

أثر القدرات الإبتكارية للعاملين
على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة
دراسة ميدانية
وليد صلاح حسن حسن

المشرفين

أ.د/ ممدوح عبدالعزيز رفاعي د/ احمد عوض محمد عطية

المخلص :

إن واقع الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي يواجه العديد من التحديات وتنوع المشكلات التنظيمية، والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، كما أن الأساليب والطرق التقليدية لم تعد ملائمة الآن في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة، وهذا يحتم عليها ضرورة البحث عن كل ما يحقق لها استراتيجياتها ويساعدها في تحقيق أعلى مستويات التميز في أداء أعمالها من خلال الكشف عن القدرات الإبتكارية الكامنة لدى العاملين بها والاستفادة منها بفاعلية في تحقيق أهدافها، لما لها من نتائج إيجابية على مستوى الأداء ومواجهة التحديات والتغيرات.

استخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والفروض التي تم صياغتها وكانت من أهم هذه الأساليب معامل ارتباط بيرسون، أسلوب الفا كرونباخ والإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار المتعدد. كذلك استخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد بلغت عينة البحث ٣٨٤ مفردة وتم توزيع مفردات العينة على العاملين والمديرين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، صندوق العاملين بقطاع الأعمال العام والخاص على مستوى مدينة القاهرة.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

توصلت الدراسة إلى أن رد الفعل الهدام الإيجابي لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي كان بدرجة متوسطة، وأن الآراء تتجه نحو المحايدة تجاه عبارات هذا البعد. فقد بينت النتائج أن العاملون دائما ما يكونون مثالا يُحتذى به في العمل وقوة حسنة لكل زملائهم ويبدلون أقصى جهدهم حتى يكونوا مثالا للنزاهة والشرف والأمانة بالرغم

من أن ذلك مُجهد جدا ولكن دورهم ووظيفتهم تحتم ذلك، ويحاولون دائما من المشاركة الإيجابية والفعالة مع كل جماعات المصلحة مع الهيئة حتى لو كان ذلك بعيد عن مهام وظيفتهم وتخصصهم وذلك لإيمانهم بأن مصلحة الهيئة أعلى من الجميع.
وقدم الباحث عدداً من التوصيات من أهمها:

- أن يتم تعويض العمالة التي تم الاستغناء عنها في برنامج التخفيض.
- تقديم التعويضات والحوافز المادية للعاملين الحاليين لزيادة أعباء العمل نتيجة لتخفيض حجم العمالة.
- إعلام العاملين بمسببات عملية تخفيض حجم العمالة.
- أن تستفيد إدارة الهيئة من مبادرات العاملين الموهوبين ذوي الأفكار الابتكارية.
- أن يهتم العاملون بتقديم طريقة جديدة وأسلوب مبدع في العمل حتى ولو كان هناك احتمال للفشل.

Abstract:

The reality of the National Social Insurance Authority faces many challenges, a diversity of organizational problems, and continuous changes in the surrounding environment, and the traditional methods and methods are no longer appropriate now in light of contemporary environmental conditions and changes, and this necessitates the need to search for everything that achieves its strategies and helps it achieve The highest levels of excellence in the performance of its work by revealing the latent innovative capabilities of its employees and using them effectively in achieving its goals, because of its positive results on the level of performance and facing challenges and changes. The researcher used a number of statistical methods appropriate to the nature of the data and the hypotheses that were formulated,

and the most important of these methods were the Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha method, descriptive statistics and multiple regression analysis. He also used the survey list as a main tool for data collection. The research sample amounted to 384 items, and the sample items were distributed to workers and managers of the National Social Insurance Authority, the Public and Private Business Sector Workers Fund at the level of the city of Cairo.

The researcher reached a number of results, the most important of which are: The study concluded that the positive destructive reaction of the employees of the National Organization for Social Insurance was moderate, and that opinions tend to be neutral towards the expressions of this dimension. The results showed that the workers are always a role model at work and a good role model for all their colleagues, and they do their utmost to be an example of integrity, honor and honesty, although this is very stressful, but their role and function necessitate that, and they always try to participate positively and effectively with all interest groups with the authority Even if this is far from their job duties and specialization, because they believe that the interest of the Authority is higher than everyone else.

The researcher made a number of recommendations, the most important of which are: - To compensate the workers laid off in the reduction program. - Providing compensation and material incentives for the current employees to increase the workload as

a result of reducing the size of the workforce. Informing employees of the reasons for the process of reducing the size of employment. - That the jobs in the authority be redesigned after the process of reducing the size of the workforce The authority's management should benefit from the initiatives of talented workers with creative and innovative ideas - That workers be interested in presenting a new and innovative way of working, even if there is a possibility of failure.

(١) مقدمة

يعيش العالم الآن فترة غير مسبوقة من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية، لذلك فإن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات.

حيث أصبح الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتمها الأحداث الحالية من الاتجاه نحو تخفيض حجم العمالة في المؤسسات الحكومية، مع اهتمام جمهورية مصر العربية بتقديم خدمات متميزة لجميع المواطنين المتعاملين مع المؤسسات الحكومية، حيث يرتبط ذلك بضرورة أن تكون الموارد البشرية بالمنظمة ذات مستوى عالي من المهارات الابتكارية والإدارية حتى تتمكن من تلبية وإشباع رغبات عملائها.

ويرى (Beurcu, 2017)^(١) إن التفكير الابتكاري يمثل أحد السمات الشخصية للفرد والتي تتمثل بالمبادرة والقدرة والقابلية التي يسعى بها الفرد للتخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع أنماط جديدة من التفكير لتجنب الروتين والطرق التقليدية في بيئة العمل التنظيمي.

وتتجه دولتنا الحبيبة الآن إلى تخفيض حجم العمالة بالمنظمات الحكومية وذلك لرفع كفاءة المنظمة، وخفض تكلفة عنصر العمل، بالإضافة إلى أن معظم المنظمات العالمية التي لديها قدرة على المنافسة أدركت أن مفتاح القدرة التنافسية ليس بزيادة عدد الموظفين وإنما في قيمة وكفاءة الموظف (محمد، 1998)^(٢)،

- وقد أشار تقرير منظمة العمل الدولية لعام ٢٠١٩
- ١ - ارتفاع مؤشر التخفيض الوظيفي خلال يوليو على أساس سنوي بأعلى نسبة تخفيض للعمالة منذ ٢٠١١.
 - ٢ - وصل المؤشر تسريح العمالة إلى ١٠٥.٦٩٦ ألف وظيفة خلال يوليو الحالي على أساس سنوي، مقابل ٤٤.٨٤٢ ألف وظيفة خلال يونيو الماضي.
 - ٣ - تصدر قطاع الطاقة الأكثر تسريحا للعمالة بسبب تراجع النفط، وانخفاض أرباح شركات الطاقة، وجاءت الحكومة الأمريكية في المركز الثاني، وهي أعنف تراجع للوظائف في القطاع الحكومي بسبب التخفيضات العسكرية للوظائف، وجاء قطاع التجزئة في المركز الثالث.
 - ٤ - بلغ عدد المسرحين من العمل في أمريكا خلال ٧ أشهر حوالي ٣٩٣٣٦٨ ألف موظف، أي بارتفاع يقدر بـ ٣٤%، بالمقارنة بنفس الفترة من ٢٠١٤.
- (٢). الدراسات السابقة

(أ) الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الابتكارية: جدول رقم (١)

1	دراسة (Chibuzor, et al, 2019) (3)	إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي	الهدف منها التحقق من مدى تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي. تمت دراسة ثلاثة متغيرات لإدارة المعرفة هي (اكتساب المعرفة والمشاركة والتطبيق) ومتغيرين للابتكار التنظيمي وهما (الابتكار التقني والإداري). وتم توزيع استبيان على عينة من ٣٠ موظفا في الشركات محل الدراسة.	كشفت النتائج أن تطبيق المعرفة واكتسابها ومشاركتها جميعها لها تأثير كبير على الابتكار التقني والإداري. وهكذا تم التوصل إلى أن الأسس الذي تقوم عليه ديناميكية بيئة الأعمال هي الاستثمار في إدارة المعرفة والابتكار من قبل الشركات لخلق ميزة تنافسية مستدامة. وتوصي الدراسة بضرورة وجود معرفة لدى المنظمات بسياسات وإجراءات تخزين المعرفة،

أثر القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الصدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة دراسة ميدانية

وليد صلاح حسن حسن

2	دراسة (Singh, et al, 2020). (4)	الابتكار الأخضر والاداء البيئي: دور القيادة التحويلية الخضراء و إدارة الموارد البشرية الخضراء	الهدف منها دراسة كيفية تداخل إدارة الموارد البشرية الخضراء مع العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والابتكار الأخضر والاداء البيئي، بالاعتماد على وجهة النظر القائمة على الموارد ونظرية فرصة التحفيز. باستخدام الدراسة الاستقصائية تم جمع البيانات من ٣٠٩ من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع الصناعات	تشير النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تأثير القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر. وتبين أن إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل غير مباشر من خلال الابتكار الأخضر يؤثر على الأداء البيئي للشركة. بشكل عام، تدعم نتائج الدراسة جميع فرضيات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وتشير الدراسة إلى أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء لا تعتمد على التأثير الإضافي للقيادة التحويلية
---	----------------------------------	---	--	---

(ب) الدراسات السابقة المتعلقة بتخفيض حجم العمالة جدول رقم (٢)

1	دراسة (محمد عزت، وبسام الرميدي، ٢٠١٧). (5)	استراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات	الهدف من الدراسة عرض استراتيجيات العمالة المطبقة في شركات السياحة. والتعرف على الآثار الإيجابية والآثار السلبية لتخفيض العمالة في شركات السياحة .	توصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات محل الدراسة اتجهت لتطبيق استراتيجية تخفيض حجم العمالة من خلال الاستغناء عن العاملين سواء (كلي أو جزئي). وأن استراتيجية تخفيض حجم العمالة التي تركز على الاستغناء عن العاملين في شركات السياحة أثبتت فشلها حيث تشمل فقدان الكفاءات والمهارات.
2	دراسة (Isaiah, 2016). (6)	إعادة تصميم تمكين الموظفين وعزمهم على ترك العمل بين المستمرين من إعادة الهيكلة و تخفيض الحجم	تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وإعادة تصميم الوظائف والتمكين والنية لترك العمل بين العمالة الباقية في ظل إعادة الهيكلة وتخفيض حجم العمالة.	١- وجود علاقة معنوية بين التمكين وبين الاستجابات البناءة لدى العمالة الباقية في ظل عمليات التخفيض. ٢- يزيد إعادة تصميم الوظائف من إحساس العمالة الباقية بالفاعلية التنظيمية وبالتالي جودة الأسلوب المستخدم لتقليص العمالة والمحافظة على العمالة المتميزين

(٣). مشكلة البحث

ومن الدراسة الاستطلاعية يتبين القصور في الاهتمام بتنمية القدرات الابتكارية الأمر الذي قد يؤثر بالسلب على ردود أفعال العاملين نحو تخفيض حجم العمالة بالهيئة محل الدراسة، مما دفع الباحث إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع الحيوي كونه يعمل في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تتناول أثر القدرات الابتكارية على تخفيض حجم العمالة بالتطبيق على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي. لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي :

— ما مدى ردود أفعال العاملين نحو تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ؟

— ما مدى أثر تنمية القدرات الابتكارية للعاملين على تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي

(٤). أهمية البحث

تعد هذه الدراسة محاولة للإسهام في سد حاجات المكتبة العربية من الدراسات والأبحاث حول تنمية القدرات الابتكارية وتخفيض حجم العمالة، وتحديدًا فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية التي تسهم في زيادة فعالية القدرات الابتكارية بعد تخفيض حجم العمالة، حيث أن هذا الموضوع يعد موضوعًا هامًا في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات الإدارية، كما يمكن أن توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

(٥). أهداف البحث

١ - التعرف على ردود أفعال العاملين نحو تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

٢- تحديد مدى أثر تنمية القدرات الابتكارية للعاملين على تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

٣- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين والقيادات في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بناء على ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج، يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي.
(٦) فرض الدراسة

- يوجد أثر جوهري لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.
(٨) حدود الدراسة

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تحديدها في النواحي التالية:

أ- الحدود التنظيمية للدراسة:

ينحصر تطبيق الدراسة على الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، صندوق العاملين بقطاع الأعمال العام والخاص على مستوى مدينة القاهرة، وتم تحديدها نظرا لعمل الباحث بالهيئة.

ب- الحدود البشرية للدراسة:

تم تطبيق الدراسة على العاملين والمديرين في المستويات الوظيفية المختلفة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

ج- الحدود الزمنية للدراسة:

وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم جمع البيانات الأولية وتحليلها خلال شهري مايو ويونيو من عام ٢٠٢٠م.

د- الحدود الموضوعية للدراسة:

تم التركيز في الدراسة على موضوع تنمية القدرات الابتكارية للعاملين كمتغير مستقل، كما تم التركيز على موضوع رد فعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة كمتغير تابع.

٩. خطة الدراسة

أولاً: الإطار النظري القدرات الابتكارية و تخفيض حجم العمالة.

ثانياً: الجانب التطبيقي للدراسة.

ثالثاً: نتائج وتوصيات الدراسة.

أولاً: الإطار النظري القدرات الابتكارية و تخفيض حجم العمالة..

١ - مفهوم الابتكار:

تتعدد تعريفات الابتكار وفقاً للمدارس الفكرية، ووجهات نظر الباحثين، واتجاهاتهم حيث تم تعريف الابتكار وفقاً لاعتبارات عديدة.

المفاهيم المختلفة للابتكار. جدول رقم (٣)

المؤلف وسنة النشر	التعريف
Razi, 2015 ^(٧)	الابتكار هو توليد وقبول، وتنفيذ الأفكار لخدمات جديدة والتي يمكن تحقيقها من خلال استراتيجيتين تتمثلان في الاستغلال Exploitation والاستكشاف Exploration، حيث تتمثل استراتيجيتي الاستغلال في إعادة استخدام الفرص الحالية، بينما تتمثل استراتيجيتي الاستكشاف في البحث عن فرص جديدة.
يسري، ٢٠١٦ ^(٨)	الابتكار بأنه نشاط عقلي مركب وهاذف تدفعه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج جديدة لم تكن معروفة من قبل.

المصدر: من إعداد الباحث

ومما سبق يمكن القول أن الابتكار هو التطبيق العملي لأفكار جديدة خلافة لم تطبق من قبل وترجمة ما لدى الأفراد من بيانات ومعلومات باستخدام ما لديهم من خبرات ومهارات وتحويلها إلى فكرة جديدة تساعد على تطوير العمل ، أو طريقة جديدة يمكن أن يتبعها في مجاله وتحويل التهديدات إلى فرص يمكن استغلالها وتنميتها من خلالها تستفيد منها المنظمة للتميز.

٢ - أهمية الابتكار:-

أن أهمية الابتكار ترجع إلى أنه: ^(٩)

أ - يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.

ب - يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء لنفسه.

ج- يساهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
د- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسئوليات لإدارة المخاطر التكيف مع المتغيرات.

معوقات الابتكار

أ - الشخصية: حيث أشار (مجاهدي، ٢٠١٧)^(١٠) إن معوقات الابتكار الشخصية ترجع إلى: فقدان الثقة بالذات، الخوف، الأحكام المسبقة، تبني مفاهيم غير صحيحة عن النجاح ضعف الإقدام وانعدام روح المبادرة، ضعف قدرة الفرد على بلورة وتحديد أفكاره.

ب - معوقات الابتكار الاجتماعية والثقافية: إن معوقات الابتكار الاجتماعية والثقافية قد تقف القيم الاجتماعية والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات لدى الأفراد ومن هذه القيم: العادات والتقاليد والأعراف، طالب السلطة من أجل السلطة، انتشار الفساد، تحكيم البيروقراطية كنمط إداري، قلة التكافل الاجتماعي.^(١١)

ج - المعوقات الإدراكية: إن المعوقات الإدراكية هي تلك المعوقات التي تحول دون الإدراك الكامل للمشكلة وأبعادها والمعلومات المتوافرة لحل المشكلة مما قد يؤدي إلى إضافة قيود وهمية على الشخص الذي يحل المشكلة وبالتالي صعوبة تحديد المشكلة الأصلية ويتعرض الإدراك لثلاث مشكلات رئيسية وهي خطأ الإدراك حيث قد نرى في الشخص أو الشيء صفة ليست موجودة فيه وأيضاً خداع الإدراك الذي ينتج عن أسباب حسية ونفسية وأخيراً ضيق الإدراك ومحدوديته، ويعني هذا أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة فيجب على صاحبة رؤية أبعاد أو خصائص معينة وتمثل هذه المشكلات الثلاثة عائقاً يحول دون الابتكار ويضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة وذلك لأنها تحصر تفكير الفرد في الدائرة التي رسمها الإدراك فلا يخرج عنها ولا يرى ما وراءها حيث أنها تتطوي على العديد من المعوقات وهي:^(١٢)

٣- متطلبات وأبعاد التفكير الابتكاري:

- الطلاقة الفكرية: Ideational Fluency

ويرى (Ailing Chena, 2015) أن بعد الطلاقة الفكرية من أهم المكونات الرئيسية في التفكير الابتكاري للفرد، والتي يتفق العديد من الباحثين على أنها قدرة الموظف على توليد أكبر عدد من الأفكار المتميزة والتي فيها شيء من الإبداع والتميز والتي تكون مبنية على المهارات والخبرات والموهبة لدى الفرد تجاه موقف معين وخلال فترة قصيرة نسبياً. (١٣)

- المرونة الفكرية: Flexibility

وتتمثل في قدرة الفرد على الابتعاد عن التقليد وإنتاج أفكار مناسبة لموقف ما بحيث تتسم بالتنوع وعدم النمطية. (١٤)

- الأصالة: Originality

تتمثل في قدرة الفرد على الابتعاد عن التقليد وإنتاج أفكار مناسبة لموقف ما بحيث تتسم بالتنوع وعدم النمطية. (١٥)

الحساسية للمشكلات: problems sensitivity

يشير إلى قدرة العاملين في البيئة التنظيمية على المشاركة في تنمية وتميز المنظمة التي يعملون فيها من خلال الروح الحماسية في تشخيص نقاط الضعف والعمل على إيجاد أسبابها والحلول الملائمة لها (١٦)

مواصلة الاتجاه:

وهو تحلي الشخص المبتكر بصفات سعة الصدر والقدرة على التحمل والمثابرة والفشل في الجولات الأولى ليست نهاية العالم والإصرار والعزيمة على تكملة طريق الإبداع الوعر والمليء بالعقبات. (١٧)

٤ - أساليب تنمية القدرات الابتكارية:

أشهر أساليب تنمية القدرات الابتكارية مع شرح مبسط لها وهي كما يلي:

١- العصف الذهني

٢- أسلوب القبعات الست للتفكير

٣- أسلوب دلفي

٤- أسلوب كورت

٥- أسلوب التحليل المورفولوجي

٦- التأليف بين الأشتات

٧- الخرائط الذهنية

٨- التفكير التأملي

٩- أسلوب نافذة جون هاربي

١٠- الهيكل العظمي للسمة.

٥ - متطلبات الابتكار وعلاقتها بتخفيض العمالة داخل المؤسسة.

بعض المؤسسات تلجأ لتخفيض عدد العمالة بها كنوع من استراتيجيات التوظيف داخل الشركة أو المؤسسة، ومن هنا فإن الشركة تعتمد في سياستها التوظيفية على الحفاظ على الابتكار في ظل عدد موظفين أقل يمكنهم التعامل مع استراتيجيات الابتكار والتطوير داخل الشركة، مما يؤدي إلى تطوير أداء الشركة أو المنظمة، وسرعة أداء الأعمال بها من خلال تقليل سلسلة الإمداد التي تمر بها العملية الإنتاجية. (١٨)

استراتيجيات تخفيض حجم العمالة داخل المنظمات و الشركات وتوطين الابتكار

تبدأ الشركات والمنظمات التي ستقوم بتطبيق عملية تخفيض حجم العمالة بها في تطبيق عدد من الاستراتيجيات التي تم توضيحها في أربعة استراتيجيات: الاستنزاف، والتقاعد الطوعي، وحوافز التقاعد المبكر، والإنهاء الإجباري. (١٩)

استراتيجية الاستنزاف: حيث تقوم الشركة بالتخلي عن عدد من الموظفين بدون إحلال آخرون بديل عنهم، ويمكن للشركة أن تقوم بتخيير الموظف ما إذا كان يرغب في استكمال مسيرته المهنية، أو انهاؤها، ولكن في حال اختياره البقاء فإن الشركة تقوم بتطبيق سياسات استنزافية عليه، مما يجعله يلجأ بنفسه إلى التخلي عن الوظيفة.

استراتيجية التقاعد الطوعي: وهي استراتيجية تعتمد على عروض التقاعد المبكرة، حيث تمنح الموظف قراره مقابل صفقة مالية، ولكنها استراتيجية مكلفة للشركة والمنظمة، على الرغم من كونها أكثر الاستراتيجيات نجاحا التي تدفع الموظفين إلى مغادرة الشركة والمنظمة. (٢٠)

استراتيجية التقاعد المبكر: وهي استراتيجية معروفة تمنح للموظف مزايا التقاعد الطبيعي، ولكن مبكرا عن الطبيعي، ولكن هذه الاستراتيجية تعد من الأسلحة ذات

الحددين، فقد يلجأ الموظفون ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية إلى التقاعد المبكر، وبالتالي فإن الشركة قد تفقد الكفاءات التي تصبو إلى الإبقاء عليها. (٢١)
استراتيجية الإنهاء الإجباري: وهي استراتيجية لا تضع للموظف أي اختيارات، حيث تقوم الشركة بإنهاء التعاقد مع الموظف بشكل نهائي، وليس له الحق في رفض أو قبول هذا القرار.

تأثير تخفيض حجم العمالة في الشركات والمنظمات على الابتكار
قد يمثل تقليص الشركة لحجم العمالة بداخلها العديد من العوائق أمام عملية الابتكار التي تصبو إليها الشركة، حيث أن الشركة تعاني من التالي:
- كفاءة العمالة المتبقية من تطبيق استراتيجيات تخفيض حجم العمالة، ومدى قدرتهم على الابتكار. - قلة الموارد للابتكار.
- نقص الموظفين الموهوبين. - انخفاض معنويات الموظفين وحماسهم للابتكار.
- الأعباء الكبيرة التي توضع على كاهل الموظفين.

٦- ردود أفعال الهدام الإيجابي للموظفين في ظل تخفيض حجم العمالة:

يتسم رد الفعل هنا بالغضب والسخرية والشعور بالإهانة المعنوية، وذلك نتيجة عدم الثقة بالإدارة رغم من تمكين هذه الفئة من الأفراد، وربما يختار الأفراد الاستقالة أو الشكوى وإهمال العمل. (Anders,2015) (٢٢)

ثانياً: الجانب التطبيقي للدراسة:

١. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين والمديرين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، صندوق العاملين بقطاع الأعمال العام والخاص على مستوى مدينة القاهرة.

٢. عينة الدراسة: تشير وحدة المعاينة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء للإجابة عليها، ومن ثم تشمل وحدة المعاينة في المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملين حتى تكون الاستفادة من تنمية القدرات الابتكارية بنسبة أعلى وأثرها أعمق على ردود أفعال العاملين نحو تخفيض حجم العمالة

أثر القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة دراسة ميدانية
وليد طلاع حسن حسن

٣- الصدق البنائي Structure Validity

جدول رقم (٥):

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستقصاء والدرجة الكلية للمتغيرات.

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
طلاقة التفكير.	0.679	*0.000
المرونة في التفكير.	0.472	*0.008
الأصالة في التفكير.	0.641	*0.000
الحساسية للمشكلات.	0.603	*0.000
مواصلة الاتجاه.	0.572	*0.000
تنمية القدرات الابتكارية.	0.765	*0.000
رد الفعل الهدام الإيجابي.	0.522	*0.008
تخفيض حجم العمالة.	0.635	*0.000

وبذلك تعتبر جميع مجالات قائمة الاستقصاء صادقه لما وضعت لقياسه.

٤- ثبات أداة الدراسة: جدول رقم (٦): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات قائمة الاستقصاء

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
طلاقة التفكير.	5	0.731	0.855
المرونة في التفكير.	5	0.732	0.856
الأصالة في التفكير.	5	0.803	0.896
الحساسية للمشكلات.	5	0.773	0.879
مواصلة الاتجاه.	4	0.764	0.874
تنمية القدرات الابتكارية	24	0.860	0.927
رد الفعل الهدام الإيجابي	5	0.727	0.853
تخفيض حجم العمالة.	20	0.789	0.888
جميع المجالات معا	44	0.808	0.899

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. جدول رقم (٧):

المجال	قيمة الاختبار (Z)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
طلاقة التفكير.	0.817	0.517
المرونة في التفكير.	0.982	0.289
الأصالة في التفكير.	0.841	0.478

أثر القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة دراسة ميدانية
وليد طلاع حسن حسن

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (Z)	المجال
0.900	0.572	الحساسية للمشكلات.
0.108	1.21	مواصلة الاتجاه.
0.405	0.891	تنمية القدرات الابتكارية.
0.956	0.512	رد الفعل الهدام الايجابي.
0.858	0.605	تخفيض حجم العمالة.
0.353	0.930	جميع مجالات قائمة الاستقصاء معا

٦- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

٥- الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٨) الوزن النسبي للمقياس المعتمد في الدراسة.

درجة التوافر	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من ٣٦% فأقل	من ١.٠٠ - ١.٨٠
قليلة	أكثر من ٣٦% - ٥٢%	من ١.٨١ - ٢.٦٠
متوسطة	أكثر من ٥٢% - ٦٨%	من ٢.٦١ - ٣.٤٠
كبيرة	أكثر من ٦٨% - ٨٤%	من ٣.٤١ - ٤.٢٠
كبيرة جدا	أكثر من ٨٤% - ١٠٠%	من ٤.٢١ - ٥.٠٠

٧ - المؤشرات الكلية لتحليل تنمية القدرات الابتكارية: جدول رقم (٩):

المتوسطات والوزن النسبي واختبار (T) لتحليل أبعاد تنمية القدرات الابتكارية وترتيبها
(ن=٣٥٤).

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
طلاقة التفكير.	3.57	9.71	71.36%	*0.000
المرونة في التفكير.	3.47	7.50	69.46%	*0.000
الأصالة في التفكير.	3.65	13.40	72.97%	*0.000
الحساسية للمشكلات.	3.30	6.84	66.02%	*0.000
مواصلة الاتجاه.	3.53	11.63	70.56%	*0.000
تنمية القدرات الابتكارية	3.50	10.40	70.07%	*0.000

أثر القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة دراسة ميدانية
وليد طالع حسن حسن

٨ - الإحصاءات الوصفية لمتغير تخفيض حجم العمالة:

جدول رقم (١٠):

المتوسطات والوزن النسبي واختبار (T) لتحليل فقرات بعد رد الفعل الهدام الإيجابي وترتيبها
(ن=٣٥٤).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	أمتنع فورا عن العمل أو اتغيب بدون عذر عند صدور قرارات أو تعليمات من الإدارة ولا يوجد ما يبرر هذه القرارات أو عدم تواصل الإدارة معنا لإيضاح مغزى وأبعاد هذه القرارات أو التعليمات.	2.55	50.96%	-5.72	*0.000	4
٢	أقوم دائما ببحث زملاني على الاعتراض أو التعبير صراحة عن غضبهم أو رفضهم للسلبات أو القرارات التي يتم اتخاذها من الإدارة دون مشورة العاملين ودون وجود ما يبررها بشكل مقبول ومنطقي	2.26	45.25%	-10.97	*0.000	5
٣	أحاول دائما من المشاركة الإيجابية والفعالة مع كل جماعات المصلحة مع الهيئة حتى لو كان ذلك بعيد عن مهام وظيفتي وتخصصي وذلك لإيماني بأن مصلحة الهيئة أعلى من الجميع.	2.81	56.21%	-2.39	*0.000	2
٤	أقوم دائما بتبرير أخطاء المديرين والمشرفين لزملاني حتى مع عدم اقتناعي بذلك وذلك لتخفيف حدة غضب زملائي وتلاشي تطور الأحداث نتيجة هذه الأخطاء.	2.64	52.71%	-5.57	*0.000	3
٥	أعمل دائما على أن أكون مثال يحتذى به في العمل وقوة حسنة لكل زملائي وأبذل أقصى جهدي حتى أكون مثال للنزاهة والشرف والأمانة بالرغم من أن ذلك مجهد جدا ولكن دوري ووظيفتي يحتم ذلك.	3.38	67.51%	5.08	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	2.73	54.53%	-6.40	*0.000	

٩- اختبار صحة الفرض. والذي ينص على أنه:

" يوجد تأثير جوهري لتنمية القدرات الابتكارية على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي ". لاختبار صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول للدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد من خلال طريقة Stepwise، كما يلي:

جدول رقم (١١): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار للمتغير التابع (رد الفعل الهدام الإيجابي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	3.182	24.96	0.000
طلاقة التفكير.	1.369	20.814	0.000
الأصالة في التفكير.	-0.970	-14.624	0.000

أثر القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة دراسة ميدانية
وليد طلاع حسن حسن

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
الحساسية للمشكلات.	-0.545	-7.147	0.000
المرونة في التفكير.	-0.144	-1.666	0.097
مواصلة الاتجاه.	0.065	1.030	0.304
قيمة F=159.377		القيمة الاحتمالية sig=0.000	
معامل الارتباط=0.760			
معامل التحديد = 0.577		معامل التحديد المُعَدَّل = 0.574	

ومما سبق من نتائج للفرض، فإنه يمكن قبول الفرض جزئياً في بعض الأبعاد ورفضها في الأبعاد الأخرى، حيث أن:

هناك تأثير جوهري موجب لتنمية طلاقة التفكير على رد الفعل البناء السلبي نحو تخفيض حجم العمالة. وهناك تأثير جوهري سالب لتنمية الأصالة في التفكير والحساسية للمشكلات على رد الفعل البناء السلبي نحو تخفيض حجم العمالة.
عدم وجود تأثير جوهري لتنمية المرونة في التفكير ومواصلة الاتجاه على رد الفعل البناء السلبي نحو تخفيض حجم العمالة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي.

ثالثاً: نتائج وتوصيات البحث.

١ - ملخص تحقيق الأهداف. جدول رقم (١٢):

م	الأهداف	النتائج
١	التعرف على ردود أفعال العاملين نحو تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي	توصلت الدراسة إلى أن ردود أفعال العاملين نحو تخفيض حجم العمالة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي كانت بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجه نحو المحايدة على أبعاد هذا المتغير
٢	تحديد مدى أثر تنمية القدرات الابتكارية للعاملين على تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي	توصلت الدراسة إلى أن أبعاد تنمية القدرات الابتكارية المؤثرة بشكل جوهري على المتغير التابع " تخفيض حجم العمالة " هي: طلاقة التفكير، مواصلة الاتجاه، وأن الأبعاد التي تؤثر بشكل سلبي هي، الأصالة في التفكير والحساسية للمشكلات، وأن متغير المرونة في التفكير تبين أن تأثيره ضعيف

٢ - نتائج البحث:

أ- النتائج المتعلقة بمتغير (تنمية القدرات الابتكارية للعاملين):

توصلت الدراسة الحالية إلى أن تنمية القدرات الابتكارية للعاملين كانت بدرجة مرتفعة، من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن غالبية الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير.

وقد تبين من نتائج الدراسة الحالية أن أكثر الأبعاد توافرا لدى الهيئة هي على الترتيب، جاء في الترتيب الأول بعد (الأصالة في التفكير)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد (طلاقة التفكير)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (مواصلة الاتجاه)، وجاء في الترتيب الرابع بعد (المرونة في التفكير)، وجاء في الترتيب الخامس والأخير بعد (الحساسية للمشكلات)، وقد كانت نسبة التوافر لكل بعد من أبعاد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة لطلاقة التفكير:

توصلت الدراسة إلى أن طلاقة التفكير للعاملين كانت بدرجة مرتفعة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد. فقد بينت النتائج أن العاملين يمتلكون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة، ولديهم القدرة على تقييم الأفكار والحلول السريعة لمواجهة أي مشكلة تواجههم بالهيئة، كما لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة.

ثانياً: بالنسبة للمرونة في التفكير:

توصلت الدراسة إلى أن المرونة في التفكير للعاملين كانت بدرجة مرتفعة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد. فقد بينت النتائج أن العاملين لديهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير الأداء بتلقائية ويسر، ولا يترددون في تفسير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته، وأنهم يرون الأشياء من زوايا مختلفة.

ثالثا: بالنسبة للأصالة في التفكير:

توصلت الدراسة إلى أن للأصالة في التفكير للعاملين كانت بدرجة مرتفعة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد. فقد بينت النتائج أن العاملين يجدون أن إجراءات العمل بالهيئة بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين، ويحاول العاملون تطبيق أساليب جديدة لحل أية مشكلة تواجههم في العمل.

رابعا: بالنسبة للحساسية للمشكلات:

توصلت الدراسة إلى أن الحساسية للمشكلات لدى العاملين كانت بدرجة مرتفعة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد. فقد بينت النتائج أن العاملين لديهم القدرة على اكتشاف أوجه القصور والضعف في الأشياء من حولهم، ويستطيعون في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجههم، ويمكنهم التعامل مع المشكلات في الهيئة والتي تطلب حولا سريعة.

خامسا: بالنسبة لمواصلة الاتجاه:

توصلت الدراسة إلى أن مواصلة الاتجاه لدى العاملين كانت بدرجة مرتفعة بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة تجاه عبارات هذا البعد. فقد بينت النتائج أن العاملين عند حل مشكلة ما يستغرقون وقتا في دراسة المعلومات التي جمعوها، وأنهم لا يتنازلون عن أهدافهم ويصرّون على تحقيقها بأي طريقة لا تخالف قواعد العمل، ويمتلكون دافع قوي لتحقيق النجاح في مختلف أوجه حياتهم. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أحمد عبود، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد القدرات الابتكارية لدى العاملين (الطلاقة الفكرية- الأصالة الفكرية- المرونة الفكرية- مواصلة الاتجاه- الحساسية للمشكلات).

ب - النتائج المتعلقة بمتغير (رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة):

توصلت الدراسة إلى أن رد الفعل الهدام الإيجابي لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمين الاجتماعي كان بدرجة متوسطة، وأن الآراء تتجه نحو المحايدة تجاه عبارات هذا البعد. فقد بينت النتائج أن العاملون دائما ما يكونون مثالا يُحتذى به في

أثر القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة دراسة ميدانية
وليد طلاع حسن حسن

العمل وقوة حسنة لكل زملائهم ويبدلون أقصى جهدهم حتى يكونوا مثالا للنزاهة والشرف والأمانة بالرغم من أن ذلك مُجهد جدا ولكن دورهم ووظيفتهم تحتم ذلك، ويحاولون دائما من المشاركة الإيجابية والفعالة مع كل جماعات المصلحة مع الهيئة حتى لو كان ذلك بعيد عن مهام وظيفتهم وتخصصهم وذلك لإيمانهم بأن مصلحة الهيئة أعلى من الجميع.

ج - ملخص نتائج اختبار الفروض الرئيسي للدراسة جدول رقم (١٣):

النتائج			الفرض
توصلت الدراسة إلى أن درجات تأثير أبعاد تنمية القدرات الابتكارية على رد الفعل الهدام الإيجابي هي كما يلي :			يوجد أثر جوهري لتنمية القدرات الابتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي
التي اثرت بشكل ضعيف	التي اثرت بشكل سلبي	التي اثرت بشكل جوهري	
المرونة في التفكير، مواصلة الاتجاه	الأصالة في التفكير، الحساسية للمشكلات	طلاقة التفكير	

١ - توصيات البحث:-

أ - التوصيات المرتبطة بدعم تنمية القدرات الابتكارية للعاملين. جدول رقم (١٤):

م	التوصية المرتبطة بها	جهة التنفيذ	خطة العمل لتنفيذ التوصيات	المدى الزمني
١	- تنمية القدرة لدى العاملين على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. - إتاحة الفرصة للعاملين على التعبير عن أفكارهم	الإدارة العليا التدريب	١- وضع الإدارة العليا الابتكارات الهادفة موضع التنفيذ. ٢- قيام إدارة التدريب بأشياء (بنك الابتكارات).	بصفة مستمرة
٢	- أن يتم دعم المرونة وتطبيق مفهوم لامركزية في الواجبات والتعليمات والإجراءات بما يكسر الروتين في العمل ويحقق المصلحة المشتركة للعاملين والعمل. - أن يتم تغيؤض بعض الصلاحيات للعاملين ذو المواهب والقدرات الابتكارية - العمل على أن يتم وضع الفرد العامل ذو القدرة الابتكارية والموهبة والخبرة المناسبة في المكان المناسب. - محاولة الخروج من الحيز الروتيني إلى حيز الابتكار	١ - الإدارة العليا ٢ - إدارة التدريب إدارة التنظيم	١ - قيام إدارة التدريب بتقديم برامج الدعم الإداري والإشرافي ٢- قيام الإدارة العليا بتوزيع المسؤوليات. ٣ - قيام الإدارة العليا بتوفير كافة القوانين والقرارات والتعليمات بشكل بسيط ومستمر. ٤ - قيام الإدارة العليا بمشاركة الموهوبين في الرؤية المستقبلية للهيئة .	شهرين شهر شهر بصفة مستمرة

أثر القدرات الإبتكارية للعاملين على رد الفعل الهدام الإيجابي نحو تخفيض حجم العمالة دراسة ميدانية

وليد طالع حسن حسن

م	التوصية المرتبطة بها	جهة التنفيذ	خطة العمل لتنفيذ التوصيات	المدى الزمني
٣	الأصالة فسي التفكير	الإدارة العليا و إدارة التدريب	١- قيام الإدارة العليا و إدارة التدريب بالاستقطاب الداخلي المعتمد على اختيار الأفراد وأصحاب المهارات والكفاءات والمواهب وإعدادها وتأهيلها لتولي المناصب القيادية مستقبلا. ٢- قيام الإدارة العليا و إدارة التدريب بإبتعا أسلوب تمكين الموظفين . ٣- قيام الإدارة العليا و إدارة التدريب بتفويض السلطات ومنح الصلاحيات.	بصفة مستمرة
٤	الحساسيه ة للمشكلا ت	- الإدارة العليا . - إدارة التدريب القطاع المالي	قيام إدارة التدريب بتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الإبتكارية . ٢- قيام الإدارة العليا بعقد اجتماعات تثقيفية وعرض ابتكارات العاملين . ٣- قيام الإدارة العليا و إدارة التدريب بتفويض السلطات ومنح الصلاحيات.	بصفة مستمرة
٥	مواصلة الاتجاه	- الإدارة العليا . - إدارة التدريب	١- قيام الإدارة العليا بضرورة توافر شرط بوضع أفكار وخطة عمل مبتكرة للحصول على أي وظيفة قيادية. ٢- قيام إدارة التدريب و الإدارة العليا بتنمية العاملين ذو القدرات الإبتكارية. ٣- قيام إدارة التدريب بتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الإبتكارية.	بصفة مستمرة

ب - التوصيات المرتبطة ردود الأفعال الإيجابية البناءة للعاملين نحو تخفيض حجم العمالة

جدول رقم (١٥):

النتيجة	التوصية المرتبطة بها	جهة التنفيذ	خطة العمل لتنفيذ التوصيات	المدى الزمني
رد الفعل الهدام الإيجابي	- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في خطة وبرنامج تخفيض حجم العمالة. - أن يكون الهدف من تخفيض حجم العمالة هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. - أن يتم الإبقاء على العاملين ذو الثقة والكفاءة والتخلص من العمالة التي تمثل عبء على البيئة. - أن يتم تخفيض حجم العمالة في الأقسام التي لديها فائض لسد العجز في الأقسام الأخرى بالبيئة.	الإدارة العليا. - إدارة التدريب . - إدارة التنظيم	١- قيام الإدارة العليا بمشاركة المهنيين في وضع الرؤية المستقبلية للبيئة. ٢- قيام الإدارة العامة للتنظيم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب اعتمادا على (بنك الابتكارات). ٣ - قيام الإدارة العامة للتنظيم مع الإدارة العليا في اعادة هيكلة الإدارات. ٤ - قيام إدارة التدريب بإعداد برامج تدريبية للتدريب على أساليب تنمية القدرات الإبتكارية .	بصفة مستمرة ثلاثة أشهر شهرين

المراجع :

1. Barutcu, cananDemir, (2017), " the relationship Between problem solving and creative thinking skills among nursing students", International Journal of Psychology and Educational studies,4(2),34-41.
2. محمد عبد الجواد، (٢٠٠٣)، " كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري"، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
3. Chibuzor, Agwamba Adolphus, Jovita, Onwudiwe Uju, & Charles, Ugwuegbu, (2019), " knowledge management and organizational innovation", Strategic Journal of Business and Social Science, Vol. (2), No. (2), P. 1–19.
4. Singh, Sanjay Kumar, Giudice, Manlio Del, Chierici, Roberto, & Graziano, Domenico, (2020), " Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management", Technological Forecasting and Social Change, Vol. 150, January 2020, Article 119762.
5. محمد عزت محمد، وبسام سمير الرميدي، (٢٠١٧)، " استراتيجيات تخفيض العمالة في شركات السياحة المصرية في ظل الأزمات"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم ص١٥٢-١٨٨.
6. Isaiah O, (2016), " Organizational commitment, job redesign employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing", institute of behavioral and applied management, PP: 3-26.
7. Haque, M.M., Ahlan, A., & Razi, M.J, (2015 december), "Factors Affecting knowledge sharing on innovation in the higher education institutions (HELs)". Journal of Engineering and Applied sciences. Vol. 10, No 23, pp. 18200-18210.
8. يسري عبد القادر عرواني، (٢٠١٦): "القبعات الست في التفكير"، رسالة المعلم، الأردن ص٦١-٦٢.
9. سارة مكناس، (٢٠١٧)، "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص ٢٤-٢٧

١٠. مجاهدي الطاهر، (٢٠١٧)، "معوقات الإبداع والابتكار التي تواجهه الشرفين في مؤسسات التكوين المهني من وجهة نظرهم"، مجلة دراسات الجامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، العدد (٥٠)، ص ٦١-٨٣.
١١. عبد الرحمن توفيق، (٢٠٠٩)، كلنا مبدعون... ولكن، مركز الخبرات المهنية الإدارية، مصر. أحمد محمد
١٢. سيد جاد الرب، (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي"، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس.
13. Ailing chena & Lei. Dong & wei liu & xingsen, li & Tiemei. Sao Jun. Zhanga, (2015), "Study on the mechanism of improving creative thing capability based on Extenics", Published by Elsevier B. V. this is an open access article under the CCB& - NC- ND license.,199-215.
14. Erkutlu, Hakan, & Chafra, Jamel, (2015), " The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees' Innovation Implementation Behavior", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (181), P. 3-11.
15. Lin, Cheng- Shih & Wu, Ryan Ying We, (2016)، "Effects of web- Based creative thinking teaching on students, creativity and learning outcome". Eurasia Journal of Mathematics, science & Technology Education, 12(6),1675-1684
16. Marius- BrazdauskasK (2015)، "promoting student Innovation driven thinking and creative problemSolving for sustainability and corporate social Responsibility", Journal of creativity and Business Innovation, vol.1.,75-89.
١٧. اسامة محمود فريد، (٢٠٠٥)، " تنمية الزكاء وتنشيط الذاكرة"، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٧٩-٩٢.
18. Oster, F. G. (2010, August). How does downsizing impact the innovative capability of a firm? A contemporary discussion with conceptual frameworks. Int. J. Innovation and Learning, Vol. 8, No. 2, pp. pp.127-148.

19. Oster, F. G. (2010, August). How does downsizing impact the innovative capability of a firm? A contemporary discussion with conceptual frameworks. *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 8, No. 2, pp. pp.127–148.
20. Deloitte, (2013), *Digital Collaboration Delivering Innovation, Productivity and Happiness*. London: Deloitte MCS Limited.
21. Anders Jensen, (2016), "employment structure and the rice of the modern tax system" , job market paper, , p 3.