



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية
الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

فاتن ساكب إبراهيم ناصر

إشراف

د. إيناس عبد الرحمن عبّاد العيسى

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص الابتكار في

التعليم

تموز / 2024

إجازة الرسالة

العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في
محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

فاتن ساكب إبراهيم ناصر

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/07/03 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



مشرفاً ورئيساً

ممتحناً داخلياً

ممتحناً خارجياً

1. د. إيناس عبّاد العيسى

2. د. مصدّق براهيمة

3. أ. د. وجيه ضاهر

الإقرار

أقر بأن ما اشتملت عليه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة علمية أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: فاتن ساكب إبراهيم ناصر

الرقم الجامعي: 202113194

التوقيع: فاتن ناصر

التاريخ: 2024/10/09

الإهداء

إلى ذكرى أخي الطيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وغفر له
إلى من أحمل اسمه بفخر (والدي العزيز)
إلى من كان دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جروحي (أمي الحبيبة)
إلى من رافقني في دربي سنداً دائماً.... زوجي الغالي
إلى من شملوني بالعطف وأمدوني بالعون، وحفزوني للتقدم إخواني رعاكم الله
إلى أغلى ما منحني إياه الحياة، أبنائي الأعراء
إلى كل من روت دمائهم أرض فلسطين، إلى الشهداء والجرحى على طول سنوات النضال
الفلسطيني
إلى من ضحوا بحريتهم لننال مجداً، أسرانا في سجون المحتل الغاشم...
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

فاتن ساكب ناصر

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وإلى الوصول به إلى درجة من الرضا والقبول، وأخص بالذكر مشرفتي الدكتورة ايناس عبد الرحمن عباد العيسى، التي لم تتوانى عن تقديم توجيهاتها وإرشاداتها لي، وإلى كل من قدم من علمه وتوجيهاته ونصائحه ما مكنني من الوصول إلى نهاية هذه الدراسة، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور غسان عبد العزيز سرحان.

والشكر موصول إلى هذا الصرح العلمي الكبير، الجامعة العربية الأمريكية ممثلة برئيسها ومجلس أمنائها، والذين بجهودهم وعطائهم، يتيحون فرصة ثمينة للطالب الفلسطيني ليصل إلى أعلى مستويات العلم والتقدم.

كما أتقدم بكل تواضع بالشكر والإنحاء لاساتذتي الأفاضل الذين رغم مشاغلهم وضيق وقتهم، أعطوني من الوقت لمراجعة وتدقيق وتحكيم أداة دراستي وإبداء ملاحظاتهم، التي كان لها الدور الأكبر في تطوير وتحسين ما قمت به من عمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة التي أبدت ملاحظاتها ورؤيتها العلمية ليرقى هذا العمل إلى المستوى المطلوب.

وفي الختام أشكر كل ما ساندني ولو بجزء يسير في تقديم هذه الدراسة، والحمد لله رب العالمين.

فاتن ساكب ناصر

ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وذلك من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المدارس، إضافة إلى قياس مستوى الإبداع الإستراتيجي في هذه المدارس من خلال عدة أبعاد وهي: إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، والإستمرارية الإبداعية، وقياس مستوى الرشاقة التنظيمية من خلال أبعاد: رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2023، (3610) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بلغ حجمها (347) مفردة بحثية.

اعتمدت الدراسة على أداتين لجمع البيانات، وهما الإستبانة والمقابلة، وقد تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (297) استبانة قابلة للدراسة، بنسبة استرجاع بلغت (85.5%)، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع معلمين ومعلمات من مدارس محافظة رام الله والبيرة الأساسية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين الإبداع الإستراتيجي بأبعاده وبين الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، حيث أظهرت النتائج أن هذه العلاقة هي علاقة طردية إيجابية، وبينت أن الإبداع الإستراتيجي يفسر ما لا يقل عن (72.2%) من التباين الحاصل في مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية، كما بينت النتائج أن واقع الإبداع الإستراتيجي في هذه المدارس كان مرتفعاً، وبلغت نسبة هذا المستوى (76.8%)، وأن مستوى الرشاقة التنظيمية كان مرتفعاً لدى هذه المدارس بنسبة بلغت (75.8%).

واعتماداً على النتائج، اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: تعزيز دور المعلمين من خلال مشاركتهم بالتخطيط لحل المشكلات التي تواجه المدرسة، وإيجاد الحلول الإبداعية التي من شأنها توفير الوقت والجهد والتكلفة على المدرسة، كما أوصت الدراسة بأهمية تنسيق العلاقة مع المجتمع المحلي والعمل على إقامة الشراكات الفعالة مع مكوناته بما فيه مصلحة للمدرسة.

كلمات مفتاحية: الإبداع الإستراتيجي، الرشاقة التنظيمية، المدارس الأساسية، التربية والتعليم، رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الإستجابة.

فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة.....
ب.....	الإقرار.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	ملخص الرسالة.....
ز.....	فهرس المحتويات.....
ي.....	فهرس الجداول.....
م.....	فهرس الأشكال.....
ن.....	فهرس الملحقات.....
1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....
2.....	1.1 المقدمة.....
4.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
5.....	1.3 أسئلة الدراسة.....
6.....	1.4 فرضيات الدراسة.....
9.....	1.5 أهداف الدراسة.....
10.....	1.6 أهمية الدراسة.....
12.....	1.7 حدود الدراسة.....
13.....	1.8 نموذج الدراسة.....
14.....	1.9 مصطلحات الدراسة.....
16.....	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....
17.....	2.1 المقدمة.....
17.....	2.2 المحور الأول: الإبداع الاستراتيجي Strategic Innovation.....
20.....	2.2.1 مصادر ومخرجات الإبداع الاستراتيجي.....
23.....	2.2.2 التفكير الإستراتيجي.....
24.....	2.2.3 أهمية الإبداع الإستراتيجي.....
26.....	2.2.4 خصائص الإبداع الإستراتيجي.....
26.....	2.2.5 أنواع الإبداع الإستراتيجي.....

2.3	أبعاد الإبداع الإستراتيجي	27
2.3.1	إدارة عملية الإبداع Managing Innovation Process	29
2.3.2	التوافق الإستراتيجي Strategic Alignment	30
2.3.3	الإستعداد التنظيمي Readiness Organizational	31
2.3.4	التنفيذ المنضبط Disciplined Implementation	32
2.4	النظريات المفسرة للإبداع الإستراتيجي	32
2.5	المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية Organization Agility	35
2.5.1	أهمية الرشاقة التنظيمية	38
2.5.2	مقومات الرشاقة التنظيمية	38
2.5.3	خصائص الرشاقة التنظيمية	39
2.5.4	أبعاد الرشاقة التنظيمية	40
2.5.5	النظريات المفسرة للرشاقة التنظيمية	43
2.6	الدراسات السابقة	45
2.6.1	الدراسات السابقة العربية والأجنبية	46
2.6.2	التعقيب على الدراسات السابقة	58
2.6.3	الفجوة البحثية	62
	الفصل الثالث: الإجراءات البحثية	63
3.1	المقدمة	64
3.2	منهجية البحث	64
3.3	أدوات الدراسة	64
3.3.1	التحقق من صدق الإستبانة	66
3.3.2	التحقق من ثبات الإستبانة	67
3.4	مجتمع وعينة الدراسة	69
3.4.1	توزيع عينة الدراسة	70
3.5	مفتاح تفسير الاستبانة	73
3.5.1	تقنيات تحليل بيانات الدراسة	73
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	77
4.1	المقدمة	77
4.2	نتائج إجابة أسئلة الدراسة	77

77	4.2.1 إجابة السؤال الأول للدراسة
86	4.2.2 إجابة السؤال الثاني للدراسة
96	4.2.3 إجابة السؤال الثالث للدراسة
102	4.2.4 إجابة السؤال الرابع للدراسة
110	4.2.5 إجابة السؤال الخامس للدراسة
116	الفصل الخامس: مناقشة النتائج
117	5.1 المقدمة
117	5.2 مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة
117	5.2.1 مناقشة نتائج السؤال الأول للدراسة
121	5.2.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني للدراسة
122	5.2.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث للدراسة
127	5.2.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع للدراسة
127	5.2.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس للدراسة
131	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات
132	6.1 المقدمة
132	6.2 الاستنتاجات
134	6.3 التوصيات
135	قائمة المصادر والمراجع
152	الملحقات
182	Abstract

فهرس الجداول

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة.....	65
جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة.....	66
جدول 3.3: نتائج اختبار ثبات الاستبانة (كرونباخ ألفا).....	67
جدول 3.4: توزيع عينة الاستبانة وفق البيانات الديموغرافية.....	70
جدول 3.5: توزيع المشاركين وفق البيانات الديموغرافية.....	72
جدول 3.6: مفتاح تفسير الاستبانة.....	73
جدول 3.7: تفسير نتائج معامل الارتباط R.....	74
جدول 4.1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع إدارة الإبداع الاستراتيجي.....	78
جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع التوافق الاستراتيجي.....	80
جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع الاستعداد التنظيمي.....	82
جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع التطوير والاستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط).....	84
جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الاستراتيجي في المدارس الأساسية.....	85
جدول 4.6: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى للجنس.....	87
جدول 4.7: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي.....	88
جدول 4.8: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى للتخصص.....	90
جدول 4.9: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	91
جدول 4.10: نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق تعزى لسنوات الخبرة.....	92
جدول 4.11: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لطبيعة المدرسة.....	93

جدول 4.12: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي	94
جدول 4.13: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي	95
جدول 4.14: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى	95
جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع رشاقة الاستشعار	96
جدول 4.16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع رشاقة اتخاذ القرارات	98
جدول 4.17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع رشاقة الممارسة	99
جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية	101
جدول 4.19: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى للجنس	103
جدول 4.20: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي	104
جدول 4.21: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لل تخصص	104
جدول 4.22: اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة	105
جدول 4.23: نتائج اختبار Scheffe للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة	106
جدول 4.24: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لطبيعة المدرسة	107
جدول 4.25: اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لتلقي دورات في مجال الإبداع الاستراتيجي	108
جدول 4.26: اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لتلقي دورات في مجال التطوير التنظيمي	109
جدول 4.27: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة	109
جدول 4.28: نتائج مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في الدراسة	110

- جدول 4.29: نموذج الانحدار المعياري للمتغير المستقل على المتغير التابع 112
- جدول 4.30: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد لمتغيرات الدراسة المستقلة على المتغير التابع..... 112
- جدول 4.31: أهم طرائق تحسين الإبداع الإستراتيجي وفقاً لعينة الدراسة..... 115
- جدول 4.32: أهم طرائق تحسين الرشاقة التنظيمية وفقاً لعينة الدراسة 115

فهرس الأشكال

- شكل 1: نموذج الدراسة..... 13
- شكل 2: مفهوم الإبداع الاستراتيجي..... 20
- شكل 3: نموذج MIMIC للإبداع الاستراتيجي..... 21
- شكل 4: آلية الإبداع في المنظمة..... 22
- شكل 5: أبعاد الإبداع الاستراتيجي..... 28
- شكل 6: ملخص للنظريات المفسرة للإبداع الاستراتيجي..... 35
- شكل 7: أبعاد الرشاقة التنظيمية..... 41
- شكل 8: معادلة ستيفن ثامبسون للمعاينة..... 69

فهرس الملحقات

ملحق 1: مؤشرات قياس الإبداع الإستراتيجي.....	152
ملحق 2: مؤشرات قياس الرشاقة التنظيمية.....	154
ملحق 3: استبانة الدراسة كاملة (بعد التحكيم).....	156
ملحق 4: أسئلة المقابلة (بعد التحكيم).....	161
ملحق 5: قائمة السادة محكمي الإستبانة.....	162
ملحق 6: قائمة السادة محكمي المقابلة.....	163
ملحق 7: كتاب تسهيل مهمة بحثية.....	164
ملحق 8: مقابلات الدراسة.....	165
ملحق 9: تفسير قيم معامل التحديد R-Square.....	181

1 الفصل الأول: خلفية الدراسة

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة	1.2
أهمية الدراسة	1.3
أهداف الدراسة	1.4
أسئلة الدراسة	1.5
فرضيات الدراسة	1.6
نموذج الدراسة	1.7
حدود الدراسة	1.8
هيكلية الدراسة	1.9
مصطلحات الدراسة	1.10

الفصل الأول: خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تعيش المنظمات اليوم بكافة أنشطتها في بيئة تعدّ من أبرز سماتها التغيير والتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى الصّحية والثقافية، الأمر الذي يتطلب منها أن تكون مستعدة باستمرار لمواجهة التحديات والتغيرات، للاستمرار في عملها والنمو وزيادة الجودة في الإنتاجية.

إنّ ما تعكسه حالة عدم الثبات في المنظمات في هذه الأيام، تفرض عليها ضرورة الإبداع على الصعيد الإستراتيجي، والقدرة على اكتشاف التهديدات قبل حدوثها وتحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها، ويعد الإبداع اليوم، أحد المنافذ التي تسعى الشركات من خلاله لزيادة جهوزيتها وتحقيق استمراريّتها في عالم سريع التغيير، وذلك عبر توليد أفكار وإجراءات وخدمات ومنتجات جديدة، غير تقليدية يمكن قبولها وتطبيقها، وذلك للخروج بالمنظمات من أزماتها وتحقيق الوضع الآمن لها، مما يجعلها منظمات قادرة على مواجهة التهديدات والتحديات المحتملة، وبذلك بات الإبداع أحد الإستراتيجيات الهامة التي تتبناها منظمات اليوم لتحسين مواقعها وأوضاعها التنافسية، وتسعى أي منظمة لتحقيق درجات من الإبداع الإستراتيجي بما يضمن بقائها واستمراريّتها وتميزها، من خلال إدارة العمليات الإبداعية وتنسيق الجهود لتنفيذها وتطويرها، ورفع كفاءة وقدرة المنظمة على استيعاب هذا التجديد وتنفيذه وفقاً للموارد التي تمتلكها المنظمة (لاصي والكرعاوي، 2019).

كما أنّ المنظمات تسعى بشكل دائم إلى استخدام التقنيات والآليات المناسبة واللازمة لضمان جهوزيتها أمام التغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، ولعل الرقابة التنظيمية هي إحدى الأساليب التي تنتهجها المنظمات لضمان استمرارية عملها في ظل الظروف المتغيرة والتحديات التي تواجهها، إضافة إلى التمتع بقدرة على الإبداع في العمل وامتلاك آليات العمل والإنتاج (عمر، 2020).

وعند الحديث عن التجديد والإبداع، لا بد لنا بشكل أو بآخر من التطرّق إلى مرونة ورقابة المنظمة لاستيعاب أي تغيير يحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ومن هنا فإن الرقابة التنظيمية أصبحت من السمات والخصائص الأبرز التي لا بد وأن تتمتع بها

المنظمات في عصرنا الحالي، كما يمكن للرشاقة التنظيمية أن تجعل المنظمة قادرة على مقاومة الإضطرابات المحيطة بها من خلال تعزيز قدرتها على إجراء التغييرات المناسبة في الوقت المناسب عندما تتطلب الظروف والتحديات ذلك، لتجنب ما يمكن أن تقع به المنظمة من مشكلات وتمكينها من التعامل مع هذه المشكلات (أبو هلال، 2023).

والرشاقة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف بشكل سريع مع ما يحدث حولها من تغييرات بآليات وطرق فعالة وبكفاءة عالية وقليلة التكلفة، كذلك قدرتها على الإستجابة السريعة والإيجابية للتغيير ولعل الفرق بين أن تكون المنظمة رشيقة أو غير رشيقة، هو الفرق بين أن تكون هذه المنظمة مميزة وذات سبق ريادي وبين منظمة لا يمكنها الوصول إلى تلبية أبسط متطلبات النمو والبقاء في ظل البيئة المتغيرة، وتبرز أهمية الرشاقة التنظيمية من خلال حصول المنظمة على معلومات وبيانات مسبقة حول ما يمكن أن يحدث في بيئتها وقدرتها على تحليل هذه البيانات والمعلومات بما فيه صالح المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة التي تمكنها من الإستجابة الفعالية وفقاً للقرارات المتخذة (يوسف، 2021).

ويمكننا القول بأن المؤسسات التعليمية اليوم، كغيرها من المؤسسات تقدم خدمات التعليم للمجتمع، كما تتأثر بما يحدث في البيئة الخارجية والمحيط بها، وبالتالي فإن قدرتها على مواجهة الظروف والتغييرات بات أمراً لا بد من الإهتمام به، ولعل ظهور جائحة كوفيد 19 في العام 2019 وانتشارها على مستوى العالم، قد أظهر القصور الذي تعاني منه المؤسسات التعليمية في مواجهة المخاطر والتحديات، بل وحاجتها الماسة للخروج من تلك الأزمات من خلال تبني إستراتيجيات إبداعية غير كلاسيكية.

وكون المدارس الحكومية الأساسية واحدة من أهم الجهات وأوسعها انتشاراً بين مؤسسات التعليم، التي يقع على عاتقها تقديم خدمة التعليم للمواطن كأساس هام لا بد من رعايته كبنية أولى لبقية سنوات تعلمه، ضمن حقه في تلقي تعليم نوعي انسجاماً نظام التعليم العام الفلسطيني، الذي ينص على أن التعليم النوعي هو حق من حقوق المواطن، وبالحديث عن الجودة والنوعية لا بد أن يكون للإبداع الإستراتيجي مكانة بارزة، الأمر الذي يستوجب بالضرورة البحث عن تعليم معاصر يمكن المواطن من التكيف مع متغيرات الحياة الحديثة، وتحقيق توجهات التعليم المعاصرة والتي باتت تعرف بمتطلبات

التعلم في القرن 21 التي تركز على الإبداع والمرونة والرشاقة بهدف تحقيق الفائدة الأكبر لها في تقديم خدماتها للمواطن الفلسطيني.

1.2 مشكلة الدراسة

وفقاً للإحصائيات الرسمية حتى العام 2023، فإن عدد الطلبة المسجلين على مقاعد الدراسة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة يقارب (36,781) طالب وطالبة، (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023)، مما يعني أن تلك المدارس تقدم خدماتها التعليمية الأساسية للجزء الكبير من العائلات والأسر الفلسطينية في المحافظة، الأمر الذي يؤثر بشكل لا شك فيه على هوية ومنظومة التربية والثقافة للشعب الفلسطيني كافة.

يمكن القول بأنه ونتيجة لما تقدّمه المدرسة من خدمات تربويّة وتعليميّة في المجتمع الفلسطيني، فإن تسليط الضوء على البحث عن استراتيجيات حديثة، قائمة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في خدمة الأساليب والطرق التعليمية والتربوية الإبداعية، وتبيان مدى قدرة المدارس الأساسية كمؤسسات تربوية على توظيف الإبداع الاستراتيجي لخدمة وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يعد ضرورة ملحة في عالم يعجّ بالتغيرات المتلاحقة والمتسارعة سواء إيجابية تصب في خدمة التعليم أم سلبية تعطل الحركة التعليمية، وهو ما يجعل المدارس الفلسطينية وخاصة الأساسية منها في أمس الحاجة لامتلاك الرشاقة التنظيمية، حيث أظهرت دراسة شعت (2020) أهمية التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وأوصت بضرورة دراسة العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والتنظيم داخل المؤسسات بهدف توليد الأفكار لدى الموظفين من أجل تطوير العمل الإداري وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف جلباً للمنفعة، وفي دراسة المدهون (2020) أكدت على أهمية توافر عناصر الرشاقة التنظيمية التي تشمل الاستجابة، المرونة، والسرعة، حيث أجمعت الدراستين على تأثير الرشاقة التنظيمية على النجاح التنظيمي للإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت أهمية دراسة متغيري الإبداع الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية والعلاقة بينهما، ونظراً لأن الاهتمام بهذه المتغيرات كان كبيراً في منظمات الأعمال والشركات الكبيرة والبنوك التجارية والجامعات، كما لاحظت الباحثة من خلال ما اطّلت عليه من دراسات سابقة، كان لزاماً نقل هذه المتغيرات إلى القطاع التربوي، والتطرق لها بالبحث والدراسة في المدارس وخاصة الأساسية منها.

وعليه فقد سعت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بينهما في المدارس الأساسية التي تعتبر اللبنة الأولى في التعليم، والتي قوامها أكبر عدد من الطلاب مقارنة بالمراحل الأخرى، وعليه تلخصت المشكلة في السؤال الرئيس: ما العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

1.3 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس المتمثل في:

ما العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي بأبعاده: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والإستمارة الإبداعية) (التنفيذ المنضبط)) والرشاقة التنظيمية بأبعاده: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع الإبداع الإستراتيجي بأبعاده: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والإستمارة الإبداعية) (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة، نحو تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والإستمارة الإبداعية) (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا)، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي؟
3. ما واقع الرشاقة التنظيمية بأبعاده: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا)، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي؟
5. ما العلاقة بين تطبيق الإبداع الإستراتيجي وتحقيق الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

1.4 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية المنبثقة عن السؤالين الثاني والرابع:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الاستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.
- وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1.1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الاستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والاستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الجنس.

- 1.2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير

والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير المؤهل العلمي.

1.3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الاستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير التخصص.

1.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير سنوات الخبرة.

1.5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الاستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير طبيعة المدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا).

1.6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي.

1.7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية

في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الإستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

2.1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الجنس.

2.2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير المؤهل العلمي.

2.3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير التخصص.

2.4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير سنوات الخبرة.

2.5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة

الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير طبيعة المدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا).

2.6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي.

2.7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

1.5 أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي بأبعاده: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والاستمرارية الإبداعية) (التنفيذ المنضبط)) والرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

كما سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف فرعية أخرى وهي:

1. التعرف على واقع الإبداع الإستراتيجي بأبعاده: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والاستمرارية الإبداعية) (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

2. الكشف عن أثر كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع

الاستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي، في تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والاستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

3. التعرف إلى واقع الرقابة التنظيمية بأبعاده: (رقابة الإستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

4. الكشف عن أثر كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي، في تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعاده: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

5. الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي والرقابة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

1.6 أهمية الدراسة

برزت أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي تقوم بطرحه ومناقشته، وهي أهمية يمكن الإشارة إليها من حيث:

الأهمية التطبيقية: برزت أهمية الدراسة الحالية فيما قدمته من نتائج وما اقترحته من توصيات أملاً في أن تساعد على المستوى الإداري المدارس الأساسية الحكومية، وكذلك لإدارة العليا في مديريات التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة حول الإبداع الإستراتيجي وواقع تطبيقه، إضافة إلى مستويات توافر الرقابة التنظيمية في تلك المدارس والتي من خلالها يمكن للمؤسسات التعليمية الأساسية أن تواجه التغيرات المتعددة والمؤثرة في المسيرة التعليمية وجعلها فرصاً يمكن الاستفادة منها.

إضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية ومن خلال ما خرجت به من نتائج للمعلومات متعلقة بمتغيرات الدراسة، فإنها قدمت مؤشرات لأصحاب القرار حول الإبداع الإستراتيجي وعلاقته في تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، إضافة إلى المعلومات

الضرورة لتعزيز مستويات الإبداع الإستراتيجي وكذلك مستويات تحقق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الأساسية.

الأهمية النظرية والبحثية: ركزت أهمية الدراسة الحالية في كونها أسهمت في توضيح مفهومي الإبداع الإستراتيجي وأبعاده والرقابة التنظيمية، كما أوضحت فعالية استخدام هذين المفهومين الإداريين في حقل التربية والتعليم وخاصة في المدارس الأساسية، وأهمية الاستفادة من الإبداع الاستراتيجي في توفير مستويات مناسبة من الرقابة التنظيمية، كما أن الدراسة الحالية تعدّ من الدراسات القليلة التي بحثت في متغيري الإبداع الإستراتيجي والرقابة التنظيمية والعلاقة بينهما في مجالات التربية والتعليم (حسب علم الباحثة)، فكانت هناك دراسات ناقشت الإبداع الاستراتيجي على مستوى التعليم الجامعي كدراسة العسود وبنّي حمدان (2022) ودراسة حسن ومجيد (2021) والتي طبقت على إحدى الوزارات وهي وزارة الموارد المائية، وهناك دراسات ناقشت الرقابة التنظيمية في المدارس كدراسة مرشود (2023) ودراسة التويجري وآخرون (2022)، غير أن الباحث لم تجد دراسات ناقشت علاقة الإبداع الاستراتيجي بالرقابة التنظيمية في المدارس، راجية أن تفتح الدراسة الحالية المجال أمام دراسات عربية وإقليمية تبحث في تلك الإشكالية البحثية بشكل أكثر تفصيلاً ومن مدن فلسطينية أخرى.

1.7 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة البحث في العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الاستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة).

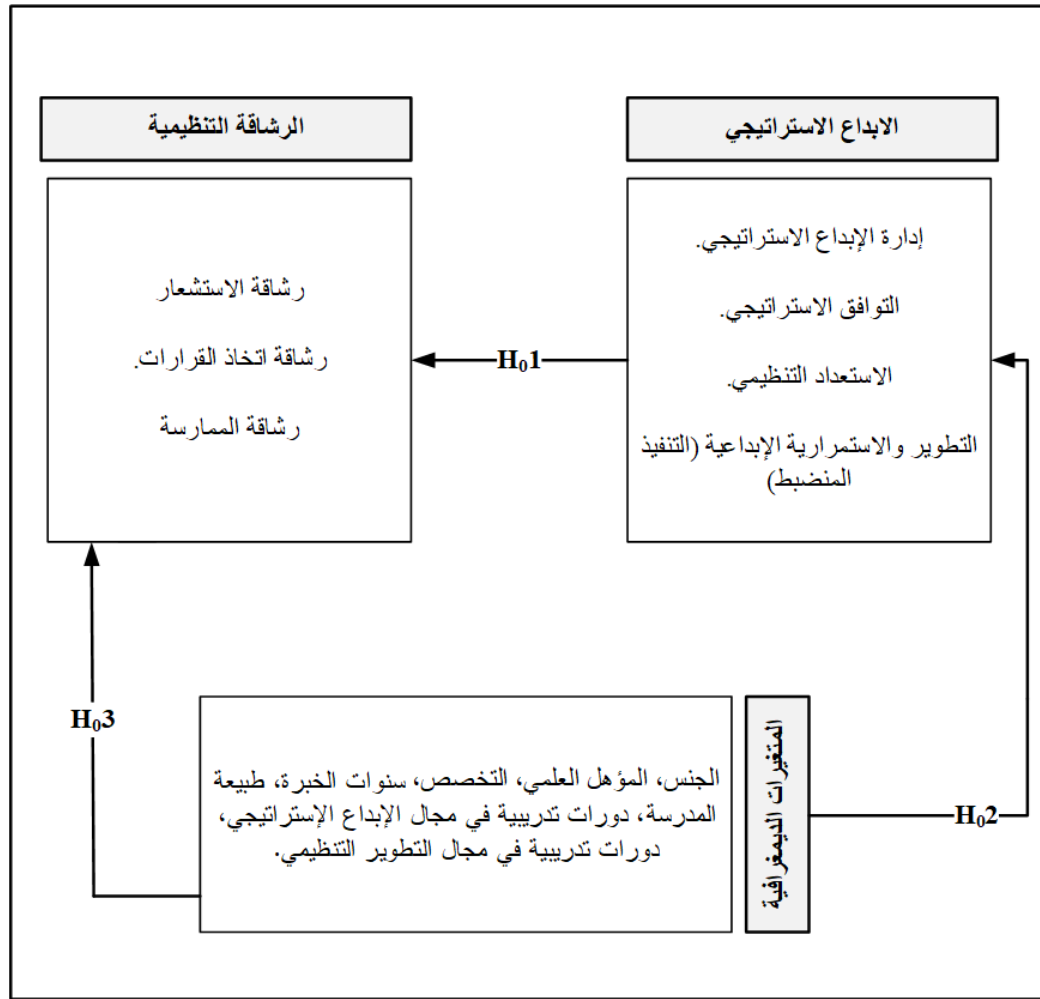
الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددها (56) مدرسة حكومية أساسية (وزارة التربية والتعليم، 2022).

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة ابتداءً من الربع الثاني من العام 2023 وحتى الربع الثاني من العام 2024م.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية، في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم من الجنسين (3610) معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم، 2023).

1.8 نموذج الدراسة

اعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري، قامت الباحثة ببناء نموذج الدراسة والذي يبين المتغيرات المستقلة والتابعة والفروض البحثية لهذه الدراسة كما هو موضح في الشكل (1) التالي:



شكل 1: نموذج الدراسة (المصدر: تصميم الباحثة)

1.9 مصطلحات الدراسة

الإبداع الإستراتيجي (اصطلاحاً): ويقصد به تأطير المنظمة لأهمية ريادتها، وتأصيل قدراتها في المنظمة من خلال مستوى خبرتها في اكتناز وتفعيل التعلم الاستراتيجي للمنظمة، والتركيز على مشاركة الإدارة وفقاً للعمل الموجه نحو الإنجاز، لتمكين حل المشكلات بطريقة إبداعية لتكون قادرة على الاستمرار والمنافسة في ظل التحديات التقنية والمتسارعة المتزايدة (keshta, et atl., 2020).

الإبداع الاستراتيجي (إجرائياً): وتقصد به الباحثة الحالة التي تكون فيها المدرسة داعمة للأفكار الجديدة، ولديها القدرة على تشجيع التجريب الإبداعي وقادرة على التعلم واكتساب المعرفة، من خلال إدارتها لعملية الإبداع وتنسيق الجهود بما يحقق التوافق الإستراتيجي الإبداعي، ويحقق الإستعداد التنظيمي داخلها لإجراء التغيير القائم على الإبداع وتنفيذه، وسيتم قياسه من خلال الأداة المكونة من (24) فقرة أنظر ملحق (1).

الرشاقة التنظيمية (اصطلاحاً): يعبر عن قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة والتي تحدث بشكل مستمر في بيئات الأعمال من خلال الاستجابة السريعة والمبتكرة واستغلال التغيرات التي تحدث كفرصة للنمو والازدهار (الحنيطي، 2019).

الرشاقة التنظيمية (إجرائياً): وتقصد الباحثة بأنه القدرة التي تمكن المدرسة من الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بها وللتقلبات التي تفرضها عليها الظروف الداخلية والخارجية المحيطة، وامتلاكها لمتطلبات التكيف مع الأوضاع الجديدة بما يمكنها من تجاوز الأزمات واستغلال الفرص ومواجهة التحديات بمرونة عالية تمكنها من الحفاظ على موقعها التنافسي المتقدم، وسيتم قياسه من خلال الأداة المكونة من (20) فقرة: أنظر الملحق رقم (2).

المدرسة الحكومية: "أي مدرسة تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو أي مؤسسة حكومية أخرى، وتشرف عليها وزارة التربية" (وزارة التربية والتعليم، 2022، ص5).

المدرسة الحكومية (إجرائياً): هي المدرسة التي تديرها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددها (56) مدرسة.

المرحلة الأساسية: "تبدأ المرحلة الأساسية من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف التاسع الأساسي..." (وزارة التربية والتعليم، 2022، ص5).

المرحلة الأساسية الدنيا: وهي المرحلة التعليمية التي تبدأ من الصف الأول الأساسي وتمتد حتى نهاية الصف الرابع الأساسي، والتي تضم الصفوف الأول والثاني والثالث والرابع (شولي، 2016).

المرحلة الأساسية العليا: وهي المرحلة التعليمية التي تبدأ من الصف الخامس الأساسي وتمتد حتى نهاية الصف التاسع الأساسي (شولي، 2016).

2 الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

- 2.1 مقدمة
- 2.2 المحور الأول: الإبداع الإستراتيجي
 - 2.2.1 مصادر ومخرجات الإبداع الإستراتيجي
 - 2.2.2 التفكير الإستراتيجي
 - 2.2.3 أهمية الإبداع الإستراتيجي
 - 2.2.4 خصائص الإبداع الإستراتيجي
 - 2.2.5 أنواع الإبداع الإستراتيجي
- 2.3 أبعاد الإبداع الإستراتيجي:
 - 2.3.1 إدارة عملية الإبداع
 - 2.3.2 التوافق الإستراتيجي
 - 2.3.3 الاستعداد التنظيمي
 - 2.3.4 التنفيذ المنضبط
- 2.4 النظريات المفسرة للإبداع الإستراتيجي
- 2.5 المحور الثاني: الرقابة التنظيمية
 - 2.5.1 أهمية الرقابة التنظيمية
 - 2.5.2 مقومات الرقابة التنظيمية
 - 2.5.3 خصائص الرقابة التنظيمية
 - 2.5.4 أبعاد الرقابة التنظيمية
 - 2.5.5 النظريات المفسرة للرقابة التنظيمية
- 2.6 الدراسات السابقة
 - 2.6.1 الدراسات السابقة العربية
 - 2.6.2 الدراسات الأجنبية
 - 2.6.3 التعقيب على الدراسات السابقة
 - 2.6.4 الفجوة البحثية

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تتناول الباحثة في هذا الفصل المفاهيم البحثية التي ترتبط بالدراسة، وتستعرض الأدب النظري والدراسات السابقة التي سلطت الضوء على متغيرات الإبداع الاستراتيجي وأهميته وأبعاده، إضافة إلى تسليط الضوء على الرقابة التنظيمية وفوائدها للمؤسسات والمنظمات في كافة المجالات.

2.2 المحور الأول: الإبداع الاستراتيجي Strategic Innovation

يرى اللافي (2018) أن الإبداع هو صفة تميز المنظمات المتفوقة اليوم عن غيرها، ويعرف الإبداع بأنه الطريقة التي يتم فيها استغلال التغيير لهدف إيجاد فرص وأعمال جديدة للمنظمات.

ويرى البعض أن الإبداع هو تفاعل بين الموهبة والعملية والبيئة التي يُنتج بها الفرد أو الفريق منتجاً ملموساً يكون جديداً ومفيداً وفقاً للسياق الاجتماعي المحدد (Kadiri- Yamani, 2020).

ومفهوم الإبداع بشكله العام هو تطوير أفكار جديدة لأجل تطبيقها واستخدامها في حل المشكلات القائمة التي تواجه المنظمة، أو جمع جديد لأفكار قديمة والاستفادة من مجموعها، فيما الاستراتيجية فهي أفعال منظمة ومترابطة ومتكاملة لجعل المنظمة في أفضل الأحوال التي تجعلها قادرة على المنافسة والإستدامة والإستمرارية (لاصي والكرعاوي، 2019).

كما ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من العمليات والخطط الاستراتيجية التي تحقق الابتكار للمنظمة والتي تفرضها زيادة الضغوط التنافسية التي تتطلب خدمة العملاء بطرق جديدة وإيجاد الآليات لتحقيق أهداف المنظمة وحصولها على الميزة التنافسية (Abdoun & Musharraf, 2019).

يعرف الإبداع الإستراتيجي Strategic Innovation بأنه الحالة التي يكون فيها الغالب هو إعادة الفهم والإستيعاب الجوهرية للأهداف التي تريد منظمة الأعمال تحقيقها، وهو ما يؤدي إلى إيجاد طريقة مختلفة ومثيرة في ممارسة المنافسة في منظمة الأعمال (Alqershi, 2019).

فيما يعرفه البعض بأنه إعادة تشكيل المفهوم الأساس لأنموذج الأعمال، وإعادة رسم الأسواق من خلال تغيير القواعد النمطية وطبيعة التنافس بغية تحقيق التحسين على القيمة المقدمة للزبائن وتحقيق النمو للمنظمة (لاصي والكرعاوي، 2019).

يجد بعض المؤطرين في المجال الإستراتيجي، بأن الإبداع الإستراتيجي حالة تحدث عندما تكون المنظمة قادرة على تحديد الثغرات في المواقع الإنتاجية التابعة لها، وتأخذ القرار بسدها وجسرها، وعندما تقوم بتحسين وضعية هذه الثغرات فإنها تتحول إلى أسواق شاملة جديدة للمنظمة، وهي فجوات يمكن أن تظهر من خلال التغير في أذواق العملاء واحتياجاتهم، أو من خلال تغيير في السياسات الحكومية أو التكنولوجيا والتقنية، كما ويمكن إنشائها مبكراً من قبل المنظمة وبشكل استباقي، لتكون حافزاً للتطور تحقيق الإبداع الإستراتيجي (Loo, 2016).

كما يعرف الإبداع الإستراتيجي بأنه إطار لتطوير الأعمال، يكون تركيزه على المستقبل من خلال تحديد فرص النمو وخلق رؤية طويلة الأمد، ويستمد الإبداع الإستراتيجي قوته من بُعدين: الأول ربط المنهجية التقليدية وغير التقليدية لإستراتيجيات العمل من خلال اعتماد المسار الإستراتيجي، والثاني الربط ما بين الرؤية والواقع والإكتشاف (طالب والبناء، 2012).

ويعتبره البعض الحالة التي تكون فيها المنظمة منخرطة وداعمة للأفكار الجديدة، مشجعة على التجريب في العمليات الإبداعية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى ايجاد منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة، ويلعب الإبداع الإستراتيجي دوراً مهماً في المنظمة، كون يوفر أسساً للنجاح طويل المدى (الأقطش وصالح، 2019).

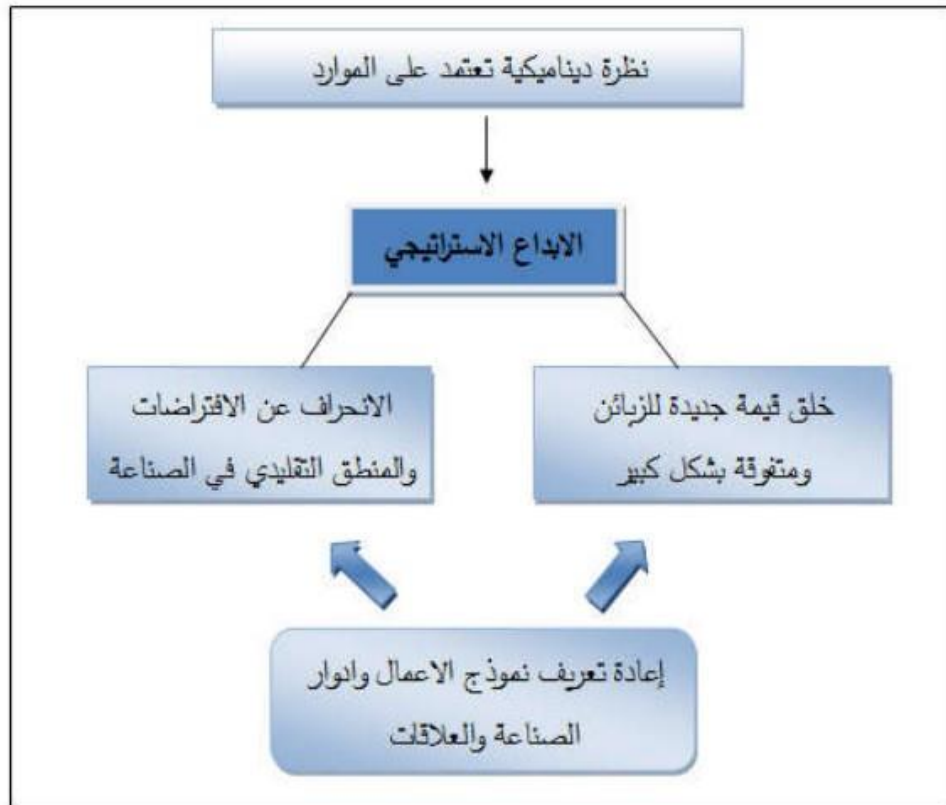
وبشكل عام فإن الإبداع الإستراتيجي بحسب كازينجوف (2016) Kazinguvu لا بد أن يتضمن كيفية توسيع وتطوير السوق الحالي بشكل جذري، وإعادة ابتكار لقيمة العميل وكيفية تغيير القيمة التي يتلقاها العملاء من المنتج أو الخدمة نحو الأفضل، إضافة إلى كيفية تحسين كفاءة سلسلة القيمة من المورد إلى العميل بشكل جذري، أي كيفية الحصول على قيمة من بداية إنتاج المنتج أو الخدمة حتى وصولها للعميل.

وفي ظل وجود تغييرات مستمرة ودائمة، فإن أي منظمة مطالبة بوجود إبداع إستراتيجي لديها بما يحقق قدرتها على التكيف مع هذه التغييرات.

والإبداع الإستراتيجي لا بد وأن يكون قيمة في المنظمة، يواكب استراتيجياتها، ويكون وسيطاً بين المنظمة وبين بيئتها الإبداعية، فهو في أحيان كثيرة يكون مدخلاً للمنظمة في دخولها إلى أسواق جديدة موجودة وتتطلب موقعاً تنافسياً صلباً، وبالتالي لا بد لها من الحصول على ميزة تنافسية تؤهلها من الصمود في هذه الأسواق، وبالتالي لا بد من توافق بين الإبداع الإستراتيجي الذي تتبناه المنظمة وما بين البيئة المحيطة من حيث التكنولوجيا والتسويق والتصنيع والإنتاج والجودة، ويعد الإبداع في المنتجات Product Innovation ونموذج الأعمال business model وكذلك الإبداع المؤسسي Organizational Innovation أمثلة رئيسة على الإبداع الإستراتيجي (Okello, 2022).

وترى الباحثة بأن الإبداع الإستراتيجي أصبح ركناً أساساً تقوم عليه أي مدرسة، وبدونه فإنها تكون منظمة تقليدية، يصعب عليها مواجهة التطورات المعاصرة المتسارعة، بل يمكن اعتبار الإبداع الإستراتيجي أساساً تقوم عليه أي عملية قد تتبناها المدارس لتحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب تطوير هذا الإبداع وتعزيزه من خلال العمل على رفع مستوياته على صعيد المنظمة ككل وفي كافة أقسامها ووحداتها الإدارية.

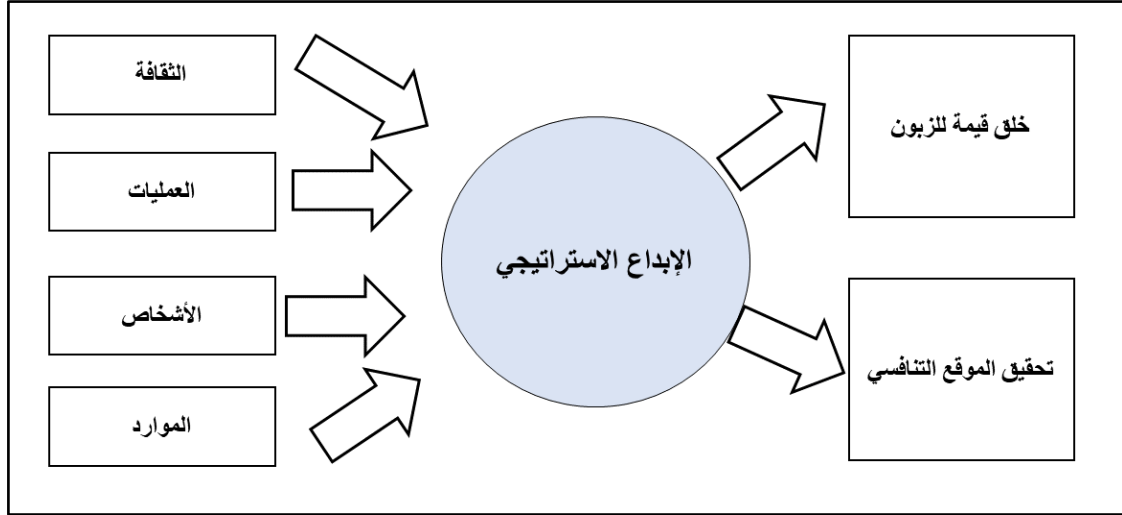
ويرى عبد الرزاق (2021) بأن الإبداع الاستراتيجي هو عملية ذات أبعاد مترابطة تنتهجها المنظمة لأجل تطبيق وتطوير الأفكار والإبداعات الجديدة من منظور استراتيجي في تحدٍ منها للطرق التقليدية في تحديد الفرص واكتشافها واستغلالها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد قيمة عالية للمنظمة وللمنتفعين منها لأجل تقوية الموقع التنافسي لها، والشكل التالي رقم (2) يبين مفهوم الإبداع الاستراتيجي.



شكل 2: مفهوم الإبداع الاستراتيجي (المصدر: عبد الرزاق، معتز. (2021): ص20).

2.2.1 مصادر ومخرجات الإبداع الاستراتيجي

هناك عوامل رئيسة تحدد الإبداع الإستراتيجي في أي منظمة، وتشتمل على: الثقافة، العمليات، العاملين، والموارد، أما مخرجات الإبداع الإستراتيجي فهي تتلخص في قيمة العميل، وتحديد الميزة والموقع التنافسي، وقد تم اقتراح نموذج MIMIC للإبداع الاستراتيجي من قبل جليقلمش وزملائه (Schlegelmilch et al., 2003) والذي يحدد مدخلات الإبداع الاستراتيجي ومخرجاته، وهو ما يبينه الشكل (3) التالي:



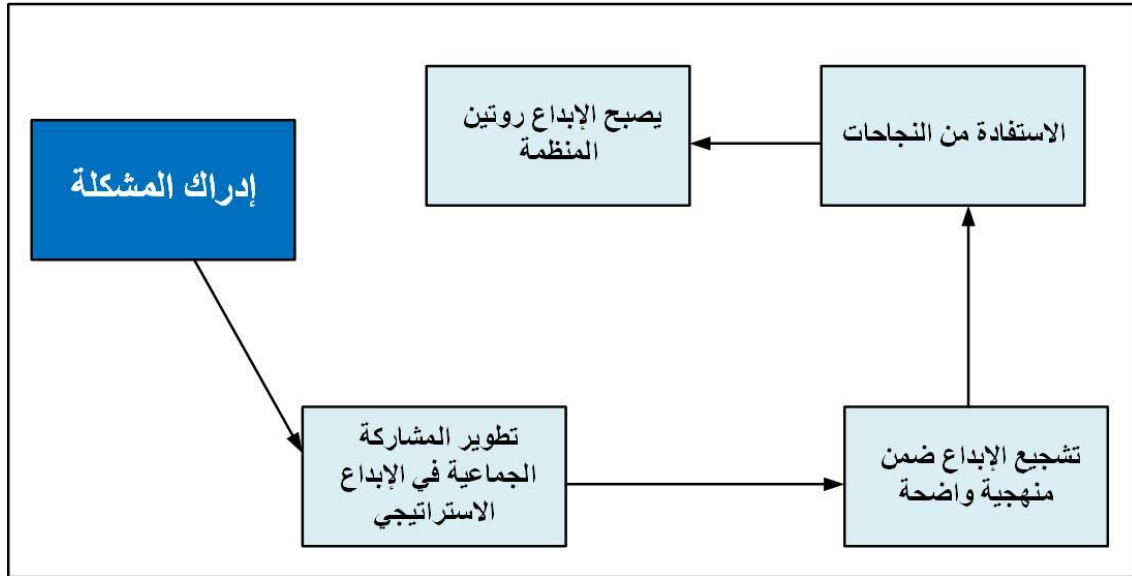
شكل 3: نموذج MIMIC للإبداع الاستراتيجي (Schlegelmilch et al. 2003, p. 127) ومن الشكل السابق، يتبين بأن نموذج الإبداع الإستراتيجي الذي اقترحه جليقلمش وزملائه (Schlegelmilch et al., 2003)، يقوم على أربعة عناصر كمدخلات وهي:

(1) الثقافة Culture: تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى أهم المراكز التي تقوم عليها عملية الإبداع الاستراتيجي في المنظمة، ومن أهم القيم الثقافية في مجال الإبداع الإستراتيجي في أي منظمة هي خلق الموقف الإستفساري، يؤدي للتعرف على النماذج السائدة والروتين والقواعد غير المكتوبة للسلوكيات في المنظمة، وبالتالي لا بد للمنظمة من خلق ثقافة تتحدى الروتين والتقليدية في العمل، وتؤدي إلى تعزيز الشعور بالإكتشاف وتشجيع صنع القرار اعتماداً على منظورات متعددة، وخلق البيئة المحفزة للأفكار والإبداع بحرية، ودعم وتمكين العاملين، فوجود ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والإعتراف بجهود العمل الجماعي في المنظمة ركن أساس في نجاح الإبداع الإستراتيجي في هذه المنظمة، فلا بد من تقييم الثقافة الحالية وإدما كانت قادرة فعليا على دعم الإبداع الإستراتيجي وعملياته أم لا (سلطان وعثمان، 2021).

(2) العمليات Processes: تتطلب عملية الإبداع الإستراتيجي استغلال فرص النمو غير المستغلة من العمليات التقليدية، كون الإبداع الإستراتيجي هي عملية موجهة للنمو والمستقبل، وبالتالي لا بد من اكتشاف المجالات التي لا توجد بها منافسة ودمج عملية الإبداع الاستراتيجي بعملية التحليل الإستراتيجي التقليدية والإستفادة من تطوير العمليات.

ومن المهم لدى إدارة المنظمة أن تكون قادرة على إدراك الفرق بين التغيير العفوي والتغيير المخطط له لدعم عمليات الإبداع الإستراتيجي الفعالة، وتتكون العمليات في المنظمات التي تسعى للإبداع الاستراتيجي من خمس خطوات كما وردت في (Wood , 2007):

1. إدراك المشكلة التي تواجهها المنظمة والقبول بالتغيير ومساعدة الآخرين على فهم المشكلة وموجهتها.
2. تطوير المشاركة الجماعية في المنظمة في عملية الإبداع الإستراتيجي، فلا بد أن يكون الهدف جاذباً لجميع العاملين مع إمكانية دعمه وأن تكون نتائجه مفيدة للجميع.
3. التشجيع على الإبداع وحث الحماسة لدى العاملين ومرونة القواعد والمنهجية المحددة لدى المنظمة تجاه ذلك.
4. الاستفادة من نجاح بعض الابتكارات للتطوير عليها وتحسينها بغرض الوصول إلى ابتداعات جديدة.
5. اعتبار الإبداع عملية روتينية في المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار تنظيم بعض العناصر لتحسين الكفاءة والوضوح في هذا المجال.



شكل 4: آلية الإبداع في المنظمة (تصميم الباحثة)

3) الأشخاص (العاملين) People: حيث لا بد من الإدراك بأن الإبداع الإستراتيجي يبدأ من العاملين والأشخاص في المنظمة، فالمنظمة ليست هي من يبتكر، بل من يعملون فيها من أشخاص، من خلال أفكارهم وأعمالهم، وفي هذا السياق لا بد أن يكون

للعاملين في البحث والتطوير والمبيعات والتسويق والمالية وغيرها من الأقسام والدوائر في المنظمة دورهم الفعال في الإبداع الإستراتيجي للمنظمة ككل.

(4) الموارد Resources: تعد الموارد من أهم الأمور الواجب توفيرها وتطويرها وإعادة توزيعها بما يخدم الإبداع الإستراتيجي للمنظمة، فالكثير من منظمات الأعمال قد لا يكون لديها الوقت والموارد الكافية لتطوير الإبداع الإستراتيجي والذي لا بد أن يكون مرتبطاً برسالتها ورؤيتها وأهدافها وقيمها (Schlegelmilch et al., 2003).

وترى الباحثة بأن الإبداع الإستراتيجي يكون شمولياً، فمن غير المنطق ولا المقبول أن تقوم مدرسة بأعمالها اعتماداً على وجود شخص واحد مبدع، ولا يمكن أن تتم عملية إبداعية من خلال توافر طريقة واحدة مبتكرة لدى المدرسة، بل لا بد من وجود منهجية شمولية، وتكاملية، وتشاركية، تبدأ بترويض فكرة الإبداع الإستراتيجي في ثقافة التعليم ككل، فيكون التغيير والتحديث والتجديد الحاصل في العمليات وطرق العمل أمراً لا يواجه الممانعة من المعلمين أو من المستفيدين، وهو ما يتطلب في أيضاً توافر مبدعين في التعليم، من خلال تطوير مهارات العاملين واكسابهم المهارات الإبداعية التي تجعلهم قادرين على رؤية الأمور من زوايا إستراتيجية لم يكونوا يرونها قبل ذلك، وهو ما يتطلب امتلاك المدارس لموارد تمكنها من تحقيق كل ذلك، وهو الأمر الذي لا يمكن حدوثه إلا من خلال توافر إدارة إبداعية قادرة على تنظيم هذه التوليفة وتحسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الإبداع الاستراتيجي القادر على تحقيق الوضع الأفضل تنافسياً للمنظمة التعليمية وخلق القيمة الإضافية الأعلى للمستفيدين وهم الطلاب والعاملين والمجتمع.

2.2.2 التفكير الإستراتيجي

يعزز التفكير الإستراتيجي من قدرة المنظمة على التكيف، ويعطيها حيزاً واسعاً للمناورة والتحديث بسرعة ودقة، وينمي القدرة على الإبداع وبناء التصورات الفعالة تجاه إعادة بناء الاستراتيجيات، ويعرفه Henry Mintzberg الكاتب والأكاديمي الكندي والرائد في هذا المجال بأنه أسلوب معين للتفكير يتميز بخصائص معينة يمكن تمييزها بكل وضوح، فهو عملية تعتمد على الحدس والإبداع الخلاق بغية تكوين منظور متكامل حول المنظمة (الدوري وصالح، 2019).

وفي تعريف آخر لمفهوم التفكير الإستراتيجي، بأنه عمليات إدراك فردية وجماعية هدفها مراقبة الموارد والبيئة لإيجاد الفرص الإستراتيجية، من خلال القدرة على إعادة ترتيب وتجميع البيانات والأجزاء المفككة لتكوين فكرة معينة أو خطة عمل أو كيان متكامل، كما يمكن تعريفه بأنه النهج الإبداعي والإبتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية وللتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن مواجهتها من قبل المنظمة، ووضع وتصور سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع هذه الفرص أو التهديدات بما يحقق استمرارية المنظمة وتحقيقها للنمو (رزوقي ومحمد، 2018).

والتفكير الإستراتيجي هو أحد الأدوات التي تستخدمها المنظمات في تحضيرها للمستقبل، وذلك بتوظيف الخبرات والمهارات الفردية وتوظيف الإبداع والاستفادة من المعلومات والمعرفة الاستراتيجية لدى المنظمة، وإدراك وفهم المتغيرات البيئية المحيطة، فهي عملية حيوية ومهمة تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق التميز والجودة والإبداع (أبو جنيب، 2020).

وترى الباحثة أن التفكير الإستراتيجي في المدارس يعد بمثابة القاعدة التي يستند إليها الإبداع الإستراتيجي، فلا بد من وجود قيادة ومستويات إدارية تتمتع بالقدرة على التفكير الإستراتيجي ليتم تطبيق الإبداع الإستراتيجي بنجاح والاستفادة من مخرجاته لخدمة مصالح وأهداف المدرسة أو المنظمة التعليمية بشكل عام.

2.2.3 أهمية الإبداع الإستراتيجي

إنّ الإبداع الاستراتيجي مفهوم يتجاوز الإبداع في المنتج أو الخدمة لربط الموارد التي تمتلكها المنظمة وجهود عاملها باستراتيجيات العمل العامة.

وتبرز أهمية الإبداع الإستراتيجي في كونه عمليات استراتيجية تستهدف استغلال المواهب والقدرات المؤسسية، وتحمي المنظمة من المخاطر لأجل تحقيق النمو وخلق النمو والاستمرارية، ناهيك عن أنّ تحقيق أي ميزة تنافسية مرهون بوقت قصير قبل أن يتم تقليد الميزة التنافسية، وبالتالي فإنّ الإبداع الإستراتيجي ضروري في خلق التطور المستمر لضمان الإستمرار في النجاح والنمو، والإبداع الإستراتيجي يفيد المنظمة في ألا تقع في فخ الإجراءات الروتينية المقبولة والأنماط الإدارية التي يمكن لها البقاء

لفترات طويلة في حين تتطور هذه الإجراءات لدى المنافسين، فالمنظمة دائماً ما تمر بتغييرات تجعلها بحاجة إلى التفرد في نظام ذكي وقائم (Alqershi, 2019).

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع الإستراتيجي في تسليطه الضوء على طرق التفكير الجديدة والتي تقوي تنافسية المنظمة، وتحطم القواعد العملية المألوفة والخروج بأخرى جديدة إبداعية ومبتكرة وبالتالي تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة، كما يؤدي الإبداع الإستراتيجي إلى حل المشكلات قبل حتى وقوعها، فعلى سبيل المثال فإن من مخرجاته أن يؤدي إلى تلبية احتياجات جديدة ومتطورة للزبائن حتى قبل أن يدركوا احتياجهم لها، كما يدفع إلى التفكير بالاستراتيجية القادرة على تغيير موقع المنظمة في السوق إلى الأفضل، وذلك من خلال دراسة بيئتها ودراسة الزبائن الحاليين والمحتملون لها وتحديد نقاط القوة والضعف في مواردها وإمكانياتها، واستخدام كل ذلك في خلق أسواق وفرص جديدة لها، كما أن الحاجة للدخول في الإبداع الإستراتيجي لدى المنظمات تكمن في حالة التكامل بين مجموعة من المتغيرات التي تعد محاور عمل المنظمات وهي: التخطيط، خط الوصول، العمليات، التكنولوجيا، المجتمع، والأداء (حسن ومجيد، 2021).

ويلخص الأقطش وصالح (2019) أهمية الإبداع الإستراتيجي في أنه يعمل على ديمومة المنظمة ويسهم في بقائها واستمراريتها وتسهيل تحقيق أهدافها، كما يعتبر مدخلاً لخلق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل مستمر، والحفاظ عليها، ناهيك عن أن تبني الإبداع الإستراتيجي في المنظمة من شأنه أن يرفع من قدرتها على الإبداع والاستجابة، إضافة إلى أن له إسهامات واضحة وجليّة في الإتجاهات الإستراتيجية ككل للمنظمة وله تدخلات مباشرة وغير مباشرة في عملية التخطيط الإستراتيجي لها.

وبشكل عام، ترى الباحثة بأن الإدارة الإستراتيجية اليوم لم تعد إطاراً كافياً لعمل المدارس كمنظمات وتسيير أعمالها، بل لا بدّ من العمل الإبداعي والتشاركي الشامل، والخارج عن المألوف والإعتيادي، كما أنه في ظل التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال فإن الإبداع والابتكار في العمل بات شائعاً في كافة المنظمات التعليمية اليوم، ما جعل من الأهمية بمكان الانتقال إلى مستوى الإبداع الإستراتيجي لتحسين المدارس من التهديدات والتغيرات التي تحيط بها، والوصول بها إلى مصاف التميز المرغوبة والكفيلة ببقائها في الصدارة.

2.2.4 خصائص الإبداع الإستراتيجي

لعل من الخصائص التي تدلل على الإبداع الإستراتيجي ومن خلالها يمكن التعرف على وجوده في المؤسسة، حيث يركز الإبداع الإستراتيجي على التفكير بطرق مبتكرة وخارجة عن المألوف والتقليدية، وهو ما يعزز آليات التنافس في بيئة الأعمال، كما يركز في عملياته على الإبداع الجذري، والذي يسمح بخلق القيم العميقة للزبائن وتصميم وتطوير وتوزيع المنتجات الحديثة والجديدة لتلبية احتياجات المجتمع التي لم يتم إدراكها بعد، إضافة إلى التركيز على طرق وآليات يتم من خلالها السعي لخلق ميادين جديدة للتنافس في سوق العمل، كما يقوم الإبداع الإستراتيجي على المزامنة والتكامل ما بين ضبط العمليات والإجراءات في العمل وما بين الابتكار والإلهام الخلاق في التخطيط، ولا يغفل عن كون الإبداع الإستراتيجي عملية مقصودة، يمكن من خلالها ممارسة استراتيجيات محددة تفترض أن الأفكار الجديدة هي جيدة والشراكات تزيد من القيمة وأن العديد من الأفكار الخارجية تولد أفكار ذات قيمة للمستفيدين والمنظمات (بن التومي، 2020).

وترى الباحثة بأن الإبداع الإستراتيجي بات طريقة تحاول الكثير من المؤسسات التعليمية والمدارس تحديدها، الاتجاه إليها في ظل التغييرات المتسارعة وغير المتوقعة في سوق العمل وفي مجالات وقطاعات مختلفة، إضافة إلى تطور التكنولوجيا والاتصالات بشكل مطرد ومتسارع بشكل كبير جداً، بما يعود بالفائدة على الأفراد والمتعلمين والمجتمع.

2.2.5 أنواع الإبداع الإستراتيجي

هناك عدة أنواع وتصنيفات للإبداع الإستراتيجي، ورغم اختلاف الدراسات حول هذه الأنواع إلا أنها توافقت على عدد منها وهي (إبراهيم ويوسف، 2022):

1. إبداع المنتج Product Innovation: وفي هذا النوع يكون الإبداع مرتكزاً على استخدام خدمة جديدة أو ترقيتها وتطوير خصائصها وميزاتها أو آليات استخدامها، وهو ما يشمل تحسينات المواد المستخدمة في الخدمة والمواصفات التشغيلية والتكنولوجيا، وهذا النوع من الإبداع يفسح المجال أمام المنظمة نحو فرص النمو والتوسع رغم أنه يتطلب موارد عالية وثابتة.

وترى الباحثة بأن إبداع المنتج في مدارس اليوم هو ما يزيد الإقبال على تلك المدارس، كما أنه الأكثر إقبالا عليه من المجتمع والطلاب والمستفيدين، فعادة ما يلاحظ الناس التطور والتجديد في المنظمات كنوع من الإبداع عن غيرها من المنظمات الأخرى.

2. إبداع العملية Process Innovation: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في الطرق والآليات المتبعة لتنظيم المنظمة وتنظيم وظائفها ومواردها، وأساليب إدارتها من خلال التطوير التكنولوجي أو تطوير الإجراءات والهياكل التنظيمية والتشغيلية فيها.

3. إبداع التغيير Change Innovation: في بعض الأحيان فإن المنظمة تحتاج إلى التغيير للتكيف مع ظروف تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بها، وهو ما يتطلب منها التغيير بشكل إبداعي وابتكاري يسهل عليها الإستمرارية في عملها وتحقيق النمو المطلوب.

وهناك من يحدد أنواع الإبداع الاستراتيجي في إبداع المنتج ويضيف عليه (Okello, 2022):

1. إبداع نموذج الأعمال Business Model Innovation: ففي العادة يكون لدى منظمات الأعمال نماذج عمل مختلفة تنسق وتوضح عملياتها لفترة زمنية محددة، ونموذج العمل يمثل أنشطة جديدة في إطار هياكل الإبداع واسترداد القيمة وخلقها للمنظمة، يضم سلسلة من المفاهيم الإبداعية بما فيها الإبداع في المنتج، والعملية، والخبرة.

2. الإبداع التنظيمي Organizational Innovation: فثقافة الإبداع جزء أصيل ومكون أساسي من مكونات الإبداع التنظيمي، ويرتكز هذا النوع من الإبداع على الإبداع القادم من داخل المنظمة، وخلق الإبداع من خلال تحسين الممارسات في مكان العمل وتحسين وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية.

2.3 أبعاد الإبداع الإستراتيجي

هناك عدة أبعاد تساعد في تمثيل الإبداع الإستراتيجي في المنظمات، وقد تناول العديد من الباحثون والكتاب عدداً من هذه الأبعاد.

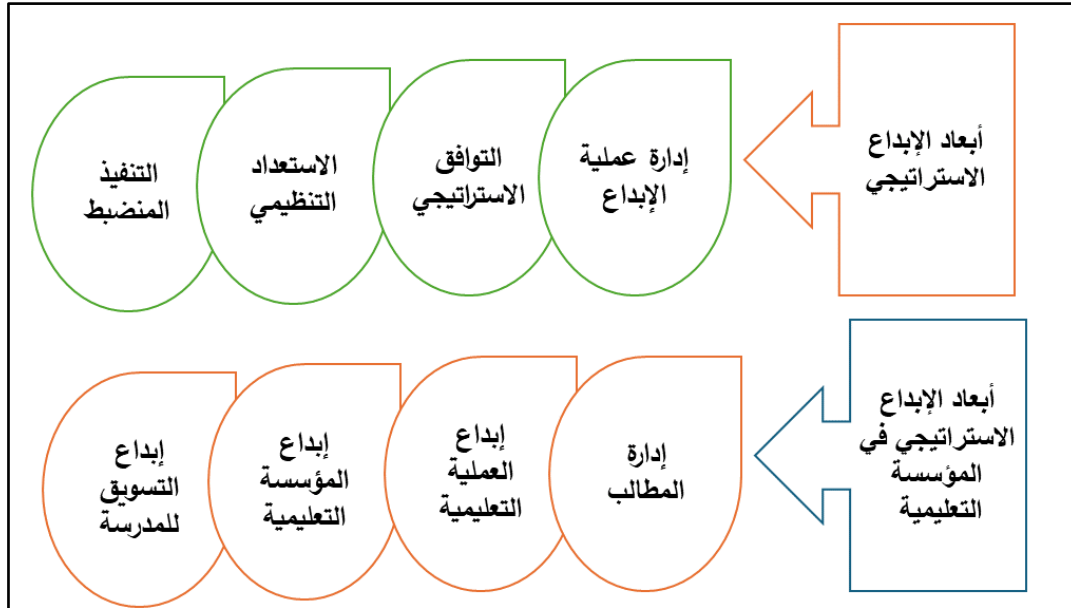
يحدد عبد الرزاق (2021) هذه الأبعاد في أربعة أبعاد أساسية وهي:

- إدارة عملية الإبداع Managing Innovation Process.
- التوافق الاستراتيجي Strategic Alignment.
- الاستعداد التنظيمي Readiness Organizational.
- التنفيذ المنضبط Disciplined Implementation.

وفد تم تحديدها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأربعة أبعاد وذلك حسب كاستيلو وآخرون (Castilloa et al., 2021):

- إبداع المنتج Product.
- إبداع العملية Process.
- إبداع المنظمة Organizational.
- إبداع التسويق Marketing.

ولسهولة الرجوع إليها، تلخص الباحثة هذه الأبعاد للمنظمات التعليمية والمدارس في نموذج كما يبينه الشكل (5) التالي:



شكل 5: أبعاد الإبداع الاستراتيجي (نموذج مقترح من الباحثة اعتماداً على الأدب النظري) كما يرى البعض أن أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمة تتخلص في بعدين: الأول وهو التعلم التنظيمي Organizational Learning، والثاني هو فرق العمل Team Work، ويرى أصحاب هذه التقسيمة أن الإبداع الاستراتيجي هو القدرة المستمرة والدائمة على ترجمة المعرفة والأفكار إلى نظم وعمليات وإنتاجات جديدة لأجل تحقيق منفعة وأهداف

المنظمة الإستراتيجية، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التعلم التنظيمي وفرق العمل (حسن ومجيد، 2021).

وفي هذه الدراسة، سيتم قياس الإبداع الإستراتيجي وفقاً لما جاء به عبد الرازق (2021) وكذلك بن التومي (2020) من حيث الأبعاد التي تقيس الإبداع الإستراتيجي: إدارة الإبداع الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التنفيذ المنضبط، باستثناء البعد الأخير والذي حدده بن التومي (2020) بـ: الإستمرارية الإبداعية، أما نهار (2017) فيضيف إليه بُعد الموارد الجوهرية.

وفيما يلي سيتم استعراض الأبعاد التي تبنتها الباحثة في دراستها بشيء من التفصيل:

2.3.1 إدارة عملية الإبداع Managing Innovation Process

تمثل عملية إدارة الإبداع الجوهر الخلاق للإبداع الإستراتيجي، فهي عملية ترافق النشاطات الإبداعية منذ بداية المبادرة مروراً بتنفيذها، وحتى وصولها إلى أبعد من ذلك من خلال خلق أفكار جديدة بعد التنفيذ، فهي تجمع العوامل التقليدية وغير التقليدية للإبداع للبحث عما وراء هذه العوامل، وتكون المجازفة والمخاطرة حاضرتين في مرحلة البحث عن الفرص الجديدة بالاعتماد على التفكير الجذري والإستراتيجي وتحدي الوضع الحالي والبحث في سلبيات وإيجابيات الحالة الراهنة (بن التومي، 2020).

وهناك أهمية كبيرة لإدارة الإبداع الإستراتيجي في المنظمة، فهي تؤثر بشكل كبير على مهمة ورؤية المنظمة، كما أنها النهج الذي يؤدي إلى خلق القيمة للعملاء والعمليات والعاملين، ويكون لها تأثيرها الكبير أيضاً على ثقافة المنظمة الإبداعية وعلى مواردها واستخدام هذه الموارد بالشكل الأمثل من خلال أفضل الممارسات (Georgiev et al., 2016).

وترى الباحثة بأنه وفقاً للمفهوم العام للإدارة، باعتبارها مجموعة العمليات التي تشتمل: (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم)، وبالتالي فإن إدارة الإبداع الاستراتيجي في المدارس والمؤسسات التعليمية بشكل عام لا بد وأن تبدأ بالتخطيط للإبداع الإستراتيجي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتعرف على مواطن الضعف والقوة، إضافة إلى توجيه الثقافة التنظيمية تجاه العملية الإبداعية ككل لإنجاحها، ومن المهم في هذه الإدارة قدرتها على رصد وتحديد الموارد التنظيمية وإعادة تشكيلها وتوزيعها بما يخدم العملية الإبداعية ككل في المنظمة.

كما أن إدارة الإبداع لها تأثير كبير على مهمة ورؤية المدارس، وتوفير القيمة للمستفيدين، والعمليات والأشخاص الرئيسيين، والثقافة داخل المنظمة التعليمية، والموارد وأفضل الممارسات.

2.3.2 التوافق الإستراتيجي Strategic Alignment

يقوم التوافق الاستراتيجي أو كما يسميه البعض بالتكيف الاستراتيجي على نظرية التطويق في إدارة الأعمال، وهي النظرية التي تتبنى فكرة أن التوازن بين استراتيجيات المنظمة وسياقها البيئي له التأثير الكبير على الأداء، وبالتالي فإن منظمات اليوم والتي تقدم خدماتها على الصعيدين العام والخاص، بما فيها المدارس بأنواعها، تسعى إلى إيجاد توازن بين الاستراتيجيات التي تتبعها وبين عملياتها ومواردها التنظيمية والتكنولوجيا المتوافرة لديها (Ghonim et al., 2020).

وترى الباحثة، أن فشل بعض المنظمات اليوم لا يعني فشل الإستراتيجيات التي تضعها أو أنها كانت منذ البداية استراتيجيات لا عقلانية، بل أن الفشل هذا ينتج عادة عن العقبات التي تمر بها الاستراتيجيات أثناء التنفيذ، وإلى ضعف عملية التنفيذ ككل.

وينظر البعض إلى التكيف الإستراتيجي بأنه عملية ديناميكية مستمرة وتراكمية، التي تسعى لتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية وعدم التأكد، وهي حالة لا يمكن الوصول إليها حتى لو فعلاً تم تحقيقها، وذلك نتيجة لإستمرارية التغيرات التي تواجه المنظمات عادة في بيئة الأعمال (McAdam et al., 2019).

وتجد الباحثة بأن التوافق الإستراتيجي أو التكيف الإستراتيجي داخل المدارس، يمثل الإطار العام الذي يسهم في فهم طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات والعمليات والموارد، ويعطي المدارس الفهم الأكبر للعلاقة بين العمليات وتحقيق استراتيجياتها بمواردها المتوافرة في ظل العقبات والتغيرات المحيطة بها والمستمرة التي لا تنتهي، الأمر الذي يجعل المدرسة قادرة على تحديد العمليات الملائمة والقادرة على تنفيذ الاستراتيجيات القادرة على تحقيق أهدافها الموضوعية والمرغوبة.

ويمكن القول إن التكيف الإستراتيجي والتوافق من أهم المرتكزات التي يعتمد عليها الإبداع الإستراتيجي، فالإبداع الإستراتيجي عادة ما يكون في بيئة عمل تفتقر للشفافية، تشوبها المجازفة والمخاطرة، وبالتالي لا بد من أن يكون لدى المنظمة التعليمية المبدعة

استراتيجياً قدرة على التكيف الإستراتيجي قادرة على إيصالها إلى المستوى المطلوب تحقيقه.

2.3.3 الإستعداد التنظيمي Readiness Organizational

يمكن تعريف الاستعداد التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على البدء بالخطوة الأولى على طريق الإبداع، فالإستعداد التنظيمي هو ما يحدد قدرة المنظمة على تنفيذها لأفكار الإبداعية واستراتيجياتها الجديدة، ويحدد قدرة إدارتها وتنظيمها للمتطلبات التشغيلية والمالية والثقافية التي ستحدد البيئة الإبداعية فيها (بن التومي، 2020).

والإستعداد التنظيمي لا بد وأن يكون مرتبطاً بالتكيف الإستراتيجي في المدرسة، فالبيئة الإبداعية التي يظهر فيها الإستعداد التنظيمي لا بد وأن تتضمن حالة من التوافق والانسجام بين المتغيرات التي تتعلق بالإستعداد التنظيمي في المنظمة والتي تتمثل في ثقافتها وهيكلتها وعملياتها (Arokodare & Asikhia, 2020).

وترى العسود وبن حمدان (2022) أن استعداد المنظمة ثقافياً يجعلها بيئة تشجع على العمل الجماعي والتعاون والتحدي والعمل بروح الفريق، ويجعلها مؤهلة لتقبل الآخر، ورغم أن الإبداع الإستراتيجي يؤدي إلى تغيير الحالة الراهنة للمنظمة ويمزق تقليديتها، إلا أن الإستعداد التنظيمي من شأنه أن يعطي المنظمة والعاملين فيها هويتهم وانتمائهم، وتقوية الارتباط بينهم والالتزام برسالة المنظمة.

أما على مستوى الهيكلية فالإبداع الإستراتيجي بحاجة إلى هيكلية تنظيمية داعمة ولديها المرونة، هيكلية إبداعية قادرة على تجاوز العقبات والمعوقات في العمل، وعلى المستوى العملي نجد أن عمليات المنظمة لا بد وأن تكون قائمة على تمكين العاملين والأفراد على العمل بفعالية وبشكل تشاركي وتعاني نحو تحقيق الأهداف المشتركة، الأمر الذي يحقق استعداداً هيكلياً وعملياتاً للمنظمة تجاه الإبداع الإستراتيجي (بن التومي، 2020).

وترى الباحثة، أن أي مؤسسة تعليمية لا بد وأن تسعى لتحقيق المستوى المطلوب من الاستعداد التنظيمي للتحويل من الوضع الإبداعي التقليدي للوضع الاستراتيجي من الإبداع، وعليها العمل على تحسين ثقافتها التنظيمية بما يدعم هذا التحول ويجعلها أكثر مرونة لتقبل التغيير، كما لا بد من تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية بما يخدم عملية

التحول ويجعلها تمر بسلسلة دون معوقات، كما لا بد للمنظمة من تحليل مواردها وتنسيقها للقيام بالعمليات القادرة على تحقيق هذا التحول وإعطاء المورد البشري الأهمية الأكبر لأنه في النهاية هو من سيقوم بالإبداع ومن سيحقق التغيير.

2.3.4 التنفيذ المنضبط Disciplined Implementation

لا يعتبر الإبداع الإستراتيجي من الأمور التي يسهل تبنيها في أي منظمة، ولو حدث واتخذت أي منظمة قرار تبني الإبداع الإستراتيجي، فإن تنفيذ ذلك يمثل تحدياً كبيراً، فابتكار منتجات وأطر عمل وأساليب غير تقليدية وجديدة لا يعد أمراً صعباً اليوم بقدر ما هو تنفيذها وترجمتها على أرض الواقع، وعادة ما تفشل المنظمات في الإبداع الإستراتيجي نتيجة لعدم قدرتها على تحويل عروض تقديمية كثيرة مبهرة إلى تأثيرات تمس المنظمة والعلاء تجارية أو خدمية يمكن ملاحظتها (Kaplan & Palmer, 2017).

ويمكن اعتبار التنفيذ المنضبط بأنه إدارة المسار من ولادة الفكرة إلى إحداث تأثيرها على المنفعة التعليمية المدرسية، ويشمل التنفيذ المنضبط مجموعة متعددة من الأنشطة التي تتطلب الدعم والمشاركة من جميع أروقة المنظمة ومن أمثلة هذه الأنشطة: الانتقال إلى مشاريع أو برامج محددة، أو تصميم وتطوير تقنية، إضافة إلى التواصل الفعال داخل المنظمة، وصياغة استراتيجيات لتسويق المنظمة بصورة مميزة بين مؤسسات التعليم الأخرى المنافسة، وكذلك إنشاء هياكل تنظيمية جديدة أو تطوير السابقة، وغيرها الكثير من الأنشطة والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق البيئة الإبداعية المناسبة والملاءمة لنقل المدرسة أو المؤسسة التعليمية إلى مرحلة الإبداع الإستراتيجي (Berg et al., 2020).

وبعد أن قامت الباحثة بعرض مفهوم الإبداع الإستراتيجي، وتفصيل خصائصه وأبعاده وسماته، وأهميته وما يؤتي من فوائد في حال استخدامه في المنظمات، فإنها في القسم القادم من هذه الدراسة ستغطي بالدراسة والتفصيل مفهوم الرقابة التنظيمية وتعريفاته وأهميته، في محاولة للوصول إلى هدف الدراسة في تأثير العلاقة بين الرقابة التنظيمية والإبداع الاستراتيجي على المدارس الحكومية.

2.4 النظريات المفسرة للإبداع الإستراتيجي

كان الإبداع مطروحا كمادة للمنظرين منذ القدم، ووفقاً لأفلاطون فإن الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، وتفسير ذلك أن هناك قوى تعطي الفرد الإبداع بصرف النظر

عن امتلاكه للذكاء، فيما طرح فرنسيس جالتون نظريته حول الإبداع والتي افترضت أن الإبداع يأتي بالوراثة، وربط في دراساته ما بين الإبداع والعبقرية والوراثة (مرزوق، 2021)، وكثيرة هي النظريات ناقشت الإبداع والتي سنقوم بطرح عدد منها فيما يلي:

- **أولاً: نظرية أوسبورن Osborn:** والذي يعود إليه الفضل الكبير في وضع أسس نموذج حل المشكلات على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، وأكد أوسبورن على ضرورة تأجيل إصدار الأحكام أو انتقاد الأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، ليتم تشجيع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار، ويفترض في نظريته على أن أفضل الطرق للوصول إلى أفضل الحلول حول مشكلة هي توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة والأفكار، ويرى وفقاً لنظريته بأن عملية الإبداع في مواجهة أي مشكلة تكمن في عملية تفعيل القدرة على التخيل واستخدامه، وحدد في نموذجه بأن المشكلة تمر في عدة مراحل وهي: إيجاد المشكلة (البحث في المشكلة)، إيجاد الحقائق (فهم المشكلة)، إيجاد الأفكار (توليد الأفكار)، إيجاد الحل (تقييم الأفكار)، وقبول الحل (وضعه موضع التنفيذ) (طرشاني، 2020).

- **ثانياً: نظرية التشولر Altshuller:** نتيجة لرغبة Genrich S. Altshuller المهندس السوفييتي في فهم وتنظيم المبادئ التي تقف وراء التفكير الابتكاري وحل المشكلات. بالتعاون مع زملائه، شرع في تحليل وتصنيف الآلاف من البراءات في مجالات متعددة، بحثاً عن أنماط واستراتيجيات مشتركة تؤدي إلى حلول ابتكارية. هذا البحث الشامل أدى إلى إنشاء النظرية، وهي منهجية تم تطبيقها عالمياً منذ ذلك الحين، وقد عالجت هذه النظرية الإبداع على أساس أنه مجرد عملية حل لمشكلة غير عادية ليس لها حل معروف، وانتقلت هذه النظرية إلى الغرب في بدايات التسعينيات وأصبحت تعرف باسم نظرية TRIZ والتي جاءت من الأحرف الأولى للنظرية بمسماها الروسي، ويقصد بها نظرية Solving Problem Inventive of Theory، وقد ارتكزت هذه النظرية على عدة مبادئ رئيسية وهي كما ورد في دراسة (يوسف، 2018):

- **التناقضات:** وتعرف النظرية بأن الحلول الإبداعية للمشكلات غالباً ما تتضمن حل التناقضات.

- الكمالية: وهدف النظرية هو التحرك نحو حلول مثالية، حيث يؤدي المنتج أو الخدمة أو النظام وظيفته بكمال دون عيوب.
- معايير الإبداع: حيث تقدم النظرية مجموعة من المعايير والتي هي عبارة عن استراتيجيات للتغلب على التحديات التقنية الشائعة، وتعتبر هذه المعايير مخزن معرفة لتوليد الحلول الإبداعية.
- تحليل الوظائف: وتقوم النظرية على منهج تحليل الوظائف لتفكيك المشكلة إلى وظائفها الأساسية، وهو ما يساعد على فهم أفضل للمشكلة الرئيسية والحلول المحتملة لها.

• **ثالثاً: نظرية شانك Schank:** ظهرت هذه النظرية من قبل شانك Schank عالم النفس المعرفي الأمريكي في العام 1993، والتي يرى من خلالها أن الإبداع هو عملية ميكانيكية وليست غموضاً، وأن إيجاد أفكار جديدة يقوم على ما لدينا من أفكار قديمة، فالإبداع من وجهة نظر شانك يعتمد على مخزون معرفي قائم يمكن الرجوع إليه ومعالجته بما يتلاءم مع المشكلة الحالية المراد إيجاد الحلول الإبداعية لها (الطائي و الخفاف، 2021)، وتقوم نظرية Schank على عمليتين أساسيتين وهما:

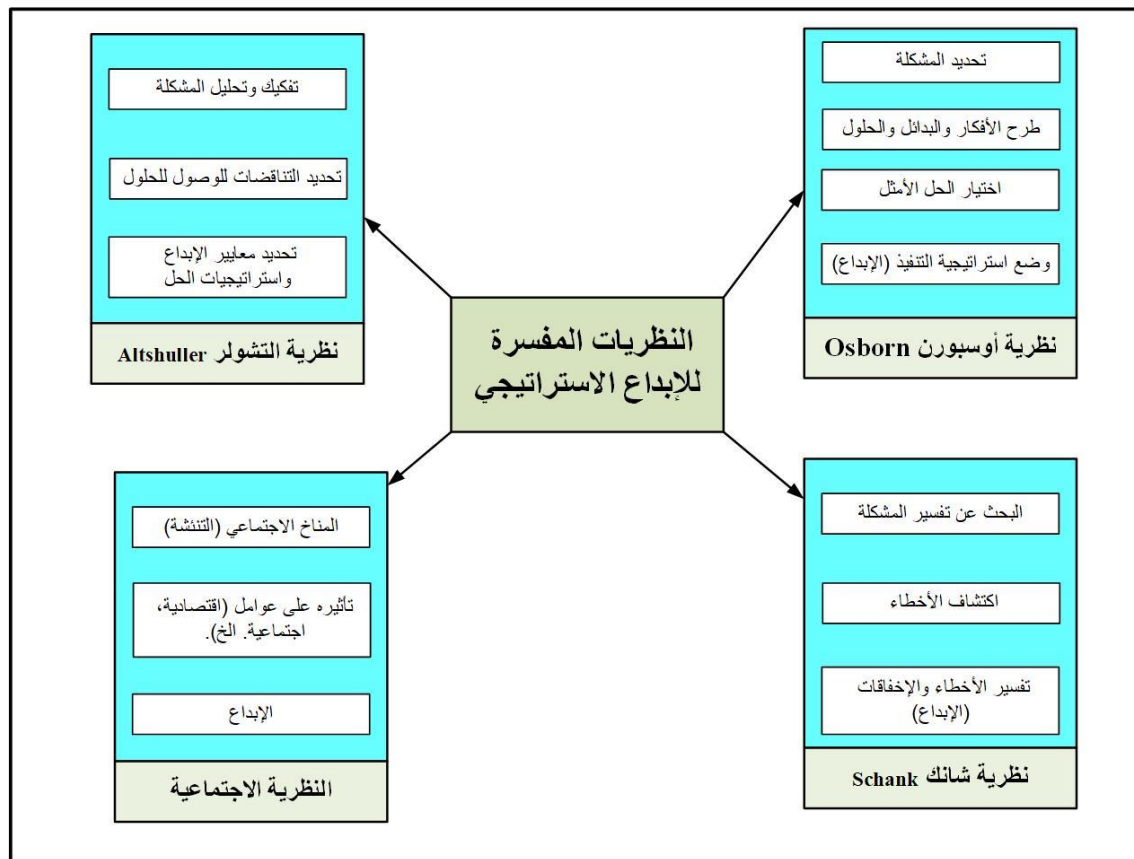
- عملية البحث الهادفة لإيجاد نموذج ملائم لتفسير المشكلة.
- عملية تعديل تهدف لتكييف النموذج السابق من خلال الخبرة السابقة إلى موقف ملائم لخبرة جديدة أو موقف جديد.

ويرى شانك (schank) بأن أهم العناصر في العملية الإبداعية هي القدرة على اكتشاف الخطأ والقدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة، فالتعلم والإبداع من وجهة نظره ينتجان من الحاجة إلى تصحيح الإخفاقات، وهو ما يمكن من خلال القدرة على إيجاد وتحديد موضع الخطأ وتفسيره، والتفسير هو بحد ذاته عملية الإبداع.

• **رابعاً: النظرية الاجتماعية:** ووفقاً لهذه النظرية، فإن هناك دور للمناخ والوسط الاجتماعية في الإبداع وفي النتاج الإبداعي، وهناك تأثير للعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية على عملية الإبداع، وتعتقد هذه النظرية بأن الإبداع ليس سمة محددة للشخصية، وإنما هو متغير يصعد ويهبط بتأثير ظروف الحياة وعواملها التي تساعد على النمو والتطور أو الذبول والموت، وتقول النظرية الاجتماعية على التنشئة الاجتماعية في العملية الإبداعية وتطويرها

وتنميتها، وترى بأن هذه التنشئة هي التي تحدد اتجاهات الفرد وقيمه في إطار تنمية أو إحباط قدراته الإبداعية (خلوفي، 2023).

ومما سبق؛ فإن اقتصار الباحثة على هذه النظريات لا يعني أنها الوحيدة التي ناقشت الإبداع، بل أن الأدب النظري زاخر بالكثير من النظريات التي درست الإبداع وحاولت تأطيره وتفسير أبعاده بأشكال متعددة، إلا أنها النظريات الأبرز والتي تلخصها الباحثة في الشكل (6).



شكل 6: ملخص للنظريات المفسرة للإبداع الاستراتيجي (تصميم الباحثة)

2.5 المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية Organization Agility

في العام 1991 ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الجديدة والتي تقوم على أساس أن البيئة المحيطة اليوم بالأعمال أصبحت بيئة متغيرة ومتقلبة بشكل كبير وسريع، وقد ظهر مفهوم الرشاقة Agility للمرة الأولى في تقرير تم صياغته من أربعة باحثين من جامعة ليهاي الأمريكية بطلب من الكونجرس الأمريكي لإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الواحد والعشرين، وكان هذا التقرير هو أول

تقرير يحمل مصطلح Organization Agility، وقد كان من توصيات هذا التقرير أهمية وجود الرشاقة التنظيمية في الشركات لضمان بقائها في سباق المنافسة (عمر، 2020).

ظهر مفهوم الرشاقة بداية كمفهوم مخصص لمجال التصنيع والصناعات التحويلية، ثم توسع بعد ذلك بسنوات ليكون مفهوماً إدارياً صالحاً للكثير من الشركات التي تعمل في شتى القطاعات، وتعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على العمل ببربح في البيئة التنافسية المتجددة والمتقلبة باستمرار، وذلك في ظل تغيرات الأنماط السوقية واحتياجات ومتطلبات الزبائن (Gurbuz & Hatunoglu, 2022).

والرشاقة Agility تعني التعلم لإحداث التغييرات واتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فالرشاقة التنظيمية يمكن تعريفها بأنها القدرة على الإستجابة للتغيرات، وتحقيق الوضع التنافسي المميز من خلال توفير المنتجات والخدمات بجودة عالية وبالوقت المطلوب (Sajuyigbe et al., 2023).

يتكون مفهوم الرشاقة التنظيمية من جزئين هما: الإستجابة وإدارة المعرفة، وهما يعنيان قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وإعطاء الاستجابة السريعة لهذه التغيرات من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها واستراتيجياتها (Arokodare & Asikhia, 2020).

والرشاقة التنظيمية هي القدرة على تحديد فرص السوق وتحقيقها من خلال جمع القدرات والموارد اللازمة، كما أن المنظمة الرشيقة هي تلك القادرة على الاستجابة بفعالية وإبداع للتغيرات غير المتوقعة في بيئتها والاستفادة من هذه التغيرات كفرص للتطوير والنمو (Hussein, El-Shahat, & Mohamed, 2022).

كما يعرف مفهوم الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استيعاب الصدمات، وقياس حجم الصدمة وضمان عدم تكرارها، مع القدرة على التجديد من خلال تصور سيناريوهات متعددة وقدرة على الاستفادة منها، وهو ما يجعل المنظمة متماسكة (Chaanoun et al., 2023).

وتشير الرشاقة التنظيمية أيضاً إلى قدرة المنظمة على الإحساس بشكل سريع والإستجابة للتغيرات الظرفية في بيئة شديدة التقلب والتنافسية، وبالتالي فإن رشاقة المنظمة في هذه الحالة تكون عاملاً رئيساً للنجاح التنظيمي (Wijayanti et al., 2021).

ويعرفها كل من العنزي ونافع (2022)، بأنها قدرة المنظمة في بيئة متغيرة بشكل متسارع على تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية الأمر الذي يؤثر على تنميتها وتطورها بشكل إيجابي يسمح لها بتحقيق أهدافها.

ويصف البعض الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على التحرك بسلاسة وسرعة، وأنها القدرة على التفكير السريع والذكاء في التصرف، الأمر الذي يجعل من أبرز ركائز الرشاقة التنظيمية هي السرعة والذكاء في آن معاً، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها قدرة المنظمة على إعادة هيكلة وتوزيع الموارد المتاحة لديها لاستخدامها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، من خلال إعادة هيكلة العمليات التي تقوم بها (صيام وآخرون، 2023).

ووفقاً للتعريفات السابقة والتي تنوعت في تبيان مفهوم الرشاقة التنظيمية، فإن الباحثة تلخص أهم الركائز التي اعتمدت عليها هذه التعريفات فيما يلي:

1. لعلّ أهم الركائز التي تقوم عليها الرشاقة التنظيمية هي السرعة في الإستجابة والتكيف مع ظروف متغيرة من قبل المنظمة وخططها الإستراتيجية وعملياتها ومواردها أيضاً.
2. التكيف مع التغيرات التي قد تتطلبها التقلبات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية.
3. المرونة، فلا بد للرشاقة التنظيمية من توافر المرونة خاصة عندما يتعلق الأمر بإعادة هيكلة وتوزيع الموارد أو هيكلة العمليات أو تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة.
4. القدرة على تقديم المنتجات بالجودة المطلوبة والوقت المطلوب في ظل التعقيدات البيئية وحالات عدم التأكد وعدم اليقين التي تمر بها المدارس.

ومن خلال ما سبق، فإن الباحثة تعرّف الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة التي تمكن المنظمات المدرسية من الإستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بها وللتقلبات التي تفرضها عليها الظروف الداخلية والخارجية المحيطة، وامتلاكها لمتطلبات التكيف مع الأوضاع الجديدة بما يمكنها من تجاوز الأزمات واستغلال الفرص ومواجهة التحديات بمرونة عالية تمكنها من الحفاظ على موقعها التنافسي المتقدّم.

2.5.1 أهمية الرقابة التنظيمية

إن اعتماد وتبني الرقابة التنظيمية اليوم في المنظمات لا يعد رفاهية إدارية ترفوية، ولولا أنه يعكس أهمية لدى المنظمات ويحقق لها فوائد لما تم صرف الموارد لتحقيقها، وتأخذ الرقابة التنظيمية أهميتها من ركائز التعريف التي يوضحها، فتكمن أهميتها في أنها تتيح للمنظمة القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المستمرة والمتجددة في بيئتها، إضافة إلى تمكينها من الإستفادة من الفرص المتاحة والتي تخلقها هذه التغيرات، كما أن أهميتها تظهر في المرونة التي تركز عليها في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التكيف بمقدار جيد من الكفاءة والفعالية بالمواقف الصعبة التي تواجه المنظمة، فالرقابة التنظيمية لها أهمية كبيرة في مساعدة المنظمة على إعادة هيكلة مواردها وإعادة توزيعها بما يحقق قدرتها على الإستمرار والتطور في ظل الظروف الصعبة التي قد تواجه بيئة عملها (قنديل، 2020).

بالإضافة إلى ما سبق، يرى بن سالم وسليمان (2023) بأن أهمية الرقابة التنظيمية في المنظمة تبرز في كونها توفر المناخ المناسب والملائم للتجديد والإبتكار والإبداع، وتسهم في تعزيز التعلم المشترك فيها، إضافة إلى تنمية قدرات المنظمة تجاه التكيف والتكيف في مواجهة التهديدات المحتملة والقائمة، كما أن الرقابة التنظيمية تعد مدخلاً يمكن من خلاله أن تتخلص المنظمة من القيود الهيكلية التي تحد من قدرتها على التعامل بمرونة مع ما تواجهه.

وتعتبر الرقابة التنظيمية من المداخل المهمة التي تستوعب كافة التغيرات في البيئة الخارجية وتجاريها في التخلي عن الممارسات التقليدية الروتينية التي لا تحقق أهداف المنظمة بالسرعة والكفاءة والجودة المطلوبة، الأمر الذي يجعل أداءها بطيئاً في عصر يتميز بالسرعة والتغيير المستمر، واستبدالهما بممارسات وآليات عمل جديدة تجعل المنظمة أسرع وأكثر مرونة في عصر يتسم بالسرعة والتغيير المستمر (Qtairi & Alshoraty, 2022).

2.5.2 مقومات الرقابة التنظيمية

هناك عدد من المقومات الرئيسة التي تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية في المنظمة، ومن أهمها (اللمسي، 2021):

1. الاستفادة القصوى من التكنولوجيا: حيث تعتبر التكنولوجيا عاملاً أساسياً ومجدداً لقدرة المنظمة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها على مواجهة التحديات والمخاطر.

2. المشاركة: فمشاركة العاملين في وضع استراتيجيات المنظمة من شأنها أن تسهم في تحقيق الرقابة من خلال التعاون بين العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

3. تشجيع المناخ الداعم للإبداع: فالمنظمة التي لديها هذا المناخ لديها القدرة الأكبر على تحقيق الرقابة التنظيمية.

كما يضيف المواضيع (2017) مقومات أخرى للرقابة التنظيمية تتمثل في: إثراء الزبائن: حيث تكون المنظمة قادرة على أن تكون جزءاً لا ينفصل عن احتياجات زبائنهم، ويقصد بها المستفيدين كالطلبة والعاملين إضافة إلى التنظيم لأجل السيطرة على التغيير وعدم التأكد وحالات الشك والعمل على اكتساب التغيير كفرص يمكن استغلالها للتحسين والتطوير.

كما وتعد مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة من مقومات الرقابة التنظيمية أيضاً، وهي التي تنطوي على مشاركة العاملين على صنع القرار، الأمر الذي ييزيد من فرص تحقيق الرقابة لدى المدارس، ووجود التفاعل الديناميكي الدائم بين العاملين من معلمين ومديرين وطلاب وأولياء أمور، ما يعمل على رفع المعنويات وبالتالي التشجيع على الوصول إلى قرارات رشيدة وفعالة (منصور، 2020).

2.5.3 خصائص الرقابة التنظيمية

يرى محمد وشاكر (2021) بأن للرقابة التنظيمية عدة خصائص وسمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة والتي تتميز بالسرعة والمرونة خاصة عندما تعمل المنظمات بأنواعها في بيئة تغييرات متسارعة.

2. للرقابة التنظيمية متطلبات تغيير تختلف عن التغيير التقليدي في المدرسة، حيث يتم تحديد التغييرات المطلوبة بناءً على الرقابة التنظيمية بأنها اختلافات مستمرة في السلع والعمليات والخدمات والهيكل التنظيمية، وبالتالي فالمنظمة الرشيدة هي التي تظهر المرونة العالية في القدرة على التغيير.

3. تتطلب الرقابة التنظيمية وجود الموارد والاستثمار فيها للحفاظ على مستويات سرعة ومرونة مرتفعة لتمكينها من الاستجابة والاستشعار للتهديدات والفرص.

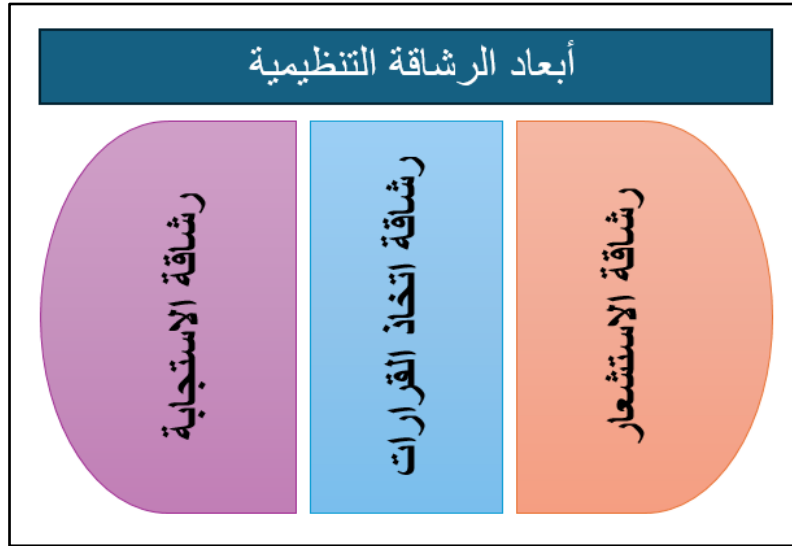
4. تعد الرقابة التنظيمية أمراً مهماً في البيئات الديناميكية سريعة التغيير، وبالتالي فإن القدرة على الاستشعار والاستجابة والتعلم بسرعة هي من أهم العناصر التي لا بد من توافرها لتحقيق رقابة المنظمة الاستراتيجية.

وعليه ترى الباحثة بأن أبرز خصائص الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية إنما تكمن في سرعة ومرونة التعامل مع المتغيرات المستمرة في المدرسة والعمل على تحديدها بما يتلائم مع العمليات والخدمات والهياكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية، دون إغفال الموارد البشرية من معلمين ومستفيدين في المدارس ومؤسسات التعليم.

2.5.4 أبعاد الرقابة التنظيمية

تتكون الرقابة التنظيمية من عدة أبعاد تدل على وجودها في المنظمة، وبالنظر إلى الكثير من الدراسات والأدبيات السابقة، كانت جميعها تجمع على ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية، كدراسة الزامل والدوسري (2021) ودراسة التويجري وآخرون (2022) وكذلك دراسة نافع (2016) Nafei، وسيتم اعتماد هذه الأبعاد لقياس الرقابة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في الدراسة الحالية، حيث تظهر هذه الأبعاد في الشكل رقم (7) هي:

- رقابة الإستشعار Agility Sensing.
- رقابة اتخاذ القرارات Decision – Making Agility.
- رقابة الممارسة أو التطبيق Acting Agility.



شكل 7: أبعاد الرقابة التنظيمية (إعداد الباحثة)

وفيما يلي سيتم التطرق لهذه الأبعاد ببعض التفصيل كما يلي:

2.5.4.1 رقابة الإستشعار Agility Sensing

يشير مفهوم رقابة الإستشعار إلى القدرة التي تمتلكها المدارس لفحص ومراقبة التغييرات المحيطة في بيئتها والأحداث والمجريات التي تحدث حولها، كما أنها الرقابة الاستراتيجية التي من الممكن أن تتضمن أثراً على الاستراتيجية التنظيمية للمنظمة وعلى موقعها التنافسي وأدائها المستقبلي (شهاب، 2022).

وتصف رقابة الإستشعار الحال التي تكون فيها المنظمة قادرة على تفقد ورصد الأحداث والتغييرات في البيئة المحيطة، من خلال تفضيلات الزبائن وسوق المنافسة والتكنولوجيا الحديثة في الوقت المناسب، كما وتشمل الرقابة التنظيمية على عدة أنشطة مثل الوصول للمعلومات المتعلقة بالأحداث، والتخلص من المعلومات غير المهمة والتي لا تفيد في اتخاذ القرارات، والرقابة التنظيمية تهتم بتكيف المنظمة مع التغييرات المحيطة بها (Nafei, 2016).

وتعرف رقابة الاستشعار بأنها شدة الوعي والانتباه، والتي تجمع ما بين الوعي المبكر والحاد في التغييرات واتجاهاتها، مع الشعور القوي وفي الوقت الفعلي بالحالات الاستراتيجية بمجرد تطورها وظهورها، ما يتطلب التنبؤ باتجاهات مستقبلية تحتم على المنظمة أن تكون مفتوحة بقدر كبير من المعلومات والذكاءات والإبتكارات من خلال

الاعتماد على إنشاء علاقات مع أشخاص ومنظمات أخرى والحفاظ على هذه العلاقات بما يخدم مصلحة المنظمة (Hlehel & Shalaka, 2022).

ومما سبق؛ ترى الباحثة بأن رشاقة الإستشعار في المدارس تتمثل في قدرتها على جمع المعلومات المهمة حول التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى امتلاكها لمقومات تمكنها من التنبؤ مستقبلاً بتغييرات قد تحدث، مع رسم سيناريوهات، ووضع خطط قادرة على جعلها تتكيف مع هذه التغييرات، بما يحقق قدرتها على تحقيق أهدافها واستمراريتها نحو الأفضل.

2.5.4.2 رشاقة اتخاذ القرارات Decision – Making Agility.

تصف رشاقة اتخاذ القرارات القدرة التي تمتلكها المنظمة على جمع ومراعاة البيانات والمعلومات وهيكاتها وتنظيمها وتقييمها، بغية تحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط التي توجه المنظمة إلى كيفية إعادة توزيع مواردها بما يضمن قدرتها على استغلال هذه الفرص والتصدي للتهديدات في الوقت المناسب (الشمري، 2022).

ورشاقة اتخاذ القرارات يكون على عاتقها تفسير الأحداث وتحديد الفرص والتهديدات التي قد تنتج عن هذه التغييرات أو ما قد يتم التنبؤ به من خلالها، ووضع الخطط الفعلية والعملية بالوقت المناسب وحشد الموارد وتنظيمها لتنفيذ هذه الخطط بما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة واستفادتها من الفرص وتجاوزها للتهديدات وآثارها قدر الإمكان وبأقل الخسائر (الأقرع وعاشور، 2022).

وبالنظر إلى البعدين السابقين، ترى الباحثة بأن المدارس الرشيقة، هي تلك التي يمكنها استشعار التغييرات وجمع المعلومات الصحيحة حولها والتي تمكنها من التنبؤ بالفرص والتهديدات حتى قبل حدوثها، وهي تلك المؤسسة التعليمية التي يمكنها اتخاذ القرارات بالسرعة والكفاءة المطلوبتين في هكذا حالات دون تأخير.

وتعتمد رشاقة اتخاذ القرارات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وهو الأمر الذي يقلل من مقاومة التغيير التي تصاحب بالعادة القرارات الجديدة، وهو ما يتطلب الموازنة بين المركزية وسرعة الإستجابة في اتخاذ القرارات، وتحدد نتو (2023) معايير اتخاذ القرارات لدى المنظمات بثلاثة معايير تتمثل في سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية تنفيذ القرار فعلياً، والإستجابة السريعة للتغيير.

2.5.4.3 رشاقة الممارسة أو التطبيق Acting Agility.

تمثل رشاقة الممارسة أو التطبيق مجموعة الأنشطة التي تستهدف تجميع وتنظيم الموارد التنظيمية وإعادة هيكلة العمليات وتعديلها بما يتلاءم ومبادئ العمل التي نتجت عن مخرجات رشاقة اتخاذ القرارات، والتي يكون الهدف منها التعامل مع التغييرات والأحداث التي حدثت أو قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة (محمود، 2021).

ورشاقة الممارسة يمكن النظر إليها على أنها قدرة المنظمة على إعادة ربط مواردها التنظيمية وتغيير سياساتها التنظيمية، وذلك بالاعتماد على القرارات التي يتخذها المديرون وتطبيق هذه القرار بشكل فعلي، ورشاقة الممارسة هي الأساس في الرشاقة التنظيمية، فمن منطلق الاعتراف بأن أي تهديد أو صعوبة قد تواجه المنظمة لا بد من تصحيحها ومواجهتها من خلال مستوى اتخاذ القرارات وتنفيذها، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة والسرعة لهذه التهديدات والصعوبات هي أحد مقومات نجاحها واستمرارها على المدى البعيد (Hussein et al., 2022).

وترى الباحثة، بأن الشعور بالتهديد أو التغييرات المحيطة والإحاطة بالمعلومات المناسبة والمهمة حول ذلك بالوقت والسرعة المناسبين، يؤدي إلى وضع المؤسسة التعليمية في مساحة من الراحة التي تمكنها من تنظيم مواردها وإعادة هيكلة أعمالها من خلال عمليات تحليلية وتنبؤية تؤدي إلى صنع واتخاذ قرارات ملائمة للحالة التي تمر بها المدرسة، وتنفيذ هذه القرارات من خلال برامج تنفيذية فعلية على أرض الواقع، ما يؤدي إلى استمرارية مؤسسات التعليم وقدرتها على التكيف مع الواقع الجديد الذي تفرضه عليها التغييرات.

2.5.5 النظريات المفسرة للرشاقة التنظيمية

هناك العديد من النظريات التي ناقشت وفسرت الرشاقة التنظيمية، ومن أهمها:

- أولاً: نظرية القدرات الديناميكية: نشأت القدرات الديناميكية كنظرية للإدارة الإستراتيجية بسبب الإحباط من النظرة الثابتة للرؤية القائمة على الموارد، حيث يستغرق بناء الموارد وقتاً، ولا بد من تأمينها وعزلها عن الإنتشار أو التقليد، ووفقاً لنظرية القدرة الديناميكية فإن القدرة على الحصول على الموارد أو إعادة ترتيبها هي ما يوفر الميزة التنافسية القوية بشكل سريع، ويرى صاحب النظرية

Teece (1997) أن القدرة الديناميكية تشير إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل قدراتها الداخلية والخارجية استجابة للظروف المتغيرة بشكل ديناميكي (Rizki, Said, & Mohammed, 2023).

وترى الباحثة أن التغييرات الديناميكية تتطلب السرعة والرشاقة لدى المنظمة، وهي لا تركز فقط على ربحية المنظمة السريعة، وإنما على رشاقته الاستراتيجية باعتبارها السمة الرئيسة لقدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية الديناميكية المتسارعة، وهو ما يتطلب حتى تكون المنظمة رشيقة استراتيجياً أن تكون قادرة على مواجهة الإبداع حولها والإضطراب الناجم عن المنافسة القوية من خلال تقديمها للخدمات والمنتجات الريادية والإبتكارية وذات الجودة التنافسية المرتفعة.

• **ثانياً: نظرية النظم:** والتي ظهرت بداية الستينيات من القرن الماضي، وقامت هذه النظرية على افتراض أن المنظمة هي نظام مفتوح ومتكامل يتكون من وحدات مترابطة ومتكاملة لها تأثيرها على بعض البعض، كما تبحث هذه النظرية في إيجاد طريقة للتنسيق بين هذه الوحدات من خلال التعرف على العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وبين ما تقدمه من مدخلات إضافة إلى درجة التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية والداخلية (شاهين، 2023).

ووفقاً لمدخل النظم، فإن تحقيق الرشاقة التنظيمية في المنظمة، يتطلب التداخل والتكامل بين كافة الأقسام والوحدات في المنظمة، وتشاركية المعلومات فيما بينها والخبرات والقدرات الداعمة للرشاقة التنظيمية وأبعادها كالإستشعار واتخاذ القرارات والإستجابة.

• **ثالثاً: نظرية التفاعل:** وقد طرحها ويليام فويت وايت عالم الاجتماع الأمريكي، وتقوم هذه النظرية على ثلاث أسس وهي: التفاعل، الأنشطة، والمشاعر، وهي أسس تتشابه بعضها ببعض، وتتأثر بالمتغيرات الحاصلة في البيئة أو المجتمع، وبالتالي فإن هذه الأسس الثلاث تتأثر وتؤثر في التغييرات الحاصلة، وهو ما يحدث تغييرات أخرى، كما تفترض هذه النظرية أن ما يحدث في البيئة المحيطة أو في المجتمع من تغييرات يؤثر على الأنشطة والتفاعل داخل المؤسسات، من خلال ما يحدث من تغيير في طبيعة هذه الأسس الثلاث (شاهين، 2023).

وترى الباحثة، بأن هذه النظرية تفسر أهمية وجود رشاقة تنظيمية من خلال الإستشعار واتخاذ القرار والاستجابة، لأجل القدرة على التنبه للتغيرات الحاصلة والتي ستكون مؤثرة بعناصر المؤسسة التعليمية والتي تنتجها البيئة المحيطة، واخذ القرارات المناسبة لاحتوائها والاستفادة منها.

- **رابعاً: النظرية الموقفية:** تعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات التي فسرت القيادة من مفهوم مغاير لصفات القائد، بل من مفهوم ما يمر به القائد من خبرات وقدرات ومهارات تؤثر على نمط وأسلوب قيادته، وما يتبع ذلك من قرارات وإجراءات، وتعتمد النظرية الموقفية بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة، وتفترض النظرية أن القادة الأكثر نجاحاً هم الذين يكيفون أسلوبهم في القيادة مع جاهزية الأداء (الباش، 2023).

وترى الباحثة، بأنه ووفقاً لهذه النظرية، فإن الرشاقة التنظيمية في المدرس تعتمد على قدرة القائد (المدير) في تكييف أسلوبه في القيادة مع ما يتوفر من جاهزية في أداء العاملين معه، ويكون قادراً بذلك على اتخاذ القرارات بالتوافق مع قدراتهم وإمكانياتهم وفقاً لما تملّيه عليه الحالة أو الظرف الذي يمرون به، فلا يمكن لمدير المؤسسة التعليمية اتخاذ قرار وطاقت العاملين فيها غير قادر أو جاهز على تنفيذه، وبالمقابل، فإن النظرية الموقفية تجعل القائد (المدير) دائم الحرص على استجابة من يقودهم وإبقائهم في حالة الجاهزية والمستوى المطلوب.

2.6 الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأهم الجهود التي قام بها الباحثون من دراسات ناقشت متغيرات الدراسة وأبعادها، وسلطت الضوء على الإبداع الإستراتيجي، وأيضاً الدراسات التي قامت بمناقشة الرشاقة التنظيمية في كثير من القطاعات والمجالات.

وكان من الملاحظ أنّ الاهتمام بموضوعي الإبداع الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، كان في المؤسسات والشركات الكبيرة التجارية والربحية منها، كالبنوك والمصانع، كما كان هناك اهتمام بالرشاقة التنظيمية في مجال التعليم العالي والجامعات، وسيتم استعراض الدراسات من الأحدث للأقدم، وتصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية ومن ثم التعقيب عليها.

2.6.1 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات السابقة المتعلقة بمحور الإبداع الاستراتيجي

هدفت دراسة العسود وبني حمدان (2023) والتي كانت بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان إذ بلغ عددها (ثمان جامعات) حيث تم اختيار اكبر (ست جامعات) من حيث عدد العاملين ويقدر عددهم ما يقارب (1382) عضو هيئة تدريس، حيث تم اختيار العينة العشوائية البسيطة متناسبة ومكونة من (304) فردا ممثلة لمجتمع الدراسة وجميعها صالحة لغايات التحليل وتم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية للدراسة في جميع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتمت عملية التحليل بالاعتماد على الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والإبداع الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، فيما أوصت الدراسة بأهمية تعزيز مكانة التوظيف الإلكتروني من خلال توفير قاعدة بيانات في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يساهم في الحصول والاحتفاظ بأفضل المهارات والكفاءات التي تعمل على استمرارية العملية التعليمية.

أما الدراسة الأجنبية التي ناقشت الإبداع الاستراتيجي، فنجد أن دراسة Ngiri & Njagi (2022) ناقشت تأثير الإبداع الاستراتيجي والاتصال الاستراتيجي على أداء شركات بناء المباني في نيروبي في كينيا، وقد استندت الدراسة إلى نظرية انتشار الابتكار ونظرية قبول التكنولوجيا، واشتملت الفئة المستهدفة على الرؤساء التنفيذيين المستمدة من (126) شركة مسجلة لبناء المباني في مقاطعة نيروبي، تم اختيار عينة من (96) رئيس تنفيذي، تم اختيارهم بواسطة تقنيات عينة عشوائية طبقية وانتقائية، كما تم استخدام الاستبانة المهيكلية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم استخدام تصميم بحث وصفي وعرضي، وقد أظهرت الدراسة أن الإبداع الاستراتيجي والاتصال الاستراتيجي لهما تأثير إيجابي ومعنوي على أداء شركات بناء المباني في نيروبي، كما خلصت الدراسة إلى أن الإبداع الاستراتيجي ينظم الجهود حول أهداف المؤسسة

ويضمن دعم جميع أقسام المؤسسة لها، فيما يساعد الاتصال الاستراتيجي المؤسسات على التركيز والاستمرار بمهمتها وقيمها من خلال مطابقة التوقعات والأفعال والسلوكيات مع أهداف الأعمال.

أما دراسة (Okello (2022) والتي هدفت للتعرف على تأثير الإبداع الاستراتيجي على الميزة التنافسية لدى شركات التصنيع في نيروبي، كما تهدف تحديد الابتكارات الاستراتيجية المستخدمة من قبل هذه الشركات، إضافة إلى تقييم الميزة التنافسية لديها، وتكون مجتمع الدراسة من (314) شركة تصنيع، حيث تم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات ضمت (94) شركة، وتم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن (100%) من شركات التصنيع المستطلعة اعتمدت على الإبداع الاستراتيجي، فيما (98.9%) من هذه الشركات تعتمد الابتكار التنظيمي و(85.5%) تعتمد ابتكار نموذج الأعمال، كما أظهرت النتائج أن الإبداع في المنتجات له تأثير ملموس على الميزة التنافسية، في حين أن الابتكار التنظيمي ونموذج الأعمال لهما تأثير إيجابي.

أما دراسة حسن ومجيد (2021) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العصف الذهني في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي في إحدى الوزارات وهي وزارة الموارد المائية - قسم التصميم الهندسية، وذلك من خلال أبعاد مقدراته التي تمثلت في التعلم التنظيمي وفرق العمل، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين وعددهم (150) عاملاً من الذين يعملون في أعمال هندسية وفنية، من ذوي الخبرة والمهارات في مجال اختصاصاتهم، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (50) فرداً منهم، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وذلك للتعرف على مدى إدراك العاملين لأهمية ودور جلسات العصف الذهني وكيفية استثماره وتوظيفه في تعزيز الإبداع الاستراتيجي في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن العصف الذهني يكمن في استثمار التفكير الجماعي وغلبة الأفكار المطروحة حول المشكلة وصولاً للأفكار الإبداعية التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الإبداع الاستراتيجي فيها، فيما أوصت بضرورة تعزيز العمل بموجب اللوائح

التنظيمية وقوانين تنظيم العمل الإداري، إضافة إلى تعزيز المعلومات المرجعة الناتجة عن طرح الأفكار الجديدة أثناء إعداد التصميم أو من خلال الإشراف على تنفيذها.

فيما هدفت دراسة عبد الرزاق (2021) إلى بيان تأثير ذكاء المنافسين في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، وقد تم تطبيق هذه الدراسة في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن في محافظة بغداد، وتم اختيار عينة قصدية قوامها (64) مفردة بحثية شملت المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة والمتمثلة بالمدير العام ومعاوني المدير، ورؤساء الأقسام ومديري الشعب، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية وتأثير لذكاء المنافسين والإبداع الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بالتركيز بشكل أكبر من قبل الشركة على ذكاء المنافسين لما له من دور في التحري واستقطاب المعلومات عن المنافسين وطبيعة المنتجات المقدمة أو التنبؤ بها، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أعلى مستويات الإبداع الاستراتيجي، فيما أوصت الدراسة بضرورة التركيز بشكل أكبر على ذكاء المنافسين لما له من دور كبير في التحري واستقطاب المعلومات عن المنافسين.

وفي دراسة أجراها شعث (2020)، كان الهدف هو التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي تكون من (201) مفردة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبيّنت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي، إضافة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين مستويات التفكير الاستراتيجي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية تبعاً لبياناتهم العامة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، والجامعة.

وفي دراسة (2020) Majekodunmi التي هدفت إلى التحقيق في الإبداع الاستراتيجي، من خلال التركيز على صناعة الموسيقى في نيجيريا، والتي يلاحظ وجود مواهب كبيرة في هذه الصناعة في نيجيريا مع عدم وجود الإيرادات الاقتصادية الملائمة لها، تم جمع البيانات من تقارير PWC الخاصة بتوقعات صناعة الترفيه والإعلام للفترة من 2014-

2023، إضافة إلى استخراج مقتطفات من تقرير الناتج المحلي الإجمالي للربع الأول من عام 2019، وقد تم تحليل هذه التقارير بطريقة نوعية، مع استخدام مصفوفة الاختيار الاستراتيجي، المرتكزة على الاستراتيجيات العامة (قيادة التكلفة، التميز، والتركيز)، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وبينت نتائج الدراسة أنه بإمكان نيجيريا تحقيق إيرادات كبيرة من الصناعات غير النفطية كالموسيقى، خاصة عندما يتم مزج الإبداع مع الاستراتيجية، كما بينت الدراسة أنه لم يتم تقييم صناعة الموسيقى في نيجيريا بشكل استراتيجي ومراقبتها بشكل فعال.

أما دراسة (Keshta & et al. (2020 فقد هدفت إلى تحديد الإبداع الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز السمعة المؤسسية المدركة في البنوك الإسلامية في فلسطين. وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين في البنوك الإسلامية من الإدارة العليا والوسطى، وتم تطبيق الدراسة على البنك الإسلامي الفلسطيني والبنك الإسلامي العربي؛ وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبيانات على (175) موظفًا، وتم اختيار عدد من (5) فئات من كل فرع للبنك، وهي (المدير العام، نائب المدير العام، مدير الفرع، رئيس القسم، مدير القسم)، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن أبعاد الابتكار الاستراتيجي متاحة على مستوى عال في البنوك الإسلامية في فلسطين، بوزن نسبي قدره (82.22%)، أن السمعة المؤسسية المدركة متاحة على مستوى عال في البنوك الإسلامية في فلسطين بنسبة (79.931%)، أن هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الابتكار الاستراتيجي في أبعاده ومستوى تعزيز السمعة المؤسسية المدركة في البنوك الإسلامية في فلسطين. وأن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لواقع تطبيق الابتكار الاستراتيجي على مستوى تعزيز السمعة المؤسسية المدركة.

وفي دراسة (Berg & et al. (2020 تم تحليل مجموعة واسعة من المنتجات البحثية التي ركزت على الإبداع في التعليم العالي. وقد أسفرت المراجعة النظامية للدراسات بين عامي 2008 و2018 عن وجود 27 رسالة دكتوراه نشرتها برامج الدكتوراه في المجال الخاص بالتعليم. تم تحليل 25 قاعدة بيانات علمية برازيلية باستخدام نهج نوعي بهدف رسم خريطة للإبداع في التعليم العالي، مما يوضح بشكل طولي كيفية دراسة الإبداع متى ومع من وبأي غاية. كان النهج الأكثر استخدامًا هو النوعي، مع سيطرة

دراسات الحالة، حيث وصفت غالبيتها الإبداع كاستراتيجية تعلم أو كاستراتيجية تسعى إلى حلول التعلم؛ كما رأت عدد أقل من الرسائل الدكتوراه الإبداع كمفهوم متطور عقلياً وجوهري للطلاب ولذلك، تشير النتائج إلى وجود تأخر محتمل في فهم الإبداع كوسيلة لتعزيز التعلم بشكل كبير وبنية أساسية في تنمية التفكير النقدي وحل المشكلات.

أما دراسة أبو جنيب (2020) فقد هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة الأردنية عمان، وذلك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه الجامعات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في محافظة عمان والبالغ عددهم (1839)، حيث تم أخذ عينة عنقودية بداية من مجتمع الدراسة، وبعدها تم أخذ عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حسب متغير الجنس وبلغ حجم العينة (306) مفردة بحثية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وفي نتائجها أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كانت بدرجة كبيرة، كذلك كان مستوى البراعة التنظيمية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى هذه الجامعات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز روح التعاون بين رؤساء الأقسام والمرووسين والاهتمام بمقترحاتهم والأفكار المقدمة من قبلهم والمبادرات التي يقدمونها بتطوير العمل.

وفي دراسة قام بها الأقطش وصالح (2019)، كان الهدف هو كشف أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الإستراتيجي، مع اختبار دور الوسيط لإنترنت الأشياء في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. حيث بلغ عدد الشركات 3 شركات رئيسية وهي شركة زين وأورانج وأمنية، وتكون مجتمع الدراسة من (1400) موظف موظفة من هذه الشركات. وتم اعتماد العينة العشوائية الطبقيّة التناسبية حيث بلغت (302)، وسحبت العينة حسب المسمى الوظيفي في الشركة، وتم اعتماد المقابلة لتحديد مشكلة الدراسة والاستبانة كأداة قياس رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية لمعالجة البيانات باستخدام برمجية SMART—3 PLs، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائج هذه الدراسة أن مستوى

ممارسات القيادة الإلكترونية مرتفع، وأكدت الدراسة بأن مستوى الإبداع الاستراتيجي متوسط، كما بينت أن مستوى إنترنت الأشياء مرتفع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإلكترونية (الأداء المتوقع، الخبرة، التأثير الاجتماعي، الجهد المتوقع) على الإبداع الاستراتيجي، كما وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإلكترونية على إنترنت الأشياء، ووجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لانترنت الأشياء على الإبداع الاستراتيجي، وأن دور الوسيط يزيد من أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بضرورة استمرار تبني شركات الاتصالات لممارسات القيادة الإلكترونية وتعزيز استخدام كل بعد من أبعاده لما له من أهمية في توجيه الشركات للوصول في المنافسة للأسواق العالمية، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالإبداع الاستراتيجي.

أما دراسة ولي وأحمد (2019) فقد هدفت إلى تحليل علاقة وتأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي للقيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية بالذكاء المنظمي، حيث تم قياس هذه المقدرات من خلال أبعاد: التعلم التنظيمي، عمل الفريق، استراتيجية التدريب، والبحث والتطوير)، فيما تم قياس الذكاء المنظمي بأبعاد تمثلت في: الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، المصير المشترك، الالتزام الجماعي، الانتظام والتوافق، تطوير المعرفة، وضغط الأداء، وتكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل في العراق والبالغ عددها (24) مستشفى، حيث تم اختيار عينة بلغ حجمها (10) مستشفيات من مجتمع الدراسة، وكان عدد الأفراد المستجيبين ضمن العينة (75) شخصاً، من المديرين ومسؤولي الأقسام والوحدات للمستشفيات، وتم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المستجيبين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية وبدرجة عالية بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي والذكاء المنظمي على المستويين الكلي والجزئي، كما أشارت نتائج الانحدار إلى وجود تأثير لكل بعد من أبعاد مقدرات الإبداع الاستراتيجي على الذكاء المنظمي، كما أوصت الدراسة بضرورة استثمار المستشفيات للعلاقة القوية بين قدرات الإبداع الاستراتيجي والذكاء التنظيمي وتوجيه العلاقة نحو القرارات الاستثمارية في المستشفى والوصول إلى المركز التنافسي.

وفي دراسة (2018) AL-Zu'bi. تم دراسة تأثير الوعي الحاضر في الإبداع الإستراتيجي من خلال تحليل أبعاد الوعي الحاضر من وجهة نظر شركات الاتصالات الأردنية، مثل إنشاء فئات جديدة والانفتاح على الجديد والانتباه إلى السياق. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات الاتصالات الأردنية، وتم اختيار عينة الدراسة التي تتألف من 211 موظفًا، وتم تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وفي نتائجها بينت الدراسة أن هناك تأثيرًا إحصائيًا مهمًا لأبعاد الوعي الحاضر في التأثير على الإبداع الاستراتيجي، استنادًا إلى النتائج، يوصي البحث بدعم التدريب الذاتي وتطوير الوعي الحاضر لتعزيز الطاقات الإبداعية التي ستعكس بشكل إيجابي على تطور المنظمة.

الدراسات السابقة المتعلقة بمحور الرقابة التنظيمية

فيما يتعلق بالدراسات التي ناقشت الرقابة التنظيمية، نجد أن دراسة نتو (2023) هدفت إلى الكشف عن درجة المرونة التنظيمية المتوفرة في إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، ومعرفة الفروق تبعاً لمتغيري: الجنس، والخبرة التعليمية، وتكونت العينة من (250) مشرفاً ومشرفاً على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وبينت الدراسة في نتائجها أن درجة الرقابة التنظيمية لإدارات التعليمية المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة هي متوسطة بمتوسط (2.97)، ووزن نسبي (55.8%)، إضافة إلى عدم وجود فروق في درجة توافر الرقابة التنظيمية بين أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الجنس، وأن هناك اختلافاً في درجة توافرها بين أفراد عينة البحث ترجع إلى أصحاب الخبرة التعليمية الكبرى.

أما دراسة المرشود (2023) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، وذلك من خلال أبعاد الرقابة التنظيمية المتمثلة في: رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة التطبيق (الممارسة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية بمدينة حائل، والبالغ عددهن (2759) معلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (352) معلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وبينت النتائج أن درجة توافر أبعاد الرقابة التنظيمية من

وجهة نظر المعلمات عالية جدا، كذلك بينت النتائج أن توافر أبعاد الرشاقة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توافر عالية جدا وأظهرت النتائج أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) 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 تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) وذلك ممن يحملن مؤهل أقل من بكالوريوس وممن يحملن مؤهل دراسات عليا.

وفي دراسة التويجري وآخرون (2022) والتي كان هدفها التعرف إلى 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، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (4761) معلمة، فيما اقتضت العينة على (570) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وبينت النتائج 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، رشاقة الاستشعار، ورشاقة المشاركة في اتخاذ القرار) بدرجة عالية، كما كشفت النتائج عن موافقة 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 القرارات داخل المدرسة، وطغيان الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري في المدرسة.

وفيما يتعلق بالدراسات التي ناقشت محور الرشاقة التنظيمية، فوجد دراسة Ludviga & Kalvina (2023) التي هدفت إلى فحص الدور الوسيط لإدراك الرشاقة التنظيمية الاستراتيجية لدى منظمات القطاع العام فيما يتعلق بنتائج الموظفين في فترات الأزمات، فيما يتم التعرف على الحاجة إلى الرشاقة التنظيمية كعامل يعزز من أداء المنظمة،

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الحكومية، وشارك في هذه الدراسة (5469) موظفاً وموظفة، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، حيث تم استخدام النمذجة المهيكلية لتحليل البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن الرقابة التنظيمية المدركة لدى المنظمة لها تأثير إيجابي ومعنوي على مشاركة العاملين في العمل وبالتالي على رفاهيتهم، كما أظهرت النتائج أن: التعلم التنظيمي، القيادة، ووضوح الأهداف هي العوامل التي تسهم بشكل إيجابي في الرقابة التنظيمية الاستراتيجية لمنظمات القطاع العام، ومن خلال فحص الدور التعديلي للرقابة المدركة، نضيف إلى نظرية متطلبات العمل-الموارد من خلال إظهار أن الرقابة الاستراتيجية المدركة تعتبر مورداً تنظيمياً يلزم الموظفين في أوقات الأزمات.

وفي دراسة (Wahyudi & et al., 2023) التي هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم التأثيرات التعديلية للعلاقة بين رأس المال الفكري ومشاركة المعرفة والرقابة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من المستهلكين في مدينة سيارانج في جاوة، حيث تم أخذ عينة موجهة حجمها (146) مستهلكاً يستوفون شروط محددة منها أن يكونوا من الإناث وبعمر 17 عاماً على الأقل، وقد تم استخدام الاستبانات كأدوات لجمع البيانات من عينة الدراسة، إضافة إلى جمع البيانات من خلال زيارات المنتديات والمواقع، وقد تم استخدام النمذجة المهيكلية من خلال برنامج PLS لتحليل البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن رأس المال الفكري له تأثير معنوي إيجابي وقوي على مشاركة المعرفة، إضافة إلى أن الرقابة التنظيمية لديها علاقة إيجابية وقوية مع مشاركة المعرفة، فكلما زاد مستوى رأس المال الفكري ومستوى الرقابة التنظيمية كلما ازداد التحسن في مستوى مشاركة المعرفة.

أما دراسة (Saad & Al-Naggar 2023) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير الحفاظ على الموارد البشرية في تعزيز الرقابة التنظيمية، حيث تم قياس الرقابة التنظيمية من خلال أبعاد: رقابة صنع القرار، رقابة الاستشعار، ورقابة التطبيق، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أمانة منطقة الحدود الشمالية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بلغ حجمها (384) موظفاً من المنطقة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الحفاظ على الموارد البشرية وبين الرقابة التنظيمية،

حيث كان لها تأثير قوي وإيجابي على مستويات الرقابة التنظيمية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة نتيجة لمتغيرات: الجنس، مستوى التعليم، الخبرة، فيما يتعلق بمستوى برامج الحفاظ على الموارد البشرية.

أما دراسة (Gurbuz & Hatunoglu 2022) فقد هدفت الدراسة إلى تقييم الرقابة التنظيمية من خلال تكييف وتحقيق مقياس لي ليتم استخدامه في الشركات العامة في تركيا، حيث تم اعتماد مقياس لي والذي يتكون من 12 بنداً لقياس مكونات الرقابة التنظيمية وهي: الاستباقية، التجديد، الاستجابة، والتكيف، وقد تم اختبار المقياس على عينة مؤلفة من (320) موظفاً يشغلون مناصب إدارية في الشركات العاملة في تركيا، وتشير النتائج إلى أن مقياس لي يمكن استخدامه لقياس الرقابة التنظيمية للشركات في تركيا، كما يمكن للباحثين في دراستهم المستقبلية تنفيذ هذه المقاييس على مستوى الموظفين الإداريين (نظراً لأن المعلومات على مستوى المؤسسة مطلوبة) لتقييم مستويات أربعة أبعاد للرقابة.

أما دراسة الأقرع وعاشور (2022) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية ورقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وهل هناك علاقة ارتباطية ما بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية، ومعرفة إذا ما كان هناك دور للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو أثر الالتزام التنظيمي على رقابة الاستشعار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وتم اختيار عينة ممثلة حيث بلغ حجمها (66) موظفاً وموظفة من موظفي المديرية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية بدرجة متوسطة بين أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم وأن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على المجالات (1، 3) والتي تتعلق برقابة الاستشعار والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية بنسبة مئوية ما بين (70-79)، وكانت متوسطة على المجالات (2) والتي تتعلق برقابة اتخاذ القرار

بنسبة مئوية ما بين (60-69)، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب الإدارة العليا في المديرية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين من خلال الدورات المتخصصة، وتنفيذ بعض البرامج التدريبية التي تزيد من مستوى التزامهم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

أما دراسة الشمري (2022) فقد هدفت الدراسة إلى وضع تصور لتحسين فاعلية الجامعات السعودية التنظيمية، وذلك من خلال مدخل الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، اتخاذ القرار، والممارسة)، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات السعودية، حيث أخذت عينة عشوائية ميسرة حجمها (67) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، والذين تم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي تمثلت بالاستبانة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات ارتباط معنوي إيجابي بين الرقابة التنظيمية بأبعادها وبين الفعالية التنظيمية، إضافة إلى وضع التصور المطلوب والذي يهدف إلى تقديم آليات تدعم التحسين المستمر للفعالية التنظيمية في الجامعات السعودية ووضع منهجية رشيقة للتعامل مع الأزمات والتحديات المستقبلية.

أما دراسة الزامل والدوسري (2021) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما هدفت للتعرف على معوقات تطبيقها وآليات وطرق تحسينها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، واللواتي يبلغ عددهن (1017) عاملة، وذلك وفقاً لإحصائيات الجامعة للعام 2020، ولتحقيق الهدف من الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (110) عاملة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بغرض جمع البيانات، وكانت نسبة الاستجابة (90.9%)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبينت الدراسة في نتائجها أن واقع الرقابة التنظيمية كان مرتفعاً في الجامعة وكانت النسبة المئوية التي تقيسه (83.9%)، كما أن الجامعة ومن خلال النتائج لا تواجه معوقات تذكر في تطبيقها للرقابة التنظيمية، فقد بلغ مستوى توفر هذه المعوقات (51.9%) وكان أبرزها جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية، كما أظهرت النتائج أن أبرز الآليات التي من شأنها أن تحسن تطبيق الرقابة

التنظيمية في الجامعة هي الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات وتوعية القيادات الجامعية حول إدارة المعرفة التقنية والاعتماد على شبكة المعلومات والاتصالات المحدثه والسريعة ذات الجودة العالية، وفي توصياتها، بينت الدراسة أهمية امتلاك إدارة الجامعة لوسائل رشيقة لاستشعار الأحداث، وذلك من خلال فحص ورصد العوامل والمتغيرات البيئية ذات التأثير على نشاط الجامعة.

أما أبو حطب (2021) فقد هدف في دراسته إلى التحقق من وجود دور الوسيط لمتغير البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسة الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية في فلسطين، وتناولت الدراسة الرشاقة التنظيمية من خلال أبعاد: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة التطبيق، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من كلا الجنسين للعام الدراسي 2019-2020 والبالغ عددهم (4719) معلماً ومعلمة، بالإضافة لمديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم من كلا الجنسين (146)، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ قوامها (492) ما بين معلم ومدير، وتم توزيع الاستبانة عليهم كأداة لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي السببي، وبينت الدراسة في نتائجها أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية كانت كبيرة بنسبة استجابة بلغت (82.5%)، كما أن درجة توفر الرشاقة التنظيمية في هذه المدارس كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (80.1%)، وكان أعلى أبعاد الرشاقة التنظيمية تطبيقاً في المدارس الثانوية هو رشاقة التطبيق بوزن نسبي (80.7%) وأدناها هو رشاقة الاستشعار بنسبة مرتفعة بلغت (79.6%)، كما بينت الدراسة وجود أثر مباشر للبراعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية، فيما كان هناك تأثير جزئي لممارسة الإدارة الإلكترونية على الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

أما دراسة المدهون (2020) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك من خلال معرفة توافر عناصر الرشاقة التي تشتمل الاستجابة، المقدرات، المرونة والسرعة، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة

الإسلامية وجامعة الأقصى والبالغ (465) موظف، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (216) موظف، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم كأداة لجمع البيانات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت الدراسة في نتائجها أن واقع ممارسة الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت مرتفعة بنسبة بلغت (73.6%)، كما أكدت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة بين أبعاد الرقابة التنظيمية منفردة ومجموعة وبين النجاح التنظيمي.

وفي دراسة (2016). Nafei التي هدفت للتعرف على أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي في البيئة الديناميكية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية المصرية، وقد تألفت عينة البحث من (285) موظف في مستشفيات جامعة المنوفية المصرية، اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن الرقابة التنظيمية تمارس دور مهم في النجاح التنظيمي من خلل التأثير على خفة الحركة للإدارة العليا ومعنويات العاملين وتحفيزهم على البحث والتحري، وعليه أوصت بتعزيز دور الرقابة التنظيمية في رصد كافة المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية لمواكبتها أول بأول وبالتالي ضمان عدم التقدم بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها.

2.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة والتي تسلط الضوء على متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وجدت الباحثة عدداً من النقاط ذات الأهمية لذكرها خاصة في كونها تحمل أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة والحالية وبين هذه الدراسة، وهي كما يلي:

ناقشت الكثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية، ولكنها اختلفت في أهدافها، فدراسة العسود وبن حمدان (2022) ناقشت الإبداع الاستراتيجي من حيث تأثير ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية عليه في الجامعات، ودراسة حسين ومجيد (2021) ناقشت تأثير العصف الذهني على مقدرات الإبداع الاستراتيجي في إحدى الوزارات، وكذلك دراسة (2022) Ngiri & Njagi التي ناقشت تأثير الإبداع الاستراتيجي كمتغير مستقل مع الاتصال الاستراتيجي على الأداء، أما

دراسة Okello (2022) فكان هدفها معرفة تأثير الإبداع الاستراتيجي على الميزة التنافسية لدى شركات التصنيع، وغيرها من الدراسات التي استهدفت الإبداع الاستراتيجي كمتغير تابع أو مستقل، فيما كانت هناك دراسات تناقش الرقابة التنظيمية منها دراسة الويجري وآخرون (2022) والتي كان هدفها معرفة واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية ومعوقات تطبيقها في المدارس الثانوية، ودراسة الأقرع وعاشور (2022) التي ناقشت أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية ورقابة الاستشعار في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، ودراسة (Ludviga & Kalvina 2023) التي استهدفت فحص الدور الوسيط لإدراك الرقابة التنظيمية الاستراتيجية لدى منظمات القطاع العام، ودراسة Wahyudi & et al., (2023) التي اهتمت بدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري ومشاركة المعرفة والرقابة التنظيمية.

ومن حيث التقارب، تجد الباحثة أن دراسة المرشود (2023) كانت قريبة من الدراسة الحالية في كونها سلطت الضوء على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية في مجال المدارس وخاصة الابتدائية منها، رغم اختلاف الدولة والمنطقة الجغرافية، وكذلك دراسة نتو (2023) التي ناقشت درجة توافر الرقابة التنظيمية في المجال التربوي والذي هو قريب لمجال الدراسة الحالية، حيث قامت الباحثة في دراستها بكشف المرونة والرقابة التنظيمية في إدارات التعليم التي تشرف على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة في السعودية.

وبشكل عام، كانت الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي أخذت محاور الدراسة الحالية من حيث الإبداع الاستراتيجي والرقابة التنظيمية، دراسات غنية وعميقة في استهداف هذه المتغيرات، وقد تنوعت في أهدافها ولكن على حد علم الباحثة فيما استعرضته من دراسات، لم تأتي دراسة لتهدف إلى دراسة علاقة الإبداع الاستراتيجي بالرقابة التنظيمية بشكل مباشر، وهو ما يمكن اعتباره فجوة بحثية لا بد من جسرها.

ومن ناحية أخرى، فقد اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، لملائمته لمفاهيم الدراسة والتي تعتبر مفاهيم إدارية حديثة نوعاً ما، ما يتطلب وصفاً لها وجمعاً دقيقاً للمعلومات حولها، وتنوعت هذه الدراسات في استخدام أدوات وآليات جمع البيانات ما بين الاستبانة والمقابلة وكذلك تحليل المحتوى في كثير من الدراسات مثل دراسة Berg & et al. (2020) التي استخدمت المنهج النوعي واعتمدت على تحليل المحتوى في

جمع البيانات، وكذلك دراسة (2020) Majekodunmi التي استخدمت أيضاً المنهج النوعي وتحليل المحتوى، ودراسة (2022) Ngiri & Njagi التي اعتمدت المنهج الوصفي والعرضي، ودراسة دراسة أبو جنيب (2020) التي استخدمت المنهج المسحي الارتباطي.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية البحثية الأكثر أفضلية في دراسة مثل هذه المتغيرات، وبالتالي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة مع اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

تنوعت الدراسات السابقة من حيث التطبيق على مجتمعات متعددة، فبعضها تم تطبيقه على مجتمعات صناعية كدراسة عبد الرازق (2021) التي ناقشت ذكاء المنافسين في تحقيق الإبداع الاستراتيجي في الشركات العامة للمنتجات الغذائية، ودراسة Ngiri & Njagi (2022) التي استهدفت قطاع البناء في نيروبي كمجتمع دراسي، ودراسة Okello (2022) التي تم تطبيقها على (314) شركة تصنيعية، وبعضها كان يستهدف القطاع الحكومي والخدمة العامة كدراسة الأقرع وعاشور (2022) التي استهدفت موظفي مديرية التربية والتعليم في إحدى المحافظات الفلسطينية، ودراسة Ludviga & Kalvina (2023) التي استهدفت العاملين في المنظمات الحكومية، وبعض هذه الدراسات استهدفت القطاع الخاص والخدمات كدراسة (2018) AL-Zu'bi التي استهدفت موظفي شركات الاتصالات الأردنية، ودراسة (2020) Keshta & et al. التي استهدفت العاملين في البنوك الإسلامية.

أما الدراسات التي استهدفت قطاع التعليم المدرسي والجامعي فكانت قليلة في مجال متغيرات الدراسة، منها دراسة العسود وبن حمدان (2022) التي استهدفت العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، ودراسة أبو جنيب (2020) التي استهدفت جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بعمان، ودراسة التويجري وآخرون (2022) والتي استهدفت معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، وفي هذه الدراسة سيتم التطبيق على الهيئة التدريسية في المدارس الأساسية في محافظة رام الله والبيرة.

ومن حيث النتائج، فقد أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ناقشت متغيرات الدراسة الحالية عدداً من النتائج والإسهامات المفيدة والتي استفادت منها الباحثة في صوغ المشكلة البحثية في هذه الدراسة، فقد خرجت دراسة العسود وبن حمدان (2022)

بنتيجة أن الإبداع الاستراتيجي يتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة حسين ومجيد (2021) التي أظهرت أهمية العصف الذهني ودوره في استثمار التفكير الجماعي وغلبة الأفكار وصولاً للأفكار الإبداعية وتحقيق الإبداع الاستراتيجي، وكذلك دراسة أبو جنيب (2021) التي من نتائجها وجود علاقة ارتباط بين ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية، أما دراسة Majekodunmi (2020) فقد أظهرت في نتائجها أهمية الإبداع الاستراتيجي خاصة في تحقيق إيرادات كبيرة من الصناعات غير النفطية كالموسيقى إذا ما تم تبنيه.

إضافة إلى هذه الدراسات، نجد دراسة الأقرع وعاشور (2022) تؤكد على وجود علاقة طردية متوسطة بين الالتزام التنظيمي والرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وهي دراسة أفادت في نتائجها الباحثة في مرحلة صياغة المشكلة البحثية والأهداف، وأيضاً دراسة الشمري (2022) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها وبين الفعالية التنظيمية في الجامعات السعودية، ودراسة أبو حطب (2021) التي أظهرت أن درجة توفر الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية في غزة كانت مرتفعة بلغ مستواها (80.1%)، ودراسة Wahyudi & et al., (2023) التي أظهرت أن للرشاقة التنظيمية علاقة إيجابية قوية مع مشاركة المعرفة.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ناقشت الرشاقة التنظيمية، فإنها توافقت بشكل كبير مع الدراسة الحالية في قياسها للرشاقة التنظيمية من خلال أبعاد: رشاقة الاستشعار، رشاقة صنع القرار، ورشاقة الاستجابة، ومنها دراسة نافع (2016) Nafei، ودراسة أبو حطب (2021) ودراسة التويجري وآخرون (2022).

ووفقاً لما سبق، تخلص الباحثة الفجوة البحثية التي تم استخلاصها من الدراسات السابقة فيما يلي:

1. ندرة الدراسات السابقة المتعلقة بالتعليم والجانب التربوي في المدارس الأساسية (حسب علم الباحثة) والتي كانت في منظمات الأعمال والشركات الكبرى والبنوك التجارية والمصانع.
2. ندرة الدراسات السابقة، خاصة العربية (على حد علم الباحثة) التي ناقشت موضوعات تتعلق بالإبداع الاستراتيجي في التعليم كمتغير بحثي.

3. ندرة الدراسات السابقة (على حد علم الباحثة) التي اهتمت بدراسة العلاقة ما بين الإبداع الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في ظل وجود الكثير من الدراسات التي كانت نتائجها تؤيد بشكل كبير أهمية الرشاقة التنظيمية اليوم في عالم الأعمال بمختلف مجالاته.
4. قلة الدراسات التي تناولت المؤسسات التعليمية في بحوثها، وكان التركيز أكبر على الشركات الصناعية والخدماتية في دراسة الإبداع الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في هذه الدراسات.

2.6.3 الفجوة البحثية

ووفقاً لما سبق، فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها (على حد علم الباحثة) الدراسة الأولى التي تناقش الإبداع الاستراتيجي في المدارس الأساسية الفلسطينية وتأثيره على الرشاقة التنظيمية في هذه المدارس، كما تميزت بكونها دراسة موجهة لإفادة المجتمع الفلسطيني في مجال التربية والتعليم.

3 الفصل الثالث: الإجراءات البحثية

- 3.1 مقدمة
- 3.2 منهجية البحث
- 3.3 أداة الدراسة
 - 3.3.1 التحقق من صدق أداة الدراسة
 - 3.3.2 التحقق من ثبات أداة الدراسة
- 3.4 مجتمع وعينة الدراسة
 - 3.4.1 توزيع عينة الدراسة
- 3.5 مفتاح تفسير الاستبانة
 - 3.5.1 تقنيات تحليل بيانات الدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات البحثية

3.1 المقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى وصف الطريقة الإجرائية للبحث من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها وأدواتها، إضافة إلى المتغيرات ومجتمعها وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة.

3.2 منهجية البحث

المنهجية البحثية هي الأسلوب الذي يجعل التفكير في مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تفكيراً علمياً بحثاً، يعتمد على تجنب إصدار الأحكام المسبقة والجائرة من قبل الباحث والتي تؤدي به للوقوع في الأخطاء التي تؤثر على نتائج دراسته ومخرجاتها، والمنهجية البحثية هي الإجراءات والعمليات العقلية والفكرية التي يقوم بها الباحث لإظهار الحقيقة حول المتغيرات والمجالات التي يقوم بدراتها (درويش، 2018).

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظواهر وتفسيرها، من خلال دراسة الواقع كما هو، ووصفه الوصف الدقيق من خلال التعبير الكيفي أو الكمي باستخدام الأدوات المناسبة، ويتم فيه جمع البيانات وتصنيفها وتفسير الظواهر بناءً على ذلك، إضافة إلى إيجاد العلاقات بين المتغيرات وإمكانية التنبؤ للمستقبل (الطيبي و أبو سمرة، 2019).

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، وجدت الباحثة أن المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لدراسة العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، من خلال دراسة المتغيرات في واقعها الحالي وإيجاد العلاقات بينها وتفسيرها والتنبؤ بها من خلال بيانات المجتمع.

3.3 أدوات الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات للدراسة على المصادر الثانوية، كالكتب والمقالات العلمية المحكمة والأبحاث والنشرات، وذلك بغرض إثراء الإطار النظري للدراسة، والتطرق إلى ما وصل إليه الباحثون في مجالات الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة.

أولاً: الاستبانة

كمصدر أولي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة، والتي تم تطويرها بالاعتماد على المشكلة الدراسية والأهداف المراد تحقيقها.

وتعتبر الاستبانة إحدى أهم الوسائل والأدوات في جمع البيانات، والتي يتم استخدامها في البحوث التربوية والإنسانية والإدارية، ويعتمد تصميم الاستبانة على أهداف البحث وعلى البيانات المراد الوصول إليها من قبل الباحث (العنكي وزاير، 2023).

قامت الباحثة بتطوير الاستبانة، ملحق رقم (4)، بتحويل أهداف الدراسة إلى مجالات ومحاور تم التعبير عنها بفقرات وأسئلة، وقد تكونت الاستبانة النهائية للدراسة من الأقسام التالية:

- البيانات الديموغرافية: والتي اشتملت على فقرات تتعلق بالعينة البحثية: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة التي يعمل بها، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.
- محاور الدراسة: وهي المحاور الرئيسة للدراسة وتمثلت في: الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية.
- الاقتراحات: وفي هذا القسم، يمكن لعينة الدراسة اقتراح طرائق لتحسين الإبداع الإستراتيجي، والرشاقة التنظيمية في المدارس التي يعملون بها.

وقد توزعت فقرات الاستبانة على الأقسام أعلاه كما هو مبين في الجدول (3.1) التالي:

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة

الرقم	القسم	عدد الفقرات
1.	البيانات الديموغرافية	7
2.	المحور الأول: الإبداع الاستراتيجي	
	المجال الأول: إدارة الإبداع الاستراتيجي	5
	المجال الثاني: التوافق الاستراتيجي	6
	المجال الثالث: الاستعداد التنظيمي	7
	المجال الرابع: التنفيذ المنضبط	6
3.	المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية	
	المجال الأول: رشاقة الاستشعار	9

الرقم	القسم	عدد الفقرات
	المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	6
	المجال الثالث: رشاقة الممارسة	5
4.	الاقتراحات	
	الطرق لتحسين الإبداع الاستراتيجي	1
	الطرائق المقترحة لتحسين الرشاقة التنظيمية	1
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		53

3.3.1 التحقق من صدق الإستبانة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على عدد من السادة الأكاديميين والمتخصصين في المجال التربوي، بغرض التحقق من الصدق المنطقي لفقرات الأداة، وفي الملحق رقم (7) قائمة بأسمائهم وصفاتهم الأكاديمية مرتبة هجائياً، وقد قاموا مشكورين بالتوصية ببعض الملاحظات والتعديلات على أدوات الدراسة، وهو ما قامت الباحثة بأخذه بعين الاعتبار مع الإهتمام بتوصياتهم وملاحظاتهم، لتخرج الإستبانة بصورة نهائية، ملحق رقم (3)، تتميز بسلامة صياغة الفقرات وانتماءها لمجالات الدراسة، ومناسبتها لما وضعت لأجله.

وفيما يتعلق بالصدق الإحصائي للإستبانة، فقد قامت الباحثة واعتماداً على عينة استكشافية (استطلاعية) بلغ حجمها (30) مفردة بحثية من خارج عينة الدراسة من المجتمع، حيث تم إجراء اختبار التحليل العائلي Factor Analysis للتأكد من صدق الاستبانة إحصائياً وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله من مجالات وأبعاد، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3.2) التالي:

جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العائلي لفقرات الاستبانة

Extract	Item	Extract	Item	Extract	Item	Extract	Item
.670	34	.907	23	.899	12	.622	1
.783	35	.669	24	.890	13	.694	2
.814	36	.787	25	.908	14	.742	3
.836	37	.849	26	.870	15	.810	4
.908	38	.797	27	.865	16	.748	5
.848	39	.904	28	.680	17	.829	6
.626	40	.911	29	.779	18	.696	7
.904	41	.913	30	.871	19	.885	8

Extract	Item	Extract	Item	Extract	Item	Extract	Item
.912	42	.599	31	.866	20	.791	9
.746	43	.669	32	.813	21	.776	10
.790	44	.774	33	.843	22	.802	11

ومن خلال النتائج السابقة في الجدول (3.2) السابق، يتبين بأن جميع فقرات الاستبانة كانت على درجة من التشبع، وتحقق الصدق الإحصائي، لقياس ارتباط كل فقرة بالبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وتحقق الاستبانة الصلاحية وفقاً لاختبار Factor Analysis إذا كانت قيم استخراج الفقرات ($\text{Extraction} < 0.50$) (Shrestha, 2021)، وهو ما تحقق فعلياً في نتائج الجدول السابق، ما يعني أن جميع فقرات الاستبانة تشترك معاً في قياس ما وضعت لقياسه من محاور وأبعاد.

3.3.2 التحقق من ثبات الاستبانة

يشير ثبات الدراسة أو اتساقها أو دقتها إلى أن الأداة تعطي نتائج متقاربة إذا تم تطبيقها على الأفراد أنفسهم في المواقف والظروف المتشابهة خلال فترة زمنية معينة، ألفا كرونباخ هي إحصائية يستشهد بها المؤلفون عادة لإثبات أن الاختبارات والمقاييس التي تم إنشاؤها أو اعتمادها للمشاريع البحثية مناسبة للغرض المراد منها، ويتم اعتماد كرونباخ ألفا بانتظام في الدراسات كمقياس للموثوقية (Taber, 2018).

للتأكد من الثبات تم حساب معامل الإتساق الداخلي للاستبانة من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient والذي كانت نتائجه كما هو مبين في الجدول (3.3) التالي:

جدول 3.3: نتائج اختبار ثبات الاستبانة (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
محور الإبداع الاستراتيجي	24	.955
محور الرقابة التنظيمية	20	.935
الثبات الكلي للاستبانة	44	.970
• حجم العينة الاستطلاعية = 30.		

ومن خلال النتائج في الجدول (3.3) السابق، فإن قيمة الثبات الكلي لاستبانة الدراسة كانت مرتفعة وكانت قيمة Alpha للثبات الكلي (0.970) وهي قيمة ثبات ممتازة وفقاً لـ (Shahirah & Moi, 2019)

كذلك نجد أن جميع محاور الدراسة كانت معاملات Alpha لها مرتفعة وأعلى من (0.90) وهو ما يدل على ثبات استبيان الدراسة، ما يعني أن الاستبانة تتميز بدرجة عالية من الثبات، وأنه يمكن الثقة بنتائجها بنسبة (97.0%).

ثانياً: المقابلة

أجرت الباحثة عدة خطوات وإجراءات لتطوير مقابلة الدراسة، حيث قامت بتحديد الأهداف المرجوة من المقابلة ومن الأسئلة المراد طرحها، وكان الهدف الرئيس من أسئلة المقابلة هو تبيان العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، والعمل على تفسير معق لاستجابات المعلمين على الأداة الكمية الاستبانة.

وفي البحث العلمي الكمي، يحدث تفسيرٌ معمقٌ للنتائج الظاهرة، ويكون دور الباحث هنا دوراً منفصلاً عن الدراسة لضمان عدم التحيز، كما أن الباحث في نوعية البحث الكمي يكون بعيداً عن الذاتية في تفسيره للنتائج (الطيبي وأبو سمرة، 2019).

وبعد تحديد وصياغة أسئلة المقابلة ملحق (6)، قامت الباحثة بتحديد الأشخاص الذين سيتم الالتقاء بهم لتحقيق الهدف من إجراء المقابلة، وكان معيار الاختيار للأشخاص بأن يكونوا على دراية كبيرة بممارسات التعليم والعمل التربوي، إضافة إلى أشخاص لديهم المعرفة بمفاهيم الدراسة.

سيتم استخدام المقابلة لجمع البيانات من المعلمين، واستخدام نتائجها في تأكيد وترسيخ النتائج التي تم الحصول عليها من استجابات المعلمين على الاستبانة، وفهم أعمق للنتائج وتوضيحها، وفي الملحق (10) في نهاية الدراسة ملخصاً لأبرز ما جاء في المقابلات التي تم إجراؤها.

وقد تم تحليل إجابات المشاركين في المقابلات من خلال التحليل الموضوعي باستخدام برمجية MaxQDA حيث تم العمل على ترتيبها وتصنيفها.

3.4 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، والذين يبلغ عددهم وفقاً لإحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام 2023 (3610) معلماً ومعلمة.

تم اختيار عينة الدراسة للأداة الكمية (الاستبانة) بطريقة المعاينة العشوائية، وذلك اعتماداً على طريقة ستيفن ثامبسون Steven Thompson في المعاينة والمبينة معادلتهما في الشكل (6) التالي (Thompson, 2012)، ووفقاً لهذه المعادلة فقد بلغ حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة (347) مفردة بحثية*، وقد تم توزيع الاستبانة على العينة وتم الحصول على استجابات عددها (297) قابلة للتحليل والدراسة، وبالتالي كانت نسبة استجابة عينة الدراسة على الاستبانة (85.5%) وهي نسبة استجابة مقبولة لأغراض البحث العلمي، إضافة إلى (20) معلماً ومعلمة تم مقابلتهم كعينة مختارة بطريقة عشوائية

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2 \div z^2} \right] + p(1-p)}$$

N حجم المجتمع
z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95
d نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

شكل 8: معادلة ستيفن ثامبسون للمعاينة (Thompson, 2012)

تمت الموافقة على الأداة خلال يومين من تاريخ تقديمها من خلال د. محمد مطر مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي، كما هو موضح في الملحق (8).

تم توزيع استبانة الدراسة من خلال تحويلها إلى رابط إلكتروني وذلك لتسهيل إجراءات التوزيع وجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم التنسيق مع مديريات التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة في أثناء عملية التوزيع، حيث تم الحصول على كتاب من الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة في هذه المهمة والمبين في الملحق رقم (9)، وفي البداية

* . المفردة البحثية: وهي كل شخص تم اختياره في عينة الدراسة.

تم توزيع (30) استبانة للعينه الاستطلاعية، ومن ثم بعهد قياس الصدق والثبات، تم توزيع الاستبانة النهائية مع استثناء من تم أخذهم في الدراسة الاستطلاعية.

3.4.1 توزيع عينة الدراسة

يبين الجدول (3.4) التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية وكانت كما يلي:

جدول 3.4: توزيع عينة الاستبانة وفق البيانات الديموغرافية

المتغير	القيم	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	61	20.5
	أنثى	236	79.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	224	75.4
	ماجستير فأعلى	73	24.6
التخصص	علوم طبيعية	94	31.6
	علوم إنسانية	203	68.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	16.8
	من 5 – أقل من 10 سنوات	70	23.6
	10 سنوات فأكثر	177	59.6
طبيعة المدرسة	أساسية دنيا	133	44.8
	أساسية عليا	164	55.2
الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي	لم أتلّق مطلقاً	125	42.1
	من 1 إلى 5 دورات	120	40.4
	أكثر من 5 دورات	52	17.5
الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي	لم أتلّق مطلقاً	150	50.5
	من 1 إلى 5 دورات	120	40.4
	أكثر من 5 دورات	27	9.1
المجموع		297	100.0

ووفقاً للجدول السابق، نجد بأن النسبة الأعلى الممثلة في عينة الدراسة كانت وفقاً للجنس هي نسبة الإناث، واللواتي بلغت نسبتهن (79.5%)، فيما كانت نسبة الذكور

(20.5%)، وهو ما يمكن تفسيره بأن النظام التعليمي في فلسطين يعتمد على المرأة بشكل كبير في المراحل الأساسية، وهو ما تؤكد إحصاءات تربوية صادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي، والتي بينت أن العدد الإجمالي لطواقم التعليم في كافة المدارس (حكومية، خاصة، ووكالة) وفي كافة المحافظات الفلسطينية للعام (2023) بلغ (75,777) معلماً ومعلمة، منهم (63.7%) إناث مقابل (36.3%) من الذكور، فيما كانت نسبة العاملات في القطاع التربوي في محافظة رام الله والبيرة في كافة المدارس لنفس السنة (72.2%) من الإناث مقابل (27.8%) من الذكور من إجمالي بلغ (4884) معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم، 2023).

ومن حيث المؤهل العلمي، كانت النسبة الأعلى لمن يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة بلغت (75.4%)، فيما كانت نسبة من تخصصوا في العلوم الإنسانية هي الأعلى حيث بلغت (68.4%) مقارنة بمن تخصصوا في العلوم الطبيعية والذين بلغت نسبتهم (31.6%)، ومن حيث سنوات الخبرة، فكانت النسبة الأعلى تمثيلاً في عينة الدراسة هي لمن لديهم سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) والذين بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (59.6%)، فيما كانت نسبة من يملكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات (16.8%)، أما طبيعة المدرسة، فكانت النسبة الأعلى لمن يعملون في مدارس أساسية عليا بنسبة بلغت (55.2%) فيما كانت نسبة من يعملون في مدارس أساسية دنيا (44.8%).

وفيما يتعلق بالحصول على الدورات، فكانت نسبة من لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي هي الأعلى وبلغت نسبتهم (42.1%)، فيما كانت نسبة من حصلوا على أكثر من 5 دورات في هذا المجال منخفضة، هي الأدنى بواقع (17.5%).

أما فيما يتعلق بتلقي دورات خاصة بمجال التطوير التنظيمي، فكانت نسبة من لم يتلقوا دورات في هذا المجال هي الأعلى بنسبة بلغت (50.5%)، فيما كانت نسبة من حصلوا على أكثر من 5 دورات منخفضة جداً بواقع (9.1%).

وفما يلي جدول رقم (3.5) والذي يبين المشاركين الذين تم اختيارهم للمقابلة:

جدول 3.5: توزيع المشاركين وفق البيانات الديموغرافية

المتغير	القيم	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	4	20.0%
	أنثى	16	80.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	15	75.0%
	ماجستير فأعلى	5	25.0%
التخصص	علوم طبيعية	6	30.0%
	علوم إنسانية	14	70.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	15.0%
	من 5 – أقل من 10 سنوات	5	25.0%
	10 سنوات فأكثر	12	60.0%
طبيعة المدرسة	أساسية دنيا	9	45.0%
	أساسية عليا	11	55.0%
الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي	لم أتلق مطلقاً	8	40.0%
	من 1 إلى 5 دورات	8	40.0%
	أكثر من 5 دورات	4	20.0%
الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي	لم أتلق مطلقاً	10	50.0%
	من 1 إلى 5 دورات	8	40.0%
	أكثر من 5 دورات	2	10.0%
المجموع		20	100.0%

ووفقاً للجدول السابق، فإن عينة المشاركين في المقابلة، كانت وفقاً للجنس تتشكل بالدرجة الأعلى من الإناث بنسبة بلغت (80.0%) فيما الذكور (20.0%)، أما من حيث المؤهل العلمي فكانت النسبة الأعلى للمشاركين من حملة البكالوريوس بنسبة بلغت (75.0%) فيما النسبة الأدنى كانت لحملة الدراسات العليا ماجستير فأعلى بواقع (25.0%)، وكانت نسبة المشاركين ممن يحملون تخصص العلوم الإنسانية هي الأعلى بنسبة بلغت (70.0%) متفوقة بذلك على نسبة من يتخصصون بالعلوم الطبيعية، ومن حيث سنوات الخبرة، نجد بأن النسبة الأعلى كانت لمن لديهم سنوات خبرة (10 سنوات

فأعلى) والذين شكلت نسبتهم (60.0%) من المشاركين في المقابلة، فيما كانت نسبة من لديهم سنوات أقل من (5 سنوات) خبرة هم الأدنى بنسبة بلغت (15.0%)، ومن حيث طبيعة المدرسة، فكانت النسبة الأعلى للمشاركين من المدارس الأساسية العليا بنسبة بلغت (55.0%)، في حين كانت نسبة المشاركين من المدارس الأساسية الدنيا (45.0%)، أما من حيث الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي، فنجد أن نسبة المشاركين الأعلى كانت لمن لم يتلق دورات مطلقاً بنسبة بلغت (40.0%) وكذلك من تلقى دورات من دورة حتى 5 دورات، بذات النسبة (40.0%)، فيما بلغت نسبة من تلقى أكثر من 5 دورات نسبة (20.0%) من المشاركين في المقابلة، أما فيما يتعلق بمن شاركوا بدورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي، فالنسبة الأعلى من المشاركين كانت ممن لم يتلقوا دورات أبداً بنسبة بلغت (50.0%)، فيما كانت النسبة الأدنى لمن تلقى أكثر من 5 دورات بنسبة بلغت (10.0%) فقط.

3.5 مفتاح تفسير الاستبانة

بغرض تفسير نتائج تحليل بيانات الدراسة، اعتمدت الباحثة على النموذج الإحصائي ذو التدرج النسبي، وذلك من خلال تفسير إجابات المبحوثين اعتماداً على المتوسطات الحسابية لاختياراتهم المتعلقة بمقياس ليكرث الخماسي، والتي جاءت كما في الجدول (3.6) التالي (Pimentel, 2010):

جدول 3.6: مفتاح تفسير الاستبانة

مقياس ليكرث	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.00- 1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00
تفسير الدرجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

3.5.1 تقنيات تحليل بيانات الدراسة

لغرض اختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الإحصاء الاستدلالي، وذلك من خلال استخدام اختبار الانحدار المعياري Standard Regression والذي يبين ارتباط المتغيرات فيما بينها إضافة إلى درجة تأثير العلاقة ومعامل التحديد لهذه العلاقات، وهو أداة تحليلية كمية يتم من خلالها تفسير سلوك بعض المتغيرات بواسطة متغيرات أخرى، ونموذج الانحدار ذو المعادلة الواحدة له شكل معادلة (دالة رياضية) تحدد العلاقة بين متغير تابع (والتي يتم تفسيرها بواسطة النموذج) وواحد أو

أكثر من المتغيرات المستقلة، والتي تسمى أيضاً بالارتداد (والتي لها علاقات إحصائية أو سببية مع المتغير التابع) (Welc & Esquerdo, 2018).

ولتحديد ما إذا كانت فرضيات البحث التي تم اختبارها باستخدام هذه التقنية ذات دلالة أم لا، تم التركيز في المقام الأول بمستوى الدلالة المتمثل في مخرجات نموذج الانحدار، بقيمة sig، فيما إذا كانت القيمة $(p \leq 0.05)$ ، فيمكن للباحث أن يستنتج أن فرضيات البحث البديلة قد تم قبولها أو لم يتم رفضها، كما تم الاهتمام بقيمة R لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، وكذلك قيمة R-Square لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كما تم الاعتماد على قيمة Beta المحسوبة لمعرفة حجم هذا التأثير.

ولغرض التحقق من صدق الاستبانة، تم استخدام اختبار التحليل العائلي Factor Analysis والذي يستخدم لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل، حيث يتم حسابه من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات على عدد من المفحوصين، ومن خلال معامل الارتباط بين الاختبارات تتحدد نتيجة صدق الأداة، فكلما كان معامل الارتباط عالياً فإن ذلك يعني وجود سمات مشتركة بين الاختبارين.

وتم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة t من خلال اختبار t للعينات الواحدة One Sample t Test، كذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance الذي يعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، وتقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F).

والجدول (3.7) التالي يبين تفسير نتائج معامل R التي اعتمدها في الدراسة (Sayago, Asuero, & Gonzalez, 2006)

جدول 3.7: تفسير نتائج معامل الارتباط R

تفسير الارتباط	قيمة معامل الارتباط R
لا يوجد علاقة	$R=0$
علاقة ضعيفة	$0.00 < R < 0.25$
علاقة متوسطة	$0.25 \leq R < 0.75$
علاقة قوية	$0.75 \leq R < 1$

قيمة معامل الارتباط R	تفسير الارتباط
$R=1$	علاقة تامة (قوية جداً)

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

4.2 نتائج إجابة أسئلة الدراسة

4.2.1 إجابة السؤال الأول للدراسة

4.2.2 إجابة السؤال الثاني للدراسة

4.2.2.1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة

4.2.3 إجابة السؤال الثالث للدراسة

4.2.4 إجابة السؤال الرابع للدراسة

4.2.4.1 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة

4.2.5 إجابة السؤال الخامس للدراسة

4 الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الطرق والمعالجات الإحصائية لإجابة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية، ومناقشة نتائجها للوصول إلى تعميمات يمكن مقارنتها بالدراسات السابقة، وهو ما سيتم تغطيته في هذا الفصل.

4.2 نتائج إجابة أسئلة الدراسة

فيما يلي استعراض لنتائج إجابة أسئلة الدراسة:

4.2.1 إجابة السؤال الأول للدراسة

■ ما واقع الإبداع الإستراتيجي بأبعاده: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية) (المنضبط) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

لإجابة السؤال السابق، تم تقسيمه إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

1. ما واقع إدارة الإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

للاصول لإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة t من خلال اختبار t للعينة الواحدة One Sample t Test، وكانت النتائج كما في الجدول (4.1) التالي، والذي يبين قيم عملية الإبداع الإستراتيجي بـ:

جدول 4.1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع إدارة الإبداع الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
1.	تشجيع المعلم على التفكير لإيجاد حلول ممكنة للمشكلات.	4.06	0.771	23.794	81.2%	مرتفعة
2.	مشاركة جميع المعلمين في موضوعات الإبداع الاستراتيجي.	3.73	0.97	12.982	74.6%	مرتفعة
3.	عقد نقاشات منتظمة مع الإدارة حول إيجابيات الوضع التعليمي وسلبياته.	3.9	0.832	18.618	78.0%	مرتفعة
4.	ضمان تسلسل الأنشطة التنظيمية بما يخدم عملية الإبداع الاستراتيجي.	3.87	0.744	20.120	77.4%	مرتفعة
5.	تحليل العوامل المساهمة في الإبداع الاستراتيجي للبحث عن فرص للتحسين التربوي.	3.85	0.822	17.781	77.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي	3.88	0.689	22.075	77.6%	مرتفعة

ومن الجدول (4.1) السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.88) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.689)، فيما كانت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (22.075) وهي أعلى من القيمة المعيارية (3)، وكان الوزن النسبي لهذه الدرجة (77.6%)، هي نسبة مرتفعة، تدل على أهمية إدارة الإبداع الاستراتيجي في المدارس الأساسية الحكومية في المحافظة، وتأتي هذه النتيجة لتعكس موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه ما يمكن أن تحققه إدارة الإبداع الاستراتيجي من إيجابيات تخدم العملية التربوية.

وبالنظر إلى الفقرات السابقة، نجد بأن أعلى هذه الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (1) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبوزن نسبي بلغ (81.2%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه قيام إدارة الإبداع الاستراتيجي بتشجيع المعلم على التفكير لإيجاد حلول ممكنة للمشكلات.

ورغم أن جميع الفقرات التي تقيس واقع إدارة الإبداع الاستراتيجي كانت بدرجة مرتفعة، إلا أن أدناها استجابة كانت الفقرة رقم (2) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبوزن نسبي بلغ (74.6%) والتي تدل على موافقة مرتفعة تجاه مشاركة جميع المعلمين في موضوع الإبداع الاستراتيجي.

فيما أشارت نتائج المقابلات المتعلقة بالسؤال، ووفقاً لـ (ع، ح) أن وجود بعض التحديات مثل عدم كفاءة الطلاب والمعلمين نحو الاستخدام الفعال لطرق الإبداع مثل التعليم

الإلكتروني، واستهتارهم بهذه الآليات والطرق وعدم الوعي لها، وكذلك بعض المعلمين، فإن ذلك يتطلب وجود إدارة إبداع تنظيمي ذات قدرة على تحسين وتطوير بيئة الإبداع الإستراتيجي وآلياته في المدرسة، كما يؤكد على قلة الدعم الحقيقي والفعال من المؤسسات التربوية لتطوير هذه الإدارة في المدارس الأساسية.

ويضيف (ع، ح): "هناك ضرورة لعدم إهمال المادة التي فقدتها الطالب بسبب الفجوة بينه وبين التعليم الإلكتروني وإدراجها تحت بند الفاقد التعليمي وذلك من خلال تزويد الطالب بالمادة السابقة حصة أسبوعيا من نصاب كل مادة وخاصة المواد الرئيسية كاللغة العربية والإنجليزية والرياضيات، وتوعية المعلم نحو استخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني لتحقيق العملية التعليمية الفعالة وسد الفجوة".

أما المعلمة (ل، ي) فأضافت: "التركيز على التعليم المساند، وعمل خطط فاقد تعليمي، ووجود معلمة مساندة بالمدرسة للمواد الأساسية".

وتتفق مع ذلك المعلمة (أ، ع) والتي أوضحت "ضرورة تشجيع المعلمين على استخدام التعليم الإلكتروني وتعزيزهم وإصدار شهادات لكل من استخدمه بشكل فعال، والتقييم المستمر للطلاب، إضافة إلى عمل دورات توعوية للأهل لاستخدام التكنولوجيا في التعليم وضرورة المتابعة باستمرار مع الطلاب"، كما أكدت على ضرورة تطوير المناهج من خلال أنشطة لأمهجية تدعوا إلى تنمية الإبداع على صعيد المعلمين والمتعلمين وزيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لأن تنمية الإبداع لا يقتصر فقط على المدارس فالمجتمعات تساهم في خلق بيئة مشجعة للإبداع في مدارسنا الفلسطينية.

وتتفق (س، هـ) مع وجهات النظر السابقة، وتؤكد على ضرورة تشجيع الإدارة على الإبداع وتقديم الدعم المادي والمعنوي وتعزيز الطلاب وإشراكهم بالعمل وعمل مسابقات وتعزيز روح المنافسة، وترى بضرورة عمل ورشات عمل للكشف عن مخاوف الطلاب (جلسات تفريغ نفسي)، وهو ما تؤيده (ر، ب) و (ع، ح) و (إ، ز).

2. ما واقع التوافق الإستراتيجي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

للولصول لإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة t من خلال اختبار t للعينات الواحدة One Sample t Test، وكانت النتائج كما في الجدول (4.2) التالي، والذي يبين حرص إدارة المدرسة على:

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع التوافق الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
6.	مشاركة المدرسة لتحقيق الإبداع الإستراتيجي.	3.86	0.801	18.466	77.2%	مرتفعة
7.	تشجيع استخدام تكنولوجيا حديثة في الأنشطة التربوية لتزيد من كفاءتها الحالية.	4.02	0.828	21.165	80.4%	مرتفعة
8.	وجود استراتيجية تكاملية للتعامل الأنسب مع التكنولوجيا.	3.76	0.919	14.269	75.2%	مرتفعة
9.	السعي للوصول إلى حالة التوازن بين تطلعات المدرسة وإمكانياتها.	3.99	0.688	24.891	79.8%	مرتفعة
10.	وضع سيناريوهات معتمدة في الإبداع الإستراتيجي للتعامل مع التغيرات المحيطة.	3.78	0.8	16.760	75.6%	مرتفعة
11.	تنظيم إدارة المدرسة الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجيات التعليمية.	3.92	0.789	20.089	78.4%	مرتفعة
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي		3.89	0.646	23.672	77.8%	مرتفعة

من خلال النتائج السابقة في الجدول (4.2)، نجد واقع التوافق الإستراتيجي كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.646) فيما بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (23.672) ووزن نسبي بلغ (77.8%)، ما يعني أهمية التوافق الإستراتيجي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظري المعلمين.

ويظهر من النتائج السابقة، أن جميع الفقرات التي تقيس واقع التوافق الإستراتيجي في المدارس الأساسية الحكومية، حظيت باستجابة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وكان أعلاها استجابة الفقرة رقم (7) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.02) ووزن نسبي بلغ (80.4%) والتي أظهرت مستوى مرتفع من تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في الأنشطة التربوية لتزيد من كفاءتها الحالية.

أما أقل الفقرات استجابة رغم أنها جاءت مرتفعة الإستجابة، فكانت الفقرة رقم (8) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (75.2%) والتي أظهرت درجة مرتفعة لدى عينة الدراسة من الموافق على وجود استراتيجية تكاملية للتعامل الأنسب مع التكنولوجيا.

فيما أشارت نتائج المقابلات المتعلقة بالسؤال، ووفقاً للمعلمة (ر، ب) فإنه لا بد من التعاون المستمر مع المعلمين والتعزيز وبناء الخطط البناءة والنقد البناء، للوصول إلى حالة مريحة من التوافق الإستراتيجي، وتتفق (م، د) مع ذلك وتضيف أنه لا بد من تعزيز القدرة التوافقية من خلال تعاون الإدارة مع المجتمع المحلي وتوفير كل ما ينقص من موارد مادية وبشرية.

فيما يرى (ج، ح) أنّ التوافق الإستراتيجي يستلزم العمل بانسانية مع المعلمين، وهو ما يخلق أجواءً مريحة في المدرسة، والتي بدورها تعزز الانتماء وبذلك يكون مناخاً خصباً للإبداع والإنجاز للمهمات وحل المشكلات ببسر وسهولة، وهي وجهات نظر متفق عليها بين من تمت مقابلتهم في إجراءات هذه الدراسة.

وتؤيد (ن، ق) ذلك، وترى بأن الإدارة قدوة إذا كانت تقوم بأعمالها بإبداع فسوف ينعكس ذلك على كل مكونات المدرسة، من طلاب ومعلمين وأولياء أمور، كما أن هناك ضرورة للتعاون المستمر بين الهيئة الإدارية والتدريسية وكذلك المجتمع المحلي، الأمر الذي يسهل من حل المشكلات وتوفير الاحتياجات للنهوض بمستوى المدرسة والعملية التربوية.

وترى الباحثة أهمية ضرورة وصول المدرسة بإدارتها ومعلميها إلى حالة التوازن بين الاستراتيجية المتبعة والموارد التي تمتلكها والإمكانات المادية والتكنولوجية المتوافرة لديها للوصول إلى مستوى من التكيف يسمح لها بمواجهة التغيرات، وهو ما لا يتم إلا بالتعاون والعمل بروح الفريق والتشاركية بين كافة مكونات المدرسة (الطلبة، المعلمين، الإدارة، والمجتمع المحلي).

3. ما واقع الإستعداد التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

للولصول لإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة t من خلال اختبار t للعينات الواحدة One Sample t Test، وكانت النتائج كما في الجدول (4.3) التالي، والذي يبين عمل إدارة المدرسة على:

جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع الاستعداد التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
12.	تحويل الأفكار المناسبة لإجراءات تحقق الإبداع الاستراتيجي.	3.87	0.819	18.205	77.4%	مرتفعة
13.	الاعتماد على الدراسات لتحويل الأفكار لمخرجات تساهم في تنفيذ الإبداع الاستراتيجي.	3.66	0.871	13.055	73.2%	مرتفعة
14.	توفير التدريب المناسب للكوادر لتطوير العملية الإبداعية.	3.81	0.912	15.274	76.2%	مرتفعة
15.	توفير الموارد لرفع مستويات معرفة الكادر حول الإبداع الاستراتيجي.	3.74	0.887	14.387	74.8%	مرتفعة
16.	توظيف الثقافة التنظيمية لتقبل استراتيجيات الإبداع الاستراتيجي المقترحة.	3.74	0.804	15.798	74.8%	مرتفعة
17.	تبني طرق متجددة لحل إشكاليات العمل الروتينية.	3.75	0.893	14.425	75.0%	مرتفعة
18.	توفير معلومات واضحة للعاملين حول مهامهم الوظيفية.	3.98	0.744	22.693	79.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	3.79	0.688	19.819	75.8%	مرتفعة

تظهر النتائج في الجدول (4.3) السابق أن واقع الإستعداد التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة جاء مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.79) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.688) وبوزن نسبي بلغ (75.8%)، فيما كانت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (19.819) وهي أعلى من القيمة المعيارية (3)، الأمر الذي يعطي أهمية كبيرة للإستعداد التنظيمي كأحد أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المدارس الأساسية.

وكانت أعلى الفقرات التي تقيس الإستعداد التنظيمي استجابة لدى عينة الدراسة الفقرة رقم (18) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (79.6%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه توفير المعلومات الواضحة للعاملين حول مهامهم الوظيفية في المدارس الأساسية.

أما أقل هذه الفقرات استجابة رغم أنها كانت بدرجة مرتفعة، كانت الفقرة رقم (13) والتي جاءت بوزن نسبي (73.2%) والتي أظهرت موافقة عينة الدراسة المرتفعة تجاه الاعتماد على الدراسات لتحويل الأفكار لمخرجات تسهم في تنفيذ الإبداع الإستراتيجي، كذلك الفقرة رقم (16) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (74.8%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه توظيف الثقافة التنظيمية لتقبل استراتيجيات الإبداع المقترحة.

فيما أشارت نتائج المقابلات المتعلقة بالسؤال، وكما يرى (ع، ح) ضرورة بناء إدارة المدرسة لعلاقات اجتماعية ناجحة مع شخصيات اعتبارية في المدينة أو القرية ليكونوا داعمين مادياً في توفير البيئة الملائمة للعملية الإبداعية، وهو ما يتفق معه عدد كبير ممن تمت مقابلتهم، حيث اتفق مع وجهة النظر هذه كل من (ر، س)، (ن، ق)، فيما بينت (م، د) أنه: "ولأجل تعزيز الاستعداد التنظيمي، لا بد من التطرق إلى أوراق عمل شاملة واستخدام استراتيجيات تربوية تحفز المنهاج".

ووفقاً لـ (آ، ف) و(ن، ك)، و (إ، ن)، فإن من الضرورة توفير بيئة تعليمية مناسبة ومحفزة للطلاب تسمح بالإستكشاف والتجربة والإبتكار، وكذلك للمعلمين، ويتفق معها بذلك كل من (ن، ق) و (ر، س) و (س، هـ).

ومن وجهة نظر الباحثة، فإن توفر بيئة إبداعية مناسبة في المدرسة، تعكس استعداداً تنظيمياً، لا بد لها من توافق وانسجام بين كافة المكونات التعليمية، وأن تكون ثقافة المنظمة داعمة للإبداع والإستعداد التنظيمي لعملية الإبداع، إضافة إلى مرونة وقدرة هيكلها التنظيمية والعمليات التي تجريها، والتي يمكنها احتواء العملية الإبداعية ككل.

4. ما واقع التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

للولصول لإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة t من خلال اختبار t للعينة الواحدة One Sample t Test، وكانت النتائج كما في الجدول (4.4) التالي، والذين يبين تشجيع إدارة المدرسة على:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع التطوير والاستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
19.	الحرص على إدارة المشاريع التعليمية الإبداعية.	3.8	0.755	18.371	76.0%	مرتفعة
20.	الاتصال الفعال لضمان جودة إدارة المشاريع التعليمية الإبداعية.	3.75	0.793	16.248	75.0%	مرتفعة
21.	توطيد العلاقات بين المعلمين لتحسين العملية الإبداعية لديهم.	3.92	0.822	19.269	78.4%	مرتفعة
22.	وضع الخطط التي تضمن استمرار العملية الإبداعية لأجل طويل المدى.	3.78	0.806	16.778	75.6%	مرتفعة
23.	ابتكار آليات جديدة للمعلمين لإنجاز أعمالهم.	3.73	0.908	13.933	74.6%	مرتفعة
24.	الحوار المستمر بين المعلمين لتجنب معوقات تنفيذ الأفكار الإبداعية.	3.85	0.807	18.043	77.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع التطوير والاستمرارية	3.81	0.69	20.124	76.2%	مرتفعة

ووفقاً للنتائج في الجدول (4.4) السابق، نجد بأن واقع التطوير والاستمرارية كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.81) وجاءت بانحراف معياري بلغ (0.690) فيما بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة قيمة مرتفعة بلغت (20.124) وهي أعلى من القيمة المعيارية (3)، كما بلغ الوزن النسبي لإستجابة عينة الدراسة حول هذه الدرجة (76.2%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتماماً كبيراً بالتطوير والاستمرارية كأحد أبعاد الإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسية الحكومية.

وكانت هناك موافقة مرتفعة هي الأعلى لدى عينة الدراسة تجاه الفقرة رقم (21) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (78.4%) والتي عكست موافقة العينة المرتفعة تجاه توطيد العلاقات بين المعلمين لتحسين العملية الإبداعية لديهم.

فيما كانت أقل الفقرات استجابة، الفقرة رقم (23) والتي بلغ وزنها النسبي (74.6%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه ابتكار آليات جديدة للمعلمين لإنجاز أعمالهم.

ومن خلال قياس أبعاد الإبداع الإستراتيجي يمكن التوصل لإجابة السؤال الرئيس الأول للدراسة، ومعرفة الدرجة الكلية لواقع الإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسي الحكومية، والذي كان كما هو موضح في الجدول (4.5) التالي:

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الاستراتيجي في المدارس الأساسية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
2	الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي	3.88	0.689	22.075	77.6%	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	3.89	0.646	23.672	77.8%	مرتفعة
4	الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	3.79	0.688	19.819	75.8%	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لواقع التطوير والاستمرارية	3.81	0.69	20.124	76.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي	3.84	0.617	23.499	76.8%	مرتفعة

وكما يظهر في الجدول (4.5)، فإن واقع الإبداع الاستراتيجي جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.617) فيما بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (76.8%) وهي درجة مرتفعة تبين أن المدارس الأساسية الحكومية في رام الله والبيرة تتمتع بدرجة مرتفعة من الإبداع الاستراتيجي لديها من وجهة نظري المعلمين.

وبالنظر إلى الأبعاد التي تقيس الإبداع الاستراتيجي، فإن أعلى هذه الأبعاد من حيث واقعه في هذه المدارس هو التوافق الاستراتيجي والذي جاء بنسبة استجابة هي الأعلى والتي بلغت (77.8%)، أما أقلها فكان واقع الاستعداد التنظيمي والذي جاء بنسبة استجابة بلغت (75.8%).

ومن نتائج المقابلات المتعلقة بالسؤال، ترى المعلمة (ل، خ) ضرورة الاعتماد على الإبداع الاستراتيجي نتيجة لوجود الكثير من الأزمات التي تعصف بالمجتمع الفلسطيني وخاصة في القطاع التربوي، فوجود الأزمة المالية، والاضرابات المتتالية في الدوام، تؤدي إلى عدم انتظام العملية التعليمية بشكل سلس وهذا يشكل أكبر المعوقات والتحديات للنظام التعليمي، والذي يتطلب التوجه أكثر للإبداع الاستراتيجي في بناء المنظومة التعليمية.

وهو ما تتفق معه المعلمة (هـ، ح) والتي أضافت أزمات تتعلق بالطرق ووصول الطلبة والمعلمين إلى المدارس، كذلك اتفقت مع ذلك المعلمة (ع، ع) والتي أضافت ضرورة الاعتماد على الإبداع الاستراتيجي لمعالجة عدم مواكبة المعلم للتطور التكنولوجي، وانخفاض دافعية المعلمين لاستعمال الوسائل التعليمية نحو التدريس، وإهمال بعض المعلمين في تنفيذ توصيات المشرف التربوي.

وتتفق (ن، ك) مع ذلك، وترى أن الإدارة يجب أن تكون لا مركزية، تسمح بمشاركة الآراء من الطالب والمعلم وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأن تكون مفتوحة على هذه الأفكار.

وتؤكد (ل، خ) على ضرورة تعزيز مظاهر الإبداع الإستراتيجي من خلال العدل في توزيع المهام على المعلمين المكلفين بإعطاء المادة وتخفيف العبء على الطلبة بالتركيز على ما هو مهم ويمكنه الاستفادة منه، والإبتعاد عن الأنشطة الروتينية والزائدة التي يمكن أن تكون مضيعة للوقت، وعمل أنشطة منهجية أو غير منهجية أو مسابقات داخل المدرسة تعزز روح المنافسة وحب الدراسة وتقديم جوائز عينية إن أمكن.

كما تؤكد (ع، ع) على أهمية توفير المواد والوسائل اللازمة واستخدام أحدث التقنيات التربوية ونشر قيم الإلتزام والعدل والإبتكار لدى المعلمين، لتعزيز العملية الإبداعية في المدرسة، ودمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التربوية للوصول لبيئة تعليمية محفزة وقادرة على رفع مستويات التعاون والتفاعل.

ووفقاً للباحثة، فإن أهمية الوصول إلى مستوى إبداع استراتيجي مرتفع في المدارس الأساسية، يتطلب التفكير خارج الصندوق والعمل وفقاً لهذه الأفكار المتشاركة من الجميع، ومن خلال ما تملك المدرسة من موارد متاحة وتكنولوجيا متوفرة، خاصة في ظل ما يعيشه المجتمع الفلسطيني من تغييرات متلاحقة في كافة القطاعات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وذلك لضمان قدرة المؤسسة على الإستمرار والنجاح، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة.

4.2.2 إجابة السؤال الثاني للدراسة

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة، نحو تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده: (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية) (التنفيذ المنضبط) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي؟

4.2.2.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

وتنبثق عن هذا السؤال الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على ما يلي:

H01: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

ولإجابة السؤال الثاني للدراسة لا بد من اختبار الفرضية، ولإجراء ذلك تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية واختبار كل فرضية فرعية على حدة كما يلي:

H01-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار t للعينة المستقلة Independent sample t Test، والذي يقيس الفروق بين مجموعتين، وهو من الإختبارات المعلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.6) التالي:

جدول 4.6: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى للجنس

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الإستراتيجي	ذكر	61	3.94	.655	.748	.455
	أنثى	236	3.87	.698		
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	ذكر	61	3.92	.691	.410	.682
	أنثى	236	3.88	.636		
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	ذكر	61	3.86	.695	.869	.386
	أنثى	236	3.77	.687		
الدرجة الكلية لواقع التطوير والاستمرارية	ذكر	61	3.88	.672	.973	.331
	أنثى	236	3.79	.695		

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي	ذكر	61	3.90	.614	.830	.407
	أنثى	236	3.83	.619		

ووفقاً للنتائج في الجدول (4.6) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي بأبعاده والتي تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة t المحسوبة للفروق في الدرجة الكلية (0.830) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية لها (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما تبينه الدلالة الإحصائية لهذه الفروق والتي كانت أعلى من هذه القيمة حيث بلغت (0.407)، الأمر الذي ينطبق أيضاً على كافة الأبعاد التي تقيس الإبداع الاستراتيجي، والتي كانت جميعها بدلالات أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، ما يعني القبول بالفرضية العدمية H₀₁₋₁ وثبات صحتها، وهو ما يفسر بأن اختلاف الجنس لدى عينة الدراسة لا يبين اختلافات في إجاباتهم حول واقع الإبداع الاستراتيجي بأبعاده.

H₀₁₋₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الاستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار t للعينة المستقلة Independent sample t Test، والذي يقيس الفروق بين مجموعتين، وهو من الاختبارات المعلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.7) التالي:

جدول 4.7: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي	بكالوريوس	224	3.94	.669	2.348	.015
	ماجستير فأعلى	73	3.71	.725		
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	بكالوريوس	224	3.93	.613	1.621	.108
	ماجستير فأعلى	73	3.77	.732		
	بكالوريوس	224	3.83	.663	1.616	.109

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	ماجستير فأعلى	73	3.67	.751		
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	بكالوريوس	224	3.83	.667	1.008	.314
	ماجستير فأعلى	73	3.74	.757		
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الإستراتيجي	بكالوريوس	224	3.88	.593	1.907	.057
	ماجستير فأعلى	73	3.72	.677		

ومن النتائج في الجدول (4.7) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة للفروق في الدرجة الكلية لواقع الإبداع الإستراتيجي (1.907) وهي أدنى من القيمة الجدولية (1.96) وكذلك كانت قيمة الدلالة الإحصائية لها (0.057) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05).

وتشابهت هذه النتيجة مع كافة الأبعاد التي تقيس الإبداع الإستراتيجي باستثناء واقع إدارة الإبداع الإستراتيجي، حيث لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات العينة تجاه هذا الواقع تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لهذا البعد (2.348) وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية (1.96) وكذلك الدلالة الإحصائية لهذه الفروق بلغت (0.015) وهي دلالة أقل من الدلالة المقبولة (0.05) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية، نجد بأن هذه الفروق كانت لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس على حساب حملة الماجستير فأعلى، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عدد من يحملون البكالوريوس كان أعلى تمثيلاً في عينة الدراسة.

وبذلك تكون الفرضية الفرعية الثانية قد تم التحقق من صحتها بنسبة (80.0%) والقبول بعدمية الفروق، باستثناء خطأها في بعد واحد وهو بعد إدارة الإبداع الإستراتيجي والذي ثبت خطأ الفرضية بنسبة (20.0%) في هذا البعد.

H₀₁₋₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير التخصص.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، تم استخدام اختبار t للعينة المستقلة Independent sample t Test، والذي يقيس الفروق بين مجموعتين، وهو من الاختبارات المعلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.8) التالي:

جدول 4.8: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى للتخصص

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي	علوم طبيعية	94	3.75	.804	-2.247	.025
	علوم إنسانية	203	3.94	.621		
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	علوم طبيعية	94	3.81	.735	-1.441	.151
	علوم إنسانية	203	3.92	.599		
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	علوم طبيعية	94	3.70	.815	-1.355	.178
	علوم إنسانية	203	3.83	.619		
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	علوم طبيعية	94	3.72	.783	-1.494	.136
	علوم إنسانية	203	3.85	.640		
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي	علوم طبيعية	94	3.75	.732	-1.839	.067
	علوم إنسانية	203	3.89	.553		

ومن خلال الجدول (4.8) السابق، نجد بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي تعزى للتخصص، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الفروق في الدرجة الكلية (-1.839) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية لها، وكانت بدلالة إحصائية بلغت (0.067) وهي دلالة تجاوزت الدلالة المعيارية (0.05)، وكذلك كانت جميع أبعاد الإبداع الاستراتيجي، حيث لم يتم ملاحظة فروق تعزى للتخصص في هذه الأبعاد باستثناء واقع إدارة الإبداع الاستراتيجي، حيث لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد تعزى للتخصص، وبلغت قيمة t المحسوبة لهذه الفروق (-2.247) وهي قيمة سالبة دلالتها أن الفروق كانت لصالح المجموعة الثانية وهم من تخصصوا بتخصص العلوم الإنسانية، على حساب من تخصصوا بالعلوم الطبيعية، وهو ما يظهر من قيم المتوسطات الحسابية للمجموعتين، وبلغت دلالة هذه الفروق (0.025) وهي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05)، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية الثالثة قد تم التحقق من صحتها بنسبة (80.0%) وخطأها بنسبة (20.0%).

4-1H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الاستراتيجي بأبعاده (إدارة

الإبداع الاستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova، وكانت النتائج كما في الجدول (4.9) التالي:

جدول 4.9: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P Value
الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي	بين المجموعات	1.508	2	.754	1.596	.204
	داخل المجموعات	138.887	294	.472		
المجموع		140.395	296			
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	بين المجموعات	4.317	2	2.159	5.318	.005
	داخل المجموعات	119.331	294	.406		
المجموع		123.648	296			
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	بين المجموعات	5.123	2	2.561	5.578	.004
	داخل المجموعات	134.996	294	.459		
المجموع		140.118	296			
الدرجة الكلية لواقع التطوير والاستمرارية	بين المجموعات	2.519	2	1.260	2.675	.071
	داخل المجموعات	138.451	294	.471		
المجموع		140.970	296			
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي	بين المجموعات	3.159	2	1.579	4.235	.015
	داخل المجموعات	109.641	294	.373		
المجموع		112.799	296			

ووفقاً لنتائج اختبار التباين الأحادي في الجدول (4.9) السابق، فإن هناك فروق ذات دلالة معنوية في واقع الإبداع الاستراتيجي بأبعاده تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F لهذا التباين في الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي (4.235) وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية (2.996) عند درجة حرية (2)، كما كانت دلالة هذه الفروق (0.015) وهي أدنى من مستوى الدلالة المقبول.

كما بينت النتائج وجود هذه الفروق في كافة الأبعاد باستثناء بعدي إدارة الإبداع الاستراتيجي والتطوير والإستمرارية، والتي كانت قيمة الدلالة المعنوية فيها أعلى من القيمة المقبولة (0.05)، ولأجل التعرف على مصادر هذه الفروق، تم استخراج نتائج Scheffe والتي كانت كما هي مبينة في الجدول (4.10) التالي:

جدول 4.10: نتائج اختبار Scheffe لمصادر الفروق تعزى لسنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفرق في المتوسطات I- (J)	P Value
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	10 سنوات فأكثر	5 - أقل من 10 سنوات	.256*	.018
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	10 سنوات فأكثر	5 - أقل من 10 سنوات	.295*	.009
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي	10 سنوات فأكثر	5 - أقل من 10 سنوات	.220*	.041

ووفقاً للنتائج في الجدول (4.10) السابق، فإن الفروق كانت لصالح من لديهم سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) على حساب من لديهم سنوات خبرة (5- أقل من 10 سنوات) وكانت الفروق ضعيفة حيث بلغت الدلالة الإحصائية لهذه الفروق (0.041) وهي أقل من الدلالة المقبولة (0.05)، ويمكن تفسير هذه الفروق في أن المعلمين ممن لديهم سنوات خبرة أعلى لديهم معرفة أكبر بأهمية الإبداع الإستراتيجي وأبعاده في العمل التربوي.

ومن النتائج السابقة، تكون الفرضية الفرعية H₀₁₋₄ قد تم التحقق من خطأها بنسبة (60.0%) فيما كانت صحيحة بنسبة (40.0%) وبالتالي يكون القرار بقبول الفرضية البديلة لها.

H₀₁₋₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الإستراتيجي، التوافق الإستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير طبيعة المدرسة.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة Independent sample t Test، والذي يقيس الفروق بين مجموعتين، وهو من الاختبارات المعلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.11) التالي:

جدول 4.11: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لطبيعة المدرسة

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي	أساسية دنيا	133	3.88	.723	-.157	.876
	أساسية عليا	164	3.89	.661		
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	أساسية دنيا	133	3.87	.700	-.464	.643
	أساسية عليا	164	3.90	.601		
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	أساسية دنيا	133	3.82	.685	.686	.493
	أساسية عليا	164	3.77	.692		
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	أساسية دنيا	133	3.83	.689	.590	.556
	أساسية عليا	164	3.78	.692		
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي	أساسية دنيا	133	3.85	.636	.191	.849
	أساسية عليا	164	3.84	.604		

ومن النتائج في الجدول (4.11) السابق، نجد بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لطبيعة المدرسة في إجابات عينة الدراسة حول واقع الإبداع الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة للدرجة الكلية لمتوسطات الإجابات حول الدرجة الكلية لهذا الواقع (0.191) وهي قيمة أدنى بكثير من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) كما أن دلالة هذه الفروق كانت في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد أعلى من المستوى المقبول، وعليه تكون الفرضية الفرعية H₀₁₋₅ قد تم التحقق من صحتها وقبول الفرض العدمي لها.

H₀₁₋₆: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الاستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والإستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova، وكانت النتائج كما في الجدول (4.12) التالي:

جدول 4.12: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P Value
الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي	بين المجموعات	299	2	.149	.314	.731
	داخل المجموعات	140.097	294	.477		
المجموع		140.395	296			
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	بين المجموعات	1.144	2	.572	1.373	.255
	داخل المجموعات	122.504	294	.417		
المجموع		123.648	296			
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	بين المجموعات	3.992	2	1.260	2.566	.081
	داخل المجموعات	136.127	294	.471		
المجموع		140.118	296			
الدرجة الكلية لواقع التطوير والاستمرارية	بين المجموعات	2.299	2	1.150	2.437	.089
	داخل المجموعات	138.671	294	.472		
المجموع		140.970	296			
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي	بين المجموعات	1.589	2	.794	2.100	.124
	داخل المجموعات	111.210	294	.378		
المجموع		112.799	296			

ومن النتائج في الجدول (4.12) السابق، نتبين صحة الفرضية الفرعية H₀₁₋₆، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الإبداع الاستراتيجي بأبعاده تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة F للتباين في الدرجة الكلية لهذه الفروق (2.100) وهي أقل من القيمة الجدولية عند درجة حرية (2) والتي تبلغ (2.996) كما أن دلالتها كانت (0.124) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وهو ما ينطبق على الفروق في كافة الأبعاد التي تقيس الإبداع الاستراتيجي في المدارس الأساسية في فلسطين.

H₀₁₋₇: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الإبداع الاستراتيجي بأبعاده (إدارة الإبداع الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الإستعداد التنظيمي، التطوير والاستمرارية الإبداعية (التنفيذ المنضبط)) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة يعود لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova، وكانت النتائج كما في الجدول (4.13) التالي:

جدول 4.13: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P Value
الدرجة الكلية لواقع إدارة الإبداع الاستراتيجي	بين المجموعات	.050	2	.025	.052	.949
	داخل المجموعات	140.346	294	.477		
المجموع		140.395	296			
الدرجة الكلية لواقع التوافق الاستراتيجي	بين المجموعات	.623	2	.312	.744	.476
	داخل المجموعات	123.025	294	.418		
المجموع		123.648	296			
الدرجة الكلية لواقع الاستعداد التنظيمي	بين المجموعات	2.624	2	1.312	2.805	.062
	داخل المجموعات	137.495	294	.468		
المجموع		140.118	296			
الدرجة الكلية لواقع التطوير والاستمرارية	بين المجموعات	.997	2	.498	1.047	.352
	داخل المجموعات	139.973	294	.476		
المجموع		140.970	296			
الدرجة الكلية لواقع الإبداع الاستراتيجي	بين المجموعات	.821	2	.411	1.078	.341
	داخل المجموعات	111.978	294	.381		
المجموع		112.799	296			

ومن النتائج في الجدول (4.13) السابق، نتبين صحة الفرضية الفرعية 1-7، H_0 ، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الإبداع الاستراتيجي بأبعاده تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي، حيث بلغت قيمة F للتباين في الدرجة الكلية لهذه الفروق (1.078) وهي أقل من القيمة الجدولية عند درجة حرية (2) والتي تبلغ (2.996) كما أن دلالتها كانت (0.341) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وهو ما ينطبق على الفروق في كافة الأبعاد التي تقيس الإبداع الاستراتيجي في المدارس الأساسية في فلسطين.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، يمكن الوصول إلى نتيجة للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي من خلالها تتم إجابة السؤال الرئيس الثاني كما هو مبين في الجدول (4.14) التالي:

جدول 4.14: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	الفرضية	النتيجة	نسبة صحتها
1.	الفرضية الفرعية الأولى	لا يوجد فروق	100.0%
2.	الفرضية الفرعية الثانية	يوجد فروق جزئية	80.0%
3.	الفرضية الفرعية الثالثة	يوجد فروق جزئية	80.0%

الرقم	الفرضية	النتيجة	نسبة صحتها
4.	الفرضية الفرعية الرابعة	يوجد فروق جزئية	40.0%
5.	الفرضية الفرعية الخامسة	لا يوجد فروق	100.0%
6.	الفرضية الفرعية السادسة	لا يوجد فروق	100.0%
7.	الفرضية الفرعية السابعة	لا يوجد فروق	100.0%
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى			82.8%

ومن النتائج السابقة، يتبين بأن الفرضية الرئيسية الثانية كانت صحيحة بعدم وجود فروق بنسبة (85.7%) فيما كانت خاطئة بوجود فروق جزئية في بعض الأبعاد بنسبة (14.5%).

4.2.3 إجابة السؤال الثالث للدراسة

- ما واقع الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

لإجابة السؤال الثالث، تم تقسيمه إلى ثلاثة أسئلة فرعية كما يلي:

1. ما واقع رشاقة الإستشعار في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

ل للوصول لإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة t من خلال اختبار t للعينات الواحدة One Sample t Test، وكانت النتائج كما في الجدول (4.15) التالي، والذين يبين امتلاك إدارة المدرسة القدرة على:

جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع رشاقة الاستشعار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
25.	التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في العملية التعليمية بسرعة.	3.69	0.866	13.672	73.8%	مرتفعة
26.	القدرة على توثيق التغيرات الحاصلة من خلال آليات واضحة.	3.76	0.811	16.104	75.2%	مرتفعة
27.	توقع الاحتمالات المستقبلية التي قد تؤثر على أداء المدرسة.	3.71	0.798	15.408	74.2%	مرتفعة
28.	توفير خطة بديلة لمواجهة ظروف واحتمالات محددة من قبل حدوثها.	3.76	0.846	15.495	75.2%	مرتفعة
29.	توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال المدرسية.	3.89	0.787	19.465	77.8%	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
30.	تشجيع المعلمين على توفير قنوات اتصال متعددة للتواصل مع الطلبة.	3.96	0.772	21.345	79.2%	مرتفعة
31.	متابعة المستجدات التعليمية وتوثيقها.	3.93	0.763	20.911	78.6%	مرتفعة
32.	تشكيل فرق إدارة أزمات عند الضرورة وفقاً للأسس التعليمية المتبعة.	3.8	0.874	15.743	76.0%	مرتفعة
33.	توفير معلومات وبيانات موثقة يمكن من خلالها التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	3.62	0.842	12.676	72.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	3.79	0.643	21.157	75.8%	مرتفعة

يبين الجدول (4.15) السابق، أن واقع رشاقة الإستشعار في المدارس الأساسية الحكومية بلغت درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.643)، فيما بلغت قيمة t المحسوبة (21.157) وبوزن نسبي بلغ (75.8%)، وهو ما يدل على أن المدارس الأساسية الحكومية تتمتع بدرجة مرتفعة من رشاقة الاستشعار.

وقد جاءت جميع الفقرات التي تقيس هذا البعد مرتفعة، وكان أعلاها استجابة لدى عينة الدراسة الفقرة رقم (30) والتي جاءت بوزن نسبي مرتفع بلغ (79.2%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه تشجيع المعلمين على توفير قنوات الاتصال المتعددة للتواصل مع الطلبة، وهو ما يدل على حرص كبير لدى المعلمين تجاه مصلحة الطلبة من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة لإيصال ما هو مطلوب لهم.

أما أقل الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (33) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ وزنها النسبي (72.4%) والتي أظهرت موافقة عينة الدراسة على توفير المعلومات والبيانات الموثقة والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، كذلك الفقرة رقم (25) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (73.8%) والتي أظهرت موافقة العينة تجاه التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في العملية التعليمية بسرعة.

ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة، بينت (ن، ك) أن مؤسسة التربية والتعليم لديها مستوى مرتفع من رشاقة الاستشعار، فلديها إمكانية لإستشعار المخاطر، غير أنها لا تواجه هذه المخاطر، وضربت مثالا، حالة إضراب المعلمين، والتي تستشعرها مؤسسة التربية والتعليم قبل حدوثها، غير أنها لا تواجهها باتخاذ قرارات ممكنة التطبيق تمنع حدوثها.

ويرى (ع، ح) أن التعاون السلس مع اولياء الأمور ومن خلال خلق قنوات تواصل سهلة ومتوفرة نحو مجموعات الفيس او واتس او ماسنجر، يسمح بتعزيز رشاقة الإستشعار لدى المدرسة.

ويضيف (ح، ن)، أن رشاقة الإستشعار في المدرسة، تحتاج إلى التعامل مع التغييرات من خلال التعاون مع مديرية التربية والتعليم وبين المعلمين والمديرين، بما يضمن قدرة المدرسة على استشعار الآثار التي قد تنجم عن هذه التغييرات.

2. ما واقع رشاقة اتخاذ القرارات في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

للاصول لإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة t من خلال اختبار t للعينات الواحدة One Sample t Test، وكانت النتائج كما في الجدول (4.16) التالي، والذين يبين قيام إدارة المدرسة بـ:

جدول 4.16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع رشاقة اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
34.	التعاون مع المجتمع المحلي لحل المشكلات التي قد تواجهها قبل حدوثها.	3.78	0.875	15.380	75.6%	مرتفعة
35.	توزيع الصلاحيات للمعلمين في المدرسة وفقاً لمهاراتهم.	3.92	0.828	19.063	78.4%	مرتفعة
36.	دعم المقترحات المقدمة من المعلمين لتجنب المشكلات.	3.87	0.832	18.053	77.4%	مرتفعة
37.	دعم المقترحات المقدمة من الطلاب وأولياء الأمور لتجنب المشكلات.	3.74	0.86	14.840	74.8%	مرتفعة
38.	الاهتمام بمشاركة المعلمين بتحديد الأولويات وفقاً للأهمية والأثر لإيجاد حلول لها.	3.81	0.807	17.399	76.2%	مرتفعة
39.	العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية.	3.85	0.851	17.190	77.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع رشاقة اتخاذ القرارات	3.83	0.702	20.358	76.6%	مرتفعة

يبين الجدول (4.16) السابق، أن واقع رشاقة اتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.83) وبانحراف معياري بلغ (0.702)، فيما بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (20.358) وهي قيمة أعلى بكثير من القيمة المعيارية (3)، وكان الوزن النسبي الذي يقيس هذه الدرجة (76.6%) وهي نسبة مرتفعة.

وجاءت جميع الفقرات التي تقيس واقع رشاقة اتخاذ القرارات مرتفعة، كان أعلاها الفقرة رقم (35) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ وزنها (78.4%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه توزيع الصلاحيات للمعلمين في المدرسة وفقاً لمهاراتهم.

وترى الباحثة، أن رشاقة اتخاذ القرارات في المدارس الأساسية، تتمثل في قدرة إدارة ومعلمي المدرسة على تحديد الأولويات والفرص والتهديدات الناجمة عن التغييرات الحالة في بيئة المدرسة أو البيئة المحيطة بها، أو القدرة على توقع أحداثٍ أو أمور تؤثر على طبيعة عمل المدرسة أو مكوناتها، مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة على دراسة ما يتوفر لدى المدرسة من موارد وإمكانيات لمواجهة ذلك والعمل على الحد من آثار وسلبات هذه التغييرات على المدرسة وعلى العاملين فيها وعلى الطلبة.

فيما أشارت نتائج المقابلات المتعلقة بالسؤال، ووفقاً لـ (م، د)، التي أكدت أهمية مشاركة المعلمين في المدارس الأساسية باتخاذ القرارات، كون المعلم هو الأكثر دراية بالطلاب وبآثار القرارات عليه وعلى مستقبله التعليمي، ويتفق مع ذلك (ع، ح)، كما ترى (س، هـ) ضرورة تعزيز رشاقة اتخاذ القرار في المدارس الأساسية من خلال إشراك المجالس القروية ومجالس أولياء الأمور في اتخاذ القرار خاصة عند وجود خطر محتمل على حياة الطلاب، وإعطاء المعلمين دورات حسب المشاكل التي تواجه المنطقة التي تتواجد بها المدرسة مع مراعاة الفروق بين المدارس، وأعطت مثالا لتلك المدارس التي يدخل إليها جيش الإحتلال بشكل متكرر.

3. ما واقع رشاقة الممارسة في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة؟

للولصول لإجابة السؤال الفرعي السابق، تم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك قيمة t من خلال اختبار t للعينة الواحدة One Sample t Test، وكانت النتائج كما في الجدول (4.17) التالي، والذين يبين قيام إدارة المدرسة بـ:

جدول 4.17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع رشاقة الممارسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
40.	القدرة على إعادة تشكيل الموارد في الوقت المناسب وفق المستجدات.	3.77	0.844	15.671	75.4%	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
41.	القدرة على تنفيذ القرارات في الوقت المحدد ودون تأخير.	3.76	0.814	16.115	75.2%	مرتفعة
42.	القدرة على إعادة هيكلة العمليات الداخلية لضمان تحقيق الأهداف.	3.78	0.791	16.940	75.6%	مرتفعة
43.	القدرة على بناء شراكات استراتيجية في الوقت المناسب.	3.68	0.807	14.445	73.6%	مرتفعة
44.	القدرة على فتح قنوات اتصال فعالة للتعامل مع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور.	3.85	0.769	18.949	77.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع رشاقة الممارسة	3.77	0.68	19.409	75.4%	مرتفعة

ومن الجدول (4.17) السابق، يتبين بأن واقع رشاقة الممارسة في المدارس الأساسية الحكومية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.77) وبانحراف معياري بلغ (0.680)، فيما كان الوزن النسبي الذي يقيس هذه الدرجة (75.4%).

وجاءت جميع الفقرات التي تقيس واقع رشاقة الممارسة بدرجات استجابة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت أعلى هذه الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (44) التي جاءت بوزن نسبي بلغ (77.0%) والتي أظهرت موافقة عينة الدراسة تجاه القدرة على فتح قنوات اتصال فعالة للتعامل مع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور، أما أدناها استجابة فكانت الفقرة رقم (43) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (73.6%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه القدرة على بناء الشراكات الإستراتيجية في الوقت المناسب.

وأشارت نتائج المقابلات المتعلقة بالسؤال، ووفقاً لرأي (إ، ز) أنه ولتعزيز رشاقة الاستجابة في المدارس، لا بد من الاستفادة من التجارب الأخرى في ذلك، والاعتماد على الدراسات والتجارب الواقعية لتعزيز الثقافة التنظيمية نحو زيادة مستويات الرشاقة التنظيمية بشكل عام ورشاقة الاستجابة بشكل خاص.

أما (ر، س) فقالت: "أن هناك ضرورة إعطاء بعض الصلاحيات وليس فقط اتباع السياسات المتبعة للمدارس، مثلاً واقع مدرسة يختلف عن غيرها فلم ينطبق عليها ما ينطبق على الجميع حتى وإن لها أداء أفضل من غيرها، وبالتالي لا بد أن تمتلك

المدرسة القدرة على التعامل والاستجابة من خلال ما لديها من إمكانيات ونقاط قوة وفرص".

وتتفق مع هذه الآراء غالبية آراء من تمت مقابلتهم من قبل الباحثة، والذين أكدوا بدورهم على أهمية امتلاك المدارس الأساسية لمستوى مرتفع من رشاقة الإستجابة والتعامل مع التغييرات الحاصلة والمؤثرة في العملية التربوية.

وبعد الإجابة على الأسئلة المتفرعة عن السؤال الرئيس الثالث للدراسة، يمكن الوصول إلى إجابة السؤال الرئيس من خلال النتائج في الجدول (4.18) التالي:

جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
2	الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	3.79	0.643	21.157	75.8%	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لواقع رشاقة اتخاذ القرارات	3.83	0.702	20.358	76.6%	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لواقع رشاقة الممارسة	3.77	0.68	19.409	75.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية	3.79	0.628	21.803	75.8%	مرتفعة

ومن النتائج في الجدول (4.18) السابق، فإن الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية في فلسطين جاءت كانت بنسبة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع الرشاقة التنظيمية في هذه المدارس وفقاً لعينة الدراسة (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.628) فيما بلغت قيمة t المحسوبة لها (21.80) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، بينما نجد أن الوزن النسبي لهذا الواقع بلغ (75.8%).

كما نجد بأن أكثر أبعاد الرشاقة التنظيمية من حيث واقع تطبيقها ووجودها في المدارس الأساسية الفلسطينية هي رشاقة اتخاذ القرارات والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (76.6%) تليها رشاقة الاستشعار بوزن نسبي بلغ (75.8%) فيما كانت رشاقة الممارسة هي الأدنى من حيث الاستجابة والتطبيق بنسبة بلغت (75.4%) وهي مرتفعة.

ووفقاً لنتائج المقابلات التي أجريت، وتقول (ج، ح) "أنّ تعزيز الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الفلسطينية، يكون من خلال تحديد نقاط الضعف في المدرسة والتعاون كإدارة ومعلمين في إيجاد الحلول المناسبة لها والبدائل التي يمكن الاستعانة بها،" وهو ما يتفق معه (م، م) والذي يرى ضرورة تزويد المعلمين ومدير هذه المدارس

بالدورات حول الرقابة التنظيمية والإبداع بشكل مشترك، وأن تكون هناك جلسات للنقاش بين الطرفين، مع ضرورة فهم الواقع ووعي المديرين والمعلمين للتحديات التي تواجه المدرسة الأساسية في المجتمع الفلسطيني، وهو ما تتفق معه (ر، ب) وعدد كبير ممن تمت مقابلتهم.

ووفقاً للنتائج، ترى الباحثة أهمية الرقابة التنظيمية في المدرسة الأساسية، كونها المدخل الذي يمكن من خلاله استشعار التغييرات والمخاطر والتهديدات واقتناص الفرص التي تفرضها التغييرات البيئية المحيطة بالمدرسة، ووضع السيناريوهات الأفضل والأمثل للتعامل معها، مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة على تطبيق وتنفيذ هذه السيناريوهات والوصول إلى تحقيق مصالح المدرسة ومكوناتها من طلبة ومديرين ومعلمين، والمحافظة على هذه المؤسسة قائمة وقابلة للتطور والاستمرار حتى في أحلك الظروف.

4.2.4 إجابة السؤال الرابع للدراسة

■ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

4.2.4.1 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

وتنبثق عن هذا السؤال الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على ما يلي:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، طبيعة المدرسة، الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي، الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

ولإجابة السؤال الرابع للدراسة لا بد من اختبار الفرضية، ولإجراء ذلك تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية واختبار كل فرضية فرعية على حدة كما يلي:

H02-1: لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الإستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار t للعينة المستقلة Independent sample t Test، والذي يقيس الفروق بين مجموعتين، وهو من الإختبارات المعلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.19) التالي:

جدول 4.19: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الرقابة التنظيمية تعزى للجنس

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع رقابة الاستشعار	ذكر	61	3.87	.620	1.078	.282
	أنثى	236	3.77	.649		
الدرجة الكلية لواقع رقابة اتخاذ القرارات	ذكر	61	3.94	.656	1.423	.156
	أنثى	236	3.80	.711		
الدرجة الكلية لواقع رقابة الممارسة	ذكر	61	3.82	.619	.738	.461
	أنثى	236	3.75	.695		
الدرجة الكلية لواقع الرقابة التنظيمية	ذكر	61	3.88	.576	1.164	.245
	أنثى	236	3.77	.640		

ومن النتائج في الجدول (4.19) السابق، يتبين صحة الفرضية الفرعية الأولى H02-1، حيث لم يتبين وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (1.164) وهي أدنى من القيمة الجدولية (1.96) وكانت دلالتها (0.245) وهي دلالة مرتفعة أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك كانت النتائج لجميع الأبعاد التي تقيس رقابة المدارس الأساسية التنظيمية.

H02-2: لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الإستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، ورقابة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار t للعينة المستقلة Independent sample t Test، والذي يقيس الفروق بين مجموعتين، وهو من الإختبارات المعلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.20) التالي:

جدول 4.20: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	بكالوريوس	224	3.80	.601	.462	.645
	ماجستير فأعلى	73	3.76	.763		
الدرجة الكلية لواقع رشاقة اتخاذ القرارات	بكالوريوس	224	3.86	.677	1.347	.179
	ماجستير فأعلى	73	3.73	.771		
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الممارسة	بكالوريوس	224	3.79	.657	.970	.333
	ماجستير فأعلى	73	3.70	.745		
الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية	بكالوريوس	224	3.82	.597	1.009	.314
	ماجستير فأعلى	73	3.73	.715		

ومن النتائج في الجدول (4.20) السابق، يتبين صحة الفرضية الفرعية الثانية H_{02-2} ، حيث لم يتبين وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (1.1009) وهي أدنى من القيمة الجدولية (1.96) وكانت دلالتها (0.314) وهي دلالة مرتفعة أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك كانت النتائج لجميع الأبعاد التي تقيس رشاقة المدارس الأساسية التنظيمية.

H₀₂₋₃: لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغير التخصص.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار t للعينة المستقلة Independent sample t Test، والذي يقيس الفروق بين مجموعتين، وهو من الاختبارات المعلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.21) التالي:

جدول 4.21: اختبار t للعينة المستقلة للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى للتخصص

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	علوم طبيعية	94	3.76	.795	-.627	.531
	علوم إنسانية	203	3.81	.561		

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع رشاقة اتخاذ القرارات	علوم طبيعية	94	3.77	.777	-	.308
	علوم إنسانية	203	3.86	.664	1.022	
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الممارسة	علوم طبيعية	94	3.70	.784	-	.274
	علوم إنسانية	203	3.80	.626	1.096	
الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية	علوم طبيعية	94	3.74	.749	-	.323
	علوم إنسانية	203	3.82	.564	-.990	

ومن النتائج في الجدول (4.21) السابق، يتبين صحة الفرضية الفرعية الثانية H₀₂₋₃، حيث لم يتبين وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير التخصص، فقد بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (0.990) وهي قيمة سالبة أدنى من القيمة الجدولية (1.96) وكانت دلالتها (0.323) وهي دلالة مرتفعة أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك كانت النتائج لجميع الأبعاد التي تقيس رشاقة المدارس الأساسية التنظيمية.

H₀₂₋₄: لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova، وكانت النتائج كما في الجدول (4.22) التالي:

جدول 4.22: اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P Value
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	3.020	2	1.510	3.715	.025
	داخل المجموعات	119.481	294	.406		
المجموع		122.501	296			
الدرجة الكلية لواقع رشاقة اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.892	2	1.446	2.977	.052
	داخل المجموعات	142.824	294	.486		
المجموع		145.716	296			
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الممارسة	بين المجموعات	2.326	2	1.163	2.543	.080
	داخل المجموعات	134.483	294	.457		
المجموع		136.810	296			
الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	2.618	2	1.309	3.370	.036
	داخل المجموعات	114.189	294	.388		
المجموع		116.807	296			

ومن الجدول (4.22) السابق، نجد بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات عينة الدراسة تجاه الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية، وكانت هذه الفروق ذات دلالة حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذه الفروق (3.370) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها عند درجة حرية (2) والتي كانت (2.996)، فيما كانت الدلالة الإحصائية لهذه الفروق في الدرجة الكلية (0.036)، كذلك يلاحظ وجود فروق في بعد واقع رشاقة الاستشعار، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.025)، أما الأبعاد الأخرى فكانت دلالة الفروق فيها أعلى من القيمة الدلالية المقبولة، وعليه تكون الفرضية الفرعية H₀₂₋₄ قد تم التحقق من خطأها بنسبة (50.0%) وفي المقابل كانت صحيحة بنفس النسبة.

وللتعرف على مصادر الفروق في متوسطات إجابة عينة الدراسة، تم الاعتماد على نتائج اختبار Scheffe وكانت كما يلي:

جدول 4.23: نتائج اختبار Scheffe للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفرق في المتوسطات I- (J)	P Value
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.260*	.040

ومن الجدول (4.23) السابق، نجد بأن هذه الفروق كانت في بعد رشاقة الاستشعار، وكانت بين من لديهم سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) على حساب من لديهم سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات)، وكانت قيمة الفروق بين المتوسطات للمجموعتين (0.260) وبدلالة إحصائية بلغت (0.040) وهي أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وهو ما يمكن تبريره في أن من يملكون سنوات الخبرة الأعلى لديهم القدرة على فهم متطلبات وحيثيات استشعار المخاطر والتهديدات والفرص أكثر ممن لديهم سنوات خبرة أقل.

H₀₂₋₅: لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغير طبيعة المدرسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة Independent sample t Test، والذي يقيس الفروق بين مجموعتين، وهو من الاختبارات المعلمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.24) التالي:

جدول 4.24: اختبار t للعينات المستقلة للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لطبيعة المدرسة

الأبعاد	القيم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P Value
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	أساسية دنيا	133	3.84	.651	1.325	.186
	أساسية عليا	164	3.75	.635		
الدرجة الكلية لواقع رشاقة اتخاذ القرارات	أساسية دنيا	133	3.86	.708	.653	.514
	أساسية عليا	164	3.80	.698		
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الممارسة	أساسية دنيا	133	3.77	.726	.029	.977
	أساسية عليا	164	3.76	.642		
الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية	أساسية دنيا	133	3.82	.641	.705	.481
	أساسية عليا	164	3.77	.619		

من النتائج في الجدول السابق رقم (4.24)، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابة عينة الدراسة حول واقع الرشاقة التنظيمية، فقد كانت قيمة t المحسوبة للفروق في الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية وكذلك لجميع الفروق في الأبعاد الأخرى أقل من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يظهر من خلال قيم P Value والتي كانت جميعها أعلى من القيمة (0.05)، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀₂₋₅ قد تم التحقق من صحتها بنسبة (100.0%).

H₀₂₋₆: لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova، وكانت النتائج كما في الجدول (4.25) التالي:

جدول 4.25: اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لتلقي دورات في مجال الإبداع الاستراتيجي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P Value
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	1.249	2	.625	1.515	.222
	داخل المجموعات	121.251	294	.412		
المجموع		122.501	296			
الدرجة الكلية لواقع رشاقة اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.746	2	.373	.756	.470
	داخل المجموعات	144.970	294	.493		
المجموع		145.716	296			
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الممارسة	بين المجموعات	.692	2	.346	.748	.474
	داخل المجموعات	136.117	294	.463		
المجموع		136.810	296			
الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	.855	2	.427	1.084	.340
	داخل المجموعات	115.952	294	.394		
المجموع		116.807	296			

تبين النتائج في الجدول (4.25) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الرشاقة التنظيمية بأبعادها والتي تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الإبداع الاستراتيجي، حيث كانت قيم F المحسوبة لهذه الفروق قياً أدنى من القيمة الجدولية عند درجة حرية (2)، وقد كانت هذه القيمة في الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية (1.084)، وكانت دلالات هذه الفروق مرتفعة جداً عن الدلالة المقبولة (0.05) وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀₂₋₆ صحيحة، وكان القرار بقبول فرض العدمية بنسبة (100.0%).

H₀₂₋₇: لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (رشاقة الإستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، تعود لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way Anova، وكانت النتائج كما في الجدول (4.26) التالي:

جدول 4.26: اختبار التباين الأحادي للفروق في واقع الرشاقة التنظيمية تعزى لتلقي دورات في مجال التطوير التنظيمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	P Value
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	.342	2	.171	.411	.663
	داخل المجموعات	122.159	294	.416		
المجموع		122.501	296			
الدرجة الكلية لواقع رشاقة اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.717	2	.859	1.753	.175
	داخل المجموعات	143.999	294	.490		
المجموع		145.716	296			
الدرجة الكلية لواقع رشاقة الممارسة	بين المجموعات	.392	2	.196	.422	.656
	داخل المجموعات	136.418	294	.464		
المجموع		136.810	296			
الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	.615	2	.308	.779	.460
	داخل المجموعات	116.192	294	.395		
المجموع		116.807	296			

تبين النتائج في الجدول (4.26) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع الرشاقة التنظيمية بأبعادها والتي تعزى لمتغير الحصول على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي، حيث كانت قيم F المحسوبة لهذه الفروق قياً أدنى من القيمة الجدولية عند درجة حرية (2)، وقد كانت هذه القيمة في الدرجة الكلية لواقع الرشاقة التنظيمية (0.779)، وكانت دلالات هذه الفروق مرتفعة جداً عن الدلالة المقبولة (0.05) وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H₀₂₋₇ صحيحة، وكان القرار بقبول فرض العدمية بنسبة (100.0%).

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، يمكن الوصول إلى نتيجة للفرضية الرئيسية الثانية للدراسة والتي من خلالها تتم إجابة السؤال الرئيس الرابع كما هو مبين في الجدول (4.27) السابق:

جدول 4.27: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

الرقم	الفرضية	النتيجة	نسبة صحتها
1.	الفرضية الفرعية الأولى	لا يوجد فروق	%100.0
2.	الفرضية الفرعية الثانية	لا يوجد فروق	%100.0
3.	الفرضية الفرعية الثالثة	لا يوجد فروق	%100.0
4.	الفرضية الفرعية الرابعة	يوجد فروق جزئية	%50.0
5.	الفرضية الفرعية الخامسة	لا يوجد فروق	%100.0

الرقم	الفرضية	النتيجة	نسبة صحتها
6.	الفرضية الفرعية السادسة	لا يوجد فروق	%100.0
7.	الفرضية الفرعية السابعة	لا يوجد فروق	%100.0
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية		صحيحة	%92.8

ومن الجدول (4.27) السابق، يتبين صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة بنسبة (92.8%) وخطأها بنسبة (7.2%) نتيجة لوجود فروق فرعية في إحدى الفرضيات المتفرعة عنها، وبالتالي يكون القرار بقبول الفرضية العدمية لها.

4.2.5 إجابة السؤال الخامس للدراسة

■ ما العلاقة بين تطبيق الإبداع الإستراتيجي وتحقيق الرقابة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

وللوصول إلى إجابة السؤال الخامس للدراسة، قامت الباحثة بافتراض فرضية ضمنية مفادها:

H_03 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإبداع الإستراتيجي بأبعاده وبين تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

ولغرض اختبار الفرضية السابقة، تم في المرحلة الأولى الاعتماد على مصفوفة الارتباط Pearson Correlation وذلك للتحقق من وجود العلاقة من عدمها بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما في المصفوفة المبينة في الجدول (4.28) التالي:

جدول 4.28: نتائج مصفوفة ارتباط المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في الدراسة

الأبعاد	رقابة الاستشعار	رقابة اتخاذ القرار	رقابة الممارسة	الدرجة الكلية للرقابة التنظيمية
إدارة الإبداع الاستراتيجي	قيمة معامل الارتباط R	.706**	.662**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	حجم العينة	297	297	297

الأبعاد	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الممارسة	الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية
التوافق الاستراتيجي	قيمة معامل الارتباط R	.777**	.670**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	حجم العينة	297	297	297
الاستعداد التنظيمي	قيمة معامل الارتباط R	.771**	.711**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	حجم العينة	297	297	297
التطوير والاستمرارية الإبداعية	قيمة معامل الارتباط R	.789**	.736**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	حجم العينة	297	297	297
مستوى الإبداع الاستراتيجي الكلي	قيمة معامل الارتباط R	.736**	.764**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	حجم العينة	297	297	297
الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية	قيمة معامل الارتباط R			1
	Sig. (2-tailed)			
	حجم العينة			297

تبين مصفوفة الارتباط السابق، وجود علاقة إيجابية بين الدرجة الكلية للإبداع الإستراتيجي بأبعاده وبين الرشاقة التنظيمية، وكان أعلى ارتباط بين الدرجة الكلية للإبداع الإستراتيجي وبين رشاقة اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الارتباط R بينهما (0.764) وبدلالة قوية، أما الأبعاد فكانت أعلى قيم الارتباط بين بعد التطوير والاستمرارية الإبداعية كأحد أبعاد الإبداع الإستراتيجي وبين الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية حيث بلغت قيمة R للعلاقة بين المتغيرين (0.793)، وكانت جميع قيم الارتباط R بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي والدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية بأبعادها دالة إحصائية وبقیم أعلى من (0.50)، وهو ما يدل على وجود علاقات قوية بين متغيرات الدراسة.

وللتعرف على اتجاهات العلاقة وتأثير المتغيرات بعضها على بعض، تم إجراء اختبار الانحدار المعياري Standard Regression والذي كانت نتائجه كما هو مبين في الجدول (4.29) التالي:

جدول 4.29: نموذج الانحدار المعياري للمتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F	دلالة F	P. Value
الدرجة الكلية للإبداع الاستراتيجي	الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية	.742	189.346	.001	.001
R-Square: .722					

وكما هو مبين في الجدول السابق (4.29) والذي يبين نموذج الانحدار بين الدرجة الكلية للإبداع الاستراتيجي وبين الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية، نجد بأن هناك علاقة بين المتغيرين وكانت هذه العلاقة إيجابية طردية بلغ معامل ارتباطها $R(0.742)$ ، كما كانت قيمة التباين F لعلاقة المتغيرين قيمة مرتفعة بلغت (189.346) وبدلالة إحصائية قوية، فيما كانت دلالة الانحدار بين المتغيرين (0.001) وهي أدنى من الدلالة الإحصائية المقبولة (0.05).

وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 في النموذج والتي بلغت (0.722)، فإن الإبداع الاستراتيجي يمكن القول بأنه يفسر التباين الحاصل في الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة بنسبة لا تقل عن (72.2%)، وهي نسبة مرتفعة وفقاً لمعايير تفسير قيمة R^2 ، وهو ما يفيد بأنه كلما تحسن مستوى الإبداع الاستراتيجي في المدارس الأساسية الفلسطينية كلما أدى ذلك إلى تحسن مستوى الرشاقة التنظيمية فيها، بتوافر جميع أبعاد الإبداع الاستراتيجي مجتمعة، والعكس صحيح، بمعنى كلما كان مستوى الإبداع الاستراتيجي منخفضاً بأبعاده مجتمعة، كلما أثر ذلك على خفض مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعاده في هذه المدارس.

ولمعرفة تأثير أبعاد الإبداع الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية، تم الاعتماد على نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد والذي كانت نتائجه كما هو مبين في الجدول (4.30) التالي:

جدول 4.30: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد لمتغيرات الدراسة المستقلة على المتغير التابع

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة Beta	قيمة t	P. Value
إدارة الإبداع الاستراتيجي	الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية	.086	1.546	.123
التوافق الاستراتيجي		.225	3.753	.001
الاستعداد التنظيمي		.226	3.677	.001
التطوير والاستمرارية الإبداعية		.388	6.776	.001

ويظهر الجدول (4.30) السابق، أن جميع أبعاد الإبداع الاستراتيجي منفردة كانت مؤثرة في الرقابة التنظيمية بأبعادها جميعاً، باستثناء بعد إدارة الإبداع الإستراتيجي، والذي كما توضح قيمة t المحسوبة لهذا البعد (1.546) كانت أقل من القيمة الجدولية لها عند دلالة (0.05) والتي تبلغ (1.96)، وكذلك دلالة هذا التأثير والذي كانت (0.123) وهي دلالة أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، فيما كانت الأبعاد الأخرى تعطي بيانات إيجابية للتأثير، كان أعلاها بعد التطوير والاستمرارية الإبداعية، والذي بلغت قيمة t المحسوبة له (6.776) وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية (1.96)، كما أن دلالة هذا التأثير كانت مرتفعة بلغت (0.001)، ووفقاً لقيمة Beta فإن التطوير والاستمرارية الإبداعية في المدارس الأساسية الحكومية، وكلما تحسن مستواه بمقدار وحدة واحدة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على الرقابة التنظيمية بمقدار لا يقل عن قيمة Beta أي بنسبة لا تقل عن (38.8%).

أما بعد التوافق الاستراتيجي، فقد بلغت قيمة t المحسوبة الخاصة بتأثيره على الرقابة التنظيمية (3.753) وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية (1.96)، ويمكن القول وفقاً لقيمة Beta الخاصة به أنه كلما تحسن مستوى التوافق الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على الرقابة التنظيمية بنسبة لا تقل عن (22.5%)، وكذلك الأمر بالنسبة للاستعداد التنظيمي، والذي بلغت قيمة t المحسوبة لتأثيره على الرقابة التنظيمية (3.677) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96) ما يعني أنه كلما تحسن مستوى الاستعداد التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على الرقابة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية بنسبة لا تقل عن (22.6%).

ومما سبق، فإن إجابة السؤال الخامس تقضي بوجود علاقة إيجابية بين الإبداع الاستراتيجي وبين الرقابة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية، وبشكل جمعي فإن أبعاد الإبداع الاستراتيجي مجتمعة تؤثر في الرقابة التنظيمية بأبعادها تأثيراً إيجابياً، بمعنى كلما تحسنت مستويات الإبداع الإستراتيجي بأبعاده في المدرسة، كلما كان لذلك تأثير إيجابي على الرقابة التنظيمية بأبعادها فيها، كما تبين أن الإبداع الإستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته (72.2%) من التباين الحاصل على الرقابة التنظيمية بأبعادها في هذه المدارس.

ومما سبق؛ تم الإجابة عن الأسئلة الرئيسة والفرعية للدراسة، كما تم اختبار الفرضيات الرئيسة والضمنية للدراسة، الأمر الذي يفسر مشكلة الدراسة ويعطي إجابة لها، حيث بينت النتائج السابقة وجود علاقة إيجابية طردية بين الإبداع الإستراتيجي وبين الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وكانت هذه العلاقة قوية وإيجابية الاتجاه، كما بينت النتائج وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهو تأثير يشمل أبعاد الإبداع الإستراتيجي مجتمعة، إضافة إلى التأثير المنفرد لثلاثة من أبعاد الإبداع الإستراتيجي وهي التطوير والإستمرارية الإبداعية، والتوافق الإستراتيجي، والإستعداد التنظيمي.

ومن خلال نتائج المقابلات التي أجريت، تؤكد (إ، ز) على هذه النتائج، حيث قالت: "هناك علاقة طردية بالتأكيد عندها يتم توظيف وتشجيع كل ما هو جديد والتحفيز يساهم على التخفيف من أي عقبات قد تواجهه المنظمة وأهم ذلك توظيف وتشجيع المقدرات الجوهرية، وخلق قناة تواصل مع المجتمع المحلي لإنتاج الوعي التربوي واستقبال الهيئة الإدارية والتربوية لمقترحات المعلمين بسلاسة"،

وتتفق (م، د) مع ذلك، وتضيف بأنه: "ومن خلال امتلاك إدارة المدرسة الصلاحيات في اتخاذ القرارات ومهارات التفكير الإبداعي، فإن ذلك يعزز قدرتها على استشعار واستكشاف الفرص والتهديدات، بما يحقق تأثيراً على رشاقتها التنظيمية"، ووفقاً لـ (م، م) والتي قالت: "إن توفير استراتيجيات لتعزيز وتحفيز الرشاقة والمرونة في العملية التعليمية لضمان مخرجات تعليمية يمكن الاعتماد عليها، يؤدي إلى جسر الفجوة بين عناصر العملية التعليمية، وبالتالي فهو يتفق مع أن هذه العلاقة موجودة وإيجابية بين الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية".

ويتفق مع ذلك (ج، ح)، ويرى بأن تأثير الإبداع الإستراتيجي إذا ما تم استثمار مقوماته بشكل فعال، يكون كبيراً على المدرس وعلى البيئة التعليمية، وهو ما يتطلب تنمية هذه المقومات بتدريب المعلمين والمديرين وإكسابهم مهارات التفكير الإستراتيجي والإبداعي وتطبيقه، وهو الأمر الذي سيؤدي إلى استقرار البيئة التعليمية والقدرة على استشعار المخاطر التي قد تواجهها نتيجة للتغيرات المحيطة بها، إضافة إلى أن ذلك سيؤدي على حسن اتخاذ القرارات وعدم التخبط أو اتخاذ القرارات المتسرعة والخطئة.

ولدى سؤال عينة الدراسة عن الطرائق التي يمكن استخدامها لتحسين الإبداع الإستراتيجي كانت الإجابات مرتبة حسب الأكثر تداولاً، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 4.31: أهم طرائق تحسين الإبداع الإستراتيجي وفقاً لعينة الدراسة

الرقم	أهم الطرائق لتحسين الإبداع الاستراتيجي
1.	استخدام التكنولوجيا
2.	الإنفتاح أكثر على المجتمع المحلي، وتبادل الخبرات بين المعلمين
3.	الإهتمام بالدورات للمعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الإبداع
4.	الإهتمام بمشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي.
5.	التشجيع والدعم للطالب المبدع وتبني أفكاره ومحاولة تطبيقها

أما فيما يتعلق بأهم الطرائق والآليات لتحسين الرقابة التنظيمية فكانت إجابة عينة الدراسة مرتبة حسب الأكثر تداولاً، كما هو موضح فيما يلي:

جدول 4.32: أهم طرائق تحسين الرقابة التنظيمية وفقاً لعينة الدراسة

الرقم	أهم الطرائق لتحسين الرقابة التنظيمية
1.	مشاركة المجتمع المحلي.
2.	تخصيص الموارد وفقاً للاحتياجات الفعلية ويتم التركيز على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة.
3.	تطوير الاحتياجات التعليمية للمتعلم.
4.	عمل لقاءات بالمدارس لتجارب مدارس وكيفية مواجهة أي عقبات.
5.	زيادة الوعي للمدراء لأن المعلمين لا يتجرؤون فعل شيء بدون موافقة الإدارة

5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج

5.1 المقدمة

5.2 مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

5.2.1 مناقشة نتائج السؤال الأول للدراسة

5.2.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني للدراسة

5.2.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث للدراسة

5.2.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع للدراسة

5.2.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس للدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

5.1 المقدمة

في هذا الفصل من الدراسة، سيتم إجراء مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، مع التعليق على هذه النتائج اعتماداً على ما جاءت به الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول محاورها، مع التأكيد على ضرورة أن تصل النتائج إلى تحقيق أهداف الدراسة التي تم رسمها وتحديدها في الفصل الأول من هذه الدراسة.

5.2 مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يلي استعراض لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة فيما يتعلق بالأسئلة:

5.2.1 مناقشة نتائج السؤال الأول للدراسة

فيما يتعلق بالسؤال الأول للدراسة، تم التوصل إلى عدد من النتائج وهي:

1. بينت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة (3.84) وبوزن نسبي بلغ (76.8%)، وهي نتيجة تقارب مع دراسة شعث (2020) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الإبداع، كما تقاربت هذه النتائج مع دراسة أبو جنيب (2020) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من ممارسة التفكير الإستراتيجي والذي هو بالضرورة يفضي إلى الإبداع الإستراتيجي في الجامعات الخاصة كذلك.

كما تقاربت هذه النتائج مع دراسة (Ngiri & Njagi (2022)، وكذلك نتائج دراسة العسود وبني حمدان (2022)، نجد تقارباً مع النتائج الحالية من حيث الاستعداد التنظيمي والتوافق الإستراتيجي وعملية الإبداع المدارة، وهي جميعها كانت أبعاداً مرتفعة التقدير من حيث مستوى الإبداع الإستراتيجي، ورغم أن دراسة حسن ومجيد (2021) قامت بقياس الإبداع الإستراتيجي بأبعاد تختلف عن الدراسة الحالية، حيث تم قياسه من خلال التعلم التنظيمي وفرق العمل، إلا أن نتائج مقدرات الإبداع الإستراتيجي هذه كانت بمستويات قريبة مما خلصت إليه الدراسة الحالية للمستوى الكلي للإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسية،

كذلك الأمر مع دراسة (Okello 2022) والتي أظهرت وجود اعتماد كبير لدى الشركات على الإبداع الإستراتيجي، وهو ما يدل على وجوده بمستويات مرتفعة.

ومن نتائج المقابلات التي تم إجراؤها، يرى السيد (ع، ح)، أكد بأن هناك مستوى لا بأس به من الإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسية الفلسطينية، ما يتطلب تعزيزه من خلال توفير التدريب المستمر للمعلمين، والإهتمام بتوفير التدريب العملي للطلاب بشكل دائم، والتواصل الفعال مع أولياء الأمور والعائلة من خلال إنشاء مجموعات وتبادل الملاحظات التعليمية والسلوكية معهم.

فيما ترى (ع، ع) أن هذا المستوى يتطلب تعزيزه من خلال دمج التكنولوجيا بشكل أكبر في العملية التربوية، وهو ما يؤدي إلى إيجاد بيئة تعليمية مبدعة ومحفزة، تتسم بالتعاون والتفاعل، وتؤدي لتطوير قدرات الطلبة ومهاراتهم.

أما (ن، ق) فترى بأن هذا المستوى يتطلب وجود تشجيع من الإدارة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي بشكل مستمر، أما (ز، ق) فترى بأن هذه العملية وهذا المستوى يعتمد على المعلم بالدرجة الأولى، وبالتالي لا بد من توفير ما يستحق من تحفيز.

وبرأي الباحثة، فالإبداع الإستراتيجي في المدرسة هو آلية جديدة للتفكير بحلول للمشكلات التي تواجه العملية التعليمية، والتي تكون قائمة على تحطيم القواعد المألوفة، والخروج بطرق إبداعية أكثر قدرة على إنجاز المطلوب بفعالية وكفاءة، وهي عملية يحدد مستوياتها في المدرسة الفلسطينية قدرة الإدارة على المشاركة مع العاملين فيها وكافة المستفيدين من طلاب وأولياء أمور ومجتمع ومؤسسات شريكة، للوصول إلى حالة من الإبداع الإستراتيجي التي تجعل المدرسة عبارة عن كيان منفتح لا يمكن أن يقف أمام التغييرات الحاصلة، ويمكنه أن يجد مخرجاً إبداعياً في كل مرة تواجهه الأزمات أو الآثار الناتجة عن هذه التغييرات.

2. وبقياس أبعاد الإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسية، فقد كانت جميعها بمستويات مرتفعة، كان أعلاها واقع التوافق الإستراتيجي والذي بلغ وزنه النسبي (77.8%) يليه واقع إدارة الإبداع الإستراتيجي بمستوى نسبي بلغ

- (77.6%)، ثم واقع التطوير والإستمرارية والذي جاء بوزن نسبي بلغ (76.2%)، وأخيراً جاء مستوى الإستعداد التنظيمي بوزن نسبي بلغ (75.8%).
3. وفي مجال إدارة الإبداع الإستراتيجي، فقد بينت النتائج أن هناك تشجيع كبير لدى إدارة الإبداع الإستراتيجي في هذه المدارس على التفكير لإيجاد الحلول الممكنة للمشكلات، وقد بلغ مستوى الموافقة على ذلك (81.2%)، ما يتوافق وما جاءت به دراسة شعث (2020)، كذلك بينت النتائج وجود نسبة مرتفعة تجاه مشاركة جميع المعلمين في موضوع الإبداع الإستراتيجي في المدرسة.
- وفي مقابلة مع المعلمة (ن، ق)، بينت أن الإدارة ركيزة أساسية في إدارة الإبداع الإستراتيجي في المدرسة، فالمدير لا بد وأن يكون قدوة حين يقوم عمله على الإبداع، وهو ما سينعكس على كافة المستفيدين من العملية التربوية من معلمين وطلاب وأولياء أمور، ولا بد للمدير وأن يتسم بالصفات التي تمكنه من أن يصبح مبدعاً وقائداً، فلا بد له من التعاون والمبادرة والمثابرة والصبر وحسن التعامل مع الآخرين.
- وترى (ن، ك) بأن من واجب الإدارة في هذا الصدد، ألا تكون مركزية، وأن تراعي التشاركية في الآراء من كافة المستفيدين من العملية التربوية كالطلاب والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأخذ أفكارهم بعين الاعتبار، وذلك للمحافظة على المستوى الأعلى من إدارة عملية الإبداع الإستراتيجية، وهو ما تراه أيضاً (إ، ز) والتي تجد برورة التركيز من الإدارة على الأنشطة اللامنهجية والابتعاد عن المركزية في العمل، فيما يرى (ح.ن) ضرورة أن تتم عمل ورشات عمل مشتركة بين المعلمين والمديرين لزيادة تعزيز مستوى إدارة الإبداع الإستراتيجي في المدرسة.
- وتتفق الباحثة مع الآراء التي تقول بأن إدارة الإبداع هي جوهر الإبداع الإستراتيجي، فلا بد من وجود نشاطات تنظم العملية الإبداعية في المدرسة من خلال وجود إدارة فعالة وكفؤة لهذه العملية، تقوم بداية بتنسيق الأفكار وتشاركية طرح البدائل الممكنة والحلول الإبداعية، مع وضع مسار قابل لتطبيقها وحشد الإمكانيات المتوفرة وإعادة تشكيل الموارد قبل تنفيذ هذه الأفكار وجعلها واقعاً.
4. وفيما يتعلق بمجال التوافق الإستراتيجي، فقد أظهرت النتائج أن هناك موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في الأنشطة

التربوية لزيادة كفاءتها، وبلغت نسبة الموافقة على ذلك (80.4%)، فيا كانت نسبة موافقة العينة تجاه وجود استراتيجية تكاملية للتعامل الأنسب مع التكنولوجيا نسبة (75.2%).

وتتفق المعلمة (ن، ق) مع هذه النتائج، وتؤكد أهمية مواكبة التقدم التكنولوجي والتشجيع على الاستفادة من الوسائل المتاحة وتشجيع الإدارة على ذلك وعلى العمل من خلال الاستفادة مما تقدمه التكنولوجيا من حلول، وكذلك المعلم (م، م) في المقابلة التي أجريت معه، كان متفقاً ما هذه النتيجة وبين أن عمل ورش العمل والتركيز على الأنشطة اللامنهجية واستخدام التكنولوجيا هي من الأمور التي تعزز التوافق الإستراتيجي في المدرسة، فيما أكدت المعلمة (م، د) على ضرورة التوافق بين المدرسة بمعلميها وطلابها والإدارة، وأيضاً المجتمع المحلي، لتوفير كافة ما ينقص من موارد أهمها المكونات التكنولوجية واستخدامها بأفضل الممارسات لضمان النتائج الأفضل.

5. وفي مجال الإستعداد التنظيمي، نجد بأن هناك موافقة مرتفعة تجاه توفير المعلومات الواضحة للعاملين حول مهامهم الوظيفية في المدارس الأساسية، وبلغت نسبة هذه الموافقة (79.6%)، فيما نجد بأن مستوى الموافقة تجاه الإعتماد على الدراسات لتحويل الأفكار لمخرجات تسهم في تنفيذ الإبداع الإستراتيجي كانت بنسبة (73.2%).

6. وفيما يتعلق بالتطوير والإستمرارية في المدارس الأساسية الحكومية، فقد بينت النتائج وجود موافقة مرتفعة تجاه توطيد العلاقات بين المعلمين لتحسين العملية الإبداعية لديهم، وجاءت نسبة الموافقة على ذلك (78.4%)، كما أظهرت النتائج موافقة مرتفعة تجاه أهمية الحوار المستمر بين المعلمين لتجنب المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأفكار الإبداعية.

وترى المعلمة (إ، ز) ضرورة بناء العلاقات الإجتماعية الناجحة من خلال الإدارية بين المعلمين فيما بينهم وبين المدرسة بمكوناتها والمجتمع المحلي، وهو ما يؤكد المعلم (م، م) والذي يضيف إلى ذلك ضرورة تقديم الدعم النفسي والمعنوي للمعلمين خاصة في ظل الظروف والأزمات التي تمر بها المدرسة أو بشكل عام تعصب بالمجتمع.

وترى الباحثة أن المدارس اليوم بحاجة للتكيف بشكل دائم ومستمر مع ما تواجهه من تغييرات يمكن أن تؤثر في أعمالها، وهو ما يمكن أن يتحول في وقت من الأوقات إلى أزمة قد تطيح بالمدرسة واستمراريتها، الأمر الذي يتطلب منها دائما التجديد والمواكبة لكل ما هو جديد وطارئ، ما يعني تجديداً في أعمالها وعملياتها وقدراتها وإمكانياتها ومواردها أيضاً، وطريقة توليف هذه الأمور جميعاً بطرق إبداعية تضمن الإستمرار والوصول إلى غاياتها وتحقيق أهدافها.

كما ترى الباحثة بأن الإبداع في المدرسة، لا يكفي أن يكون فردياً، بل بات من الضرورة إدارة هذا الإبداع ونقله إلى الحالة الإستراتيجية التي تجعل المدرسة قادرة على الوصول إلى الجاهزية التي تمكنها من مواجهة التغييرات المتسارعة في المنظمة مع ضرورة الاهتمام بأن يرتبط الإبداع فيها بالمستوى الإستراتيجي، وأن يسهم في تحقيقها للأهداف التربوية.

5.2.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني للدراسة

فيما يتعلق بالسؤال الثاني للدراسة، واختبار الفرضية المرتبطة به وهي H_01 تم التوصل إلى عدد من النتائج وهي:

1. بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسة الأولى H_01 بنسبة (85.4%)، وهي نسبة القبول بالفرض العدمي لها، حيث بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة الدراسة تجاه واقع الإبداع الإستراتيجي بأبعاده والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، غير أنه لوحظ وجود بعض الفروق الجزئية في بعض الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسة، منها فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بعد إدارة الإبداع الإستراتيجي وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، وتم تفسير هذه الفروق نتيجة للتمثيل الأكبر لهم في عينة الدراسة.

وتتقارب دراسة شعث (2020) بعض الشيء مع هذه النتائج، وقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي وبين الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة والجامعة، وفي ذلك يمكن القول أنه المتغيرات العامة للمبحوثين تؤثر في النتائج، غير أنها

- في الدراسة الحالية لم تبين أي فروق في الإجابات حول واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغيرات البيانات العامة للمبحوثين إلا في متغير المؤهل العلمي، ما يعني أن توافق المبحوثين تجاه هذا الواقع باختلاف بياناتهم العامة دون المؤهل العلمي له دلالة، وبالتالي مؤثر في هذا الواقع.
2. إضافة إلى ما سبق، فقد لوحظ وجود فروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير التخصص وذلك في بعد إدارة الإبداع الاستراتيجي، وكانت الفروق لصالح من يتخصصون في العلوم الإنسانية، وهم وفقاً للتوزيع يعدون الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة.
3. كذلك تم رصد فروق في واقع الإبداع الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق في بعد واقع إدارة الإبداع الاستراتيجي وكانت لصالح من يملكون سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) على حساب من يملكون سنوات خبرة أقل، وتم تفسير ذلك في كون من لديهم سنوات خبرة أعلى لديهم معرفة أكبر بمفاهيم وأهمية الإبداع الاستراتيجي في العمل التربوي.

5.2.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث للدراسة

فيما يتعلق بالسؤال الثالث للدراسة، تم التوصل إلى عدد من النتائج وهي:

1. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الرقابة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.79) وبوزن نسبي بلغ (75.8%)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة التويجري وآخرون (2022)، وأيضاً دراسة الزامل والدوسري (2021) والتي أظهرت أن مستوى الرقابة التنظيمية كان مرتفعاً في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وأيضاً دراسة المدهون (2020) والتي أظهرت درجة مرتفعة للرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كما تقاربت مع نتائج دراسة سعد والنجار (2023) Saad & Al-Naggar. وتأتي هذه النتائج مغايرة لما جاءت به نتائج دراسة نتو (2023)، وكان الاختلاف في أن مستويات الرقابة التنظيمية كانت متوسطة، كما كان الاختلاف في مجتمع الدراسة ومجالها، وهو ما يتطلب تعزيز هذه الرقابة في تلك الإدارات التي تعنى بمدارس ذوي الاحتياجات الخاصة والتي تتطلب احتياجات مختلفة عن احتياجات المدارس الأساسية التقليدية.

ومن خلال ما خلصت إليه النتائج، من مستوى مرتفع للرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الفلسطينية، فإن دراسة المرشود (2023) قد توصلت أيضاً إلى نتيجة مقارنة لذلك، وقد أظهرت أن الرشاقة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع في مدارس مدينة حائل الابتدائية.

ويرى المعلم (ع، ح) أن الرشاقة التنظيمية تتطلب التعاون السلس والمستمر بين المدرسة وبين أولياء الأمور وفتح قنوات تواصل يسهل الوصول إليها ومتوافرة بشكل مستمر، كما تتطلب التشارك والتفاعل المستمرين ضمن البيئة المدرسية مع الإدارة والمعلمين، وتؤكد على ذلك المعلمة (ل، ي) والتي بينت ضرورة الاهتمام بأراء المعلمين والتكامل الذي يحقق النتائج الفضلى للجميع، وترى المعلمة (هـ، ح) أهمية تحديد نقاط القوة والضعف ومعالجة ذلك بسرعة لضمان الحفاظ على الرشاقة التنظيمية في المؤسسة التعليمية، وهو ما تتفق معه المعلمة (ع، ع) والتي رأت ضرورة توفير الوسائل المبتكرة والحديثة لتعزيز الرشاقة التنظيمية في المدارس.

ويرى المعلم (م، م) أن إشراك المجالس المحلية ومجالس أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي في فترات الأزمات والمخاطر أو التهديدات، من شأنه أن يعزز رشاقة المدرسة التنظيمية.

وتتفق الباحثة مع أهمية الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الفلسطينية، فالمجتمع الفلسطيني مرّ وخاصة في الآونة الأخيرة بالكثير من التغيرات والأحداث التي أجبرت هذه المدارس للدخول في حالات غير تقليدية وغير روتينية، تطلبت منها قدراً من الرشاقة والسرعة للتكيف مع هذه المتغيرات الحاصلة، وعلى سبيل المثال، في بداية جائحة كوفيد 19، تم إيقاف هذه المدارس عن العمل فترة من الزمن، ما أدى لتعطل المسيرة التعليمية لآلاف الطلبة في هذه المرحلة التعليمية المهمة، ولو كانت هذه المدارس جاهزة تنظيمياً بمستوى من الرشاقة التنظيمية التي تسمح لها بالتعامل مع مثل هذه الجائحة، لأدى ذلك إلى إنقاذ المسيرة التعليمية، وهو ما حدث فعلاً بعد فترة من التوقف عندما بدأت هذه المدارس بالتفكير بإبداع وبطرق غير تقليدية تسمح لها باستكمال المسيرة التعليمية لطلابها، وذلك من خلال انتهاج طرق وآليات تعتمد على التكنولوجيا والتفاعل مع الطلبة.

وتأتي هذه النتائج مختلفة عن تلك التي جاءت بدراسة نتو (2023) والتي أظهرت في نتائجها أن درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة كانت متوسطة، بوزن نسبي بلغ (55.8%).

فيما توافقت مع ما جاء بنتائج دراسة المرشود (2023) في النتائج، والتي أظهرت أن درجة توافر أبعاد الرقابة التنظيمية من وجهة نظر معلمات المدارس الابتدائية كانت عالية جداً.

وترى الباحثة، أن هذه الاختلافات في بعض النتائج في الدراسات السابقة، قد يكون سببها عدم الإهتمام الكبير في المدارس التي تقوم بالعناية بذوي الاحتياجات الخاصة، وبالتالي لا بد من زيادة الإهتمام بهذه المدارس وإدارتها.

2. من خلال النتائج نتبين أن أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تمثيلاً في المدارس الأساسية الحكومية في رام الله والبيرة هي رقابة اتخاذ القرارات والتي جاءت بنسبة مرتفعة بلغت (76.6%)، تليها رقابة الاستشعار والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (75.8%) وأخيراً رقابة الممارسة بنسبة (75.4%).

وهي نتائج مشابهة لما جاءت به دراسة التويجري وآخرون (2022)، والتي أظهرت أن رقابة اتخاذ القرارات والمشاركة بها جاءت مرتفعة المستوى من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

3. وفيما يتعلق برقابة الإستشعار، فقد أظهرت النتائج وجود موافقة مرتفعة لدى العينة تجاه تشجيع المعلمين على توفير قنوات الإتصال المتعددة للتواصل مع طلبتهم، وهو ما جاء بنسبة موافقة بلغت (79.2%)، إضافة إلى الموافقة المرتفعة بنسبة بلغت (72.4%) تجاه توفير المعلومات والبيانات الموثقة والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها في المدرسة

وهذه النتائج، تأتي قريبة من النتائج التي أفضت إليها دراسة سعد والنجار & Saad (2023) والتي بينت مستوى مرتفع من رقابة الإستشعار في المؤسسات العامة، وكذلك تتشابه هذه النتيجة مع دراسة التويجري وآخرون (2022)، فيما كانت هذه النتائج مغايرة لما توصلت إليه نتو (2023) في بحثها عن درجة توافر الرقابة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث أظهرت أن هذا المستوى كان متوسطاً.

وترى المرشود (2023) في دراستها، أن رقابة الإستشعار في المدارس الابتدائية في مدينة حائل، كانت مرتفعة جداً وجاءت في المرتبة الأولى من بين أبعاد الرقابة التنظيمية الأخرى في هذه المدارس، وهي بذلك تقارب النتائج التي توصلت إليها

الباحثة في الدراسة الحالية، مع تشابه المجال الذي تمت الدراسة به وهو المدراس الابتدائية والأساسية، رغم اختلاف الدولة، واتفقت بذلك مع ما خلصت إليه التويجري وزملائها في دراستهم والتي بينت أن رشاقة الإستشعار كانت مرتفعة لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وكذلك دراسة الشمري (2022) ودراسة الأقرع وعاشور (2022).

4. وفي مجال رشاقة اتخاذ القرارات، نتبين وجود موافقة مرتفعة تجاه توزيع الصلاحيات للمعلمين والمعلمات في المدرسة بناءً على مهاراتهم وهو ما بلغت نسبة الموافقة عليه (78.4%).

وترى الباحثة أن هذه النتائج قريبة من نتائج دراسات تويجري وآخرون (2022) والمرشود (2023)، وكذلك دراسة الأقرع وعاشور (2022) التي بينت مستوى مرتفع من رشاقة اتخاذ القرارات أيضا في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية.

وبينت دراسة الزامل والدوسري (2021) في نتائجها مستوى مرتفع من رشاقة اتخاذ القرارات في جامعة الأميرة نورة بمدينة الرياض، وهو ما يتشابه مع النتائج الواردة في هذه الدراسة بما يتعلق بهذا البعد، مع اختلاف مجال الدراسة بين المدارس الأساسية والجامعات، أيضا تقاربت مع دراسة أبو حطب (2021) والتي أظهرت درجة مرتفعة من رشاقة اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وترى المعلمة (أ، ن) أن من المفترض إعطاء المدرسة وإدارتها ومعلميها الصلاحيات الأكبر وليس فقط اتباع التعليمات الواردة من الإدارة المركزية والسياسات، وهو ما تبرره بوجود بعض المدارس التي تختلف بيئتها عن المدارس الأخرى، وطبيعة المجتمع الذي يحيط بها، وبالتالي وجود هذه الصلاحيات يعطي المدرسة وإدارتها وطواقمها القدرة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر كفاءة فيما يتعلق بشؤون هذه المدرسة.

وتتفق مع ذلك المعلمة (م، د) التي ترى أن الوزارة لا بد وأن توفر المرونة للمدرسة من خلال إعطاء المعلم والمدير حق القرار، وتحديد درجات الأهمية، نظراً لأن الوزارة تتعامل بمركزية في اتخاذ القرارات.

وتتفق الباحثة مع هذه الآراء، وتجد ضرورة أن تتخذ الوزارة منهجية لا مركزية في التعامل مع المدارس الأساسية، وإعطاء مديري ومعلمي هذه المدارس بعض الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات السريعة في أمور تحدث في مدارسهم وتتطلب السرعة في اتخاذ القرار.

5. أما فيما يتعلق برشاقة الممارسة، فتبين النتائج أن هناك موافقة مرتفعة تجاه فتح قنوات اتصال فعالة للتعامل مع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور بنسبة بلغت (77.0%)، فيما بينت أن نسبة الموافقة تجاه القدرة على بناء الشراكات الإستراتيجية في الوقت المناسب كانت بدرجة مرتفعة بنسبة (73.6%)، وهي نتائج تتفق مع دراسة التويجري وآخرون (2022).

وفي دراسة أبو حطب (2021)، والتي أظهرت أن مستوى رشاقة الإستجابة أو التطبيق في المدارس الثانوية الفلسطينية في قطاع غزة، كانت بدرجة هي الأعلى بين الأبعاد الأخرى، وهو ما يعتبر توافقا مع النتائج التي خرجت بها الباحثة في هذا المجال، ودراسة المرشود (2023) أيضاً كانت قريبة من هذه النتائج، أما دراسة نتو (2023) فقد غايرت هذه النتائج، وبينت أن رشاقة الإستجابة كانت متوسطة في إدارة التعليم المشرفة على ذوي الإحتياجات الخاصة ومدارسهم، وترى الباحثة أن ذلك التباين يمكن أن يكون نتيجة لاختلاف المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة.

وتجد الباحثة، أن الرشاقة التنظيمية أصبحت ذات أهمية كبيرة للمؤسسات التعليمية والمدارس، بل وللقطاع التعليمي والأكاديمي عامة، ففي ظل التسارع العلمي والعالمي والتطورات التكنولوجية والتقنية، وتطور عالم المعرفة وتراكمها المتواصل، والتغير الحاصل في متطلبات واحتياجات الطلاب كمستفيدين والمجتمع بأسره، بات من المهم تبني الرشاقة التنظيمية لمواجهة كافة المتغيرات وغيرها من التهديدات والاستفادة من الفرص المحتملة، فالرشاقة التنظيمية لا تختص بالتهديدات والتغيرات السلبية، بل أن لها الدور أيضاً في الاستفادة من الفرص المتاحة والتغيرات الإيجابية التي لا بد لمنظمات التعليم من امتلاك القدرة على استغلالها واستثمارها وتوجيهها لخدمة مصالحها وتحقيق أهدافها.

5.2.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع للدراسة

فيما يتعلق بالسؤال الرابع للدراسة، واختبار الفرضية المرتبطة به وهي H_0 تم التوصل إلى عدد من النتائج وهي:

1. بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية H_0 للدراسة، حيث كان القرار بقبول الفرضية العدمية لها نتيجة لتحقيق صحتها بنسبة (92.8%)، وهي نسبة بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدارسة حول واقع الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، باستثناء الفرضية الفرعية الرابعة، والتي أظهرت نتائجها وجود فروق في بعض الأبعاد تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق في بعد رشاقة الإستشعار وكانت لصالح من لديهم سنوات خبرة (10 سنوات فأكثر) على حساب من لديهم سنوات خبرة أقل، ورغم وجود هذه الفروق، إلا أن القرار في هذه الفرضية يوجب القبول بالفرضية العدمية لها نتيجة لارتفاع نسبة صحتها.

وتأتي هذه النتيجة قريبة من نتائج دراسة نتو (2023) التي لم تظهر وجود فروق في درجة توافر الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، غير أنها وجدت فروقاً في درجة توافرها تعزى للخبرة العملية، وكذلك بينت نتائج دراسة المرشود (2023) عدم وجود مثل هذه الفروق تعزى لسنوات الخدمة، فيما أوجدت فروقاً تعزى للمؤهل العلمي للمبحوثين.

5.2.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس للدراسة

فيما يتعلق بالسؤال الخامس للدراسة، واختبار الفرضية الضمنية له، تم التوصل إلى عدد من النتائج وهي:

1. بينت النتائج خطأ الفرضية الضمنية، وكانت الإجابة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الإبداع الإستراتيجي بأبعاده وبين الرشاقة التنظيمية بأبعاده في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

تقاربت النتائج حول العلاقة مع نتائج دراسة العسود وبني حمدان (2022) والتي بينت دخول الإبداع الإستراتيجي في علاقة متوسطة القوة مع ممارسات إدارة

الموارد البشرية الإلكترونية، وكذلك نجد أن دراسة حسن ومجيد (2021) بينت وجود علاقة إيجابية بين العصف الذهني وتعزيز الإبداع الإستراتيجي، وهي دراسة تمت في وزارة الموارد المائية، وبينت الدراسة أن العصف الذهني يكمن في استثمار التفكير الجماعي وغرلة الأفكار المطروحة حول المشكلة وصولاً للأفكار الإبداعية التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الإبداع الإستراتيجي فيها، وهي نتيجة تبين تأثير وتأثر الإبداع الإستراتيجي بمتغيرات ومفاهيم إدارية أخرى، ورغم اختلاف المتغيرات المؤثرة على الرقابة التنظيمية والتي تناولتها الدراسات السابقة، إلا أننا نلاحظ تقارباً مع ما وصلت إليه الدراسة الحالية ونتائج دراسة الأقرع وعاشور (2022) والتي أظهرت وجود علاقة طردية متوسطة بين الإلتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم، بمعنى أن الإلتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي في تحسين مستويات الرقابة التنظيمية في هذه المديرية.

وتتفق أيضاً مع دراسة أبو جنيب (2020) والتي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى الجامعات الأردنية الخاصة، كما تتقارب مع نتائج دراسة أبو حطب (2021) والتي بينت وجود أثر مباشر للبراعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية.

كذلك كانت هذه النتائج قريبة من نتائج دراسة أوكيلو (2022) Okello والتي أظهرت أهمية الإبداع الإستراتيجي وتأثيره على الميزة التنافسية، ودراسة كيشة وآخرون (2020) Keshta & et al التي أظهرت تأثير الإبداع الإستراتيجي في تعزيز السمعة المؤسسية المدركة في البنوك الإسلامية.

ويرى المعلم (م، م) ضرورة توفير استراتيجيات من قبل المدرس لتعزيز وتحفيز الرقابة والمرونة في العملية التعليمية لتكوين مخرجات تعليمية ناجحة، قادرة على الحد من الفجوة الحاصلة بين عناصر العملية التعليمية خاصة بالتعليم الإلكتروني ساهمت بخلق قناة تواصل مع المجتمع المحلي لإنتاج الوعي التربوي واستقبال الهيئة الإدارية والتربوية لمقترحات المعلمين بسلاسة وكذلك المقترحات الموجهة من جانب الطالب وأولياء الأمور والعلاقة ترتبط بحلقات

وصل اذ تعطل أحد الحلقات تتعطل جميع الدائرة تبدأ بحلقة المعلم ثم المعلم الآخر أي الهيئة التدريسية ثم حلقة الإدارة ثم الطالب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي باتصال جميع هذه الحلقات تنجح جميع الإستراتيجيات الإبداعية ويتم ذلك تعزيز الرشاقة وتصبح المدرسة قادرة على التنبؤ ووضع خطط للحد من العقبات.

وتؤكد المعلمة (ر، س) على هذه العلاقة، وبينت أنت الإبداع الإستراتيجي يؤثر بشكل كبير لأن وجود الإبداع يحقق لدى أصحاب القرار المرونة اللازمة للتصرف والتكيف مع أي مخاطر تشعر بها تلك المدرسة سواء مرونة في الممارسات أو في القرارات مما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات من خلال وجود أفكار مبتكرة.

2. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الإبداع الإستراتيجي بأبعاده وبين الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وكانت أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين بعد التطوير والإستمرارية الإبداعية وبين الرشاقة التنظيمية، حيث بلغ (0.793)، وكانت جميع الأبعاد الأخرى لديها معاملات ارتباط مرتفعة بقيم أعلى من (0.50) مع كافة أبعاد الرشاقة التنظيمية ودرجتها الكلية.

ويؤكد المعلم (ن، ق) على هذه النتائج، وبين أن امتلاك المدرسة الأساسية لمقومات الإبداع الإستراتيجي، يؤثر بشكل طردي على تعزيز رشاقتها التنظيمية في كافة المجالات بحيث حين تتزايد المقومات الإبداعية تتزايد طردياً الرشاقة والسهولة والمرونة واليسر في تحديد مواطن القوة والضعف وتحديد المشكلات والتهديدات التي بدورها تسهل إيجاد الحلول المناسبة والبدائل المتاحة واستثمار كافة الجهود والأطراف المساندة على رأسها المديرية ومدير المدرسة للتتكاتف الجهود في حل المشكلات والنهوض بالمدرسة على المستوى الأكاديمي والمادي والبيئي ضمن ضوابط وقوانين وزارة التربية والتعليم.

3. كذلك تبين النتائج أن توفر أبعاد الإبداع الإستراتيجي مجتمعة ترتبط بعلاقة إيجابية مع الرشاقة التنظيمية بدرجة ارتباط بلغ معاملها (74.2%)، كما أن هناك علاقة انحدار بين المتغيرين، ووفقاً لمعامل التحديد فإن الإبداع

الإستراتيجي بكافة أبعاده التي تمت دراستها يفسر ما نسبته (72.2%) من أي تغيير أو تباين يحصل في مستوى الرشاقة التنظيمية بأبعادها في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

4. وبشكل منفرد، فإن أبعاد التوافق الإستراتيجي، والإستعداد التنظيمي، والتطوير والإستمرارية الإبداعية تؤثر إيجابياً في مستويات الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وكان أعلى هذه الأبعاد تأثيراً هو بعد التطوير والإستمرارية الإبداعية والذي كلما تحسن بمستوى وحدة واحدة كلما أثر ذلك إيجاباً على الرشاقة الإستراتيجية بنسبة لا تقل عن (38.8%)، فيما تقارب نسب تأثير التوافق الإستراتيجي والإستعداد التنظيمي وكانت هذه النسب على التوالي (22.5%) و(22.6%).

5. لم تظهر النتائج تأثيراً منفرداً لبعد إدارة الإبداع الإستراتيجي، حيث كانت دلالة تأثيره أعلى من الدلالة المقبولة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة به (0.123)، وهي نتيجة تعتبرها الباحثة منطقية، ففي حال وجود إدارة للإبداع الإستراتيجي دون توافر توافق إستراتيجي وإبداع تنظيمي وتطوير واستمرارية إبداعية، فإن ذلك لن يؤدي إلى أي تحسين في رشاقة المؤسسة التنظيمية، وبالتالي لا بد من وجود أبعاد أخرى ليتم تفعيل إدارتها.

6 الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

6.1 الاستنتاجات

6.2 التوصيات

الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

6.1 المقدمة

في هذا الفصل، سيتم وضع الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة من خلال إجابة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، إضافة إلى اقتراح بعض التوصيات المهمة التي تم استنباطها من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

6.2 الاستنتاجات

من خلال ما سبق من نتائج، فيما يلي بعض الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة وهي:

- يؤثر الإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسية الفلسطينية على تحسين رشاقتها التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى تحسين قدرات هذه المؤسسات والتي لها دور كبير في تطوير العملية التربوية في فلسطين.
- للتوافق الإستراتيجي والإستعداد التنظيمي والتطوير والإستمرارية الإبداعية أهميتها في تحسين مستويات الرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الفلسطينية.
- لا يمكن إدارة الإبداع الإستراتيجي دون وجود مكونات العملية الإبداعية، وبالتالي فإن نجاح إدارة الإبداع الإستراتيجي في المدارس الأساسية الفلسطينية منوط بتوافر جميع أبعاد الإبداع الإستراتيجي فيها.
- تتمتع المدارس الأساسية الفلسطينية بدرجة مرتفعة من واقع الإبداع الإستراتيجي، كما أن مستويات أبعاد الإبداع الإستراتيجي مرتفعة لدى هذه المدارس.
- تنسم المدارس الأساسية الفلسطينية بوجود مستويات مرتفعة لديها من الرشاقة التنظيمية من حيث رشاقة الإستشعار واتخاذ القرارات وكذلك رشاقة الممارسة، وهو ما يتطلب الاستفادة من هذه المستويات في مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجه العملية التربوية.
- تقوم المدارس الأساسية بالإعتماد على الدراسات لتحويل الأفكار لمخرجات تسهم في تنفيذ الإبداع فيه، غير أن ذلك يتم بدرجة مرتفعة إلا أنه بحاجة إلى التطوير والتعزيز.

- هناك توافر للمعلومات والبيانات الموثقة والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها في المدرسة، وهناك حاجة إلى تطوير طرق ومصادر هذه المعلومات والبيانات.
- تمتلك المدارس الأساسية القدرة على بناء الشراكات الإستراتيجية في الوقت المناسب، وهي قادرة لا بد من تطويرها وتنميتها بشكل دائم.

6.3 التوصيات

اعتماداً على النتائج والإستنتاجات السابقة، تقترح الدراسة عدة توصيات أهمها:

- تعزيز دور المعلمين من خلال مشاركتهم بالتخطيط لحل المشكلات التي تواجه المدرسة، وإيجاد الحلول الإبداعية التي من شأنها توفير الوقت والجهد والتكلفة على المدرسة.
- استغلال العلاقة التي أوجدتها الدراسة من خلال تعزيز وتطوير مقومات الإبداع الإستراتيجي في المدرسة للاستفادة منها في تحسين قدرة المدرسة على مواجهة التغييرات والتهديدات التي تواجه العملية التربوية.
- تنمية وتطوير مصادر البيانات والمعلومات التي من شأنها تحسين تطوير العمليات الإبداعية في المدرسة، وتنويع هذه المصادر لضمان الإستفادة القصوى منها.
- عقد الاجتماعات الدورية بين المعلمين والإدارة لتشارك المعارف والخبرات والتباحث في مشاكل المدرسة ومحاولة إيجاد الحلول الواقعية والممكنة لحاها.
- تنسيق العلاقة مع المجتمع المحلي والعمل على إقامة الشراكات الفعالة مع مكوناته بما فيه مصلحة للمدرسة.
- عقد دورات متخصصة في مجال الإبداع الإستراتيجي لمديري ومعلمي المدارس الأساسية.
- عقد دورات متخصصة في مجال التطوير التنظيمي لمديري ومعلمي المدارس الأساسية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

إبراهيم، روى، يوسف، مازن رشيد. (2022). الشجاعة في اتخاذ القرارات ودورها في الإبداع الاستراتيجي: دراسة تحليلية لعينة من القيادات جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2(18)، 611-630.

أبو جنيب، جمانة. (2020). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو حطب، عائدة. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى - غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو هلال، رمزي. (2023). دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها: الإعلام المرئي نموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(4)، 11-32.

الأقرع، عبدة، عاشور، علاء. (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 17(6)، 69-98.

الأقطش، نور، صالح، أحمد علي. (2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي: اختبار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء: دراسة ميدانية في شركات الاتصال الخلوية الأردنية. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط (رسالة ماجستير غير منشورة).

الباش، مشاعل. (2023). الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية). مجلة كلية التربية - جامعة دمياط، 87(38)، 134-164.

بن التومي، سارة. (2020). محددات تطوير الإبداع الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

بن سالم، عبد الحكيم، سليمان، إلياس. (2023). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1(8)، 767-778.

التويجري، فاطمة، البكر، لمياء، أبو ثنين، عهد، العصيمي، وردة. (2022). تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 8، 39-60.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (12, 01, 2023). توزيع طلبة المرحلة الأساسية في مدارس فلسطين حسب الجهة المشرفة والمنطقة والمحافظات والجنس، للأعوام الدراسية 2011/2012-2021/2022. تم الاسترداد من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/Basic_Students_ar.html

حسن، هبة هادي، مجيد، سميرة. (2021). دور العصف الذهني في تعزيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 131، 115-100.

الحنيطي، رغد. (2019). أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال (الإصدار ط1). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

خلوفي، سفيان. (2023). أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين على الإبداع الوظيفي - دراسة على عينة من أساتذة الجامعات في الجزائر. مجلة نوميروس الأكاديمية، 1(4)، 237-215.

درويش، محمود. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا، صالح، أحمد علي. (2019). *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث* (الإصدار طبعة ملونة). عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رزوقي، رعد، محمد، نبيل. (2018). *التفكير وأنماطه*. بيروت: دار الكتب العلمية.

الزامل، مهاه، الدوسري، هيا. (2021). *الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(4)، 761-778.

سلطان، حكمت، عثمان، محمود. (2021). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

شاهين، ريم. (2023). *واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل*. القدس، فلسطين: جامعة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة).

شعث، مصعب. (2020). *أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية*. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشمري، تهاني. (2022). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية (تصور مقترح). مجلة العلوم الإنسانية العربية، 4(3)، 103-131.

شولي، فيحاء. (2016). توجهات معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مدارس محافظة نابلس نحو مبادئ النظرية البنائية ومدى تطبيقهم لها. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية (رسالة ماجستير غير منشورة).

شهاب، لبنى. (2022). استراتيجية مقترحة لتحقيق الدمج الرقمي لمعلمي المدارس المصرية الحكومية على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. دراسات تربوية واجتماعية (28)، 31-120.

صيام، باهي، الهنداوي، محمد، حسيب، السيد أحمد. (2023). أثر فرق العمل على الرقابة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 1(24)، 122-145.

طالب، علاء، البناء، زينب. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطائي، تأميم، الخفاف، إيمان. (2021). التعبير الإبداعي وعلاقته بمهارات التفكير التأملي لدى طلاب الصف الرابع الأدبي كربلاء نموذجاً - دراسة نظرية. مجلة كلية التربية الأساسية، 113(27)، 1-13.

طرشاني، سهام. (2020). إدارة الإبداع والابتكار. الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي (مطبوعة جامعية).

الطيبي، محمد، أبو سمرة، محمود. (2019). مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد الرزاق، معتز. (2021). ذكاء المنافسين وتجلياته في تحقيق الإبداع الاستراتيجي. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 1(6)، 14-34.

العسود، فاتن عبد الرحمن، بني حمدان، خالد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإبداع الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة عمان العربية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 7(2)، 113-133.

عمر، دعاء محمد. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغردقة، 1(3)، 40-87.

العنبيكي، طه، زاير، نرجس. (2023). *أصول البحث العلمي في العلوم السياسية*.

القاهرة: دار حميثة للنشر والتوزيع.

العنزي، يوسف، نافع، وجيه. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات*

والبحوث المالية والإدارية، 3(13)، 612-636.

قنديل، سماح. (2020). *أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط*

لسلوك المواطنة التنظيمية. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط (رسالة

ماجستير غير منشورة).

لاصي، علاء، الكرعوي، محمد ثابت. (2019). استخدام مرتكزات الإبداع

الاستراتيجي لترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الصحية. *Maaen*

Journal for Medical Sciences، 3، 255-285.

اللافي، خالد. (2018). الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع

لدى العاملين في شركة زين العاملة في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية*

للدراستات الاقتصادية والإدارية، 26(2)، 112-136.

اللمسي، عادل. (2021). الرقابة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، 45(4)، 303-384.

المرشود، أمجاد. (2023). درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي - جامعة دار الحكمة، عدد خاص بمؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية، 1-20.

محمد، عمار عواد، شاكر، مصطفى. (2021). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 55(17)، 533-552.

محمود، مي. (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 1(41)، 209-227.

المدهون، الهام. (2020). مدى ممارسة الرقابة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة).

مرزوق، سارة. (2021). *أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين*. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

منصور، منار. (2020). *تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية*. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(4)، 1-45.

المواضية، يوسف عطوي. (2017). *التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

نتو، هوازن بنت محمد. (2023). *درجة توافر الرشاقة التنظيمية لدى إدارات التعليم المشرفة على مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة*. مجلة ديالي للبحوث الإنسانية، 96(1)، 442-420.

نهار، محمد عمير. (2017). *الموارد البشرية ودورها في تحسين الإبداع الاستراتيجي: دراسة ميدانية*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 4(8)، 729-705.

وزارة التربية والتعليم. (2022). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2022-2021 (إحصاءات المدارس ورياض الأطفال)*. رام الله: دولة فلسطين، وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. (2023). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2023-2022 (إحصاءات المدارس ورياض الأطفال). رام الله: دولة فلسطين، وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. (2023). قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2011/2012 - 2021/2022. رام الله: وزارة التربية والتعليم.

ولي، أحلام، زينب، أحمد. (2019). دور مقدرات الإبداع الاستراتيجي في تعزيز الذكاء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل. راتكو- الإنسانيات، 5(23)، 215-241.

يوسف، أطياف محمد. (2018). استخدام نظرية الحل الإبداعي لمشكلات (تريز) والاستفادة منها في تسهيل استيعاب الطلاب لمقرر الصولفيج العربي. مجلة علوم وفنون الموسيقى، 3(38)، 1405-1430.

يوسف، شريف. (2021). الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3(51)، 467-506.

- Abdoun, J., & Musharraf, A. (2019). The Role of strategic innovation in achieving Organizational differentiation. *AL-Gharee for Economic and Administrative Sciences*, 1(16), 147-166.
- Alqershi, N. (2019). Strategic Innovation, Customer Relationship Management and The Performance of SMEs In Yemen: The Moderating Role Of Intellectual Capital. Kedah Darul Aman, Malaysia: Universiti Utara Malaysia (Phd. Thesis).
- Al-Zu'bi, H. (2018). The role of mindfulness in strategic creativity: an empirical investigation. *Int. J. Business Innovation and Research*, 15(3), 269-276.
- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic Agility: Achieving Superior Organizational. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 5.
- Berg, J., Vestena, C., & Costa-Lobo, C. (2020). Creativity in Brazilian Education: Review of a Decade of Literature. *Creative Education*, 420-433.
- Castilloa, A., Pachecob, G., & Manotasc, E. (2021). Interaction between dimensions of innovation on micro, small, and medium-sized export enterprises. *The 2nd International Workshop of Innovation and Technologies (IWIT 2021)* (pp. 584-589). Leuven: (IWIT 2021).

- Chaanoun, J., Rahmouni, A., & Alaoui, M. (2023). Organizational Change and Digital Transformation for Organizational Agility in Crisis Situations. *Journal of Performance Management*, 2(1), 65-80.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Georgiev, K., Panayotova, T., & Georgieva, P. (2016). Cross- Model for Creativity Strategic Management. In B. Katalinic, *DAAAM International Scientific Book* (pp. 225-238). Vienna: DAAAM International Vienna.
- Ghonim, M., Khashaba, N., Al-Najaar, H., & Khashan, M. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198-218.
- Gurbuz, F., & Hatunoglu, S. (2022). ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL AGILITY: ADAPTATION AND VALIDATION OF THE SCALE FOR APPLICATION IN TURKEY. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 1(9), 27-37.
- Hlehel, M., & Shalaka, T. (2022). Environmental sensing and its role in achieving strategic agility Analytical descriptive research in the Iraqi South Oil Company. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 4, 34-44.

- Hosseini, S., Zara, F., Nematollahi, K., Avatefi, E. (2013). Organizational Agility: The Role of servant leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Organization. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 2935-2943.
- Hussein, N., El-Shahat, M., & Mohamed, N. (2022). Organizational Agility: The Pathway to Job Enrichment among Nurses. *Egyptian Journal of Health care*, 13(3), 529-540.
- Kadiri-Yamani, H. (2020). Organizational Creativity as A Competitive Advantage: Framework for Creativity. Lisboa, Portugal: NOVA IMS Universidade NOVA de Lisboa.
- Kaplan, S., & Palmer, D. (2017). *A Framework for Strategic Innovation*. InnovationPoint LLC.
- Kazinguvu, N. (2016). Strategic Innovation in Management of Small and Medium— Sized Manufacturing Companies in Rwanda. Jönköping, Sweden: Jönköping University.
- Keshta, M., El Talla, S., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). Strategic Creativity and Influence in Enhancing the Perceived Organizational Reputation in Islamic Banks. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)*, 4(7), 13-33.

- Loo, L. (2016). Strategic Innovation: Systematic review of Strategic Innovation and related concepts. ENSCHEDE, Netherlands: University of Twente.
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees' Work Engagement and Well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal, Online*, 1-21.
- Majekodunmi, S. (2020). Strategic Creativity: Nigerian Music Industry Experience. *Journal of CUDIMAC (J-CUDIMAC)*, 8(1), 90-101.
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195-209.
- Nafei, W. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Ngiri, G., & Njagi, E. (2022). Strategic Innovation and Communication on the Performance of Building Construction Companies in Nairobi Kenya. *Journal of Applied Humanities and Social Sciences*, 1(2), 25-35.

Okello, S. (2022). Effect of Strategic Innovation on Competitive Advantage in Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya. Nairobi, Kenya: Daystar University (Unpublished Master's thesis).

Pimentel, J. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. *USM R & D*, 18((2)), 109-112.

Qtairi, A., & Alshoraty, Y. (2022). The Degree of Jordanian Universities' Organizational Agility. *International Education Studies*, 15(4), 125-132.

Rizki, L., Said, J., & Mohammed, N. (2023). The role of strategic agility on sustainable competitive advantage of private higher education institutions. *Corporate and Business Strategy Review*, 4(1), 121-130.

Saad, M., & Al-Naggar, S. (2023). The Impact of Human Resources Maintenance on Enhancing Organizational Agility: An Applied Study on Secretariat of Northern Borders Region. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 75-86.

Sajuyigbe, A., Eniola, A., Ayeni, A., & Obi, N. (2023). Employee Relationship Management and Organizational Agility: Mediating Role of Employee Empowerment in Consumer Goods Sector. *Journal of Evolutionary Studies in Business JESB*, 8(2), 50-76.

Sayago, A., Asuero, A., & Gonzalez, G. (2006). The Correlation Coefficient: An Overview. *Critical Reviews in Analytical Chemistry*, 36, 41-59.

Schlegelmilch, B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic Innovation: The Construct, It's Drivers and Its Strategic Outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11, 117-132.

Shahirah, S., & Moi, N. (2019). Investigating the Validity and Reliability of Survey Attitude towards Statistics Instrument among Rural Secondary School Students. *International Journal of Educational Methodology*, 5(4), 651–661. <https://doi.org/10.12973/ijem.5.4.651>.

Shrestha, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4–11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>.

Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>.

Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS, Inc., Publication.

Wahyudi, Sulistyowati, P., Iriyanto, S., Poerbantor, H., & Sukanto. (2023). The Effects of Intellectual Capital on Organizational Agility: The Role of

Knowledge Sharing as Mediation. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(1), 9-25.

Welc, J., & Esquerdo, P. (2018). *Applied Regression Analysis for Business*. London: Springer International Publishing.

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

Wood, R. (2007). What a Strategic Innovation Really Gets Started. *Strategy & Leadership*, 35(1), 21-29.

الملحقات

ملحق 1: مؤشرات قياس الإبداع الإستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
إدارة الإبداع الاستراتيجي: تقوم عملية الإبداع الإستراتيجي في المدرسة على						
1.	تشجيع المعلم على التفكير لإيجاد حلول ممكنة للمشكلات.					
2.	مشاركة جميع المعلمين في موضوعات الإبداع الإستراتيجي.					
3.	عقد نقاشات منتظمة مع الإدارة حول إيجابيات الوضع التعليمي وسلبياته.					
4.	ضمان تسلسل الأنشطة التنظيمية بما يخدم عملية الإبداع الإستراتيجي.					
5.	تحليل العوامل المساهمة في الإبداع الإستراتيجي للبحث عن فرص للتحسين التربوي.					
التوافق الإستراتيجي: تحرص إدارة المدرسة على						
6.	مشاركة المدرسة لتحقيق الإبداع الإستراتيجي.					
7.	تشجيع استخدام تكنولوجيا حديثة في الأنشطة التربوية لتزيد من كفاءتها الحالية.					
8.	وجود استراتيجية تكاملية للتعامل الأنسب مع التكنولوجيا.					
9.	السعي للوصول إلى حالة التوازن بين تطلعات المدرسة وإمكانياتها.					
10.	وضع سيناريوهات معتمدة في الإبداع الإستراتيجي للتعامل مع التغييرات المحيطة.					
11.	تنظم إدارة المدرسة الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجيات التعليمية.					
الإستعداد التنظيمي: تعمل إدارة المدرسة على						
12.	تحويل الأفكار المناسبة لإجراءات تحقق الإبداع الإستراتيجي.					
13.	الإعتماد على الدراسات لتحويل الأفكار لمخرجات تسهم في تنفيذ الإبداع الإستراتيجي.					
14.	توفير التدريب المناسب للكوادر لتطوير العملية الإبداعية.					
15.	توفير الموارد لرفع مستويات معرفة الكادر حول الإبداع الإستراتيجي.					

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16.	توظيف الثقافة التنظيمية لتقبل استراتيجيات الإبداع الإستراتيجي المقترحة.					
17.	تبني طرق متجددة لحل إشكاليات العمل الروتينية.					
18.	توفير معلومات واضحة للعاملين حول مهامهم الوظيفية.					
التنفيذ المنضبط (التطوير والاستمرارية الإبداعية): تشجع إدارة المدرسة على						
19.	الحرص على إدارة المشاريع التعليمية الإبداعية.					
20.	الإتصال الفعال لضمان جودة إدارة المشاريع التعليمية الإبداعية.					
21.	توطيد العلاقات بين المعلمين لتحسين العملية الإبداعية لديهم.					
22.	وضع الخطط التي تضمن استمرار العملية الإبداعية لأجل طويل المدى.					
23.	ابتكار آليات جديدة للمعلمين لإنجاز أعمالهم.					
24.	الحوار المستمر بين المعلمين لتجنب معيقات تنفيذ الأفكار الإبداعية.					

ملحق 2: مؤشرات قياس الرشاقة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
رشاقة الإستشعار: تمتلك المدرسة القدرة على						
1.	التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في العملية التعليمية بسرعة.					
2.	القدرة على توثيق التغيرات الحاصلة من خلال آليات واضحة.					
3.	توقع الاحتمالات المستقبلية التي قد تؤثر على أداء المدرسة.					
4.	توفير خطة بديلة لمواجهة ظروف واحتمالات محددة من قبل حدوثها.					
5.	توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال المدرسية.					
6.	تشجيع المعلمين على توفير قنوات اتصال متعددة للتواصل مع الطلبة.					
7.	متابعة المستجدات التعليمية وتوثيقها.					
8.	تشكيل فرق إدارة أزمات عند الضرورة وفقاً للأسس التعليمية المتبعة.					
9.	توفير معلومات وبيانات موثقة يمكن من خلالها التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.					
رشاقة اتخاذ القرارات: تقوم إدارة المدرسة بـ						
10.	التعاون مع المجتمع المحلي لحل المشكلات التي قد تواجهها قبل حدوثها.					
11.	توزيع الصلاحيات للمعلمين في المدرسة وفقاً لمهاراتهم.					
12.	دعم المقترحات المقدمة من المعلمين لتجنب المشكلات.					
13.	دعم المقترحات المقدمة من الطلاب وأولياء الأمور لتجنب المشكلات.					
14.	الإهتمام بمشاركة المعلمين بتحديد الأولويات وفقاً للأهمية والأثر لإيجاد حلول لها.					
15.	العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية.					
رشاقة الممارسة: تمتلك المدرسة						

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	نوعاً ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16.	القدرة على إعادة تشكيل الموارد في الوقت المناسب وفق المستجدات.					
17.	القدرة على تنفيذ القرارات في الوقت المحدد ودون تأخير.					
18.	القدرة على إعادة هيكلة العمليات الداخلية لضمان تحقيق الأهداف.					
19.	القدرة على بناء شراكات استراتيجية في الوقت المناسب.					
20.	القدرة على فتح قنوات إتصال فعالة للتعامل مع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور.					

ملحق 3: استبانة الدراسة كاملة (بعد التحكيم)



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

الأفاضل معلمو ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة
تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

"العلاقة بين الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية - محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين".

إشراف الدكتورة: إيناس عبّاد العيسى

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الابتكار في التعليم بالجامعة العربية الأمريكية - جنين.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، ودورها في تعزيز وتطوير الإبداع الإستراتيجي والرشاقة التنظيمية في مدارسنا الفلسطينية بما فيه مصلحة تلك المدارس، وبقينا بأهمية دوركم في دعم البحث العلمي، نرجو منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، سعياً للوصول إلى نتائج تساهم في تطوير مدارسنا، ولن تستخدم الاستجابات والمعلومات الواردة في الأداة إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علماً بأن الإجابة عن فقرات الأداة تستغرق ما يقارب (15) دقيقة من وقتكم.

شاكرين حسن تعاونكم

وللراغبين في الحصول على نتائج الدراسة، يرجى مراسلتي على البريد الإلكتروني:

f.naser@student.aaup.edu

الباحثة: فاتن ساكب ناصر

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

التخصص: ☐ علوم طبيعية ☐ علوم إنسانية

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

طبيعة المدرسة: ☐ أساسية دنيا ☐ أساسية عليا

دورات تدريبية في مجال الإبداع الإستراتيجي: ☐ لم أتلق مطلقاً ☐ 1- 5 دورات ☐ أكثر من 5 دورات

دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي: ☐ لم أتلق مطلقاً ☐ 1- 5 دورات ☐ أكثر من 5 دورات

المحور الأول: الإبداع الإستراتيجي Strategic innovation: هو تأطير المنظمة لأهمية ريادتها، وتأسيس قدراتها في المنظمة من خلال مستوى خبرتها في اكتناز التعلم الإستراتيجي للمنظمة وتفعيله، والتركيز على مشاركة الإدارة وفقاً للعمل الموجه نحو الإنجاز، لتمكين حل المشكلات بطريقة إبداعية لتكون قادرة على الإستمرار والمنافسة في ظل التحديات التقنية والمتسارعة المتزايدة (keshta, et al., 2020).

يرجى وضع إشارة (x) أمام درجة موافقتكم على الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجال الأول: إدارة الإبداع الإستراتيجي: تقوم عملية الإبداع الإستراتيجي في مدرستي على						
1.	تشجيع المعلم على التفكير لإيجاد حلول ممكنة للمشكلات.					
2.	مشاركة جميع المعلمين في موضوعات الإبداع الإستراتيجي.					
3.	عقد نقاشات منتظمة مع الإدارة حول إيجابيات الوضع التعليمي وسلبياته.					
4.	ضمان تسلسل الأنشطة التنظيمية بما يخدم عملية الإبداع الإستراتيجي.					
5.	تحليل العوامل المساهمة في الإبداع الإستراتيجي للبحث عن فرص للتحسين التربوي.					
المجال الثاني: التوافق الاستراتيجي: تحرص إدارة مدرستي على						
6.	مشاركة المدرسة لتحقيق الإبداع الإستراتيجي.					
7.	تشجيع استخدام تكنولوجيا حديثة في الأنشطة التربوية لتزيد من كفاءتها الحالية.					
8.	وجود استراتيجية تكاملية للتعامل الأنسب مع التكنولوجيا.					
9.	السعي للوصول إلى حالة التوازن بين تطلعات المدرسة وإمكاناتها.					
10.	وضع سيناريوهات معتمدة في الإبداع الإستراتيجي للتعامل مع التغييرات المحيطة.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
11.	تنظيم إدارة المدرسة الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجيات التعليمية.					
المجال الثالث: الاستعداد التنظيمي: تعمل إدارة مدرستي على						
12.	تحويل الأفكار المناسبة لإجراءات تحقق الإبداع الإستراتيجي.					
13.	الإعتماد على الدراسات لتحويل الأفكار لمخرجات تسهم في تنفيذ الإبداع الإستراتيجي.					
14.	توفير التدريب المناسب للكوادر لتطوير العملية الإبداعية.					
15.	توفير الموارد لرفع مستويات معرفة الكادر حول الإبداع الإستراتيجي.					
16.	توظيف الثقافة التنظيمية لتقبل استراتيجيات الإبداع الإستراتيجي المقترحة.					
17.	تبني طرق متجددة لحل إشكاليات العمل الروتينية.					
18.	توفير معلومات واضحة للعاملين حول مهامهم الوظيفية.					
المجال الرابع: التنفيذ المنضبط (التطوير والاستمرارية الإبداعية): تشجع إدارة مدرستي على						
19.	الحرص على إدارة المشاريع التعليمية الإبداعية.					
20.	الإلتصال الفعال لضمان جودة إدارة المشاريع التعليمية الإبداعية.					
21.	توطيد العلاقات بين المعلمين لتحسين العملية الإبداعية لديهم.					
22.	وضع الخطط التي تضمن استمرار العملية الإبداعية لأجل طويل المدى.					
23.	ابتكار آليات جديدة للمعلمين لإنجاز أعمالهم.					
24.	الحوار المستمر بين المعلمين لتجنب معوقات تنفيذ الأفكار الإبداعية.					

المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية Organizational agility: قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة والتي تحدث باستمرار في بيئات الأعمال من خلال الإستجابة السريعة والمبتكرة واستغلال تلك التغيرات كفرصة للنمو والإزدهار (الحنيطي، 2019).

يرجى وضع إشارة (X) أمام درجة موافقتكم على الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجال الأول: رشاقة الاستشعار: تمتلك إدارة مدرستي القدرة على						
25.	التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في العملية التعليمية بسرعة.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
26.	القدرة على توثيق التغييرات الحاصلة من خلال آليات واضحة.					
27.	توقع الاحتمالات المستقبلية التي قد تؤثر على أداء المدرسة.					
28.	توفير خطة بديلة لمواجهة ظروف واحتمالات محددة من قبل حدوثها.					
29.	توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في إنجاز الأعمال المدرسية.					
30.	تشجيع المعلمين على توفير قنوات اتصال متعددة للتواصل مع الطلبة.					
31.	متابعة المستجدات التعليمية وتوثيقها.					
32.	تشكيل فرق إدارة أزمات عند الضرورة وفقاً للأسس التعليمية المتبعة.					
33.	توفير معلومات وبيانات موثقة يمكن من خلالها التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.					
المجال الثاني: رشاقة اتخاذ القرارات: تقوم إدارة مدرستي بـ						
34.	التعاون مع المجتمع المحلي لحل المشكلات التي قد تواجهها قبل حدوثها.					
35.	توزيع الصلاحيات للمعلمين في المدرسة وفقاً لمهاراتهم.					
36.	دعم المقترحات المقدمة من المعلمين لتجنب المشكلات.					
37.	دعم المقترحات المقدمة من الطلاب وأولياء الأمور لتجنب المشكلات.					
38.	الاهتمام بمشاركة المعلمين بتحديد الأولويات وفقاً للأهمية والأثر لإيجاد حلول لها.					
39.	العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التربوية.					
المجال الثالث: رشاقة الممارسة: تمتلك إدارة مدرستي						
40.	القدرة على إعادة تشكيل الموارد في الوقت المناسب وفق المستجدات.					
41.	القدرة على تنفيذ القرارات في الوقت المحدد ودون تأخير.					
42.	القدرة على إعادة هيكلة العمليات الداخلية لضمان تحقيق الأهداف.					
43.	القدرة على بناء شراكات استراتيجية في الوقت المناسب.					
44.	القدرة على فتح قنوات اتصال فعالة للتعامل مع شكاوى الطلبة وأولياء الأمور.					

اقتراحاتك ستزيد من جودة البحث ومصداقيته، يرجى إفادتنا بالطرق التي تراها مناسبة ولم ترد في الأداء، يرجى كتابتها مع جزيل الشكر:

• الطرائق التي يمكن استخدامها لتحسين الإبداع الإستراتيجي في مدرستك من خلال خبرتكم:

1.

2.

• الطرائق التي يمكن استخدامها لتحسين الرقابة التنظيمية في مدرستك:

1.

2.

معًا نحو استثمار الإبداع الإستراتيجي والرقابة التنظيمية في الإدارة المدرسية

ملحق 4: أسئلة المقابلة (بعد التحكيم)

الأسئلة

- ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه العمل التربوي الفلسطيني في مدارسنا الحكومية الأساسية خاصة في ظل الظروف الطارئة التي تفرضها الأزمات والتغيرات المحيطة بنا كشعب فلسطيني؟
- ما هي الحلول الإبداعية والطرق المنهجية التي تنتهجها المدرسة في تحسين ظروف الحالة التعليمية وتحويل نقاط الضعف هذه إلى نقاط قوة يمكن من خلالها تحقيق أهدافها التعليمية؟
- برأيكم كيف يمكن لإدارة المدرسة تعزيز مظاهر الإبداع الاستراتيجي فيها؟
- من وجهة نظرك، كيف يمكن تحقيق الرشاقة التنظيمية في المدراس الأساسية الفلسطينية من حيث استشعار المخاطر، نقاط الضعف واتخاذ القرارات، وتطبيق هذه القرارات والحلول؟
- برأيكم؛ كيف يؤثر امتلاك المدرسة الأساسية لمقومات الإبداع الاستراتيجي على تعزيز رشاقتها التنظيمي في مجالات استشعار المخاطر والتهديدات، تحديد البدائل والخيارات واتخاذ القرارات، وتطبيق هذه القرارات والحلول؟

ملحق 5: قائمة السادة محكمي الإستبانة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	الرتبة	التخصص
1.	د. أحمد عيسى داود	جامعة الزرقاء_الاردن	أستاذ مشارك	مناهج التربية وأساليب تدريسها
2.	د. إيمان مصطفى احويل	القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	أصول تربية
3.	د. ايناس عارف ناصر	جامعة القدس	أستاذ مشارك	طرق التدريس
4.	د. باسم محمد شلش	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة تربية
5.	د. حسام حسني القاسم	فلسطين التقنية الخضوري	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية
6.	د. سلوى عبد اللطيف البرغوثي	جامعة القدس	أستاذ مشارك	إدارة أعمال
7.	د. علي أبو سنينة	كلية سخنين	أستاذ مساعد	لغة عربية
8.	د. علياء العسالي	جامعة النجاح	أستاذ مشارك	المناهج والتدريس
9.	أ.د. فائزة رضا شاهين	جامعة تكريت_العراق	أستاذ مشارك	الأدب العربي والأدب الأندلسي
10	د. مصدق براهيمه	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مشارك	TEFL

* الأسماء مرتبة حسب الترتيب الأبجدي.

ملحق 6: قائمة السادة محكمي المقابلة

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	الرتبة	التخصص
1.	د. باسم محمد شلش	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
2.	د. جمال محمد بحيص	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي
3.	د. حسام حسني القاسم	فلسطين التقنية الخضوري	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية
4.	د. خالد نظمي عبد الفتاح القرداني	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
5.	د. عبد القادر مصطفى سطيح	معهد يونس امري للثقافة التركية	دكتور	تاريخ الدولة العثمانية
6.	د. علياء العسالي	جامعة النجاح	أستاذ مشارك	المناهج والتدريس
7.	د. مصدق براهيمة	الجامعة العربية الأمريكية	أستاذ مشارك	TEEL

* الأسماء مرتبة حسب الترتيب الأبجدي.

ملحق 7: كتاب تسهيل مهمة بحثية

الرقم: و ت / ١٣ / ٥٧٩
التاريخ: ١٧ / ١٢ / 2023 م



لنن يهه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، وبرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"فاتن ساكب ابراهيم ناصر"

من الجامعة العربية الأميركية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية - محافظة رام الله والبيرة من

وجهة نظر المعلمين".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة الكترونية ومقابلة عبر الهاتف على عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية في مديرية رام الله والبيرة.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سنرسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
١٢١٧

/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

عطوفة رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي المحترم.

السيد مدير عام التربية والتعليم في رام الله والبيرة المحترم.

د. ايناس عبّاد العيسى/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني Inas.Abbad@aaup.edu

د. مطر اناس

ملخص لإجابات المعلمين على أسئلة المقابلة

الأسئلة:

1- ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه العمل التربوي الفلسطيني في مدارسنا الحكومية الأساسية خاصة في ظل الظروف الطارئة التي تفرضها الأزمات والتغيرات المحيطة بنا كشعب فلسطيني؟

1. (ع، ح): عدم كفاءة الطالب نحو استخدام الفعال للتعليم الإلكتروني فيكون مستهترا لعدم وعيه وكفاءته وكذلك المعلم الذي ليست بحوزته المهارات الكافية الكافية التي بدورها تدفعه نحو التعليم الإلكتروني فيكون هذا التعليم عبئا بدل أن يكون داعما وبالعكس يلعب دورا سلبيا اتجاه هذا النوع من التعليم مما ينعكس سلبا على الطالب ودافعيته نحو التعليم الإلكتروني مما يؤدي ايضا الى عدم الشعور بالجدية وتشتت الطالب، ولا يوجد داعم حقيقي وفعال من المؤسسات التربوية لتحقيق الكفاءة لدى الطالب والمعلم والطالب وعدم وجود مساقات حول التعليم الإلكتروني يدرسها المعلم في المرحلة الجامعية تفيد بعد التخرج وفي الحياة العملية.

2. (أ، ع): ضعف الكادر التعليمي لاقتصار الدورات على بعض المعلمين، منهاج طويل وممل، إهمال الطلاب، عدم ربط المنهاج بالواقع، عدم اختيار المعلمين حسب المهارات والقدرات.

3. (ل، ي): الوضع السياسي والإقتصادي أثر على سير العملية التعليمية بشكل كبير عدم الإستقرار في المنطقة والإقتحامات ونصب الحواجز، والوضع العام أصبح في تدهور بسبب التعليم المدمج وازدحام الأزمة المالية.

4. (ل، خ): الأزمة المالية، والإضرابات المتتالية فبالتالي عدم انتظام العملية التعليمية بشكل سلسل هذا يشكل أكبر المعوقات والتحديات للنظام التعليمي واللجوء إلى التعليم عن بعد باعتقادي أنه غير مجدي قد يكون أكثر فعالية لطلاب الجامعات أو المرحلة الثانوية فقط أو لضعف الإنترنت وثانيا لعدم توفر أجهزة لأفراد العائلة اذا البحث عن حلول بديلة افضل ولا شيء يغني عن التعليم الوجيه والملموس للطلاب.

5. (أ، ن): عدم الإهتمام بالجانب الإبداعي ، وحاليًا الإكتفاء بالتعليم عن بعد الذي لا يجدي منفعة إلا للقليل، والمادة مكتظة ادى ذلك الغاء الأنشطة الفنية والرياضية بشكل ملحوظ والهدف اصبح فقط انهاء المادة لضيق الوقت، مما يؤدي الى حالى من الملل لدى الطالب، والمدارس الحكومية غير مؤهلة للتقليل من اي فجوات لانها عبارة عن تنفيذ لما يأتي من التربية والتعليم.
6. (هـ، ح): صعوبة الوصول للمدارس من المحافظات أو من القرى، بسبب الازمات المالية.
7. (ع، ع): عدم مواكبة المعلم للتطور التكنولوجي، انخفاض دافعية المعلمين لاستعمال الوسائل التعليمية ونحو التدريس، واهمال بعض المعلمين في تنفيذ توصيات المشرف التربوي والمناهج الدراسية (توفير تعليم أكثر شمولي وانصافا لجميع الطلاب)، الوضع الإقتصادي والإجتماعي يعيق بغض الطلبة.
8. (س، هـ): الوضع الأمني يسبب صعوبة وصول بعض المعلمين.
9. (ر، ب): إهمال الطلاب بالتعليم من وقت كورونا والإحتلال وازمة الراتب والنظرة المادية اصبحت كل شي بالنسبة للطلاب، بان الشهادة لا تفيد ونهج التعليم الإلكتروني زاد سوء.
10. (أ، ف): عدم التوفر الدعم الكافي من النظام التعليمي والجهاد الإدارية المسؤولينه والطلاب غير مهتمين بالتعليم وضغط العمل، التعليم المدمج واعتماد التعليم عند بعد بدون اهتمام ومراقبة من الاهل، وانخفاض الدافعية عند المعلمين بسبب الوضع الإقتصادي.
11. (ر، س): عدم التدريب المسبق للتعليم والتعلم خلال الطوارئ فيرى المعلم والطالب نفسهم امام واقع صعب ومفاجئ يجب تفعيل خطط الطوارئ ان لا تكون ورقية فقط بل تكون فعاله وقابلة للتحقيق من أقل الخسائر، وضعف مستوى الطلبة الأكاديمي وضعف التحصيل نتيجة الفاقد التعليمي المتراكم والذي لا بد من تغيير الإستراتيجيات وطرائق تعليم لتصبح متمركزة حول المهارات التي يحتاج الطالب اتقانها للسنوات اللاحقة واتباع بهذه الإستراتيجيات يتمكن الطالب والمعلم من التركيز على المهارات اي نخرج من تدريس الكتاب فقط .
12. (ز، ق): عدم تعاون المدرسين والأهل والتربية لتخطي هذه التحديات في ظل الظروف ولا يوجد خطط بديلة تتماشى مع الظروف، وعدم انتظام الدوام

- الوجاهي مما يؤدي الى تدني مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة، وتغيب نسبة كبيرة من الطلاب على حصص التعليم الإلكتروني.
13. (إ، ن): صعوبات كثيرة خصوصاً عدم التمكن من السيطرة على تفاصيل حياتنا اليومية مثل الامان التنقل وحتى العمل وإن كان هناك تعليم الكتروني فهو يتطلب دفع مبالغ مالية مقابل توفر انترنت وأجهزة الكمبيوتر والمحمولة خصوصاً اذا كان عدد الطلاب في الأسرة كثير عدا عن اعتقال معلمين وطلاب المدارس ووجود شهداء له التأثير الكبير على نفسية الآخرين للإقبال على التعليم.
14. (ن، ق): نحن كشعب فلسطيني نعيش في ظروف صعبة ومتغيرة باستمرار سواء على الصعيد السياسي أو الإقتصادي أو الأمني، وللأسف هذه المتغيرات تلعب دوراً كبيراً وهاماً في الجانب الأهم في العملية التعليمية التعلمية الا وهو انتظام الدوام المدرسي الوجاهي خاصة في المراحل الأساسية من الصف الاول وحتى الصف السادس الاساسي.
15. (م، د): عدم القدرة على استكشاف المحيط بالطلاب من خلال الزيارات الميدانية والرحلات التربوية، يعني التعلم عن طريق الاستكشاف معدوم بسبب الظروف.
16. (ن، ك): عدم انتهاء المادة وعدم افادة الطالب بسبب الظروف من اجتياحات او اضرابات مما ادى الى خمول الطالب وتدني التحصيل الدراسي (اضرابات المعلمين، الاحتلال، أدى الى ضعف التحصيل الدراسي).
17. (إ، ز): عدم كفاءة الطالب نحو استخدام الفعال للتعليم الإلكتروني، الاحتلال، الاضراب.
18. (ج، ح): تقليص الأنشطة اللامنهجية كالرحلات التعليمية والمسابقات والأنشطة التطوعية التي كانت قبل ذلك متاحة وداعمة للنهوض بالعملية التعليمية والتي تساهم في تعزيز وتحفيز مهارات التفكير الابداعي لدى الطالب بسبب الظروف الراهنة .
19. (ح، ن): الانتقال المتكرر للتعلم الإلكتروني عبر منصة تيمز خلف ورائه فاقد تعليمي لدى الطلبة في معارفهم وتحصيلهم الأكاديمي مما سيؤثر سلباً على مستقبلهم القريب، والوضع الأمني من أكبر التحديات التي تلعب دوراً مهماً في انتظام الدوام الوجاهي داخل اسوار المدرسة بالاضافة الى تحدي وصول

المعلمين والطلبة والكوادر الإدارية للمدارس دون اي تهديد لامن وسلامة و حياة اي شخص.

20. (م، م): الوضع الاقتصادي فهو من اكبر التحديات الاي تؤثر سلبًا على نفسية الموظفين وعدم انتظام الرواتب.

2- ما هي الحلول الإبداعية والطرق المنهجية التي تنتهجها المدرسة في تحسين ظروف الحالة التعليمية وتحويل نقاط الضعف هذه إلى نقاط قوة يمكن من خلالها تحقيق أهدافها التعليمية؟

1- (ع، ح) : عدم اهمال المادة التي فقدتها الطالب بسبب الفجوة بينه وبين التعليم الالكتروني وادراجها تحت بند الفاقد التعليمي وذلك من خلال تزويد الطالب بالمادة السابقة حصة اسبوعيا من نصاب كل مادة وخاصة المواد الرئيسية كاللغة العربية والانجليزية والرياضيات ، وتوعية المعلم نحو استخدام التكنولوجيا والتعليم الالكتروني لتحقيق العملية التعليمية الفعالة وسد الفجوة، وتوعية الطالب نحو استخدام التكنولوجيا لتحقيق العملية التعليمية الفعالة لسد الفجوة، والقيام باجتماعات مع اولياء الامور لتوعيتهم في استخدام التعليم الالكتروني وميزاته وعدم الاعتماد على الحكم المسبق وتزويدهم في اكثر من زيارة في طرق استخدام التكنولوجيا الحديثة ليكونوا سندًا ودعمًا حقيقيا لابنائهم وسد الفجوة قدر الامكان.

وبناء مدير المدرسة علاقات اجتماعية ناجحة مع شخصيات اعتبارية في المدينة او القرية ليكونوا داعمين ماديا في توفير اجهزة للطلاب الذين ليس لديهم القدرة على شراء اجهزة.

2- (أ، ع): تشجيع المعلمين على اتقان استراتيجيات التدريس الحديثة وتطبيقها وتقييمهم بعد التدريب جميعا وعلى واساليب التعلم التي تنمي الابداع، وعمل دورات للمعلمين في مجال التعليم الحديث ، توفير مناخ صفي لتشجيع المعلمين للمنافسة والتحدى

3- (ل، ي): التركيز على التعليم المساند، وعمل خطط فاقد تعليمي، ووجود معلمة مساندة بالمدرسة للمواد الاسياسية

4- (ل، خ): العمل بروح الفريق لتقليص الفجوات الحاصلة في العملية التعليمية ويكون ذلك بعقد اجتماعات مستمرة حول كيفية جذب الطالبات نحو الالتزام بحصص التميز من خلال التشجيع اللفظي وعرض فيديوهات خلال الحصة وزيادة علامات لمن يلتزم والتكليف بمهام ترصد لها تقييم نوعي، وتحاول المدارس وبالتعاون مع مديرية التربية والتعليم والمجتمع المحلي قدر الامكان تقليل الفجوة الحاصلة في التعليم، تكون بدايتها بوضع خطط للفاقد التعليمي ومتابعة تطبيقه على أرض الواقع عقد اختبارات تشخيصية لمعالجة نقاط الضعف وحث الطلاب على متابعة قناة فلسطين التعليمية.

5- (أ، ن): الاليات أو الحلول تكون من قبل التربية والتعليم والمدير كهيئة ادارية يطلب من المعلمين تحقيق ذلك ... وكان الحلول متمركزة فقط عند التربية والتعليم ... وهم ينفذون مواطن الضعف والعمل على التعويض للفاقد التعليمي.

6- (هـ، ح): وضع خطط تعليمية وتقييم للاداء اول باول، والتغذية الراجعة والمراقبة والتقييم المستمر.

7- (ع، ع): توفير المواد والوسائل اللازمة، واستخدام تقنيات حديثة في التدريس، واختيار جيد للمعلمين (الإلتزام، العدل، الابتكار، والإهتمام بالمدرسة من حيث الجو المناسب للمدرسة لانه مهم في تطوير العملية التعليمية.

8- (س، هـ): عمل مجموعات تعليمية على تطبيق للصف كاملا يتم من خلال التواصل يومي مع اولياء الامور لتوضيح ما تم تعلمه بشكل يومي وتوضيح نقاط الضعف والقوة عند الطلبة وعمل حصص تعليمية قصيرة يتابعها الاهل وتشجيع كل طالب يطرأ عليه تحسن على مستواه، ولقاءات مع الطلاب وعمل جلسات لمعرفة نقاط الضعف، والتعلم بالاقران، التعلم باللعب، واستخدام القصص للكشف عن نقاط الضعف وعلاجها، عمل تغذية راجعة بشكل دوري في بداية العام ونهايته من خلال دور المعلمين بتنفيذ اختبارات تشخيصية وتكوينية وعلاجية خلال العام الدراسي.

9- (ر، ب): توعية المعلمين للطلاب ان الشهادة سلاح والغاء النظرة المادية عند الطلاب، وعمل أنشطة ومسابقات داخل المدرسة لتشجيع الطلاب وتعزيزهم وزيادة تعلقهم بالمدرسة والتعليم.

والتعاون المستمر مع المعلمين وتعزيز وبناء الخطط البناء والنقد البناء، والصف الدوار والتعزيز والحصص النموذجية، والمتابعة مع الاهل وتحديد نقاط الضعف من خلال التشخيص وبناء خطط علاجية والسير عليها واستخدام لبتكنولوجيا، والملاحظة واوراق العمل والاختبارات المستمرة.

10- (أ، ف): تعدد اساليب التعليم الفعال مثل دروس التقوية، وتشجيع التعلسم الذاتي للطلاب خارج الفصل الدراسي، وتوفير التكنولوجيا الحديثة لاجراء التعليم من المنهاج القديم، وتوفير دورات حقيقية فعالة للمعلمين وهاذفة لاستخدام التعلم النشط، والتقييم المبكر والتغذية الراجعة وتقديم المعالجة بشكل فردي ودعم نقاط القوة عند المعلمين وتوفير الامكانيات اللازمة للعملية التعليمية ومتابعه الاهتمام من الاهل.

11- (ر، س): شعور الفرد بالمسؤولية والرغبة في الاصلاح من منطلق خارجي فنرى نماذج من معلمين يرغبون بالتحسين فيتبعون استراتيجيات من التعلم الفعال والنشط داخل حصصهم هذه النماذج بحاجة لتعزيز وتشجيع من قبل المسؤولين لتصبح هذه الممارسات عادة تطبق بشكل دائم ، والمتابعة والمساءلة من اصحاب القرار ... ليس ورقيا فقط وانما فعليا.

12- (ز، ق): عمل حصص فاقد تعليمي.

13- (إ، ن): يتطلب تعاون مشترك بين الإدارة التعليمية والمدرسية واواياء الأمور والمجتمع المحلي وكذلك وزارة التعليم لسد الاحتياجات سواء الطلبة من أجهزة وكتب وصحة نفسية بالتعاون مع المرشد التربوي و الهيئة التدريسية من رواتب ووسائل تعليمية حديثة ومبتكرة من اجل الوصول إلى تعليم ذي جودة، والتواصل مع الأهلى

والمجتمع المحلي للبحث في إيجاد الطرق المناسبة للتواصل وتدريب الطلاب في ظل الظروف الصعبة التي نعيشها.

14- (ن، ق): بداية هناك اليات وطرق محددة يتبعها المدير مع الوزارة والمديرية ، وزيارات قسم الاشراف والميدان للمدارس، التعاون مع المجتمع المحلي كالمجالس القروية ومجالس أولياء الامور وأولياء امور الطالبات لتوفير ما يلزم من دعم مادي وكوارد داعمة ومساندة.

اما بالنسبة للمدير مع معلميه فهو يقوم بالتعاون معهم في تحديد مستويات الطلبة من خلال الاختبارات التشخيصية ومن ثم عمل الخطط العلاجية لمعالجة مواطن الضعف الاكاديمي لدى الطلبة ورفع مستواهم العلمي والتحصيلي، والعمل قدر المستطاع على حل المشكلات بالاستعانة مع كادر المعلمين والمديرية والمجتمع المحلي لتوفير الاحتياجات ورفع المستويات.

تقديم الدعم النفسي وتعزيز للمعلمين خاصة في ظل الظروف الراهنة.

تنفيذ الخطط العلاجية بعد تحديد مواطن الضعف والعمل على التعويض للفاقد التعليمي الذي فقده الطلبة خلال الفترة السابقة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة واستثمارها بشكل يساعد الطلبة على فهم المواد الدراسية واثرائها.

15- (م ، د): قلة من المدارس تستخدم ماهو وارد.. وذلك يدعود لضعف الإمكانيات ومحدودية التعليم والرقابة الاشرافية، والتطرق إلى اوراق عمل شاملة واستخدام استراتيجيات تربوية تحفز المنهاج.

16- (ن، ك): التعليم الالكتروني لكن غير التزام كامل تقريبا 40 بالمئة يكون اسباب ممكمتكون تقنية او اهمال ، 52 الى 60 تكون نسبة الالتزام وجاهي ، وعمل فاقد تعليمي للطلاب ، وكل معلم يطلب منه مع الامتحانات الشهرين او النهائي تحليل اختبار من خلاله يتم تحديد الضعف ثم وضع خطط علاجية بناء على ذلك ولكن قليل ما المعلمين يطبقو ذلك لضيق الوقت.

يتم عمل فاقد تعليمي ، لكن التعليم الالكتروني ، ويطلب من المعلم مع الامتحانات ان يعمل تحليل اختبار يتم من خلاله يتم تحديد نقاط الضعف وبناء عليه يتم وضع الخطط العلاجية للطلاب ممكن تكون اوراق اعمل او حصص اضافية.

17- (إ، ز): بناء مدير المدرسة علاقات اجتماعية ناجحة مع شخصيات اعتبارية في المدينة او القرية ليكونوا داعمين ماديا، ومشاركة جميع المعلمين في الموضوعات أو الافكار.

18- (ج، ح): تنفيذ الخطط العلاجية بعد تحديد مواطن الضعف والعمل على التعويض للفاقد التعليمي الذي فقده الطلبة خلال الفترة السابقة، وتتبع المدير مع الوزارة والمديرية لتقييم وضع المدارس ، وزيارات قسم الاشراف للمدارس.

19- (ح، ن): تنفيذ الخطط العلاجية بعد تحديد مواطن الضعف والعمل على التعويض للفاقد التعليمي، وتعاون المدير مع المعلمين معهم في تحديد مستويات الطلبة من خلال

الاختبارات التشخيصية ومن ثم عمل الخطط العلاجية لمعالجة مواطن الضعف الأكاديمي وعمل معالجة للفاقد التعليمي لدى الطلاب.

20- (م، م): تقديم الدعم النفسي والتعزيز للمعلمين خاصة في ظل الظروف الراهنة الصعبة وعمل فاقد تعليمي، وتنفيذ الخطط العلاجية بعد تحديد نقاط الضعف والتعاون مع المجتمع المحلي حسب كل بيئة كل مدرسة.

3- برأيكم كيف يمكن لإدارة المدرسة تعزيز مظاهر الإبداع الاستراتيجي فيها؟

1- (ع، ح): توفير التدريب المستمر للمعلمين لتحقيق العملية التعليمية فعاله، وتوفير التدريب المهني والعملي المستمر للطلاب بشكل دائم، وتوعية الطالب من خلال تزويده بميزات وطرق استعمال التعليم الإلكتروني ليكون تعليمًا فعالًا وادماج الطالب من مرحلة التلقّي إلى تعليم فعال وإشراكه في العملية التعليمية كما هو الحال بالغرف الصفية، وكذلك التواصل الفعال مع الأهّل من خلال إنشاء مجموعات وإرسال الملاحظات التعليمية والسلوكية، وتشجيع الطلاب على استخدام التعليم الإلكتروني وتعزيزهم وإصدار شهادات لكل من استخدمه بشكل فعال، بالإضافة إلى تصميم مناهج تناسب كلا التعليم الإلكتروني والوجهي كي لا يحدث أي فجوة وأي معوق وتوفير أجهزة الحاسوب للمعلم وللطالب إن أمكن من توفير إنترنت قوي.

2- (أ، ع): تشجيع المعلمين على استخدام التعليم الإلكتروني وتعزيزهم وإصدار شهادات لكل من استخدمه بشكل فعال، والتقييم المستمر للطلاب، وعمل دورات توعوية للأهّل لاستخدام التكنولوجيا في التعليم وضرورة المتابعة باستمرار مع الطلاب، بالإضافة إلى تطوير المناهج من خلال أنشطة لامنهجية تدعو إلى تنمية الإبداع على صعيد المعلمين والمتعلمين وزيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لأن تنمية الإبداع لا يقتصر فقط على المدارس فالمجتمعات تساهم في خلق بيئة مشجعة للإبداع في مدارسنا الفلسطينية.

3- (ل، ي): التركيز على الأنشطة اللامنهجية وتحويل التعليم إلى تعليم إبداعي يحتوي على أنشطة الابتعاد كلياً عن التلقين وجعل الطالب وحوار العملية التعليمية.

4- (ل، خ): يمكن للمدرسة تعزيز مظاهر الإبداع الاستراتيجي من خلال العدل في توزيع المهام على المعلمين المكلفين بإعطاء المادة وتخفيف العبء على الطالب بالتركيز على ما هو مهم ويمكنه الاستفادة منه، والابتعاد عن الأنشطة الروتينية والزائدة التي يمكن أن تكون مضبّعة للوقت، وعمل أنشطة منهجية أو غير منهجية أو مسابقات داخل المدرسة تعزز روح المنافسة وحب الدراسة وتقديم جوائز عينية إن أمكن.

5- (أ، ن): توفير بيانات ومعلومات لتساهم بشكل واضح من حيث الرؤية والهدف لدى مدراء المدارس عند اتخاذ القرارات المدرسية المختلفة.

6- (هـ، ح): دور الإدارة في تعزيز الإبداع من خلال اختيار موارد تعليمية قاجرة على قيادة الطلبة بشكل لافت وتبني طرق تدريس فعالة وتوفير ميزانيات كافية للقيام بأنشطة إبداعية.

7- (ع، ع): دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، وإنشاء بيئة تعليمية محفزة، وتعزيز التفاعل والتعاون، واستخدام أساليب تقييم شاملة تركز على تطوير قدرات الطلاب.

8- (س، هـ): تشجيع الإدارة على الابتداء وتقديم الدعم المادي والمعنوي وتعزيز الطلاب وإشراكهم بالعمل وعمل مسابقات وتعزيز روح المنافسة، وعمل ورشات عمل للكشف عن مخاوف الطلاب (جلسات تفريغ نفسي)، إعداد بوسترات ومجلات حائط عن الموضوع بشكل دوري، عمل صندوق اقتراحات ربط المنهاج بالواقع بحيث يصبح دور المعلم موجه ومرشد، تكليف الطلاب بمهام ببيتية وأنشطة لا منهجية.

9- (ر، ب): زيادة الوعي لدى الإدارة بأهمية العلاقات الانسانية في المدرسة يساهم في تحقيق اهداف المدرسة بشكل اسرع ويقلل من العقبات، وتحفيز المعلمين على الافكار الابداعية وذلك بالخروج عن المألوف والمشاركة بمسابقات وتفعيلها. مكافئة أفضل الافكار الابداعية والتحفيز على ذلك.

أهمية عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي في اتخاذ القرار وتدريب المدرء على أساليب الرقابة التنظيمية وخطواتها وكيفية تطبيقها.

10- (أ، ف):

- توفير بيئة تعليمية مناسبة ومحفزة للطلاب تسمح بالاستكشاف والتجربة والإبتكار.
- توفير الادوات والمعدات لتطبيق مهاراتهم الابداعية والابتكارية.
- تشجيع الطلاب على التعاون والعمل الجماعي.
- تشجيع المعلمين على الزيارات المتبادلة في المدرسة الواحدة والمدارس الأخرى.

11- (ر، س):

- تكريم وتشجيع وتمييز من يستحق ذلك واعطاء التقارير الممتازة لمن يستحقها فعليا ويمتلك الادلة الكافية لاستحقاقه ذلك التميز.
- نشر الممارسات الفعالة بين المعلمين وتطوير مجتمع من الممارسات الفعالة بين طاقم المدرسة.
- نشر الامثلة التي تستحق ان تنشر لتصبح نمطا عند الآخرين وتشجيع الآخرين على العمل بها.
- أن تقوم المدرسة ومعلميها بداية كل فصل بتقديم اختبارات سلوك مدخلي للمواد الأساسية بناء على المهارات السابقة وتحليل نتائج هذه الاختبارات لتحديد مواطن القوة والضعف وبناء عليه عمل خطة علاجية وآلية تطبيق تلك الخطة سواء من خلال الحصص الاثرائية أو أوراق العمل الإضافية أو دروس إضافية حسب الإمكانيات المتاحة ... ثم التحقق من تطبيق تلك الخطط من خلال إعطاء أوراق أو اختبارات إضافية للتأكد من أن الفترة العلاجية حقق المرجو منها.

12- (ز، ق):

- تعزيز المعلم بما يستحق لانه يحفز المعلم للابداع واخراج افضل ما عنده.

- تفعيل دور المرشد التربوي بتوفير غرف صفية وغرفة مصادر مجهزة لهما دور فعال في تعزيز الابداع بالمدرسة.
- تكثيف الحصص اللامنهجية للطلاب لانها بتعمل على التفريغ وبالتالي يتجدد نشاط وذاكرة الطلاب.
- يمكن لإدارة المدرسة تعزيز العمل الإبداعي فيها وذلك بتحفيز المعلمين والمعلمات على العمل والأفكار الإبداعية وذلك بالخروج عن المألوف واستخدام طريقة التعلم باللعب والوسائل المحسوسة.
- المشاركة بمسابقات مديرية التربية والتعليم.
- عمل مسابقات تنافسية لكل صف ومنح جوائز للطلبة ، وتحفيز أفضل فكرة إبداعية للمعلم ومكافئته على ذلك .

13- (إ، ن): تشجيع الطلاب والمعلمين على استخدام أساليب تربوية حديثة وفعالة ومشاركة الطالب بفعالية في العملية التعليمية والتعزيز والتشجيع للمعلمين والطلاب

14- (ن، ق):

- المدير قدوة اذا كان يتعامل ويعمل في مهنته بأبداع فسوف ينعكس هذا على معلميه وطلبتيه (المدير القائد متعاون مبادر مثابر صابر وحسن التعامل)
- التعاون بين الهيئة الادارية والتدريسية والمجتمع المحلي يسهل حل المشكلات وتوفير الاحتياجات للنهوض بمستوى المدرسة والطلبة.
- مواكبة التقدم التكنولوجي من خلال الوسائل المتاحة.

15- (م، د): القدرة الكبيرة من خلال تعاون الإدارة مع المجتمع المحلي وتوفير كل ما ينقص من موارد مادية وبشرية ، يعني الإدارة تستطيع مع المجتمع المحلي توفير مثلاً بيئة بالمدرسة للتعليم عن طريق اللعب أو الاستكشاف أو استخدام التكنولوجيا بطريقة أفضل، والدورات التدريبية التي بحاجتها المعلم أهمها التطور التكنولوجي والقيادية بصنع القرار

16- (ن، ك): الادارة ان تكون لا مركزية وتأخذ بالاراء من الطالب والمعلم واولياء الامور والمجتمع المحلي وتأخذ افكار منهم ولا تكون منغلقة على نفسها.

17- ايناس أبو زيد(إ، ز):

- التركيز على الأنشطة اللامنهجية، وابتعاد الادارة عن المركزية
- تبني طرق متجددة بعيدا عن الروتين
- تصميم مناهج تناسب كلا التعليم الالكتروني والوجاهي كي لا يحدث اي فجوة واي معوق وتوفير اجهزة الحاسوب للمعلم وللطالب

18- (ج، ح):

- التعاون بين الهيئة الادارية والتدريسية والمجتمع المحلي يسهل حل المشكلات وتوفير الاحتياجات للنهوض بمستوى المدرسة والطلبة.

- والعمل بانسانية مع المعلمين يخلق اجواءً من الراحة التي بدورها تعمل على تعزيز الإنتماء وبذلك يكون مناخاً خصباً للابداع والانجاز للمهام وحل المشكلات ببسر وسهولة.

19- (ح، ن):

- عدم تمركز الإدارة.
 - * وعمل ورشات عمل مشتركة بين المعلمين والمدراء، والاعتماد ومتابعة تجارب الآخرين او متابعة دراسات تتناول كيفية استثمار وتوظيف الابداع بالعمل.
 - زرع قيم التحدي يخلق الابداع من خلال الصمود والاصرار على التعلم رغم قسوة الظروف التي تمر بها البلاد باستخدام ايسر واسهل الطرق المتاحة.
- 20- (م، م): عمل ورشات عمل والتركيز على الانشطة اللامنهجية التي تحفز الابداع والخروج عن المألوف، ومواكبة التقدم التكنولوجي من خلال الوسائل المتاحة بالمدرسة.

4- من وجهة نظرك، كيف يمكن تحقيق الرقابة التنظيمية في المدارس الأساسية الفلسطينية من حيث استشعار المخاطر، نقاط الضعف واتخاذ القرارات، وتطبيق هذه القرارات والحلول؟

1- (ع، ح):

- التعاون السلس مع اولياء الامور من خلال خلق قنوات تواصل سهلة ومتوفرة نحو مجموعات الفيس او واتس او ماسنجر والتعامل مع متطلباتهم بشكل مقبول ضمن امكانيات قدر الإمكان.
- خلق قنوات تواصل شراكة وفرض حاله من التواصل المشترك وتحقيق التعاون مع جميع الهيئة التعليمية.

2- (أ، ع): عقد دورات بشكل أكثر ولقاءات لمديري المدارس والمعلمات لنشر وتعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية في مدارسنا.

3- لبنى ياسين(ل، ي): أخذ ادارة المدرسة بأراء المعلمين شيء مهم يجعل عندها ابداع وتكاملية في العمل حيث يساهم ذلك أن تكون قادرة على مواجهة التحديات وايجاد بدائل وحلول.

4- (ل، خ):

- تعمل المدرسة كخلية نحل بدءاً بالإدارة والنائبية والسكرتيرة والمعلمين فالادارة تقوم بوضع البرامج في حال حدوث طارئ بعد التشاور مع المعلمين وتمد لهم يد العون فمثلاً في حال تم إعلان التعليم عن بعد تجهز برنامج معد مسبقاً وتعلن للطالبات والأهل لأهمية الاستعداد الجيد والمتابعة والحضور.
- في حال كانت معلمة مجازة وتاخرت التربية في ارسال بديل تقوم بالبحث عن متطوع من داخل القرية للقيام بمهام المعلم حتى ارسال معلم بديل

- في حال حدوث مشكلة بين طالبات المدرسة تحتوي المدرسة هذه المشكلة بالاستماع للطرفين ومحاولة حل النزاع (بالتعاون مع المرشد)، وإذا تعقدت المشكلة يمكن تدخل مجلس أولياء الامور والمجتمع المحلي.

5- (أ، ن): زيادة الصلاحيات المعطاه لمديري المدارس وتمكنهم من اتخاذ القرارات واحداث تغييرات اي تكون لدى المدرسة صلاحية بصياغة رسالتها والاهداف العامة المرتبطة ضمن القوانين وعدم التمكن فقط لوزارة التربية والتعليم.

6- (هـ، ح): تحديد نقاط الضعف ومعالجتها والسرعة في اتخاذ القرار

7- (ع، ع):

- العمل على توفير وسائل مبتكرة لتلبية الاحتياجات المدرسة.
- تعزيز قناعات العاملين بالمدرسة بضرورة التغيير التنظيمي.
- تجريب الافكار الابداعية.

8- (س، هـ):

- اشراك المجالس القروية ومجالس اولياء الامور في اتخاذ القرار خاصة عند وجود خطر محتمل على حياة الطلاب ، التحول الى تعليم عن بعد في حال وجود خطر بالتنسيق مع الاهالي والمدارس المجاورة.
- اعطاء المعلمين دورات حسب مشكلة المنطقة مثلا التعامل مع اطلاق الرصاصوكيفية اخلاء المدرسة في حال دخول جيش.
- دورات اسعاف اولي تحسبا لأي طارئ.
- تخزين مواد اساسية سلة غذائية تحسبا لاي انحجاز.
- عمل لجان طوارئ مكونة من المدير والمعلمين واعضاء المجلس القروي وأولياء الامور.
- توعية الطلاب وعمل دورات خاصة للتعامل مع الاوضاع الامنية وحدث خطر.

9- (ر، ب):

- تزويد المدارس بدورات نحو كيفية تحقيق الرقابة لدى مدارسنا وتكون مشتركة بين المعلمين والمدراء.
- اهمية التمكين الإداري.

10- (أ، ف): من خلال المشاريع التطويرية والتحفيزية والرفع من مستوى اجاء القيادة المدرسية وتدريب الاداريين على مواجهة المخاطر وحلها .

11- (ر، س): اعطاء المدرسة بعض الصلاحيات وليس فقط اتباع السياسات المتبعة ، مثلا واقع مدرسة يختلف عن غيرها فلم ينطبق عليها ما ينطبق ع الجميع حتى لو كان اداؤها افضل ، فيكون لدى المدرسة القدرة على التعامل بناء على المخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف لديها لتتمكن وقتها من التكيف مع الواقع بشكل ملائم ويتخذ اصحاب القرار فيها ما هو لصالح الجميع.

12- (ز، ق):

- تعاون مجلس اولياء الامور مع المرشد وادارة المدرسة من ارشادات للاهل لتحسن مستوى الطلاب اكاديمياً والعمل على تحسين سلوك الطالب من خلال تكثيف حصص التوعية
- توزيع الأدوار بطريقة صحيحة بين الطاقم الإداري وطاقم المعلمين وعمل كل منهم على كامل دوره المطلوب
- متابعة المشرفين التربويين المدرسة
- متابعة الإدارة نواقص المدرسة والعمل على توفيرها بمساعدة مجلس اولياء الأمور
- حضور حصص للمعلمين وتقييمهم وتوجيههم

13- (ا، ن): التواصل المستمر بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور للتخفيف من المعوقات وتقديم المساعدة لمن يحتاج وتوفير بدائل في حال استجدت ظروف قاهرة تؤثر على العملية التعليمية.

14- (ن، ق):

- التعامل مع المتغيرات الحاصلة في الجانب السياسي والامن يكون بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم وبين المعلمين بما يضمن سلامتهم ووصولهم الامن لهم وللطلبة من خلال التواصل المستمر والمباشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمجموعات التي يسرت الهدف.
- تكون الرقابة التنظيمية في مدرستنا واضحة وجلية من خلال تحديد نقاط الضعف في المدرسة والتعاون كإدارة ومعلمين في ايجاد الحلول المناسبة لها والبدائل التي يمكن الاستعانة بها.

15- (م ، د): المرونة المدرسية هو أن تسهل الوزارة حق القرار للمعلم والمدير لما يريد أن يقوم به مع الطالب واعطاء ما هو مهم وما هو سيئني عليه الطالب للسنوات القادمة ولكن هذا المجال ملغي ولا يتوفر من الوزارة للأسف ...بسبب اتباع سياسة التلقين والدكتاتورية للمعلم وعدم مشاركته باتخاذ القرار وولعلم هو الوحيد الذي من خلاله نستطيع أن نأخذ بقراراته للمستقبل وكيفية وضع الطلاب.

16- (ن، ك):

- التربية عندها استشعار للمخاطر لكن للأسف لا تواجهها ، مثلاً عندها استشعار ان المعلمين راح يكون اضراب لكن هل تأخذ حلولو للأسف لم تأخذ ، ممكن استشعار المخاطر تكون ببداية السنة من خلال تقييم الطلاب نعرف مستوى الطلاب والفاقد التعليمي لديهم ف بنستشعر ما يمكن ان يواجهه الطالب .
- اغلاق الطرق ف اي وقت يجب ان تكون المدارس مهيئة للتعليم الالكتروني

17- (ا، ز):

- زيادة وعي المدرء بأهمية الاخذ بالمبادرة وأفكار المعلمين، وأخذ دورات مشتركة بين المعلمين والمدرء حول كيفية المساهمة في تعزيز رشاقة المدارس والافادة مع تجارب الآخرين
- الاعتماد على دراسات وتجارب الآخرين للاستفادة ولتعزيز الثقافة التنظيمية نحو كيفية مواكبة التغييرات.

18- (ج، ح):

- تحديد نقاط الضعف في المدرسة والتعاون كإدارة ومعلمين في ايجاد الحلول المناسبة لها والبدائل التي يمكن الاستعانة بها
- تطبيق القرارات يكون عادةً وفقاً للنظم والقوانين العليا التي تطرحها الوزارة باستمرار وحسب الظروف المتغيرة والتي بدورها تكون متاحة للمدرء للتعامل معها كل حسب ظروف مدرسته واحتياجاتها بما يضمن سلامة الجميع بالدرجة الأولى حيث التعاون يكون مصحوباً بالاحترام

19- (ح، ن): التعامل مع التغييرات في الجانب الامني يكون بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم وبين المعلمين والمدرء بما يضمن سلامتهم ووصولهم الامن لهم وللطلبة من خلال التواصل المستمر والمباشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي

20- (م، م):

- تحديد نقاط الضعف في المدرسة والتعاون كإدارة ومعلمين في ايجاد الحلول المناسبة لها والبدائل التي يمكن الاستعانة بها.
- التزويد المكثف بالدورات حزل الابداع وتطوير مهارات التفكير الابداعي ويكون ذلك بالشراكة من المعلمين والمدرء للمناقشة
- فهم الواقع ووعي المدرء والتحدي له والادارة القوية لها دور فعال بذلك في جعل التعليم بالصورة المطلوبة من خلال فهم الاساسيات العامة التي يعيشها الطالب والمتطلبات وربطها بالواقع

5- برأيكم؛ كيف يؤثر امتلاك المدرسة الأساسية لمقومات الإبداع الاستراتيجي على تعزيز رشاقتها التنظيمي في مجالات استشعار المخاطر والتهديدات، تحديد البدائل والخيارات واتخاذ القرارات، وتطبيق هذه القرارات والحلول؟

1- (ع، ح):

- اذا لم يتحقق الوعي لدى هذا النوع من التعليم (الالكتروني) وتقليل الفجوة بينه وبين عناصر العملية التعليمية من معلم وطالب ومنهاج ومدير سيكون هناك فاقد تعليمي
- لابد من اعادة هيكله الأمور تبدا بالوعي والايامن التام بأن التعليم الالكتروني كالتعليم الوجيه من ناحية المدخلات والمخرجات.
- توفير الامكانيات المادية اللازمة نحو توفير انترنت وأجهزة، والدور الاكبر الذي تلعبه المؤسسات التربوية والتعليمية ووعي الادارة التي بدورها تقوم بتقليل الفجوة واعادة هيكله تصميم المناهج ليتناسب مع الوضع الراهن.

2- (أ،ع): امتلاك الإدارة لمهارات التفكير الإبداعي وتطوير خدمات المدرسة يساهم ذلك بمواكبة التطور السريع واستشعار كل ما هو جديد والقدرة على مواجهة العقبات

3- (ل،ي): حل مشكلات المعلمين بطرق ابداعية في الوقت المناسب وطرح افكار جديدة للنهوض بالاداء المدرسي ووعي ادارة المدرسة بأهمية امتلاك مهارة السرعة في الكشف عن التغييرات خاصة التغييرات التكنواوجية

4- (ل،خ): يمكن أن يؤثر بطريقة إيجابية من حيث التعود على أنه يمكن حدوث اي طارئ في أي وقت بالتالي تكون الادارة على أتم الاستعداد ومن حيث الخطط والبرامج وهذا يقلل الفوضى ويسهل العملية التعليمية

5- (أ،ن) : التأثيرات التي تفرض على المدارس هذا الشيء لا يقتصر على المعلم فقط وانما يحول ذلك الى فهم الواقع المرير والتحدي له والادارة القوية لها دور فعال بذلك في جعل التعليم بالصورة المطلوبة من خلال فهم الاساسيات العامة التي يعيشها الطالب والمتطلبات وربطها بالواقع وفهم ذلك وتحويله الى ابداع لتخفيف اي عائق.

6- (ه،ح): امتلاكها لمقومات يساعدها بشكل ايجابي على التكيف لتحقيق ابداع ورشاقة من خلال اتخاذ القرار صائبة ووضح حلولو وبدائل

7- (ع،ع):

- تحسين اساليب التدريس والمشاركة والتحفيز
- تخصيص التعليم ان يتمتع كل طالب باسلوب تفريد

مثل هذه الامور من الجميل اخذ بها من المعلمين وتشجيعها وهذا يخفف من اي عقبات في سير العملية التعليمية

8- (س،هـ): يصبح لديها خبرة تساعدها على اتخاذ القرار والتعلم من الاخطاء السابقة واخذ العبرة يوجد مرونة تساعدها على تقبل الغير وتقبل النصيحة والشورى، واعطاء المعلم الثقة والمرونة يعزز لديه روح الانتماء ويعمل على المصلحة العامة

9- (ر،ب) : بالتأكيد هناك علاقة طردية، كل ما تم توظيف الابداع بالمدارس يساعد ذلك على نشر الثقافة ومهارات التفكير والابداع مما ينعكس ذلك على المدرسة ككل وتتقبل أي تغيير.

حل المشكلات بطريقة ابداعية استراتيجية وفق اهداف وخطوات وعقد حوارات مستمرة بين الادارة والمعلمين بالتأكيد يساهم ذلك في جعل المدرسة اكثر مرنة في اتخاذ او تقبل أي تغيير

10- (أ،ف): الرشاقة احد مفاتيح النجاح وضرورية للقجرة على التكيف وامتلاك المدرسة ذلك يعود على الطالب وتحصيله.

11- (ر،س): يؤثر بشكل كبير لان وجود الابداع يحقق لدى اصحاب القرار المرونة اللازمة للتصرف والتكيف مع اي مخاطر تشعر بها تلك المدرسة سواء مرونة في

الممارسات او في القرارات مما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات من خلال وجود افكار مبتكرة.

12- (ز، ق): اذا امتلكت المدارس الاساسية هذه المقومات الإستراتيجية يكون تأثير ايجابي على المدرسة والطلاب

13- (إ، ن): امتلاك المدرسة المقومات الأساسية للابداع الاستراتيجي ضروري جدا خصوصا في وضع لا نتحكم فيه بسبب الاحتلال يجب أن تكون هناك خطة واضحة المعالم تقوم المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بإعدادها والالتزام بها خصوصا في أوقات الطوارئ للنهوض بالتعليم وإعداد جيل قادر على بناء الوطن في ظل الهجمة الشرسة التي يتعرض لها من الاحتلال

14- (ن، ق): يؤثر امتلاك المدرسة الاساسية لمقومات الابداع الاستراتيجي بشكل طردي على تعزيز رشاقتها التنظيمي في كافة المجالات بحيث حين تتزايد المقومات الابداعية تتزايد طرديا الرشاقة والسهولة والمرونة واليسر في تحديد مواطن القوة والضعف وتحديد المشكلات والتهديدات التي بدورها تسهل ايجاد الحلول المناسبة والبدائل المتاحة واستثمار كافة الجهود والاطراف المساندة على رأسها المديرية ومدير المدرسة للتكاتف الجهود في حل المشكلات والنهوض بالمدرسة على المستوى الأكاديمي والمادي والبيئي ضمن ضوابط وقوانين وزارة التربية والتعليم

15- (م، د): من خلال امتلاك ادارة المدرسة الصلاحيات في اتخاذ القرارات ومهارات التفكير الابداعي وبالتالي يعزز قدرتها على استشعار واستكشاف الفرص والتهديدات.

16- (ن ، ك):

- اكد تأثير كبير على المدرسة وعلى البيئة التعليمية وع المعلم والطلاب وذلك يكون استقرار اكثر في جو المدرسي العام فهي تتنبأ بالمخاطر فبالنالي يكون عندها حلول أو خطط وهذا يعمل استقرار للادارة وللمعلم مخطط ما يتم عمله والطلاب يكون مهبي للتعليم الالكتروني في الحالى التوجه الى ذلك
- يساعد على التنظيم وذلك يساعد المدرسة طريقة عملها خلال فترة المخاطر ، مثلا المدارس تعمل تدريب في حال حدوث زلازل وكيفية الاخلاء وهذا من الاجابيات
- ايضا عدم التخبط بالقرارات تكون واضحة بشكل اكثر للادارة وللمعلم وللطلاب ومدرسة وليست عشوائية

17- (إ، ز): هناك علاقة طرية بالتأكد عندها يتم توظيف وتشجيع كل ما هو جديد والتحفيز يساهم على التخفيف من أي اي عقبات قد تواجهه المنظمة وأهم ذلك توظيف وتشجيع المقدرات الجوهرية، وخلق قناة تواصل مع المجتمع المحلي لإنتاج الوعي التربوي واستقبال الهيئة الإدارية والتربوية لمقترحات المعلمين بسلاسة.

18- (ج، ح): تأثير كبير على المدرسة وعلى البيئة التعليمية اذا تم استثمار مقومات الإبداع من خلال دورات تعزز ذلك واكتساب مهارات التفكير الإبداعي وتطبيقه بالعملية التعليمية وذلك يكون استقرار اثر في جو المدرسي العام فهي تتنبأ بالمخاطر وعدم التخبط بالقرارات.

19- (ح، ن): استثمار كافة الجهود والأطراف المساندة من المديرية ومدير المدرسة ومشاركة المعلمين في كل مدرسة للتتكاتف الجهود في حل المشكلات والنهوض بالمدرسة على المستوى الأكاديمي والمادي والبيئي ضمن إطار وقوانين وزارة التربية والتعليم.

20- (م، م): توفير استراتيجيات لتعزيز وتحفيز الرشاقة والمرونة في العملية التعليمية لتكوين مخرجات تعليمية ناجحة تحد من الفجوة الحاصلة بين عناصر العملية التعليمية خاصة بالتعليم الالكتروني ساهمت ب خلق قناة تواصل مع المجتمع المحلي لانتاج الوعي التربوي واستقبال الهيئة الادارية والتربوية لمقترحات المعلمين بسلاسة وكذلك المقترحات الموجهة من جانب الطالب واولياء الامور والعلاقة ترتبط بحلقات وصل اذ تعطل احد الحلقات تتعطل جميع الدائرة تبدا بحلقة المعلم ثم المعلم الاخر اي الهيئة التدريسية ثم حلقة الادارة ثم الطالب واولياء الامور والمجتمع المحلي باتصال جميع هذه الحلقات تنجح جميع الاستراتيجيات الابداعية ويتم ذلك تعزيز الرشاقة وتصبح المدرسة قادرة على التنبؤ ووضع خطط للحد من العقبات (اذا علاقة طردية).

ملحق 9: تفسير قيم معامل التحديد R-Square

يبين الجدول التالي تفسير معامل التحديد R^2 اعتماداً على (Chin 1998):

No	R-Square Value	Interpretation
1.	$0.00 < R^2 < 0.18$	Very Weak ضعيف جداً
2.	$0.19 \leq R^2 < 0.333$	Weak ضعيف
3.	$0.333 \leq R^2 < 0.67$	Moderate متوسط
4.	$0.67 \leq R^2$	Strong قوي

Abstract

The study aimed to reveal the relationship between strategic creativity and organizational agility in public basic schools in Ramallah and Al-Bireh governorate, from the point of view of the teachers of these schools, in addition to measuring the level of strategic creativity in these schools through several dimensions, namely: strategic innovation management, strategic compatibility, organizational readiness, creative continuity, and measuring the level of organizational agility through the following dimensions: Agility of sensing, agility of decision-making, and agility of practice, and to achieve these goals, the researcher relied on the descriptive approach, and the study population consisted of male and female teachers in government basic schools in Ramallah and Al-Bireh governorate, whose number, according to the statistics of the Ministry of Education for the year 2023, is (3610) teachers, and a random sample of this community was selected with a size of (347) research items.

The study relied on a variety of sources to collect data, in addition to reviewing the theoretical literature and previous studies, two tools were relied on to collect data, namely the questionnaire and the interview, and the questionnaire was distributed to the study sample, and (297) correct questionnaires were retrieved, with a retrieval rate of (85.5%), and a number of interviews were conducted with teachers from Ramallah and Al-Bireh basic schools.

The study reached several results, the most prominent of which were: The existence of a statistically significant relationship between strategic creativity in its dimensions and organizational agility in government basic schools in Ramallah and Al-Bireh governorate, where the results showed that this relationship is a positive relationship, and showed that strategic creativity explains at least (72.2%) of the variation in the level of organizational agility in basic schools, and the results showed that the reality of strategic creativity in these schools was high, and the percentage of this level reached (76.8%), In addition, there is a high level of organizational agility in these schools (75.8%).

Based on the results, the study proposed a number of recommendations, the most important of which are: enhancing the role of teachers through their participation in planning to solve the problems facing the school, and finding creative solutions that would save time, effort and cost for the school, and the study also recommended the

importance of coordinating the relationship with the local community and working to establish effective partnerships with its components in the interest of the school.

Key words: strategic creativity, organizational agility, basic schools, education, sensing agility, agility of decision-making, agility of response.