

تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي

إعداد الطالب/

محمد إبراهيم عجمي

253002204

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة تحديد تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة لتجميع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة المكونة من (135) مبحوث من العاملين بالقطاع التعليمية. وتوصلت نتائج الدراسة الى أن على مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.06)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)، أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.17)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.79)، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على الطلاقة لدى لعاملين بالقطاع التعليمي. ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على الاصاله لدى العاملين بالقطاع التعليمي، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على المرونة الفكرية لدى لعاملين بالقطاع التعليمي، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية من خلال تطوير آليات الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات التعليمية المعاصرة..، دعم نظم الاستشعار التنظيمي عبر إنشاء قنوات فعّالة لرصد المشكلات والاحتياجات والتغيرات في البيئة التعليمية بصورة مستمرة..

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية - السلوك الإبداعي - بالقطاع التعليمي.

الفصل الأول

مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الراهن تقدمًا متسارعًا في المعرفة وتطورات متلاحقة في شتى المجالات، ولا سيما في مجال التعليم، الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية تحديات متعددة تتطلب منها قدرًا عاليًا من المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة. وفي ظل هذه التحديات المتسارعة، تتجلى أهمية الإدارة التعليمية القادرة على التكيف والاستجابة السريعة، إذ يُعد نجاح العملية التعليمية انعكاسًا مباشرًا لفاعلية الإدارة وأنماطها (المطيري وآخرون، 2024).

وتُعد الرقابة التنظيمية من أبرز الأنماط الإدارية الحديثة التي تتميز بالمرونة والقدرة على المواءمة مع البيئة الداخلية والخارجية، فهي تمكّن المؤسسات من التفاعل بكفاءة مع المتغيرات، وتعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة. ومن هذا المنطلق، فإن تبني ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية يُسهم في إعداد الموارد البشرية وتمكينها من تحقيق النجاحات المنشودة، إذ تلعب الرقابة التنظيمية دورًا محوريًا في توجيه سلوك العاملين أثناء أداء مهامهم بما يعزز كفاءتهم وقدرتهم على الابتكار والإبداع في العمل (الرشود، 2023).

كما تمثل الرقابة التنظيمية فكرًا إداريًا معاصرًا يسعى إلى تحسين قدرات العاملين داخل المؤسسات التعليمية وتطوير كفاءاتهم الإدارية والمهنية والاستراتيجية، بما يتيح لهم مواجهة التحديات المستقبلية بمرونة عالية، ويحفّز فيهم روح المبادرة والاستقلالية، الأمر الذي يسهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة (التويجري وآخرون، 2020).

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم الإبداع كأحد الدعائم الرئيسة لتمييز المؤسسات وريادتها، إذ يُعد الاستثمار في الأفكار الجديدة والمبتكرة ضرورة لضمان استدامة التطور المؤسسي ومواكبة التحولات العلمية والتكنولوجية المتسارعة. فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة مطالبة بتعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفيها من خلال بيئة تنظيمية مرنة تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتحرير الطاقات الإبداعية، بما يمكنها من مواجهة التغيرات المستقبلية بكفاءة (الصباغ وآخرون، 2025).

وفي ضوء أهمية الإبداع بوصفه محركاً أساسياً للتمييز المؤسسي، يبرز السلوك الإبداعي كأحد أهم مخرجات فاعلية المؤسسات وقدرتها على استثمار طاقاتها البشرية بشكل فعال، خاصة في ظل ثورة المعرفة والتكنولوجيا المعاصرة. وقد أصبح هذا السلوك هدفاً تربوياً تسعى النظم التعليمية إلى تعزيزه من خلال تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وتوظيفها في تطوير الأداء المهني والارتقاء بالعملية التعليمية (المطيري وآخرون، 2024).

وانطلاقاً من أهمية كل من الرقابة التنظيمية والسلوك الإبداعي كركيزتين أساسيتين لتعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق تميزها، جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي.

مشكلة الدراسة

يُعد السلوك الإبداعي أحد الأدوات الأساسية لمواجهة المشكلات المعاصرة التي تهدد قدرة الإنسان على التكيف مع بيئته الداخلية والخارجية، لا سيما في ظل التطورات العلمية المتسارعة وثورة المعلومات، لذا أصبح هدفاً تربوياً تحرص عليه النظم التعليمية في الدول التي تعتمد على الابتكار والاكتشاف (البريكية، 2020). فوفقاً لدراسة المطيري (2024) فإن التغيرات والتطورات المستمرة فرضت الحاجة

الملحة لتعزيز السلوكيات الإبداعية، وهذا يؤكد على أهمية استثمار الطاقات الإبداعية وتمييزها لإنتاج أفكار مبتكرة تخدم تطوير الهيكل التعليمي وتحسين كفاءة الأداء المهني في البيئة التعليمية.

وفي هذا السياق أوضحت دراسة (Wijayanti et al، 2021) أن تعزيز الرقابة التنظيمية يسهم في زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف، حيث تُعد الرقابة إحدى الركائز الحيوية في البيئات المعاصرة، لما لها من دور فاعل في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن في ظل التغيرات والتطورات السريعة (Heikinheimo et al.، 2025) .

وبالرغم من أهمية دور الرقابة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي إلا أنه من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة يتبين وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي بشكل عام، والدراسات السعودية بشكل خاص.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة محاور، منها:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المرتبطة بمجالي الرقابة التنظيمية والسلوك الإبداعي، من

خلال الربط بينهما في بيئة العمل التعليمي.

2. تُبرز الدراسة الدور المحوري للرقابة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين،

وما يمكن أن يحققه ذلك من تحسين الأداء المؤسسي داخل مديريات التعليم.

3. تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً يساعد الباحثين والمهتمين بدراسة العلاقة بين الرقابة التنظيمية

والسلوك الإبداعي في المؤسسات التعليمية.

4. تفتح الدراسة المجال لإجراء بحوث مستقبلية في مجال الرقابة التنظيمية وتأثيرها على الأداء

والسلوك الإبداعي في بيئات العمل المختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية فيما يلي:

1. تمثل الدراسة إضافة عملية من خلال تطبيقها على القطاع التعليمي بالسعودية، مما

يعكس واقع الرقابة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في بيئة تعليمية حقيقية.

2. قد تساعد نتائج الدراسة مديري التعليم وصناع القرار في تعزيز ممارسات الرقابة

التنظيمية بما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى السلوك الإبداعي وتحسين جودة الأداء

التعليمي والإداري.

3. تُعد مخرجات الدراسة دليلاً يمكن أن تستفيد منه مديريات التعليم والمؤسسات التعليمية

الأخرى في تطوير بيئة العمل ودعم العاملين لتحقيق أفكار مبتكرة وأساليب تنفيذية أكثر

كفاءة..

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين

بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم.

2. الكشف عن واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم.

3. الكشف عن تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم.

تساؤلات الدراسة

تمكن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك على النحو التالي:

1. ما واقع تطبيق الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم؟

2. ما واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم؟

3. ما تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم؟

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعي التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الطلاقة لدى العاملين بالقطاع التعليمي.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الاصاله لدى العاملين بالقطاع التعليمي.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على المرونة الفكرية لدى العاملين بالقطاع التعليمي.

النظريات العلمية

الرشاقة التنظيمية

مفهوم الرشاقة التنظيمية

تُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها: " تُعتبر الرشاقة التنظيمية عاملاً رئيسياً يمكّن المنظمة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة بكفاءة، وتقديم حلول رائدة بتكلفة تنافسية. كما أن الرشاقة التنظيمية لا تقتصر على قدرة المنظمة على استغلال الموارد الداخلية فحسب، بل تشمل أيضاً معرفة الشركاء والمستفيدين لإنشاء حلول تنافسية وفريدة" (أبو الوفا وآخرون، 2023، 12).

كما تُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها " قدرات المنظمة على تعظيم مواردها وإمكاناتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها؛ بما يمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية، ومواجهة التحديات أو التهديدات الخارجية بهدف استمرارية بقائها، ومساعدتها على تحقيق ميزات تنافسية على مستوى المنظمات المماثلة، دون التخلي عن قيم مجتمعتها، أو تعريض القيم الإنسانية المتفق عليها عالمياً

للخطر أو الضياع، طبقاً للمواثيق ذات الصلة بنشاط تلك المنظمة، وبما يحقق لها التميز والتنافسية" (الرشود، 2023، ص 4).

كما عرفها النشيلي (2020، 168) بأنها: "قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد)، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي".

أهمية الرقابة التنظيمية

- تعزز القيادة بين الموظفين، وبالتالي تخلق بيئة عمل أكثر استقراراً حيث يؤدي العمل الجماعي ثماره.
- يزيد ذلك من مستوى الالتزام بين العمال والشركة، حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية التغيير وأنهم يحظون بالتقدير.
- يعزز ذلك مهارات الموظفين وقدراتهم، وذلك بفضل التدريب المستمر اللازم لتعزيز قدرتهم على التكيف. كل هذا يؤثر إيجاباً على نتائج الإنتاج، التي تزداد بدورها.
- يتم الاستفادة من مزايا التقنيات الجديدة، فمن خلال مواكبة أحدث المستجدات، يمكن اكتساب مزايا تتعلق بالمعرفة والإتقان، خاصة بالمقارنة مع الشركات الأخرى التي لم تتقنها بعد

(Arifin and Purwanti, 2023, 36).

كما أشار سليمان وشاهين (2024، 1750) أن فوائد القيادة التنظيمية تتوفر الآتي:

1. تساعد الرقابة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية.
2. تساهم الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وذلك من خلال مساعدة المنظمات على تحقيق الرقابة لجميع مكونات المنظمة من الرقابة الاستراتيجية والتكنولوجية ورقابة القوى العاملة، ورقابة العمليات ورقابة اتخاذ القرارات.
3. تعمل الرقابة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي وذلك من خلال التركيز على تحسين أداء العمليات وتحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
4. تتوقع الرقابة التنظيمية الفرص والمخاطر في بيئة العمل، وبالتالي تساهم في القدرة على التعلم والتكيف والتغيير لمواجهة التهديدات.

خصائص الرقابة التنظيمية

ذكر إبراهيم (2024، 10) عدد من الخصائص للرقابة التنظيمية وهي:

- الإيجابية في التعامل مع التغيير: القدرة على التفاعل بسرعة وفعالية مع التغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للعمل.
- تحقيق رضا العاملين: تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، والتعرف على توقعاتهم الضمنية، والاستجابة لشكاواهم واقتراحاتهم.
- الشفافية: التميز بالوضوح والصراحة تجاه العاملين وأصحاب المصلحة والعملاء.

- نظام قياس متكامل: وجود آليات لقياس المؤشرات الإنتاجية والمالية، وكذلك جوانب التعليم والابتكار والإبداع.
- المرونة والكفاءة: تبني نظام مرن وفعال يضمن الاستدامة التنموية والمالية والإنتاجية.
- أولوية بناء البيانات: الاهتمام بإنشاء قواعد بيانات شاملة وتحديثها بانتظام لتشمل جميع المؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- قرارات غير بيروقراطية: اتخاذ القرارات بشكل سريع ومرن، تختلف عن الأسلوب التقليدي البيروقراطي الذي يبطئ الاستجابة للتغيرات.

أبعاد الرقابة التنظيمية

أشار النشيلي (2020، 169) إلى ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية:

1. رقابة الاستشعار: تعني قدرة المنظمة على مراقبة البيئة الخارجية واكتشاف التغيرات بسرعة، مثل تغير تفضيلات العملاء، وحركة المنافسين الجدد، وظهور تقنيات حديثة، بحيث تستطيع التفاعل مع هذه التغيرات في الوقت المناسب.
2. رقابة اتخاذ القرار: تشير إلى قدرة المنظمة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة، وتنظيمها وتقييمها، لفهم تأثير الأحداث على الأعمال بسرعة، وتحديد الفرص والتهديدات، ووضع خطط فعالة لإعادة ترتيب الموارد واتخاذ إجراءات تنافسية جديدة دون تأخير.

3. **رشفة الممارسة:** تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ التغييرات عملياً، من خلال إعادة ترتيب

الموارد، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات، وإطلاق منتجات أو خدمات جديدة، أو

تقديم نماذج سريعة للسوق، كل ذلك في الوقت المناسب لضمان الاستجابة الفعالة للتغيرات.

متطلبات الرشفة التنظيمية

هناك جوانب أساسية يجب توافرها في الرشفة التنظيمية بالمؤسسات، سواء صراحة أو ضمناً، وتشمل

(هلل، 2021، 505):

- تدريب العاملين على المهارات الإبداعية لتعزيز القدرة على الابتكار.
- الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة وكفاءة.
- التعامل مع الضبابية والرؤية غير الواضحة واتخاذ القرارات السريعة المناسبة للمواقف الطارئة.
- وضع خطط وبدائل ابتكارية للمشكلات الحالية والمتوقعة مستقبلاً.
- تسهيل تدفق الاتصالات والإجراءات بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.

مقاييس الرشفة التنظيمية

ذكر إبراهيم (2024، 12) وبوشاهد وبرمضان (2025، 24) عدد من المقاييس لمتابعة الرشفة

التنظيمية في المنظمة وهي كالتالي:

1. **الكفاءة:** هي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وتشمل:

- كفاءة الرؤية الاستراتيجية.

- كفاءة استخدام التقنيات الحديثة.

- كفاءة إدارة التغيرات.

- الكفاءة المعرفية.

2. **التعلم التنظيمي:** قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة والممارسات لتحسين أدائها

باستمرار، والاستعداد للتعامل مع الظروف المتغيرة. التعلم المستمر يساعد على تحديد الممارسات الصحيحة وتعزيزها، وتجنب الأخطاء.

3. **المساءلة:** القدرة على تقديم إجابات دقيقة وسريعة عند حدوث تغييرات، وتشمل:

- الاستشعار: إدراك وفهم التغيرات البيئية.

- المعالجة: تحويل البيانات والملاحظات إلى معلومات تفيد في تعزيز الذاكرة التنظيمية

وزيادة القدرة التنافسية.

- الاستجابة: اختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع التغيرات.

4. **التوافقية:** إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأهداف

الجديدة، بسرعة ودقة وبأقل تكلفة ممكنة.

5. **الاستباقية:** القدرة على ابتكار طرق أفضل لأداء المهام، وضع مبادئ عمل توجيهية، والتنبؤ

بالمفرص لتحسين الأداء.

6. **المرونة:** القدرة على تحقيق أهداف متعددة وتنظيم الموارد والبيئة التنظيمية، وتشمل مرونة

الهيكل التنظيمي، العمليات، ومرونة الموظفين في التعامل مع التغيرات.

7. **السرعة:** القدرة على إنجاز الأعمال بأقصر وقت ممكن، بما في ذلك سرعة العمليات الداخلية

وسرعة توفير المنتجات والخدمات للسوق، مع الاهتمام بالتوقيت المناسب.

8. **المشاركة:** السماح للموظفين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية وتنفيذها، بما يعزز شعورهم

بالمسؤولية والانتماء.

9. **التركيز على رضا المستفيدين:** فهم توقعات واحتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية،

والسعي لتلبيتها بأقصى سرعة ومرونة.

10. **الرشاقة الاستراتيجية:** القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بطريقة

ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة.

السلوك الإبداعي

مفهوم السلوم الابداعي

يعرف غربي وآخرون (2020، 20) السلوك الإبداعي على أنه: "تقديم فكرة جديدة غير موجودة

مسبقًا أو إحداث تغييرات أو تحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور".

كما يعرف صالح (2022، 155) السلوك الإبداعي بأنه "هو القدرة على ابتكار أفكار جديدة غير

مألوفة تعتمد النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة غير مألوفة لم يُفكر بها من قبل، بحيث تمكن الفرد من

التغلب على المشكلات بطريقة مميزة يتمكن من خلال التفكير الإبداعي إلى التوصل إلى حل جديد

للمشكلة أو الموقف الذي يتعرض له.

أهمية السلوك الإبداعي

ذكر نشمي (2025) فوائد السلوك الإبداعي وهي:

1. يساعد السلوك الإبداعي في توليد المزيد من الأفكار الإبداعية للعاملين للاستجابة لتغيرات السوق وبالتالي القدرة على اقتناص الفرص المميزة.
2. القدرة على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تمييزها عن المنافسين بأفكار إبداعية.
3. القدرة على تطوير الأداء التنظيمي وذلك من خلال تحفيز الأداء الوظيفي للموظفين بالمنظمة.
4. تنمية قدرات الأفراد العاملين والقادة وفرق العمل، إضافة إلى تحسين مناخ العمل، بما يساعد على توظيف مجموعة من المفاهيم والأفكار بصورة هادفة ومبتكرة.
5. الإسهام في تحقيق الرفاه النفسي للأفراد، والذي يتجسد في بناء علاقات إيجابية مع الآخرين، وتعزيز الإلتقان الفردي والاستقلالية، والشعور بالهدف والمعنى في الحياة.
6. دعم المرونة المعرفية والسلوكية التي تمكن الأفراد من التكيف مع الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للمتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة.

أهداف السلوك الإبداعي

ذكر (Acar et al.,2019, 98) عدد من الأهداف التي يسعى السلوك الإبداعي لتحقيقها وهي:

1. **زيادة الإنتاجية:** تتضمن إنتاجية مكان العمل القدرة على إنجاز عدد كبير من المهام بموارد

أقل، وفي وقت أقصر، ودون المساس بجودة المخرجات، وعندما تكون فرق العمل مبدعة،

يسهل عليها إيجاد طرق للحفاظ على إنتاجية عالية.

2. **حل المشكلات:** يسهم السلوك الإبداعي أيضاً في التعامل مع مشاكل العمل اليومية والبحث

عن طرق جديدة لتحسينها، ومن خلال الاستكشاف والتجربة والاختبار، يجدون حلولاً لمشاكل

قد تعجز الأساليب التقليدية عن معالجتها.

3. **بيئة عمل صحية:** بيئات العمل الإبداعية توفر الحرية والاستقلالية وتشجع التعاون بين

المحترفين، فمن الشائع أن تتمتع هذه البيئات بديناميكيات صحية أكثر للموظفين، وهو أمر

ممتاز للشركات.

4. **تشجيع الإدارة الذاتية:** يساعد السلوك الإبداعي المحترف على إدارة نفسه، وتحمل مسؤولية

تحديد روتينه الخاص وضمان إنجاز مهامه. ولذلك، تشمل هذه المهارة عوامل مثل إدارة

الوقت، والمبادرة، والاستقلالية.

خصائص السلوك الإبداعي

ذكر شعشوع وبوبابوري (2024، 22) خصائص السلوك الإبداعي وهي كما يلي:

1. القدرة على اكتشاف علاقات جديدة بين الأفكار أو الظواهر.

2. القدرة على استشعار هذه العلاقات والتعبير عنها بوضوح.

3. الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق اكتشافها.

4. توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف محددة، والاستفادة من خبرات الآخرين بما يسهم في تنمية الإبداع وتحقيق نتائجه.

5. يبدأ الإبداع غالبًا بإدراك الفرص المتاحة، ثم التفكير في كيفية استثمارها وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

6. يعد الإبداع ظاهرة إنسانية عامة لا تقتصر على شخص بعينه، لكنه يختلف من فرد إلى آخر تبعًا للظروف والبيئة التي يعيش فيها ويتفاعل معها.

7. يعتمد الإبداع على التفكير العميق والشامل الذي يدرس المشكلة من مختلف جوانبها، ويسعى إلى طرح عدة حلول مناسبة لها.

أبعاد السلوك الإبداعي

أوضح علي وآخرون (2024، 64) أبعاد السلوك الإبداعي كما يلي:

1. **حل المشكلات:** وهي قدرة الفرد على فهم المشكلات التي تواجهه في موقف معين والسعي إلى حلها بطرق مبتكرة، كما أن الفرد المبدع لديه القدرة على الإحساس بالمشكلة والتعرف عليها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

2. **الأصالة:** وهي قدرة الفرد على تقديم الأفكار الجديدة التي ترتبط بالعمل الذي يقوم به ورفض الحلول التقليدية.

3. **الطلاقة:** وهي قدرة الفرد على إنتاج الكم الكبير من الأفكار والحلول خلال فترة زمنية قصيرة، وتتنوع الطلاقة بين الطلاقة اللفظية والطلاقة الفكرية والطلاقة التعبيرية والطلاقة الارتباطية.

4. المرونة: وهي التي تمثل الجانب النوعي من الإبداع وقدرته على تغيير الحالة الذهنية بتغيير

الموقف، ويوجد نوعان من المرونة، المرونة التلقائية والمرونة التكيفية.

العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي

أشار برارمة ولعواشرية (2025، 18) لعدد من العوامل التي تؤثر على السلوك الإبداعي:

1. العوامل النفسية وتتضمن الآتي:

- الذكاء: يساعد الذكاء الشخص على الإبداع والتأمل والتفكير بطريقة مبتكرة أكثر.
- المرونة: إن الشخص المبدع يحاول دائماً التخلص من العمل الروتيني المتكرر وجعل أساليب العمل أكثر مرونة، التي ينتهز الفرصة للتعرف على أشياء جديدة في العمل بتعلمها وتساهم في تطوير العمل.
- المخاطرة: وهو ميل المبدع بتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال الجديدة لكسر روتين الأعمال التقليدية، والخروج من العمل الروتيني.
- المثابرة: يحاول الشخص المبدع الاستمرار دائماً وعدم التوقف.

2. عوامل داخلية بالمنظمة:

- بيئة العمل.
- التواصل الفعال.
- فريق العمل.

3. **عوامل خارجية:** وهي العوامل التي تتواجد خارج منظمة العمل والتي ترتبط بالأسرة والتعليم ووسائل الإعلام والجماعات المرجعية.

معوقات السلوك الإبداعي

تشير دراسة الفهد (2020، 84) إلى وجود مجموعة من المعوقات التي قد تحد من نمو الإبداع داخل المنظمات، ومن أبرزها ما يأتي:

1. **المعوقات الشخصية:** مثل ضعف ثقة الفرد بقدراته وإمكاناته، مما يحد من مبادرته في تقديم الأفكار الجديدة.

2. **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** حيث تسود في بعض البيئات معتقدات واتجاهات اجتماعية وثقافية لا تشجع على الإبداع أو تقبل الأفكار الجديدة.

3. **المعوقات الاقتصادية:** مثل الأزمات الاقتصادية، وارتفاع الديون، وما يترتب على ذلك من محدودية الموارد التي يمكن توجيهها لدعم الابتكار.

4. **المعوقات الإدارية:** وتشمل الأساليب الإدارية غير الداعمة للإبداع، كضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وعدم تقديم الحوافز والمكافآت المناسبة لهم.

كما يذكر العزب (2022، 204) مجموعة أخرى من المعوقات التي قد تعرقل السلوك الإبداعي داخل المنظمات، ومن أهمها:

1. ضعف الدعم التنظيمي وقلة الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب غياب الحماس تجاه إنجازاتها.

2. سوء الإدارة وعدم وضوح الرؤية أو الاتجاهات الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال.

3. عدم فعالية أساليب التغذية الراجعة والتقييم المقدمين للعاملين.

4. محدودية الموارد والإمكانات التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة، مثل نقص المعدات أو الأدوات أو التمويل.

5. زيادة ضغوط العمل وعدم توفر الوقت الكافي الذي يسمح للعاملين بالتفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة.

الفصل الثاني:
الدراسات السابقة:

مقدمة:

تُعد الدراسات السابقة أساسًا مهمًا في بناء البحث العلمي، إذ تسهم في تكوين خلفية معرفية حول موضوع الدراسة ودعم إطارها النظري. ومن خلال مراجعة الدراسات المرتبطة بالرشاقة التنظيمية والسلوك الإبداعي يمكن التعرف على أبرز الاتجاهات البحثية والمنهجيات المستخدمة والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات. كما تساعد هذه المراجعة في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها والكشف عن الفجوات البحثية، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية ودورها في تناول الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل.

الدراسات السابقة المرتبطة بالرشاقة التنظيمية

دراسة البحيري والقرني. (2024) هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لدور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية (بعد رشاقة الاستشعار"، وبعد رشاقة اتخاذ القرار، وبعد رشاقة الممارس)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة قومها (162) مديرة، و(83) وكيلة و(363) معلمة بإجمالي (608) فردًا. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة

بيشة في تطبيق بعد رشاقة الاستشعار"، وبعد رشاقة اتخاذ القرار، وبعد رشاقة الممارسة، جاءت بدرجة "كبيرة"؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، والمرحلة التعليمية)؛ وتم التوصية بوضع الخطط التنفيذية لتطبيق مديرات مدارس التعليم العام لأبعاد الرشاقة التنظيمية، وتوظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات للتعبير عن الأفكار الإبداعية كنوع من أنواع المشاركة في تطبيق الرشاقة التنظيمية، وعقد دورات تدريبية للنمو المهني للمعلمات لتطبيق الرشاقة التنظيمية، وإنشاء وحدة للاستشعار عن بُعد في إطار الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية بشكل أكثر مرونة بما يجعلها قادرة على التكيف والمواءمة، وإعادة تصميم العمليات بشكل يقلل من الخطوات والإجراءات وبما يجعل العمل أكثر خفة في الحركة والاستجابة السريعة

دراسة بنات والمقابلة. (2024) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (461) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المتيسرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرشاقة التنظيمية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

دراسة الدرويش (2024). هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات الرقابة التنظيمية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تكونت عينة البحث من (106) مديراً ومديرة من مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة أن متطلبات الرقابة التنظيمية جاءت من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي وقدره (3.68)، ونسبة مئوية بلغت (73.6%) ، وترتيب متطلبات الرقابة التنظيمية جاء وفق الآتي: التمكين الرقمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3.80) ونسبة مئوية بلغت (76%)، يليه الهياكل المرنة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (3.74) ونسبة مئوية بلغت (74.8%)، ثم بالمرتبة الثالثة المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي وقدره (3.63) ونسبة مئوية بلغت (72.6%)، يليه بالمرتبة الرابعة البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي وقدره (3.58)، ونسبة مئوية بلغت (71.6%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المديرين أصحاب المؤهل العلمي الأعلى. 4 وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

دراسة الفيز والعجلان. (2024). هدفت إلى التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت

الاستبانة أداة الدراسة، وطبقت على عينة تكونت من (٧٨) مدير بمدينة بريدة، واستخدم مقياسا للرشاقة التنظيمية وهو مقياس هورني وأوشيه (Horne & O'shea, 2018))، وذلك بعد ترجمته ومحاولة تكييفه مع البيئة المدرسية السعودية.

ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية للرشاقة التنظيمية في مدينة بريدة متحققة بدرجة عالية، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية ترجع لسنوات الخبرة، وعدد الطلاب، ونوع المدرسة.

دراسة (Blancia , Baldera (2024) هدفت إلى استكشاف العلاقة الهيكلية بين مستوى مهارات التفكير الحاسوبي (CTS) لدى معلمي المدارس الثانوية والرشاقة التنظيمية (OA)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق على عينة مكونة من (٣٠٥) معلمًا من مدارس ثانوية في قسم Romblon باستخدام تقنية العينة المتيسرة، تم استخدام اختبارات معيارية لقياس مهارات التفكير الحاسوبي والرشاقة التنظيمية . وأظهرت النتائج أن كلاً من مهارات التفكير الحاسوبي والرشاقة التنظيمية كانتا بمستوى مرتفع بين أفراد العينة، مما يشير إلى إدراك متزايد لأهمية التفاعل الرقمي والمرونة التنظيمية داخل المدارس الثانوية. كما توصلت الدراسة إلى أن مهارات التفكير الحاسوبي تُعد متغيراً متنبأً قوياً للرشاقة التنظيمية، حيث تُسهم في تعزيز قدرة المعلمين والمؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة. وأكدت الدراسة أن تعزيز مهارات التفكير الحاسوبي بين المعلمين يُعد أحد العوامل الجوهرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية التعليمية، بما يمكن المدارس من مواجهة تحديات التحول الرقمي بكفاءة وفاعلية.

دراسة (Devie,et al, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى فحص أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء في قطاع الفنادق خلال مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19، حيث أدت الجائحة إلى اضطرابات غير مسبقة تطلبت من الفنادق تبني استراتيجيات رقابة للتكيف والبقاء. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة وزعت على مديري وموظفي الفنادق، وتم قياس أبعاد الرقابة التنظيمية مثل المرونة الاستراتيجية، وسرعة اتخاذ القرار، والاستجابة للابتكار. وتوصلت النتائج إلى أن ارتفاع مستوى الرقابة التنظيمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التشغيلي، ورفع رضا العملاء، وتحسين النتائج المالية. كما خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في قدرات الرقابة التنظيمية يُعدّ أمراً أساسياً لتمكين المؤسسات من مواجهة عدم اليقين والتقلبات المستقبلية بكفاءة.

دراسة آل ثواب. (2023). هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار - رقابة عملية اتخاذ القرار - رقابة تطبيق العمل) لدى مديرات المدارس في محافظة حفر الباطن، وكذلك الصعوبات التي تواجه التطبيق، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (500) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن بالسعودية. وقد أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية ومتطلبات تطبيقها لدى مديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة في تصورات أفراد العينة لمتطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، وبينت النتائج أن مستوى صعوبات تطبيق الرقابة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، حيث كانت أهم صعوبة تواجه التطبيق قلة خبرات المديرات وكفايتهن في مجال الرقابة التنظيمية.

دراسة الشهراني. (2023). هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار - رقابة عملية اتخاذ القرار - رقابة تطبيق العمل) لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (317) معلمة بالمدارس الثانوية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية جاءت مرتفعة جدا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة بيشة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

دراسة الشيبان. (2023). هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق إدارات مدارس محافظة رأس تنورة للرقابة التنظيمية (بعد الاستشعار- بعد التطبيق- بعد اتخاذ القرار). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل بتطبيق الاستبانة على كامل المجتمع البالغ عددهم ٦١ مديرا ومديرة ووكيلا ووكيلة. وأبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: تطبيق الرقابة التنظيمية بدرجة متوسطة في مدارس محافظة رأس تنورة. وجاء بعد الاستشعار في المرتبة الأولى بين أبعاد الرقابة التنظيمية، وبدرجة تطبيق عالية، يليه بعد التطبيق بدرجة تطبيق عالية، بينما جاء بعد اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تطبيق متوسطة. الموافقة بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة

التنظيمية وعلى سبل تفعيلها، والتوصل للتصور المقترح لتفعيل تطبيق الرشاقة التنظيمية في مدارس محافظة رأس تنورة.

دراسة الرشود (2023) هدفت التعرف على درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق والممارسة) لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وطُبقت على عينة مكونة من (٣٥٢) معلمة. وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات عالية جدًا. كذلك بينت النتائج أن توافر أبعاد الرشاقة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توافر عالية جدًا. وأظهرت النتائج أيضًا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل حول درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي) وذلك ممن يحملن مؤهل أقل من بكالوريوس وممن يحملن مؤهل دراسات عليا.

دراسة التوجيهي وآخرون. (2022). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة السريعة، رشاقة المشاركة في اتخاذ القرار، رشاقة الإبداع)، ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المعلمات، ووضع تصور مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات

المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (4761) معلمة، فيما اقتصرت العينة على (570) معلمة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: كشفت النتائج عن موافقة أفراد عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض على تطبيق قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة سرعة الاستجابة، ورشاقة الابتكار، ورشاقة الاستشعار، ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار) بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافق معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجات تراوحت بين (المتوسطة والعالية) على المعوقات التي قد تقف في سبيل تطبيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، كالمركزية في اتخاذ القرار داخل المدرسة، وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة.

دراسة الذبياني. (2020). هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحسين الأداء مؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية (بعد الاستشعار - بعد اتخاذ القرار - بعد الممارسة)، وتمثلت عينة الدراسة في (52) قائد وقائدة بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت الدراسة بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة التي اشتملت على أربع محاور فرعية: (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقويم) وتضمنت على (12) موقفاً إدارياً توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من قائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمنطقة حائل والبالغ عددهم (52) قائد وقائدة، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية انه من الضروري التعرف تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال المحاور الأربعة الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم)، من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت في (بعد الاستشعار - بعد اتخاذ القرار - بعد

الممارسة). وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح يحدد العلاقة الوثيقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة (بعد الاستشعار، بعد اتخاذ القرار، بعد الممارسة) وبين الوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقويم) وذلك لتطوير الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.

دراسة (Li et al., 2020) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير قدرات التجارة الإلكترونية على تحسين أداء الشركات الزراعية في الصين، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تؤديه الرقابة التنظيمية في هذه العلاقة. وقد تناول الباحثون مفهوم الرقابة التنظيمية من خلال بعدين رئيسيين هما: سرعة رسملة السوق (Market Capitalizing Agility)، وسرعة التكيف التشغيلي (Operational Adjustment Agility)، بوصفهما عاملين حاسمين في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة الفاعلة لمتغيرات السوق والبيئة التكنولوجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطبيقه على عينة مكونة من (312) شركة زراعية تعمل في مختلف المقاطعات الصينية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات

.وأظهرت النتائج أن قدرات التجارة الإلكترونية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على أداء الشركات الزراعية، كما تبين أن الرقابة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جوهرياً يعزز هذا التأثير، إذ إن الشركات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الرقابة التنظيمية تكون أكثر قدرة على استثمار التقنيات الرقمية بسرعة وكفاءة، والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وتحويل القدرات الإلكترونية إلى مكاسب ملموسة في الأداء والإنتاجية والتنافسية. وأشارت الدراسة كذلك إلى أن تعزيز الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات يسهم

في رفع كفاءة اتخاذ القرار وتسريع الاستجابة للتغيرات في السوق الزراعي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركات.

الدراسات السابقة المرتبطة بالسلوك الإبداعي

دراسة الصباغ وآخرون. (2025) هدفت الدراسة التعرف على تأثير بيئة العمل المادية علي السلوك الإبداعي للعاملين (الأصالة-المرونة-الطلاقة-القدرة علي التحليل، الحساسية للمشكلات- المخاطرة وروح المجازفة) بالتطبيق علي بعض شركات القرية الذكية المصرية (شركة فوري وشركة رأيه)، وذلك بتصميم وتوزيع قائمة استقصاء على عينة مكونة من 304 عامل في الشركات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة معنوية بين المتغير المستقل (بيئة العمل المادية) والمتغير التابع السلوك الإبداعي للعاملين بالشركات محل الدراسة. ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية والسلوك الإبداعي للعاملين، كما تبين أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية علي السلوك الإبداعي للعاملين في شركات القرية الذكية محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلي أنه توجد اختلافات إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو السلوك الإبداعي للعاملين وفقاً لبعض الخصائص الديموجرافية (النوع - العمر - نوع مكان العمل - عدد ساعات العمل - عدد أيام العمل- المؤهل الدراسي)، كما توصلت الدراسة إلي أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توافر عناصر بيئة العمل المادية ولكل بعد من أبعادها علي حدة (تخطيط المكتب، الإضاءة، الأثاث والأدوات) والسلوك الإبداعي للعاملين بالشركات محل الدراسة بشكل إجمالي"، كما توصلت الدراسة إلي أنه ليس هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات محل الدراسة في السلوك الإبداعي لدى

العاملين وفقا للمحاور (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، المخاطرة وروح المجازفة، السلوك الإبداعي للعاملين).

دراسة عويس. (2025) استهدفت الدراسة اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين إدراك العاملين لسلوك نمط القيادة الأصيلة وسلوك العمل الإبداعي (الأصالة- الطلاقة- المرونة- الحساسية للمشكلات- الكفاءة الذاتية الإبداعية)، بالتطبيق على العاملين في مراكز تقديم الخدمات لشركات المحمول بمحافظة الجيزة من خلال استقصاء عينة عشوائية قدرها (366) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك سلوك نمط القيادة الأصيلة على السلوك الإبداعي للعاملين، وفي الوقت نفسه يرتبط بدرجة كبيرة بشكل غير مباشر مع السلوك الإبداعي عن طريق الثقة التنظيمية، وتؤثر الثقة التنظيمية إيجابيا على السلوك الإبداعي للعاملين، كما أظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للعاملين تعدل علاقة التأثير الإيجابية بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي، كما تعدل أيضا علاقة التأثير الإيجابية بين القيادة الأصيلة والسلوك الإبداعي.

دراسة إبراهيم وآخرون. (2024). استهدفت الدراسة دراسة تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي (توليد الأفكار - مشاركة الأفكار - تطبيق الأفكار) في العمل بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا، بلغ حجم العينة ٣٧٧ مفردة، واستخدم الباحثين قائمة الإستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة لجمع بيانات الدراسة الأولية المناسبة ذلك لطبيعة الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا، ووجود

تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا.

دراسة الحساب. (2024) هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مديرية تربية الزرقاء الأولى ، وأثرها على السلوك الإبداعي (الاصالة- المرونة -الطلاقة- الإحساس بالمشكلات - ادراك التفاصيل) لدى المعلمين من وجهة نظرهم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تمثلت أدوات الدراسة باستبانيتين (القيادة الريادية، السلوك الإبداعي). تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة وقد تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. أظهرت النتائج أن تقديرات معلمي المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مديرية تربية الزرقاء الأولى جاءت بدرجة مرتفعة في درجتها الكلية وفي جميع مجالاتها، وكذلك تقديراتهم لممارستهم للسلوك الإبداعي كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية تعزى لعدد سنوات الخبرة، وكذلك للجنس باستثناء مجال المخاطرة كانت الفروق لصالح المعلمين، وكذلك للمؤهل العلمي باستثناء مجال المخاطرة كانت الفروق لصالح الذين يحملون درجة البكالوريوس فقط، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمجالات القيادة الريادية ودرجتها الكلية، ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الإبداعي بمجالاته ودرجته الكلية لدى معلميها. ومن أبرز ما أوصت به الدراسة الحرص على توظيف القيادة الريادية لما لها من أثر على ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي.

دراسة ريان وسلامة. (2024). هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الأخلاقيات المهنية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي للمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (538) فرداً، منهم (142) مديراً ومديرة و(396) معلماً ومعلمة داخل الخط الأخضر. واستخدم مقياس الأخلاقيات المهنية، ومقياس السلوك الإبداعي للمعلمين.

وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة الأخلاقيات المهنية لدى مديري المدارس العربية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الأخلاقيات المهنية لدى مديري المدارس العربية وبين مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

دراسة الراعي. (2024). استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، والسلوك الابتكاري للعاملين (توليد الأفكار - الترويج للفكرة - تطبيق الفكرة) في هيئة ميناء دمياط بجمهورية مصر العربية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، ثم توزيعها على (٣٣٢) مفردة من العاملين في هيئة ميناء دمياط، وبلغ عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل (٢٥٩) بنسبة استجابة بلغت (٧٨٪). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الابتكاري للعاملين، وجاءت أقوى علاقة ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك وبين السلوك الابتكاري للعاملين، كما جاءت أقل علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية كأحد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك وبين السلوك الابتكاري للعاملين، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك على السلوك

الابتكاري للعاملين بهيئة ميناء دمياط، وأن الدعم التنظيمي المدرك يفسر (59.3%) من التغيرات التي تحدث في السلوك الابتكاري للعاملين.

دراسة مصالحة والشرمان. (2024). هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها، في منطقة المثلث الشمالي، البالغ عددهم (1600) مدير ومعلم تكونت عينة الدراسة من (387) مديرا ومعلما. أظهرت النتائج، أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، جاء بدرجة مرتفعة في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، أظهرت النتائج أيضا أن تنمية السلوك الإبداعي، جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية، بين مستوى الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.

دراسة هنوش. (2024). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي لدى معلمي مديرية التربية والتعليم لواء ماركا، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لملائمته لنوع الدراسة، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (314) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين للقيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في (الإيثار، المشاركة العاطفية، التمكين) في السلوك الإبداعي للمعلمين في المدارس، وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام في القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية لما لها من أهمية في إبراز

دور العاملين ومشاركتهم وتحسين العلاقات بينهم، وتشجيع معلمي مديريات التربية والتعليم على استخدام السلوك الإبداعي وذلك لما له من أهمية في تحسين جودة العملية التعليمية.

دراسة يونس واخرون (2024) هدفت الكشف عن تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي (حل المشكلات - المبادأة وتحمل المخاطر - التفكير الابتكاري) في العمل بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من 377 مفردة، واستخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة لجمع بيانات الدراسة الأولية المناسبة ذلك لطبيعة الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط إيجابي بين رشاقة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا، ووجود تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً لأبعاد رشاقة الموارد البشرية على أبعاد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا.

دراسة (Jakubauskytė-Andriulienė, 2024) هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الثقافة التنظيمية ونموذج الاتصال في تعزيز التعبير الإبداعي للموظفين، مع التركيز على دمج الاستدامة في أنشطة المؤسسات. كما هدفت إلى فهم الدور الذي يلعبه الاتصال التمكيني والإداري والتفاعلي في تعزيز مشاركة الموظفين وإبداعهم في بيئة العمل المستدامة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة أدبية شاملة (Literature Review) لدراسة المفاهيم النظرية المرتبطة بالإبداع المؤسسي، الاتصال، الثقافة التنظيمية، والاستدامة، وتطوير نموذج اتصال نظري

يوضح العلاقة بينهم. وتمثلت عينة الدراسة في مراجعة أدبية شاملة للمقالات العلمية المنشورة حول الإبداع المؤسسي، والاتصال، والثقافة التنظيمية، والاستدامة.

أظهرت الدراسة أن الاتصال الفعال داخل المنظمة، سواء كان تمكينياً أو إدارياً أو تفاعلياً، يعزز التعبير الإبداعي للموظفين ويزيد من مشاركتهم في تنفيذ ممارسات الاستدامة. دمج الاستدامة كموضوع استراتيجي ومحدد داخل الثقافة التنظيمية يسهم في خلق بيئة داعمة للإبداع، ويشجع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة. يوضح نموذج الاتصال المقترح كيفية استخدام الثقافة التنظيمية لتعزيز الإبداع والمشاركة في أنشطة الاستدامة بشكل منظم ومتربط.

دراسة (Siddiq, et al, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى فحص التفاعل بين القيادة التحويلية، رشاقة الموظف، والأمان النفسي وتأثيرها الجماعي على الإبداع لدى الموظفين. استخدمت عينة مكونة من 181 موظفاً من قطاعات مختلفة، وتحليل المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). النتائج أكدت أن أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً إيجابياً مباشراً بمستوى الإبداع لدى الموظفين، وأن الموظفون الذين يتعرضون لقيادة تحفيزية، ملهمة، وداعمة يظهرون قدرة أكبر على تقديم أفكار مبتكرة وحلول جديدة، أظهرت الدراسة أن رشاقة الموظف (Employee Agility) تعمل كوسيط بين القيادة التحويلية والإبداع، بمعنى آخر، القيادة التحويلية تعزز رشاقة الموظف، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع في الأداء الوظيفي، كما تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي ترغب في تعزيز الإبداع بين موظفيها يجب أن تركز على تطوير قيادة تحويلية، تعزيز رشاقة الموظفين، وخلق بيئة عمل توفر الأمان النفسي.

دراسة (Zhang, et al, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيف يؤثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المرتبط بالعمل على الإبداع لدى الموظفين، وذلك من خلال سلوكيات إدارة المعرفة (مشاركة المعرفة، إخفاء المعرفة، تلاعب المعرفة). عيّنت (425) موظفاً في الصين، واستخدمت CB-SEM. أشارت النتائج إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض العمل يعزز إبداع الموظف من خلال تعزيز مشاركة المعرفة والحد من التلاعب بالمعرفة. على النقيض من ذلك، فإن الاستخدام الاجتماعي لوسائل التواصل الاجتماعي لا يمكن أن يؤثر بشكل غير مباشر على إبداع الموظف عبر سلوكيات إدارة المعرفة.

دراسة الطبال. (2023). هدفت الدراسة التعرف على علاقة رشاقة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية مع توسط السلوك الإبداعي للعاملين (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة السويس، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة قوامها 219 مفردة من العاملين بديوان عام محافظة السويس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي قوي ومعنوي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية محل الدراسة وهي: (الاستباقية والتكيف والمرونة) في تدعيم السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده محل الدراسة: (توليد وترويج وتنفيذ الأفكار الجديدة) وتدعيم الصحة التنظيمية بأبعاده محل الدراسة: (التماسك التنظيمي والاستقلالية التنظيمية وحل المشكلات التنظيمية).

دراسة يوسف. (2022). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي (حل المشكلات - المبادأة وتحمل المخاطر - التفكير

الابتكار) للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (205) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة الزرقاء. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعا؛ بمتوسط (3.87 من 5)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد تفويض السلطة على أعلى متوسط (3.98) ثم الاتصال الفعال بمتوسط (3.86) وثالثا حفز الموظفين بمتوسط (3.84) وأخيرا التدريب بمتوسط (3.79) وجميعها بمستوى تطبيق (مرتفع) وحصل مجال السلوك الإبداعي للمعلمين على متوسط كلي (3.94 من 5) بسلوك إبداعي (مرتفع) وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد التفكير الابتكاري على أعلى متوسط (4.04) ثم حل المشكلات بمتوسط (3.92) وثالثا المبادأة وتحمل المخاطر بمتوسط (3.86) والثلاثة بتقدير سلوك إبداعي (مرتفع) وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء المعلمين حول مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس أو في مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين تبعا لمتغيرات (الجنس، نوع التعليم، العمر، المؤهل العلمي)، وبلغت قيمة علاقة الارتباط (0.73)، وتشير لعلاقة قوية طردية موجبة بين تطبيق التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء.

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة

دراسة المطيري وآخرون (2024) هدفت الكشف عن العلاقة بين الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة الممارسة والتطبيق) والسلوك الإبداعي (الأصالة - المرونة - الطلاقة) لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي

الارتباطي، والاستبانة كأداة وزعت على ٣٠٠ معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، وأظهرت النتائج درجة مرتفعة في تطبيق مديرات المدارس للرشاقة التنظيمية وكذلك مستوى عال في ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمات هذه المدارس، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرشاقة التنظيمية والسلوك الإبداعي .

دراسة الجازي وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية Organizational agility على ابداع الموظفين Employee creativity دراسة تطبيقية على البنوك الاردنية التجارية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (300) من العاملين في البنوك التجارية الاردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ايجابي معنوي للرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية، ووجود اثر ايجابي معنوي للرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية، ووجود اثر ايجابي معنوي للرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية، كما أكدت الدراسة على ضرورة تركيز إدارة البنوك على كيفية التعامل مع ظروف العمل المختلفة والتغيرات الغير متوقعة، ضرورة تركيز البنك على زيادة مستوى التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع واكتشاف المبدعين، ضرورة امتلاك البنك خطة واضحة لبناء وتجهيز البنية التحتية بالتقنيات الحديثة وكيفية إدارتها.

دراسة عبد الهادي وآخرون (2023) هدفت الدراسة الكشف عن تأثير القيادة الريادية على السلوك الإبداعي للموظفين في قطاع الضيافة والسياحة من خلال فحص الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية. تم استخدام PLS-SEM لتحليل (400) إجابة صحيحة تم جمعها من الموظفين بدوام كامل في فنادق

الخمس نجوم ووكالات السفر من الفئة (أ) العاملة في مصر. أشارت النتائج إلى أن القيادة الريادية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرشاقة التنظيمية والسلوك الإبداعي للموظفين. كما أشارت النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالسلوك الإبداعي للموظفين. علاوة على ذلك، تعمل الرشاقة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للموظفين. تعمل الدراسة على تطوير الفهم النظري للقيادة الريادية، الرشاقة التنظيمية، والسلوك الإبداعي للموظفين في سياق صناعة السياحة والضيافة في مصر. ومن الناحية العملية، تزود الدراسة مؤسسات السياحة والضيافة بتوصيات لتعزيز فوائد القيادة الريادية من حيث المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي للموظفين.

دراسة (Dzimidienė, Bagdžiūnienė, 2022) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رشاقة الموظفين، والكفاءة الذاتية، والسلوك الابتكاري في المؤسسة، وتقييم الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الرشاقة والسلوك الابتكاري. وقد أُجريت الدراسة باستخدام مسح مقطعي على عينة مكونة من 172 موظفاً، كان 78% منهم من النساء، وكان متوسط أعمار المشاركين 33.8 سنة. وتم تطبيق مقاييس لقياس رشاقة الموظفين، والسلوك الابتكاري، والكفاءة الذاتية. ولأغراض هذه الدراسة، تم إعداد مقياس للرشاقة الوظيفية للموظفين في ليتوانيا يتكون من عشرين بنداً. تمت معالجة النتائج باستخدام التحليل الترابطي، والانحدار، وتحليل الوساطة. وأظهرت النتائج الرئيسية: أولاً، أن ارتفاع مستوى رشاقة الموظف والكفاءة الذاتية يتنبأ بمزيد من المشاركة في السلوك الابتكاري؛ وثانياً، أن الكفاءة الذاتية تعمل كوسيط في العلاقة بين الرشاقة والسلوك الابتكاري. وقد تم التأكيد على أهمية الخصائص الشخصية للموظف - الرشاقة والكفاءة الذاتية - في التنبؤ بالسلوك الابتكاري، وكُشف عن دور الكفاءة الذاتية كوسيط في العلاقة بين الرشاقة والسلوك الابتكاري.

التعليق على الدراسات السابقة:

عرضت الدراسات السابقة أبعاد (سرعة التكيف التشغيلي-سرعة رسملة السوق-رشاقة الشراكة-رشاقة العمل-الرشاقة التشغيلية- رشاقة الإبداع-رشاقة الاستجابة السريعة-رشاقة تطبيق العمل-رشاقة عملية اتخاذ القرار-رشاقة الاستشعار) للمتغير المستقل.

عرضت الدراسات السابقة أبعاد (القدرة على التحليل-ترويج الأفكار-تطبيق الأفكار-مشاركة الأفكار- توليد الأفكار- التفكير الابتكار -المبادأة وتحمل المخاطر-حل المشكلات-إدراك التفاصيل-الكفاءة الذاتية الإبداعية-الإحساس بالمشكلات-الطلاقة-المرونة -الاصالة) للمتغير التابع.

وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات متنوعة، بعضها في بيئات أجنبية مثل دراسة Blanca (2024) Baldera ، دراسة (Puriwat et al.، 2021). دراسة (Zaini et al.، 2020) . دراسة (Li et al.، 2020).

كما أجريت دراسات أخرى في البيئات العربية، منها دراسة البحيري والقرني. (2024). ودراسة بنات والمقابلة. (2024). ودراسة آل ثواب. (2023). ودراسة الشهراني. (2023). ودراسة الشيبان. (2023). ودراسة الرشود (2023). ودراسة الذبياني. (2020). ودراسة الدرويش (2024). ودراسة الفيز والعجلان. (2024). ودراسة مصالحة والشرمان. (2024). ودراسة الحسبان. (2024). ودراسة هنوش. (2024). ودراسة يوسف. (2022). ودراسة المطيري وآخرون (2024).

إلى جانب دراسات في البيئة المصرية مثل دراسة أبو الوفا وآخرون. (2023). ودراسة هـلـ.
(2021). ودراسة يونس وآخرون (2024). ودراسة الصباغ وآخرون (2025). ودراسة
عويس. (2025). ودراسة الراعي. (2024). ودراسة الطبال. (2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد به "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط (العساف، 1433هـ، 179). وتم الاعتماد على هذا المنهج للكشف عن تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بقطاع التعليم، كونه من أكثر المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، والذي يتم من خلاله وصف موضوع الدراسة، وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى ما يثري المعرفة حول هذا الموضوع، ولأثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمه والإجابة على التساؤلات المطروحة بالمشكلة.

إجراءات الدراسة

1. إعداد الإطار العام للدراسة.
2. إعداد الإطار النظري ورصد الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
3. إعداد أداة الدراسة (استبانة) لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.
4. التحقق من صدق وثبات الاستبانة.
5. تحديد عينة الدراسة.
6. تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة.
7. جمع البيانات ورصدها وتحليلها.
8. تفسير النتائج وتقديم التوصيات.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حيث يُعتبر الاستبانة من أهم الوسائل المستخدمة في البحوث العلمية الوصفية، والاستبانة هو عبارة عن الأسئلة المصممة بشكل جيد ومتربط، والتي تهدف إلى جمع البيانات التي يريدها الباحث في بحثه؛ للوصول إلى النتائج؛ أي أن الاستبانة أحد طرق جمع البيانات، وتُطبّق على عينة مأخوذة من مجتمع معين، أو بيئة معينة.

بناء أداة الدِّراسة:

تمَّ تصميم أداة الدِّراسة بهدف دراسة تأثير الرقابة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بقطاع التعليمي، وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلّقة بهدف الدراسة، وكذلك بعد الاطلاع على الدِّراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحاليّة، حيث تكونت أداة الدراسة مما يلي:

أولاً: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: محاور وعبارات الاستبانة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

- المحور الأول: الرقابة التنظيمية ويتكون من 24 فقرة مقسمة الى أربعة أبعاد رئيسية.
- المحور الثاني: السلوك الابداعي ويتكون من 5 فقرة مقسمة الى ثلاثة أبعاد رئيسية.

مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (1-3) مفتاح التصحيح

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

صدق أداة الدِّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدِّراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدِّراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصّصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة وقد تمَّ الأخذ بملاحظات المحكّمين، واعتماد العبارة التي اتَّفَق عليها من قبل المحكّمين

صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: الرشاقة التنظيمية

جدول (2-3) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.750**	13	.608**	1
.660**	14	.557**	2
.824**	15	.613**	3
.588**	16	.753*	4
.736**	17	.711**	5
.732**	18	.787**	6
.807**	19	.676**	7
.776**	20	.579**	8
.646**	21	.771**	9
.642**	22	.573**	10
.542**	23	.699**	11
.677**	24	.871**	12

** دال عند مستوى دلالة 0.01

* دال عند مستوى دلالة 0.05

يُتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات محور الرشاقة التنظيمية وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: السلوك الإبداعي

جدول (3-3) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.735**	9	.790**
2	.764**	10	.731**
3	.845**	11	.695**
4	.803**	12	.702**
5	.855**	13	.608**
6	.894**	14	.811**
7	.799**	15	.669**
8	.765**		

** دال عند مستوى دلالة 0.01

* دال عند مستوى دلالة 0.05

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعية جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع فقرات المحور بدرجة صدق مرتفعة وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات محور السلوك الإبداعي وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعني أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، أو يعني التأكد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة قامت الباحثة باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (3-4) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الرشاقة التنظيمية	24	.884
السلوك الإبداعي	15	.843
الدرجة الكلية للاستبيان	39	.899

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.899) و مما سبق يتبين ان الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها.

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي :

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي : (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-5) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس ليكرت	التردد وفقاً	درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس ليكرت
			من	إلى	
غير موافق بشدة	1	1	1	1.80	ضعيفة جداً
غير موافق	2	2	1.81	2.60	ضعيفة
محايد	3	3	2.61	3.40	متوسطة
موافق	4	4	3.41	4.20	عالية
موافق بشدة	5	5	4.21	5.00	عالية جداً

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص

الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة

عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد

عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

6- تحليل الانحدار (Regression Test): للتحقق من فروض الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمدرجات التعليمية، وسوف يتم سحب عينة الدراسة من بينهم بطريقة عشوائية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الحدود الموضوعية على متغيري الدراسة (الرشاقة التنظيمية- السلوك الابداعي).

الحدود البشرية: العاملين القطاع التعليمي.

الحدود الزمنية: خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2025 / 2026.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

أولا دراسة خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

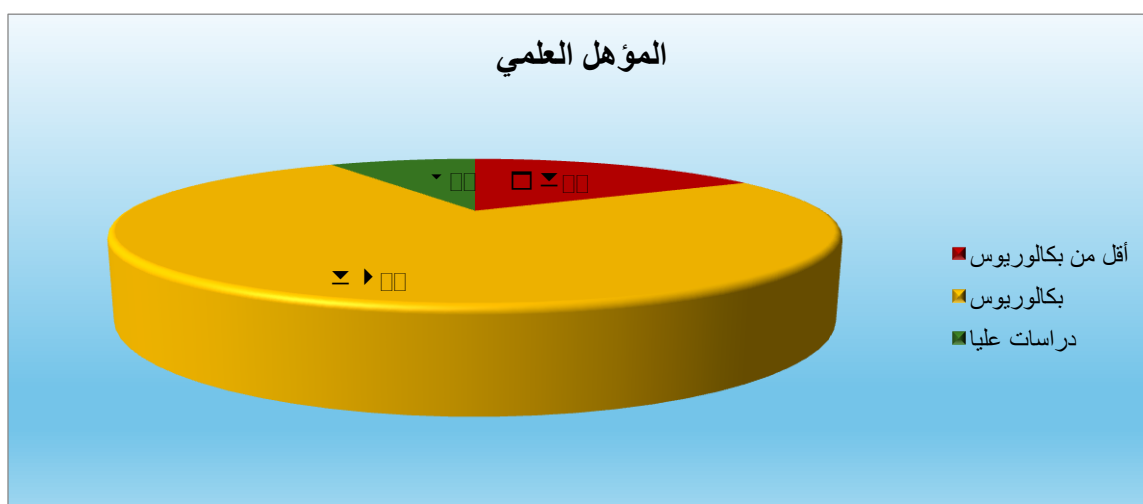
1-المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-1) توزيع أفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
17.1	23	أقل من بكالوريوس
74.3	100	بكالوريوس

دراسات عليا	12	8.6
المجموع	135	100%

يَتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (74.3 %) من إجمالي افراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ونسبة (17.1 %) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة المؤهل اقل من بكالوريوس ونسبة (8.6 %) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا.



شكل رقم (4-1) توزيع أفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي

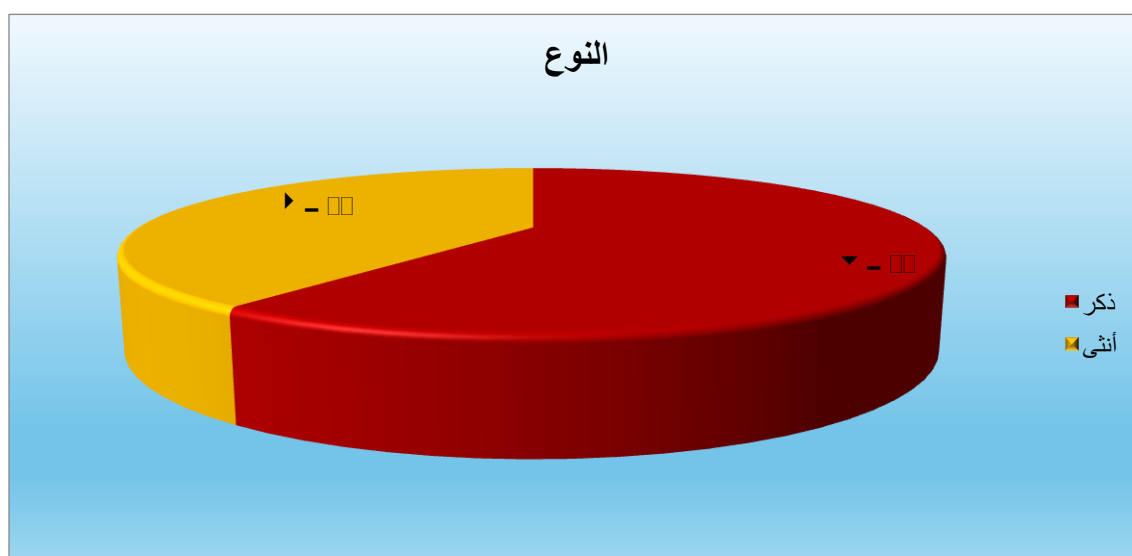
2- النوع:

جدول رقم (4-2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	81	60.0

40.0	54	أنثى
100%	135	المجموع

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (60 %) من إجمالي افراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (40%) من إجمالي افراد عينة الدراسة من الاناث.



شكل رقم (4-2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير النوع

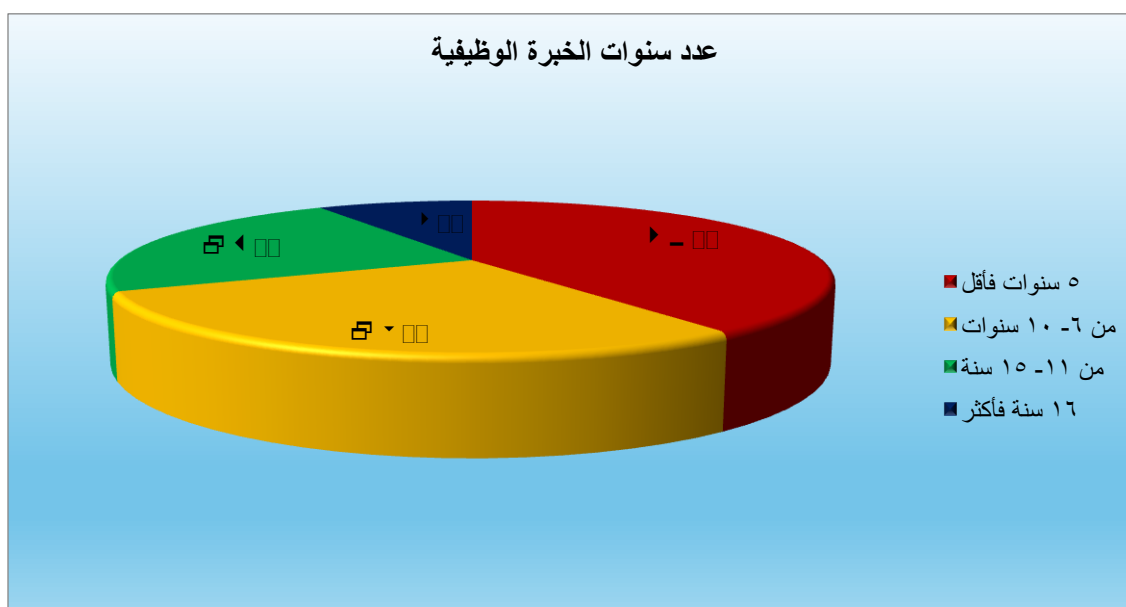
3- عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

جدول رقم (4-3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة الوظيفية

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
40.0	54	5سنوات فأقل

28.6	39	من 6 - 10 سنوات
22.9	30	من 11 - 15 سنة
8.6	12	16 سنة فأكثر
100%	135	المجموع

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (40%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم 5 سنوات فأقل، ونسبة (28.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 6 الى 10 سنوات، ونسبة (22.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 11 الى 15 سنة، ونسبة (8.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم 16 سنة فأكثر.



شكل رقم (4-3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة الوظيفية

ثانيا الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول ما واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم ؟

للتعرف على واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم ؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد المحور الأول كما يلي

البعد الأول رشاقة الاستشعار

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد رشاقة الاستشعار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تهتم المؤسسة برصد التغيرات في البيئة التعليمية بشكل مستمر.	4.20	.833	3 موافق
2	تمتلك الإدارة القدرة على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها.	4.17	.664	5 موافق
3	يتم جمع معلومات دقيقة حول احتياجات العاملين والمتعلمين بانتظام.	4.26	.561	1 موافق بشدة
4	تتابع المؤسسة الاتجاهات الحديثة في التعليم والتقنيات المرتبطة به.	4.20	.833	3 موافق
5	تستجيب الإدارة للملاحظات الواردة من العاملين بسرعة وفعالية	4.20	.719	4 موافق
6	تعتمد المؤسسة على قنوات متعددة لرصد التغيرات الداخلية والخارجية.	4.26	.611	2 موافق بشدة

المتوسط العام	4.22	0.70	موافق بشدة
---------------	------	------	------------

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تطبيق بعد رشاقة الاستشعار من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.22)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.70)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول مستوى تطبيق بعد رشاقة الاستشعار من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي ، وتراوحَت قيم الانحرافات المعيارية للبعد بين (0.561 - 0.833)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (3): (يتم جمع معلومات دقيقة حول احتياجات العاملين والمتعلمين بانتظام)، بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري بلغ (0.561)،، و في الترتيب الأخير العبارة رقم (2): (تمتلك الإدارة القدرة على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها)، بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.664).

البعد الثاني رشاقة اتخاذ القرار

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
7	تتخذ الإدارة قراراتها بناءً على بيانات دقيقة وحديثة.	4.23	.843	2	موافق بشدة

8	يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المهمة.	4.17	.664	3	موافق
9	تتميز القرارات الإدارية بالسرعة في الاستجابة للتغيرات.	4.29	.667	1	موافق بشدة
10	تمتلك الإدارة مرونة في تعديل القرارات عند الحاجة.	4.11	.718	5	موافق
11	تعتمد المؤسسة على أساليب تحليلية لدعم القرارات الإدارية.	4.09	.951	6	موافق
12	تتم مراجعة القرارات بشكل دوري لضمان ملاءمتها للواقع..	4.17	.923	4	موافق
المتوسط العام		4.18	0.79		موافق

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.18)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.79)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول مستوى تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للبعد بين (0.664 - 0.951)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (9): (تتميز القرارات الإدارية بالسرعة في الاستجابة للتغيرات.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.667)، و في الترتيب الأخير العبارة رقم (11): (تعتمد المؤسسة على أساليب تحليلية لدعم القرارات الإدارية.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.951).

البعد الثالث رشاقة الممارسة والتطبيق

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد شاقة الممارسة والتطبيق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل سريع وفعال.	3.86	.944	6	موافق
14	تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على تحويل الخطط إلى واقع عملي.	4.09	.818	2	موافق
15	توجد مرونة في تعديل أساليب العمل عند ظهور مستجدات.	4.14	.772	1	موافق
16	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمليات التعليمية.	3.89	.993	5	موافق
17	يتم متابعة تنفيذ الخطط للتأكد من تحقيق الأهداف.	4.03	.943	4	موافق
18	يتم تقييم الأداء بشكل مستمر لتحسين جودة التنفيذ.	4.09	.981	3	موافق
	المتوسط العام	4.02	0.91		موافق

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تطبيق بعد شاقة الممارسة والتطبيق من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.02)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.91)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق بعد رشاقة الممارسة والتطبيق من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للبعد بين (0.772 - 0.993)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (15): (توجد مرونة في تعديل أساليب العمل عند ظهور مستجدات.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.772)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (13): (يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل سريع وفعال.)، بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.944).

البعد الرابع: رشاقة التكيف التنظيمي

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد رشاقة التكيف التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
19	تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة التعليمية.	3.86	.974	2	موافق
20	تعديل الإدارة سياساتها وإجراءاتها بما يتناسب مع المستجدات.	3.69	1.022	4	موافق
21	تستطيع المؤسسة الاستمرار بكفاءة في ظل الأزمات والتحديات.	3.49	1.197	6	موافق
22	يتم تطوير أساليب العمل بما يتوافق مع احتياجات المرحلة الحالية.	3.54	1.120	5	موافق
23	تتعامل المؤسسة بمرونة مع التغيرات التكنولوجية الحديثة.	3.86	.912	3	موافق
24	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية والتعليمية.	4.54	.611	1	موافق بشدة

موافق	0.97	3.83	المتوسط العام
-------	------	------	---------------

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تطبيق بعد رشاقة التكيف التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.83)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.97)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق بعد رشاقة التكيف التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي

وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للبعد بين (0.611 - 1.197)، وجاءت الفقرات رقم (19 و 23 و 24) ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات و الفقرات رقم (20 و 21 و 22) ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (24): (تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية والتعليمية..)، بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وانحراف معياري بلغ (0.611)، و الترتيب الأخير العبارة رقم (21): (تستطيع المؤسسة الاستمرار بكفاءة في ظل الأزمات والتحديات.)، بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري بلغ (1.197).

ومما سبق تبين أن مستوى التطوير التنظيمي بشركة سلهم لخدمات الأعمال من وجهة نظر العاملين في الشركة جاء كما يلي

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد المحور الأول

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	رشاقة الاستشعار	4.22	0.7	1	موافق بشدة
2	رشاقة اتخاذ القرار	4.18	0.79	2	موافق
3	رشاقة الممارسة والتطبيق	4.02	0.91	3	موافق
4	رشاقة التكيف التنظيمي	3.83	0.97	4	موافق
المتوسط العام		4.06	0.84		موافق

يتبين من الجدول السابق أن على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.06)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي

السؤال الثاني ما واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم ؟

للتعرف على واقع السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم ؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني كما يلي

البعد الأول: الطلاقة

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الطلاقة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف الرتبة المعيارية	درجة الموافقة
1	استطيع توليد أفكار جديدة ومتعددة لحل المشكلات.	3.97	.785	3 موافق
2	أقدم مقترحات متنوعة لتطوير العمل التعليمي.	4.37	.598	1 موافق بشدة
3	أجد حلولاً مبتكرة عند مواجهة التحديات.	3.94	.998	4 موافق
4	أشارك بأفكار جديدة في الاجتماعات المهنية.	3.86	.944	5 موافق
5	أبحث دائماً عن طرق مختلفة لأداء المهام.	4.31	.796	2 موافق بشدة
	المتوسط العام	4.09	0.82	موافق

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الطلاقة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.09)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.82)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الطلاقة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم

وتراوحَت قيم الانحرافات المعياريَّة للبعد بين (0.998 - 0.598)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (2): (أقدم مقترحات متنوعة لتطوير العمل التعليمي.)، بمتوسِّط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف معياري بلغ (0.598)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (4): (أشارك بأفكار جديدة في الاجتماعات المهنية.)، بمتوسِّط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.944).

البعد الثاني: الأصالة

جدول (4-10) المتوسِّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والترتيب لعبارات بعد م الأصالة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	أتميز بتقديم أفكار غير تقليدية في العمل.	4.14	.733	5	موافق
7	أسعى إلى الابتعاد عن الحلول الروتينية المعتادة.	4.17	.785	4	موافق
8	أبتكر أساليب جديدة في التعامل مع المواقف التعليمية.	4.37	.598	2	موافق بشدة
9	أقدم حلولاً فريدة لمشكلات العمل.	4.20	.759	3	موافق
10	يتميز عملي بالإبداع والاختلاف عن الآخرين.	4.40	.695	1	موافق بشدة
المتوسط العام		4.26	0.71	موافق بشدة	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الأصالة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.26)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.71)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول مستوى الأصالة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم ، وتراوحَت قيم الانحرافات المعياريَّة للبعد بين (0.598 - 0.785)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (10): (يتميز عملي بالإبداع والاختلاف عن الآخرين.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.4)، وانحراف معياري بلغ (0.695)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (6): (أتميز بتقديم أفكار غير تقليدية في العمل.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.733).

البعد الثالث: المرونة الفكرية

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريَّة والترتيب لعبارات بعد المرونة الفكرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11	أستطيع التكيف مع التغيرات في بيئة العمل بسهولة.	3.91	.951	5	موافق
12	أغير أسلوبِي في العمل وفقاً لطبيعة الموقف.	4.09	.887	4	موافق

13	أقبل الأفكار الجديدة حتى لو كانت مختلفة عن أسلوبِي.	4.26	.780	2	موافق بشدة
14	أنتقل بين حلول متعددة عند حل المشكلات.	4.23	.770	3	موافق بشدة
15	أتعامل بمرونة مع متطلبات العمل المتغيرة.	4.31	.796	1	موافق بشدة
المتوسط العام		4.16	0.84	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المرونة الفكرية الأصالة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول مستوى المرونة الفكرية الأصالة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم ، وتراوحَت قيم الانحرافات المعيارية للبعد بين (0.77 - 0.951)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (15): (أتعامل بمرونة مع متطلبات العمل المتغيرة.)، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.796)، وفي الترتيب الأخير العبارة رقم (11): (أستطيع التكيف مع التغيرات في بيئة العمل بسهولة..)، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.951).

ومما سبق تبين أن مستوى السلوك الابداعي مستوى المرونة الفكرية الأصالة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء كما يلي

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد المحور الثاني

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الطلاق	4.09	0.82	3	موافق
2	الأصالة	4.26	0.71	1	موافق بشدة
3	المرونة الفكرية	4.16	0.84	2	موافق
المتوسط العام		4.17	0.79	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.17)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.79)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم.

ثالثا التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الطلاق لدى لعاملين بالقطاع التعليمي.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)،

وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-13) أثر الرقابة التنظيمية على بعد الطلاقة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.568	3.335	.000
رقابة الاستسعار	.223	.162	.001
رقابة اتخاذ القرار	.164	-1.744	.004
رقابة الممارسة والتطبيق	.211	4.063	.000
رقابة التكيف التنظيمي	.174	-1.318	.002
معامل الارتباط=0.896	معامل التحديد = 0.796		
قيمة الاختبار F = 102.277	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.896) مما يدل على انه بزيادة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية يزداد الطلاقة وجاء معامل التحديد مساويا (0.796) ومنها نستنتج ان أبعاد الرقابة التنظيمية تفسر ما يقارب من (79.6 %) من التباين في الطلاقة وجاءت قيمة F مساوية (102.277) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة بين الرقابة التنظيمية في تعزيز بعد الطلاقة لدى نظر العاملين بالقطاع التعليمي.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الاصاله لدى العاملين
بالقطاع التعليمي..

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)،
وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-14) أثر التطوير التنظيمي في تعزيز الابداع الوظيفي في بعد مرونة التفكير

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.547	7.375	.000
رشاقة الاستسعار	.638	3.257	.000
رشاقة اتخاذ القرار	.214	5.647	.000
رشاقة الممارسة والتطبيق	.158	2.481	.019
رشاقة التكيف التنظيمي	.203	1.590	.002
معامل الارتباط=0.794	معامل التحديد = 0.627		
قيمة الاختبار F=175.737	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.794) مما يدل على انه بزيادة
أبعاد الرشاقة التنظيمية يزداد الاصاله وجاء معامل التحديد مساويا (0.627) ومنها نستنتج ان أبعاد
الرشاقة التنظيمية تفسر ما يقارب من (62.7 %) من التباين في الاصاله وجاءت قيمة F مساوية

(175.737) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما

يدل على وجود ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الاصاله لدى العاملين بالقطاع التعليمي.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على المرونة الفكرية لدى

لعاملين بالقطاع التعليمي..

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)،

وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-15) أثر التطوير التنظيمي في تعزيز الابداع الوظيفي في بعد المرونة الفكرية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.516	6.852	.000
رشاقة الاستسعار	.646	7.703	.000
رشاقة اتخاذ القرار	.243	4.304	.000
رشاقة الممارسة والتطبيق	.179	6.799	.002
رشاقة التكيف التنظيمي	.230	5.105	.008
معامل الارتباط=.781		معامل التحديد = .607	
قيمة الاختبار F=161.376		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.781) مما يدل على انه بزيادة

أبعاد الرشاقة التنظيمية يزداد المرونة الفكرية وجاء معامل التحديد مساويا (0.607) ومنها نستنتج ان

أبعاد الرشاقة التنظيمية تفسر ما يقارب من (60.7 %) من التباين في المرونة الفكرية وجاءت قيمة F مساوية (161.376) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على المرونة الفكرية لدى العاملين بالقطاع التعليمي.

ملخص النتائج

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

➤ أن مستوى تطبيق بعد رشاقة الاستشعار من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي جاء بدرجة عالية جدا، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.22)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.70)،

➤ أن مستوى تطبيق بعد رشاقة اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.18)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.79)،

➤ السابق أن مستوى تطبيق بعد رشاقة الممارسة والتطبيق من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.02)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.91)،

➤ أن مستوى تطبيق بعد رشاقة التكيف التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالقطاع التعليمي جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (3.83)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.97)،

➤ أن على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.06)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)،

➤ أن مستوى الطلاقة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.09)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.82)،

➤ السابق أن مستوى الأصالة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية جدا، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.26)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري بلغ (0.71)،

➤ أن مستوى المرونة الفكرية الأصالة لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.16)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)،

➤ أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام مساويا (4.17)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.79)،

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الطلاقة لدى العاملين بالقطاع التعليمي.

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الاصاله لدى العاملين بالقطاع التعليمي..

➤ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على المرونة الفكرية لدى العاملين بالقطاع التعليمي..

➤ للتحقق من صحة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول تأثير الرشاقة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع التعليمي، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية من خلال تطوير آليات الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات التعليمية المعاصرة.
2. دعم نظم الاستشعار التنظيمي عبر إنشاء قنوات فعّالة لرصد المشكلات والاحتياجات والتغيرات في البيئة التعليمية بصورة مستمرة.
3. تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتنمية الشعور بالمسؤولية والإبداع.

4. تطوير آليات تنفيذ الخطط والقرارات داخل المؤسسات التعليمية بما يضمن السرعة والمرونة في التطبيق وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
5. تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف التنظيمي مع المتغيرات التقنية والتعليمية الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي والتطور التكنولوجي المتسارع.
6. توفير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الرقابة التنظيمية لدى القيادات والعاملين في القطاع التعليمي.
7. تشجيع بيئة العمل الداعمة للإبداع من خلال تحفيز العاملين على طرح الأفكار الجديدة وتبني المبادرات الابتكارية.
8. تنمية مهارات الطلاقة الفكرية لدى العاملين عبر عقد ورش عمل وبرامج تدريبية تُركز على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
9. الاهتمام بتعزيز الأصالة لدى العاملين من خلال تشجيع الحلول غير التقليدية وتقدير الأفكار المتميزة داخل بيئة العمل التعليمية.
10. دعم المرونة الفكرية للعاملين عبر توفير بيئة تنظيمية تسمح بالتكيف مع التغيرات وقبول وجهات النظر المختلفة.
11. تبني أنظمة حوافز مادية ومعنوية للعاملين المبدعين بما يساهم في رفع مستوى السلوك الإبداعي داخل المؤسسات التعليمية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، علي يونس، الدريني، سارة السيد عبدالله، و المتولي، إيناس محمد. (2024). تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع10 ، 697 - 736. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524737>

أبو الوفا، محمد أحمد، وشمعه، رانيه عبد المنعم، والطبال عبد الله أحمد. (2023). أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية. مجلة البحوث الإدارية والمالية. 3(3). 1-61.

آل ثواب، صالحة مبارك محمد (٢٠٢٣) متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية - جامعة حفر الباطن، (٧)، ١٨٩-٢٣٢

البحيري، السيد السيد محمود، و القرني، عزيزة ظافر محمد. (2024). دور مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع125، ج1 ، 458 - 495. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1503154>

البريكية، آمنة بنت خميس بن حميد (٢٠٢٠) درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة الباطنة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة نزوى..).

بنات، سميا راتب عبدالرحمن، و المقابلة، محمد قاسم محمد. (2024). الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. مجلة الآداب

للدراسات النفسية والتربوية، مج6، ع3 ، 108 - 139. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1525683>

التركي، طلال بن سعيد (2020) درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة شمال الباطنة .. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

التويجري، فاطمة بنت عبدالعزيز بن حمد، العصيمي، ورده يحيى، البكر، لمياء ناصر، و أبو ثنين، عهود محمد الأزمع. (2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة السعودية للعلوم التربوية، ع12 ، 39 - 60. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1323727>

الجازي، حاسم محمد فالح، أحمد عبد القادر، علي، أبو الذهب، سامح عبدالمقصود. (2024). أثر الرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية التجارية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 10(18)، 180-219 doi: 10.21608/cs.2024.273659.1463

جمال، ليلي عبد الحميد، والأمين حسن السيد، والبراموني، وائل حامد. (2023). تأثير العمل الهادف على السلوك الإبداعي : دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنصورة المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14 (1)، 515488

الحسبان، كوثر أحمد خليل. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الريادية في مديرية تربية الزرقاء الأولى وأثرها على السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج9، ع1 ، 348 - 378.

الدرويش، إنعام عبدالقادر. (2024). متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، مج46، ع12، 127 - 162.

الذبياني، منى سليمان حمد. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع110، ج3، 32 - 84.

الراعي، عبدالوهاب راغب. (2024). أثر الدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري للعاملين بالمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على هيئة ميناء دمياط البحري. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(10)، 1223 - 1268.

الرشود، أمجاد راشد (2023) درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية والتطوير التربوي. (عدد خاص). 1-20.

ريان، نجلاء كامل، وسلامة، كايد محمد. (2024). الأخلاقيات المهنية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، مج9، ملحق 1، 1 - 25.

الشهراني، هياء علي ظافر. (2023). درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة ببشة. المجلة العربية للتربية النوعية، ع29، 239 - 282.

الشيبيان، أنس بن محمد بن إبراهيم. (2023). تصور مقترح لتفعيل تطبيق الرقابة التنظيمية في مدارس محافظة رأس تنورة. مجلة كلية التربية، ع109، 1 - 42.

الصباغ، شوقي محمد، السوق، سمر محمود شيخ، عبد التواب، إبراهيم سيد على (2025) تأثير بيئة العمل المادية على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على شركات القرية الذكية. المجلة العلمية للبحوث التجارية. (2)ج2. 260 - 670.

إبراهيم، محمد عبد المنعم. (2024). أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5(1)، 1-37.

ابوالوفا، محمد احمد، وشمعه، رانيه عبد المنعم، والطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (2023). أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، 3(3)، 1-61.

سليمان أحمد عبد الجواد عطية، وشاهين، عبدالتواب البكري. (2024). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(1)، 729-763.

النشيلي، دينا. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 163-182.

الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2023). السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في تدعيم تأثير رقابة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين بديوان عام محافظة السويس. *مجلة البحوث التجارية*، 5(4)، 596 - 643.

عبد الهادي، محمد هاني، عبد السلام سعيد، أحمد حسين، أحمد، محمد إسماعيل، أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم ا. (2023). العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للموظفين في قطاعي الضيافة والسياحة: دور الرقابة التنظيمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات*، 7(1)، 21-32. doi: 10.21608/mfth.2023.32056338

عويس، سها صلاح إسماعيل. (2025). تأثير نمط القيادة الأصلية المدرك على السلوك الإبداعي للعاملين: الدور الوسيط للثقة التنظيمية والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على العاملين في فروع تقديم الخدمات لشركات المحمول بمحافظة الجيزة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (1)، 617 - 673.

الحويطي، موسى محمد(2024) تطبيقات عملية في المنهج العلمي لإعداد بحوث الماجستير والدكتوراه.

الفيز، ريناد خالد، و العجلان، عبدالرحمن سعد. (2024). الرشاقة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع36 ، 283 - 314.

مصالحة، محمد أحمد، و الشرمان، منيرة محمود. (2024). مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها ببنية السلوك الإبداعي لدى المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، مج9، ملحق ، 76 - 101.

المطيري، نادية شداد والمطيري، فيفي سليمان عبدالله، الضويان، حصة بنت عبدالمحسن. (2024) الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة. مجلة كلية التربية للبنات بالقاهرة- جامعة الأزهر. 1(4). 403-444.

هلل، شعبان أحمد محمد. (2021). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع15، ج9 ، 489 - 540.

هنوش، رجاء محمود حسن. (2024). دور القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي لدى معلمي مديرية التربية والتعليم لواء ماركا. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج44، ع4 ، 137 - 151.

يوسف، مراد سمحان. (2022). مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج6، ع37 ، 1 - 22.

يونس، على ابراهيم، الدريني، سارة السيد، المتولى، ايناس محمد. (2024). تأثير رشاقة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي في العمل : دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الحكومية في وسط

وشرق الدلتا. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(10)، 697-736. doi: 10.21608/rijcs.2024.293576.1113

برارمة، رانية، ولعواشيرية، رحمة. (2025). أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة حالة فرع حبوب الهضاب العليا سطيف. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف 1 فرحات عباس.

شعشوع، خيرة، وبوابوري، ليلي. (2024). اثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة نفضال لولاية تيارت. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ابن خلدون-تيارت.

صالح، قيس. (2022). مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب قسم المكتبات والمعلومات بجامعة تشرين. مجلة جامعة دمشق للآداب و العلوم الإنسانية، 38(2). 147-170.

العزب، أسامة عبدالحاميد عبدالقوى أحمد. (2022). معوقات الإبداع فى إعداد القيادات الإدارية. مجلة القراءة والمعرفة، 22(248)، 187-211.

علي، ليلي جمال محمد، والشربيني، صفاء أحمد، وعبد الحميد، أميرة كمال أحمد. (2024). تأثير العمل الهادف على السلوك الإبداعي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(2)، 59-82.

غربي، حمزة، وقمان، مصطفى، وغربي، عمار فاروق. (2020). مقومات فعالية إدارة الإبداع في المنظمات الجديدة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 4(1)، 14-24.

الفهد، زهوة فوزان فهد. (2020). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(7)، 75-111.

نشمي، دنيا خماط. (2025). دور الخبرة الروحية في تعزيز السلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط لقابليات ابتكار القيمة: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في المكاتب الهندسية والمختبرات الطبية المنتشرة في منطقة الفرات الأوسط. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(9)، 1-19.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Arifin, R., & Purwanti, H. (2023). Examining the influence of leadership agility, organizational culture, and motivation on organizational agility: A comprehensive analysis. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 33-54.

Blancia, G. V., & Baldera, P. (2024). The Structural Relationship between Secondary School Teachers' Level of Computational Thinking Skills and Organizational Agility. *Romblon State University Research Journal*, 6(1), 19-25.

Choi, W.-S., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2021). Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader-Member Exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182. <https://doi.org/10.3390/bs11120182>

Devie, R., Dewi, S., & Handoko, Y. (2023). The importance of organizational agility to improve performance: Evidence from the hotel industry in the post-COVID-19 era. *Binus Business Review*, 14(2), 1-14. <https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/9363>.

Dzimidienė, A., & Bagdžiūnienė, D. (2022). The Effect of Employee Agility and Self-Efficacy on Innovative Behavior at Work. *Psichologija*, 67, 70–88. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2022.60>

Fostering organizational agility, flexibility, and resilience in B2B service ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 125, 179–194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.006>

Heikinheimo, M., Hautamäki, P., Julkunen, S., & Koponen, J. (2025). Dynamic capabilities and multi-sided platforms:

<https://doi.org/10.30605/jsqp.4.3.2021.1487>

Jakubauskytė-Andriulienė, V. (2024). A communication model for the employee creativity in the context of sustainability and organizational culture. *Creativity Studies*, 17(1), 323–334. <https://doi.org/10.3846/cs.2024.21540>

Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: the mediating role of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(7), 1265–1286.

Puriwat, W., & Hoonsoon, D. (2021). Cultivating product innovation performance through creativity: the impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 741–762.

Siddiq, M. U., Waqar, A., & Arshad, A. (2023). Fostering employee creativity through transformational leadership, employee agility, and psychological safety: An empirical study. *Journal of Personnel Management*, 1(1)14–27.

Wijayanti, L. M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sijabat, R. (2021). Organizational Agility in Educational Setting: A Case Study of Sekolah Murid Merdeka. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(3), 649–661.

Zaini, M. K., Masrek, M. N., & Abdullah Sani, M. K. J. (2020). The impact information security management practices on organisational of agility. *Information & Computer Security*, 28(5), 681–700.

Zhang, H., Wang, M., & Chen, A. (2023). Empirical Investigation of How Social Media Usage Enhances Employee Creativity: The Role of Knowledge Management Behavior. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, 13(7), 601. <https://doi.org/10.3390/bs13070601>.

Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of management*, 45(1), 96–121.

Abstract

The study aimed to determine the impact of organizational agility on the creative behavior of employees in the educational sector. The study adopted the descriptive analytical approach. A questionnaire was used as the main instrument for collecting data and information from the study sample, which consisted of (135) employees working in the educational sector. The findings revealed that the level of organizational agility application and its impact on the creative behavior of employees in the educational sector, from their perspective, was high, with an overall mean score of (4.06), a response degree of “Agree,” and a standard deviation of (0.84). The results also indicated that the level of creative behavior among employees in the educational sector was high, with an overall mean score of (4.17), a response degree of “Agree,” and a standard deviation of (0.79). Furthermore, the study found a statistically significant effect of organizational agility on employees’ fluency, originality, and cognitive flexibility in the educational sector. The study recommended the need to enhance organizational agility practices within educational institutions by developing rapid response mechanisms to contemporary educational changes and challenges, as well as supporting organizational sensing systems through establishing effective channels for continuously monitoring problems, needs, and changes in the educational environment.

Keywords: Organizational Agility – Creative Behavior – Educational Sector.

Midocean University

College of Management

Department of.....



The Impact of Organizational Agility on the Creative Behavior of Employees in the Educational Sector

Prepared by:

Mohammed Ibrahim Ejaimi

253002204

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abd Al-Hamid

Dr. Fayez Jarrad

Year:2026