبيات الدراسة متمثلة في شرح الإطار النظري للمتغيرات الخاضعة للدراسة والتي تتمثل في ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها الأربعة والسلوك الإبداعي للعاملين، فضلا عن المؤهلات الزائدة المدركة، والذي يمثل المتغير التفاعلي بهذه الدراسة، وذلك تمهيدا لاستجلاء طبيعية العلاقات المتضمنة بين هذه المتغيرات في ضوء ما توصل إليه السابقون لموضوع البحث، وبهدف اشتقاق فروض الدراسة الحالية، وذلك وفقا للطرح التالي:

١/٥ ممارسات العمل عالية الاحتواء

يتناول هذا الجانب من البحث ممارسات العمل عالية الاحتواء بوصفها دربا من دروب الإدارة بالمشاركة، وهو النموذج الإداري الهادف إلى إدماج الموظف بشكل كامل في العمليات الإدارية، وبناتء على ما تقدم تعد ممارسات الاحتواء العالي مجموعة متميزة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى تمكين العاملين من الإسهام بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي (Ogbonnaya and Valizade (2016)، وقد أشارت دراسة Salas-Vallina, Pozo-Hidalgo and Monte (2020)

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

إلى مفهوم الاحتواء العالي بأنه كافة الممارسات التي تهدف إلى إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة والقوة والمكافآت التي تمكنهم من العمل في إطار من الاستقلالية الوظيفية. وقد سبقت الإشارة إلى وجود عدة اتجاهات بحثية متزامنة زحرت بها الأدبيات حول مسمي المتغير الذي يعكس مضمون الاحتواء العالي، حيث ورد هذا المتغير تحت عدة مسميات مختلفة تعكس جوهر الشيء نفسه، من هذه المسميات نظم العمل عالية الأداء، ممارسات العمل عالية الأداء، نظم العمل عالية الالتزام، نظم الموارد البشرية عالية الاحتواء، نظم العمل عالية الاحتواء، إدارة الاحتواء العالي، الإدارة بالاحتواء العالي، ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء، وأخيراً ممارسات العمل عالية الاحتواء أو ممارسات الاحتواء العالي.

وترتبط على ما سبق، تشمل ممارسات العمل عالية الاحتواء الإجراءات التنفيذية لمجموعة من ممارسات الموارد البشرية المصممة أخذاً في الاعتبار الموظف كبؤرة اهتمام رئيسية، وبالتالي فإن هذه الممارسات تشتمل على دعم العاملين من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير لتأسيس واستخدام سوق العمل الداخلي، فضلاً عن دعم السياسات التي تشجع على المشاركة في برامج إدارة الأداء بما تتضمنه هذه البرامج من إعادة هيكلة أنظمة الحوافز والمكافآت بحيث يتم وضع أنظمة تقدمية داعمة لنمو العاملين وتطلعاتهم (Allani, 2008; Wright and Kehoe, 2008; Laursen and Foss, 2003; et al., 2003). ومن تحليل هذا المفهوم يمكن استخلاص حقيقة مؤداها أن ممارسات العمل عالية الاحتواء تعبر - في الواقع - عن حزمة من إجراءات العمل وممارساته الهادفة إلى توفير مناخ مثالي للمشاركة والتمكين، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن توافر إدراك جيد من جانب العاملين حول وجود هذه الممارسات من شأنه أن يخلق علاقة تبادلية اجتماعية جيدة ومتماسكة داخل السياق المؤسسي، وهي العلاقة التي ستجعلهم أكثر ميلاً للانخراط في مواقف وسلوكيات العمل الإيجابية، وأقل عرضة للانخراط في الممارسات السلبية (Nasurdin, Ling & Khan, 2018).

" دور المؤملات الزائفة المبركة كمتغير تفاعل في العلاقة بين ممارسات العمل لعالفة الالتهواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

ويعرف البحث الحالي سلوكيات العمل عالية الالتهواء أنها " هي مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى إدماج العاملين في العمليات الإدارية بهدف خلق بيئة عمل مفعمة بالمشاركة الحقيقية، وتبادل المعلومات بين العاملين، وترتبط فيها الحوافز بمعدلات الأداء على نحو يتيح المشاركة في الحوافز، مع إتاحة تراكم المعرفة وتشاركها من خلال ما يقدم من تدريب جيد."

وفي إطار تناول ممارسات الالتهواء العالي بالبحث الحالي تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أربعة ممارسات مخصصة حيث قدم (Vandenberg et al 1999) أربعة أبعاد فرعية لممارسات العمل عالية الالتهواء، عندما قدم دراسته التي ربطت بين هذه الممارسات الأربعة والفعالية التنظيمية، حيث شملت هذه الممارسات المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت أو التحفيز المرتبطة بالأداء، وتشارك المعرفة التراكمية المكتسبة، هذا وسوف نتناول الصفحات التالية المفاهيم الإجرائية لهذه الأبعاد وعلى النحو التالي:

١/١/٥ المشاركة القرارية

يعرف البحث الحالي المشاركة القرارية إجرائيا بأنها "امتلاك الموظف السلطات الكافية لمباشرة مهامه الوظيفية، وحيازته للموارد التنظيمية اللازمة لأداء تلك المهام وفق طريقته الخاصة، واتخاذ القرارات الملائمة في هذا الشأن، في ضوء تشجيع القيادات الإدارية لمبادرات العاملين".

٢/١/٥ تبادل أو مشاركة المعلومات

ويعرف البحث الحالي تبادل أو مشاركة المعلومات إجرائيا بأنها " إتاحة قنوات اتصال بين العاملين والإدارة يمكن من خلالها مشاركة المعلومات الداعمة للقرارات التي تخص العاملين، مع السعي لاستيضاح ردود أفعال العاملين حيال هذه القرارات وفق إطار محدد لتحقيق الرؤية المشتركة".

٣/١/٥ أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء

ويعرف البحث أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء إجرائيا بأنها " تبني الإدارة لأنظمة مكافآت تتيح المشاركة في عوائد الأداء، وترسخ لدى العاملين وجود روابط قوية بين مستويات الأداء ومعدلات الحصول على عوائد معينة مادية أو معنوية".

٤/١/٥ تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب

ويعرف البحث تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة إجرائيا بأنها " إتاحة البرامج التدريبية من حيث العدد والتنوعية والجودة بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية المقاسة، وبما يحقق ويدعم تشارك المهارات والمعرفة المكتسبة".

٢/٥ السلوك الإبداعي للعاملين

ويعرف البحث السلوك الإبداعي للعاملين إجرائيا بأنه " القيام بمهام الوظيفة بطرق ابتكارية وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات الأداء، والعمل على تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات مفيدة، ودعم الزملاء فيما يخص تقديم الأفكار الجديدة وتطوير ممارسات العمل، مع السعي للإقناع الإدارة بتبني ما يقدم ضمن هذا الإطار".

٣/٥ العلاقة بين ممارسات الاحتواء العالي والسلوك الإبداعي للعاملين

يتناول هذا الجزء من البحث جهود السابقين لموضوعه، وفي هذا الصدد تناولت دراسة Shahzad et al., (2019) نظم العمل عالية الأداء في علاقتها بالأداء الابتكاري للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بدولة باكستان. ودراسة قدرة الموظف على الإبداع والتحفيز وسلوكيات صوت الموظف كمتغيرات وسيطة في هذه العلاقة، وقد شملت الدراسة ٢٣٧ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير موجب مباشر ومعنوي لنظم العمل عالية الأداء على السلوك الوظيفي الابتكاري، وقد جاء ترتيب التأثير متباينا بين الممارسات محل الدراسة، حيث جاءت المعرفة كأكثر الأبعاد تأثيرا، يليها الحوافز، وأخيرا جاءت المشاركة في صنع واتخاذ القرار في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على السلوك الابتكاري، كما دعمت النتائج أيضا الدور الوسيط لكل من الدافعية وصوت الموظف في العلاقة بين ممارسات الاحتواء العالي محل الدراسة والسلوك الابتكاري. وفي السياق ذاته تناول Yasir and Majid (2020) علاقة ممارسات إدارة

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

الموارد البشرية عالية الاحتواء والسلوك الوظيفي الابتكاري ، وقد شملت الدراسة ٨٩٤ موظفا في الشركات الإنتاجية بباكستان، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير موجب مباشر ومعنوي لممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء على السلوك الوظيفي الابتكاري، وكذلك على المرونة الوظيفية التي تناولتها الدراسة كمتغير وسيط في العلاقة المباشرة المشار إليها، كما كشفت النتائج أيضا أن المعرفة كانت أكثر أبعاد ممارسات العمل عالية الاحتواء تأثيراً على السلوك الابتكاري، يليها الحوافز، ثم المشاركة في صنع واتخاذ القرار في الرتبة الثالثة من حيث التأثير على السلوك الابتكاري للعاملين.

وفي الشأن ذاته جاءت دراسة Miao et al., (٢٠٢٠) والتي استهدفت في جانب منها تحليل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك الوظيفي الإبداعي في ظل الدور الوسيط التداخلي لصوت الموظف ببعديه التعزيزي والمانع، وقد شملت العينة ٤٦ من مديري إدارات الموارد البشرية بالإضافة إلى ٣٧٤ موظفاً يعملون بشكل دائم في ٤٦ من الشركات الصينية. وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك الوظيفي الإبداعي. كما كشفت النتائج أيضاً أن لسلوكيات صوت الموظف سواء التعزيزي أو المانع دوراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك الوظيفي الإبداعي. وفي السياق ذاته

تناولت دراسة Tang, Yu, Cooke and Chen. (2017)

والتي طبقت على عينة قوامها ٢٦٨ من العاملين ببعض الشركات الصينية العاملة في مجال الصناعات الكيماوية إلى أن نظم العمل عالية الاحتواء في ظل وجود الدعم الإداري تعزز من السلوك الإبداعي للعاملين.

أما دراسة Bhatti et al., (2020) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والابتكار الوظيفي، ومشاركة المعرفة. وقد شملت العينة ١٧٠ موظفاً يعملون بشكل دائم في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم بباكستان. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي موجب لنظم العمل عالية الأداء على السلوك الوظيفي الابتكاري، كما كشفت النتائج أيضاً أن المعرفة كانت أكثر أبعاد ممارسات الاحتواء العالي تأثيراً على السلوك الوظيفي الابتكاري، يليها الحوافز،

بينما لم تدعم النتائج وجود أي تأثير جوهري للمشاركة في صنع واتخاذ القرار على السلوك الوظيفي الابتكاري، وقد انتهت الدراسة إلى أن تعزيز قدرة الموظفين وتحفيزهم يرتبط بشكل موجب ومعنوي مع السلوك الوظيفي الابتكاري. كما توصلت دراسة (Marjolein and Monique (2019 إلى نتائج مشابهة.

وفي هذا الصدد أيضا اختبرت دراسة (Rehman et al., (2019 تأثير نظم الموارد البشرية عالية الاحتواء على السلوك الوظيفي الابتكاري في ظل الدور الوسيط للتمكين النفسي والأدوار التفاعلية لدعم المدير وزملاء العمل وقد شملت الدراسة ٥٠ مفردة من العاملين بقطاع البرمجيات بباكستان، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي موجب لنظم الموارد البشرية عالية الاحتواء على السلوك الوظيفي الابتكاري لدى أفراد العينة، كما كشفت النتائج أيضا أن التمكين النفسي يلعب دورا وسيطا تداخليا في هذه العلاقة، كما أظهرت النتائج أن الحوافز كانت أكثر أبعاد ممارسات الاحتواء العالي تأثيرا على السلوك الابتكاري للموظفين، في حين أن كلا من تشارك المعرفة والمشاركة في صنع واتخاذ القرار كان لهما تأثير غير مباشر على السلوك الوظيفي الابتكاري من خلال الدور الوسيط التداخلي للتمكين النفسي، كما تبين أن دعم المدير ودعم زملاء العمل قد أدى إلى تقوية العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الوظيفي الابتكاري. وفي سياق متصل، استهدفت دراسة (Chai and Xiao (2018 تحليل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء في علاقتها بالأداء الوظيفي الابتكاري على المستوى الفردي، كما استهدفت أيضا دراسة الدور الوسيط لكل من تقدير الذات المؤسس في التنظيم، وفجوة القوة أحد الأبعاد القيمة المشهورة عبر الثقافات في هذه العلاقة، وقد شملت العينة ٢٩٦ مفردة من العاملين ببعض الشركات الصينية، وقد كان من أبرز نتائج هذه الدراسة الكشف عن أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط بشكل موجب مباشر وجوهري بالسلوك الوظيفي الابتكاري للعاملين، وأن تقدير الذات المؤسس في التنظيم يلعب دورا وسيطا تداخليا في هذه العلاقة، وأن وجود فجوة قوة والذي يعني وجود توزيع غير عادل للسلطة والنفوذ داخل المنظمات يلعب دورا تفاعليا في علاقة نظم العمل عالية الأداء بالسلوك الابتكاري، حيث يؤثر سلبا في قوة هذه العلاقة.

ودعماً لهذا التوجه البحثي استهدفت دراسة (Obeidat, 2020) قياس تأثير ممارسات العمل عالية الأداء على السلوك الوظيفي الابتكاري لدى العاملين بقطاع البنوك بدولة قطر، مع دراسة الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في هذه العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة ١٥٠ موظفًا من العاملين بالقطاع المصرفي القطري. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات العمل عالية الأداء والسلوك الابتكاري لأفراد العينة، كما تبين أن كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يتوسطان العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والسلوك الوظيفي الابتكاري. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي موجب لممارسات العمل عالية الأداء على السلوك الابتكاري، حيث جاءت الحوافز كأكثر أبعاد ممارسات الاحتواء العالي تأثيراً على السلوك الوظيفي الابتكاري. وفي سياق متصل، استهدفت دراسة (Ahmed et al., 2018) الكشف عن تأثير نظم العمل عالية الالتزام على السلوك الوظيفي الابتكاري في ظل الدور الوسيط لمتغير مشاركة المعرفة في هذه العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة ١٧٠ من موظفي عدد من شركات الاتصالات الباكستانية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الالتزام والسلوك الوظيفي الابتكاري. وقد كشفت النتائج أن تبادل ومشاركة المعلومات كان أكثر أبعاد نظم العمل عالية الالتزام تأثيراً على السلوك الوظيفي الابتكاري، كما تبين أن متغير مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الالتزام والسلوك الابتكاري للعاملين، وقد انتهت الدراسة إلى أن نظم العمل عالية الالتزام محل الدراسة تعزز من تبادل المعلومات، والتي تزيد بدورها من السلوك الوظيفي الابتكاري.

وفي الشأن ذاته قام (Prieto and Pérez-Santana, 2014) بتحليل دور ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء على السلوك الابتكاري للعاملين، والرغم من أن هذه الدراسة طبقت على عينة صغيرة واقتصرت على استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات، إلا أنها أثبتت معنوية هذه العلاقات، وقد جاءت مجموعة أخرى من الدراسات كاشفة عن أن إدراك ممارسات الاحتواء العالي تعزز من قدرة ودوافع المشاركة في السلوكيات الإبداعية من جانب العاملين (Takeuchi, et al.,

2009; Searle, Den Hartog, Weibel, Gillespie, Six, Hatzakis and Skinner, 2012). وفي السياق ذاته، يمكن القول أنه وعلى المستوى الفردي، تفترض الرؤى المستمدة من نظرية التبادل الاجتماعي (Eisenberger *et al* 1990), ضمناً أن ممارسات الموارد البشرية عالية الاحتواء تعزز بالفعل السلوكيات التقديرية التي تفضي في النهاية إلى الابتكار (Hayton, 2004).

وفي البيئة العربية هدفت دراسة الحسني (٢٠١٦) والتي طبقت على عينة قوامها ١٠٤ مفردة من العاملين بمصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي (الإندماج الوظيفي، والتدريب، والتحفيز والتعويضات، والدعم التكنولوجي للعمل) على تكامل وخصوصية رأس المال البشري والذي يعكس بدوره جوانب تكامل الابتكار والإبداع في العمل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لممارسات الاندماج الوظيفي، والتحفيز والدعم التكنولوجي للعمل على تنشيط رأس المال البشري. وبشكل أكثر تحديداً توصلت دراسة أبوليفة (٢٠١٦) والتي طبقت على عينة قوامها ٣٣١ مفردة من العاملين بشركة أسيوط لتكرير البترول إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وامتلاك المعلومات، والمشاركة في العوائد، وتشارك المعرفة) من جانب واستراتيجيات الإبداع الإداري من جانب آخر، وقد شملت استراتيجيات الإبداع الإداري كلا من (التطوير التنظيمي، والتخصص الوظيفي والاستراتيجية الدورية). وفي السياق ذاته هدفت دراسة شبيب (٢٠٢١) إلى قياس تأثير ممارسات الاحتواء العالي بأبعاده الأربعة (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتبادل المعلومات، والحوافز، والمعرفة) على الإبداع الوظيفي للموظفين بوزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين. وقد شملت عينة الدراسة ٣٥٠ مفردة من العاملين بوزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين، وجود تأثير مباشر موجب ومعنوي للممارسات الأربعة للاحتواء العالي (المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتبادل المعلومات، والحوافز، والمعرفة) على الإبداع الوظيفي للعاملين، وقد جاءت المعرفة أكثر ممارسات الاحتواء العالي تأثيراً في الإبداع الوظيفي، يليها المشاركة في صنع القرارات، ثم الحوافز وأخيراً

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

تبادل المعلومات والتي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير. كما توصلت أيضا دراسة نصر (٢٠١٧) إلى وجود ارتباط موجب معنوي بين الإدارة بالاحتواء العالي وتعزيز الإبداع الإداري بالمدارس المصرية، وقد تمثلت أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي كل من الاندماج الوظيفي، والتدريب، والتحفيز، والتعويضات، ودعم تكنولوجيا المعلومات، فيما شمل الإبداع الإداري استراتيجيات تحسين هيكلية العمل الجماعي، وتطوير علاقات العمل الاجتماعية، وتوجيه الإدراكات نحو العمل الجماعي).

ويلاحظ من قراءة وتحليل النتائج المعروضة في العرض السابق، اختلاف مسميات ممارسات العمل عالية الاحتواء بين هذه الدراسات، فبعض الدراسات تطلق عليها نظم العمل عالية الأداء، وأخرى تطلق عليها نظم العمل عالية الالتزام، وثالثة تسميها ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء، ورابعة تسميها ممارسات العمل عالية الاحتواء أو ممارسات الاحتواء العالي، وعلى الرغم من هذه الاختلافات في مسمى المتغير، فقد لوحظ أن الأبعاد الفرعية المدروسة هي ذاتها في معظم هذه الدراسات، حيث تشمل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتبادل ومشاركة المعلومات، ونظم الحوافز، والمعرفة التراكمية، واستقطاب الكفاءات وتمكينها، كما لوحظ أيضا أن المتغير التابع بهذه الدراسات أحيانا يطلق عليه السلوك الوظيفي الابتكاري، وفي أحيان أخرى يسمى الأداء الابتكاري الفردي أو السلوك الوظيفي الإبداعي، حيث يعبر في كل مرة عن المفهوم الإجرائي ذاته، وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة الحالية على النحو التالي:

H1 "تؤثر ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها المختلفة محل الدراسة (المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، وتشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب) تأثيراً موجباً مباشراً ومعنوياً على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط."

٤/٥ المؤهلات الزائدة المدركة

تتناول الدراسة الحالية المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء - بأبعادها الأربعة - من جانب والسلوك الإبداعي من

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل لحالية الاحتواء ...

د/ محمدالناصر طه إبراهيم محمد

جانبا آخر، هذا وسوف يشتمل منهج العرض في هذا الجانب، البدء بتناول الاطار المفاهيمي للمؤهلات الزائدة المدركة، يلي ذلك تناول العلاقة بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي، ثم يختتم بدراسة الدور التفاعلي أو المعدل لهذا المتغير في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي لدى العاملين، وذلك على النحو التالي :

١/٤/٥ مفهوم المؤهلات الزائدة المدركة *Perceived Overqualification*

بمراجعة أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في مجال المؤهلات الزائدة المدركة، يمكن أن نلاحظ تعدد المفاهيم المقدمة في هذا الشأن، مع وجود بعض الاختلافات غير الجوهرية حول المفهوم، حيث تدور جميعها حول إدراك الفرد امتلاكه مهارات أو معارف أو قدرات أو تعليم وخبرات تراكمية أو غيرها من المؤهلات التي قد لا تكون مطلوبة أو مستغلة بشكل كامل في الوظيفة الخاصة به (Erdogan, Bauer, Peiró, and Truxillo (2011)، وقد يرجع السبب في إدراك الفرد مؤهلاته بشكل مفرط أو زائد إلى تصميم الوظيفة ذاتها، وليس لأسباب موضوعية تخص المؤهلات، فقد تصمم الوظيفة بالشكل الذي يجعل من يحملون مؤهلات أقل يحققون معدلات أداء جيدة، دون وجود فروق جوهرية تذكر بينهم وبين من يحملون مؤهلات أعلى. وهنا تجدر الإشارة إلى اختلاف مفهومي المؤهلات الزائدة المدركة *Perceived Overqualification* والمؤهلات الزائدة الموضوعية *Objective Overqualification*، فكلا المفهومين منفصلان حتى على الصعيد الإجرائي (Hu et al., 2015)، فعلى سبيل المثال، نجد أنه عند قياس معدل دورات العمل، فإن المؤهلات الزائدة الموضوعية تحدد مدى سهولة اتخاذ قرار ترك العمل اختياريا من جانب الموظف، وذلك رغبة في العمل في وظيفة أو لدى منظمة أخرى، وفي هذا الصدد نجد أن من لديهم مؤهلات زائدة موضوعية قد يقدمون على اتخاذ قرار ترك العمل بسهولة أكبر، في حين تفسر المؤهلات الزائدة المدركة رغبة الفرد في الانتقال من المنظمة دون وجود دليل موضوعي يبرر القدرة على تفعيل هذا القرار عمليا، ويفسر Maltarich et al (2011) ذلك بأن أصحاب المؤهلات الزائدة الموضوعية لديهم احتمالية أكبر في النجاح عند الانتقال للعمل بمنظمة أخرى مقارنة بغيرهم ممن يحملون

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل بحالية الاحتواء ...

د/ محمدالناصر طه إبراهيم محمد

إدراكا مجردا بزيادة مؤهلاتهم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن هذا الإدراك قد لا يعدو إدراكا محضاً، بالتالي قد لا ينطوى على حقيقة أو واقع فعلي بشأن زيادة المؤهلات. وفي مجال تفسير كيفية تولد الإدراك الزائد لدى الفرد بشأن المؤهلات التي يمتلكها، أشار (Erdogan, et al (2011 إلى دور المؤهلات الزائدة الموضوعية في هذا الشأن، كما أنه لا يمكن غض الطرف عن الجوانب الإدراكية في مجال النظر إلى المؤهلات الشخصية بوصفها أحد أهم محركات السلوك الفعلي داخل نطاق العمل حتى ولو كان هذا الإدراك غير حقيقي أو غير مطابق للواقع، حيث يترتب على هذا الإدراك الكثير من نواتج العمل كالرضا الوظيفي وإدراك خرق العقد النفسي من جانب المنظمة، ونية ترك العمل اختياريا من جانب الموظف، والتأثير سلبياً أو إيجاباً على الإبداع الوظيفي، وغيرها من المترتبات التنظيمية.

وعزوا لأسباب متعددة، يرى (Liu & Wang (2012 تزايد الاهتمام البحثي في المؤهلات الزائدة المدركة مقارنة بالمؤهلات الزائدة الموضوعية، وفي هذا الصدد أشار إلى أن أول هذه الأسباب يكمن في أن العديد من المترتبات النفسية - الإيجابي منها والسلبي - يحدث داخل نطاق العمل نتيجة للإدراك الزائد بشأن المؤهلات (Hu et al., 2015)، وفي هذا الصدد أيضا يرى (Maynard & Parfyonova (2013 أن المؤهلات الزائدة المدركة هي العامل الأكثر قربا لإحداث كافة المترتبات الجوهرية داخل السياقات التنظيمية مقارنة بالمؤهلات الزائدة الموضوعية، ذلك على الرغم من أن الدراسات الأقدم أشارت فقط إلى النتائج السلبية لهذا المتغير (e.g. Abozaid, Mansoor, Shah, Harjan, Ahmed Mustafa, 2019).

ويعرف البحث الحالي المؤهلات الزائدة المدركة إجرائيا بأنها " اعتقاد الفرد بأن ما لديه من مهارات أو معارف أو قدرات أو تعليم أو تدريب أو خبرات عملية تراكمية أو غيرها من المؤهلات، يفوق ذلك المستوى من المهارات والمعارف والخبرات والمؤهلات اللازمة للأداء في وظيفته بتوصيفها الحالي "

٥/٤/٢: العلاقة المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين

يعد السلوك الوظيفي الابتكاري أو سلوك العمل الإبداعي أحد أهم جوانب الأداء عند تقييم الأداء الوظيفي، وقد أشار (2000) Viswesvaran and Ones إلى أن العلاقة بين المؤهلات الزائدة المدركة والأداء الوظيفي من المحتمل أن تكون من العلاقات المعقدة والتي تتخذ أشكالاً متعددة بحسب تنوع جوانب الأداء، وبالتالي فمن المتوقع أن نجد أنماطاً متباينة من العلاقة بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الوظيفي الإبداعي، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (2012) Liu and Wang والتي تناولت السلوك الوظيفي الابتكاري - بوصفه واحداً من المترتبات المحتملة للمؤهلات الزائدة المدركة - إلى أن العلاقة بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي غي العمل يعد من القضايا التي لم تحظ بالاهتمام البحثي الكافي ، وقد أوضحت الدراسة وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين المؤهلات الزائدة والإبداع ويمكن إعزاء هذه العلاقة إلى العديد من العوامل، أهمها أن الموظفين من ذوي المؤهلات الزائدة يمتلكون مهارات وقدرات زائدة يمكن أن تسهم في إيجاد عقلية قادرة على توليد أفكار جديدة ، كما أن أصحاب المؤهلات الزائدة يمتلكون أيضاً وقتاً كافياً في العمل نتيجة لقدرتهم على إتمام المتطلبات الأساسية للوظيفة بشكل أسرع مقارنة بغيرهم ممن يفتقدون لمثل هذه المؤهلات الزائدة، مما يمنحهم فرصة أكبر للانخراط في التفكير الإبداعي، وأخيراً فإن عدم الرضا الذي يشعر به من يمتلكون مؤهلات زائدة عن متطلبات العمل هو ذاته ما يحفزهم على السلوك الوظيفي الابتكاري للقضاء على الملل والرتابة، وقد أشارت هذه الدراسة إلى السلوك الابتكاري لذوي المؤهلات الزائدة المدركة قد يتخذ واحداً من استجابيين محتملتين هما الإبداع الوظيفي، أو إعادة صياغة الوظيفة ذاتياً job crafting ، وجاءت دراسة (2016) Luksyte and Spitzmueller متفقة مع دراسة (2012) Liu and Wang من حيث اعتبار السلوك الوظيفي الإبداعي أحد مترتبات المؤهلات الزائدة المدركة ، ويفسر ذلك ما توصلت إليه دراسة (2019) Abozaid, Mansoor, Shah, , Harjan, Alalimi, and Mustafa والتي طبقت على ٥٠٠ من المشاركين المنتمين إلى ٢٠

من الشركات متعددة الجنسيات تعمل في الصين، من أن المؤهلات الزائدة المدركة تعد أحد مسببات ظهور سلوك المساعدة، وتقليل السلوك الانحرافي داخل نطاق العمل خصوصا في ظل وجود قدر من الاستقلالية الوظيفية.

وفي هذا السياق وأشارت دراسة (Liu and Wang (2012 إلى أن الموظفين من ذوي المؤهلات الزائدة قد ينخرطون في الابتكار من خلال إعادة صياغة الوظيفة ذاتيا، أي إعادة رسم حدود الوظيفة الملموس منها والذهني وكذا إعادة رسم حدود العلاقات مع زملاء العمل، دون الخروج عن سياق الوظيفة المحدد بالتوصيف الأصلي، ويعد ذلك نوعا من أنواع السلوك الوظيفي الإبداعي، أي أن الفرد يسعى وبجهد ذاتي لأن تلائم وظيفته ما لديه من مؤهلات ذاتية مدركة.

وفي سياق متصل استهدفت دراسة (Dar & Rahman (2020 اختبار تأثير نظرة الموظف إلى وظيفته هل الوظيفة بالنسبة له الوظيفة المرغوبة، أم أنها لا تعدو وسيلة لكسب المال ؟ ودراسة تأثير ذلك على العلاقة بين المؤهلات الزائدة المدركة السلوك الانحرافي في العمل وكذا والأداء الوظيفي الإبداعي. وقد شملت عينة الدراسة من ١٩٣ مدرسا و١٩٣ تلميذا بدولة باكستان، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الانحرافي داخل نطاق العمل، كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة موجبة معنوية بين المؤهلات الزائدة المدركة والأداء الوظيفي الإبداعي. وقد خلصت الدراسة إلى أنه في حال نظر الموظفين من ذوي المؤهلات الزائدة إلى وظائفهم على أنها وظيفة لكسب المال فقط، فإن ذلك أدعى للميل نحو السلوك الانحرافي في العمل كبديل عن السوك الإبداعي، ويحدث العكس تماما في حال نظر الموظف إلى وظائفهم على أنها الوظيفة التي يرغب في العمل بها.

وعلى العكس من ذلك كشفت دراسة (Sesen and Ertan (2019 عن وجود علاقة سالبة دالة إحصائيا بين المؤهلات الزائدة وإعادة صياغة الوظيفة بوصفة سلوكا إبداعيا من جانب الموظف في ظل وجود رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده الأربعة التفاؤل، والأمل، والمرونة، والكفاءة الذاتية كمتغيرات تفاعلية في هذه العلاقة . وقد شملت عينة الدراسة ٣٢٠ عاملاً مكتبيا ينتمون إلى ١٦ شركة تعمل في قطاعات

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل محالية الاحتواء ...

د/ محمدالناصر طه إبراهيم محمد

اقتصادية مختلفة في قبرص، وقد أشارت األدراصة إلى أن رأس المال النفسي الإيجابي يقلل من قوة العلاقة العكسية بين المؤهلات الذاتية المدركة وإعادة صياغة الوظيفة ذاتيا. ولعل ما يجعل التساؤل البحثي لا يزال ماثرا هو التباين في نتائج الدراسات بشأن علاقة المؤهلات الزائدة المدركة والجانب الإبداعي من السلوك الوظيفي سواء اتخذ شكلا إبداعيا صرفا، أو اتخذ شكل إعادة صياغة الوظيفية ذاتيا من جانب الفرد، وفي هذا الصدد لم تظهر دراسة (Harari et al (2017 علاقة جوهرية بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الوظيفي الابتكاري أو الإبداعي، ويمكن تفسير ذلك بما أشارت إليه دراسة (Hao (2019 من أن المؤهلات الزائدة المدركة ترتبط سلبيا بالسلوكيات الوظيفية الاستباقية لدى العاملين نتيجة ثقهم بالانتهاء من متطلبات العمل في وقت أقل، خلافا لذلك توصلت إليه دراسة (Luksyte and Spitzmueller (2016 والتي كشفت عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الوظيفي الإبداعي، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها 113 من المدرسين و19 من القائمين بالعمل الإشرافي بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد زادت قوة هذه العلاقة حال توافر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، من ثم فقد أظهرت الدراسة أهمية بيئة العمل في حدوث كافة المترنبات التنظيمية الإيجابية للمؤهلات الزائدة المدركة داخل سياقات العمل.

وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو التالي:

H2 "تؤثر المؤهلات الزائدة المدركة تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط"

٣/٤/٥ : الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين

إن محاولة دراسة الدور التفاعلي لمتغير معين في علاقة ما، هي في - حقيقة الأمر - محاولة للتعرف على الطرف المقيد أو المطلق لهذه العلاقة، وبالتالي تحديد شكل العلاقة عند مستويات مختلفة من هذا المتغير التفاعلي، وفي هذا الصدد أشار Baron and Kenny (1986) إلى ضرورة توافر شروط محددة لإثبات تأثير المتغير

التفاعلي، منها أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع بداية، وقد دعمت الأدبيات وجود تأثير جوهري لممارسات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي للعاملين (e.g. Bhatti *et al.*, 2020; Chai and Xiao, 2018; Miao *et al.*, 2020; Obeidat, 2020; Shahzad *et al.*, 2019; Yasir and Majid, 2020). وقد كان ثاني هذه الشروط أن يؤثر المتغير التفاعلي على المتغير التابع، وقد أشارت الأدبيات إلى تأثير المؤهلات الزائدة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين، فقد سبقت الإشارة إلى نتائج دراسة (Liu and Wang (2012) والتي توصلت إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين المؤهلات الزائدة المدركة والإبداع، وقد دعمت دراسة (Luksyte and Spitzmueller (2016) هذه النتائج، حيث أشارت إلى أن السلوك الإبداعي يعد أحد أهم مترتبات المؤهلات الزائدة المدركة، كما توصلت دراسات أخرى إلى نتائج مشابهة (e.g. Dar & Rahman, 2020; Harari *et al.*, 2017). وأخيراً أن تكون العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي غير معنوية، وإن كانت موجودة، فيفضل أن تكون ضعيفة للغاية، وبالفعل لم يرصد الباحث دراسات تناولت تأثير ممارسات الاحتواء العالي على المؤهلات الزائدة المدركة. ولعل البحث في متغير محدد له علاقة بالسلوك الإبداعي، ولا يتأثر بممارسات الاحتواء العالي بشكل مباشر قد يفيد في الكشف عن العوامل الظرفية المقيدة أو المطلقة للعلاقة المباشرة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء من جانب والسلوك الإبداعي للعاملين من جانب آخر، وفي هذا الصدد تقدم الدراسة الحالية متغير المؤهلات الزائدة المدركة لاختبار دوره التفاعلي في هذا الشأن.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى نتائج دراسة (Chai and Xiao (2018) والتي استهدفت تحليل العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء في علاقتها بالأداء الوظيفي الابتكاري على المستوى الفردي، مع دراسة الدور الوسيط لكل من تقدير الذات المؤسس في التنظيم، وفجوة القوة، (ولعل تقدير الذات المؤسس في المنظمة قد يتحقق بدرجة أكبر لدى من يدركون مؤهلاتهم بشكل زائد)، وقد كان من أبرز نتائج هذه الدراسة الكشف عن أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط بشكل موجب مباشر وجوهري

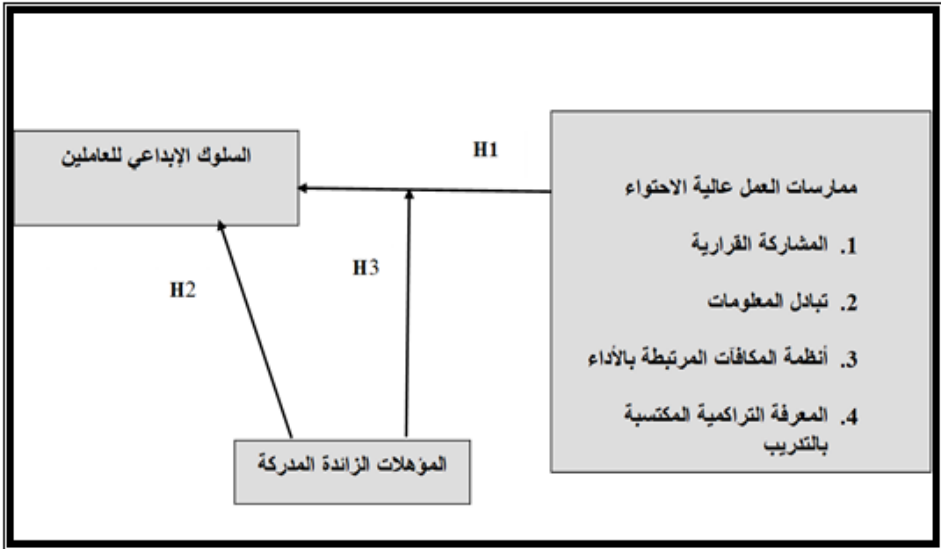
" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

بالسوك الوظيفي الابتكاري للعاملين، وأن تقدير الذات المؤسس في التنظيم يلعب دورا وسيطا في هذه العلاقة، وأن وجود فجوة قوة والتي تعني إدراك التوزيع غير العادل للسلطة والنفوذ داخل المنظمة - وهو الأمر المتعاضم لدى من يدركون مؤهلاتهم بشكل زائد - يلعب دورا تفاعليا في علاقة نظم العمل عالية الأداء بالسلوك الابتكاري، حيث يؤثر سلبا في قوة هذه العلاقة. وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو التالي:

H3 " تؤثر المؤهلات الزائدة المدركة تأثيرا جوهريا على العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين، فمن المتوقع أن تكون هذه العلاقة أقوى لدى من يدركون مؤهلاتهم بشكل زائد قياسا بغيرهم ممن يدركون مستويات أقل في هذا البعد. "

ويوضح الشكل التالي رقم (١) العلاقات المتضمنة بفروض الدراسة والتي تشكل النموذج المفاهيمي لها:



شكل رقم (١)
النموذج المفاهيمي للدراسة

(٦) منهج الدراسة وعملياتها الإجرائية:

يتناول هذا الجانب من البحث متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة الدراسة، وصدق وثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، كما يتناول أيضا أساليب التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك على وفقا لما يلي:

١/٦ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

تشتمل الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات تتمثل في المتغير المستقل (سلوكيات العمل عالية الاحتواء)، والمتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين)، وأخيرا المتغير التفاعلي في هذه العلاقة والمتمثل في (المؤهلات الزائدة المدركة)، ويعرض هذا الجانب من البحث كيفية قياس هذه المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

١/١/٦: بالنسبة للمتغير المستقل: ممارسات العمل عالية الاحتواء

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية، وقد تم استخدام مقياس Vandenberg *et al* (1999) لقياس هذه الأبعاد الأربعة، حيث تم قياس البعد الأول والخاص بالمشاركة القرارية باستخدام خمس عبارات (DP1-DP5)، وقد كان معامل الثبات في المقياس الأصلي (٠.٨٩)، أما البعد الثاني تبادل المعلومات، فقد تم قياس هذا البعد باستخدام تسع عبارات (IE1-IE9)، وقد كان معامل ثبات هذا البعد في المقياس الأصلي (٠.٨٨)، في حين تم قياس البعد الثالث أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء باستخدام ست عبارات (RS1-RS6)، وقد كان معامل ثبات هذا البعد في المقياس الأصلي (٠.٨٦)، وأخيرا تم قياس بعد تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب باستخدام ثماني عبارات (KBT1-KBT8)، وقد كان معامل الثبات لهذا البعد بالمقياس الأصلي (٠.٩٠). وقد صيغت جميع العبارات الثماني والعشرين على غرار مقياس ليكرت خماسي التدرج والذي تتراوح درجاته بين موافق بشدة (٥) وغير موافق على الإطلاق (١)، ولم يتضمن هذا المقياس أية عبارات عكسية الصياغة . *Reversed Items*

٢/١/٦: المتغير التابع: السلوك الإبداعي للعاملين

وقد تم استخدام مقياس (Zhou and George (2001) لقياس هذا المتغير والذي يشتمل على (١٣) عبارة وهي (CB1-CB13) والواردة بالاستقصاء المرفق، وقد تم صياغة العبارات على نمط مقياس ليكرت الخماسي والذي تتراوح درجاته بين موافق بشدة (٥) وغير موافق على الإطلاق (١).

٣/١/٦: المتغير التفاعلي: المؤهلات الزائدة المدركة

تتضمن الدراسة متغير تفاعلي واحد وهو المؤهلات الزائدة المدركة وقد تم استخدام مقياس (Maynard et al. (2006 والذي يتضمن (٩) عبارات تم استبعاد واحدة منها، وهذه العبارات هي (POQ1-POQ8) ، وقد تم صياغة العبارات أيضا على غرار مقياس ليكرت خماسي التدرج والذي تتراوح درجاته بين دائما (٥) وأبدا (١) ، ولم يتضمن هذا المقياس أية عبارات عكسية الصياغة *Reversed Items*.

٢/٦ مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع البحث جميع معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة أسيوط ، وقد اشتمل مجتمع البحث على ١٧٠٤ عضواً بواقع ١٠٢٠ مدرسا مساعدا و ٦٨٤ معيدا ينتمون إلى مختلف كليات ومعاهد الجامعة وذلك وفقاً للنشرة الإحصائية السنوية الصادرة عن إدارة الإحصاءات المركزية بداية العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠١٩ م، ونظراً لتباين فئات هذا المجتمع من حيث الانتماء لكليات ومعاهد مختلفة، وتزايد أعدادهم، ومع وجود إطار متكامل غير متقدم عن مختلف فئات هذا المجتمع، فضلاً عن المعرفة المسبقة بأعداد ونسب معاوني أعضاء هيئة التدريس بمختلف الكليات والمعاهد، لكل هذه الأسباب تم اختيار العينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sample والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة (العبد وعزمى ، ٢٠٠٢) .

وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن حجم العينة يساوي (٣١٥) مفردة في ضوء معامل ثقة قدره ٩٥% ومستوى معنوية قدره ٥% (Krejcie and Morgan,1970) وقد تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب Proportional Allocation والتي تضمن بدورها توزيعاً متناسباً للعينة على طبقات المجتمع وعلى

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل محالية الأمتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

النحو الذي يعكس الوزن النسبي لكل طبقة داخل هذا المجتمع، ويعرض الجدول التالي رقم (١) مجتمع البحث وعينة الدراسة .

جدول رقم (١)

مجتمع البحث وعينة الدراسة

الإجمالي			معيد	مدرس مساعد	الدرجة الوظيفية الكلية	م
العينة	%	عدد				
٢٦	٨.٣	١٤١	٧٣	٦٨	العلوم	١
٣٢	١٠	١٧١	٧١	١٠٠	الهندسة	٢
١١	٣.٤	٥٨	٤١	١٧	الزراعة	٣
١٠٠	٣١.٧	٥٤٠	١٢٦	٤١٤	الطب	٤
١٦	٥.١	٨٧	٥٣	٣٤	الصيدلة	٥
١٢	٣.٨	٦٥	٣٣	٣٢	الطب البيطرى	٦
١٤	٤.٣	٧٣	٢٩	٤٤	التجارة	٧
٦	١.٨	٣٠	١٣	١٧	التربية بأسويط	٨
٤	١.١	١٩	٠	١٩	الحقوق	٩
٩	٣	٥١	٢١	٣٠	التربية الرياضية	١٠
٩	٢.٨	٤٩	٢٢	٢٧	التمريض	١١
٦	١.٨	٣٠	١٨	١٢	الخدمة الاجتماعية	١٢
٢٢	٧	١١٩	٧٠	٤٩	الاداب	١٣
٨	٢.٧	٤٧	٢٧	٢٠	التربية النوعية	١٤
٨	٢.٧	٤٦	٢٢	٢٤	الحاسبات والمعلومات	١٥
٢١	٦.٨	١١٦	٥٠	٦٦	معهد جنوب مصر للأورام	١٦
٦	٢	٣٣	٤	٢٩	كلية طب الأسنان	١٧
٢	٠.٦	١١	٦	٥	كلية التربية للطفولة المبكرة	١٨
٣	١.١	١٨	٥	١٣	كلية الفنون الجميلة	١٩
٣١٥	%١٠٠	١٧٠٤	٦٨٤	١٠٢٠	إجمالي	

وقد اعتمدت الدراسة على مزيج من الاستبيان الإلكتروني والورقي على أن يتم إدراج القوائم المجمعمة ورقيا على ذات الرابط الإلكتروني في ملف واحد، وبعد الانتهاء من هذا الإجراء بلغ عدد القوائم الصحيحة المدرجة على الرابط (٢٦٥) قائمة بمعدل ردود صحيحة قدرة (٨٤.١) % ، ويعرض الجزء التالي من البحث توصيفا لعينة الدراسة.

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل محالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

توصيف العينة

تضمنت قائمة الاستقصاء بيانات تصنيفية للمستقصى منهم، حيث شملت النوع والسن وعدد سنوات الخبرة ونوع الكلية، والمرحلة الدراسية، ويعرض الجدول التالي رقم (٢) توصيفا لعينة الدراسة وفقا للخصائص المذكورة.

جدول رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة

الخاصية	فئات الخاصية	العدد	%
النوع	ذكر	١٤٢	٥٣.٦
	أنثى	١٢٣	٤٦.٤
	الإجمالي	٢٦٥	١٠٠%
السن	أقل من (٢٥) سنة	٤٢	١٥.٨
	من (٢٥) إلى أقل من (٣٠) سنة	١٢٨	٤٨.٣
	من (٣٠) إلى أقل من (٣٥) سنة	٦٧	٢٥.٣
	أكثر من (٣٥) سنة	٢٨	١٠.٦
الإجمالي	٢٦٥	١٠٠%	
عدد سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	١٢٠	٤٥.٣
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٨٨	٣٣.٢
	من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٣٧	١٤
	أكثر من (١٥) عاما	٢٠	٧.٥
الإجمالي	٢٦٥	١٠٠%	
نوع الكلية	كلية عملية	١٣٧	٥١.٧
	كلية نظرية	١٢٨	٤٨.٣
	الإجمالي	٢٦٥	١٠٠%
المرحلة الدراسية	الماجستير	١٣٨	٥٢.١
	الدكتورة	١٢٧	٤٧.٩
	الإجمالي	٢٦٥	١٠٠%

من قراءة نتائج الجدول رقم (٢) يتبين وجود درجة اتساق عالية في نسب معاوني أعضاء هيئة التدريس من الجنسين بالعينة ، حيث بلغت بسبة الذكور (٥٣.٦%) مقابل (٤٦.٤%) للإناث ، وتبين من توزيع عينة البحث وفق متغير السن أن من يمثلون النسبة الأكبر ينتمون للفئة من (٢٥) إلى أقل من (٣٠) عاما ، حيث بلغ عددهم (١٢٨) وبنسبة بلغت (٤٨.٣%)، تليها الفئة من (٣٠) إلى أقل من (٣٥) عاما بأعداد بلغت (٦٧) مشاركا

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

وبنسبة بلغت (٢٥.٣%)، ووفقا لفئات الخبرة الوظيفية، بلغ عدد فئتي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ومن (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) مجتمعين (٢٠٨) مفردة وبنسبة مجمعة بلغت (٧٨.٥%)، فيحين كانت أقل فئة ممثلة من فئات سنوات الخبرة فئة الأكثر من (١٥) عاما بأعداد بلغت (٢٠) مشاركا وبنسبة بلغت (٧.٥%)، وتشير النتائج الوصفية أيضا إلى أن عدد المنتمين إلى كليات عملية يفوق نسبيا أولئك المنتمين إلى كليات نظرية حيث بلغت النسبة (٥١.٧%) للكليات العملية مقابل (٤٨.٣%) للكليات النظرية، وأخير، كانت نسبة الملتحقين ببرامج الماجستير بكلياتهم (٥٢.١%)، مقابل (٤٧.٩%) للملتحقين ببرامج الدكتوراة، الأمر الذي قد يوفر بيئة جيدة لقياس متغيرات الدراسة من جانب، ويوفر فرصة أفضل لدقة نتائجها من جانب آخر.

٣/٦ صدق وثبات أداة الدراسة .

لاختبار ثبات المقياس *Reliability Analysis* تم استخدام كرونباخ الفا *Cornbach Alpha*، والذي بوصفه أكثر الأساليب الإحصائية استخداما في مجال تقييم الاعتمادية في البحوث الاجتماعية التي تعتمد على الاستقصاء، حيث يتيح هذا الأسلوب قياس درجة اتساق النتائج في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الفقرات، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق *Validity Analysis* فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة (معامل الفا) والذي يحدد مدى ملائمة أداة الدراسة في قياس المتغيرات الخاضعة للبحث، وبالتالي يتحدد بناء عليها مدى صلاحية بنية المقياس، ويعرض الجدول التالي رقم (٣) نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات البحث	عدد عبارات القياس	اختبار الاعتمادية (قيمة الفا)	اختبارات الصدق (الجذر التربيعي لآلفا)
١	المشاركة القرارية	٥	٠.٨١٤	٠.٩٠٢
٢	تبادل المعلومات	٩	٠.٩١٣	٠.٩٥٥
٣	أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء	٦	٠.٩١٣	٠.٩٥٥
٤	تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب	٨	٠.٩٤٢	٠.٩٧٠
	إجمالي ممارسات العمل عالية الاحتواء	٢٨	٠.٩٥٨	٠.٩٧٨
5	المؤهلات الزائدة المدركة	٨	٠.٨٦١	٠.٩٢٧
6	السلوك الإبداعي للعاملين	١٢	٠.٩٢٩	٠.٩٦٣

وتشير بيانات الجدول السابق رقم (٣) إلي ارتفاع معاملات الثبات والصدق المسجلة لجميع المتغيرات قيد البحث، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الفا تساوي (٠.٨١٤) والخاصة بمتغير المشاركة القرارية أحد سلوكيات العمل عالية الاحتواء، وبالتالي فإن جميع معاملات الثبات تتجاوز الحد الأدنى لمعامل الثبات المقبول إحصائياً والمقرب (٦٠%) (Taber, 2018) ، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة نسبياً لكافة متغيرات البحث، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود درجة ملائمة من الاتساق الداخلي *Internal Consistency* بين البنود المستخدمة في قياس المتغيرات، وبناء على ذلك، فإن هذه النتائج تدعم صلاحية أداة الدراسة من الناحية المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية .

٤/٦ أسلوب تحليل البيانات:

تم تبويب البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS/PC+(Version 25)*، وقد تطلب إجراء التحليل واختبار فروض الدراسة تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ *Reliability Analysis Alpha Scale* وذلك لتحديد درجة الاتساق الداخلي للبنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفية *Descriptive Statistical Measures* المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة، وذلك لإعطاء مؤشرات مبدئية حول هذه المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط *Simple Regression Analysis* الاختبار العلاقة بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي والسلوك الإبداعي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس.
- تحليل الانحدار المتعدد التدرجي *Stepwise Multiple Regression Analysis* لاختبار العلاقة بين أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء الأربعة والسلوك الإبداعي

لمعاوني أعضاء هيئة التدريس (الفرض الأول)، وكذا لاختبار علاقة تفاعلات هذه الأبعاد مع المؤهلات الزائدة المدركة وأثرها على السلوك الإبداعي.

(٧) نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجانب من البحث نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، حيث يبدأ بعرض المؤشرات المبدئية للدراسة، ثم يختتم بعرض نتائج اختبار فروضها الرئيسية، وذلك على النحو التالي:

١/٧ مؤشرات مبدئية.

تجدر الإشارة إلي بعض المؤشرات المبدئية التي تعكسها نتائج الدراسة، وفي هذا الصدد يوضح الجدول التالي رقم (٤) معاملات الارتباط الثنائي البسيط بين متغيرات الدراسة، وتشير النتائج إلي وجود معاملات ارتباط تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة بين متغيرات الدراسة، باستثناء معاملات الارتباط بين ممارسات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي من جانب، وأبعاده المختلفة من جانب آخر، أما معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة لسلوكيات العمل عالية الاحتواء فقد كانت متوسطة القوة ومعنوية، مما يدل على أنها تقيس متغير إجمالي واحد، ولا تنطوي على مشكلة التعدد الخطي *Multicollinearity* بين هذه الأبعاد والتي ستمثل بدورها المتغيرات المستقلة بالدراسة، وقد كانت معاملات الارتباط المشار إليها معنوية عند مستوى دلالة قدره $P < 01$ ، باستثناء العلاقة بين المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب أحد أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء من جانب، والمؤهلات الزائدة المدركة من جانب آخر، فقد كان هذا الارتباط دالا عند مستوى دلالة قدره $P < 05$ أي بدرجو ثقة ٩٥%، ومن الجدير بالذكر أيضا عدم وجود علاقة بين كل المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء من جانب، والمؤهلات الزائدة المدركة من جانب آخر، مما يدعم التوجه نحو اعتبار المؤهلات الزائدة المدركة متغير تفاعلي في علاقة الأبعاد المذكورة بالسلوك الإبداعي، وذلك لوجود شرط جوهري متعلق بضرورة عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط التفاعلي، وإن وجدت مثل هذه العلاقة ينبغي أن تكون ضعيفة نسبيا (Baron and Kenny, 1986).

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	SD	M	المتغيرات
						1	٠.٧٤١	٣.٠٩٧	١ ممارسات العمل عالية الاحتواء
					1	٠.٧٥٦ **	٠.٧٤١	٣.٤٤٦	٢ المشاركة القرارية
				1	٠.٦١٤ **	٠.٨٩٤ **	٠.٧٨٨	٣.٢٠٢	٣ تبادل أو مشاركة المعلومات
			1	٠.٧٠٤ **	٠.٥٣٧ **	٠.٨٣٦ **	٠.٨٨٨	٣.٠٨١	٤ أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء
		1	٠.٦٣٣ **	٠.٦٣٤ **	٠.٥١٥ **	٠.٨٦٦ **	٠.٩٠٨	٣.١٢٩	٥ تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب
	1	٠.١٤٦ *	٠.٠٧٣	٠.١١٣	٠.٠٠٢-	٠.٠٧٤	٠.٧١٩	٢.٩١١	٦ المؤهلات الزائدة المدرجة
1	٠.١٩٨ **	٠.٥١٠ **	٠.٣٨٦ **	٠.٥٠٠ **	٠.٣٨٢ **	٠.٥٤١ **	٠.٧٢٧	٣.٨٢٦	٧ السلوك الإبداعي للعاملين

* P < 0. 10 ** P < 0. 01

٢/ ٧ نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء من البحث اختبارات فرض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الأول:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة أسيوط، وينص هذا الفرض على أنه "تؤثر ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها المختلفة محل الدراسة (المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، وتشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب) تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط." ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار طبيعة تأثير سلوكيات العمل

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

عالية الاحتواء كمتغير إجمالي على السلوك الإبداعي، ويوضح الجدول التالي رقم (٥) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة سلوكيات العمل عالية الاحتواء بالسلوك الإبداعي للعاملين

المتغير المفسر	Beta	B	R	R2	T. Value	Sig. T
سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي	٠.٥٤١	٠.٥٧٢	٠.٥٤١	٠.٢٩٢	١٠.٤٢٢	***٠.٠٠
المعامل الثابت Constant		٢.٠٥٤				
معامل التحديد المعدل Adj R2		٠.٢٩٠				
قيمة F		١٠٨.٦٠٩				
معامل جوهريّة النموذج (Sig. F)		***٠.٠٠٠				
			نموذج معنوي			

***P < 0.001

تشير النتائج المعروضة بالجدول السابق رقم (٥) إلى ما يلي :
تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط. ويشير معامل التحديد المعدل Adj R2 إلى أن سلوكيات العمل عالية الاحتواء تفسر ما قيمته (٢٩ %) من التباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، كما تؤكد نتائج اختبار T معنوية معاملات النموذج السابق، كما أن معامل جوهريّة النموذج (Sig. F) تثبت معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة $P < 0.001$.

وفي محاولة لدراسة تأثير الأبعاد المختلفة لسلوكيات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *Stepwise Multiple Regression Analysis* وذلك بهدف الكشف عن الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء في تفسير التباينات الحادثة في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، ويعرض الجدول التالي رقم (٦) نتائج هذا التحليل.

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

جدول رقم (٦)

مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخلى	R	R2	Adj R2	Δ Adj. R2	F	Sig. F
١	* المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب	٠.٥١٠	٠.٢٦٠	٠.٢٥٧	-	٩٢.٣٣٥	***٠.٠٠٥
٢	* المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب * تبادل المعلومات	٠.٥٥٩	٠.٣١٢	٠.٣٠٧	٠.٠٥٠	٥٩.٣٩٨	***٠.٠٠٠

***P < 0.001

من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (٦) يمكن أن نلاحظ أن بعد المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب - كأحد أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء - يعد أهم متغير مفسر للتباين في السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، حيث يفسر حوالي (٢٥.٧) % من التباين في هذه السلوكيات، يلي ذلك البعد الخاص بتبادل أو مشاركة المعلومات والذي يفسر حوالي (٥) % من التباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، وبذلك فإن البعدين معا يفسران حوالي (٣٠.٧) % من التباينات في المتغير التابع، في حين لم تدعم النتائج وجود تأثير لكل من المشاركة القرارية، ونظم المكافآت المرتبطة بالأداء كأبعاد لسلوكيات العمل عالية الاحتواء في تأثيرها على السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، حيث خرج هذان البعدان كلياً من معادلة الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول التالي رقم (٧) الشكل النهائي لمعادلة انحدار السلوك الإبداعي على الأبعاد المختلفة لممارسات العمل عالية الاحتواء.

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...
 د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

جدول رقم (٧)

الشكل النهائي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
 لتأثير أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي

Sig. T	t, value	Beta	β	المتغيرات المستقلة
***.000		٢.١٤٦		المعامل الثابت (α)
**0.005	٤.٨٦٤	٠.٣٢٢	٠.٢٥٨	• المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب
***.000	٤.٤٥٥	٠.٢٩٥	٠.٢٧٢	• تبادل أو مشاركة المعلومات
	٠.٥٥٩			معامل الارتباط (R)
	٠.٣١٢			معامل التحديد (R ²)
	٠.٣٠٧			معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)
	٥٩.٣٩٨			قيمة (F)
	***.000			معامل جوهرية النموذج (Sig, F)

*** P < 0.001 ** P < 0. 01

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن معاملات الانحدار (Beta ، B) بالنسبة لأبعاد المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب، وتبادل المعلومات قيما موجبة، مما يعني وجود تأثير موجب لهذين البعدين على السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، كما تشير معنوية (T) إلي معنوية المعلومات الواردة بمعادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقات. ومن خلال النتائج الواردة بالجدول (٧،٦،٥) يمكن قبول صحة الفرض الأول جزئيا (حيث يقبل بالنسبة لسلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي، وكذا لبعدين من الأبعاد الأربعة الأربعة في علاقتها بالسلوك الإبداعي، في حين يرفض بالنسبة لبعدي المشاركة القرارية، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، فلم يكن لهذين البعدين من أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء تأثير جوهري على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس عند مستوي الدلالة المحدد مسبقا لقبول أو رفض الفرضيات.

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل لحالية الاحتواء ...

د/ محمدالناصر طه إبراهيم محمد

٢/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الثاني :

يهدف هذا الفرض إلي اختبار العلاقة بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، وينص هذا الفرض علي أنه: "تؤثر المؤهلات الزائدة المدركة تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط"

ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط *Simple Analysis Regression* ، ويوضح الجدول التالي رقم (٨) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المؤهلات الزائدة المدركة على السلوك الإبداعي

Sig. T	T. Value	B	Beta	المتغير المفسر
**٠.٠٠١	٣.٢٧١	٠.٢٠٠	٠.١٩٨	المؤهلات الزائدة المدركة
		٣.٢٤٤		المعامل الثابت Constant
		٠.٠٣٩		معامل التحديد R2
		٠.٠٣٥		معامل التحديد المعدل Adj R2
		١٠.٦٩٧		قيمة F
		نموذج معنوي ***٠.٠٠١		معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

** P < 0.01

تشير البيانات الواردة بالجدول السابق رقم (٨) إلى ما يلي :

- تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للمؤهلات الزائدة المدركة على السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، ويشير معامل التحديد المعدل R2 Adj إلي أن المؤهلات الزائدة المدركة تفسر حوالي (٣.٥%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط.
- وأخيرا تؤكد نتائج T معنوية معاملات النموذج السابق، كما أن معامل جوهرية النموذج Sig. F يثبت معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة $P < 0.001$.

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

٣/٢/٧ نتائج اختبار الفرض الثالث :

ينص هذا الفرض على أنه: " تؤثر المؤهلات الزائدة المدركة تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين، فمن المتوقع أن تكون هذه العلاقة أقوى لدى من يدركون مؤهلاتهم بشكل زائد قياساً بغيرهم ممن يدركون مستويات أقل في هذا البعد. "

ولاختبار صحة هذا الفرض تم اختياره على مستويين، حيث يطبق في المستوى الأول أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis* بطريقة *Enter* لإدخال متغير التفاعل الإجمالي (سلوكيات العمل عالية الاحتواء * المؤهلات الزائدة المدركة) إلى جانب سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي في معادلة انحدار واحدة، على أن تقارن النتائج المتحصل عليها مع نتائج اختبار الفرض الأول، في حين يتناول المستوى الثاني من التحليل اختبار الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في علاقة الأبعاد الأربعة لسلوكيات العمل عالية الاحتواء بالسلوك الإبداعي، وذلك من خلال إدراج أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء إلى جانب تفاعلات هذه الأبعاد مع المؤهلات الزائدة المدركة في نماذج انحدار لاحقة، ويوضح الجدول التالي رقم (٩) نتائج المستوى الأول من اختبار هذا الفرض.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في علاقة سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي والسلوك الإبداعي للعاملين

Sig. T	T. Value	B	Beta	المتغير المفسر Predictor
***.٠٠٠	٥.٧١٢	٠.٤٢٨	٠.٤٢٨	سلوكيات العمل عالية الاحتواء
*.٠٢١	٢.٣١٩	٠.١٩٨	٠.١٧٠	متغير التفاعل سلوكيات العمل عالية الاحتواء * المؤهلات الزائدة المدركة
		2.104		المعامل الثابت Constant
		٠.٣٠٤		معامل التحديد R2
		٠.٢٩٩		معامل التحديد المعدل Adj R2

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

قيمة F	٥٧.٣٥٢
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	***.٠٠٠
	نموذج معنوي

*** P < 0.001 * P < 0.05

تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (٩) إلى ما يلي :

- تؤكد إشارات معاملات نموذج الانحدار وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء ومتغير التفاعل الإجمالي (والذي يعكس تفاعل سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي مع المؤهلات الزائدة المدركة) من جانب والسلوك الإبداعي من جانب آخر.
- نتيجة إدخال متغير التفاعل الإجمالي إلى جانب سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغيرات مفسرة للتباينات في السلوك الإبداعي كمتغير تابع، فقد انخفض تأثير سلوكيات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي لصالح متغير التفاعل الإجمالي (التفاعل بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء مع المؤهلات الزائدة المدركة).
- يشير معامل التحديد المعدل Adj R2 إلى سلوكيات العمل عالية الاحتواء والتفاعل بين هذه السلوكيات والمؤهلات الزائدة المدركة يفسران معا حوالي (٣٠.٤ %) من التباين في السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، مما يؤكد ثبوت الوساطة التفاعلية ولكن تظل هذه الوساطة جزئية التأثير، حيث لم يبلغ إدخال متغير التفاعل الإجمالي التأثير المثبت لسلوكيات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي بنتائج اختبار الفرض الأول، وإن كان قد قلل من حجم هذا التأثير، ويعرض الجدول التالي رقم (١٠) هذه المقارنة.
- وأخيرا فإن نتائج T تثبت معنوية معاملات النموذج السابق، كما أن معامل جوهرية النموذج Sig. F يثبت بدوره معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة $P < 0.001$.

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل بحالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

جدول رقم (١٠)
طبيعة الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة

المرحلة الثانية بعد إدخال متغير التفاعل			المرحلة الأولى قبل إدخال متغير التفاعل			المتغير المستقل	المتغير التابع
sig.t	t.value	B	sig.t	t.value	B		
***.000	٥.٧١٢	٠.٤٢٨	***.000	١٠.٤٢٢	٠.٥٧٢	سلوكيات العمل عالية الاحتواء	السلوك الإبداعي للعاملين
.021	٢.٣١٩	٠.١٩٨				متغير التفاعل (سلوكيات العمل عالية الاحتواء المؤهلات الزائدة المدركة)	
		٠.٣٠٤			٠.٢٩٢		معامل التحديد R2
		٠.٢٩٩			٠.٢٩٠		معامل التحديد المعدل R2 Adj
		٥٧.٣٥٢			١٠٨.٦٠٩		قيمة F
		***.000 نموذج معنوي			***.000 نموذج معنوي		معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

*** P < 0.001 * P < 0.05

ولمزيد من التحليل تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد التدريجي، حيث تم إدخال الأبعاد الأربعة لسلوكيات العمل عالية الاحتواء إلى جانب تفاعل هذه الأبعاد مع المؤهلات الزائدة المدركة، وذلك تمهيدا لمقارنتها بنموذج العلاقات المباشرة بالفرض الأول، وتعرض الجداول التالية نتائج هذه الاختبارات، حيث يعرض الجدول التالي رقم (١١) مراحل تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

جدول رقم (١١)

مراحل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء وتفاعلاتها مع المؤهلات الزائدة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخل	R	R2	Adj R2	Δ Adj. R2	F	Sig. F
١	• المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب	٠.٥١٠	٠.٢٦٠	٠.٢٥٧	—	٩٢.٣٣٥	٠.٠٠٠ ***
٢	• المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب • تبادل أو مشاركة المعلومات	٠.٥٥٩	٠.٣١٢	٠.٣٠٧	٠.٠٥٠	٥٩.٣٩٨	٠.٠٠٠ ***
٣	• المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب • تبادل أو مشاركة المعلومات • تفاعل المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب * المؤهلات الزائدة المدركة	٠.٥٧٠	٠.٣٢٥	٠.٣١٧	٠.٠١٠	٤١.٨٥٤	٠.٠٠٠ ***

*** P < 0.001

من قراءة بيانات الجدول السابق رقم (١١) يمكن أن نلاحظ أن المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب (أحد أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء) يعد أهم متغير مفسر للتباين في السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، حيث يفسر حوالي (٢٥.٧) % من التباين في هذه السلوكيات، يلي ذلك البعد الخاص بتبادل أو مشاركة المعلومات كأحد أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء، والذي يفسر حوالي (٥) % من التباين في السلوك الإبداعي، وبذلك فإن البعدين معا يفسران حوالي (٣٠.٧) % من التباينات في المتغير التابع، ثم يلي ذلك التفاعل بين المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب والمؤهلات الزائدة المدركة بمعامل تفسير قدره (١) % ، وبناء على ما تقدم فإن المتغيرات الثلاثة المذكورة تفسر مجتمعة (٣١.٧) % من التباينات في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، وأخيراً، وعلى الرغم من إدراج التفاعلات الثلاثة الأخرى والخاصة بتفاعل الأبعاد الخاصة بالمشاركة القرارية، وتبادل أو مشاركة المعلومات، ونظم المكافآت المرتبطة بالأداء في تفاعلها مع المؤهلات الزائدة المدركة، إلا أن هذه المتغيرات قد أزيحت تماماً من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من المعادلة الأخيرة والتي تظهر بالجدول التالي رقم (١٢).

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل بحالية الاحتواء ...
د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

جدول رقم (١٢)

الشكل النهائي لنتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
لتأثير أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء وتفاعلاتها مع المؤهلات الزائدة المدركة على السلوك
الإبداعي للعاملين

Sig. T	t. value	Beta	β	
				المعامل الثابت (α)
*.٠٤٩	١.٨٩٥	٠.١٧٦	٠.١٤١	• المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب
***.٠٠٠	٤.٤٧٦	٠.٢٩٥	٠.٢٧٢	• تبادل أو مشاركة المعلومات
*.٠٢٧	٢.٢٢٩	٠.١٨٥	٠.١٨٠	• تفاعل المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب *المؤهلات الزائدة المدركة
				معامل الارتباط (R)
			٠.٥٧٠	معامل التحديد (R2)
			٠.٣٢٥	معامل التحديد المعدل (Adjusted R2)
			٠.٣١٧	قيمة (F)
			٤١.٨٥٤	معامل جوهرية النموذج Sig. F
			***.٠٠٠	

*** P < 0.001 * P < 0.05

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) أن معاملات الانحدار (B ، Beta) بالنسبة لمتغيرات المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب، وتبادل أو مشاركة المعلومات، وكذا متغير تفاعل المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب مع المؤهلات الزائدة المدركة كانت جميعها قيما موجبة، مما يعني وجود تأثير موجب لهذه المتغيرات الثلاثة على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، كما تشير معنوية (T) إلي

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

معنوية المعلمات الواردة بمعادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقات. كما يشير معامل جوهرية النموذج Sig. F إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة $P < 0.001$.

(٨) مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتناول هذا الجانب من البحث عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا الشأن، ومحاولة استجلاء جوانب الاتفاق والاختلاف وتفسيرها، وذلك وفقاً لما يلي:

١/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول وتفسيرها:

ينص الفرض الأول على أنه: "تؤثر ممارسات العمل عالية الاحتواء بأبعادها المختلفة محل الدراسة (المشاركة القرارية، وتبادل المعلومات، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء، والمعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب) تأثيراً موجباً مباشراً ومعنوياً على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط."، وقد أسفرت النتائج عن أن سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي ترتبط بشكل مباشر موجب ومعنوي بالسلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، حيث تفسر سلوكيات العمل عالية الاحتواء حوالي (٢٩%) من التباينات في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، كما أسفرت تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير الأبعاد المختلفة لسلوكيات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي عن أن بعد المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب - كأحد أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء - يعد أهم متغير مفسر للتباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، يلي ذلك البعد الخاص بتبادل أو مشاركة المعلومات، في حين لم تدعم النتائج وجود تأثير لكل من المشاركة القرارية، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء كبعدين من أبعاد ممارسات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط.

تتفق نتائج اختبار هذا الفرض مع ما توصل إليه السابقون إلى تناول علاقة ممارسات العمل عالية الاحتواء - على اختلاف مسمياتها - بالسلوك الإبداعي للعاملين، ومن هذه الدراسات دراسة (Shahzad et al., 2019) والتي توصلت إلى وجود تأثير معنوي موجب لنظم العمل عالية الأداء على السلوك الوظيفي الابتكاري، وقد جاء ترتيب

التأثير متباينا بين الممارسات محل الدراسة، حيث جاءت المعرفة كأكثر الأبعاد تأثيرا يليها نظم الحوافز ثم مشاركة المعلومات، إلا أن نتائج الدراسة الحالية لم تتفق مع أحد نتائج هذه الدراسة، حيث لم يكن تأثير نظم المكافآت على السلوك الوظيفي الإبداعي معنويا بالدراسة الحالية، كما تتوافق نتائج اختبار هذا الفرض أيضا مع ما توصل عدد من الباحثين (e.g. Rehman et al., 2019; Bhatti et al., 2020; Yasir and Miao et al 2020) Majid, 2020; Obeidat, 2020; حيث انتهت نتائج هذه الدراسات إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين نظم العمل عالية الأداء والسلوك الوظيفي الإبداعي، وقد أظهرت نتائج دراسة (Bhatti et al., 2020) أن المعرفة كانت أكثر أبعاد ممارسات الاحتواء العالي تأثيرا على السلوك الوظيفي الابتكاري، يليها الحوافز، وقد أظهرت دراسة (Ahmed et al 2018) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظم العمل عالية الالتزام والسلوك الوظيفي الابتكاري. وقد كشفت النتائج أن تبادل ومشاركة المعلومات كان أكثر أبعاد نظم العمل عالية الالتزام تأثيرا على السلوك الوظيفي الابتكاري، وهو ما يتفق بشكل كبير مع نتائج اختبار الفرض الأول بالدراسة الحالية.

ويمكن أن تفسر هذه النتائج باختلاف طبيعة الوظيفة الأكاديمية بوصفها وظيفة بحثية تعتمد في المقام الأول على حيازة وتداول المعرفة، وأن معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط يثمنون بعدي المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب، وتبادل أو مشاركة المعلومات بشكل أكبر عن المشاركة القرارية، وأنظمة المكافآت المطبقة حاليا.

٢/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني وتفسيرها:

ينص الفرض الثاني على أنه: "تؤثر المؤهلات الزائدة المدركة تأثيرا موجبا مباشرا ومعنويا على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط"، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير مباشر موجب ومعنوي للمؤهلات الزائدة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين، وأن هذا المتغير يفسر ما مقداره (٣.٥%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة.

وتتفق نتيجة اختبار هذا الفرض مع ما توصل إليه عدد من الدراسات كدراسة Wang (2012) ودراسة (Dar & Rahman 2020) والتي توصلنا بدورهما إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين، وأن السلوك الابتكاري يعد أحد المترتبات المحتملة للمؤهلات الزائدة المدركة، وهو ما يتوافق أيضا مع نتائج كل من دراسة Luksyte and Spitzmueller (2016) ودراسة (Liu and Wang 2012)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بما توصل إليه (Abozaid et al 2019) من أن إدراك المؤهلات بشكل زائد عن متطلبات العمل الحالية، قد يفضي إلى ظهور سلوك المساعدة، وتقليل السلوك الانحرافي داخل نطاق العمل، وعلى الرغم من ذلك فقد اختلفت نتجة اختبار هذا الفرض مع ما توصل (Sesen and Ertan 2019) حيث كشفت دراستهما عن وجود علاقة سالبة دالة إحصائيا بين المؤهلات الزائدة وإعادة صياغة الوظيفة بوصفة سلوكا إبداعيا من جانب الموظف.

ويمكن تفسير العلاقة الموجبة بين المؤهلات الزائدة المدركة والسلوك الإبداعي للعاملين، والتي أسفرت عنها نتائج اختبار الفرض الثاني بالدراسة الحالية، في ضوء نظرية السلوك المخطط A theory of planned behavior وهي إحدى النظريات النفسية الاجتماعية التي قدمها (Icek Ajzen 1985) لدراسة العلاقة بين المواقف والسلوك، وقد قدمت هذه النظرية توسيعا لنظرية الفعل المعقول، فوفقا لنظرية السلوك المخطّط، تتواجد النية قبل أداء السلوك فعليا، وقد وصفت تلك النظرية الحالات التي لا يسيطر فيها الفرد على كل العوامل التي تؤثر على السلوك الفعلي. ونتيجة لذلك، فإن حدوث السلوك الفعلي يتناسب مع مقدار السيطرة التي يمارسها الفرد على الموقف، وكذا على قوة النوايا لديه لتنفيذ هذا السلوك، وبالتالي تفترض النظرية أن الكفاءة الذاتية هامة لتحديد القوة التي ينوي بها الفرد تحقيق سلوك ما، وبالتالي يمكن القول أن الإقدام على ممارسة السلوك الإبداعي داخل نطاق العمل يرتبط مباشرة بإدراك الفرد لكفاءته الذاتية والتي تعكس إدراكه لمؤهلاته الزائدة عن المستوى المطلوب لأداء الوظيفة بتوصيفها الحالي.

٣/٨ مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث وتفسيرها:

ينص الفرض الثالث على أنه " تؤثر المؤهلات الزائدة المدركة تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الإبداعي للعاملين، فمن المتوقع أن تكون هذه العلاقة أقوى لدى من يدركون مؤهلاتهم بشكل زائد قياساً بغيرهم ممن يدركون مستويات أقل في هذا البعد. "، وقد أسفرت النتائج عن أن سلوكيات العمل عالية الاحتواء إلى جانب متغير التفاعل بين هذه السلوكيات مع المؤهلات الزائدة المدركة يفسران معاً ما مقداره (٢٩.٩%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، ونظراً لأن تأثير متغير التفاعل كان جوهرياً، بالتالي فقد ثبت الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في العلاقة بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي والسلوك الإبداعي .

فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بتفاعل الأبعاد الأربعة لممارسات العمل عالية الاحتواء بالمؤهلات الزائدة المدركة، أسفرت النتائج عن أن التفاعل بين تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب مع المؤهلات الزائدة المدركة يعد أهم متغير مفسر للتباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، ولم تدعم النتائج التفاعلات بين بقية أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء مع المؤهلات الزائدة المدركة في علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أفراد العينة.

وتفسر هذه النتائج بأن ممارسات العمل عالية الاحتواء - مجتمعة - إذا ما توافرت لها الظروف الداعمة سوف تؤثر جوهرياً في السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، والظروف الداعمة المقصودة هنا المؤهلات الزائدة المدركة، وخلافاً لذلك فسوف يكون تأثير ممارسات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي محدوداً، وهو ما أكدته نظرية السلوك المخطط *A theory of planned behavior* السابق الإشارة إليها. ويمكن تفسير ثبوت الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة مع البعد الخاص بتشارك المعرفة في علاقتها بالسلوك الوظيفي الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط بأن الإبداع في ذاته قرين

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل لحالية الاحتواء ...

د/ محمدالناصر طه إبراهيم محمد

المعرفة وناتج بطبيعته عنها، كما أن الإدراك الزائد للمؤهلات الوظيفية يعطي مزيد من الكفاءة الذاتية للفرد والتي تنعكس بشكل مباشر على إبداعه في العمل.

(٩) دلالات النتائج ومضامينها:

أسفرت مناقسة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوي النظرية والتطبيق، يمكن إبرازها فيما يلي:

١- أثبتت نتائج الفرض الأول أن سلوكيات العمل عالية الاحتواء كمتغير إجمالي ترتبط بشكل مباشر موجب ومعنوي بالسلوك الإبداعي، حيث تفسر سلوكيات العمل عالية الاحتواء حوالي (٢٩%) من التباينات في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، كما أسفرت تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير الأبعاد المختلفة لسلوكيات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي عن أن بعد المعرفة التراكمية المكتسبة يعد أهم متغير مفسر للتباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، يلي ذلك البعد الخاص بتبادل المعلومات، في حين لم تدعم النتائج وجود تأثير لكل من المشاركة القرارية، وأنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء كبعدين من أبعاد ممارسات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط. وفي ذلك دلالة نظرية مؤداها أن وجود التأثير وثبوتها في المتغير الإجمالي، لا يعني بالضرورة معنوية تأثير أبعاده الفرعية جميعها على نفس المتغير التابع، وبالتالي يجب إلقاء المزيد من الضوء على الدراسة التحليلية على مستوى الأبعاد الفرعية عند تناول الدراسات لمتغيرات مستقلة أو تابعة متعددة البعد.

وعلى مستوى التطبيق تدل النتيجة السابقة على أن الجهود الرامية إلى تحسين مستوى السلوكيات الإبداعية لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس تنطوي على جوانب مؤسسية ذات طبيعة تنظيمية ترتبط بتوفير كافة الممارسات الرامية إلى إدماج معاوني أعضاء هيئة التدريس واحتوائهم من خلال تشارك المعلومات وتبادل المعرفة المكتسبة، وذلك من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية في مركز تنمية القدرات بالجامعة، وفتح قنوات اتصال بيت معاوني أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالكليات وبالجامعة لتبادل المعلومات فيما يخص جوانب الأداء البحثي والإداري.

٢- أسفرت النتائج عن وجود وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير مباشر موجب ومعنوي للمؤهلات الزائدة المدركة على السلوك الإبداعي للعاملين، وأن هذا المتغير يفسر ما مقداره (٣.٥%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة. وقد يدل ذلك على تأثير السلوكيات الإبداعية بالإدراك الإيجابي للذات، خلافا لما كان متوقعا بأن ما يؤثر على السلوك الإبداعي هي المؤهلات الزائدة الفعلية وليست المدركة، وبالطبع فإن هذه الدلالة تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث.

٣- أسفرت النتائج عن أن سلوكيات العمل عالية الاحتواء إلى جانب متغير التفاعل بين هذه السلوكيات مع المؤهلات الزائدة المدركة يفسران معا ما مقداره (٢٩.٩%) من التباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، ونظرا لأن تأثير متغير التفاعل كان جوهريا، بالتالي فقد ثبت الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في العلاقة بين سلوكيات العمل عالية الاحتواء - كمتغير إجمالي - والسلوك الإبداعي، وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بتفاعل الأبعاد الأربعة لممارسات العمل عالية الاحتواء بالمؤهلات الزائدة المدركة، أسفرت النتائج عن أن التفاعل بين تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب يعد أهم متغير مفسر للتباين في السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة، ولم تدعم النتائج التفاعلات بين بقية أبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء مع المؤهلات الزائدة المدركة في علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أفراد العينة. تدلل النتائج عمليا على أن مختلف السلوكيات الوظيفية - خصوصا الإبداعي منها - تأتي في الواقع كانعكاس لإدراك الاحتواء الإداري، وإذا ما توفر الموقف الظرفي الملائم والمتمثل في إدراك الفرد امتلاك المؤهلات التي تفوق الواجبات الوظيفية، هنا سيتحقق الجانب الإبداعي في الأداء الوظيفي.

٤- كما تدلل نتائج اختبارات الوساطة التفاعلية المثبتة - والسابق الإشارة إليها - عمليا على ضرورة اهتمام القيادات الأكاديمية بالكليات وبالجامعة على توفير برامج تنمية قدرات مختلفة نوعيا عن تلك التي تقدم حاليا، على أن يتم تصميمها وفقا لقياس الاحتياجات التدريبية وبشكل مستمر، فقد لوحظ وجود قوائم بالبرامج التدريبية محددة سلفا يتم الاختيار من بينها دون استطلاع آراء معاوني أعضاء هيئة التدريس عن إمكانية إضافة برامج أخرى مختلفة نوعيا تخاطب احتياجات تدريبية محددة لديهم.

(١٠) حدود الدراسة:

- توجد مجموعة من المحددات يمكن رصدها بالدراسة الحالية لعل أبرزها:
- ١- اقتصرت الدراسة في جانبها التطبيقي على معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات ومعاهد جامعة أسيوط، ومن منظور الصدق الخارجي *External Validity* فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على غيرهم من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة أخرى اللهم إلا إذا كانت نقاط التشابه أكثر من نقاط الاختلاف كأن تكون الجامعة حكومية وتعمل في ظل قانون تنظيم الجامعات المصري وبها عدد من الكليات منها كليات ذات طبيعة نظرية وأخرى ذات طبيعة عملية وغيرها من نقاط التشابه التي تدعم وبحدز تعميم النتائج.
 - ٢- اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كأداة لقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب - والتي تمثل محددًا ذاتيًا - يوجد محدد آخر ذلك الخاص بكون معظم البيانات تمثل حكماً ذاتياً للفرد *Self-reported* الأمر الذي قد يزيد من احتمالات التحيز الإيجابي نحو الذات عند الإجابة على أسئلة الاستقصاء، خصوصاً وأن الأمر يتعلق بقياس متغيرات تتضمن حكماً على مؤهلات الفرد الذاتية وكذا إقدامه على ممارسة سلوكيات إبداعية، هذا وقد تحقق الباحث من صدق وثبات أدوات القياس باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، علاوة على ما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن هذه المقاييس تحظى بالفعل بثبات عالٍ ومصداقية جيدة.
 - ٣- اعتمدت الدراسة الحالية على نتائج تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي والذي يعتمد على بيانات تم جمعها خلال فترة زمنية معينة، مما يجعلها تنتمي لنوع الدراسات المقطعية *Cross - Sectional Studies* ، وذلك على الرغم من أن إدراك ممارسات العمل عالية الاحتواء بشكل عام والممارسات التي تناولتها الدراسة الحالية على وجه الخصوص تتطلب - بطبيعتها - فترات طويلة نسبياً، ومن ثم فإن منهج الدراسات الممتدة زمنياً *Longitudinal Studies* قد يكون ملائماً بشكل أفضل لتناول هذه المتغيرات بحثياً.

٤- اقتصرت الدراسة على تناول العلاقات بين المتغيرات على النحو الوارد بفروضها، ولم تتطرق إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك المتغيرات محل الدراسة باختلاف العوامل الديمجرافية والوظيفية والهيكلية المختلفة كالنوع، والوظيفة (معيد/ مدرس مساعد)، وما إذا كانت الكلية نظرية أم عملية، وذلك لإفساح المجال لدراسات أخرى لتحليل معنوية ودلالات هذه الفروق.

(١١) آفاق البحث المستقبلية:

أثارت نتائج الدراسة ومحدداتها عدداً من الموضوعات والقضايا البحثية التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً لدراسات مستقبلية على النحو التالي:

١- قد يكون من المفيد عملياً تطبيق نموذج الدراسة الحالية على العاملين بمؤسسات أكاديمية أخرى كالجوامع والمعاهد الخاصة، وغيرها من القطاعات الأخرى التي تمارس أنشطة علمية وبحثية هادفة للربح.

٢- تفتح نتائج الدراسة ومحدداتها المجال لدراسة ممارسات أخرى للاحتواء العالي غير تلك التي تناولها الدراسة الحالية في علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالوظائف الأكاديمية.

٣- كما تفتح نتائج الدراسة أيضاً المجال لدراسة ممارسات الاحتواء العالي في علاقتها بمتغيرات الأداء الوظيفي - الرسمي منه والسياقي- وكذا تأثير هذه الممارسات على الالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والهوية التنظيمية، والانتماء التنظيمي وغيرها من التغيرات التي تعكس الارتباط بالعمل، فجميع هذه المتغيرات تصلح منطقياً لأن تكون ضمن نواتج ممارسة سلوكيات الاحتواء العالي بالبيئة التنظيمية.

٤- البحث في إمكانية دراسة متغيرات وسيطة تداخلية من شأنها أن تختبر آلية حدوث التأثير المباشر الموجب والمعنوي لأبعاد سلوكيات العمل عالية الاحتواء على السلوك الإبداعي داخل نطاق العمل، وتعد العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس **LMX** وسيطاً تداخلياً ملائماً في هذا الشأن.

٥- دراسة معنوية الفروق في إدراك ممارسات الاحتواء العالي، وكذا السلوك الوظيفي الإبداعي، وذلك عزوا على متغيرات شخصية أو وظيفية أو هيكلية معينة .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ١- أبوليفة، سناء محمد مصطفى (٢٠١٦). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد ٣٦، العدد ١.
- ٢- الحسني، دينا كمال باسم (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري: دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٣- العبد، عاطف عدلي ، وعزمي، ذكي أحمد (٢٠٠٢). *الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام*، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٤- القانون رقم (٤٩) لسنة (١٩٧٢) بشأن تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقا لأحدث التعديلات ، وزارة التجارة والصناعة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- ٥- شبيب، شريفة راشد عيسى (٢٠٢١). ممارسات الاحتواء العالي وتأثيرها على الإبداع الوظيفي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
- ٦- النشرة الإحصائية السنوية عن العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠١٩ ، إدارة الإحصاءات المركزية، جامعة أسيوط.
- ٧- نصر، نوال (٢٠١٧). دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتعزيز الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة، *مؤتمر قيادة التعليم وإدارته بالوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية*، القاهرة، العدد (١).

المراجع الأجنبية :

- 1-Abozaid, R. F., Mansoor, R. M., Shah, S. S. H., Harjan, S. A., Alalimi, A., & Mustafa, A. (2019). Perceived overqualification and its positive impact on organization employee's behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 58–71. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.531>
- 2-Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. and Klimoski, R. (2018). High commitment work system and innovative work behavior: The mediating

- role of knowledge sharing. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12, (1), 29-51.
- 3-Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: *A theory of planned behavior*. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39).
- 4-Allani, N., Arcand, M., & Bayad, M. (2003). Impact of Strategic Human Resources Management on Innovation. *Paper presented at the 12th International Conference on Management of Technology*. http://guillau megronier.com/cv_documents/_CDRom_CONFERE/communications/32 .Allani.pdf (March 31st, 2017).
- 5-Bae, K., Chuma, H., Kato, T., Kim, D. and Ohashi, I. (2011). High performance work practices and employee voice: A comparison of Japanese and Korean workers. *Industrial Relations: Journal of Economy and Society*, 50, (1), (1-29).
- 6-Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- 7-Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- 8-Bhatti, S., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G. and Christofi, M. (2020). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing. *Employee Relations: International Journal of Manpower*, doi:10.1108/er-10-2019-0403.
- 9-Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, Vol.46 No. (7), pp.1228-1253.

- 10- Boxall, P. (2012). 'High-performance work systems: what, who and for whom?' *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, (2), 169–186.
 - 11- Caniëls, M. and Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The international journal of human resource management*, 30, (4), 565-585.
 - 12- Chai, L. and Xiao, Y. (2018). High-performance work system and employee innovation performance: The role of obse and power distance orientation. In Third International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2018). *Atlantis Press*. Vol. 56, (December), 404-409, <https://doi.org/10.2991/feb-18.2018.93>
 - 13- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R. and Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99, (4), 665-680.
 - 14- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59, (3), 501-528.
 - 15- Dar, N., & Rahman, W. (2020). Two angles of overqualification-the deviant behavior and creative performance: The role of career and survival job. *PLOS ONE*, 15(1), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226677>, 1-16.
 - 16- Den Hartog, DN, Boon, C., Verburg, RM, and Croon, MA (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39:6, 1637-1665.
- development, self, and identity (pp. 335–347). Mahwah, NJ: Erlbaum
development, self, and identity (pp. 335–347). Mahwah, NJ: Erlbaum
development, self, and identity (pp. 335–347). Mahwah, NJ: Erlbaum

- 17- Do, H. and Shipton, H. (2019). High-performance work systems and innovation in Vietnamese small firms. *International Small Business Journal*, 37, (7), 732-753.
- 18- Doody, S. (2007). High-involvement work systems: their effect on employee turnover and organisational performance in New Zealand organisations. *Doctoral dissertation*, Lincoln University.
- 19- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75:1, 51-59.
- 20- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualification Theory, Research, and Practice: Things That Matter. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 260–267.
- 21- Guerrero, S. and Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *The international journal of Human Resource management*, 15(8), 1408-1423.
- 22- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44, (1), 180-190.
- 23- Guy, F. (2003). "High-involvement work practices and employee bargaining power", *Employee Relations*, 25, (5), 455-471.
- 24- Halfers, S. (2018). Perceptions of High-Involvement Work Practices and Turnover Intentions among Nurses and Midwives: The Mediating Role of Stress, <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=148078>
- 25- Hao, Y. (2019) Research on Influencing Mechanism of Perceived Overqualification on New-generation Employees' Proactivity, *Francis Academic Press*, UK, DOI: 10.25236/ismeem.2019.131, 966-704.
- 26- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28–47.

- 27- Hayton, J. (2004). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42:4, 375–391.
- 28- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228–1238.
- 29- Jyoti, J., Chahal, H. and Rani, A. (2017). Role of organizational learning and innovation in between high-performance HR practices and business performance: a study of telecommunication sector. *Vision*, 21, (3), 259-273.
- 30- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. and Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, Issue C, pp. 52-61. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.012
- 31- Kilroy, S., Flood, P., Bosak, J. and Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, 26, (4), 408–424.
- 32- Kilroy, S., Flood, P., Bosak, J. and Chênevert, D. (2017). Perceptions of High-Involvement Work Practices, Person-Organization Fit, and Burnout: A Time-Lagged Study of Health Care Employees. *Human Resource Management*, 56, (5), 821–835.
- 33- Kim, D., Kim, J. and Park, E. (2003). High Performance Work Practices and Firm Training. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 3, (1), 233-262.
- 34- Kirkham, R. (2018). High Involvement Work in the New Zealand Public Service, *Master's Thesis*, School of Management – Te Kura Whakahaere.
- 35- Krejcie, R. and Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

- lasi, A. (2004a). Moral functioning: Moral understanding and
- lasi, A. (2004a). Moral functioning: Moral understanding and
- lasi, A. (2004a). Moral functioning: Moral understanding and
- 36- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263.
- 37- Li, Y., Wang, M., Van Jaarsveld, D., Lee, G. and Ma, D. (2018). From employee-experienced high-involvement work system to innovation: An emergence-based human resource management framework. *Academy of Management Journal*, 61, (5), 2000-2019.
- 38- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived Overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice. *In Research in Occupational Stress and Well Being*, 10, (1), 1–42.
- 39- Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2016). When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 635–653.
- 40- Maltarich, M. A., Reilly, G., & Nyberg, A. J. (2011). Objective and Subjective Overqualification: Distinctions, Relationships, and a Place for Each in the Literature. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2), 236–239.
- 41- Marjolein C. J. and Monique V. (2019) Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (4) 565–585.
- 42- Mattersah, M. (2019). The Relationship Between High-Performance Work System (HPWS) Practices, Motivation and Employee Performance among Support Staff at Public Universities in Sabah. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*, 6, (1), 19-36.
- 43- Maynard, D. C., & Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job

- attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (3), 435–455.
- 44- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509–536.
- 45- Mehmood, I. (2019). High-involvement Work Processes, Trust, and Employee Engagement: The Mediating Role of Perceptions of Organisational Justice and Politics. *Doctoral dissertation*, Auckland University of Technology.
- 46- Miao, R., Lu, L., Cao, Y. and Du, Q. (2020). The High-Performance Work System, Employee Voice, and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, (4), 1-27.
- 47- Nasurdin, A., Ling, T. and Khan, S. (2018). The Relation Between Turnover Intention, High Performance Work Practices (Hpwps), And Organisational Commitment: A Study Among Private Hospital Nurses in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 23, (1), 23-21.
- 48- Obeidat, S. (2020). Do High-Performance Work Practices Induce Innovative Work Behaviour? The Case Of The Qatari Banking Sector. *International Journal of Innovation Management*, 25, (01), 1-29.
- 49- Ogbonnaya, C. and Valizade, D. (2016). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, (2), 239–259.
- 50- Patel, P., Messersmith, J. and Lepak, D. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56, (5), 1420-1442.
- personality. In D. K. Lapsley & D. Narvaez (Eds.), Moral

- personality. In D. K. Lapsley & D. Narvaez (Eds.), *Moral*
- personality. In D. K. Lapsley & D. Narvaez (Eds.), *Moral*
- 51- Prieto, I., and Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43:2, 184-208.
- 52- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18, (3), 308–316.
- 53- Rehman, W., Ahmad, M., Allen, M. Raziq, M. and Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, (4), 525-535.
- 54- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M. and Monte, P. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study. *Employee Relations*, 42, (4), 949-970.
- 55- Sgobbi, F. (2020). High-Involvement Work Systems and Training Opportunities For Younger Highly Educated Employees. Working Paper, August, 23rd, 2020: <http://www.aiel.it/cms/cms-files/submission/all20200724130032.pdf>.
- 56- Sgobbi, F., and Cainarca, G.C.(2015), "High-Performance Work Practices and Core Employee Wages Evidence from Italian Manufacturing Plants", *Industrial & Labor Relations Review*, 68, (2), 426-456,
- 57- Shahriari, M., Abzari, M., Isfahani, A. and Kianpour, M. (2018). The effect of high-performance work systems on radical innovation in knowledge-based companies through moderating role of innovation capabilities. *International Journal of Business Excellence*, 16, (3), 269-285.

- 58- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. and Bajwa, S. (2019), "Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs", *Personnel Review*, 48 (4), 977-1000.
- 59- Siriyanun, S., Mukem, A. and Jermittiparsert, K. (2019). Bridging Workplace Democracy and Supply Chain Integration through High Involvement of Human Resource Practices. *International Journal of Supply Chain Management*, 8, (5), 685-696.
- 60- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- 61- Takeuchi, R., Chen, G., and Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system cross level effects of HPWS on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62:1, 1-29.
- 62- Tang, G., Yu.B., Cooke, F.L., Chen, Y. (2017) High-performance work system and employee creativity the roles of perceived organisational support and devolved management, *Personnel Review*, 46, (7),1318-1334.
- 63- Vandenberg, R., Richardson, H. and Eastman, L. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24, (3), 300-339.
- 64- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.
- 65- Voipio, A. (2015). Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior? *Master Thesis*, Aalto University.
- 66- Waseem, M., Ali, S., Bilal, H. and Khan, A. (2020). High Involvement Management Practices and Employees' OCBs in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6, (2), 529-538.

- 67- Wood, S. and Ogbonnaya, C. (2016). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44, (٨), 3070-3095.
- 68- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–20.
- 69- Yasir, M. and Majid, A. (2020), "High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility", *Employee Relations*, 42, (4),883-902.
- 70- Zhou, Y., Fan, X. and Son, J. (2019). How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. *Human Resource Management*, 58, (3), 253-268.
- 71- Zhou, J. and George, J.M. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 682-696.

ملاحق الدراسة :
(ملحق رقم ١) قائمة الاستقصاء
بسم الله الرحمن الرحيم



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الاستقصاء

الزميل الفاضل الزميلة الفاضلة /
يقوم الباحث بدراسة العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك
الإبداعي للعاملين وكذا تناول الدور التفاعلي للمؤهلات الزائدة المدركة في هذه
العلاقة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية علي السادة معاوني أعضاء هيئة التدريس
بجامعة أسيوط .
هذا، ويقدم الباحث خالص الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق بالإجابة الدقيقة
والموضوعية على فقرات الاستقصاء المرفق لخدمة أغراض الدراسة، هذا وسوف
تعامل جميع البيانات الواردة بهذه القائمة بسرية وموضوعية كاملة ، ولن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،،،،،،،

الباحث

١: البيانات العامة

الرجاء من سيادتكم إعطاء البيانات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب .

١- النوع

- ذكر ()
- أنثى ()

٢- السن

- أقل من (٢٥) سنة ()
- من (٢٥) إلى أقل من (٣٠) سنة ()
- من (٣٠) إلى أقل من (٣٥) سنة ()
- أكثر من (٣٥) سنة ()

٣- عدد سنوات الخبرة الوظيفية

- أقل من (٥) سنوات ()
- من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات ()
- من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة ()
- أكثر من (١٥) عاما ()

نوع الكلية

- كلية عملية ()
- كلية نظرية ()

٤- المرحلة الدراسية

- مرحلة الماجستير ()
- مرحلة الدكتوراة ()

٢: سلوكيات العمل عالية الاحتواء .

تقيس العبارات التالية سلوكيات العمل عالية الاحتواء وهي سلوكيات تنظيمية ومتطلبات إدارية هادفة إلى إدماج واحتواء معاوني أعضاء هيئة التدريس ، وخلق رؤية مشتركة حول

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل محالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

القضايا العلمية والتنظيمية ذات الصلة بوظائفهم. فالمطلوب إبداء وجهة نظرك الشخصية حول مدى ممارسة هذه السلوكيات أو انطباق تلك المتطلبات معك شخصياً ، وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك .

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
البعد الأول : المشاركة القرارية							
١	DP1	لديّ السلطة الكافية المناسبة لمهام ومسؤوليات الوظيفة.	٥	٤	٣	٢	١
٢	DP2	لديّ ما يكفي من المدخلات والموارد والتسهيلات اللازمة لتحديد كيفية إنجازي للعمل.	٥	٤	٣	٢	١
٣	DP3	يشجعني المدير المباشر - سواء رئيس القسم أو المشرف العلمي - على المشاركة في القرارات التي تؤثر على المهام الوظيفية الخاصة بي	٥	٤	٣	٢	١
٤	DP4	لدي الحرية الكافية في تحديد طريقة أدائي لمتطلبات العمل الخاصة بي	٥	٤	٣	٢	١
٥	DP5	بشكل عام، لدي السلطة الكافية للتصرف واتخاذ القرارات بشأن ما أقوم به من عمل.	٥	٤	٣	٢	١
البعد الثاني : تبادل أو مشاركة المعلومات							
٦	IE1	يحرص المدير المباشر- سواء رئيس القسم أو المشرف العلمي - على إبلاغي بأي مستجدات بشأن سياسات وإجراءات العمل	٥	٤	٣	٢	١
٧	IE2	تعطي القيادات الأكاديمية بالكلية والجامعة إشعارًا كافيًا لمعاوني أعضاء هيئة التدريس قبل إجراء تغييرات في السياسات والإجراءات المرتبطة بهم	٥	٤	٣	٢	١
٨	IE3	ياخذ المدير المباشر - سواء رئيس القسم أو المشرف العلمي - الوقت الكافي لشرح الأسباب الكامنة وراء القرارات الحاسمة التي يتم اتخاذها وتخص مروضيه	٥	٤	٣	٢	١
٩	IE4	أرى أن القيادات الأكاديمية بالكلية والجامعة على علم كاف بالقضايا المهمة في القسم العلمي الذي أعمل به وتحرص على تبادل المعلومات في هذا الشأن	٥	٤	٣	٢	١
١٠	IE5	يبدل صانعوا القرار بالكلية والجامعة جهدًا كافيًا للوقوف على آراء ومشاعر مختلف العاملين	٥	٤	٣	٢	١
١١	IE6	يبدل صانعوا القرار بالكلية والجامعة إلى الاطلاع المستمر على احتياجات العاملين بالقطاع الأكاديمي من معاوني هيئة التدريس	٥	٤	٣	٢	١
١٢	IE7	أرى أن قنوات الاتصال بين معاوني أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا بالكلية والجامعة تتسم بالفاعلية.	٥	٤	٣	٢	١

" دور المؤهلات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل محالية الاحتواء ... "

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

م	الرمز الإحصائي	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق على الإطلاق
١٣	IE8	تحرص الإدارة العليا بالجامعة على توصيل رؤية واضحة لمعاوني أعضاء هيئة التدريس ودعم مساهمة كل منهم في تحقيق هذه الرؤية.	٥	٤	٣	٢
١٤	IE9	يعمل معاونو هيئة التدريس على تحقيق أهداف مشتركة.	٥	٤	٣	٢
البعد الثالث: أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء						
15	RS1	يوجد ارتباط قوي بين مستوى جودة أدائي واحتمال تلقي التقدير والثناء.	٥	٤	٣	٢
16	RS2	توجد صلة قوية بين مستوى جودة أدائي واحتمال تلقي مكافأة خاصة.	٥	٤	٣	٢
17	RS3	هناك ارتباط قوي بين مستوى جودة أدائي واحتمال حصولي على تقييم أداء مرتفع.	٥	٤	٣	٢
18	RS4	بشكل عام، أشعر أن الجامعة تكافئ الذين يبذلون جهداً إضافياً بشكل أو بآخر.	٥	٤	٣	٢
19	RS5	أشعر بالرضا عن حجم التقدير المعنوي الذي أحصل عليه عندما أقوم بعمل جيد.	٥	٤	٣	٢
20	RS6	إذا قمت بعمل جيد بشكل جيد ، فمن المحتمل أن أتلقى تقديراً مادياً أو معنوياً في ضوء اللوائح المنظمة.	٥	٤	٣	٢
البعد الرابع : تشارك المعرفة التراكمية المكتسبة بالتدريب						
21	KBT1	توافرت لدي فرصة حقيقية لتحسين مهاراتي في الجامعة من خلال برامج التدريب التي تم إشراكي فيها.	٥	٤	٣	٢
22	KBT2	تلقيت تدريباً كافياً فيما يتعلق بمهام وظيفتي.	٥	٤	٣	٢
23	KBT3	قدم لي المدير المباشر - سواء رئيس القسم أو المشرف العلمي - الدعم من خلال تدريب إضافي عندما كنت في حاجة إليه	٥	٤	٣	٢
24	KBT4	أتلقى تدريباً مستمرًا يتيح لي أداء وظيفتي بشكل أفضل.	٥	٤	٣	٢
25	KBT5	أعتبر نفسي راضياً عن عدد ونوعية برامج التدريب والتطوير المتاحة لي	٥	٤	٣	٢
26	KBT6	أعتبر نفسي راضياً عن جودة برامج التدريب والتطوير المتاحة لي	٥	٤	٣	٢
27	KBT7	ساعدت الأنشطة التدريبية والتعليمية التي تلقيتها على أداء وظيفتي بشكل أفضل	٥	٤	٣	٢
28	KBT8	بشكل عام ، أعتبر نفسي راضياً عن فرص التدريب التي أتيت لي	٥	٤	٣	٢

" دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل لحالية الأتواء ...

د/ محمدالناصر طه إبراهيم محمد

٢ : المؤهلات الزائدة المدركة .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف المؤهلات الزائدة المدركة، والمطلوب إبداء وجهة نظرك بشأنها من حيث درجة الموافقة عليها وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم .

م	الرمز الإحصائي	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	POQ1	أعتقد أن وظيفتي (بتوصيفها الحالي) تتطلب مؤهلات أكاديمية أقل من تلك التي أمتلكها.	٥	٤	٣	٢	١
٢	POQ2	أعتقد أن الخبرة العملية التي أمتلكها غير لازمة للنجاح في هذه الوظيفة بتوصيفها الحالي .	٥	٤	٣	٢	١
٣	POQ3	أمتلك مهارات وظيفية متعددة غير مطلوبة لوظيفتي الحالية.	٥	٤	٣	٢	١
٤	POQ4	يمكن لأي شخص حاصل على تقدير تراكمي أقل مني أن يؤدي بشكل جيد في الوظيفة التي أقوم بها.	٥	٤	٣	٢	١
٥	POQ5	التدريب الذي حصلت عليه لا يستغل بشكل كامل في وظيفتي بتوصيفها الحالي.	٥	٤	٣	٢	١
٦	POQ6	أمتلك معرفة لا أحتاج لجانب كبير منها للقيام بعملية.	٥	٤	٣	٢	١
٧	POQ7	أعتقد أن المستوى التعليمي والتربوي الذي أملكه الآن أعلى من المستوى المطلوب لأداء الوظيفة بتوصيفها الحالي.	٥	٤	٣	٢	١
٨	POQ8	أمتلك قدرات أكثر من تلك التي أحتاجها لأداء مهام العمل الخاصة بي.	٥	٤	٣	٢	١

٣ : السلوك الإبداعي للعاملين.

تصف العبارات التالية بعض السلوكيات سلوكيات العمل الإبداعية. والمطلوب إبداء وجهة نظرك بشأن من حيث درجة الموافقة على قيامكم فعليا بهذه السلوكيات ، وذلك بوضع علامة (✓) أو دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم .

م	الرمز الإحصائي	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	CB1	أسعى دائما إلى اكتشاف خدمات جديدة يمكن أن تقدم في الوظيفة التي أعمل بها.	٥	٤	٣	٢	١
٢	CB2	أبحث عن طرق أو تقنيات أو أدوات جديدة لأداء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٣	CB3	أشارك في توليد الحلول الجزئية لمشكلات الأداء.	٥	٤	٣	٢	١

" دور المؤملات الزائدة المدرجة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل بحالية الاحتواء ...

د/ محمد الناصر طه إبراهيم محمد

٤	CB4	أشارك في طرح أفكار جديدة بشأن العمل	٥	٤	٣	٢	١
٥	CB5	أبحث عن طرق جديدة لتنفيذ المهام.	٥	٤	٣	٢	١
٦	CB6	أدعم زملائي وكذا المدير المباشر - سواء رئيس القسم أو المشرف العلمي - فيما يقدمونه من أفكار إبداعية	٥	٤	٣	٢	١
٧	CB7	أجتهد في الحصول على موافقة المديرين على الأفكار الإبداعية الجديدة.	٥	٤	٣	٢	١
٨	CB8	أسعى إلى بث وإثارة الحماس لدى المدير - سواء رئيس القسم أو المشرف العلمي - لتبني الأفكار الجديدة التي أقدمها أو يقدمها الزملاء	٥	٤	٣	٢	١
٩	CB9	أحاول إقناع الزملاء لدعم أية أفكار إبداعية جديدة.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	CB10	أعمل على تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات مفيدة .	٥	٤	٣	٢	١
١١	CB11	أحرص على تنفيذ الأفكار الإبداعية بطريقة منهجية في شكل ممارسات وظيفية منتظمة.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	CB12	أساهم في تنفيذ الأفكار الجديدة التي يقدمها زملاء آخرون	٥	٤	٣	٢	١
١٣	CB13	أبذل قصارى جهدي من أجل تطوير ممارسات العمل التقليدية وتحديثها.	٥	٤	٣	٢	١