

كلية إدارة الاعمال

أثر الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الاعمال

إعداد

حمد بن العبد بن علي الوهيبي

إشراف الدكتور

رمزي عبد القادر سلام

2025م - 1447هـ



أثر الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

حمد بن العبد بن علي الوهيبي

إشراف الدكتور

رمزي عبد القادر سلام

2025م - 1447هـ

إجازة الرسالة

أثر الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية

إعداد الطالب/ حمد بن العبد بن علي الوهبي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (19/أكتوبر/2025م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ رمزي عبد القادر سلام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1- د. رمزي عبد القادر سلام (مشرف)
2- د. محمد العزاوي (مُحكِّمًا)
3- د. خالد ماضي (مناقش داخلي)
4- د. سعيد النبهاني (مناقش خارجي)

إقرار البحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وإن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: حمد بن العبد بن علي الوهبي

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿تَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

﴿سورة يوسف 76﴾

الإهداء ...

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة.... والدي العزيز.

إلى القلب الحنون إلى من كانت بجانبنا بكل المراحل التي مضت.... إلى من عانت وكانت شمعه
تحترق لتنير دربنا.... أمي الحنونة.

إلى توائم روحي ورفقاء دربي إلى أصحاب القلب الطيب والنوايا الصادقة

إلى من رافقوني الدرب خطوة بخطوة وما زالوا أخوتي وأخواتي.

إلى عائلتي الصغيرة التي تمدني بالأمل..... زوجتي وأولادي

إلى الأخوة الذين لم تلدهم أمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع

الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.....
أصدقائي.

الباحث

الشكر والتقدير

إلى من علمنا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجل العبارات في العلم، وها أنا اليوم أطوي تعب الأيام وسهر الليالي بين دفتي هذا العمل المتواضع، فأتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور: رمزي سلام... الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ومدني من علمه الكثير جعله الله نبراساً للعلم والعلماء، فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من وقف الى جانبي، وهياً لي سبل النجاح، إلى من علمونا حروفاً من نور إلى اساتذتي الكرام في كلية إدارة الأعمال في جامعة الشرقية وإلى عمادة الكلية، كما أتوجه بالشكر إلى رئاسة الجامعة والعاملين فيها.

الباحث

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة الترابطية بين الرشاقة التنظيمية في بعديها (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية

شمال الشرقية

، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (437) مفردة من العاملين في (تعليمية شمال الشرقية بسلطنة عمان)، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية في الحصول على عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة بينت الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين الابداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى لسنوات الخبرة. أظهرت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي لتأثير الرشاقة التنظيمية في تحسين الابداع الوظيفي المتمثلة في (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) جاءت مرتفعة.

أوصت الدراسة: يجب على المؤسسة التعليمية لتطوير رشاقة الاستجابة تبسيط إجراءات اتخاذ القرار وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة، وتشجيع التجريب والمبادرة.

ينبغي على المؤسسة التعليمية تحسين الابداع الوظيفي لخلق بيئة عمل تشجع على الابداع والابتكار من خلال تقدير الأفكار الجديدة، وتوفير الحوافز للمبدعين، وتشجيع التعاون وتبادل المعرفة

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الابداع الوظيفي، الكادر الإداري،

Abstract

This study aimed to clarify the correlation between organizational agility in its two dimensions (practice agility, sensing agility, response agility) in improving job creativity among educational staff in the Sultanate of Oman. The researcher relied on the descriptive analytical approach and used the statistical analysis program (SPSS) to analyze the questionnaire data. The study sample consisted of (256) individuals working in (North Eastern Education) in the Sultanate of Oman), where the researcher used the random sample method to obtain the study sample. The results of the study showed that there are statistically significant differences between improving job creativity (originality, fluency, idea generation) for a variable attributed to years of experience. The results of the study showed that the arithmetic mean of the effect of organizational agility in improving job creativity represented in (practice agility, sensing agility, response agility, originality, fluency, idea generation) was high.

The study recommended: To develop response agility, the educational institution must simplify decision-making procedures and provide the necessary resources to implement new ideas, and encourage experimentation and initiative. The educational institution should improve job creativity to create a work environment that encourages creativity and innovation by appreciating new ideas, providing incentives for innovators, and encouraging cooperation and knowledge exchange.

Keywords: Organizational agility, job creativity, educational staff,

فهرس المحتويات

1	الفصل الاول : الاظر العام للدراسة
1.1	المقدمة:
2	1.2 مشكلة الدراسة:
2	1.3 أسئلة الدراسة:
3	1.4 أهداف الدراسة:
3	1.5 فرضيات الدراسة:
3	الفرضية الرئيسية:
4	1.6 أهمية الدراسة:
5	1.7 حدود الدراسة:
6	1.8 مصطلحات الدراسة:
7	1.9 نموذج الدراسة:
7	1.10 هيكلية الدراسة:
9	الفصل الثاني: الإطار النظري
9	2.1.1 مقدمة
9	2.1.2 المطلب الاول: مفهوم الرشاقة التنظيمية:
11	2.1.3 المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات الرشاقة التنظيمية:
13	2.1.4 المطلب الثالث: علاقة الإدارة الرشيقة بتحقيق الابداع الوظيفي:
15	المبحث الثاني: الابداع الوظيفي
15	2.2.1 مقدمة
15	2.2.2 المطلب الاول: مفهوم الابداع الوظيفي:
17	2.2.3 المطلب الثاني: مجالات وعناصر الابداع الوظيفي:
20	2.2.6 المطلب الثالث: ابعاد الابداع الوظيفي:
21	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
21	2.3.1 مقدمة

212.3.2 أولاً: الدراسات العربية
312.3.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
34الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة
341-3 مقدمة:
342-3 منهج الدراسة:
353-3 مجتمع الدراسة:
354-3 عينة الدراسة:
355.3 الإجراءات البحثية في الدراسة
366-3 أداة الدراسة:
387.3 صدق وثبات أداة الدراسة
46الفصل الرابع
46نتائج الدراسة ومناقشتها
461.4 المقدمة:
462.4 السمات الديموغرافية لعينة الدراسة:
606.4 نتائج اختبار الفرضيات
64الفصل الخامس
64النتائج والتوصيات
641.5 النتائج:
662.5 التوصيات
70قائمة
70المصادر والمراجع

فهرس الجداول

- جدول (3-1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي 37
- جدول (3-2) معالجة مقياس ليكرت الخماسي 38
- جدول (3-3) معامل الارتباط بيرسون لفقرات أبعاد الرشاقة التنظيمية 39
- جدول (3-4) معامل الارتباط بيرسون لفقرات أبعاد تحسين الإبداع الوظيفي: 40
- جدول (3-5) معامل الارتباط بيرسون لفقرات الكادر التربوي 41
- جدول (3-6) معاملات الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الاستبيان 42
- جدول (3-7) ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ 43
- جدول (4-1) يوضح المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية): 47
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري: 51
- جدول (4-3) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الإحصاءات الوصفية الألتواء والتفرطح 52
- 3.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي: *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* 53
- جدول (4-4) يوضح اختبار كلمنجراف سيمزوف 53
- 4.4 الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة *Multicollinearity* 53
- جدول (4-5) اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة (المستقلة) 54
- تحليل التباين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير يعزى للجنس: 54
- تحليل التباين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير يعزى للمؤهل التعليمي 55
- تحليل التباين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير يعزى للمسمى الوظيفي 56
- تحليل التباين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير يعزى لسنوات الخبرة: 57
- جدول (4-9) تحليل التباين تحسين الإبداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى للمؤهل التعليمي .. 58
- جدول (4-10) تحليل التباين تحسين الإبداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى للمسمى الوظيفي 59
- جدول (4-11) تحليل التباين تحسين الإبداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى لسنوات الخبرة: . 60

معامل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق الرشاقة التنظيمية في تحسين الابداع الوظيفي لدى الكادر التربوي: *Error! Bookmark*

not defined.

جدول (4-13) يوضح مصفوفة بملخص النتائج المستخلصة من التحليل..... *Error! Bookmark not defined.*

فهرس الاشكال

- الشكل (1 / 1) أنموذج الدراسة..... 7
- الشكل رقم (4-1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس: 48
- الشكل رقم (4-2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر: 49
- الشكل رقم (4-3) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي: 49
- الشكل رقم (4-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي: 50
- الشكل رقم (4-5) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة: 50

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعد الرشاقة التنظيمية أحد الوسائل المهمة التي تتوقف عليها المنظمات المعاصرة في مواجهة المنافسة الحادة والتغيرات السريعة في البيئة العامة والخاصة التي تحيط بالمنظمة. وعليه فان الرشاقة التنظيمية مهمه بسبب أنها تمكن المنظمات من المرونة والتكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال المعاصرة. وتعرف الرشاقة التنظيمية بانها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر في تنمية المنظمة وتطورها إيجابيا في بيئة سريعة التغير" (يوسف،2022)

إن تقدم ونجاح المنظمات المعاصرة تتوقف الى حد كبير على ما يتوفر لديها من الموارد البشرية والتي يتمتع بقدرات ومهارات فريدة تمكنها من انجاز مهامها بصورة خلاقة ومبتكرة ، والإبداع في ابسط صورها هي مجموعة من المهارات والقدرات والافكار والدراسات غير المسبوقه والتي يمكن من خلالها المساهمة في أداء الوظيفة ، ولعل سبب تقدم منظمات الأعمال وتخلف البعض ترجع الى ما يتمتع بها هذه المنظمات من قدرات وامكانيات بشرية إبداعية تستطيع أداء وظائفها الموكلة إليها بصورة خلاقة، وان هذه المنظمات تعطي للإبداع أهمية وتشجع العاملين وتعطيهم الثقة على الإبداع بحيث تستطيع إحداث التغيير المنشود وبقدرة فائقة في مجال أعمالها (الحربي،2017)

ومن جانب آخر هناك عدد من المنظمات المعاصرة التي اتجهت نحو الكفاءة التنظيمية باعتبار ان التنظيم هو من أهم عناصر العملية الإدارية وفي سبيل ذلك تم استخدام مدخل الرشاقة التنظيمية، باعتبارها من المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات بتعديل العديد من جوانبها التنظيمية

المختلفة، وان هذه التغيرات مهمة لغرض مواكبة التغيرات الحادثة في بيئة أعمالها، وادي استخدام المدخل الى تحقيق أهداف وسياسات المنظمة بفاعلية عالية من غيرها.

1.2 مشكلة الدراسة:

هناك ملاحظة هو إن نسبة كبيرة من المنظمات المعاصرة تخرج من دنيا الأعمال خلال خمس سنوات فقط من تأسيسها رغم إمكانياتها الكبيرة، فلعل السبب وراء ذلك هو ان هذه المؤسسات واجهت ظروفًا بيئية تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد ولم تستطيع التكيف معها بسبب نقص المهارات والقدرات البشرية الإبداعية التي تمكنها من أحداث التغيرات المطلوبة لمواكبة هذه التغيرات التي حدثت في بيئة عمل المنظمة (شلبي، 2021) وأهمية الأبداع في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية وتحتاج إلى رشاقة تنظيمية أكثر 0

إضافة إلى ذلك نجد أن الموارد البشرية ذو المهارات والقدرات الفريدة التي لها القدرات في فحص البيئة بصورة جيدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين وذلك لما يتوفر فيها من صفات تستطيع تغيير الأفكار وسلوكيات الأفراد بشكل رشيد وبالتالي تطوير الابداع الوظيفي. مما سبق فأن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي: ما هو أثر الرشاقة التنظيمية على الابداع الوظيفي لدى الكادر

الإداري بتعليمية شمال الشرقية

، ويتفرع منها عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

1.3 أسئلة الدراسة

ما هو أثر الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في

الاصالة الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

1. ما هو أثر الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في الطلاقة لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

2. ما هو أثر الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في خلق افكار لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى الاتي: -

1. التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في تحسين الابداع الوظيفي بأبعاده (الاصالة، الطلاقة ، خلق الافكار) لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

2. التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

3. تقديم نتائج وتوصيات ذات فائدة حول العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والابداع الوظيفي.

4. التعرف على مستوى تطبيق الابداع الاداري بأبعاده (الاصالة، الطلاقة ، خلق الافكار) لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في تحسين الابداع الوظيفي بأبعاده (الاصالة، الطلاقة ، خلق الافكار) لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في (الاصالة) لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في (الطلاقة) لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في (خلق افكار) لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

1.6 اهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث النواحي التالية:

الناحية العلمية:

1. تعتبر الدراسة إضافة جيدة وجديدة للدراسات الإدارية التي تناولت اهم الأمور التنظيمية وهي الرشاقة التنظيمية وقد تساعد زيادة المعرفة لعدد كبير من طلاب البحوث في مجال الإدارة والتنظيم.

2. ان الدراسة مساهمة في تعميق المعرفة في معرفة العلاقة بين الابعاد المختلفة للرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بهذين المتغيرين.

الناحية العملية: من الناحية العملية تساعد الدراسة في:

مساعدة الكوادر العاملة في الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية

1. في فهم العلاقة التي تربط بين في معرفة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي وكيفية الاستفادة منها عمليا ولتحسين الابداع الوظيفي في هذا القطاع الحيوي المهم.

أن نتائج الدراسة ستساهم في تحسين الأداء في الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية

2. وهو قطاع حيوي ومهم لأنها تعتمد عليها القطاعات الاخرى بالسلطنة في تحسين العمل.

1.7 حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: أثر الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

الحدود البشرية: العاملون في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

الحدود البشرية: سيتم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2023-2024).

1.8 مصطلحات الدراسة:

الرشاقة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على استخدام مواردها في الاستجابة بطريقة استباقية وتفاعلية بالإضافة الى تكيفها ومرونتها مع التغيرات السوق وتلبية متطلبات الزبائن، وتعرف إجرائيا بقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والاستباقية لمتغيرات السوق والتعامل بمرونة مع هذه التغيرات من خلال ابعاد الاستجابة، المرونة والسرعة (يوسف،2022)

الابداع الوظيفي: هي مجموعة من الجوانب المتعلقة بالوظيفة كالجودة وسرعة الاستجابة للزبائن وخدمة وغيرها(صقر،2015)

رشاقة الاستجابة: وتعنى مدى قدرة الشركة على الاستجابة الفورية كرد فعل أو استجابة استباقية للتغيرات فى بيئة الأعمال، وذلك من خلال إعادة ضبط الاتجاه الاستراتيجي لها ، وإعادة تشكيل وتخصيص كافة موارد ونظم وقدرات الشركة بسرعة تتناسب مع سرعة تلك التغيرات وذلك من أجل مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتولدة من تلك التغيرات (حسين،2022)

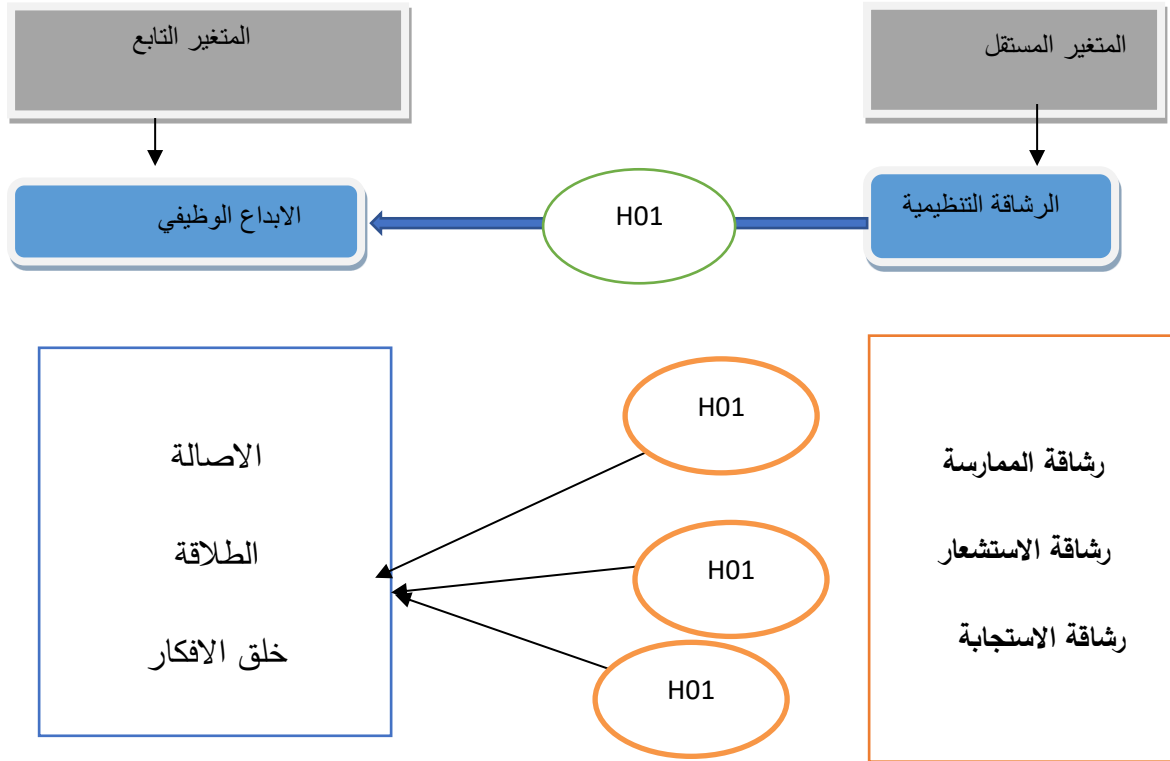
رشاقة الممارسة: تعرف بأنها الممارسات التي يقوم بها الادارة للتكيف مع الظروف البيئية المتقلبة، واقتناص الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل يتمثل في وضوح الرؤية والاهداف

رشاقة الاستشعار: هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الاحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) (الشنطي،2019)

1.9 نموذج الدراسة:

من خلال مراجعة الادبيات السابقة يعتبر هذا النموذج الحالي من اهم النماذج التي ستفحص وتوزيع

عينة ميسرة



الشكل (1/ 1) نموذج الدراسة

تم تطوير النموذج بناء على الدراسات السابقة (الدوسري، 2021) و (لينا، 2020)

1.10 هيكلية الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من ثلاثة فصول: يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة وتشمل (المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة)، والفصل الثاني أدبيات الدراسة ويحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول الرشاقة التنظيمية، المبحث الثاني الابداع الوظيفي، والمبحث الثالث

الدراسات السابقة والفصل الثالث يتناول منهجية الدراسة واجراءاتها ويحتوي على، منهج الدراسة، طرق جمع بيانات الدراسة ، عينة الدراسة، اساليب الدراسة ، واخيراً ، قائمة المصادر والمراجع.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الرقابة التنظيمية

2.1.1 مقدمة

تعد قدرة المؤسسة على تلبية هذه التغييرات والتكيف السريع أمرا أساسيا لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الحديث، ومن أجل تحقيق ذلك يجب ان تتوفر الرقابة التنظيمية، حيث تدور الرقابة التنظيمية في جوهرها حول كيفية تفاعل المنظمة مع تغيير معين في بيئة السوق، ومن أجل تحقيق الرقابة التنظيمية يلزم وجود عنصرين وهما الاستقرار والقدرة الديناميكية، حيث تتضمن القدرة الديناميكية القدرة على التحرك بسرعة كبيرة مع الاستجابة العالية للتغيير، فيما يشير الاستقرار إلى وجود أساس مستقر، أي منصة أو عمود فقري لا يتغير، وبمرور الوقت سيعمل هذا العمود الفقري الثابت للمنظمة كنقطة ارتكاز لا تتغير حتى عندما تتغير جوانب العمل الأخر باستمرار عندما تفتقر المنظمة إلى الرقابة التنظيمية فإن إجراءات اتخاذ القرار الشاملة داخل المنظمة تصبح مملة بشكل عام وتصبح مستويات المشاركة منخفضة بشكل متزايد، لهذا السبب يجب تنفيذ تغييرات كبيرة لتسخير التحسينات التي تجلبها الرقابة التنظيمية للمنظمة (النشيلي، 2020) وعليه سوف نتطرق من خلا هذا المبحث الى ثلاثة مطالب ،مفهوم

الرقابة التنظيمية، اهمية وأهداف الرقابة التنظيمية، أبعاد ومتطلبات الرقابة التنظيمية

2.1.2 المطلب الاول: مفهوم الرقابة التنظيمية:

الرقابة التنظيمية: هي نظام متكامل قائم على الاستغلال الجيد والفعال للتكنولوجيا المادية وغير المادية وكذلك الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة وذلك بغرض تلبية احتياجات السوق السريعة والمتغيرة او هي

قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات عملائها بسرعة وبالجودة المناسبة (عبد العزيز، 2019)

الرشاقة التنظيمية: هي مجموعة من الأفكار التي تسعى الى التحسين المستمر في المنظمة، والكفاءة في استخدام الموارد المادية وغير المادية بكفاءة وفعالية (عمرو، 2016)

الرشاقة التنظيمية هي عملية تركيز الانشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال التركيز على اسواق معينة ومنتجات معينة وذلك بغرض تحقيق التميز فيما تقدمه المنظمة (محمود، 2021) أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، وزيادة وتنمية المعرفة لدى مواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس دوره على تنمية المنظمة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة (غنيم، 2020).

بالرغم من تعدد وتنوع المفاهيم الخاصة بالرشاقة التنظيمية الا انها تتفق في مضمونها السرعة والمرونة في مواجهة احتياجات ورغبات الاسواق المتغيرة، وانتاج المنتجات ذات الجودة العالية، والقدرة على التجارب والتعامل مع المتغيرات البيئية العالمية، والقدرة على استخدام التكنولوجيا الجديدة، والتكامل والتناسق بين وحدات العمل في المنظمة فيما بينها ومع المنظمات الاخرى (سليم، 2020)

ويرى (عبد الصمد، 2021) ان الرشاقة التنظيمية تمثل عامل النجاح المهم للمنظمات في البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بسرعة التغير، وقد تم تطوير مفهوم الرشاقة في سياق التصنيع الرشيق وقدم على انه ردة فعل للتغيرات في بيئة الاعمال واستغلالها كفرص، وقد رأى العديد من الباحثين بان القوة الرئيسية الدافعة وراء الرشاقة هي التغيير، حيث يمثل هذا التغيير اساسا في احتياجات الزبائن، واتخاذ التدابير التنافسية، السوق والتكنولوجيا والمكونات الاجتماعية.

ويشير (قنديل، 2022) بأن الرشاقة التنظيمية تعرف بأنها قدرة المنظمة على الاحساس والاستجابة بفاعلية للفرص والتهديدات الناشئة من البيئات المتغيرة، حيث إن قدرة المنظمة على تنفيذ إجراءات

مختلفة للاستجابة للتغيرات البيئية يمكن ان تتم من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، كما ان سرعة التكيف يعد شكل من أشكال الرشاقة، مع التركيز على الإجراءات، مثل ضبط الاسعار من اجل مواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، كما ان الهدف الاستراتيجي المطلوب هو الحفاظ على الوضع التنافسي مع تحقيق المرونة للتغير البيئي

2.1.3 المطلب الثاني: اهمية ومتطلبات الرشاقة التنظيمية

أكدت الدراسات السابقة على الحاجة لتبني مفهوم الرشاقة التنظيمية كأحد العناصر الاساسية التي تعول عليها المنظمات للوصول الى أقصى درجات التميز و الفاعلية في الاداء في ظل التحديات الداخلية و الخارجية ، وذلك من خلال تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة، كما أن تصاعد حدة التهديدات الداخلية و الخارجية يتطلب نوعا من الرشاقة في الممارسات الادارية لقيادة المؤسسة في ظل ظروف غير مستقرة ، وفي أوضاع تنافسية فرضت الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز مهارة المؤسسة في التخطيط و القدرة على التنافس وذلك يتوجب على المؤسسات اليقظة الدائمة لاقتناص الافضل من الفرص، والكثير من المؤسسات ينتهي عملها؛ لأنها تستمر في عمل العمال المعتادة دون اللجوء إلى الابتكار وهو من أهداف الرشاقة الاستراتيجية(الشنطي،2019).

متطلبات الإدارة الرشيقة

إن هذه الاخيرة تتطلب توفر مجموعة من العناصر هي بمثابة متطلبات تتمكن من خلالها المؤسسات من تطبيق الإدارة الرشيقة وسيتم توضيحها فيما يلي:

- دعم الادارة العليا: نجاح الاسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الامكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال الالتزام الكلي بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية

والوقت من أجل إنجاز عملية تطبيق الأسلوب وتغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع (محمد، 2023)

- **التعاون بين الإدارة والعاملين:** تسعى العديد من الشركات الحديثة إلى التحسين المستمر لعملياتها وذلك باتخاذ طرق مختلفة، من بينها خلق جو إيجابي، فهذا الجو لا يساعد الموظفين على إنجاز مهامهم اليومية فحسب، بل يرفع في مستوى جودة الحياة الوظيفية ويقوي أيضا الروابط الاجتماعية مع الإدارة، فيكون للموظفين الحافز الكافي لإظهار التقاني المهني في إنجاز المهام الموكلة إليهم ، والرفع من إنتاجيتهم (Felipe, C. M., Roldan, 2017)

- **الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما :** يجب على المؤسسة التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث ، الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنه من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة ، لذا تعمل الإدارة الرشيقة على تدريب الموظفين جيدا على مختلف المستويات باعتبار أن التدريب يقلل من فرص الضياع والهدر بوصفه شكل من أشكال الاستثمار للمؤسسة ، فمن الضروري توفير التنسيق وخلق دورات تكوينية مختلفة تهدف إلى معرفة الأسس والأدوات والممارسات الخاصة بالثقافة الرشيقة والتدريب على المعايير الجديدة والتقنيات الجديدة المعمول بها ، إلى جانب تطوير المهارات الشخصية المختلفة مثل القيادة (قنديل، 2022)

- **التغيير في ثقافة المؤسسة:** هناك أنماط سلوكية معينة وقيم مؤسسة وشعاراتية أصبحت تمثل طابعا نمطيا تميز المؤسسات، وهي متداخلة مع الجوانب الدينية وطبيعة العلاقات الأسرية (كما هو الحال في

المؤسسات اليابانية) التي تعد امتدادا للأسرة حيث يسود نمط القيادة الأبوية والصارمة في ذات الوقت، كما ان هذه المؤسسات تحاول تعزيز عنصر الولاء الوظيفي بتحقيق عناصر الاستقرار في العمل لتقوية عناصر الولاء والرضا الوظيفي. فثقافة المؤسسة تركز على سلوكيات وعقليات وأنماط اجتماعية غير معلنة (قنديل، 2022).

2.1.4 المطلب الثالث: علاقة الإدارة الرشيقة بتحقيق الابداع الوظيفي

يمكننا القول ان دعم الادارة العليا له أهمية بالغة في تحقيق الابداع ، حيث ينبغي على المؤسسات الا تكتفي بجذب الكفاءات بل ان تسعى للاحتفاظ بها ، وبناء بيئة عمل تشجع على الابداع الوظيفي ومنح المزيد من الفرص لخوض الكثير من التجارب، حتى يتمكن الموظفين من تحقيق الابداع في جميع الاعمال الموكلة لهم ، ويمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال فتح العديد من قنوات الاتصال بين كل المستويات وبناء الثقة وتهيئة المناخ المناسب لتقبل الافكار الجديدة ، ويعتبر المشرفون ايضا محددًا حاسمًا كما انهم يلعبون دورًا مركزيًا في التأثير على الافراد بإشرافهم الاخلاقي في المنظمات ، وذلك بتواضعهم وابتعادهم عن التعسف والغطرسة والاستخفاف بأفكار او وجهات نظر الآخرين ، وانفتاحهم على أفكار الغير و هذا ما يساعد الموظفين على الحصول على مشاعر إيجابية حول وظائفهم ، كما يساعد أكثر في عرض السلوك الابداعي وزيادة فرصة وجود توقعات ومعتقدات أكثر إيجابية كما ان الدورات التكوينية والتدريبية كذلك تؤدي الى زيادة ابداع العامل داخل المؤسسات، فضمن هذه الدورات هناك تأثيرات رئيسية على تطوير تفكير متباين والقدرة على حل المشكلات الى جانب أداء الموظف كذلك مواقفه وسلوكياته فعندما يكتسب الموظف المعرفة والمهارات يتحسن مستوى إبداعه(يوسف، 2022،

كما ان التغيير في ثقافة المؤسسة له معايير محددة أهمها يجب ان تؤدي الى تحسين الابداع حيث يكون الهدف من التغيير هو إجبار الموظف على ترك الموجود، وان يصبح خلاقا ومبدعا ويقوم بتصميم مناهج جديدة وكل هذا يكون أساسه الثقة بحيث يجب ان يثق الموظف في المدير عندما يتدخل، ويمكن تحقيق درجة عالية من الابداع إذا كانت الثقافة التنظيمية التي أنشأتها الإدارة تعزز ارتفاع درجة الثقة وان دعم التغيير يشكل جزءا من السلوك المشجع لأبداع الموظف ورغبته في التكيف مع التغيير (طرق جديدة للقيام بالأشياء) (عمر، 2020)

2.1.5.1 رشاقة الاستشعار

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الاحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب ، إذ تشير مهمة الاستشعار الى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن ان يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والاداء المستقبلي، وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والذي يتجلى فيها التغير البيئي، وتنقية من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على اساس قواعد محددة سلفا ، وتستهل هذه المهمة مهام صنع القرار والممارسة والتي تؤدي الى التكيف التنظيمي مع التغير البيئي او حدوث التغيرات البيئية الجديدة (اميرة، 2022)

2.1.5.2 رشاقة الممارسة

هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية ، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على اساس خطط بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات ، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل

العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغير البيئي (الحنيطي، 2019) إن الاطار الفلسفي للرشاقة التنظيمية وفي نطاق علاقته بالقدرة التنافسية هو إطار واسع ومتشعب ولا بد لتطبيقه من الالمام بكافة عناصره ومقوماته فضلا عن تبني أهميته منذ البداية ولذلك تناولته بعض الدراسات العربية الحديثة ومنها(هيكل، 2022)

المبحث الثاني: الابداع الوظيفي

2.2.1 مقدمة

القدرات الابداعية والمهارات والافكار المبتكرة تتفاوت وتتباين من شخص لآخر ، وهذا يرجع الى انواع الثقافات والتنشئة والتربية والتعليم لدى الناس بشكل عام ، لكن هناك فئة معينة تهتم بإثبات ذاتها وتهوى تحقيق اهدافها ومحبة للابتكار وصنع افكار جديدة تؤدي الى الرقي بالمجتمع الى نحو أفضل ، واذ كان هذا الشخص مبدع في مجال معين لا يكتفي بعلمه ومعرفته بل يسعى جاهدا لتنميتها وتدريبها وتنشئتها بشكل افضل ، لذى من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم الابداع الوظيفي ، عناصر واهمية الابداع الوظيفي ، ابعاد الابداع الوظيفي(الحربي،2017)

2.2.2 المطلب الاول: مفهوم الابداع الوظيفي

الابداع الوظيفي من المواضيع الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وأصبح تشجيع الابداع الوظيفي والحث عليه في مقدمة الاهداف التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها وقد ازدادت اهمية الابداع في ظل ازدياد حدة المنافسة الدولية والمحلية والتي زادت من حاجة المنظمة الى الابداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال

إن الابداع الوظيفي هو طريق المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور الى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، وهو المجال الاكثر أهمية في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها.

تعريف الابداع في اللغة: يعني إحداث شيء جديد ليس له مثال سابق، وهو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، او انتاج شيء جديد لم يكن موجودا سابقا على صورته الحالية (جمال، 2015م) ويعرفه بشير المغربي: هو نشاط ذهني وسلوكي اساسي من سلوكيات الفرد والجماعات، وهو جزء من نسيج كل فكر انساني ويمكن لكل فرد ان يكون مبدع، والابداع يمكن ان يكون صفة وراثية الى حد ما (بشير المغربي، 2017).

ويعرف العميان (2015) الابداع الوظيفي بأنه الاستخدام الناجح لعمليات او برامج او منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

والابداع حسب تعريف عبد الله على: نشاط يتسم بحساسية عالية لأدراك المشاكل والقابلية على تحليلها وتحديدها وتقييم جوانب القصور والنقص فيها، ولل فرد المبدع قدرة عالية على انتاج أفكار متميزة وفريدة وواضحة خلال فترة زمنية قصيرة وله المرونة في الانتقال من فكرة لأخرى، والقابلية على التصور والتخيل، وتكون نتائجه خلاقة بعيدة كل البعد عن الرتابة والروتين (عبدالله على، 2011).

ويعرفه محمود العميان على انه: استخدام جماعي ناجح للعمليات او البرامج او المنتجات الجديدة تظهر نتيجة للقرارات التي تم اتخاذها داخل المؤسسة (محمود العميان، 2015)

الابداع الوظيفي هو تقديم قيمة لأصحاب المصلحة المختلفة وشروط الفعالية وتوليد المنتجات والافكار التي تعتمد قيمتها على السوق الحالي وهو كذلك قدرة ورغبة الفرد في اختراع أفكار جديدة ومبتكرة، او غير تقليدية فيما يتعلق بعمله (صقر، 2015)

2.2.3 المطلب الثاني: مجالات وعناصر الابداع الوظيفي

تتضمن الانجازات الابداعية المجالات الاساسية التالية:

1. تفعيل سياسات جديدة اي احداث تغيير في التوجه مثل اقرار سياسة تحديد سعر معين
2. ايجاد فرصة جديدة اي تطوير منتج جديد
3. استخدام اسلوب جديدي تبني عملية تشغيل جديدة او اجراءات عمل جديدة او استخدام تكنولوجيا جديدة
4. تصميم هيكل تنظيمي جديد، اي احداث تعديل على الهيكل الرسمي اعادة تنظيم او تبني هيكل تنظيمي، او ايجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

2.2.4.1 أنواع الابداع الوظيفي:

يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من الابداع الوظيفي في المؤسسات وهي (حريم، 2016)

1. الابداع على مستوى الفرد
 2. الابداع على مستوى الجماعة
 3. الابداع على مستوى المنظمة
- والانواع الثلاثة تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية ومهمة للمنظمات المعاصرة.

2.2.4.2 أولاً: الابداع على مستوى الفرد

هو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا بإتقان.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الابداع
- الذكاء: الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الاشياء.

- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه احساس كبير بالفكاهة (, Baškarada 2018)

2.2.4.3 الابداع على مستوى الجماعة:

هو الابداع الذي يتم تحفيفه او التوصل اليه من قبل الجماعة (ادارة، او قسم، او حدة او وحدة ادارية) فان إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاهم والتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، ولا شك ان التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة هذا ويتأثر ابداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الاتية:

(حريم، 2016)

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حينما يشاطر افرادها مجموعة قيم وافكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الامنة: ان البيئة والمناخ اللذين يشجعان الافراد على التعبير بحرية عن افكارهم بدون اتهام مضاد تعززان الابداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الاداء: يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.

2.2.4.4 الابداع على مستوى المنظمة:

ان الابداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها لم يعد مسألة ترف او شيئاً كماليا وانما بات امرا ضروريا وملحا ولا غنى لها إذا ما ارادت البقاء والازدهار وعليها ان تجعل الابداع اسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية (حريم، 2016)

1. ضرورة إدراك ان الابداع والريادة تحتاج الى اشخاص ذو تفكير عميق وذات علاقات بالمفاهيم ويقدران القيمة العلمية للنظريات الجيدة ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الاشياء وتعزيزها على المنظمة ان تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة، بحيث يستطيع ان ينفذ من الاطر والاساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع المشكلات.
3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابداعية في ايجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الابداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل.
4. ضرورة تنمية المهارات الابداعية في صنع المشكلات او بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الادارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي تصنعها ونعمل على حلها، ويمكن صنع المشكلات من خلال التشكيك واثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء يتعلق بالهيكل التنظيمي

2.2.5 ثانياً: عناصر الابداع الوظيفي

- القدرة على التحليل: يستطيع الشخص المبدع ان يحلل كل فكرة او عملية تحليل مفتتتا ومبسطة ومدروسة بالشكل السهل حتى يستطيع ان يقدم أفضل ما لديه في العملية التنظيمية.

- **المخاطرة: الشخص المبدع يأخذ على عاتقه ومسئوليته تبني أي فكرة جديدة او مبتكرة ويجازف دائما للوصول الى الحلول المناسبة ويخاطر من اجل تحقيق ما يقول**
- **الثقة بالنفس: لن تستطيع تطوير نفسك وان ترقى بنفسك الى الابداع مادامت تثقك بنفسك ضئيلة او معدومة، فكلما وثقت بنفسك وبقدراتك أكثر كلما استطعت ان تبذل وتبتكر بالشكل المطلوب.**

2.2.6 المطلب الثالث: ابعاد الابداع الوظيفي

ويقوم الابداع الوظيفي على مجموعة من الابعاد المتمثلة فيما يلي:

الأصالة: أي ان الشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به، فتكون الافكار التي يولدها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الافكار التي تبرز عند الاشخاص الآخرين، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة ولا تكرر الافكار الشائعة، والشخص صاحب التفكير الاصيل بهذا المعنى هو الشخص الذي ينفر من تكرار أفكار الآخرين وحلولهم التقليدية للمشكلات.

- **الطلاقة:** تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات والافكار السابقة في اتجاهات متعددة ومتنوعة، وبذلك يمنح العقل القدرة على توليد عدد كبير من الافكار والبدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة والتي يمكن تركيب بعضها لتصل في النهاية للأفكار الابداعية.

- **خلق افكار جديدة:** ان تكون للفرد أفكار متنوعة في جوهرها وان لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول او يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول او يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى، او التفسير، او الاستعمال، او فهم المهمة، او استراتيجية العمل.

- **خلق استراتيجيات العمل الجماعي:** ويعني إمكانية وجود أنظمة او برامج تهدف الى العمل الجماعي وتبادل الافكار المبتكرة. وحسب ما جاء اعلاه عن مفهوم الابداع وابعاده يعرفه الباحث على النحو التالي:

أنشطة ذهنية متميزة وراقية ناتجة عن تفاعل مجموعة من العوامل لدى الفرد منها العوامل العقلية المتمثلة بخلق الأفكار المبتكرة غير المطروقة او تطوير الافكار لخلق فكرة لم تكن موجودة مسبقا وحل أزمتات ومعققات العمل، والعوامل الشخصية المتمثلة بالعمل الجماعي في تنفيذ الافكار، والعوامل الاجتماعية المتمثلة بخلق استراتيجيات العمل الجماعي.

- **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف، ويعني ذلك ان بعض الافراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، ولا شك ان اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن الحل لها والاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيه وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الابداع الخلاق (صبري، 2022)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.3.1 مقدمة

تناول هذا الجزء من الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة أثر الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر التربوي بسلطنة عمان،، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع الى قسمين دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الانجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث الى الأقدم كما يلي:

2.3.2 اولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الاء محمد بشير، 2023) علاقة الابداع الوظيفي في تنمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في محافظة نينوي العراق.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور وعلاقة الارتباط لمجموعة من الابعاد المتمثلة بخلق الافكار، وحل
أزمات ومعرفة العمل، والجماعي في تنفيذ الافكار، وخلق استراتيجيات العمل الجماعي، وعلى تنمية
ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات المنتسبين في المدارس المهنية في
محافظة نينوى للعام الدراسي (2022-2023) ولتحقيق أهداف البحث تم اعداد مقياس يحتوي على
(44) سؤال وتوزيعه على عينة البحث التي شملت (160) مبحوثا يعتمد هذا البحث على طرق التحليل
الوصفي والتحليل الإحصائي، تمكنت نتائج الوصف والتحليل الإحصائي من الخروج بمجموعة من
الاستنتاجات وهي ان المدرسين والمدرسات المنتسبين في المدارس المهنية في محافظة نينوى يملكون
رأي متوسط المستوى بنسبة بلغت (63.2%) نحو الابداع الوظيفي، ولديهم ايضا راي متوسط بنسبة
بلغت (59.4%) نحو تنمية إدارة الموارد البشرية وبينت نتائج البحث وجود علاقة طردية بين متغير
الابداع الوظيفي بمختلف ابعاده(خلق الافكار، حل أزمات، ومعرفة العمل، العمل الجماعي في تنفيذ
الافكار، خلق استراتيجيات العمل الجماعي وتنمية إدارة الموارد البشرية عند درجة الثقة 99%)

2. دراسة: (الشمري ،2022) بعنوان : دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية.

تناول البحث الحالي التعرف على دور ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار وتطبيق
العمل) كمتغير مستقل على القدرة التنافسية (الابداع والابتكار) كمتغير تابع للعاملين في البنوك التجارية
بدولة الكويت، وقد تناولت الدراسة الميدانية تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية من
خلال إعداد قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت قوامها
367 مفردة، كما توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية
بين الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار وتطبيق العمل) وأبعاد القدرة التنافسية (الابداع

والابتكار). وفي ضوء النتائج التي تم التوصل الي مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية في البنوك التجارية بدولة الكويت من خلال ممارسة سلوك الرشاقة التنظيمية بين كافة العاملين بما يؤدي الى رفع مستوى القدرة التنافسية ، كما اشارت الدراسة الى وجود لبحوث أخرى مستقبلية.

3. دراسة: (هيكل ،2022) بعنوان: دور الرشاقة في تدعيم الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار وتطبيق العمل كمتغير مستقل والاداء الوظيفي (الابداع، والابتكار) متغير تابع . ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الأسلوب الاستنباطي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية والاداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت. وأوصت الدراسة على مجموعة من التوصيات، أهمها: تكثيف الجهود على ممارسة سلوك الرشاقة التنظيمية والاداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

4. دراسة: (قنديل ،2022) بعنوان: أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظم": الدور

الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظم في شركات الاتصال العاملة في الأردن من خلال: تحديد أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الاستجابة، المرونة والسرعة) على التميز المنظم ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز المنظم واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام الأسلوب الاستنباطي وتوصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المرونة، السرعة) على التميز المنظم، وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها: ينبغي على شركات الاتصال في العاملة في عمان إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية وممارسات الأولوية في العمل، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء

5. دراسة:(اميرة وخالد، 2022) بعنوان أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في

شركات التأمين الاردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الاردن. استخدمت الدراسة منهجية الوصف التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركات التأمين الاردنية والبالغ عددها (22) شركة وعدد الموظفين (3097) موظف، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظف من (5) شركات بواقع (50) موظف من كل شركة. بعد الانتهاء من عملية جمع بيانات المتغيرات المطلوبة للدراسة، تم إدخالها إلى البرمجية الاحصائية للحصول على النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم تطبيق بعض الاساليب الاحصائية المتوفرة في برامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف معالجة البيانات إحصائيا. توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات في الرشاقة التنظيمية بأبعادها رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة في شركات التأمين في الاردن. خلصت الدراسة الى التوصية بضرورة منح

الموظفين تفويض للصلاحيات من أجل إتمام أعمالهم بشكل ملائم، وضرورة تنفيذ دورات تدريبية للموظفين في التعامل مع مختلف الازمات، وضرورة اهتمام إدارات الشركات بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية حول أهمية الثقافة التنظيمية رشاقة الاستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة اتخاذ القرار، ما لها من دور في الارتقاء بمستويات الاداء.

6. دراسة : (سارة عزيز، 2022) بعنوان : دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة

الوظيفية بالمستشفيات الحكومية دراسة ميدانية على الكادر الاداري في مستشفى الاطفال

بمحافظة الطائف هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية مستشفى الاطفال بمحافظة الطائف من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق) وتحسين جودة الحياة الوظيفية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذت (107) مفردة مسح شامل لجميع الاداريين وتم تحليل 102 استبانة، و أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي طردي وقوي، وأن بعد اتخاذ القرار بين الرشاقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة له الاثر الاكبر على تحسين جودة الحياة الوظيفية.

7. دراسة: (الزامل والدوسري 2021) بعنوان: الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت

عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، تتكون من (30) فقرة تتوزع إلى ثلاث محاور رئيسية،

طُبقت الاستبانة على عينة بلغت (311) من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، فاستردت الباحثتان (133) استبانة صحيحة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، بوزن نسبي 88.90 %، وتبين أن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً بوزن نسبي 88.91 % وعلى ضوء نتائج دراسة أوصت الباحثتان أهمية أن تمتلك إدارة الجامعة وسائل رشاقة الاستشعار للأحداث، بفحص ومراقبة العوامل والمتغيرات البيئية ذات الأثر في نشاط الجامعة، والاهتمام بجانب بناء قدرات القيادات الجامعية ومهاراتها، خاصة جوانب بناء الاستراتيجيات الرشيقة والهادفة.

8. دراسة: (ايهاب واخرون، 2021) بعنوان: الابداع الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في

بغداد نينوي العراق.

تمثل التربية والتعليم ركيزتان اساسيتان لدورها الكبير في المساهمة بالتنمية بجميع ابعادها ولسعيها المستمر بالارتقاء بالمجتمع الى اعلى المستويات، إذ تشغل العملية التعليمية والتربوية اهتمام الكثير من المفكرين والمتقنين والعاملين في القطاعات التربوية المختلفة في بلاد العالم ، لكون من مقومات تقدم المجتمع وتطوره الاهتمام بتطوير التربية والتعليم إذ تضع آمالا كبيرة على النظم التعليمية إيماناً منها بأهميتها ، اما مشكلة البحث فمن خلال عمل الباحث كمعلم تربية رياضية وملاحظته المباشرة للدروس ومشاركته في أغلب النشاطات التي تقيمها المديرية العامة للنشاط الرياضي فقد لاحظ وجود تباين واضح في مستوى الابداع الوظيفي لدى المعلمين. ويظهر ذلك من خلال مستوى المشاركة المتذبذب للطلبة داخل المدارس او النشاطات الخارجية ما بين التميز والضعف في أغلب المشاركات وهنا تبرز

مشكلة البحث في عدم تقدير الابداع الوظيفي لدى المعلمين. وقد هدف البحث بالتعرف على مستوى الابداع الوظيفي لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة في مديريات التربية في بغداد. إذ تمثلت عينة البحث من (280) معلما أما أهم الاستنتاجات تكييف مقياس الابداع الوظيفي ب (26) فقرة توزعت على (6) مجالات

9. دراسة: (صبري مقيم، 2020) بعنوان: الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر).

هدفت الدراسة الى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الابداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر). تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها 230 عاملا من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت طرق الاحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل واختبار دراسة الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS) .

توصلت الدراسة الى ان تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ضعيف، وقد بنحو 17.9% وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة، ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الوظيفي.

10. دراسة: (حسام قرني، 2020) بعنوان: أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الابداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة

لشئون المطابع الاميرية جمهورية مصر العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل ومظاهر الابداع الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية بجمهورية مصر العربية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقا عند مستوى ذات دلالة إحصائية $\alpha \leq 05.0$ في مظاهر الابداع الوظيفي لدى العاملين بالهيئة راجعة لتوافر أبعاد بيئة عمل أخلاقية في الهيئة من عدمه. تم تحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من المديرين والموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم تصميم استبانة من مختلف المواقع الوظيفية في مجتمع، وتم توزيعها على عينة عشوائية عددها 210 موظفا مكونة من 40 سؤالا الدراسة، واسترد منها الباحث فعليا منهم 198 استمارة استبانة، وبعد استبعاد الاستمارات التالفة أصبح العدد الفعلي 179 استمارة استبيان فقط من المجموع الكلي صالحة للتحليل، حيث كانت الاستجابات الصحيحة بنسبة 85% تقريبا. وباستخدام حزمة البرامج الاحصائية وقد كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لأبعاد أخلاقيات العمل كان إيجابياً ، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ إيجابيا الوظيفي بأبعاده الواردة بالدراسة كان أيضا بين أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة ومنفردة ومظاهر الابداع الوظيفي لدى العاملين بالهيئة.

11. دراسة:(لينا واخرون،2020) بعنوان: أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية:

دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية

هدفت هذه الدراسة الى اختبار طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، بتطبيق في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) (تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الاقسام الادارية التابعة للشركة العامة للصناعات الجلدية،

اما عينة الدراسة فشملت مديري الاقسام والموظفين في القسم الاداري التابع للشركة، وتم اختيار أسلوب العينة العشوائية ووزعت (157) استبانة، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (96) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى اهتمام الشركة بالرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية هو جيد، كما أبرزت النتائج ان هنالك تأثير ايجابي للرشاقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق على الفاعلية التنظيمية.

2.3.3 ثانياً: الدراسات الاجنبية

1. دراسة: (2022.Student, Nethavhani). بعنوان: تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي

The Effect of Organizational Agility on Organizational Performance

تستجيب المنظمات للتغيير من خلال التخطيط الاستراتيجي، ولكن اليوم أصبح التغيير سريعاً معقدة الفهم، ونتيجة لذلك، لم يعد التخطيط الاستراتيجي متوافقاً مع ذلك الديناميكيات، وهذا يدعو المنظمات إلى أن تكون أكثر مرونة. تستخدم هذه الورقة البحثية الدراسة الارتباطية لتحديد واستكشاف وشرح العلاقة والتأثير بين خفة الحركة التنظيمية والأداء التنظيمي. يتضمن إطار خفة الحركة التنظيمية لهذه الدراسة ثقافة الابتكار، والتسامح مع الغموض، وإدارة التغيير، وتحليل السوق والاستجابة له، والسيولة الهيكلية. يتم تقييم الأداء التنظيمي من الناحية غير المالية وهي: رضا الموظفين والعملاء. ويخلص هذا البحث إلى أن هناك علاقة قوية (تأثير) بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي من حيث رضا العملاء، تميل المنظمات الرشيقة إلى الحصول على مستوى عالٍ من رضا العملاء. ومن ناحية أخرى فإن الأبحاث كما يجد أنه لا توجد علاقة (تأثير) بين الرشاقة التنظيمية والتنظيمية الأداء من حيث رضا الموظفين. يبدو أن المنظمات الرشيقة ليس لها أي تأثير على مستوى رضا الموظفين. الهدف المركزي هو فهم

إطار خفة الحركة والتأثير النسبي على الأداء التنظيمي الخلفية النظرية التي توجه تشمل الفوضى نظرية الإدارة ونظرية الطوارئ. تتلخص طبيعة هذه الدراسة في البحث التفسيري والوصفي الذي اعتمد منهج الأساليب المختلطة. تستخدم الدراسة أسلوب العينة غير الاحتمالية والمريحة والحكمية. وتشمل طرق جمع البيانات المسوحات والمقابلات شبه المنظمة والتحليل التلوي.

2. دراسة: (Laksmi M Wijayanti, 2021) بعنوان: الرشاقة التنظيمية في البيئة التعليمية: دراسة

حالة سيكولاه مريد ميرديكا

Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka

تصبح خفة الحركة البعد الأكثر أهمية في مواجهة التقلبات وعدم اليقين حالة التعقيد والغموض (VUCA) المدارس كمنظمة رئيسية في البقاء على قيد الحياة أي تغييرات في البيئة تحتاج إلى التكيف والتكيف. ومن ناحية أخرى، المدارس ينظر إليها على أنها مؤسسات تقليدية. مريح مع النهج التقليدي في الإدارة المنظمة، تعتبر المدارس واحدة من هذه الأخيرة في تنفيذ التغيير إدارة. قلة النقاشات والأبحاث المتعلقة بالرشاقة في المدارس بشكل خاص تشجع بيئة رياض الأطفال إلى المدرسة الثانوية هذه المقالة لإجراء دراسة حالة في واحدة من أسرع المدارس نموًا في إندونيسيا تم إجراء هذه المقالة باستخدام طريقة نوعية مكملة بمسح مثل نهج التثليث. والنتيجة من هذا البحث هي أن SMM يجادل بأنه كذلك تنفيذ خفة الحركة كمتغير رئيسي في تنفيذ النظام التشغيلي. أصبحت الرشاقة بُعدًا مهمًا في مساعدة على التكيف مع البيئة والسوق الحاليين

3. دراسة: (al et Ahmad .2020), دور الرشاقة التنظيمية فى التحول للدراسة عن بعد اثناء

جائحة كورونا في اندونيسيا

The role of organizational agility in switching to distance learning during the Corona pandemic in Indonesia

أهمية الدور الذي لعبته الرشاقة التنظيمية لمديري المدارس في أثناء تحول التعليم عن بعد في ضوء جائحة كورونا في إندونيسيا. تم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء عدد من المقابلات المتعمقة وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من مديري المدارس واستخدام أسلوب الملاحظة وتحليل البيانات والوثائق. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين تطبيق مديري المدارس لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية مثل الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد، مع الانتقال الناجح للتعليم عن بعد خلال الجائحة وتحقيق بيئات تعليم متميزة أثناء الجائحة.

4. دراسة (Abe Harraf ،2015)، بعنوان: الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تتميز البيئة التنافسية الحالية بمنافسة شديدة الحدة بطريقة ديناميكية وبيئة غير مؤكدة. القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية لهذه التغييرات، الضرورية التي تفصل المنظمات الناجحة عن تلك التي تتعثر. تستعرض هذه الورقة مفهوم خفة الحركة التنظيمية من خلال استكشاف الفهم الحالي للمفهوم، ذات الصلة الأدب والإطار المفاهيمي. يتم استكشاف السبل المحتملة لمزيد من البحث

2.3.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء ودعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وأعطت صورة شاملة لموضوع الدراسة الحالية ، وبرز المعوقات التي تواجهه الرشاقة التنظيمية ، كما أتاحت الفرصة في

تحديد أهداف الدراسة وأهميتها، واختيار العينة والتعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة خاصة في بناء الاستبيان ومنها: دراسة (الزامل، 2021) والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها، وساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مشكلة الدراسة والاستفادة من بعض المصادر العلمية .

من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف اهدافها التي سعت إلى تحقيقها واختلفت القطاعات التي تناولتها واختلفت البيئات التي تمت فيها والمتغيرات التي تناولتها مع تشابه الدراسات جميعها في المنهجية التي اتبعتها وهنا يستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق والاختلاف

أ. الاتفاق

بالنسبة لبيئة الدراسة: هدفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها مثل دراسة: **بالنسبة للمتغيرات:** اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الرضا التنظيمية والابداع الوظيفي من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطه مع متغيرات أخرى كدراسة: (اميرة، 2022) و (هيكل، 2022) و (محمد، 2023)

بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج والاستبانة كأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة، (الشمري، 2022)، (سارة، 2022)

ب. أوجه الاختلاف

بالنسبة لبيئة الدراسة:تنوعت بيانات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات فى القطاع الخاص مثل دراسة، (قنديل ،2022).

2.3.5 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة

1. أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية وبناء مقاييس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس الاستبانة في الدراسات السابقة.
2. تمهد الدراسات السابقة الطريق للدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على مراجع الدراسات السابقة والاستفادة منها فى الدراسات الحالية.
3. الالمام بالأساليب الاحصائية المناسبة للدراسات الحالية من خلال الدراسات السابقة.
4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة فى صياغة اسئلة الدراسة وتفسير نتائج الدراسة.

2.3.6 الفجوة البحثية:

بعد تناول هذين الدراستين بالتحليل اتضح وجود فجوة بحثية يمكن للدراسة الحالية أن تتناولها في الجوانب

1. من حيث مكان تطبيق الدراسة
2. زمان تطبيق الدراسة
3. المتغيرات الأساسية للدراسة، حيث تضم الدراسة الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال ابعاد (الاستجابة، الممارسة والاستشعار) والابداع الوظيفي من خلال إبعاد، الاصاله، الطلاقة ، خلق الأفكار

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

3-1 مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية في سلطنة عمان، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الموظفين بتعليمية شمال الشرقية، والذين أبدوا رغبتهم على التعاون والإجابة على أداة الدراسة التي تم تطويرها خصيصاً بهدف جمع البيانات.

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وبيان منهج ومجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها وخصائصها، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى ثباتها، والإجراءات الدراسة التي نفذت بها والطرق الإحصائية التي استخدمها الباحث في معالجة البيانات.

3-2 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية في سلطنة عمان. يستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة معينة للوصول إلى الأسباب المؤدية إلى حدوث هذه الظاهرة وأيضاً معرفة العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص النتائج، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

3-3 مجتمع الدراسة:

حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والكوادر الإدارية بتعليمية شمال الشرقية في سلطنة عمان.

4-3 عينة الدراسة:

اختر الباحث عينة البحث بطريقة ميسرة، كما اعتمد الباحث على معادلة ثامبسون لتحديد العينة اللازمة بناء على مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (437) موظف وموظفة، حيث أظهرت نتائج معادلة روبيرت ثامبسون أن العينة اللازمة على الأقل (256) مفردة من الموظفين عن طريق الاستبانة الإلكترونية.

5.3 الإجراءات البحثية في الدراسة

اتبعت الدراسة نهجاً بحثياً يتألف من الخطوات الإجرائية التالية:

1. الإطار النظري ومراجعة الأدبيات: أجريت دراسة نظرية شاملة، استعرضت الأدبيات ذات الصلة والبحوث السابقة حول تأثير تنفيذ حوكمة الشركات على التنمية المستدامة داخل وزارة النقل والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. تطوير آليات الدراسة: تم تصميم آليات الدراسة بعناية لتتوافق مع أهداف البحث والمتطلبات المنهجية.
3. التحقق من صحة الاستبانة: خضع الاستبانة لفحص أولي للتحقق من صحته قبل تقديمه إلى خبراء أكاديميين للتقييم والتحسين لضمان الوضوح والملاءمة والشمول.
4. توزيع الاستبانة: تم تطوير الاستبانة باستخدام نماذج Google وتم توزيعه رقمياً. لضمان إجابات كاملة، تم تطبيق الحقول الإلزامية على جميع الأسئلة. واستغرقت عملية جمع البيانات حوالي ثلاثة أسابيع.

5. معالجة البيانات والتحقق منها: عند تلقي الردود، تمت مراجعة البيانات للتأكد من دقتها واكتمالها قبل نقلها إلى ملف Microsoft Excel. ثم تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لمعالجة أسئلة البحث واستخلاص النتائج وتسهيل المناقشة.

6. التحليل الإحصائي: تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد قامت الدراسة بتقييم الخصائص السيكومترية للاستبيان، بما في ذلك الصلاحية والموثوقية، للتأكد من فعاليته في قياس تأثير حوكمة الشركات على التنمية المستدامة. ثم تم تفسير النتائج، وصياغة التوصيات بناءً على النتائج.

3-6 أداة الدراسة:

اعتمد هذا البحث على استمارة الاستبانة وهي أداة الدراسة، حيث تم تحديث الاستبانة بما يتلاءم مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال العبارات العلمية لمتغيراتها من خلال المجالات والكتب والرسائل المنشورة والبحوث العلمية حول موضوع البحث. تم عرض الاستبانة على بعض من المحكمين المختصين، لإجراء الاقتراحات والتعديلات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأقسام التالية:

- القسم الأول: الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- القسم الثاني: المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية:

❖ رشاقة الممارسة.

❖ رشاقة الاستشعار.

❖ رشاقة الاستجابة.

- القسم الثالث: المتغير المستقل تحسين الإبداع الوظيفي:

○ الأصالة.

○ الطلاقة.

○ خلق الأفكار.

- القسم الرابع: الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع: الكادر التربوي.

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1-5) والموضحة

في الجدول رقم (3-1). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

جدول (3-1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

الدرجة	القيمة
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم اضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس، كما في الجدول أدناه.

جدول (2-3) معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	منخفضة جداً
2.6-1.81	منخفضة
3.4-2.61	متوسطة
4.2-3.41	مرتفعة
5-4.21	مرتفعة جداً

7.3 صدق وثبات أداة الدراسة

1. **الصدق الظاهري:** تمثل هذه العملية مدى تطابق أداة القياس مع الهدف المراد قياسه، حيث يعكس تصميم الأداة وصياغة العبارات مدى توافقهما مع المفاهيم المستهدفة. ولضمان جودة الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين ذوي الخبرة والكفاءة، بهدف الحصول على آرائهم حول دور كل فقرة في المحتوى، ومدى شمولية الأداة وتنوعها، بالإضافة إلى تقييمها من حيث دقة الصياغة اللغوية وسلامتها. كما أتيح للمحكمين تقديم أي ملاحظات تتعلق بالتصويب أو التعديل أو الحذف وفقاً لما يرونه ضرورياً لتحسين جودة البحث. بناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المطلوبة، والتي شملت توضيح بعض المفاهيم، أو تعديل محتوى بعض الفقرات لضمان ملاءمتها، أو دمج بعض الفقرات المتشابهة، أو حذف غير الضروري منها.

أما فيما يتعلق بصدق البناء والاتساق الداخلي، فهو يعد من المؤشرات الدالة على مدى تحقيق الأداة لأهدافها، إذ يقيس مدى توافق كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور. وتم تقسيم أدوات البحث إلى ثلاثة محاور: الأول يتعلق بالرشاقة التنظيمية، والثاني على تحسين الإبداع الوظيفي، بينما يركز الثالث على التنمية الكادر التربوي.

2- صدق البناء والاتساق الداخلي: وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، من أجل تحديد قدرة كل منها وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الآتية توضح ذلك.

جدول (3-3) معامل الارتباط بيرسون لفقرات أبعاد الرشاقة التنظيمية

رشاقة الاستجابة			رشاقة الاستشعار			رشاقة الممارسة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم
0.001	0.760**	1	0.001	0.498**	1	0.001	0.602**	1
0.001	0.666**	2	0.001	-0.305**	2	0.001	0.503**	2
0.001	0.719**	3	0.001	-0.238**	3	0.001	0.483**	3
0.001	0.645**	4	0.001	-0.296**	4	0.001	0.440**	4
0.001	0.751**	5	0.001	0.631**	5	0.001	0.651**	5

نلاحظ من الجدول أعلاه، لبعد رشاقة الممارسة أن معاملات الارتباط (0.602، 0.503،

0.651) ارتباط طردي متوسط بمستوى دلالة 0.001. أما معاملات الارتباط (0.483، 0.440)

ارتباط طردي ضعيف بمستوى دلالة إحصائية 0.001.

أما بعد رشاقة الاستشعار أن معامل الارتباط (0.631) ارتباط طردي متوسط، أما معامل الارتباط (0.498) ارتباط طردي ضعيف بمستوى دلالة إحصائية، بينما معاملات الارتباط (-0.305، -0.238، -0.296) ارتباطات عكسية ما بين ضعيفة وضعيفة جداً.

أما بعد رشاقة الاستجابة أن معاملات الارتباط (0.751، 0.719، 0.760) ارتباطات طردية قوية بمستوى دلالة إحصائية 0.001. أما معاملات الارتباط (0.645، 0.666) ارتباط طردي متوسط بمستوى دلالة إحصائية 0.001.

وهذه النتائج تشير إلى أن أغلب معاملات الارتباط ما بين ضعيفة ومتوسطة مما يؤكد أن الرشاقة التنظيمية وممارستها واستجابتها والاستشعار بها لم تكن بالصورة المطلوبة.

جدول (3-4) معامل الارتباط بيرسون لفقرات أبعاد تحسين الإبداع الوظيفي:

خلق الأفكار			الطلاقة			الأصالة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الرقم
0.001	0.853**	1	0.001	0.736**	1	0.001	0.761**	1
0.001	0.679**	2	0.001	0.529**	2	0.001	0.528**	2
0.001	0.892**	3	0.001	0.596**	3	0.001	0.647**	3
0.001	0.780**	4	0.001	0.647**	4	0.001	0.649**	4
0.001	0.874**	5	0.001	0.482**	5	0.001	0.444**	5

أما بعد الأصالة، أن معامل الارتباط (0.761) ارتباط طردي قوي بمستوى دلالة إحصائية (0.001)، أما معاملات الارتباط (0.528، 0.647، 0.649) ارتباطات طردية متوسطة بمستوى دلالة إحصائية (0.001)، أما معامل الارتباط (0.444) ارتباط طردي ضعيف.

أما بعد الطلاقة، أن معامل الارتباط (0.736) ارتباط طردي قوي بمستوى دلالة إحصائية 0.001. أما معاملات الارتباط (0.528، 0.647، 0.649) وهي ارتباطات طردية متوسطة بمستوى دلالة إحصائية 0.001.

أما بعد الطلاقة فإن معامل الارتباط (0.736) ارتباط طردي متوسط بمستوى دلالة إحصائية (0.001). أما معاملات الارتباط (0.529، 0.596، 0.647) ارتباطات طردية متوسطة بمستوى دلالة إحصائية 0.001. أما معامل الارتباط (0.482) ارتباط طردي ضعيف.

أما بعد خلق الأفكار أن معاملات الارتباط (0.853، 0.892، 0.780، 0.874) وهي ارتباطات طردية قوية بمستوى دلالة إحصائية 0.001. أما معامل الارتباط (0.679) ارتباطات طردية متوسطة.

وهذه النتائج تشير إلى أن أغلب معاملات الارتباط ما بين قوي ومتوسط مما يؤكد أن هناك تحسن في الابداع الوظيفي المتمثلة في الأصالة، الطلاقة، وخلق الأفكار.

جدول (3-5) معامل الارتباط بيرسون لفقرات الكادر التربوي

الاجتماعي		
الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.854**	0.001
2	0.742**	0.001

0.001	0.699**	3
0.001	0.445**	4
0.001	0.416**	5
0.001	0.338**	6
0.001	0.528**	7
0.001	0.642**	8

نلاحظ من الجدول أعلاه، للكادر التربوي أن معاملات الارتباط (0.742، 0.854) وهي ارتباطات طردية قوية بمستوى دلالة إحصائية 0.001. أما معاملات الارتباط (0.528، 0.699) وهي ارتباطات طردية متوسطة بمستوى دلالة إحصائية 0.001. أما معاملات الارتباط (0.642، 0.416، 0.445) وهي ارتباطات طردية ضعيفة بمستوى دلالة إحصائية 0.001.

وهذه النتائج تشير إلى أن معظم معاملات الارتباط ما بين متوسطة وضعيفة وهذا يؤكد أن الكادر التربوي يلعب دوراً حيوياً في العملية التعليمية، حيث يتجاوز دوره مجرد نقل المعرفة إلى بناء شخصية الطالب وتنمية قدراته والمساهمة في إعداد جيل واعٍ ومنتقف قادر على المساهمة في بناء مجتمع مزدهر.

جدول (3-6) معاملات الارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية لأداة الاستبيان

الدرجة الكلية لأداة الدراسة		الأبعاد
مستوى الدلالة	درجة الارتباط	
0.001	0.761**	رشاقة الممارسة

0.001	0.825**	رشاقة الاستشعار
0.001	0.822**	رشاقة الاستجابة
0.001	0.847**	الأصالة
0.001	0.838**	الطلاقة
0.001	0.767**	خلق الأفكار
0.001	0.796**	الكادر التربوي

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع الأبعاد متسقة مع الدرجة الكلية لأداة الاستبانة، حيث كانت معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وتراوحت قيم معامل ارتباطها بين (0.761 إلى 0.796) وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لهذا المقياس.

يظهر الجدول (7.3) أن قيمة " ألفا كرونباخ" لمجال البحث وللمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل 0.974. لذا يمكن وصف نتائج البحث بالثبات، وأن البيانات المتحصل عليها من خلال هذا البحث مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية سليمة للدراسة وهو مرتفع.

جدول (7-3) ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Chroanbach's Alpha
المحور الأول: الرشاقة التنظيمية		
رشاقة الممارسة	5	0.849
رشاقة الاستشعار	5	0.766

0.935	5	رشاقة الاستجابة
		المحور الثاني: تحسين الإبداع الوظيفي
0.890	5	الأصالة
0.908	6	الطلاقة
0.946	5	خلق الأفكار
0.931	8	المحور الثالث: الكادر التربوي
0.974	39	الدرجة الكلية لمقياس الدراسة

8.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي، وذلك من خلال توظيف الأدوات الإحصائية التالية:

1/ الإحصاء الوصفي:

يهدف إلى وصف سمات أفراد العينة وتحليل إجاباتهم باستخدام الأدوات التالية:

أ. التكرارات والنسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص العينة وإجاباتهم على فقرات الاستبانة.

ب. الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة، كأحد أبرز مقاييس النزعة المركزية.

ت. الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

2/ الإحصاء الاستدلالي:

تم تطبيق مجموعة من الأدوات والمؤشرات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، والتي تشمل:

- أ. معامل الاتساق الداخلي: (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- ب. اختبار معامل الانحدار: لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (الرشاقة التنظيمية) وتحسين الابداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية في سلطنة عمان.
- ت. اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به: (VIF) لفحص مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ث. تحليل التباين: (ANOVA) لقياس الفروق بين محاور الدراسة وأبعادها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- ج. اختبارات التوزيع الطبيعي (الالتواء، التفرطح، كولموغروف-سميرنوف): للتحقق من طبيعة توزيع البيانات ومدى مطابقتها للتوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة، لذا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 السمات الديموغرافية لعينة الدراسة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

نلاحظ من الجدول أدناه للجنس أن معظم أفراد العينة هم ذكور بنسبة 67.2%، أما الإناث بنسبة 32.8%.

العمر فمعظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 45 عاماً بنسبة 54.7%، أما 45 عاماً فأكثر بنسبة 31.1%، بينما أقل من 30 عاماً بنسبة 14.1%.

المؤهل التعليمي فنجد أن معظم أفراد العينة حملة البكالوريوس بنسبة 59.4%، أما الماجستير بنسبة 18.8%، أما الدبلوم 14.1%، بينما الدبلوم العام بنسبة 6.3%، أما الدكتوراه بنسبة 1.5%.

المسمى الوظيفي فنجد أن غالبية أفراد العينة هم إداريين بنسبة 67.2%، أما رؤوس أقسام بنسبة 21.9%، بينما مدير عام/مدير عام مساعد بنسبة 10.9%.

سنوات الخبرة فنجد أن غالبية أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 20 سنة فأكثر بنسبة 40.6%، أما ما بين 5-15 سنة بنسبة 29.7%، بينما 16-20 سنة بنسبة 17.2%، أقل من 5 سنوات بنسبة 12.5%.

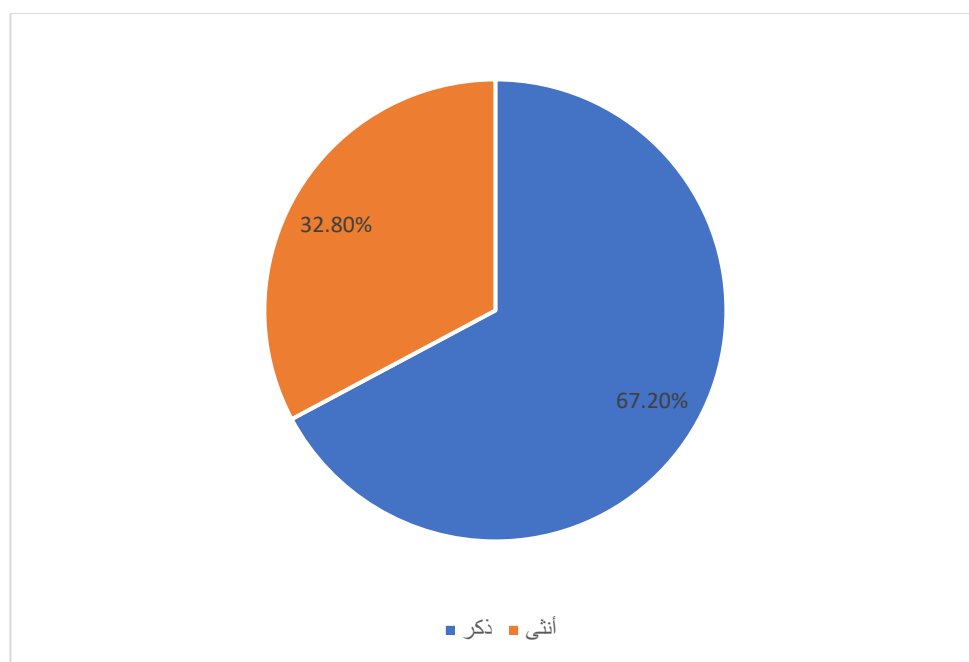
جدول (1-4) يوضح المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (البيانات الشخصية):

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	172	67.2%
	أنثى	84	32.8%
	المجموع	256	100%
العمر	أقل من 30 عاماً	366	14.1%
	من 30 إلى أقل من 45 عاماً	140	54.7%
	45 عاماً فأكثر	80	31%
	المجموع	256	100%
المؤهل التعليمي	دبلوم	36	14.1%
	دبلوم عام	16	6.3%
	البكالوريوس	152	59.4%
	الماجستير	48	18.8%
	الدكتوراه	4	1.5%
	المجموع	256	100%

%10.9	28	مدير عام/مدير عام مساعد	المسمى الوظيفي
%67.2	172	إداري	
%21.9	56	رئيس قسم	
%100	256	المجموع	
%12.5	32	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%29.7	76	من 5-15 سنة	
%17.2	44	من 16-20 سنة	
%40.6	104	من 20 سنة فأكثر	
%100	256	المجموع	

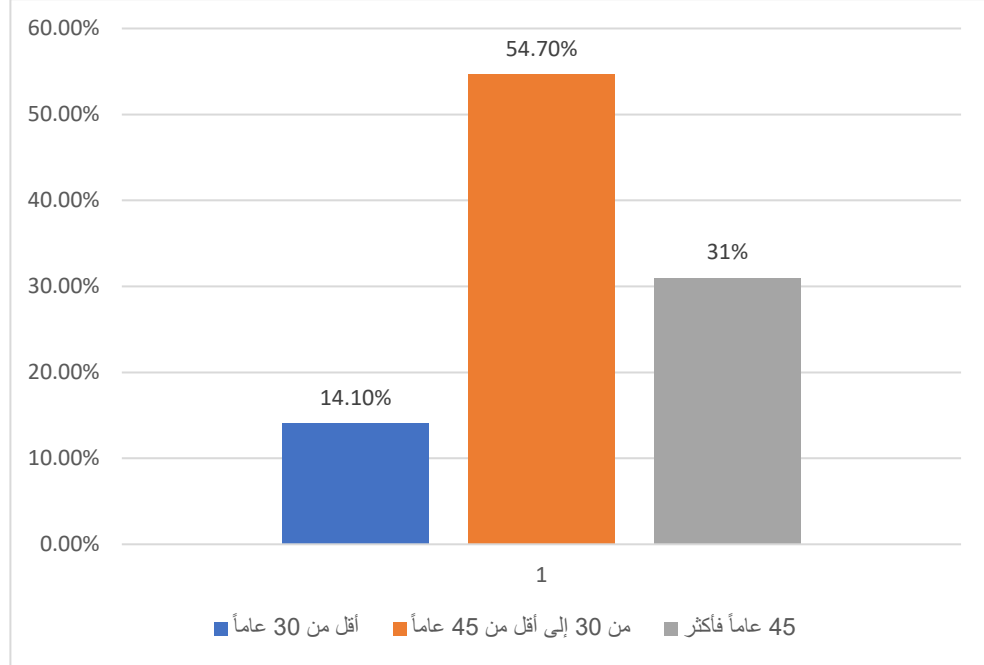
المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج **SPSS** من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

الشكل رقم (1-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس:



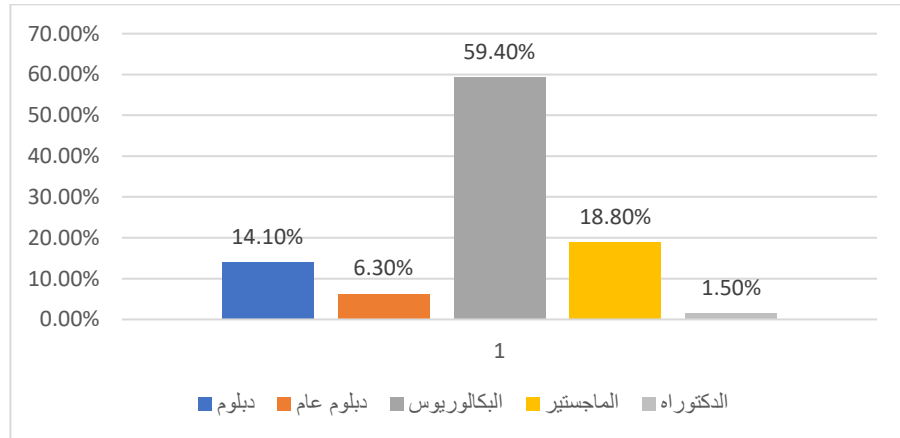
المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024م

الشكل رقم (2-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر:



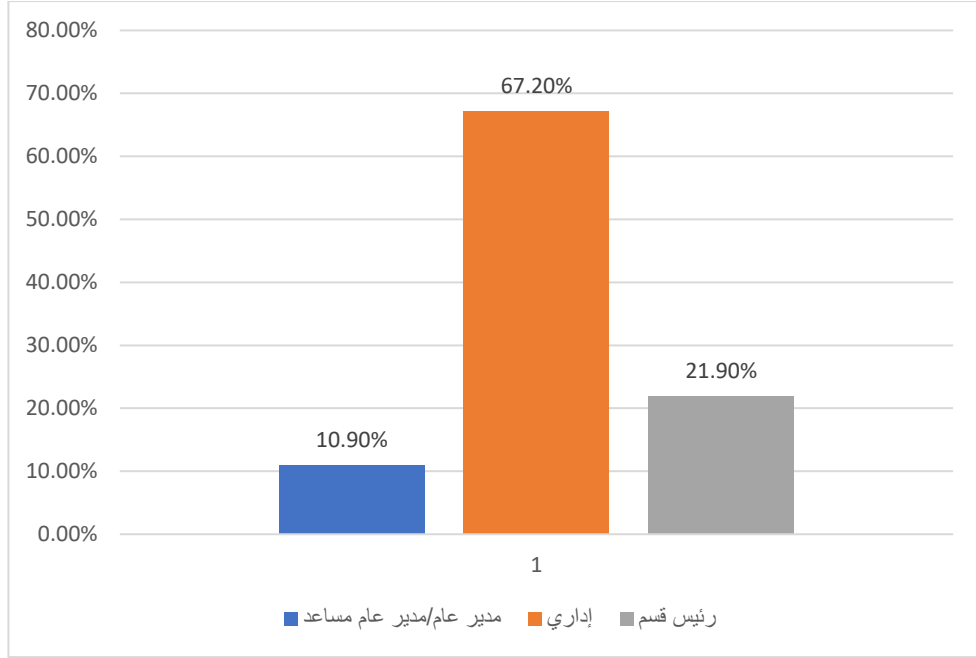
المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024م

الشكل رقم (3-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي:



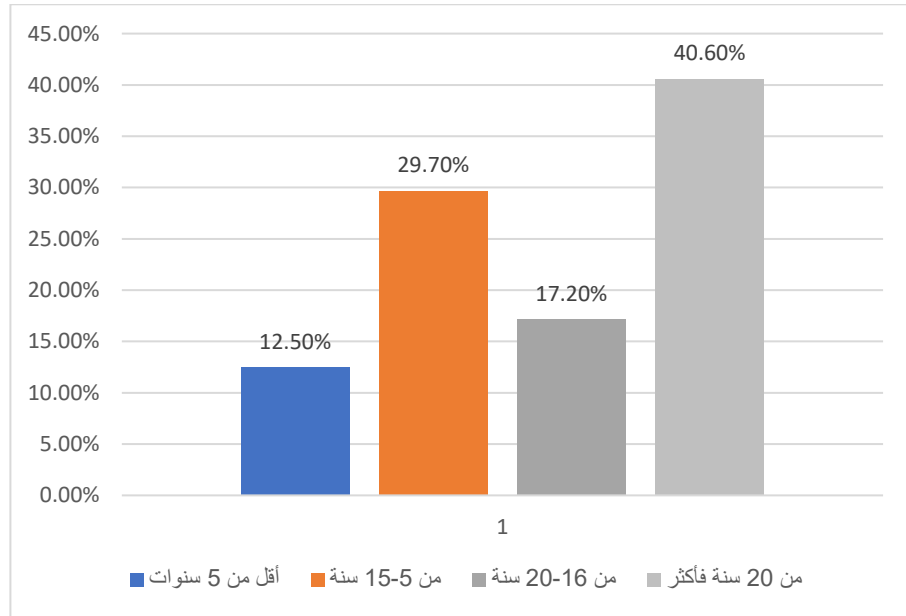
المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024م

الشكل رقم (4-4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024م

الشكل رقم (4-5) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2024

3.4 نتائج التحليل الوصفي

1.3.4 الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

جدول (4-2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الابداع

الوظيفي لدى الكادر الإداري:

المتغيرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
رشاقة الممارسة	3.778	53.97%	0.652	مرتفعة	3
رشاقة الاستشعار	3.406	48.65%	0.512	متوسطة	7
رشاقة الاستجابة	3.653	52.18%	0.856	مرتفعة	6
الأصالة	3.787	54.1%	0.750	مرتفعة	2
الطلاقة	3.729	53.27%	0.728	مرتفعة	4
خلق الأفكار	3.703	52.9%	0.859	مرتفعة	5
الكادر التربوي	3.935	56.21%	0.705	مرتفعة	1

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، تبين أن موافقة أفراد العينة لجميع أبعاد تطبيق

الحوكمة المؤسسية والتنمية المستدامة، جاءت بدرجة موافقة ما بين مرتفعة ومتوسطة حيث جاء الكادر

التربوي في الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) وأهمية نسبية (56.21%)، وبمتوسط حسابي (3.935)،

وبانحراف معياري (0.705)، أما بعد الرشاقة الاستشعار جاءت بأقل وسط حسابي (3.406) وهي

متوسطة، وانحراف معياري (0.512) وأهمية نسبية (48.65%).

2.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution

جدول (3-4) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الإحصاءات الوصفية الالتواء والتفرطح

الرقم	الأبعاد	الالتواء		التفرطح	
		إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري
1	رشاقة الممارسة	-1.050	0.152	1.579	0.303
2	رشاقة الاستشعار	0.570	0.152	0.369	0.303
3	رشاقة الاستجابة	-0.941	0.152	0.847	0.303
4	الأصالة	-1.130	0.152	1.661	0.303
5	الطلاقة	-1.198	0.152	2.109	0.303
6	خلق الأفكار	-1.419	0.152	2.211	0.303
7	الكادر التربوي	-1.242	0.152	1.590	0.303

أشارت بيانات اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات في الجدول أعلاه، إلى أن توزيع البيانات لكل من المتغيرات المستقلة (الرشاقة التنظيمية وتحسين الابداع الوظيفي) بأبعادهما وكذلك المتغير التابع (الكادر التربوي) كان طبيعياً، حيث تراوحت قيم معامل الالتواء Skewness (-1.050) إلى (-1.242) وهي ضمن المدى القبول للتوزيع الطبيعي بين (-2, +2) (George Mallery, 2019)، كما تراوحت قيم معامل التفلطح بين (1.579) و (1.590) وهي أيضاً ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح (-7, +7) (Hair et. Byrne, 2010, al. 2010).

3.3.4 اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي: One-Sample Kolmogorov-

Smirnov Test

باستخدام اختبار كمونجروف - سيمنروف من خلال الجدول أعلاه للبواقي نجد أن القيم الاحتمالية ما بين 0.185 إلى 0.245 وهي قيم أكبر من (0.05) وهذا يدل على اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي وبأن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي وهي خطية.

جدول (4-4) يوضح اختبار كمنجروف سيمنروف

المتغيرات المستقلة	Simirnov Value	مستوى الدلالة
رشاقة الممارسة	0.185	0.001
رشاقة الاستشعار	0.145	0.001
رشاقة الاستجابة	0.204	0.001
الأصالة	0.205	0.001
الطلاقة	0.200	0.001
خلق الأفكار	0.245	0.001

4.4 الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة Multicollinearity

لاختبار استقلالية بيانات متغيرات الدراسة وعدم وجود ازدواج خطي بينها، فقد استخدم الباحث

القيم الإحصائية Tolerance و Variance Inflation Factor حيث يجب أن تكون قيم Tolerance

أكبر من (20) وقيم VIP أقل من 10 (Hair et al., 2010) بالنظر إلى الجدول أدناه.

جدول (4-5) اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة (المستقلة)

الرقم	المتغيرات	VIP	Tolerance
1	رشاقة الممارسة	4.630	0.216
2	رشاقة الاستشعار	1.764	0.567
3	رشاقة الاستجابة	7.818	0.128
4	الأصالة	8.962	0.112
5	الطلاقة	7.594	0.132
6	خلق الأفكار	4.725	0.212

5.4 تحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروق بين محاور الدراسة وأبعادها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

جدول (4-5) تحليل التباين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير يعزى للجنس:

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
رشاقة الممارسة	بين المجموعات	6.920	1	173.01	0.001
	داخل المجموعات	101.597	254		
	المجموع	108.518	255		

0.001	15.933	1	3.947	بين المجموعات	رشاقة الاستشعار
		254	62.923	داخل المجموعات	
		255	66.870	المجموع	
0.070	3.311	1	2.410	بين المجموعات	رشاقة الاستجابة
		254	184.868	داخل المجموعات	
		255	187.277	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.001، 0.001) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار) لمتغير الجنس. أما رشاقة الاستجابة فإن القيمة الاحتمالية (0.07) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين رشاقة الاستجابة لمتغير الجنس.

جدول (4-6) تحليل التباين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة

الاستجابة) لمتغير يعزى للمؤهل التعليمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
رشاقة الممارسة	بين المجموعات	6.476	4	3.982	0.004
	داخل المجموعات	102.041	251		
	المجموع	108.518	255		
رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	9.170	4	9.972	0.001

		251	57.700	داخل المجموعات	
		255	66.870	المجموع	
0.007	3.620	4	10.215	بين المجموعات	رشاقة الاستجابة
		251	177.062	داخل المجموعات	
		255	187.278	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.004، 0.001، 0.007) وهي أقل من 0.05 ولذلك

توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4-7) تحليل التباين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة

الاستجابة) لمتغير يعزى للمسمى الوظيفي

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
رشاقة الممارسة	بين المجموعات	0.455	2	0.533	0.588
	داخل المجموعات	108.062	253		
	المجموع	108.517	255		
رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	4.357	2	8.817	0.001
	داخل المجموعات	62.513	253		
	المجموع	66.870	255		
رشاقة الاستجابة	بين المجموعات	2.797	2	1.918	0.149

		253	184.481	داخل المجموعات
		255	187.278	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.588، 0.149) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، الاستجابة) لمتغير المسمى الوظيفي. أما رشاقة الاستشعار فإن القيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين رشاقة الاستشعار لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4-8) تحليل التباين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير يعزى لسنوات الخبرة:

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
رشاقة الممارسة	بين المجموعات	14.806	3	13.271	0.001
	داخل المجموعات	93.712	252		
	المجموع	108.517	255		
رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	2.959	3	3.889	0.010
	داخل المجموعات	63.911	252		
	المجموع	66.870	255		
رشاقة الاستجابة	بين المجموعات	10.063	3	4.770	0.003
	داخل المجموعات	177.214	252		
	المجموع	187.277	255		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.001، 0.010، 0.003) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4-9) تحليل التباين تحسين الابداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى للمؤهل التعليمي

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	4.685	4	2.116	0.079
	داخل المجموعات	138.955	251		
	المجموع	143.640	255		
الطلاقة	بين المجموعات	10.147	4	5.091	0.001
	داخل المجموعات	125.076	251		
	المجموع	135.222	255		
خلق الأفكار	بين المجموعات	12.375	4	4.418	0.002
	داخل المجموعات	175.782	251		
	المجموع	188.158	255		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.079) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين الابداع (الأصالة) لمتغير للمؤهل العلمي. أما تحسين الابداع

(الطلاقة، خلق الأفكار) فإن القيم الاحتمالية (0.001، 0.002) وهي أقل من (0.05) ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4-10) تحليل التباين تحسين الابداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى للمسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	2.010	2	1.795	0.168
	داخل المجموعات	141.630	253		
	المجموع	143.640	255		
الطلاقة	بين المجموعات	1.022	2	0.963	0.383
	داخل المجموعات	134.201	253		
	المجموع	135.222	255		
خلق الأفكار	بين المجموعات	2.516	2	1.715	0.182
	داخل المجموعات	185.641	253		
	المجموع	188.157	255		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.168، 0.383، 0.182) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين الابداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4-11) تحليل التباين تحسين الابداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى

لسنوات الخبرة:

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	9.285	3	5.805	0.001
	داخل المجموعات	134.355	252		
	المجموع	143.640	255		
الطلاقة	بين المجموعات	18.454	3	13.275	0.001
	داخل المجموعات	116.769	252		
	المجموع	135.222	255		
خلق الأفكار	بين المجموعات	16.155	3	7.890	0.001
	داخل المجموعات	172.002	252		
	المجموع	188.158	255		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيم الاحتمالية (0.001، 0.001، 0.001) وهي أقل من 0.05 ولذلك

توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين الابداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار)

لمتغير سنوات الخبرة.

6.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وإثبات الفرضيات والتي تنص على الآتي:

السؤال الأول: ما هو أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة

الاستجابة) في الاصالة الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية؟

جدول (4-12) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على الأصالة:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	R	R ²	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	119.705	3	0.913	0.833	420.101	0.001
البواقي	23.935	252				
المجموع	143.640	255				

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.913**، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) وبين الأصالة الوظيفية لدى الكادر الإداري في تعليمية شمال الشرقية. كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.833$) إلى أن ما نسبته **83.3%** من التباين في مستوى الأصالة الوظيفية يُعزى إلى أبعاد الرشاقة التنظيمية، مما يعكس قوة النموذج التنبؤي.

أما قيمة $F = 420.101$ عند مستوى دلالة **0.001**، فهي تُظهر أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية مرتفعة، وأن أبعاد الرشاقة التنظيمية مجتمعة تؤثر بشكل معنوي في الأصالة الوظيفية.

تعكس هذه النتائج أن الرشاقة التنظيمية - بما تتضمنه من مرونة في الممارسة، وقدرة على الاستشعار، وسرعة في الاستجابة - تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الأصالة الوظيفية لدى الكادر الإداري، مما يسهم في رفع مستوى الإبداع داخل المؤسسات التعليمية في شمال الشرقية.

السؤال الثاني: ما هو أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في الطلاقة لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية؟

جدول (4-13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرقابة التنظيمية على الطلاقة:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	R	R ²	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	109.113	3	0.898	0.807	351.045	0.001
البواقي	26.109	252				
المجموع	135.222	255				

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.898**، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية جدًا بين أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الممارسة، رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة) والطلاقة لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.807$) إلى أن **80.7%** من التباين في مستوى الطلاقة يمكن تفسيره من خلال أبعاد الرقابة التنظيمية، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج التنبؤي.

أما قيمة $F = 351.045$ عند مستوى دلالة (**Sig. = 0.001**)، فهي تُظهر أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة تساهم بشكل معنوي في التأثير على الطلاقة الوظيفية.

تشير هذه النتائج إلى أن تمتع المؤسسة التعليمية برقابة تنظيمية عالية المتمثلة في القدرة الديناميكية على التكيف والاستجابة يعزز من قدرة الكادر الإداري على التعبير بحرية وتوليد أفكار متعددة ومتنوعة (الطلاقة)، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل مرنة ومحفزة تدعم الإبداع والابتكار داخل المؤسسة في شمال الشرقية.

السؤال الثالث: ما هو أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في خلق أفكار لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية؟

جدول (4-14) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على خلق الأفكار:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	R	R ²	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	143.414	3	0.873	0.762	269.241	0.001
البواقي	44.744	252				
المجموع	188.158	255				

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.873**، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) وخلق الأفكار الوظيفية لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية.

كما تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.762$) إلى أن **76.2%** من التباين في خلق الأفكار يُمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية، وهي نسبة عالية تعكس قوة النموذج التنبؤي.

أما قيمة **F = 269.241** عند مستوى دلالة **0.001**، فتظهر أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة معنوية مرتفعة، مما يعني أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تسهم بشكل معنوي في تفسير التغير في خلق الأفكار. تشير هذه النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية تمثل عنصراً مهماً في تمكين الكادر الإداري من توليد أفكار جديدة، والتفكير بطرق مبتكرة وغير نمطية، وهو ما يعزز من بيئة العمل الإبداعية داخل المؤسسات التعليمية في شمال الشرقية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة التنظيمية في تحسين الابداع الوظيفي لدى الكادر الإداري بتعليمية شمال الشرقية في سلطنة عمان، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف غطت هذه الدراسة خمسة أبواب، الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها، الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها والخامس النتائج والتوصيات وتناول الباحث التعقيدات التي لازمت في تأثير الرقابة التنظيمية في تحسين الابداع الوظيفي للكادر الإداري. حيث فصل الباحث في هذا الفصل مشكلة الدراسة المتمثلة في عدم قدرة المؤسسة التعليمية التكيف مع الظروف البيئية على مجابهة التحديات بسبب نقص المهارات والقدرات البشرية الإبداعية التي تمكنها من احداث التغييرات المطلوبة لمواكبة هذه التغييرات التي حدثت في بيئة العمل التعليمية في تحسين الابداع الوظيفي لدى العاملين والموظفين لما يتوفر فيها من صفات تستطيع تغيير الأفكار وسلوكيات الأفراد في تطوير الإبداع الإداري وتأثير الرقابة التنظيمية لدى الكادر الإداري، وختم الباحث الفصل بتعريف مفصل لمصطلحات الدراسة ونموذج شكلي للدراسة.

استعرض الباحث في الفصل الثاني عن الإطار النظري أثر تطبيق الرقابة التنظيمية في تحسين الابداع الوظيفي للكادر الإداري، ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض، حيث استخدم عينة عشوائية قوامها (256) فرداً يمثلون شريحة من

الموظفين في المؤسسة التعليمية شمال الشرقية في سلطنة عمان، اختار من بينهم عينة عشوائية بسيطة بنسبة 5% من الفئات المستهدفة في الوزارة استجاب جميعهم لأسئلة الاستبانة الموجهة.

وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناءً عليها قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة. كذلك عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل ألف كرونباخ الذي جاءت قيمتها (0.974) وهي قيمة تدل تحقق الثبات في الأداء.

تلت تلك الخطوة قيام الباحث بتقنية وتحليل البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية، ثم عرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية، ثم جاءت مرحلة تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى النتائج التالية:

النتائج الوصفية والاستدلالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي لتأثير الرشاقة التنظيمية في تحسين الابداع الوظيفي المتمثلة في (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة، الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) جاءت مرتفعة.

2. أثر الرشاقة التنظيمية في الأصالة الوظيفية: أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية ومستوى الأصالة، حيث بلغ معامل التحديد R^2 نحو 0.833، ما يعني أن الرشاقة التنظيمية تفسر ما نسبته 83.3% من التباين في الأصالة الوظيفية لدى الكادر الإداري.

3. أثر الرشاقة التنظيمية في الطلاقة: بينت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على الطلاقة، إذ بلغ R^2 نحو 0.807، مما يدل على أن المؤسسات التي تتسم برشاقة في إدارتها تعزز قدرة الموظفين على توليد عدد أكبر من الأفكار والتعبير بحرية.

4. أثر الرشاقة التنظيمية في خلق الأفكار: أظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل دال في قدرة الكادر الإداري على خلق الأفكار، حيث بلغ معامل التحديد R^2 حوالي 0.762، وهو ما يؤكد دور الرشاقة في تحفيز التفكير الإبداعي والابتكاري.

النتائج بناءً على المتغيرات الديموغرافية والفروقات:

1. أكدت الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير يعزى للمؤهل التعليمي.

2. وضحت الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) لمتغير يعزى لسنوات الخبرة.

3. أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين الابداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى للمسمى الوظيفي.

4. بينت الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين الابداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، خلق الأفكار) لمتغير يعزى لسنوات الخبرة.

2.5 التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز أبعاد الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية من خلال مرونة في الإجراءات، والتحديث المستمر لآليات العمل، ودعم التكيف السريع مع التغيرات البيئية.
2. تطوير برامج تدريبية موجهة للكادر الإداري تركز على تنمية مهارات الاستشعار والتنبؤ بالتغيرات، لرفع جاهزيتهم للتعامل مع المستجدات بسرعة وفعالية.
3. تشجيع الإداريين على المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار بما يعزز من حس الإبداع الشخصي والطلاقة الفكرية لديهم.
4. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية التقليدية بما يضمن تقليل التعقيد الإداري وزيادة قدرة المؤسسة على التفاعل والتجديد.
5. يجب على المؤسسة التعليمية لتطوير رقابة الاستجابة تبسيط إجراءات اتخاذ القرار وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة، وتشجيع التجريب والمبادرة.
6. ينبغي على المؤسسة التعليمية تحسين الإبداع الوظيفي لخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار من خلال تقدير الأفكار الجديدة، وتوفير الحوافز للمبدعين، وتشجيع التعاون وتبادل المعرفة.
7. تشجيع الكادر الإداري على المشاركة في المؤتمرات وورش العمل.
8. إنشاء منصات إلكترونية لتبادل الأفكار والممارسات المبتكرة المتعلقة بالرقابة التنظيمية لتحسين الإبداع الوظيفي.
9. إنشاء فرق عمل مرنة ومتعددة التخصصات لممارسة الرقابة التنظيمية.
10. استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين التواصل وتبادل المعرفة في تحسين الإبداع الوظيفي المتعلق بالرقابة التنظيمية.

3.5 الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج هذه الدراسة والتوصيات، وفي إطار سعي المؤسسات التعليمية نحو بيئات عمل أكثر رشاقةً وإبداعاً، يُقترح الباحث في المستقبل إجراء دراسات توسّع نطاق الدراسة وتعزز الفهم النظري والتطبيقي لهذا المجال، ومن أبرزها ما يلي:

1. إجراء دراسة مقارنة لقياس أثر الرشاقة التنظيمية في تحسين الإبداع الوظيفي بين الكادر الإداري والكادر التدريسي في المؤسسات التعليمية، وذلك للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في أثر الرشاقة التنظيمية باختلاف الأدوار الوظيفية.
2. دراسة تطبيقية في مديريات تعليمية أخرى بمناطق مختلفة في سلطنة عمان، بهدف التحقق من مدى ثبات العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي في بيئات تنظيمية متنوعة.
3. تحليل العلاقة بين مكونات الرشاقة التنظيمية ومتغيرات أخرى ذات صلة بالإبداع الوظيفي، مثل المناخ التنظيمي، أو دعم القيادة، أو التمكين الإداري، كمتغيرات وسيطة أو معدّلة في هذه العلاقة.
4. تصميم نموذج مقترح لإدارة الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الحكومية، يهدف إلى تعزيز قدرات الكادر الإداري على الإبداع في المهام والأدوار الوظيفية.
5. إجراء دراسة نوعية (Qualitative) باستخدام المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز مع القيادات الإدارية في قطاع التعليم، لاستكشاف تصوراتهم حول أثر الرشاقة التنظيمية في دعم الإبداع المؤسسي.
6. استخدام المنهج الطولي (Longitudinal) في دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي عبر فترات زمنية مختلفة، لقياس التحول التدريجي في ممارسات العمل وأثرها على الإبداع داخل المؤسسات التعليمية.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رشاقة الممارسة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة) في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى الكادر الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية، وذلك من خلال قياس علاقتها بمكونات الإبداع المتمثلة في الأصالة، والطلاقة، وخلق الأفكار.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين الرشاقة التنظيمية والإبداع الوظيفي، حيث تبين أن ارتفاع مستوى الرشاقة داخل البيئة الإدارية يسهم بشكل ملحوظ في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي، والتعبير بحرية، وتوليد أفكار جديدة. كما أثبتت النتائج أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تلعب دورًا فاعلاً في تحسين البيئة التنظيمية، وتوفير مناخ عمل مرن ومحفز على الإبداع. وبناءً على هذه النتائج، تؤكد الدراسة أهمية تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، لما لها من دور حيوي في رفع كفاءة الكادر الإداري، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم الطاقات الإبداعية. كما تسلط الدراسة الضوء على ضرورة الاستثمار في تطوير السياسات الإدارية والقيادية التي تدعم التغيير السريع والاستجابة الفاعلة، بما يعزز من قدرة النظام التعليمي على مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات.

وفي ضوء ما سبق، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في توسيع دائرة الفهم النظري والتطبيقي لهذا المجال في البحوث المستقبلية.

قائمة

المصادر والمراجع

اولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم احمد ابراهيم موسى ، 2021 أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. المجلة العربية للإدارة كلية التجارة جامعة المنوفية المجلد 41 ، العدد الاول
2. احمد محمد درع، مالك النعيم حمد النيل ومجدي محمد (2020) ، أثر الرشاقة التنظيمية على الحصاة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية" دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاهلية في العراق" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 21 العدد الثاني.
3. أحمد محمد عبد العزيز سيد، ابو العينين، رانيا السيد إبراهيم (2020) أثر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق-جامعة قناة السويس المجلد 19، العدد 2.
4. احمد، محمد عبد العزيز سيد، ابو العينين، رانيا السيد إبراهيم (2020)، اثر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق جامعة قناة السوق المجلد 21 العدد الثاني.
5. بن قنة سعيدة وقويسي نصيرة (2021) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية- دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة المسيلة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

6. سعد، امنية خير توفيق (2020) واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الاسكندرية، المجلة العلمية للمكتبات والمعلومات.

7. سليم، سامح عبد الوهاب شحاته (2020)العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية :دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كليه التجارة، جامعه عين شمس، العدد 1

8. شلبي، سهى عبد المنعم. (2021) أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية المصرية، رسالة ماجستير منشورة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة

9. الشنطي، محمود والشريف تحرير. (2019) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية قطاع غزة". جامعة الاسراء-غزة. فلسطين

10. الضمور، معتصم. (2017) (الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي

للجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الاوسط

11. عبد العال، عنتر (2019) متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر.

12. عبد العزيز غالب عبدان (2019) دور عمليات اداره المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات اداره الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشوره، كليه التجارة، قسم اداره اعمال، جامعه أسيوط

13. عبدالصمد، خديجة يحيى (2021) الرشاقة التنظيمية للبنوك الاسلامية وأثرها في رضا العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثاني.

14. عمر، دعاء محمد (2020) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم مجلة العلوم التربوية.

15. عمر، دعاء محمد سيد (2020) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية في كلية التربية بالگردقة.

16. عمرو، هبة. (2016) الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل.

17. العنزي، احمد حمدان (2018) أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الابداع الاداري: دراسة ميدانية على الادارة العامة للجمارك بالكويت"، 2018 رسالة ماجستير غير مشوره، كليه الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعه ال البيت، الاردن.

18. غنيم منال احمد محمد (2020) أثر جودة الحياة الوظيفية على الرقابة التنظيمية، دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، المجلد الخامس، العدد الاول.

19. محمود، مي مرعي كامل (2021) أثر ممارسات الادارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة، كلية التجارة فرع جامعة الازهر المجلد 410، العدد الاول.

20. محمود، مي مرعي. (2021) أثر ممارسات الادارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، ع 1

21. النشلي، دينا (2020) دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، كلية التجارة فرع جامعة الازهر المجلد 40، العدد الثالث.

22. يوسف عبد الله هيكل العنزي (2022) دور الرشاقة في تدعيم الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة – جامعة مدينة السادات.
23. الحربي، عضيب موسى محمد (2017) أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الابداع الاداري لدى لا مدرء في الاجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
24. حريم حسين ومنصور، ياسر (2016) إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للأبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن.
25. صقر، هدى (2015) التفكير الابتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الادارية، المجلد 3، العدد 4، الامارات العربية المتحدة.

ثانيا: المراجع الاجنبية

1. A. Bouguerra, et al. (2019), How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey Journal of International Management Available online 31 October 100711
2. Abbaspour., A at al. (2015), A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATION AGILITY IN TEHRAN UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES International Journal of Asian Social Science, 5(11): 626-640

3. Bařkarada, S. and Koronios, A. (2018), "The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 26 No. 2, pp. 331–342
4. Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. Journal of Business Research, 110, 95–103
5. Felipe, C. M., Roldan, J. L., & Leal–Rodríguez, A.,L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. Sustainability, 9(12), 2354. doi:http://dx.doi.org/10.3390/su9122354

ثالثاً: المواقع الالكترونية

<https://www.linkedin.com/pulse> حسين الغراب، (2022) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وابعادها

فتح بتاريخ 2023/10/30م.

استبانة نعم لا	المتغير التابع	المتغير المستقل	ملخص الدراسة	عنوان الدراسة	الباحث	
نعم	ممارسات ادارة الموارد البشرية	الابداع الوظيفي	الدراسة الى تحديد دور وعلاقة الارتباط لمجموعة من الابعاد المتمثلة بخلق الافكار، وحل أزمات ومعرقلات العمل	. علاقة الابداع الوظيفي في تنمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في محافظة نينوي العراق.	الاء محمد بشير 2023	1

لا	القدرة التنافسية	الرشاقة التنظيمية	التعرف على دور ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار وتطبيق العمل) كمتغير مستقل على القدرة التنافسية التنافسية (الابداع والبتكار)	دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية	الشمري، 2022	2
لا	الاداء الوظيفي	الرشاقة	هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية	دور الرشاقة في تدعيم الاداء الوظيفي	هيكل 2022	3
نعم	التميز المنظمي	أثر الرشاقة التنظيمية	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن	. أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: "الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية"	قنديل، 2022)	4

نعم	الرشاقة التنظيمية	التمكين الوظيفي	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في شركات التأمين في الاردن	بعنوان أثر التمكين الوظيفي في الرشاقة التنظيمية في شركات التأمين الاردنية.	اميرة وخالد، 2022	5
نعم	جودة الحياة الوظيفية	دور الرشاقة التنظيمية	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية مستشفى الاطفال بمحافظة الطائف من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية	دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية دراسة ميدانية على الكادر الاداري في	(سارة عزيز، 2022)	6

				مستشفى الاطفال بمحافظة الطائف		
نعم	جامعة الأميرة	الرشاقة التنظيمية	هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها	الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها	(الزامل والدوسري 2021)	7
لا	معلمي التربية الرياضية	الابداع الوظيفي	هدف البحث بالتعرف على مستوى الابداع الوظيفي لمعلمي التربية البدنية وعلوم الرياضة في مديريات التربية في بغداد	الابداع الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في بغداد نينوي العراق.	(ايهاب واخرون، 2021)	8

نعم	الإبداع الوظيفي	الإدارة الرشيقة	هدفت الدراسة الى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الابداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر).	(صبري مقيمح ،2020)	9

الابداع الوظيفي	أخلاقيات العمل	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل ومظاهر الابداع الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لشئون المطابع	أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الابداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية جمهورية مصر العربية.	(حسام قرني، 2020)	10
-----------------	----------------	---	--	-------------------	----

نعم	الفاعلية التنظيمية	الرشاقة التنظيمية	هدفت هذه الدراسة الى اختبار طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والفاعلية التنظيمية، بتطبيق في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية	أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية	(لينا واخرون، 2020)	11
نعم	الأداء التنظيمي	الرشاقة التنظيمية	هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي	تأثير الرشاقة التنظيمية على الأداء التنظيمي	Student, (2022.Nethavhani)	12

لا	البيئة التعليمية	الرشاقة التنظيمية	معرفة اهمية الرشاقة التنظيمية في البيئة التعليمية	الرشاقة التنظيمية في البيئة التعليمية: دراسة حالة سيكولاه مريد ميرديكا	Laksmi M) (2021.Wijayanti	13
لا	التحول للدراسة عن بعد	الرشاقة التنظيمية	معرفة أهمية الدور الذي لعبته الرشاقة التنظيمية لمديري المدارس في أثناء تحول التعليم عن بعد	دور الرشاقة التنظيمية في التحول للدراسة عن بعد اثناء جائحة كورونا في اندونيسيا	(,al et Ahmad 2020)	14