



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية
الفلسطينية

إعداد

محمد محفوظ عبد الله عيسى

إشراف

الدكتور أحمد حرز الله

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص

إدارة الموارد البشرية

يناير / 2024

© الجامعة العربية الأمريكية- 2024. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الرسالة

تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية

إعداد

محمد محفوظ عبد الله عيسى

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 6.1.2024 وأجيزت.

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. أحمد حرز الله مشرفاً ورئيساً
2. د. رائد عريقات ممتحناً داخلياً
3. د. سلوى البرغوثي ممتحناً خارجياً

الإقرار

تأثر الرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية
أؤكد أن كل ما جاء في هذه الرسالة ناتج من جهد شخصي، باستثناء ما تمت الإشارة إليه، وأن
الرسالة كوحدة كاملة، أو أجزاء منها لم يقدمها أي شخص غيري للحصول على أية شهادة علمية،
وليست مساهمة أخرى لدى مؤسسات علمية أو بحثية.

الباحث: محمد محفوظ عبد الله عيسى

الرقم الجامعي: 201913011

التوقيع: محمد عيسى

التاريخ: 18.8.2025

الإهداء

إلى من ألبسني ثوب العلم ببركة أنفاسه أبي حفظه الله

إلى من خضت دروب العلم بفيض تراتيل دعائها والدتي أدامها الله

إلى عنوان الإخاء وجذور الإخلاص إخوتي واخواتي وفقهم الله

زوجتي الغالية

أهدي هذا العطاء

الشكر والتقدير

يقول معلّم البشريّة الأوّل نبينا محمّد صلّى الله عليه وسلّم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه

أحمد وأبو داود والترمذي)

أشكر الله وأحمده حمداً كثيراً على تمام نعمته وتيسيره لأتم دراستي هذه. وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أشكر أستاذي ومشرفي الدكتور (أحمد حرز الله) تقديراً وامتناناً لجهوده وتقديمه النصح والإرشاد وتوجيهه لي لإتمام هذه الدراسة وإخراجها بهذا الشكل. وكذلك شكري العميق لهيئة التدريس في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، ويسعدني أيضاً أن أعرب عن خالص شكري وتقديري وعظيم امتناني للدكاترة المحكمين كل باسمه ولقبه على ما قدموه من نصح وإرشاد في تحكيم أداة الدراسة وإخراجها بصورتها النهائية. ويسعدني أيضاً أن أقدم شكري الجزيل إلى لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه ولقبه لتفضلهم بمناقشة رسالتي هذه، ولكلّ من ساعدني على إنجازها.

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تم تجميع البيانات من عينة عشوائية قوامها (254) موظفا وموظفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SmartPLS4) من اجل اختبار الفرضيات عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لبعد الحساسية الاستراتيجية حسب عينة الدراسة كانت متوسطة والدرجة الكلية للإبداع التنظيمي كانت أيضا متوسطة كما تبين أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. وانه يوجد تأثير للرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. ولكن لا يوجد تأثير لسرعة الاستجابة على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس وانه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في استجابات المبحوثين نحو متغير الابداع التنظيمي. كما انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين وفقا لمتغير العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ويرى الباحث انه ينبغي على وزارة التنمية الاجتماعية تقييم وضبط السياسات الحكومية وتعزيز مهارات التواصل وبناء العلاقات. يجب أيضا توضيح الرؤية وتعزيز المسؤولية المشتركة بين الموظفين. وعلى الوزارة الاستجابة السريعة لاحتياجات الفئات المحرومة وتحديث الأهداف باستمرار لتحقيق النجاح.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الابداع التنظيمي، وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	إجازة الرسالة	.1
ب	الإقرار	.2
ت	الإهداء	.3
ث	الشكر والتقدير	.4
ج	الملخص	.5
ذ	فهرس الجداول	.6
ر	فهرس الأشكال	.7
1	الفصل الأول	.8
1	الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة	.9
2	مشكلة الدراسة	.10
2	أسئلة الدراسة	.11
3	أهمية الدراسة	.12
4	اهداف الدراسة	.13
6	انموذج الدراسة	.14
6	مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية	.15
8	حدود الدراسة	.16
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
9	تمهيد	
9	الرشاقة الاستراتيجية	2.1
10	مفهوم الرشاقة الاستراتيجية	2.1.1
11	أهمية الرشاقة الاستراتيجية	2.1.2
12	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	2.1.3
18	الابداع التنظيمي	2.2
19	مفهوم الابداع التنظيمي	2.2.1

20	أهمية الابداع التنظيمي في المؤسسات	2.2.2
21	أبعاد الابداع التنظيمي	2.2.3
26	الدراسات السابقة	2.3
26	الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية	2.3.1
35	الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي	2.3.2
40	التعقيب على الدراسات السابقة	2.3.3
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
42	منهج الدراسة	2.1
43	مجتمع وعينة الدراسة	2.2
43	أداة الدراسة	2.3
44	صدق المحتوى	2.4
44	ثبات الأداة	2.5
44	إجراءات الدراسة	2.6
62	المعالجات الإحصائية	2.7
47	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة	
47	المقدمة	4.1
47	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	4.2
48	تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة	4.3
57	التحليل الاحصائي	4.4
58	تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)	4.4.1
64	تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	4.4.2
80	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
80	النتائج	.17
81	التوصيات	.18
83	قائمة المصادر والمراجع	.19
87	الملاحق	.20

93	Abstract	.21
----	----------	-----

فهرس الجداول

الصفحة	البند	الرقم
44	معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة	3.1
47	خصائص افراد العينة الديموغرافية	4.1
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الحسابية الاستراتيجية	4.2
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء "المقدرات الجوهرية"	4.3
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء وضوح الرؤيا	4.4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء المسؤولية المشتركة	4.5
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء سرعة الاستجابة	4.6
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعء الأهداف الاستراتيجية	4.7
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للإبداع التنظيمي	4.8
58	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي	4.9
59	نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة	4.10
61	نتائج الموثوقية المركبة CR	4.11
62	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	4.12
63	معايير Fornell-Larcker	4.13
63	نتائج اختبار HTMT	4.14
65	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	4.15
65	نتائج معامل التفسير R^2	4.16
66	نتائج حجم الأثر f^2	4.17
66	جودة التنبؤ Q^2 .	4.18
66	تحليل الارتباط Pearson Correlation	4.19
69	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	4.20
71	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	4.21
75	اختبار T (Independent Samples T-Test) لمتغير الجنس	4.22
76	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير العمر	4.23
77	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي	4.24
78	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير الخبرة	4.25

فهرس الأشكال

الصفحة	البند	الرقم
6	انموذج الدراسة	1.1
59	النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف	4.1
64	النموذج الهيكلي	4.2
68	معاملات المسار وقيم المعنوية لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية	4.3
68	قيم T لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية	4.4
70	معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الفرعية	4.5
70	قيم T للفرضيات الفرعية	4.6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تسعى المؤسسات للتميز في عملها والمنافسة ضمن مجالها، لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر وتبقى دون وجود استراتيجية واضحة ورسم سياسات ووضع جداول وبرامج عمل لتحقيق هذه الإستراتيجية، كما يجب على هذه الاستراتيجية تحقيق الغاية والهدف من وجود هذه المؤسسة سواء أكان الهدف انتاجية أم خدماتية، ومع التطور الزمني والتقني أصبح هناك حاجة لأن تكون هذه الاستراتيجية ذات مرونة عالية بحيث لا تتأثر هذه المؤسسة بأي تغييرات، وأصبحت المؤسسات تعمل في سباق في ظل وجود منافسين يملكون الخبرة الكافية ورأس المال والبعد الاستراتيجي، فعندما لا تكون هناك مرونة استراتيجية سيؤدي ذلك إلى توقف المؤسسة في هذا السباق.

لقد أصبحت المرونة الإستراتيجية مهمة جدًا اليوم حيث يجب أن تتمتع المؤسسات بالطبيعة الديناميكية للاستجابة للتغيرات والاستعداد لأي سيناريو عمل من أجل تحويل التهديدات إلى فرص في فلسطين. يجب أن تصبح المنظمة رائدة في المنطقة وعمليات الإنتاج. تمت إعادة تصور الإستراتيجية لتخدم مصطلح "Agile" الذي يستخدم التكنولوجيا لجلب منتجات جديدة إلى السوق لم يفكر بها المستهلكون والتركيز على الاستفادة من التعرض الأول لأكثر عدد من المستهلكين. وبالتالي فإن اقتراح منتجات جديدة وتسليمها بشكل لا تشوبه شائبة إلى المناطق التي تحتاج إليها يضع متطلبات مختلفة على المرونة الاستراتيجية للتنمية. (Akdeniz, 2018)

وتجدر الإشارة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعد ثروة يجب على المؤسسات الاهتمام بها، وتظهر الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل غير المستقرة بشكل كبير، عبر إشراك الموارد البشرية مع كافة طواقم العمل في المنظمات وتطوير قدراتها للوصول للرشاقة الإستراتيجية وأبعادها: الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، فهم المقدرات الرئيسية والجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة وسرعة الإستجابة للوصول إلى تنفيذ هذه الأبعاد (الرشاقة الاستراتيجية) على أرض الواقع وربطها بالإبداع التنظيمي في العمل ويشير مفهوم الإبداع التنظيمي إلى القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة داخل بيئة العمل والتي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. يتضمن هذا النوع من الإبداع القدرة على الابتكار في العمليات، المنتجات، الخدمات، أو السياسات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة. والذي يهدف إلى استخدام تقنيات وآليات جديدة والتي تستطيع من خلالها التأقلم مع التغييرات الحاصلة وتساعد في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف مختلفة كتطوير الابتكار والاستفادة من الفرص واستغلالها وزيادة الفاعلية والكفاءة في الأداء والوصول لجودة الخدمات المقدمة (Ahammad et al., 2021).

1.2 مشكلة الدراسة

تلعب الرقابة الإستراتيجية دوراً رئيساً في تحقيق التوافق بين أهداف واستراتيجيات المنظمة ومرونة التعامل مع المتغيرات الحديثة ومع التطور السريع للعالم من الناحية الاقتصادية والسياسية والصحية والتكنولوجية (Alshawabkeh, 2021)، أصبحت هناك حاجة لمتنوع المؤسسات بالرقابة الاستراتيجية والتي ستساعد الوزارة في التعامل بمهنية ومهارة أعلى وخلق بيئة تعاونية والعمل بروح الفريق، كما أنه سيساعد الوزارة في تحقيق التميز في التحليل والابتكار والذي ستنسبب لاحقاً في قدرة الوزارة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتوفرة في مواجهة التغييرات والقدرة على استخدام الابتكار، وبناء عليه أنت مشكلة هذه الدراسة والتي تسعى لتشخيص واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية بأبعادها ومدى إمكانية تحقيق ترابط بين الرقابة الاستراتيجية وبين الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية خاصة أن هذا المصطلح يساعد كثيراً في براعة التعامل مع المتغيرات والتكيف مع الظروف وصولاً للإبداع التنظيمي على مختلف المؤسسات الفلسطينية.

وتتناول هذه الدراسة واقع تطبيق وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية لاستراتيجية المرونة التي تتضمن من مسؤولياتها خدمة المواطنين وتطوير المجتمع وتقديمه بعد أن عانى الشعب من ويلات الاحتلال، وهو لا يزال يواجه ويلات الاحتلال. باعتبار أن المرونة الاستراتيجية مفهوم جديد تعمل عليه الوزارات، وبما أن الإبداع التنظيمي هو مؤشر تقييم لقدرة الدائرة على تحقيق الأهداف المخطط لها في أطر زمنية مختلفة، فإنه يحدد البراعة والسرعة والسرعة التي تتعامل بها الوكالة مع الأحداث والتنبؤات . المرونة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة فيما يلي من تساؤلات:

هل توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية

الفلسطينية؟

هل يوجد تأثير للرقابة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

1.3 أسئلة الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة فيما يلي:

1. هل توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

2. هل يوجد تأثير للرقابة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

• هل يوجد أثر للحساسية الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

- هل يوجد أثر للمقدرات الجوهرية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر لوضوح الرؤية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر للمسؤولية المشتركة على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر لسرعة الاستجابة على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر لاختيار الأهداف الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

3. هل تختلف استجابات المشاركين للعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي بناءً على المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، سنوات الخبرة)؟

أ- هل توجد فروقات في استجابات المشاركين حول الرشاقة الاستراتيجية بناءً على المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، سنوات الخبرة)؟

ب- هل توجد فروقات في استجابات المشاركين حول الابداع التنظيمي بناءً على المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، سنوات الخبرة)؟

1.4 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناول مصطلح جديد له أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، والذي يعد نشاط إداري تمارسه المنظمات للوصول لمستوى عالي من الابداع التنظيمي، وتكمن أهميتها فيما يلي:

أولاً: الأهمية العملية

تعتبر نتائج الدراسة تعزيزاً لمجال المعرفة في مصطلح الرشاقة الاستراتيجية بحيث تكون تغذية راجعة للمؤسسات والوزارات الفلسطينية، وتساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية للوزارة، إضافة إلى ذلك مساعدة الوزارة في التعامل بمهنية ومهارة أعلى وخلق بيئة تعاونية والعمل بروح الفريق، كما تطور لدى الكادر التنبؤ والاستنباط والتحليل لتحقيق أهداف الوزارة المختلفة والتي من ضمنها تمكين الأسر والحد من انتشار الفقر، وحماية الفئات المهمشة، وإيجاد مراكز حماية المرأة المعنفة، وضمان وتسهيل وصول الخدمات لجميع فئات المجتمع، عن طريق موقع البوابة الإلكترونية الخاص بوزارة التنمية الاجتماعية، وفتح المجال أمام المستثمرين والشركاء، وتوفير الدعم النفسي والاقتصادي والاجتماعي، مما يساعد على تمتع الوزارة بالإبداع التنظيمي وتطوير أداء العاملين داخل وزارة التنمية الاجتماعية.

ثانياً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناول موضوع جديد لم يتم البحث فيه بشكل كبير في بلادنا، مما يساعد على إثراء للمكاتب البحثية وتقديمها افاق للباحثين الجدد والعاملين في وزارة التنمية الاجتماعية

وأصحاب القرار، وقدرتها على توليد دراسات جديدة مستقبلاً أكثر تخصصاً، وتضيف هذه الدراسة إلى المكتبة دراسة تطبيقية علمية في موضوع الرقابة الاستراتيجية.

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، كما تسعى لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

2 التعرف على تأثير الحساسية الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

3 التعرف على تأثير المقدرات الجوهرية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

4 التعرف على تأثير وضوح الرؤية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

5 التعرف على تأثير المسؤولية المشتركة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

6 التعرف على تأثير سرعة الاستجابة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

7 التعرف على تأثير اختيار الأهداف الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

8. اكتشاف الفروق في استجابات المشاركين حول العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أ- اكتشاف الفروق في استجابات المشاركين حول الرقابة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ب- اكتشاف الفروق في استجابات المشاركين حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟ وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{02.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

H02.2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

H02.3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

H02.4: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

H02.5: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

H02.6: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الأهداف الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

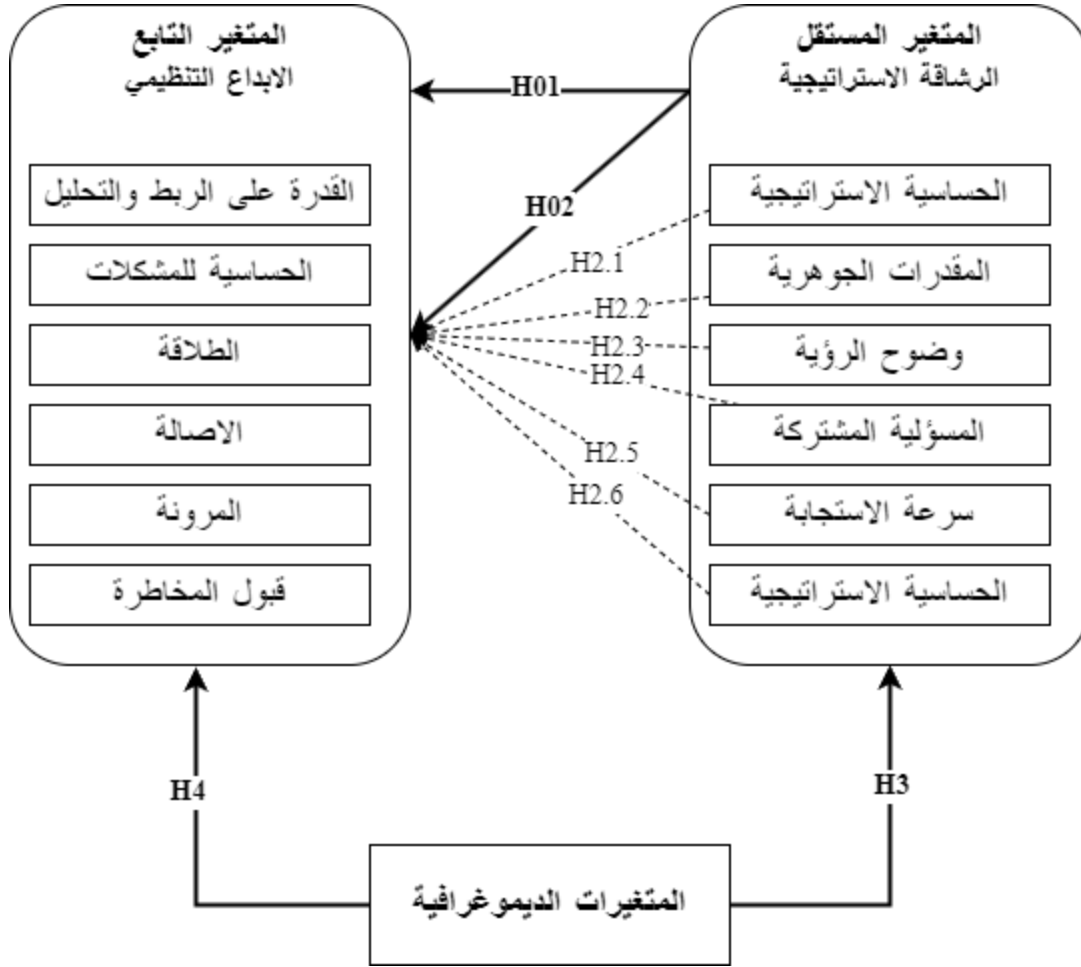
H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين في العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الابداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.6 نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1.1) نموذج الدراسة المقترح



الشكل رقم (1.1): انموذج الدراسة

ومما سبق يمكن ملاحظة ان النموذج يعرض علاقة بين عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع، مع مراعاة تأثير المتغيرات الديموغرافية.

النموذج يمثل إطاراً شاملاً لدراسة تأثير مجموعة متنوعة من المتغيرات الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي، مع مراعاة التأثيرات المحتملة للمتغيرات الديموغرافية. يمكن لهذا النموذج أن يوفر رؤى قيمة حول كيفية تعزيز الإبداع في المنظمات من خلال تحسين العوامل الاستراتيجية المختلفة.

1.7 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

2 الرشاقة الإستراتيجية: المقدرة على التكيف والتغيير بسرعة وفعالية لمجابهة المعوقات والتحديات والتغيرات في ظل بيئة تنافسية قوية. أنها قدرة المؤسسة على رصد واستشراف المستقبل وتحقيق

المرونة في العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة بسرعة ودقة عالية (أبو الوفا وآخرون، 2019).

التعريف الاجرائي للرشاقة الإستراتيجية: الرشاقة الاستراتيجية في ظل وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تعنى بتحقيق التكيف والمرونة في تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف المتعلقة بالتنمية الاجتماعية.

3 **الحساسية الإستراتيجية:** قوة المؤسسات في التعرف بسرعة على التغيرات في البيئة الخارجية، وفهم تأثيراتها على استراتيجياتها وأهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتأقلم بشكل مناسب والاستجابة بشكل فعال (Ahammad et al., 2021).

التعريف الاجرائي للحساسية الإستراتيجية: القدرة على التعرف والتفاعل بفعالية مع التغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية. وتهدف هذه النهج إلى تحقيق مرونة واستجابة سريعة لتحسين أداء الوزارة وتحقيق الأهداف المستهدفة.

4 **المقدرات الجوهرية:** القدرات الفريدة الخاصة والتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها وتمنحها ميزة تنافسية في سوق الأعمال (شديد، 2021).

التعريف الاجرائي للمقدرات الجوهرية: القدرات والمهارات الأساسية التي يجب توفرها لدى الوزارة لتحقيق أهدافها ومهامها بفعالية.

5 **وضوح الرؤية:** قدرة المؤسسة على تحديد وتوضيح الاتجاه والرؤية الاستراتيجية للمستقبل (شديد، 2021).

التعريف الاجرائي لوضوح الرؤية: أن تكون هناك رؤية واضحة ومحددة للمستقبل والأهداف التي ترغب الوزارة في تحقيقها في مجال التنمية الاجتماعية.

6 **المسؤولية المشتركة:** تبني المؤسسة لمفهوم المشاركة والتعاون لبلوغ الأهداف الاستراتيجية المنشودة (زغمار، ودبوش، 2022).

التعريف الاجرائي للمسؤولية المشتركة: تقاسم المسؤوليات والالتزامات بين الوزارة والمجتمع المحلي والشركاء الآخرين. وتهدف هذه المفهوم إلى تعزيز التعاون والشراكة لتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة والعدالة الاجتماعية

7 **سرعة الاستجابة:** قدرة المؤسسة على التأقلم والاستجابة السريعة والمرنة للتحديات والتغيرات في البيئة الخارجية والسوق (Doz, 2020).

التعريف الاجرائي لسرعة الاستجابة: القدرة على التعامل مع الظروف والتحديات والمتطلبات بشكل فعال وسريع ومرن. تركز هذه المفهوم على تحسين استجابة الوزارة لاحتياجات المجتمع وتحقيق أهدافها في وقت مناسب.

8 اختيار الأهداف الاستراتيجية: عملية استراتيجية حاسمة تحتاج إلى تحليل وتقييم دقيق للمعطيات والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة (Shams et al., 2021).

التعريف الاجرائي لاختيار الأهداف الاستراتيجية: حصر الغايات الرئيسية والمستهدفة التي تتطلع الوزارة في تحقيقها لترسيخ التنمية الاجتماعية. يتطلب هذا الاختيار تقييم شامل للاحتياجات والتحديات المجتمعية، وتحديد الأولويات والمجالات التي تحتاج إلى تدخلات وبرامج تنموية.

9 الابداع التنظيمي: القدرة على توليد وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة بشكل مستمر، سواء كان ذلك في تطوير المنتجات والخدمات، أو في تحسين العمليات والإجراءات داخل المؤسسة (إبراهيم وآخرون، 2020).

التعريف الاجرائي للإبداع التنظيمي: القدرة على تطوير وتبني أفكار وطرق جديدة وإبداعية في هيكل وعمل المؤسسة، بهدف تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها بطرق أكثر فعالية وتأثيراً إيجابياً على المجتمع.

1.9 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: ستقتصر الدراسة على تناول عام 2021 دون التطرق خارج هذه الفترة
الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على التطبيق على وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

في هذا الفصل تم توضيح الإطار النظري للدراسة متناولا الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، والابداع التنظيمي بأبعاده (القدرة على الربط والتحليل، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الاصاله، المرونة، قبول المخاطرة والخروج عن المألوف)، كما تم عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت المجالين المبحوثين و تم التعقيب عليها.

2.1 الرشاقة الاستراتيجية

عند الحديث عن الرشاقة الاستراتيجية، فأنها تمثل أحد أهم المفاهيم والممارسات التي يجب على المؤسسات أن تعتمد عليها للنجاح في سوق الأعمال اليوم، ففي عصر التحول السريع والتنافس الشديد، تتطلب الشركات القدرة على التكيف والاستجابة الفورية للأحداث المتغيرة والفرص الجديدة. وهنا تأتي أهمية الرشاقة الاستراتيجية، فهي تمنح المؤسسات القدرة على معالجة التغيرات بكفاءة وفاعلية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (راضي ومثنى، 2022)

تستدعي الرشاقة الاستراتيجية إعادة توجيه ثقافة المؤسسة وهياكلها التنظيمية وعملياتها الرئيسية، فيجب أن تكون المؤسسة قادرة على التخلص من القيود الكلاسيكية المعتمدة على التقليد وتبني ثقافة تعتمد على التجريب والتعلم المستمر، كما يجب أن يكون قادة المؤسسة قادرين على تعزيز الثقافة التي تدعم وتعزز الابتكار والتغيير وتحفيز المورد البشري على تقديم أفضل أداء لهم (شديد، 2021). فتحقيق الرشاقة الاستراتيجية يتطلب رؤية استراتيجية قوية وقيادة فعالة تستطيع توجيه المؤسسة نحو الأهداف المحددة. يجب أن يكون هناك تركيز على التخطيط المستقبلي والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية. يجب أن تقوم المؤسسة بتقييم الفرص والتهديدات وتحديد مواردها وقدراتها ونقاط ضعفها. على أساس هذه التحليلات، يتم تحديد الاستراتيجيات الأمثل للتعامل مع التغيرات وتحقيق النجاح (أبو الوفا وآخرون، 2019).

من الضروري أيضًا أن تكون المؤسسة مفتوحة لاستخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي. فالتكنولوجيا ليست مجرد أداة، بل هي محرك أساسي للتغيير والابتكار. يجب أن تستغل المؤسسة التكنولوجيا لتحسين العمليات

وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء ويجب متابعة التطورات التكنولوجية وتقييم كيفية استخدامها لتحسين العمليات وتحقيق المزيد من الكفاءة والابتكار (Ahammad et al., 2021).

بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على اتخاذ القرارات السريعة والمدروسة، ويتطلب ذلك وجود هياكل تنظيمية مرنة وعمليات اتخاذ قرارات سريعة وفاعلة. يمكن أن تساهم التكنولوجيا الحديثة مثل التحليلات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تمكين المؤسسة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأمثل بناءً على بيانات دقيقة وتحليلات موضوعية (العنزي، 2021).

وفي سبيل تحقيق الرقابة الاستراتيجية، يجب على المؤسسة أن تبقى جاهزة للتغيير والتحول المستمر، ويجب أن تنظر إلى التغيير على أنه فرصة وليس تهديداً، وعليه يجب أن تتمتع المؤسسة بالمرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة والمفاجئة والتكيف معها بسرعة، وهذا يتطلب ثقافة الابتكار وتعزيز روح المبادرة والتجريب وقبول المخاطر المحسوبة (Amini & Rahmani, 2023).

ويرى الباحث ان الرقابة الاستراتيجية هي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات حيث أنها تظهر جاهزية المؤسسات على التكيف والتحول واتخاذ القرارات السريعة والفعالة، ومن خلال تبني ثقافة الابتكار وتعزيز التعاون واستغلال التقنيات والتحول المستمر، يمكن للمؤسسات تحقيق الرقابة الاستراتيجية والبقاء قوية ومتميزة، كما يجب أن يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والتحفيز على الابتكار. يمكن إنشاء فرق متخصصة للابتكار وتنمية المنتجات والخدمات الجديدة. يجب توفير الدعم اللازم وموارد الأموال والتقنيات لتنفيذ الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى منتجات ناجحة.

2.1.1 مفهوم الرقابة الاستراتيجية

عرف أبو الوفا وآخرون (2019) الرقابة الاستراتيجية على أنها تمكن المؤسسة على التكيف والتغيير بسرعة وفعالية لمجابهة العقبات والتغيرات في البيئة التنافسية. أنها قدرة المؤسسة على استطلاع المستقبل وتحقيق المرونة في العمليات واختيار القرار الاستراتيجي المناسب بسرعة. وعرفها الصبح (2022) على أنها استراتيجية إدارية تهدف إلى تحقيق التكيف السريع والتجاوب الفعال مع المتغيرات في السوق والتكنولوجيا والعوامل البيئية. تركز على بناء ثقافة منفتحة للتغيير والتعلم المستمر وتبني هياكل تنظيمية مرنة.

أما شديد (2021) فعرفها على أنها إطاراً استراتيجياً يتضمن التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر، يهدف إلى تحقيق التحول السريع والمرونة في المؤسسات. أنها تعزز مقدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات

المستمرة وتحسين أدائها والوصول للتميز التنافسي. واعتبر العنزي (2021) أن الرشاقة الاستراتيجية هي استراتيجية تركز على تعزيز التكيف السريع والابتكار والتحول في المؤسسات. أنها تتطلب تحسين العمليات والهياكل التنظيمية وتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق لتحقيق الفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعرفها (Elali, 2021) على أنها قوة المؤسسة في التأقلم مع المتغيرات السريعة والمفاجئة في المجالات التجارية، وقلب هذه المعوقات إلى فرص للتفوق التنافسي، وأنها تعتمد على القدرة على التغيير والتعلم المستمر والابتكار واتخاذ القرارات السريعة والمستنيرة. اما (Shams et al., 2021) فعرفوها على أنها القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة بسرعة ومرونة، والتأقلم مع التقلبات المستمرة في السوق والتكنولوجيا والمتطلبات العملية. أنها تتطلب النظرة الاستراتيجية والابتكار والتحول المستمر للمؤسسة للبقاء في مقدمة المنافسة.

اما الباحث فيرى ان الرشاقة الاستراتيجية على أنها القدرة التنظيمية والمؤسسية لوزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية على التأقلم والتعامل بشكل سريع وفعال مع التغيرات والتحديات المحيطة بها في سياق تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية. تهدف الرشاقة الاستراتيجية إلى تعزيز كفاءة وفاعلية الوزارة في تقديم الخدمات الاجتماعية وتنمية المجتمعات في فلسطين.

2.1.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تتمثل أهمية الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام في القدرة على تحسين أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية، وتحقيق الكفاءة والفعالية في خدمة المواطنين. وتوضح أهمية الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام في النقاط التالية:

1. تحسين جودة الخدمات: يمكن للرشاقة الاستراتيجية أن تسهم في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها القطاع العام، سواء في مجالات التعليم، الصحة، النقل، البيئة، الأمن، وغيرها. من خلال تحسين العمليات وتبني الممارسات الفعالة، يمكن للحكومات تقديم خدمات عالية الجودة وملائمة لاحتياجات المجتمع (الجعبري، 2020).

2. زيادة الكفاءة والفاعلية: بفضل الرشاقة الاستراتيجية، يمكن للقطاع العام تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة. يتضمن ذلك تحسين العمليات والإجراءات وتبني تقنيات جديدة

لتحقيق التحسين المستمر وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمالية والتقنية (العنزي، 2021).

3. التكيف مع التغيرات: يعيش القطاع العام تحولات وتغيرات مستمرة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ومن خلال الرقابة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات الحكومية أن تكون قادرة على التكيف مع هذه التغيرات والتعامل معها بفعالية، مما يساعدها على الاستجابة لاحتياجات المجتمع وتلبية تطلعات المواطنين (زغمار ودبوش، 2022).

4. تعزيز الشفافية والمساءلة: تلعب الرقابة الاستراتيجية دورًا في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام. من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار وتوجيه الموارد وتقديم الخدمات، يمكن للحكومات أن تكون أكثر شفافية في أعمالها وأكثر قدرة على تقديم تقارير وافصاحات عن أدائها ونتائجها (Xing et al., 2020).

5. تحقيق التواصل والتعاون: تسهل الرقابة الاستراتيجية التواصل والتعاون بين المؤسسات الحكومية المختلفة والجهات الخارجية. من خلال تطبيق أساليب وأدوات الرقابة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات أن تعزز التفاعل والتعاون مع الجهات الداعمة والمجتمع المدني، بما في ذلك المواطنين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، لتحقيق أهداف مشتركة (Shams et al., 2021).

ويعتبر الباحث الرقابة الاستراتيجية ضرورة حيوية في القطاع العام لتحقيق التحسين المستمر، وتقديم خدمات عالية الجودة، والتكيف مع التغيرات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتعزيز التواصل والتعاقد بين المؤسسات الحكومية والمجتمع. إن تبني مفهوم الرقابة الاستراتيجية يمكن أن يسهم في تحقيق آثار إيجابية وملموسة في تحسين أداء القطاع العام وخدمة المجتمع بشكل أفضل.

2.1.3 أبعاد الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي تلعب دورًا محوريًا في تمكين المنظمات من التكيف السريع والفعال مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. إن مفهوم الرقابة التنظيمية يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص الناشئة، من خلال تحسين العمليات، وتطوير القدرات، وتعزيز الابتكار. تشمل أبعاد الرقابة التنظيمية عدة عناصر تتكامل فيما بينها لتوفير المرونة والكفاءة المطلوبة في الأداء المؤسسي. تتضمن هذه الأبعاد البنية التحتية التكنولوجية، والمرونة الهيكلية، والقدرة على التعلم التنظيمي، وسرعة اتخاذ القرارات، والتوجه نحو العملاء، والابتكار المستدام. في هذا السياق، تتناول هذه المقدمة توضيح

أهمية أبعاد الرشاقة التنظيمية وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية واستدامة في السوق المعاصر.

أولاً: الحساسية الاستراتيجية

الحساسية الاستراتيجية هي أحد الأبعاد الهامة الذي يتجلى في مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، تعني الحساسية الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التعرف بسرعة على التحولات في بيئة المؤسسة الخارجية، وفهم تأثيراتها على استراتيجياتها وأهدافها، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتكيف والاستجابة بشكل فعال (Ahammad et al., 2021).

تعتبر الحساسية الاستراتيجية أساسية للمؤسسات لأنها تمكنها من رصد واكتشاف التغيرات المهمة في البيئة الخارجية. من الممكن كون هذه التغيرات متعلقة بالتكنولوجيا، أنماط السوق، السياسة الحكومية، القوانين والتشريعات، التوجهات الاجتماعية، وغيرها، وذلك عن طريق تجميع وتحليل المعلومات بطريقة مناسبة، يمكن للمؤسسة التعرف على التغيرات المحتملة وتقييم تأثيرها على استراتيجيتها (Amini & Rahmani, 2023).

ويعد فهم تأثيرات التغييرات الممكنة أمراً حاسماً في الحساسية الاستراتيجية، ويجدر بالمؤسسة أن تكون قادرة على تحليل وتقييم تأثيرات التغيرات على استراتيجياتها الأنية والمستقبلية، وعلى أهدافها وعملياتها ومواردها، يساعد هذا الفهم على تحديد الفرص الجديدة والتحديات المحتملة، واتخاذ القرارات الملائمة للتعامل معها (الشنطي والجبار، 2021). وتتطلب الحساسية الاستراتيجية من المؤسسة أن القدرة على التأقلم السريع والمرن مع التغيرات البيئية. يجب أن تكون المؤسسة قادرة على إعادة وضع خطط والقيام بعملياتها بناءً على المعلومات الجديدة والتغيرات المحتملة و تعديل استراتيجياتها ، وذلك بهدف الاستمرار في تحقيق أهدافها والبقاء في مقدمة المنافسة (ستو ودريال، 2022).

كما يعتبر الاستشعار السريع للفرص الجديدة واستغلالها جزءاً هاماً من الحساسية الاستراتيجية. عندما تتعرف المؤسسة على تغييرات في التقنيات المستحدثة أو في السوق أو الاحتياجات المجتمعية، يجب عليها أن تكون قادرة على استشعار الفرص المحتملة التي يمكن أن تنتج عن هذه التغيرات وتستفيد منها بطريقة استراتيجية. حيث يؤدي الحس الاستراتيجي الحساس إلى التخطيط الاستراتيجي المستنير. يمكن للمؤسسة خلق خطأً استراتيجياً فعاله ومرنه بشكل كبير كلما كانت قادرة على استشعار التغيرات وتحليلها وفهم

تأثيراتها. يتيح لها ذلك اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تساهم في تحقيق الأهداف المحددة (العنزي، 2021).

ويرى الباحث ان للحساسية الاستراتيجية دورًا حيويًا في إطار الرقابة الاستراتيجية. من خلال رصد اختلاف البيئة وفهم تأثيراتها والتكيف معها بسرعة واستغلال الفرص الجديدة، يمكن للمؤسسة أن تكون قادرة على تحقيق التميز التنافسي والاستدامة في ظروف العمل التي تتعامل فيها.

ثانياً: المقدرات الجوهرية

المقدرات الجوهرية هي أحد الأبعاد الهامة في مفهوم الرقابة الاستراتيجية. تعني المقدرات الجوهرية القدرات المتميزة والخاصة التي تميز مؤسسة العمل عن منافسيها وتمنحها الريادة في سوق الأعمال. تعد المقدرات الجوهرية أساساً للتفوق الاستراتيجي وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة. حيث تساعد المقدرات الجوهرية في تمييز المؤسسة عن منافسيها وتحديد هويتها الفريدة في السوق. وقد تكون هذه المقدرات مرتبطة بالتكنولوجيا المتقدمة، أو الخبرة الفريدة، أو الشبكات القوية، أو العلاقات المؤسسية الجيدة. فعندما تتمتع المؤسسة بمقدرات جوهرية فريدة، يمكنها تحقيق تفوق تنافسي وتجذب العملاء وتحافظ على موقعها في السوق (شديد، 2021).

كما تساعد المقدرات الجوهرية المؤسسة على التأقلم والتكيف مع التأثيرات الخارجية . عندما تتوفر للمؤسسة مقدرات جوهرية قوية، وهذا يمنحها القدرة على تحديد وتقييم التغيرات المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة للتكيف معها. تمكنها هذه المقدرات من التحرك بسرعة ومرونة للاستفادة من الفرص الجديدة أو للتعامل مع التحديات والتغيرات المفاجئة. وتساعد أيضا في الوصول للتميز التشغيلي للمؤسسة وهذا ينعكس على الكفاءة والفعالية في أداء العمليات والإنتاج وتقديم الخدمات، والتي قد تتضمن المقدرات الجوهرية في هذا السياق المهارات الفنية الفريدة، أو نظم إدارة الجودة المتقدمة، أو المقدره على تحقيق التكاليف المنخفضة مع الحفاظ على جودة عالية (راضي، ومثنى، 2022).

وتعزز المقدرات الجوهرية قدرة المؤسسة على الابتكار والتطوير المستمر. من خلال امتلاك مقدرات جوهرية فريدة، يكون للمؤسسة قاعدة قوية للابتكار وتطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات الأنوية. يمكن للابتكار أن يعزز تنوع منتجات المؤسسة ويفتح آفاقاً جديدة للنمو والتوسع في السوق. كما تساعد المقدرات الجوهرية في بناء مرونة وقدرة على التكيف لدى المؤسسة. كون المؤسسة تتمتع بقوة المقدرات الجوهرية، فأنها تكون أكثر مرونة في التعامل مع التحديات والتقلبات. تمكنها هذه المقدرات من اعادة تقويم الاستراتيجية

للمؤسسة وخططها وعملياتها بشكل سريع وفعال لمواجهة التغييرات في السوق والبيئة العامة (الجعبري، 2020).

ورؤية الباحث ان المقدرات الجوهرية تلعب دورًا حاسمًا في إطار الرشاقة الاستراتيجية. تعطي المؤسسة ميزة تنافسية من خلال التميز والتكيف والابتكار وبلوغ التميز التشغيلي. عبر تحسين واستغلال المقدرات الجوهرية بشكل استراتيجي، يؤدي إلى تحقيق النجاح والإستدامة للمؤسسة في سوق الأعمال التنافسي.

ثالثاً: وضوح الرؤية

وضوح الرؤية هو عنصر أساسي في الرشاقة الاستراتيجية، حيث يشير إلى امكانية المؤسسة تحديد وتوضيح الاتجاه والرؤية الاستراتيجية للمستقبل. يعد وضوح الرؤية أحد الأبعاد الرئيسية التي تسهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي المؤسسي. حيث تساعد الرؤية الواضحة في ضبط الأهداف الاستراتيجية وتوجيه المؤسسة نحو تحقيقها. من خلال توفر رؤية جيدة للمستقبل، يصبح من السهل للمؤسسة تحديد الأهداف الاستراتيجية الملائمة لعكس الاتجاه المطلوب وتوجه الجهود والموارد نحو تحقيقها (شديد، 2021).

كما يعزز وضوح الرؤية والإبداع داخل المؤسسة. عندما تكون الرؤية واضحة ومحددة، يشعر أفراد المؤسسة بالانتماء والتوجه نحو تحقيق هذه الرؤية. يتم تشجيع الابتكار والإبداع كوسيلة لتحقيق الرؤية المحددة وتجاوز العقبات التي تعرقل المؤسسة في طريقها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويعزز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فعال. فعند وضوح الرؤية، فذلك يساعد المؤسسة في تحليل البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق الرؤية (الجعبري، 2020).

كما ان الرؤية الواضحة تؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوازن داخل المؤسسة، فعندما يكون للمؤسسة رؤية واضحة، يصبح من السهل للفرق والأفراد توجيه جهودهم وتنسيق أعمالهم بشكل يتماشى مع الرؤية ويؤدي الانسجام والتوازن إلى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف. كما تعزز الرؤية الواضحة الثقة بين فرق العمل ويشجع على التفاعل والتعاون، فعندما يكون الرؤية واضحة ومشاركة، يصبح الجميع يشارك فيها ملموساً وملتزماً بها. يتم تعزيز التواصل والثقة بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز روح الفريق وتحقيق النجاح المشترك في تحقيق الرؤية (Amini & Rahmani, 2023).

ويرى الباحث ان وضوح الرؤية هو عنصر حاسم في الرشاقة الاستراتيجية، حيث يسهم في تحديد الأهداف وتوجيه المؤسسة، وتحفيز الابتكار، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق الانسجام والتوازن، وتعزيز الثقة

والتفاعل داخل المؤسسة. من خلال وضوح الرؤية، تستطيع المؤسسة تحقيق النجاح والتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية.

رابعاً: المسؤولية المشتركة

تشير المسؤولية المشتركة إلى تبني المؤسسة لمفهوم المشاركة والتعاون في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. يعتبر الاهتمام بالمسؤولية المشتركة أساساً لتحقيق التناغم والكفاءة والنجاح المستدام، ويشجع مصطلح المسؤولية المشتركة التفاعل والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة، يعتبر التواصل الفعال وتبادل المعرفة والخبرات أمراً حاسماً لتحقيق الرقابة الاستراتيجية. عندما يتم تشجيع المسؤولية المشتركة، يصبح الجميع ملتزماً بالعمل معاً ودعم بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة (زغمار، ودبوش، 2022).

كما تعزز المسؤولية المشتركة قدرة المؤسسة على تحقيق التميز التشغيلي. عندما يتحمل جميع أفراد المؤسسة مسؤولياتهم ويسعون لتحقيق الأداء الممتاز، يتحقق تناغم الأعمال وتحسن الكفاءة. يؤدي التركيز على المسؤولية المشتركة إلى تعزيز كفاءة العمل وتحقيق التكلفة المنخفضة وتعزيز رضا العملاء. كما وتعمل على تشجيع الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة. يتم تحفيز الأفراد لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة والسعي لتحسين العمليات والأداء. يتم تشجيع تبادل المعرفة والخبرات و تشجيع التعلم المستمر لتحقيق التطور والتجديد المستمر (الشنطي واخرون، 2021).

ويرى الباحث ان المسؤولية المشتركة تساهم في تحقيق التعامل السريع مع التغيرات والتحديات في البيئة المحيطة والسوقية. عندما يكون الجميع مسؤولين عن التعامل مع التحولات واتخاذ القرار الملائم في الوقت الملائم، يتم تحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات والتحولات التي قد تؤثر على المؤسسة. يعزز مفهوم المسؤولية المشتركة الثقة والمسؤولية الفردية لدى أفراد المؤسسة. يشعرون بأنهم جزء من العملية الاستراتيجية ولديهم القدرة على بلوغ التغيير والنجاح. تتحول المسؤولية الفردية إلى رؤية شاملة واحترافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خامساً: سرعة الاستجابة

وتشير سرعة الاستجابة إلى قوة المؤسسة على التكيف والاستجابة بسرعة للتحديات والتحولات في البيئة الخارجية والسوق. بحيث تحتاج المؤسسات الناجحة إلى وجوب القدرة على التصرف بسرعة واتخاذ الحكم الصحيح في الوقت الملائم للتعامل مع التغييرات والفرص التي تنشأ في ظل البيئة التنافسية المحيطة وسوق العمل. وتتطلب سرعة الاستجابة القدرة على تحليل البيانات والمعلومات بسرعة وفعالية. يجب توفر

القدرة للمؤسسة على جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بشكل سريع وفوري لاتخاذ الإجراءات الصحيحة في وقتها الصحيح. يعزز التحليل السريع قدرة المؤسسة على تحديد التوجهات الجديدة وفهم تأثيرها على أعمالها (Doz, 2020).

تعتمد سرعة الاستجابة على وجود هياكل تنظيمية مرنة ومستجيبة. فيجب أن تكون المؤسسة مجهزة بنظام إداري وبنية تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات السريعة وتنفيذها بكفاءة. بحيث يعمل التنظيم المرن على تحسين سير العمليات والاتصال داخل المؤسسة ويسهم في تحسين التعاون والتنسيق الفعال، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورًا حيويًا في تعزيز سرعة الاستجابة، وعليه يجب أن تكون المؤسسة مجهزة بأنظمة وأدوات تقنية تمكّن من تبادل المعلومات والاتصال بسرعة وسهولة. تعزز تلك التكنولوجيا القدرة على اتخاذ القرارات السريعة وتوفير الوقت والجهد في تنفيذ الإجراءات اللازمة (Elali, 2021).

ويرى الباحث انه يجب توفر القدرة للمؤسسة على استشعار احتياجات العملاء وتوقع التغيرات في السوق والتعامل معها بسرعة. يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إجراء البحوث واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتقديم خدمة عملاء متميزة. وتشجع ثقافة الابتكار والتجريب الجريء على اتخاذ القرارات السريعة والتحرك بسرعة. يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لتجربة أفكار جديدة والاستفادة من التجارب للتحسين المستمر. يشجع التعلم من الأخطاء واستخدامها كفرص للتعلم والتطوير الشخصي والمؤسسي.

سادسا: اختيار الاهداف الاستراتيجية

اختيار الأهداف الاستراتيجية يُعدُّ بعدًا هامًا من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. يتعلق الأمر بتحديد الاتجاهات والأهداف التي تهدف إليها المؤسسة لتحقيق رؤيتها المستقبلية وتفوقها في ظل بيئات العمل تنافسية. يعتبر اختيار الأهداف الاستراتيجية عملية استراتيجية حاسمة تحتاج إلى تحليل وتقييم دقيق للمعطيات والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة. ويساعد اختيار الأهداف الاستراتيجية في توجيه الجهود وتحقيق التركيز في المؤسسة. من خلال تحديد الأهداف الرئيسية، يصبح لدى الموظفين هدفًا واضحًا يعملون على تحقيقه، مما يزيد من التحفيز والانخراط ويؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة (Shams et al., 2021).

كما يجب أن يكون اختيار الأهداف الاستراتيجية متوافقًا مع الرؤية والقيم المؤسسية. يتعين أن تكون الأهداف متوافقة مع الاتجاه الذي ترغب المؤسسة في أن تسلكه وتعتبر عن قيمها الأساسية. هذا يساعد على تحقيق التميز وبناء سمعة قوية للمؤسسة في السوق. بالإضافة الى انه يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية قابلة للقياس والتقييم. ينبغي أن تحدد الأهداف بوضوح وتكون قابلة للتحقيق وقياس التقدم نحو تحقيقها. يمكن

استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمتغيرات الرئيسية لتقييم درجة تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء (الصباح، 2022).

كما يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية متناغمة ومتوافقة مع بعضها البعض. ينبغي أن تعمل الأهداف المختلفة على دعم بعضها البعض وتعزيز تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة. يساهم التناغم والتوافق في تعزيز تنسيق الجهود وتحقيق نتائج أفضل. بالإضافة إلى ان اختيار الأهداف الاستراتيجية يساعد في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال. ويعمل تحديد الأهداف على تحديد الأنشطة والمشاريع الحيوية التي ينبغي التركيز عليها وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة (شديد، 2021).

ويرى الباحث ان اختيار الأهداف الاستراتيجية يعد أحد الأبعاد الرئيسية في الرشاقة الاستراتيجية. يساعد على توجيه الجهود وتحقيق التركيز، ومواءمة الأهداف مع الرؤية والقيم، وتحقيق التناغم والتوافق بين الأهداف المختلفة، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال. يجب أن يتم اختيار الأهداف بناءً على تحليل دقيق وتقييم للمعطيات والمؤثرات الخارجية والداخلية للمؤسسة، مما يساهم في احراز التميز والنجاح في سوق الأعمال.

2.2 الابداع التنظيمي

الابتكار والإبداع هما مفاتيح النجاح في العالم الحديث، ولاسيما في ساحة الأعمال. يعتبر الابداع التنظيمي أحد العناصر الأساسية التي يساعد المؤسسة للوصول إلى التفوق التنافسي وتعزيز الأداء المؤسسي. يشير الابداع التنظيمي إلى القدرة على إنشاء وتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة (الابرو وعطشان، 2020).

ويعتمد الابداع التنظيمي على عدة عوامل وعناصر تتعلق بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وعملية إدارة المعرفة. من أجل تعزيز الابداع التنظيمي، يجب على المؤسسات أن تعمل على تطوير بيئة تحفز الإبداع وتشجع على التفكير الابتكاري وتبني عمليات وأدوات تدعم هذا النوع من الأفكار والحلول (Alshawabkeh, 2021).

أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الابداع التنظيمي هي الثقافة التنظيمية، بحيث يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مفتوحة للتجديد والتغيير، وتشجع على المبادرة والتفكير الإبداعي. فيجب أن تكون هناك قنوات اتصال فعالة ومفتوحة للتواصل وتبادل الأفكار والمعرفة بين أفراد المؤسسة. ويمكن تحقيق ذلك من

خلال توجيه الاهتمام إلى تشجيع التفكير الابتكاري وتعزيز ثقافة المشاركة والتعاون (Claus et al., 2021).

وبالإضافة إلى الثقافة التنظيمية، يلعب الهيكل التنظيمي دورًا هامًا في تعزيز الابداع التنظيمي. ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وقادراً على التكيف مع التغيرات والتحديات. وينبغي كذلك أن يكون هناك توزيع واضح للمسؤوليات وتفويض لصلاحيات اتخاذ القرارات على المستويات المناسبة، مما يسهم في تشجيع الابتكار وتحفيز الأفراد على تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة (المشهداني وآخرون، 2020).

كما أن عملية إدارة المعرفة أيضاً لها دور مهم في تعزيز الابداع التنظيمي. يجب أن يتم توثيق ومشاركة المعرفة والخبرات داخل المؤسسة، وتوفير وسائل فعالة للوصول إلى هذه المعرفة وتبادلها. ويمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة ومنصات التواصل الاجتماعي لتعزيز عملية إدارة المعرفة وتمكين الأفراد من الاستفادة منها وتطبيقها في سياق العمل (مرزوقي، 2021).

ويرى الباحث انه وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة للإبداع للإبداع التنظيمي، يجب أن يعمل المديرون وصناع القرار على تعزيز الابداع التنظيمي ودعم الثقافة الإبداعية داخل المؤسسات من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة وإقامة بيئة تحفز الابتكار والتفكير الإبداعي. كما يتعين على المؤسسات الاستثمار في تعزيز الابداع التنظيمي والعمل على تطوير وتعزيز العوامل المؤثرة فيه. يجب أن تكون الابداع والابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها، وأن تتم مشاركة جميع أفراد المؤسسة في عملية الابتكار وتوفير بيئة مشجعة وداعمة للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.

2.2.1 مفهوم الابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي هو مصطلح يشير إلى قدرة المؤسسات على توليد وتطوير الأفكار والمفاهيم الجديدة وتحويلها إلى قيمة ملموسة ومبتكرة في سياق العمل (غالي، 2019). وعرفه إبراهيم وآخرون (2020) على انه القدرة على توليد وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة بشكل مستمر، سواء كان ذلك في تطوير المنتجات والخدمات، أو في تحسين العمليات والإجراءات داخل المؤسسة. كما عرفه مرزوقي (2021) على انه تشجيع وتعزيز التفكير الإبداعي لدى أفراد المؤسسة، بحيث يكونوا قادرين على التحلي بالتصور الجديد والبحث عن حلول غير تقليدية للتحديات والمشكلات التي تواجههم.

اما المشهداني واخرون (2020) فقد عرفوه على انه امكانية المؤسسة على التأقلم مع التحولات المحيطة بها، والاستفادة منها كفرص للابتكار والتطوير. فهو يشمل قدرة المؤسسة على مجاراة التطور التكنولوجي والتغيرات في احتياجات السوق والمتطلبات القانونية والمنظمية.

ويرى الباحث ان الابداع التنظيمي يتطلب وجود بيئة تشجع على التعاون والتشارك بين أفراد المؤسسة، فهو يعني توفير فرص للتواصل والتفاعل بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة، وتبادل الأفكار والمعرفة لتحقيق الابتكار وتطوير العمليات. كما انه يتعلق بوجود قادة يتمتعون بالقدرة على تحفيز الابتكار وتوجيه الجهود نحو تحقيق التفوق التنظيمي، فإن القيادة الابتكارية تعزز المناخ الإبداعي في المؤسسة وتدعم عملية التجديد والتطوير المستمر.

2.2.2 أهمية الابداع التنظيمي في المؤسسات

الابداع التنظيمي يعد عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات وفيما يلي أهمية الابداع التنظيمي (Alshwabkeh, 2019; Clauss et al., 2021; De-Vasconcellos et al., 2021):

1. التنافسية والتفوق: يمنح الابداع التنظيمي المؤسسات ميزة تنافسية قوية. فهو يساعدها على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، وتحسين عملياتها وإجراءاتها الداخلية. بفضل الابتكار، يمكن للمؤسسات تلبية تطلعات المواطنين والتأقلم مع المتغيرات في السوق بجدارة.
2. التطوير والتجديد: يعزز الابداع التنظيمي قدرة المؤسسات على التطوير المستمر والتجديد. فهو يشجع على اكتشاف فرص جديدة واستغلالها، ويسهم في تحسين العمليات وتبسيطها وتحسين الأداء العام للمؤسسة. يساعد الابداع التنظيمي على تجاوز التحديات والعقبات والسير نحو النمو والاستدامة على المدى الطويل.
3. التكيف مع التغيرات: في عصر التقلبات السريعة والمستمرة، يمكن للإبداع التنظيمي أن يساعد المؤسسات على التأقلم مع التحولات في البيئة الخارجية. فهو يمنحها المرونة والقدرة على مجابهة التحديات والتغيرات المفاجئة، سواء كانت تلك التغيرات تقنية، أو قانونية، أو في سلوك المواطنين. إن المؤسسات القادرة على التكيف والتغيير بفاعلية هي التي تستطيع البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متقلبة.

4. جذب المواهب والابتكار: يعمل الابداع التنظيمي كمغناطيس لجذب المواهب والكفاءات العالية. فالمؤسسات التي تمتلك سمعة قوية في مجال الابتكار والابداع تجذب الموظفين المبدعين الذين يسعون للعمل في بيئة تشجع على التفكير الابتكاري وتقديم أفكار جديدة. وبذلك، يمكن للإبداع التنظيمي أن يسهم في بناء فريق عمل متحمس ومبدع وتعزيز الروح الابتكارية داخل المؤسسة.

5. التميز والملاءمة: يساعد الابداع التنظيمي في بناء سمعة المؤسسة كمنظمة رائدة ومبتكرة في مجالها. فهو يعزز الصورة الإيجابية للمؤسسة في أذهان العملاء والشركاء التجاريين والمستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإبداع التنظيمي أن يسهم في الملائمة بين استراتيجية المؤسسة وبيئتها واحتياجات العملاء، مما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي والنجاح العملي.

ويرى الباحث ان الابداع التنظيمي يعد عنصرًا حيويًا لتحقيق النجاح والاستدامة في عالم الأعمال المعاصر. يساعد المؤسسات على التفوق والتكيف مع التغيرات، ويعزز الابتكار والتطوير المستمر، ويجذب المواهب ويعزز الصورة الإيجابية وسمعة المؤسسة. من المهم أن تكون المؤسسات ملتزمة بتعزيز وتشجيع الابداع التنظيمي في جميع جوانب أعمالها لتحقيق التميز والنجاح في السوق.

2.2.3 أبعاد الابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي هو القدرة على توليد وتطبيق الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة في سياق المؤسسة. يتكون الابداع التنظيمي من مجموعة من الأبعاد المختلفة التي تعزز قدرة المؤسسة على التفكير الابتكاري وتحقيق التغيير والتطوير (De-Vasconcellos et al., 2019). وفيما يلي أهم الأبعاد للإبداع التنظيمي:

أولاً: القدرة على الربط والتحليل

يتعلق هذا البعد بقدرة المؤسسة على ربط المعلومات والمفاهيم المختلفة وتحليلها بطرق جديدة وغير تقليدية. يعني ذلك القدرة على رؤية العلاقات والترابطات بين العناصر المختلفة وتحويلها إلى فهم أعمق وإشراكها في عملية الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتلعب القدرة على الربط والتحليل دورًا حيويًا في تعزيز الابداع التنظيمي. فعندما تكون المؤسسة قادرة على ربط المعلومات والمفاهيم المختلفة، تفتح أمامها أبوابًا جديدة للتفكير الابتكاري وتوليد الأفكار الجديدة. يمكن للمؤسسة أن تربط بين العناصر المتنوعة في البيئة المحيطة بها، مثل الاتجاهات الصناعية وتطورات التكنولوجيا واحتياجات العملاء. ، وبالتالي تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبتكرة ومناسبة (مرزوقي وبرابح، 2021).

من خلال قدرتها على التحليل، تستطيع المؤسسة استخلاص النقاط الأساسية وفهم السياقات المعقدة. فهي تستطيع تحليل البيانات والمعلومات المتاحة بطرق غير تقليدية، ما يسمح لها بكشف العلاقات والارتباطات التي من الممكن أن لا تستطيع المؤسسة توضيحها في البداية. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة استخدام تحليل البيانات الضخمة (Big Data) وتقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) لتحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية واكتشاف الأنماط المخفية (المشهداني وآخرون، 2020).

ويرى الباحث ان القدرة على الربط والتحليل تزود المؤسسة بقدرة فريدة للتفكير المستقبلي والتنبؤ بالتحويلات المحتملة في البيئة. وبالتالي، يمكن للمؤسسة أن تستجيب بشكل فعال للتحديات المستقبلية وتستغل الفرص الناشئة. فقدرة المؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل متقدم، يمكنها من التعرف على التوجهات الصاعدة وتوقع المستقبل بشكل أدق. وهي جوهر الابداع التنظيمي فهي تساعد على توسيع آفاق المؤسسة وتعزيز قدرتها على الابتكار والتأقلم مع التغييرات. من خلال هذا البعد، تستطيع المؤسسة رؤية العلاقات والارتباطات المعقدة واستخلاص النقاط الأساسية من المعلومات المتاحة. وبالتالي، تكتسب القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبتكرة والتفوق في سوق المنافسة

ثانيا: الحساسية للمشكلات

يتمثل هذا البعد في قدرة المؤسسة على حصر وفهم المشكلات والتحديات التي تواجهها وتحويلها إلى فرص للابتكار. تعني الحساسية للمشكلات قدرة المؤسسة على امتلاك النظرة النقدية والتحليلية وتحديد نقاط الضعف والفرص المحتملة للتحسين وتطوير العمليات والمنتجات والخدمات. ويعد بعد الحساسية للمشكلات أحد الأبعاد المهمة في الابداع التنظيمي. ويشير هذا البعد إلى تمكن المؤسسة من التعرف على المشكلات والتحديات التي تجابهها وتتعامل معها بشكل فعال ومبتكر. فهو يعكس قدرة المؤسسة على تحليل الوضع الحالي وتحديد المشكلات المحتملة والتنبؤ بالصعوبات المستقبلية (المشهداني وآخرون، 2020).

وبالحساسية للمشكلات، تصبح المؤسسة قادرة على التعرف على المشكلات المحتملة وتحليل أسبابها وأثارها على أداء المؤسسة. ومن ثم، تتمكن من اتخاذ إجراءات ملائمة للتعامل مع تلك المشكلات وحلها بطرق مبتكرة وفعالة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز بعد الحساسية للمشكلات مهارة التعلم المستمر والتحسين المستمر. فعندما تكون المؤسسة حساسة للمشكلات، تعتبرها فرصة للتطوير والتحسين. تتبنى ثقافة التعلم المستمر وتشجع فرق العمل على تقديم الآراء والأفكار والتساؤلات والمقترحات الجديدة لتقويم المشاكل وكسر

المعضلات الموجودة. هذا التفكير الابتكاري يمكن أن يسهم في تحقيق تحسينات مستمرة في العمليات والأداء (غالي، 2019).

ويرى الباحث أن الحساسية للمشكلات تساعد المؤسسة في التعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية. فهي تتيح لها رصد التحديات الجديدة والتكيف معها بشكل سريع وفعال. بدلاً من تجاهل المشكلات أو تأجيل معالجتها، تتمتع المؤسسة بالقدرة على التعامل معها بشكل فوري والبحث عن حلول مبتكرة وملائمة. بالتالي، يمكن القول إن بعد الحساسية للمشكلات يساعد المؤسسة على تحسين قدرتها على التعامل مع التحديات والمشكلات المستجدة. أنها قدرة حاسمة في تعزيز الابداع التنظيمي وتعزيز أداء المؤسسة. فعندما تكون المؤسسة حساسة للمشكلات، تتمتع بالقدرة على اكتشاف الفرص وتحويل التحديات إلى فرص للتطور والتحسين.

ثالثاً: الطلاقة

الطلاقة هي بعد آخر يتصف به الابداع التنظيمي. تعني الطلاقة قدرة المؤسسة على التعامل بمرونة وسرعة مع التهديدات والفرص المتغيرة في البيئة التنظيمية. أنها القدرة على التأقلم والتعامل بشكل فعال وفوري للمتغيرات التي قد تؤثر على الأداء والنجاح العام للمؤسسة. وتعتبر الطلاقة جوهرية في القطاع الحكومي في العصر الحديث. بوجود التحولات التكنولوجية والتحديات الاقتصادية، يصبح من الضروري على المؤسسات أن تكون طليقة لتلبية تلك التهديدات والبقاء في الطليعة (إبراهيم وآخرون، 2020).

تتميز المؤسسات الطليقة بعدة صفات. فهي تتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، حيث تكون هناك هياكل وعمليات تنظيمية مرنة ومبسطة تسمح بالتجاوب الذكي والسريع مع التحديات. تستطيع المؤسسات الطليقة تحويل الأفكار والاقتراحات إلى أفعال فورية، مما يمكنها من الابتكار والتغيير المستمر. بالإضافة إلى ذلك، الطلاقة تشمل القدرة على اتخاذ المخاطر وتحمل المسؤولية. المؤسسات الطليقة غالباً ما تكون مستعدة لاختبار أفكار جديدة وتجربة نماذج عمل مبتكرة. أنها تفهم أهمية المخاطرة المحسوبة والاستفادة من الفرص الجديدة التي تأتي معها المخاطرة. قد تواجه المؤسسات الطليقة أحياناً الفشل، ولكنها تتعلم من تلك الخبرات وتضع استراتيجيات جديدة للنجاح في المستقبل (غالي، 2019).

ويرى الباحث أن الطلاقة هي صفة أساسية للمؤسسات الناجحة في العصر الحديث. أنها القدرة على التأقلم والاستجابة السريعة، والقدرة على تحويل التحديات إلى فرص، والقدرة على تحمل المخاطرة والتجديد المتواصل. عبر تنمية بعد الطلاقة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على الابتكار وتعزيز ريادتها.

رابعاً: الأصالة

الأصالة هي بعد آخر يميز الإبداع التنظيمي. تعني الأصالة القدرة على فهم المفاهيم والأفكار الجديدة والمبتكرة التي تعكس هوية المؤسسة وقيمها الأساسية. وهي تعبر عن القدرة على التفرد والتميز في الأفكار والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. وفي بناء الهوية التنظيمية الفريدة. عندما تتمتع المؤسسة بالأصالة، فإنها تكسب ثقة العملاء والشركاء. فالعملاء يبحثون عن منتجات وخدمات فريدة وأصلية، وعن تجارب جديدة ومثيرة، والمؤسسات التي تتمتع بالأصالة تستطيع تلبية تلك الاحتياجات بشكل فعال (الابرو وعطشان، 2020)..

تحافظ المؤسسات الأصيلة على روح الابتكار والإبداع. أنها تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة وغير تقليدية. تتبنى المؤسسات الأصيلة أساليب العمل المبتكرة وتحت على تجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الأصالة عاملاً رئيسياً في تعزيز رضا الموظفين ورفاهيتهم، حيث يشعرون بالفخر والانتماء لمؤسستهم عندما يكونون جزءاً من عمل يتميز بالأصالة والابتكار (مرزوقي وبرباح، 2021).

ويرى الباحث انه لتعزيز الأصالة في المؤسسة، يجب وجود ثقافة تدعم التفكير الإبداعي والاستكشاف والتجربة. ووجوب كون الحرية للموظفين في التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم، ويجب أن تدعم الإدارة الابتكار وتكافئ وتكرم المبادرة والإبداع. كما يجب أن تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات الموظفين وتشجيعهم على التعلم المستمر ومتابعة التطورات في مجال عملهم.

خامساً: المرونة

المرونة هي بعد آخر يعتبر أساساً في الإبداع التنظيمي. تعني المرونة قدرة المؤسسة على التأقلم والتعامل مع التغيرات والمتغيرات الخارجية والداخلية بسرعة وفعالية. أنها القدرة على تغيير الاستراتيجيات والعمليات والهياكل التنظيمية بناءً على الظروف المتغيرة واحتياجات السوق والعملاء. وتعتبر المرونة أمراً حازم التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر (مرزوقي وبرباح، 2021). المؤسسات المرنة قادرة على استشراف المتغيرات واستغلال الفرص والتحديات الجديدة بسرعة وكفاءة. أنها تتبنى ثقافة المرونة وتشجع على التفكير المبتكر والعمل الجماعي للتكيف مع المتغيرات والابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات (المشهداني واخرون، 2020).

وتساعد المرونة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على المنافسة. إن المؤسسات المرنة تتمتع بالقدرة على تلبية احتياجات العملاء والسوق بشكل أفضل، حيث يمكنها تعديل المنتجات والخدمات وتقديمها بطرق جديدة ومبتكرة. كما تساعد المرونة في تحسين فعالية العمليات التنظيمية وتقليل التكاليف وزمن الاستجابة وتحسين جودة المنتجات والخدمات (De-Vasconcellos et al., 2019). وانه لتحقيق المرونة، يجب أن تتبنى المؤسسات هياكل تنظيمية مرنة تسمح بتبادل المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة وفعالية. ووجوب القدرة على توزيع السلطة والتخصيص المرن للموارد. بالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع المؤسسة على تحسين مهارات الموظفين في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر، والتعامل مع التغيير والتكيف معه. (Jeong & Shin, 2019).

ويرى الباحث ان المرونة هي مفتاح الابداع التنظيمي والنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة. إن المؤسسات المرنة قادرة على التكيف والتغلب على التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة. تعزز المرونة القدرة على التنافسية وتحقق التفوق في السوق من خلال التكيف المستمر والابتكار في كافة مجالات العمل التنظيمي.

سادسا: قبول المخاطرة والخروج عن المألوف

قبول المخاطرة والخروج عن المألوف هما بعدان أساسيان في الابداع التنظيمي. يتعلق الأمر بقدرة المؤسسة على اتخاذ خطوات مبتكرة واستكشاف مجالات جديدة دون الخوف من المخاطر والتحديات المصاحبة، قبول المخاطرة يعني أن المؤسسة مستعدة لتحمل المخاطر والتجارب الجديدة في سبيل تحقيق الابتكار والتطور. فهي تدرك أن الابتكار ينطوي على عناصر عدم اليقين والمخاطر، ولكنها تتقبل هذه العوامل كجزء من عملية الابتكار وتعتبرها فرصة للنمو والتطور. قبول المخاطرة يشجع الموظفين على تجربة أفكار جديدة والعمل على مشاريع غير تقليدية، مما يفتح الباب أمام فرص الابتكار والتغيير. (Darvishmotevali et al., 2020).

أما الخروج عن المألوف، فهو يعني أن المؤسسة تعمل بجد لتجاوز الحواجز التقليدية والقوالب المعتادة، وتستكشف طرقاً جديدة ومبتكرة للتفكير والعمل. أنها تحث على التحرر من القيود والمعايير التقليدية وتحفز العاملين للتفكير خارج الصندوق وتجاوز حدود المألوف. يساعد الخروج عن المألوف في تحفيز الإبداع وخلق الابداعات الجديدة والمبتكرة التي قد تفتح آفاقاً جديدة للنجاح والتفوق (المشهداني واخرون، 2020).

ويرى الباحث ان قبول المخاطرة والخروج عن المؤلف يتطلبان ثقافة تنظيمية تشجع على التفكير المبتكر والتحرك خارج نطاق الراحة. يجب أن تكون هناك توجيهات ودعم من قبل القيادة التنظيمية لتعزيز هذه القدرات وتشجيع الموظفين على تجاوز الحدود وتحقيق الابتكار. من خلال قبول المخاطرة والخروج عن المؤلف، يمكن للمؤسسة تحقيق تغييرات ذات قيمة.

2.3 الدراسات السابقة

في هذا القسم تم تناول الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي كل على حدا على النحو التالي:

2.3.1 الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة زغمار ودبوش (2022) بعنوان " دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال - فرع قسنطينة"

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي، من خلال آلياته المختلفة، في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في مجمع صيدال فرع قسنطينة. تركز الدراسة على ثلاث آليات رئيسية للتعلم التنظيمي وهي آليات حصر المعرفة وآليات اكتساب المعرفة والاستثمار الأمثل المعرفة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 43 فرداً. تم تحليل البيانات باستخدام نماذج الانحدار للوصول إلى النتائج. أظهرت النتائج وجود دور إيجابي ومعنوي إحصائياً للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. يشير ذلك إلى أن التعلم التنظيمي، من خلال آلياته المختلفة، يساهم في بناء القدرات التنظيمية اللازمة للتكيف مع التحولات البيئية السريعة وتحقيق التفوق التنافسي. توصي الدراسة بضرورة أن تنتهج المؤسسات الوطنية مبدأ الرشاقة والتحفيز المستمر لإعادة التفكير وإعادة التفاعل في سياق التعلم والابتكار. يجب أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات مخصصة لتعزيز عمليات التعلم التنظيمي وتحسين آليات ضبط المعرفة وتجرب المعرفة واستثمار المعرفة. كما ينبغي للمؤسسات

تعزير بيئة مناسبة للابتكار والتحول المستمر، حيث يتم تشجيع الموظفين على تبني الممارسات الجديدة وتطبيق الأفكار المبتكرة في سياق العمل.

دراسة راضي والموسوي (2022) بعنوان "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثني"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المتميز في القطاع المصرفي. يتضمن البحث إطاراً نظرياً يشرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومفهوم الأداء المتميز في القطاع المصرفي. تم استخدام إستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقه على 48 من القادة الإداريين في المصارف الأهلية في محافظة المثني. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائياً بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المتميز في القطاع المصرفي. هذا يشير إلى وجود علاقة تؤدي في النهاية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة، وتتسم بالقدرة على التكيف والتحول بشكل فعال. وبناءً على النتائج، يوصي البحث بضرورة توفير آليات تكنولوجية مبتكرة تساعد في ضبط التطورات الاستراتيجية المختلفة التي تحدث في البيئات الخارجية والداخلية للمصارف المبحوثة. وبالإضافة إلى ذلك، يوصى البحث بأهمية اهتمام المصارف المبحوثة بالبحث والتطوير وتدريب الموظفين بشكل يمكنهم من مجارة التحولات والتحديات المستجدة في البيئة المصرفية. يعتبر البحث أن هذه الخطوات تعزز القدرة على التكيف والتحسين المستمر، وتساهم في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمصارف.

2. دراسة (الصباح، 2022) بعنوان "أثر الرشاقة الإستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية"

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، وسيولة الموارد) على السيادة الاستراتيجية وأبعادها (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي) في المصارف التجارية الأردنية. تمت دراسة مجموعة من المديرين (585 مديراً) العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في 13 مصرفاً تجارياً أردنياً. تم تحديد عينة تضم 236 مديراً بناءً على طريقة العينة العشوائية الطبقيّة المتساوية. تم استعادة 152 استبانة صالحة للتحليل. لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت عدة أساليب إحصائية بما في ذلك إختبار الارتباط الخطي المتعدد ومعامل الارتباط الإنحدار البسيط، إلى جانب استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وبرنامج AMOS لتحليل المسار. توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، حيث تبين

وجود تأثير جزئي لإدارة الجدارات في تعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية على السيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها على السيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية. بناءً على النتائج، يوصى بالبحث بضرورة مراقبة إدارة المصارف المبحوثة لآليات تطوير الجدارات وتبني أفضل الاستراتيجيات التي تعزز قدرات الموارد البشرية. يلعب الدور الأساسي للموارد البشرية في تعزيز المكانة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية دورًا حاسمًا.

3. دراسة ستو وديريال (، 2022) بعنوان "دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الأزمة الصحية لجائحة فيروس "كوفيد-19" أنموذجاً: دراسة حالة جامعة الوادي"

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور الرشاقة الاستراتيجية في تقليل حدة التحديات المتوقعة التي تواجهها الجامعة، خاصة في ظل الأزمة الصحية العالمية لفيروس كوفيد-19. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات. تم توزيع الإستبيان على عينة مكونة من 80 فردًا من الإطارات الإدارية في جامعة الوادي. أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها في إدارة الأزمات. بالإضافة إلى ذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

5. دراسة الشنطي والجبار (2021) بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية"

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في فلسطين. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. شملت عينة الدراسة جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية في فلسطين، وبلغ عددهم 166 موظفًا. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة على العينة، وتم استرداد 145 استبانة بنسبة استرداد بلغت 87.3%. تم استخدام برنامج SPSS لإدخال وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية: توافر الرشاقة الاستراتيجية كان على مستوى عالٍ بوزن نسبي يبلغ 80.22%، وكذلك مستوى الميزة التنافسية كان على مستوى عالٍ بوزن نسبي يبلغ 75.81%. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز التنافسي، وتم تفسير 58.8% من التباين في الميزة التنافسية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، في حين لم يتبين تأثير بعد المقدرات الجوهرية. من أهم توصيات الدراسة:

اعتماد مدخل الرشافة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز تطبيقه في جميع المستويات كعامل جوهري يسهم في تعزيز التميز التنافسي من خلال تحسين جودة المنتجات، وتقليل النفقات، وزيادة سرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل هدر الموارد.

6. دراسة شديدة (2021) بعنوان "دور إدارة التميز في تحقيق الرشافة الاستراتيجية: دراسة ميدانية"

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور إدارة التميز في تحقيق الرشافة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، وذلك من خلال تحديد الأهداف بشكل صحيح وتوضيح الرؤية الاستراتيجية. تتمحور هذه الدراسة حول الاستراتيجية والتركيز على العلاقة الفرضية الرئيسية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لإدارة التميز على تحقيق الرشافة الاستراتيجية. تم توزيع 130 استبانة على عينة الدراسة، وتم جمع 109 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، مما يمثل نسبة 83.9% من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة. أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج المهمة، بما في ذلك أن المتغيرات مثل القيادة، والأهداف والغايات، والموارد البشرية، وخدمة المجتمع لها تأثير معنوي في تحقيق الرشافة الاستراتيجية. توصي الدراسة في ختامها بضرورة المشاركة في برامج التميز الحكومية والتركيز على قياس آراء الجمهور حول خدمة المجتمع، بالإضافة إلى الاعتماد على التميز الإداري في تعزيز الرشافة الاستراتيجية

7. دراسة (العنزي، 2021) بعنوان "تطبيق الرشافة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور

مقترح"

يهدف هذا البحث إلى فهم واقع تطبيق الرشافة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الرشافة الاستراتيجية في الجامعات السعودية. لتحقيق هذه الأهداف، تم اختيار عينة من القادة الأكاديميين من عدة جامعات سعودية بما في ذلك جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل. بلغ إجمالي عدد الأفراد في العينة 334 شخصًا، بما في ذلك 69 عميدًا و265 رئيس قسم. اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة تحتوي على 31 عبارة تنقسم إلى أربعة أبعاد. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يوافقون بشكل متوسط على واقع تطبيق الرشافة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. كما تبين أن أبعاد الرشافة الاستراتيجية، مثل الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ووضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، يأتي

تقييمها بدرجة متوسطة. ومن ناحية أخرى، تم تقييم بعد الالتزام الجماعي بدرجة عالية. بالإضافة إلى ذلك، كانت متطلبات تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية تقديرًا عاليًا.

8. دراسة (الجعبري، 2020) بعنوان "أثر الرقابة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة: الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في الأردن"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، سرعة الاستجابة، وحدة القيادة والمرونة) على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المجتمعة (التحسين المستمر، التركيز على العميل، اندماج العاملين وتدريب العاملين)، بوجود الوعي الاستراتيجي كمتغير وسيط، من وجهة نظر الممرضين والممرضات القانونيين في المستشفيات الخاصة في الأردن، والتي تحظى بالاعتمادية الدولية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإيضاحي لتحقيق أهدافها، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة تتألف من 515 ممرضًا وممرضة قانونيًا حتى نهاية شهر فبراير 2020. وتم إجراء التحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر وإيجابي بين جميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك التحسين المستمر، التركيز على العميل، اندماج العاملين وتدريب العاملين. كما تبين وجود تأثير إيجابي بين أربعة أبعاد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية (سيولة الموارد، سرعة الاستجابة، وحدة القيادة والمرونة) والوعي الاستراتيجي كمتغير وسيط. ولم يتم العثور على تأثير إيجابي لأبعاد الحساسية الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي كمتغير وسيط. وأظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر وإيجابي بين الوعي الاستراتيجي للمستشفيات الخاصة في الأردن، والتي تحظى بالاعتمادية الدولية، وإدارة الجودة الشاملة. من بين التوصيات الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة هي اتخاذ إجراءات فورية لتحسين تقديم الخدمات الطبية السريعة والفعالة وتعزيز قدرة الموظفين على تقديم أفضل الخدمات واندماجهم في العمل بروح الفريق، وتعزيز دور الموظفين كشركاء فعالين ومؤهلين

9. دراسة (أبو الوفا وآخرون، 2019) بعنوان "الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية"

تعتبر دراسة الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية من الدراسات التحليلية التي تهدف إلى تحليل هذه الصفة المهمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحديد طبيعة الرقابة الاستراتيجية وأهميتها، بالإضافة إلى قدراتها الأساسية. يتكون هذا النوع من الرقابة من ثلاثة قدرات رئيسية تحتاجها المؤسسات في الوقت الحالي لضمان الاستمرارية والنمو، وهي: الحساسية الاستراتيجية والتركيز على الإدراك وزيادة الوعي، وسيولة

الموارد والقدرة على إعادة توزيع وإعادة تشكيل الموارد بسرعة، والتزام الجماعي. تهدف الدراسة أيضًا إلى تحديد مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية، وأبعادها التي تشمل الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الأساسية، ومصادر القدرات الأساسية مثل التعلم التنظيمي ورأس المال البشري، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الاستراتيجية. تم تصنيف الأهداف الاستراتيجية إلى خمسة أنواع، وهي: أهداف مجتمعية تتعلق بخدمة المجتمع بشكل عام، وأهداف المخرجات التي ترتبط بالجمهور المستهدف الذي تتعامل معه المؤسسة، وأهداف المنتج وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة، وأهداف النظام وتتعلق بعمل المؤسسة بشكل عام مثل البقاء والنمو والكفاءة، وأهداف مشتقة ترتبط بالاستخدامات التي يتم استخدام المؤسسة لقوتها بهدف تحقيق أهداف أخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Amini & Rahmani, 2023) بعنوان "How Strategic Agility Affects

"the Competitive Capabilities of Private Banks

تُعرّف تطوير قدرات الرشاقة والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية باعتبارها أدوات لاكتساب الميزة التنافسية. الرشاقة الاستراتيجية هي نوع من الرشاقة المتطورة تولي اهتمامًا خاصًا للجوانب الاستراتيجية وتوقع التغيرات في البيئة قبل حدوثها. تركز معظم الدراسات في مجال الرشاقة والميزة التنافسية على إنتاجية سلسلة التوريد، في حين أن عددًا قليلاً من الدراسات قد قامت بتقييم محددات الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على العوامل المالية والتنافسية والتشغيلية للمؤسسات. ولذلك، ونظرًا للوعي بأهمية التنافسية في النظام المصرفي الحالي، حاولنا في هذا البحث شرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداته، وكشف أهميته في قطاع البنوك ودراسة تأثيره على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. من حيث الهدف، يعتبر هذا البحث تطبيقيًا، وفيما يتعلق بجمع البيانات، فإنه وصفي ترابطي. يتألف المجتمع الإحصائي لهذا البحث من المديرين والخبراء العاملين في البنوك الخاصة الإيرانية. بلغ عدد المديرين والخبراء من البنوك الذين شكلوا عينة الدراسة 150 شخصًا. في هذه الدراسة، تم تطوير نموذج بناءً على الدراسات المجراة لدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية، وباستخدام اختبارات التحليل العملي التأكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية بيرسون والترابط، تم استعراض هذا النموذج والتأكد منه. تشير النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. علاوة على ذلك، يُعتبر وضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيرًا بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية.

2. دراسة (Elali, 2021) بعنوان " The Importance of Strategic Agility to "Business Survival During Corona Crisis and Beyond"

يُعد هذا المقال محاولة لتقديم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وإبراز خصائصه الأساسية وأهمية اعتمادها من قِبَل مختلف المؤسسات لتحقيق التميز والاستدامة. في بيئة تنافسية مميزة بالتقلبات الحادة والصدمات المستمرة، مثل البيئة الحالية التي تشهدها جائحة COVID-19، توفر الرشاقة الاستراتيجية وسيلة جدوى لاستغلال الاختراقات العلمية والتكنولوجية غير الخطية بهدف الاستفادة من التثنت في الرأي والسلوك الاستهلاكي وانهيار سلاسل التوريد. علاوة على ذلك، يسلط المقال الضوء على التفاعل بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركات ويؤكد على ضرورة إنشاء منظمات رشيقة تزدهر في عالم متقلب وغير مؤكد.

3. دراسة (Clauss et al., 2021) بعنوان " Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the "exploration-exploitation paradox"

تحقيق الميزة التنافسية أمر بالغ الأهمية بشكل خاص للشركات المبتكرة. نظرًا للتنافس المتزايد، توظف الشركات مختلف أنواع الأنشطة المبتكرة لتوضيح موقعها أمام منافسيها. تبين أن القدرة على التعامل بمهارة والرشاقة الاستراتيجية تعزز هذا الموقف. بينما قام العلماء بتحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية والتعامل بمهارة على أداء المنظمات، لا يزال تأثير التعامل بمهارة على الميزة التنافسية للمنظمات غير مستكشف بشكل كبير. تتسبب التوترات بين الاستكشاف والاستغلال في إستراتيجية ذات براعة في صعوبة تحقيق الفوائد في تأسيس الميزة التنافسية. على العكس من ذلك، تركز الرشاقة الاستراتيجية على تمكين المؤسسة من التعامل السريع مع تغير الطلب، مما يرفع من ميزتها التنافسية. من خلال نهج مختلط يتضمن مراجعة الأدب وتحليلات كمية لـ 150 من الشركات الألمانية متوسطة الحجم في صناعة الهندسة، يُظهر كيف يؤثر التعامل بمهارة والاستكشاف والاستغلال، بالاشتراك مع الرشاقة الاستراتيجية، على الميزة التنافسية للشركات. من أجل الاستمرارية، يجب أن تفضل الشركات إما استراتيجية استكشافية لعمليات الابتكار للخروج بمعرفة ومنتجات وخدمات جديدة بشكل جذري، أو تجمع استراتيجية استغلالية مع الرشاقة الاستراتيجية. استراتيجية الاستغلال لا تعزز الميزة التنافسية، بينما يبدو أن الاستراتيجية ذات البراعة تؤثر حتى بشكل سلبي على الميزة التنافسية للشركة.

4. دراسة (Ahammad et al., 2021) بعنوان " Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of "Indian firms

يتركز هذا البحث على كيفية استخدام الشركات للاستكشاف والاستغلال لتطوير الرشاقة الاستراتيجية، وكيف تؤثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء الدولي للشركات الناشئة من الأسواق الناشئة. من خلال تحليل بيانات خاصة بالشركات التي تعمل في الهند، نجد أن عملية الاستكشاف والاستغلال تساعد في تطوير الرشاقة الاستراتيجية. يُظهر أن الرشاقة الاستكشافية تحسن الأداء الدولي في بيئات تنافسية، في حين تعزز الرشاقة الاستغلالية الأداء الدولي في البيئات الديناميكية. يُسهم بحثنا في دراسة دور الاستكشاف والاستغلال كمسبقات للرشاقة الاستراتيجية، وتأثيرها المعتمد على الظروف البيئية على الأداء الدولي. يقدم النقاش إرشادات للمديرين الذين يواجهون عدم اليقين البيئي في الأسواق الدولية.

5. دراسة (Shams et al., 2021) بعنوان " Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals

في هذا البحث، تم استعراض الدراسات الرئيسية حول الرشاقة في سياق الأعمال الدولية، وصلتها واقتراح جوانب رئيسية للرشاقة الاستراتيجية لتوضيح هذا المفهوم غير المحدد بوضوح. علاوة على ذلك، وتقديم إطاراً مفهوماً جديداً يستند إلى دمج الرشاقة في مجالات تشغيلية مختلفة (مثل تكنولوجيا المعلومات، سلسلة التوريد والإنتاج) يجب أن تعززها المؤسسات لتصبح "شركات متعددة الجنسيات رشيقة". يمثل تلخيص اتجاهات استراتيجية مبتكرة للشركات متعددة الجنسيات لفهم الرشاقة الاستراتيجية بشكل أفضل، والتي تمتد بوضوح على مفهوم المرونة، مع إدارة علاقات أصحاب المصلحة من أجل تطوير قدرات ديناميكية رئيسية. وأخيراً، مناقشة أيضاً المساهمات الرئيسية للمقالات الأخرى المشمولة في هذه القضية الخاصة، وبالتالي تقديم أمثلة محددة على الرشاقة في سياقات الأعمال الدولية المثيرة للجدل (مثل الأسواق الناشئة). كما نقترح بعض مجالات البحث المستقبلية لهذا المفهوم المعقد وغير الواضح.

6. دراسة (Xing et al., 2020) بعنوان " Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda

يتناول هذا البحث قدرة المنظمة على استثمار سلوكيات الروح المؤسسية والمواهب والأنشطة على مستوى الفريق كمحركات للرشاقة الاستراتيجية المستمرة والابتكار من خلال عملية إدارة الموارد البشرية المدارة

بشكل فعال. يوضح هذا الحجة من خلال إجراء مراجعة موجزة لمجالات الأدب التي تتعلق بفرق الروح المؤسسية والرشاقة الاستراتيجية وتطوير إطار مفهومي يربط بينهما. مستندة إلى منظور الأساس الميكرو، تفحص هذه المراجعة العلاقة بين الأبعاد المفهومية الرئيسية لفرق الروح المؤسسية والرشاقة الاستراتيجية، وتستكشف الروابط بين هاتين المجالين في الأدب. تشير نتائجها إلى القيمة المحتملة للنهج التبادلي، وتشير إلى اتجاهات البحث المستقبلية التي يمكن تقديمها جماعيا وبشكل فعال من خلال هذه المجالات الأدبية. يلقي البحث الضوء على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من خلال عدسة إدارة فعالة لفرق الروح المؤسسية في سياقات متنوعة.

7. دراسة (Doz, 2020) بعنوان "Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contributed"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للمديرين الفرديين وممارسات إدارة الموارد البشرية أن تساهم في الرشاقة الاستراتيجية، وهي أمر ضروري لنجاح المؤسسات. تتضمن منهجية البحث في المقال تحليل سلوكيات الأفراد المحددة والمهارات والممارسات التي تدفع الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد. النتيجة الرئيسية للدراسة هي أن الرشاقة الاستراتيجية لا تتعلق فقط بالاستراتيجية التحليلية أو التصميم التنظيمي، ولكنها أيضاً تتعلق بممارسات الإدارة والسلوكيات والمهارات والقيم والمعتقدات التي تحفز الإدارة العليا في اتخاذ وتنفيذ التزامات استراتيجية. يحدد المقال سلوكيات الأفراد المحددة التي تساهم في كل منجز من القوى التي تعزز الرشاقة الاستراتيجية ويحلل كيف يمكن دعم هذه السلوكيات من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية. واوصت الدراسة انه يجب على المؤسسات أن تركز على تطوير ملف مهارات وسلوك يعزز الرشاقة الاستراتيجية بين مديريها. يمكن تحقيق ذلك عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل إدارة المواهب، وبرامج تطوير القيادة، وأنظمة إدارة الأداء، وأنظمة المكافآت التي تتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية. من خلال ذلك، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التعامل الصحيح بسرعة وبفعالية لتغير ظروف السوق والوصول إلى الميزة التنافسية بشكل دائم على المدى الطويل.

2.3.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (مرزوقي وبراج، 2021) بعنوان "التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية: المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية. يُعتبر التمكين الإداري واحداً من الطرق الحديثة في عملية الإدارة، حيث يرتبط بشكل وثيق بالإبداع التنظيمي، ويسهم في استقرار المنظمة وضمان قدرتها على التنافس. تم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في المديرية التنفيذية لولاية تندوف، حيث تمت مشمولة جميع المستويات الإدارية وعددهم 97 موظفاً تقريباً في 11 مديرية. تم استخدام استبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت تحليل الانحراف المعياري المتوسط واختبار ANOVA لتحليل البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مقبول وقريب من درجة الموافقة للتمكين الإداري، حيث كانت النقطة المتوسطة الإجمالية 3.30. بالنسبة للإبداع التنظيمي، كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع وتم تقديره بمتوسط 3.72. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين بناءً على المتغيرين الجنس والأقدمية. ولكن لم يتم رصد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع بناءً على المتغيرين الجنس والأقدمية.

2. دراسة (المشهداني وآخرون، 2020) بعنوان "أثر نظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير نظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي واستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات. شملت عينة البحث الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في ثلاث شركات صناعية بمحافظة ظفار وهي "ريسوت للأسمت، ظفار للطاقة، وشركة صلاله للميثانول"، وبلغ عددهم 97 موظفاً. تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة في الشركات الثلاثة، وتم جمع (93) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي لجمع البيانات وتحليلها والإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا ونوع نظم الدعم المستخدمة على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). بالمقابل، لم يتم رصد تأثير ذا دلالة إحصائية للإمكانيات المتاحة لنظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ومن أهم التوصيات

التي أباها البحث: رفع مستوى الإبداع للعاملين في القطاع الصناعي عبر تنظيم ورش العمل وتطويرهم باستخدام أفضل الممارسات في استخدام نظم دعم القرارات. وتعزيز المدخلات المتاحة لنظم دعم القرارات في القطاع الصناعي لمنح مساهمات جديدة وحديثة في عملية اتخاذ القرارات.

3. دراسة (إبراهيم وآخرون، 2020) بعنوان "أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الأبداع التنظيمي: بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي في وحدات العمل المتعلقة بجامعة المنصورة. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على الموظفين، وبلغت عينة الدراسة عدداً قدره 220 مشاركاً. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي واستخدام معامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج وجود علاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة داخل مكان العمل والإبداع التنظيمي. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة والإبداع التنظيمي. وأظهرت النتائج أيضاً تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمة المتعلمة مثل التميز الذاتي والنظرة المشتركة للتعلم الجماعي والتفكير المنظم على الإبداع التنظيمي. وتأثير معنوي إيجابياً للنماذج الفكرية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي.

4. دراسة (الابرو ، 2020) بعنوان "أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الأبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم التأثير المباشر للتراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي، وتحديد دور التأثير التفاعلي لقدرات التعلم التنظيمي. تم بناء المخطط النظري بناءً على هذه الأربعة متغيرات وتم تطوير الفرضيات الرئيسية على أساسها. تم تنفيذ الدراسة في القطاع الصحي الحكومي في العراق، واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات من ثمانية مستشفيات حكومية عشوائية تم اختيارها. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 201 مديراً. تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامجي (Amos, SPSS) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي لكل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير تفاعلي لقدرات التعلم التنظيمي، حيث يسهم في تقليل التأثيرات السلبية للتراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي. استناداً إلى النتائج، أوصى الباحثون بتوجيه التوصيات المناسبة.

5. دراسة (غالي، 2019) بعنوان "الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية"

أصبحت حاجة المنظمات للإبداع ضرورية بشكل كبير إذا كانت ترغب في تحقيق التميز في الأداء والاستمرارية في بقائها والنمو في بيئة التنافس. يلعب دور المنظمة في خلق بيئة تتيح الفرصة لتطوير قدرات أفرادها ودعم الإبداع والتفكير الإبداعي دورًا هامًا. تعتقد المنظمة أن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية لتقوية التفاعل بين المؤسسة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة بها. نظرًا للتغيرات والتطورات السريعة في العصر الحالي، يمكن أن يكون من الضروري أن يكون أفراد المنظمة أكثر إبداعًا لمواكبة الظروف والتحديات المحيطة بها. إن الإبداع عملية معقدة تتفاعل فيها العديد من المتغيرات، ولا يمكن اعتباره حدثًا عرضيًا أو محفّرًا. يُعدُّ الإبداع موضوعًا هامًا في الوقت الحاضر، حيث إنه ظاهرة قديمة تمتد منذ بداية الخليقة وتتطور مع مراحل الحياة الإنسانية

6. دراسة (الشليبي، 2019) بعنوان "أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية في الأردن، بالإضافة إلى تحديد الدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه إدارة المواهب في تلك العلاقة. تم تصميم استبيان خاص لهذا الغرض وتوزيعه على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن بطريقة عشوائية بسيطة، وشملت العينة (402) فردًا، بهدف تمثيل جميع أعضاء هيئة التدريس التي يبلغ عددهم (6931) فردًا. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية باستخدام برنامج تحليل البيانات الاجتماعية SPSS، أظهرت الدراسة أن التماثل التنظيمي في جميع جوانبه (التواصل والترابط مع الإدارة، التقييم الذاتي، القيم والأهداف المتكاملة، التواصل والترابط مع الزملاء) لا يؤثر بشكل معنوي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية في الأردن. ومع ذلك، قد عدلت إدارة المواهب العلاقة بين التماثل التنظيمي والإبداع، من خلال التفاعل بين جوانب التماثل التنظيمي وإدارة المواهب، وأظهرت تأثيرًا معنويًا على الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن. نوصي بأهمية مراعاة أفكار واهتمامات هيئة التدريس بشكل أكبر من قبل إدارة الجامعة، وضمان وضوح وفهم استراتيجية جذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات من قبل هيئة التدريس. يمكن الاستفادة من تميز هيئة التدريس في تقييم أنفسهم وذلك بالاعتماد على ارتباطهم وانتماهم للجامعة، وقدرتهم على المشاركة بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعزيز الإبداع وتهيئة بيئة إبداعية وتشجيعهم على أداء مهامهم بطريقة مبتكرة

1. دراسة (Ahammad et al., 2021) بعنوان " Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance"

الذكاء الاصطناعي (AI) قد أشاد به الكثيرون كمصدر قيم للقيمة الأعمال المستقبلية. استناداً إلى نظرية المورد المبنية على الشركة وعلى الأعمال الحديثة في مجال الذكاء الاصطناعي في السياق التنظيمي، تقوم هذا الدراسة بـ (1) تحديد الموارد الخاصة بالذكاء الاصطناعي التي تخلق معاً قدرة الذكاء الاصطناعي وتقدم تعريفاً، (2) تطوير أداة لقياس قدرة الذكاء الاصطناعي في الشركات، و (3) دراسة العلاقة بين قدرة الذكاء الاصطناعي والإبداع التنظيمي والأداء. تدعم النتائج بشكل تجريبي الإطار النظري المقترح والأداة المقابلة وتقدم دليلاً على أن قدرة الذكاء الاصطناعي تؤدي إلى زيادة في الإبداع التنظيمي والأداء

دراسة (Alshawabkeh, 2021) بعنوان " The Impact of Organizational Creativity on Organization Agility: The Moderating Role of Knowledge Sharing in Pharmaceutical Companies in Jordan"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الإبداع التنظيمي على الرشاقة في شركات الأدوية الأردنية وشرح الدور التعديلي لمشاركة المعرفة. لتحقيق أهداف الدراسة، يتم تقديم نموذج افتراضي يعكس تأثير متغيرات الدراسة باستخدام نموذج يتألف من فرضيات بحث مقسمة إلى أربعة فرضيات فرعية. تم تطوير استبانة مصممة لهذا الغرض وتوزيعها على العاملين في مناصب إشرافية وإدارية مختلفة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركات المبحوثة من خلال (350) مشاركاً. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). يُظهر التحليل أساساً أن جميع أبعاد الإبداع التنظيمي قد وصلت إلى درجات عالية من الأهمية وفقاً لإجابات المشاركين. كما تبين أن هناك تأثير للإبداع التنظيمي على أبعاده المختلفة في شركات الأدوية الأردنية. توصي الدراسة بأن تنشئ الشركات المعنية بالإبداع والتطوير التنظيمي لتكييف وتطوير الأفكار الإبداعية التي قد تساعد وتدعم المنظمات في التطور في ضوء نشر المعرفة التي تعزز الإبداع في المؤسسات وتخلق رشاقة تنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على المؤسسة وأدائها وتطورها.

2. دراسة (Darvishmotevali et al., 2020) بعنوان "The link between environmental uncertainty, organizational agility, and "organizational creativity in the hotel industry"

تختبر هذه الدراسة الجوانب الرئيسية الثلاثة لعدم اليقين البيئي على الإبداع التنظيمي وتوسيع النموذج التعديلي للرشاقة التنظيمية. تم جمع البيانات من 174 مديرًا في فنادق خمس نجوم. تم اختبار صحة البناء والفرضيات باستخدام برنامج AMOS 26.0 تظهر النتائج أن الرشاقة التنظيمية تعدل التأثيرات السلبية التنافسي والتكنولوجي على الإبداع التنظيمي. تشير النتائج إلى أنه في بيئات متغيرة ومعقدة للغاية، يجب على المؤسسات تقليل البيروقراطية للتعامل مع تحديات عدم اليقين. بناءً على نظريتي الارتباك والاستجابة، تقدم هذه الدراسة رؤى جديدة فيما يتعلق بالعلاقة بين عدم اليقين البيئي والإبداع التنظيمي والرشاقة التنظيمية في صناعة الضيافة

3. دراسة (De-Vasconcellos et al., 2019) بعنوان "Organizational creativity as a crucial resource for building international business "competence"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأدوار التي يلعبها الإبداع التنظيمي في تطوير قدرات الشركات وكفاءتها في الأعمال الدولية. وتم إجراء تحقيقًا مستندًا إلى الرؤية المبنية على الموارد حول كيفية دعم هذا المورد غير الملموس لتطوير القدرات والكفاءات. وتم إجراء استطلاع لـ 77 مشروعًا صغيرًا ومتوسطًا في قطاع السمعيات والمرئيات في البرازيل وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي العادي. تدعم النتائج جزئيًا الفرضية بأن الإبداع التنظيمي هو عنصر أساسي للكفاءة في الأعمال الدولية ولكنها تظهر أن تأثيره يتم بشكل رئيسي من خلال التوسط في بعض أبعاد القدرات الابتكارية والريادية. تتضمن هذه الدراسة توصيات للمؤسسات والسياسات العامة، مما يساهم في النقاش حول كيفية تحفيز الشركات على الابتكار والريادة وكيف يمكن للجهات العامة تعزيز عملية التوسع الدولي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

4. دراسة (Jeong & Shin, 2019) بعنوان " High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective"

استنادًا إلى منظور التعلم الجماعي، قامت هذه الدراسة بصياغة نظرية واختبار كيفية ومتى من المرجح أن تعزز ممارسات العمل عالية الأداء الإبداع التنظيمي. باستخدام عينة من 454 شركة كورية في 16 صناعة في قطاعات التصنيع والخدمات والبنوك، وباستخدام بيانات متعددة المصادر ومؤجلة زمنيًا، وتم التوصل إلى أن ممارسات العمل عالية الأداء تؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي عندما تخضع الشركات للتغيير التنظيمي. ووجدنا أيضًا أن التعلم الجماعي للموظفين يولد التأثير التفاعلي لممارسات العمل عالية الأداء والتغيير التنظيمي على الإبداع التنظيمي. نناقش الآثار النظرية والعملية لهذه النتائج.

2.3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في سياق وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي في هذا السياق الخاص. بالنظر إلى الدراسات السابقة، فإنها تركز أيضًا على تقييم تأثير الرشاقة الاستراتيجية والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي والتراجع التنظيمي وغيرها من العوامل على الإبداع التنظيمي والأداء المؤسسي في سياقات مختلفة مثل الجامعات والمستشفيات والشركات الصناعية والمصارف وغيرها.

فدراسة زغمار ودبوش (2022) توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في الوصول للرشاقة الاستراتيجية في مجمع صيدال فرع قسنطينة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائيًا بين التعلم التنظيمي وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية. توصي الدراسة بأهمية اعتماد استراتيجيات تعزز عمليات التعلم التنظيمي وتحسين آليات تحديد المعرفة وامتصاص المعرفة واستثمار المعرفة في المؤسسات. ودراسة (راضي والموسوي، 2022) تبين الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية إحصائيًا بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المتميز في القطاع المصرفي. ويوصي البحث بتوفير آليات تكنولوجية مبتكرة لتحديد التطورات الاستراتيجية وبضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وتدريب الموظفين لمواكبة التغييرات في البيئة المصرفية. ودراسة (الصباح، 2022) تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي إحصائيًا للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها على السيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية. كما توصي البحث بضرورة تحسين إدارة الجدارات وتبني استراتيجيات تعزز قدرات الموارد البشرية في تعزيز المكانة التنافسية للمصارف.

اما دراسة ستو ودريال (2022) فهدفت الى استكشاف دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وتحديدًا في إطار الأزمة الصحية العالمية لفيروس كوفيد-19 في جامعة الوادي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان لجمع البيانات. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعة، ودراسة الشنطي والجبار (2021) هدفت الى فهم أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في فلسطين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات. أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وتحديدًا فيما يتعلق بتحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف وزيادة سرعة الاستجابة وتقليل هدر الموارد، ودراسة شديد (2021) هدفت إلى فهم دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات. أظهرت الدراسة أن القيادة والأهداف والغايات والموارد البشرية وخدمة المجتمع لها تأثير معنوي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. توصلت الدراسة بالمشاركة في برامج التميز الحكومية والتركيز على قياس آراء الجمهور حول خدمة المجتمع واعتماد التميز الإداري في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية.

اما دراسات (Jeong, 2019; De-Vasconcellos et al., 2020; Darvishmotevali et al., 2020; Shin, 2019) تبحث في علاقة الرشاقة التنظيمية والإبداع التنظيمي في سياقات مختلفة. تشير النتائج إلى أهمية الرشاقة التنظيمية في التعامل مع التحديات وتعزيز الإبداع التنظيمي، وأن ممارسات العمل عالية الأداء والتعلم الجماعي للموظفين يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في هذا الصدد. ودراسة (Ahammad et al., 2021) تركز على قدرة الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على الإبداع التنظيمي وأداء الشركة. وجدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يسهم في زيادة الإبداع التنظيمي والأداء، وذلك بناءً على إطار نظري وأداة لقياس القدرة على الذكاء الاصطناعي. ودراسة (Alshwabkeh, 2021) تستكشف تأثير الإبداع التنظيمي على الرشاقة في شركات الأدوية في الأردن ودور مشاركة المعرفة. وجدت الدراسة أن الإبداع التنظيمي يؤثر إيجابيًا على الرشاقة، وأن مشاركة المعرفة تعزز هذا التأثير، وذلك بناءً على تحليل البيانات والاستبانة المستخدمة في الدراسة. اوصت الدراسة بأهمية تعزيز الإبداع وتطوير المعرفة في المؤسسات لتعزيز الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2.1 منهج الدراسة

خلال هذه الدراسة تم فحص التفاعلات والعلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية فهو مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وهو "أحد طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، وتصويرها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات"، يُدرس المنهج الوصفي التحليلي للبحث الظواهر الطبيعية والاجتماعية والسياسية الراهنة، ويمكن عن طريق البحث الوصفي من وضع تنبؤات عن الأحداث المُقبلة

ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فروض، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، يلي ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة.

وتم تصميم إستبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على

النحو التالي:

1. **المنهج الوصفي:** وذلك عن طريق جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجالات والدراسات السابقة والابحاث .

2. **المنهج التحليلي:** وذلك عن طريق تصميم إستبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها باجراء اختبارات T-test و ANOVA باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS 23.
- اجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر واقل قيمة ودرجة التطبيق باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS 23.
- اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS 4.

2.2 مجتمع وعينة الدراسة

كافة العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية والبالغ عددهم (749) حسب إحصائيات وزارة التنمية الاجتماعية للعام 2021/2020. بلغت عينة الدراسة (254) موظفاً في وزارة التنمية الاجتماعية وهي عينة عشوائية طبقية، وقد تم احتساب حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينات.

2.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد قام بصياغتها كأداة لجمع بيانات الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

- 1.مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومجالاتها، وتطبيقاتها، والعمل بها.
- 2.مراجعة الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

القسم الأول: يهدف الى جمع بيانات عامة عن المستجيب.

القسم الثاني: يهدف الى جمع البيانات عن الرشاقة الاستراتيجية.

القسم الثالث: يهدف الى جمع البيانات عن الابداع التنظيمي.

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي والمتدرج بالاعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس الأكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، بحيث يكون كما يلي: (5: موافق بشدة)، (4: موافق)، (3: محايد)، (2: غير موافق) و أخيراً (1: غير موافق بشدة).

2.4 صدق المحتوى

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في تخصص إدارة الأعمال والإدارة العامة. وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

2.5 ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في الجدول رقم (1.3) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول 1.3: معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الحساسية الاستراتيجية	5	0.864
المقدرات الجوهرية	5	0.754
وضوح الرؤيا	5	0.843
المسؤولية المشتركة	5	0.909
سرعة الاستجابة	5	0.723
الأهداف الاستراتيجية	5	0.921
الرشاقة الاستراتيجية	30	0.901
الابداع التنظيمي	20	0.837

(اعداد الباحث من برنامج Spssv23)

يتضح من الجدول رقم 1.3 أن ثبات مجالات الاستبانة تراوح بين (0.723-0.921) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علمياً.

2.6 إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

6. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية
7. تحديد أفراد عينة الدراسة
8. قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع 254 إستبيان وتم استرجاع (249) إستبيان حيث بلغ معدل الاسترداد (98.03%).
9. تم تفرغ البيانات في برنامج Smart-PLS 4.
10. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

2.7 المعالجات الإحصائية

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم SMART-PLS 4 ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدارسة واثبات صحة او نفي الفرضيات ما يلي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال

(A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading

(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)

(C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)

2. الصدق التمايزي Discriminant validity وذلك من خلال

Fornier & Larcker (A)

HTMT (B)

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) معامل التفسير (coefficient of determination) (R^2)

(B) حجم التأثير (Effect size) (f^2)

(C) اختبار الفرضيات (معامل المسار)

(D) جودة التنبؤ (Q^2)

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق إستبيان أعده الباحث بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على عينة الدراسة المستهدفة وهي 254 موظفا وموظفة من وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من أجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح. وفي سبيل التحقق من نفي او اثبات صحة الفرضيات فان الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية Structural Equation SEM (Modeling) باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Spss

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1.4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وحجمها 254 موظفا وموظفة.

جدول رقم (4.1): الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية

النسبة	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة
الجنس		
53%	132	ذكر
47%	117	انثى
100%	249	المجموع
العمر		
6%	15	أقل من 30
26.9%	67	30-أقل من 40
41.4%	103	40- أقل من 50
25.7%	64	50 وأكبر
100%	249	المجموع
سنوات الخدمة		
24.5%	61	أقل من 5 سنوات
41.4%	103	5- أقل من 10 سنوات
18.95%	47	10- أقل من 15 سنة
15.3%	38	15 سنة فأكثر
100%	249	
المؤهل العلمي		
1.6%	4	دبلوم
67.1%	167	بكالوريوس
31.1%	78	دراسات عليا
100%	249	

تُظهر النتائج التي وردت في الجدول (رقم الجدول) المعطى معلومات هامة حول خصائص أفراد عينة الدراسة.

بالنسبة للجنس:

- يشير الجدول إلى وجود توزيع متوازن من حيث الجنس في العينة. فنسبة الذكور تبلغ 53% من إجمالي عدد الأفراد في العينة، بينما تبلغ نسبة الإناث 47%.

بالنسبة للعمر:

- يتضح من البيانات أن العينة تشمل مجموعة متنوعة من الأعمار. حيث تقل نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 عامًا عند 6% من العينة، بينما يشكل الفئة العمرية بين 30 و40 عامًا 26.9% من العينة، والفئة العمرية بين 40 و50 عامًا تمثل 41.4% من العينة، والفئة العمرية الأكبر من 50 عامًا تشكل 25.7% من العينة.

بالنسبة لسنوات الخدمة:

- يُظهر الجدول أيضًا توزيعًا مختلفًا لعدد سنوات الخدمة لأفراد العينة. حيث تمثل فئة الأفراد الذين يمتلكون أقل من 5 سنوات خدمة نسبة 24.5% من العينة، وفئة الأفراد الذين يمتلكون بين 5 و10 سنوات خدمة تمثل 41.4%، وفئة الأفراد الذين يمتلكون بين 10 و15 سنة خدمة تشكل 18.95%، وأخيرًا، فإن الأفراد الذين يمتلكون خدمة لمدة 15 سنة أو أكثر يمثلون 15.3% من العينة.

بالنسبة للمؤهل العلمي:

- يبين الجدول أن هناك تنوعًا في المؤهلات العلمية لأفراد العينة. حيث يمتلك 1.6% فقط دبلومًا، بينما يمتلك 67.1% بكالوريوس، ويمتلك 78% دراسات عليا. يجب ملاحظة أن هناك خطأ في البيانات حيث أن إجمالي النسبة للمؤهلات العليا تفوق 100%، وهذا غير ممكن، لذلك يجب التحقق من دقة البيانات.

4.3 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تحليل المؤشرات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

أ. البعد الاول / الحساسية الاستراتيجية

جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد الحساسية الاستراتيجية

#	البعد الاول/ الحساسية الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	تعمل الوزارة على تقييم تأثير السياسات الحكومية الحالية وتحسينها لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل. 33%	3.50	1.156	70.00%	3
2	تعمل الوزارة على بناء شراكات استراتيجية مع الأطراف المعنية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح. 30% معامل الاختلاف	3.46	1.028	69.20%	4
3	تعمل الوزارة بتقييم قدرتها على التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية الخدمات الاجتماعية في ظل الظروف المتغيرة. 35% معامل الاختلاف	3.52	1.231	70.40%	1
4	تقوم الوزارة بتحليل التغيرات الديمغرافية وتقديم خطط لتلبية احتياجات المجتمع بشكل فعال. 31.3%	3.51	1.100	70.20%	2
5	تقوم الوزارة بتقييم تأثير السياسات الحكومية الحالية على المجتمع وتعمل على ضمان توافقها مع أهدافها ورؤيتها. 40%	3.17	1.260	63.40%	5
	المستوى الكلي	3.42	0.9336	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لبعد الحساسية الاستراتيجية حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.42)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.17-3.52)، فقد جاءت أعلى فقرة من حيث الأهمية النسبية هي فقرة " تعمل الوزارة بتقييم قدرتها على التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية الخدمات الاجتماعية في ظل الظروف المتغيرة" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.231)، هذا يعني أن الوزارة تقوم بتقييم قدرتها على التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية تقديم الخدمات الاجتماعية في مواجهة التحديات والظروف المتغيرة، بمعنى آخر، الوزارة تقوم بدراسة وتقييم قدرتها على التكيف مع مختلف الأزمات مثل الكوارث الطبيعية، والأحداث السياسية، والأوضاع الاقتصادية غير المستقرة، وما إلى ذلك، هذا التقييم يهدف إلى تحديد الإجراءات والاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع هذه الأزمات بفعالية وضمان استمرار تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين دون انقطاع أو تأثير كبير، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات إعداد خطط للطوارئ، وتدريب الموظفين على كيفية التصرف في حالات الأزمات، وتوجيه الموارد المالية إلى المجالات الحيوية أولاً، وهذا النهج يعكس مسؤولية الوزارة تجاه مجتمعها واستعدادها للتعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها في مختلف الظروف والأوقات، بهدف حماية الخدمات الاجتماعية وضمان استمرار تقديمها للمحتاجين والمجتمع بشكل عام.

واقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة " تقوم الوزارة بتقييم تأثير السياسات الحكومية الحالية على المجتمع وتعمل على ضمان توافقها مع أهدافها ورؤيتها" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.260)، وان غياب التقييم الدوري لتأثير السياسات الحكومية الحالية على المجتمع، وغياب خطة لضمان توافق هذه السياسات مع أهداف الوزارة ورؤيتها، يعبر عن غياب استجابة الوزارة للضرورة الحيوية لفهم

التأثير المحتمل للسياسات الحكومية والتأكد من توافقها مع أهدافها الاجتماعية، هذا الوضع يمكن أن يعكس غياب التفاعل والتعاون بين الوزارة والجهات الحكومية الأخرى المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات، كما يمكن أن يشير إلى عدم تخصيص الموارد اللازمة لأنشطة التقييم والمراقبة.

البعد الثاني/ المقدرات الجوهرية

جدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد "المقدرات الجوهرية"

#	البعد الثاني/ المقدرات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	أنا ملتزم بتطوير وتعزيز مهاراتي الشخصية والمهنية لضمان أدائي الأفضل في خدمة المجتمع 29.9%	3.55	1.062	71.00%	3
2	أعمل على تقييم قدرتي على التفكير الاستراتيجي ووضع استراتيجيات تنموية طموحة لمواجهة التحديات 32.6%	3.50	1.140	70.00%	4
3	أهدف إلى تقييم قدرتي على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة بكفاءة وفهم الحاجات المتغيرة للمجتمع 31.4%	3.63	1.141	72.60%	1
4	أبحث عن تطوير مهارات التواصل وبناء علاقات فعالة مع الجماهير المختلفة والشركاء الاستراتيجيين 32.9% (تأثير تعقيد الصياغة)	3.46	1.140	69.20%	5
5	أعمل على تقييم قدرتي على استخدام التحليل والبحث لتطوير السياسات الاجتماعية الفعالة 30.6%	3.58	1.094	71.60%	2
	المستوى الكلي	3.544	1.003	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم الجدول ان الدرجة الكلية لبعد المقدرات الجوهرية حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.544)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.46-3.63) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " أهداف إلى تقييم قدرتي على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة بكفاءة وفهم الحاجات المتغيرة للمجتمع" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.141)، وهذا يدل على ان موظفو وزارة التنمية الاجتماعية يهدفون إلى تقييم قدرتهم على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة بكفاءة وفهم الحاجات المتغيرة للمجتمع، ويُعتبر التعامل مع الضغوط والمواقف التي تشكل تحدياً من أهم المهارات في مجال الخدمة الاجتماعية، حيث يتعين على الموظفين التكيف مع متغيرات متعددة في البيئة وفهم احتياجات الأفراد والجماعات بدقة. وتقوم هذه العملية بتقدير القدرات الشخصية والاحترافية للموظفين على التعامل مع ضغوط العمل والمواقف التي قد تكون تحتاج إلى حلاً فورياً، كما يسعى الموظفون إلى تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه الضغوط وضمان تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية، يأتي هذا الهدف استجابةً لتغيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على احتياجات المجتمع، والتي يجب أن يكون الموظفون على استعداد لفهمها والتعامل معها بشكل مهني وفعال.

واقف فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "أبحث عن تطوير مهارات التواصل وبناء علاقات فعّالة مع الجماهير المختلفة والشركاء الاستراتيجيين" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.140)، ويظهر من خلال هذه النتيجة أن موظفي وزارة التنمية الاجتماعية ليسوا ملتزمين بشكل كبير بتطوير مهارات التواصل وبناء علاقات فعّالة مع الجماهير المختلفة والشركاء الاستراتيجيين، ويعتبر تطوير مهارات التواصل وبناء علاقات جيدة هو جزء أساسي من العمل في مجال الخدمة الاجتماعية والتنمية الاجتماعية، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الوزارة وفهم احتياجات وآراء الجماهير والشركاء، وقد يرتبط هذا السلوك بعدة عوامل محتملة، منها نقص الوعي بأهمية التواصل الفعال وبناء العلاقات في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنمية، قد يكون هناك أيضاً نقص في التدريب والموارد المخصصة لتطوير هذه المهارات، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تحديات في بناء العلاقات مع الجماهير المختلفة نتيجة لاختلافات ثقافية أو اجتماعية.

البعد الثالث/ وضوح الرؤيا

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد وضوح الرؤيا

#	البعد الثالث/ وضوح الرؤيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	هناك تحديد واضح للأهداف والأولويات الاستراتيجية للوزارة.	3.43	1.226	68.60%	3
2	يتم توضيح الرؤية للموظفين والشركاء الخارجيين وتأكيد التزامهم بالأهداف الاستراتيجية.	3.38	1.048	67.60%	5
3	تتبعكس الرؤية في الخطط والمبادرات المستقبلية للوزارة وتتكامل مع الأهداف المحددة.	3.39	1.287	67.80%	4
4	تعمل الوزارة على ربط الرؤية بالقيم والمبادئ التوجيهية للوزارة.	3.45	1.111	69.00%	2
5	تعمل الوزارة على تفعيل الرؤية كأداة دافعة للتغيير والابتكار داخل الوزارة ومدى تحقيقها لتحسين الأوضاع الاجتماعية.	3.49	1.183	69.80%	1
	المستوى الكلي	3.43	0.8222	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد وضوح الرؤيا حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.43)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.38-3.49) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " تعمل الوزارة على تفعيل الرؤية كأداة دافعة للتغيير والابتكار داخل الوزارة ومدى تحقيقها لتحسين الأوضاع الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.183)، حيث تعمل الوزارة جاهدة على تفعيل الرؤية الاستراتيجية كأداة دافعة للتغيير والابتكار داخل هيكلها وأنشطتها، كما تهدف الوزارة إلى تحقيق هذه الرؤية بغرض تحسين الأوضاع الاجتماعية وتعزيز جودة الحياة للمواطنين، يعتبر الاستناد إلى الرؤية وتحويلها إلى أفعال عملية مكملاً أساسياً لتحقيق الأهداف والأثر الاجتماعي المرجو،

تعكس هذه الخطوة رغبة الوزارة في تحقيق التغيير والتطوير في أسلوب عملها وسياساتها من خلال تبني وتنفيذ الرؤية، يُعدُّ استخدام الرؤية كأداة دافعة للتغيير والابتكار وسيلة لتشجيع الموظفين على تقديم أفضل أداء وتطوير أفكار ومشاريع جديدة تساهم في تحسين الأوضاع الاجتماعية.

واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "يتم توضيح الرؤية للموظفين والشركاء الخارجيين وتأكيد التزامهم بالأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.048)، يظهر من هذه النتيجة أن هناك نقصاً في توضيح الرؤية بشكل جيد للموظفين داخل الوزارة وللشركاء الخارجيين، هذا يعني أنه قد لا يكون هناك فهم كافي لأهداف وتوجيهات الوزارة الاستراتيجية بين أفراد الفريق الداخلي وبين الجهات الشريكة الخارجية، توضيح الرؤية يلعب دوراً مهماً في تحفيز وتوجيه جهود الموظفين والشركاء نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، إذا لم يكن هناك توضيح كافي للرؤية ولم يتم تأكيد التزام الموظفين والشركاء بها، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخراط غير كافي وتشتت في الجهود، مما يمكن أن يعرقل تحقيق الأهداف المستهدفة.

البعد الرابع/ المسؤولية المشتركة

جدول رقم (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد المسؤولية المشتركة

#	البعد الرابع/ المسؤولية المشتركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	انا ملتزم بالمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف وزارة التنمية الاجتماعية.	3.42	1.043	68.40%	3
2	هناك تفاعل جيد بين الأقسام والفرق داخل الوزارة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. 35.4%	3.50	1.238	70.00%	1
3	هناك روح تعاون قوية تسهم في تحقيق النجاحات المشتركة في الوزارة.	3.49	1.128	69.80%	2
4	القيادة في الوزارة تعزز مفهوم المسؤولية المشتركة بين الموظفين. 40.4%	3.15	1.272	63.00%	5
5	هناك دعم كافٍ من الوزارة لتعزيز المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. 34.8%	3.27	1.137	65.40%	4
	المستوى الكلي	3.37	1.101	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد المسؤولية المشتركة حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.37)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.15-3.50) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة " هناك تفاعل جيد بين الأقسام والفرق داخل الوزارة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.238)، يتضح من النتيجة السابقة وجود تفاعل جيد بين الأقسام والفرق داخل هياكل الوزارة واستقراراً وتنسيقاً جيدين فيما يتعلق بجهود تحقيق

الأهداف المشتركة. هذا التفاعل الإيجابي يشير إلى وجود تبادل فعّال للمعلومات والمعرفة بين الأقسام المختلفة والفرق الداخلية، وهذا يمكن أن يساهم في تحقيق التنسيق والتعاون بينهم. وان التفاعل الجيد داخل الوزارة يُعدّ عاملاً مهماً في تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية في أداء المهام والأنشطة. كما يمكن لهذا التفاعل أيضاً أن يساعد في تجنب التضارب في الأهداف والجهود الزائدة أو النقصان في تنفيذ الأنشطة. بشكل عام، يُعدّ وجود تفاعل جيد بين الأقسام والفرق إشارة إيجابية للتنظيم والتعاون الداخلي في الوزارة.

واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "القيادة في الوزارة تعزز مفهوم المسؤولية المشتركة بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.272). يعني ذلك أن هناك قلة في تعزيز الوعي بأهمية تحمل المسؤولية المشتركة والتعاون بين أفراد الفريق، وتلع المسؤولية المشتركة دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز أداء الفرق والأقسام، عندما يُشجع الموظفون على تحمل المسؤولية معاً والتعاون في تنفيذ المهام، يمكن تحسين كفاءة العمل وزيادة تحقيق النتائج بشكل أفضل، لتصحيح هذا الوضع، يمكن أن تتخذ القيادة في الوزارة إجراءات لتعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة، مثل تحفيز المشاركة النشطة وتشجيع التعاون بين الأقسام وتقديم دورات تدريبية تعزز فهم الفريق للمسؤولية المشتركة.

البعد الخامس/ سرعة الاستجابة

جدول رقم (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبعد سرعة الاستجابة

#	البعد الخامس/ سرعة الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	تعمل الوزارة بكفاءة على تحليل وتقديم البيانات الاجتماعية بسرعة لدعم صنع القرار السليم.	3.31	1.121	66.20%	3
2	تستجيب الوزارة بشكل فوري للاحتياجات الملحة للفئات المحرومة من المجتمع.	3.26	1.090	65.20%	5
3	الوزارة تسهم بفاعلية في التنسيق مع الجهات المعنية لتحقيق استجابات فورية لأزمات المجتمع.	3.27	1.140	65.40%	4
4	تطورت الوزارة نحو تبني أفضل الممارسات لضمان سرعة الاستجابة للأوضاع الاجتماعية المتغيرة.	3.38	1.165	67.60%	1
5	تميزت الوزارة بسرعة استجابتها للاحتياجات الاجتماعية الناشئة جراء التغيرات السياسية والاقتصادية.	3.36	1.143	67.20%	2
	المستوى الكلي	3.31	1.111		متوسطة

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد سرعة الاستجابة حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-3.38) فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "تطورت الوزارة نحو تبني أفضل الممارسات لضمان سرعة الاستجابة

للأوضاع الاجتماعية المتغيرة" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.165)، هذا التطور يشير إلى استجابة فعّالة وسريعة لتغيرات البيئة الاجتماعية والتحديات التي تواجهها المجتمع، وتبني أفضل الممارسات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز في الأداء وتحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل الوزارة، إذا كانت الوزارة قادرة على التعلم وتطوير أساليب أفضل للتعامل مع التحديات والاستجابة لاحتياجات المجتمع بشكل أكثر فاعلية، فأنها ستكون قادرة على تلبية توقعات المواطنين بشكل أفضل.

واقف فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تستجيب الوزارة بشكل فوري للاحتياجات الملحة للفئات المحرومة من المجتمع" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.090)، هذا يشير إلى وجود تأخير أو تباطؤ في استجابة الوزارة للمشكلات والاحتياجات العاجلة التي تواجهها تلك الفئات، تلك الفئات المحرومة قد تكون أكثر حاجة إلى الدعم والخدمات الاجتماعية نظرًا لوضعها الصعب وظروفها الخاصة، لذا، من المهم أن يكون هناك نهج أكثر استدامة وفورية لتلبية احتياجاتهم والتصدي للتحديات التي يواجهونها، لتصحيح هذا الوضع، يجب على الوزارة النظر في تطوير آليات وإجراءات تمكنها من الاستجابة بسرعة أكبر للاحتياجات الملحة لهذه الفئات والتأكد من تقديم الدعم اللازم لهم في أقرب وقت ممكن، هذا يمكن أن يسهم في تحسين جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة وزيادة تأثيرها على تحسين وضع تلك الفئات في المجتمع.

البعد السادس / الأهداف الاستراتيجية

جدول رقم (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد الأهداف الاستراتيجية

#	البعد السادس/ الأهداف الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تقوم وزارة التنمية الاجتماعية بمراجعة وتحديث أهدافها الاستراتيجية بانتظام لتحقيق النجاح المستدام.	3.11	1.391	62.20%	5
2	الأهداف الاستراتيجية للوزارة تستند إلى مبادئ تعزز الشمولية وتحسين جودة حياة المواطنين.	3.48	1.213	69.60%	3
3	تساهم الأهداف الاستراتيجية للوزارة في تحقيق توازن اجتماعي واقتصادي أفضل في فلسطين.	3.45	1.226	69.00%	4
4	وزارة التنمية الاجتماعية تضع أهدافًا استراتيجية تستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية.	3.58	1.134	71.60%	2
5	تعمل الوزارة بجد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتعزيز العدالة الاجتماعية وتقديم الدعم للفئات المحرومة.	3.60	1.212	72.00%	1
	المستوى الكلي	3.44	1.208		متوسطة

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية لبعد الأهداف الاستراتيجية حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.44)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.11-3.60) فقد جاءت اعلى فقرة

من حيث الأهمية النسبية هي فقرة "تعمل الوزارة بجد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتعزيز العدالة الاجتماعية وتقديم الدعم للفئات المحرومة" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.212)، هذا يشير إلى التزام الوزارة بتحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للأفراد والمجموعات التي تعاني من الفقر أو التهميش، تحقيق العدالة الاجتماعية يُعدّ من أهم أهداف السياسة الاجتماعية والاقتصادية، والتي تهدف إلى تقليل التفاوتات في مجتمعاتنا، تقديم الدعم للفئات المحرومة يعني توفير الفرص والموارد الضرورية لتحسين حياتهم وزيادة فرص النجاح لديهم، هذا النهج يسهم في بناء مجتمعات أكثر استدامة وتقدمًا اجتماعيًا واقتصاديًا، حيث تتمتع جميع الفئات بفرص متساوية للنمو والتطور، تحقيق الأهداف الاستراتيجية في هذا السياق يُعتبر إنجازًا هامًا يساهم في تحسين جودة حياة المجتمع بشكل عام.

واقل فقرة ذات أهمية نسبية كانت فقرة "تقوم وزارة التنمية الاجتماعية بمراجعة وتحديث أهدافها الاستراتيجية بانتظام لتحقيق النجاح المستدام" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.391)، هذا يشير إلى وجود تحدي فيما يتعلق بمراجعة وتطوير الرؤية والأهداف التي تضعها الوزارة لتحقيق أهدافها ورسالتها، تحديث الأهداف الاستراتيجية بانتظام أمر ضروري لضمان توافقها مع التحولات والتغيرات في البيئة واحتياجات المجتمع، يتيح هذا العمل الاستراتيجي للوزارة التكيف مع التحديات الجديدة والفرص المستجدة وضمان استمرارية تحقيق الأهداف المستدامة.

ب. تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الابداع التنظيمي

جدول رقم (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للإبداع التنظيمي

#	الابداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	وزارة التنمية الاجتماعية تبرز بقوة في قدرتها على الربط والتحليل العميق للمشكلات الاجتماعية المعقدة.	3.27	0.983	65.46%	12
2	الحساسية للمشكلات تعد إحدى القوى الرئيسية للوزارة في التعرف على التحديات وتطوير الحلول المبتكرة.	3.42	0.997	68.35%	9
3	الوزارة تتميز بالطلاقة في تبني الأفكار والمفاهيم الجديدة لتطوير سياسات اجتماعية مبتكرة.	3.18	1.020	63.53%	16
4	الإصالة في التفكير والعمل تعزز من هويتها وتميزها في مجال التنمية الاجتماعية.	3.26	1.084	65.14%	13
5	مرونة الوزارة تتيح لها التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية.	3.47	1.012	69.32%	5
6	قبول المخاطرة والاستعداد للمبادرة يمكن أن يُعزز من تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية.	3.43	1.030	68.67%	8
7	الوزارة تظهر استعداداً كبيراً للخروج عن المألوف من خلال تجريب أساليب وأدوات جديدة لتحقيق التنمية الاجتماعية.	3.15	1.039	62.97%	18

20	62.01%	1.075	3.10	تجمع الوزارة بين مزيج فريد من الابتكار والقدرة على التكيف، مما يجعلها رائدة في مجال التنمية الاجتماعية.	8
15	64.10%	1.071	3.20	قيم الابداع التنظيمي تشكل الروح الحاضرة في الوزارة وتدفعها نحو تحقيق الاستدامة الاجتماعية.	9
17	63.13%	1.179	3.16	الوزارة تعمل بجد على تطوير استراتيجيات متطورة لتعزيز الابداع التنظيمي وتحقيق التميز.	10
11	66.27%	1.099	3.31	القدرة على الربط والتحليل في وزارة التنمية الاجتماعية تساعد في تطوير استراتيجيات تعزز من تحقيق التنمية المستدامة.	11
19	62.49%	1.061	3.12	الحساسية للمشكلات تساهم في تحديد الأولويات الاجتماعية وتوجيه الجهود نحو حلول فعالة.	12
6	69.24%	0.933	3.46	الوزارة تتميز بطلاقة في التواصل وإيجاد حلول إبداعية للتحديات الاجتماعية المعقدة.	13
1	73.73%	0.928	3.69	الإصالة في عمل الوزارة تجسدت في الحفاظ على القيم والتراث الثقافي أثناء تحقيق أهداف التنمية.	14
3	71.81%	0.899	3.59	المرونة في تنفيذ البرامج والمشاريع تمكن الوزارة من التكيف مع المتغيرات والفرص الجديدة.	15
7	68.76%	1.007	3.44	قبول المخاطرة واستخدامها بشكل إيجابي يعزز من تفعيل الإبداع والابتكار في الوزارة.	16
14	65.06%	1.018	3.25	الوزارة تتخذ خطوات جريئة في الخروج عن المألوف لتحقيق نتائج ملموسة في مجال التنمية.	17
4	70.76%	0.924	3.54	تتمتع وزارة التنمية الاجتماعية بثقافة تشجع الإبداع والمشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	18
2	72.05%	0.846	3.60	تحظى الوزارة بسمعة قوية بفضل تفوقها في مجالات الإبداع التنظيمي والتنمية الاجتماعية.	19
10	68.27%	1.005	3.41	الوزارة تعمل باستمرار على تعزيز وتطوير الإبداع التنظيمي كجزء أساسي من رؤيتها لتحقيق التقدم الاجتماعي.	20
متوسطة		0.7725	3.376	المستوى الكلي	

يتبين من الجدول السابق ان الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.376)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.10-3.69)، فقد جاءت اعلى فقرة من حيث الاهمية النسبية هي فقرة "الإصالة في عمل الوزارة تجسدت في الحفاظ على القيم والتراث الثقافي أثناء تحقيق أهداف التنمية" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.928)، هذا يعكس التزام الوزارة بالمحافظة على هويتها وتراثها الثقافي وتفضيل الاستفادة من هذا التراث كمورد إيجابي في مسار التنمية، الإصالة في هذا السياق تشير إلى الالتزام بالقيم والتقاليد والتراث الثقافي الذي يعكس هوية المجتمع وتاريخه، يعتبر الحفاظ على هذا الأصل جزءاً مهماً من مسؤولية الوزارة نحو تنمية مستدامة ومتوازنة، هذا التفاني في الحفاظ على القيم والتراث الثقافي يمكن أن يكون مصدر إلهام ودعم للمجتمع، حيث يمكن أن يشجع على تعزيز الهوية الوطنية والانتماء وتعزيز الوحدة الثقافية.

واقل فقرة ذات اهمية نسبية كانت فقرة "تجمع الوزارة بين مزيج فريد من الابتكار والقدرة على التكيف، مما يجعلها رائدة في مجال التنمية الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.075). يشير هذا إلى أن الوزارة قد تواجه صعوبة في مواكبة التحديات والتغيرات المتسارعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، الابتكار والقدرة على التكيف يمكن أن تسهم بشكل كبير في تطوير الخدمات والبرامج الاجتماعية وتحسينها لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك، يمكن الابتكار من تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع والبرامج الاجتماعية، للتغلب على هذا الانخفاض، يجب على الوزارة تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على اقتراح وتنفيذ حلولاً جديدةً ومبتكرًا للتحديات المعقدة، كما يجب أيضاً أن تكون مستعدة لضمان التكيف السريع مع التغيرات والتحسين المستمر في عملياتها وبرامجها من أجل تعزيز جودة الخدمات الاجتماعية التي تقدمها.

4.4 التحليل الاحصائي

يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم **Smart-PLS3** الى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات او الاسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.
2. تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات واثارتها (موجبة او سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الاحصائي من خلال برنامج **Smart-PLS3** فان تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد اولا من ان البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي Measurement Model، وثانيا يتم تقييم النموذج الهيكلي Structural Model وذلك من اجل الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق اهداف هذه الدراسة

4.4.1 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model الى قسمين رئيسيين هما:

1- الصدق التقاربي Convergent validity

2- الصدق التمايزي Discriminant validity

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس. ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

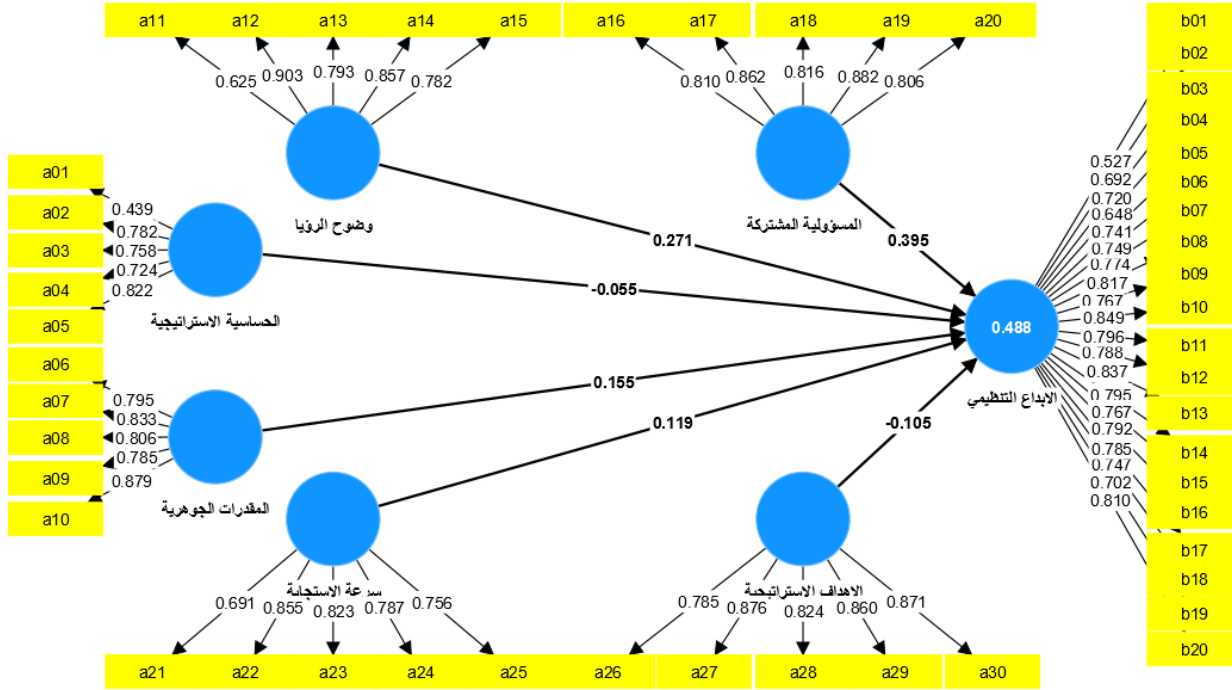
يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه (Hair Jr et al., 2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التثبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability، (C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE).

وفي الجدول توضيحاً للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

الجدول (4.9): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن تكون قيمة التثبعات Factor loading لكل الاسئلة اكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al., 2016).
الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).
The cross loading matrix	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Hair Jr et al., 2016).
Fornell & Larcker	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Fornell and Larcker, 1982).
HTMT	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار ان تكون قيمة HTMT اقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Henseler et al., 2015).

يظهر الشكل رقم 4.1 نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما اظهرها برنامج Smart-PLS3.



شكل رقم (4.1) النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف

• الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم 4.10 الشكل رقم 4.1 الى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول 4.10 نتائج تشبعات الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة

التشبع	الفقرة	الرمز	المتغير
0.439	تعمل الوزارة على تقييم تأثير السياسات الحكومية الحالية وتحسينها لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.	a04	الحساسية الاستراتيجية
0.782	تعمل الوزارة على بناء شراكات استراتيجية مع الأطراف المعنية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.	a02	
0.758	تعمل الوزارة بتقييم قدرتها على التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية الخدمات الاجتماعية في ظل الظروف المتغيرة.	a03	
0.724	تقوم الوزارة بتحليل التغيرات الديمغرافية وتقديم خطط لتلبية احتياجات المجتمع بشكل فعال.	a04	
0.822	تقوم الوزارة بتقييم تأثير السياسات الحكومية الحالية على المجتمع وتعمل على ضمان توافقها مع أهدافها ورؤيتها.	a05	

0.795	أنا ملتزم بتطوير وتعزيز مهاراتي الشخصية والمهنية لضمان أدائي الأفضل في خدمة المجتمع	a06	المقدرات الجوهرية
0.833	أعمل على تقييم قدرتي على التفكير الاستراتيجي ووضع استراتيجيات تنموية طموحة لمواجهة التحديات	a07	
0.806	أهدف إلى تقييم قدرتي على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة بكفاءة وفهم الحاجات المتغيرة للمجتمع	a08	
0.785	أبحث عن تطوير مهارات التواصل وبناء علاقات فعالة مع الجماهير المختلفة والشركاء الاستراتيجيين.	a09	
0.879	أعمل على تقييم مقدرتي على استخدام التحليل والبحث لتطوير السياسات الاجتماعية الفعالة.	a10	
0.625	هناك تحديد واضح للأهداف والأولويات الاستراتيجية للوزارة.	a11	
0.903	يتم توضيح الرؤية للموظفين والشركاء الخارجيين وتأكيد التزامهم بالأهداف الاستراتيجية.	a12	
0.793	تتبع الرؤية في الخطط والمبادرات المستقبلية للوزارة وتتكامل مع الأهداف المحددة.	a13	
0.857	تعمل الوزارة على ربط الرؤية بالقيم والمبادئ التوجيهية للوزارة.	a14	
0.782	تعمل الوزارة على تفعيل الرؤية كأداة دافعة للتغيير والابتكار داخل الوزارة ومدى تحقيقها لتحسين الأوضاع الاجتماعية.	a15	
0.810	أنا ملتزم بالمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف وزارة التنمية الاجتماعية.	a16	المسؤولية المشتركة
0.862	هناك تفاعل جيد بين الأقسام والفرق داخل الوزارة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.	a17	
0.816	هناك روح تعاون قوية تسهم في تحقيق النجاحات المشتركة في الوزارة.	a18	
0.882	القيادة في الوزارة تعزز مفهوم المسؤولية المشتركة بين الموظفين.	a19	
0.806	هناك دعم كافٍ من الوزارة لتعزيز المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	a20	
0.691	تعمل الوزارة بكفاءة على تحليل وتقديم البيانات الاجتماعية بسرعة لدعم صنع القرار السليم.	a21	سرعة الاستجابة
0.855	تستجيب الوزارة بشكل فوري للاحتياجات الملحة للفئات المحرومة من المجتمع.	a22	
0.823	الوزارة تسهم بفاعلية في التنسيق مع الجهات المعنية لتحقيق استجابات فورية لأزمات المجتمع.	a23	
0.787	تطورت الوزارة نحو تبني أفضل الممارسات لضمان سرعة الاستجابة للأوضاع الاجتماعية المتغيرة.	a24	
0.756	تميزت الوزارة بسرعة استجابتها للاحتياجات الاجتماعية الناشئة جراء التغيرات السياسية والاقتصادية.	a25	
0.785	تقوم وزارة التنمية الاجتماعية بمراجعة وتحديث أهدافها الاستراتيجية بانتظام لتحقيق النجاح المستدام.	a26	الأهداف الاستراتيجية
0.876	الأهداف الاستراتيجية للوزارة تستند إلى مبادئ تعزز الشمولية وتحسين جودة حياة المواطنين.	a27	
0.824	تساهم الأهداف الاستراتيجية للوزارة في تحقيق توازن اجتماعي واقتصادي أفضل في فلسطين.	a28	
0.86	وزارة التنمية الاجتماعية تضع أهدافاً استراتيجية تستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية.	a29	
0.871	تعمل الوزارة بجد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتعزيز العدالة الاجتماعية وتقديم الدعم للفئات المحرومة.	a30	
0.527	وزارة التنمية الاجتماعية تبرز بقوة في قدرتها على الربط والتحليل العميق للمشكلات الاجتماعية المعقدة.	b01	الابداع التنظيمي
0.692	الحساسية للمشكلات تعد إحدى القوى الرئيسية للوزارة في التعرف على التحديات وتطوير الحلول المبتكرة.	b02	
0.72	الوزارة تتميز بالطلاقة في تبني الأفكار والمفاهيم الجديدة لتطوير سياسات اجتماعية مبتكرة.	b03	
0.648	الإصالة في التفكير والعمل تعزز من هويتها وتميزها في مجال التنمية الاجتماعية.	b04	
0.741	مرونة الوزارة تتيح لها التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية.	b05	
0.749	قبول المخاطرة والاستعداد للمبادرة يمكن أن يُعزز من تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية.	b06	

0.774	الوزارة تظهر استعداداً كبيراً للخروج عن المألوف من خلال تجريب أساليب وأدوات جديدة لتحقيق التنمية الاجتماعية.	b07
0.817	تجمع الوزارة بين مزيج فريد من الابتكار والقدرة على التكيف، مما يجعلها رائدة في مجال التنمية الاجتماعية.	b08
0.767	قيم الابداع التنظيمي تشكل الروح الحاضرة في الوزارة وتدفعها نحو تحقيق الاستدامة الاجتماعية.	b09
0.849	الوزارة تعمل بجد على تطوير استراتيجيات متطورة لتعزيز الابداع التنظيمي وتحقيق التميز.	b10
0.796	القدرة على الربط والتحليل في وزارة التنمية الاجتماعية تساعد في تطوير استراتيجيات تعزز من تحقيق التنمية المستدامة.	b11
0.788	الحساسية للمشكلات تساهم في تحديد الأولويات الاجتماعية وتوجيه الجهود نحو حلول فعالة.	b12
0.837	الوزارة تتميز بطلاقة في التواصل وإيجاد حلول إبداعية للتحديات الاجتماعية المعقدة.	b13
0.795	الإصالة في عمل الوزارة تجسدت في الحفاظ على القيم والتراث الثقافي أثناء تحقيق أهداف التنمية.	b14
0.767	المرونة في تنفيذ البرامج والمشاريع تمكن الوزارة من التكيف مع المتغيرات والفرص الجديدة.	b15
0.792	قبول المخاطرة واستخدامها بشكل إيجابي يعزز من تفعيل الإبداع والابتكار في الوزارة.	b16
0.785	الوزارة تتخذ خطوات جريئة في الخروج عن المألوف لتحقيق نتائج ملموسة في مجال التنمية.	b17
0.747	تتمتع وزارة التنمية الاجتماعية بثقافة تشجيع الإبداع والمشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	b18
0.702	تحظى الوزارة بسمعة قوية بفضل تفوقها في مجالات الإبداع التنظيمي والتنمية الاجتماعية.	b19
0.810	الوزارة تعمل باستمرار على تعزيز وتطوير الإبداع التنظيمي كجزء أساسي من رؤيتها لتحقيق التقدم الاجتماعي.	b20

• من خلال الجدول رقم 4.10 والشكل رقم 4.1، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 50 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي –التشبعات تبين انه يستوجب حذف الفقرة (a01) فقد كانت قيمة التشبع لها اقل من 0.50.

• ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair Jr et al., 2016). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول رقم 4.11 التالي:

الجدول 4.11: نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	Composite Reliability (CR) الموثوقية المركبة
الحساسية الاستراتيجية	0.812
المقدرات الجوهرية	0.963
وضوح الرؤيا	0.900
المسؤولية المشتركة	0.902
سرعة الاستجابة	0.885

0.843	الأهداف الاستراتيجية
0.894	الإبداع التنظيمي

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم 4.11 ويمكن القول ان مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي ان مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair Jr et al., 2016).

• متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الأسئلة).

وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر الى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 الى انه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول رقم 4.12 التالي:

الجدول 4.12: نتائج متوسط التباين المفسر AVE

متغير	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر
الحساسية الاستراتيجية	0.575
المقدرات الجوهرية	0.712
وضوح الرؤيا	0.602
المسؤولية المشتركة	0.698
سرعة الاستجابة	0.673
الأهداف الاستراتيجية	0.615
الإبداع التنظيمي	0.636

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم 4.12 فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصى به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي انه يوجد توافق بين أسئلة العامل مع بعضها البعض.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض او بمعنى اخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من اجل التأكد من ان المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

اولا: معيار (Fornell and Larcker (1981)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب ان يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة بقيئة المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم (4.13) يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

الجدول رقم 4.13: معيار Fornell-Larcker

الابداع التنظيمي	الرشاقة الاستراتيجية	
	0.734	الرشاقة الاستراتيجية
0.709	0.712	الابداع التنظيمي

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة الاسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فانه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

ثالثا: HTMT

معيار HTMT هو المعيار الاكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلالها تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين إذا كانت قيمة HTMT أقل من (0.90). ويوضح الجدول رقم (4.14) ان قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90) لذا يمكن الاستنتاج ان الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات.

جدول رقم (4.14): نتائج اختبار HTMT

الابداع التنظيمي	الرشاقة الاستراتيجية	
		الرشاقة الاستراتيجية
	0.830	الابداع التنظيمي

4.4.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

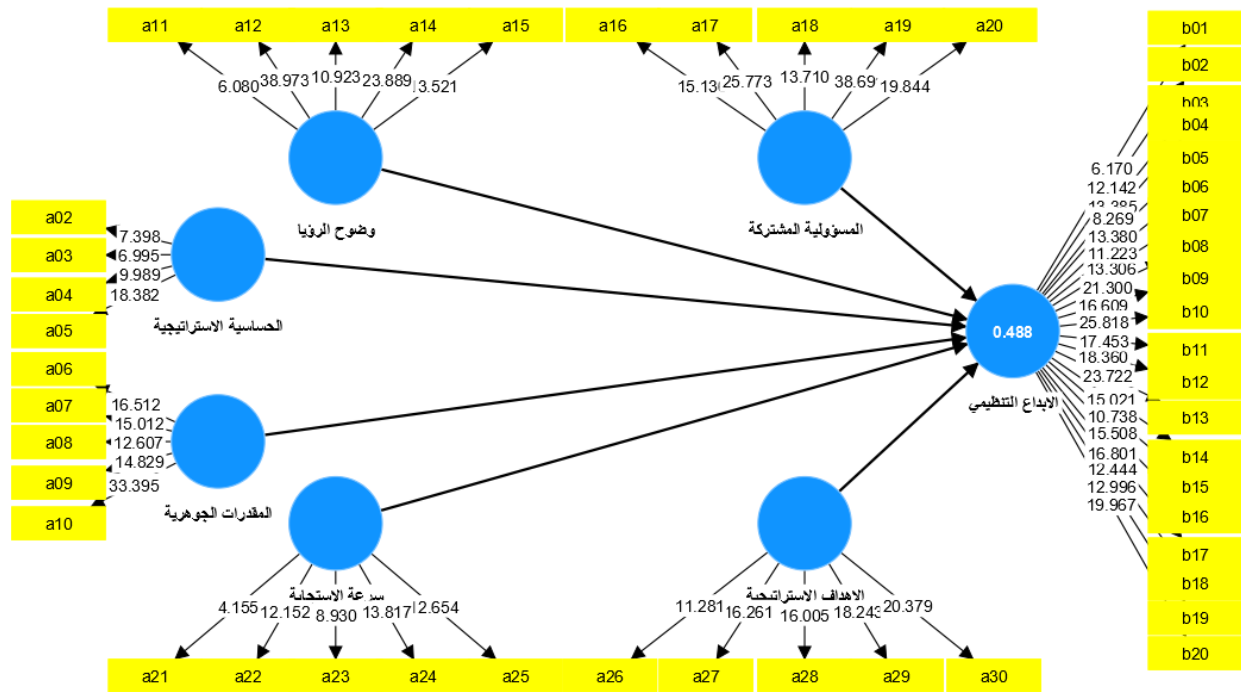
بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2).

(B) حجم التأثير Effect size (f^2).

(C) اختبار الفرضيات (معامل المسار).

الشكل رقم 4.2 يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-Pls3



الشكل رقم 4.2 النموذج الهيكلي

الجدول رقم 4.15 التالي يبين القيم الموصى بها علميا لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول 4.15: معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب (Cohen (1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq R^2 < 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 \leq R^2 < 0.25$ كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$
حجم الأثر f^2	بحسب (J. F. Hair et al. (2013) فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq f^2 < 0.15$ متوسطة في حال كانت $0.15 \leq f^2 < 0.35$ كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$
فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب (Hair et al. (2013)

A. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 4.1 سابقاً، والجدول رقم 4.16 التالي يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

الجدول رقم 4.16 : نتائج معامل التفسير R^2

Adjusted R^2	R^2	المتغير
0.451	0.488	الابداع التنظيمي

ويتبين من الجدول السابق ان المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية محل الدراسة تفسر 48.8% من بيانات الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية، أي أن هناك عناصر أخرى لم يتم دراستها تؤثر بالابداع التنظيمي لهذه الوزارة، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

B. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم (4.17) نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل ان حجم الاثر للمتغير المستقل كبير على المتغيرات التابعة كما هو موضح ادناه:

الجدول 4.17: نتائج حجم الأثر f^2

الابداع التنظيمي	المتغير
0.392	الحساسية الاستراتيجية
0.861	المقدرات الجوهرية
0.581	وضوح الرؤيا
0.246	المسؤولية المشتركة
0.365	سرعة الاستجابة
0.251	الأهداف الاستراتيجية

يتبين من الجدول السابق ان ابعاد الرشاقة الاستراتيجية محل الدراسة لها اثر في الابداع التنظيمي وكان اعلاها اثرا المقدرات الجوهرية تليها وضوح الرؤيا واخيرا الأهداف الاستراتيجية.

C. جودة التنبؤ Q^2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.21) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

الجدول رقم (4.18): جودة التنبؤ Q^2 .

Q^2	MAE	RMSE	الابداع التنظيمي
0.869	0.259	0.368	

يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

D. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

جدول رقم (4.19): تحليل الارتباط Pearson Correlation

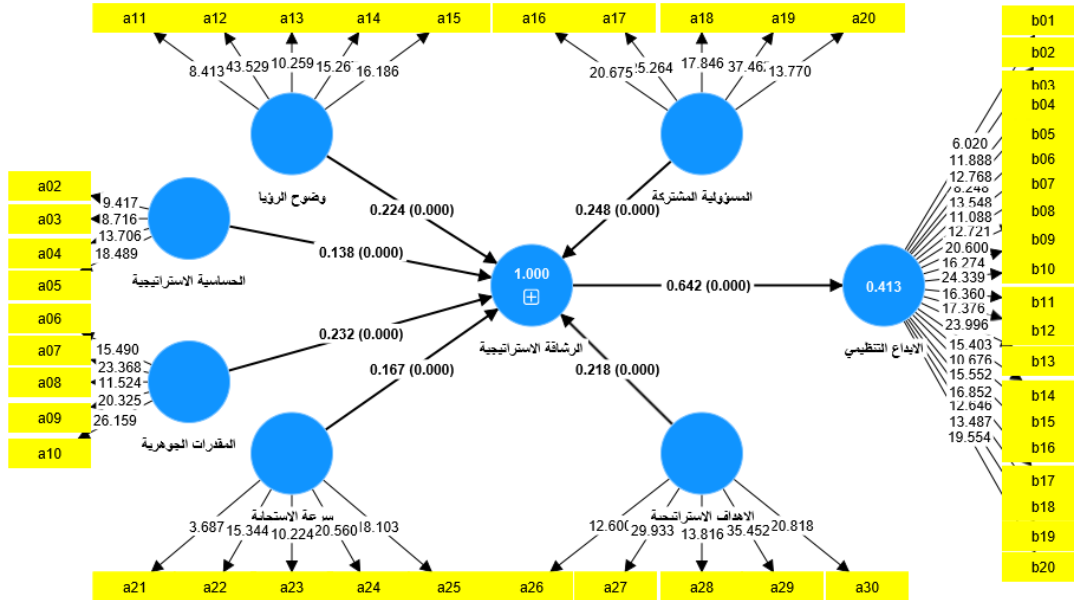
		الحساسية الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤيا	المسؤولية المشتركة	سرعة الاستجابة	الأهداف الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	الابداع التنظيمي
الحساسية الاستراتيجية	Pearson Correlation	1							
	Sig. (2-tailed)								
المقدرات الجوهرية	Pearson Correlation	.526**	1						
	Sig. (2-tailed)	0.000							
وضوح الرؤيا	Pearson Correlation	.628**	.633**	1					
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000						
المسؤولية المشتركة	Pearson Correlation	.528**	.699**	.678**	1				
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000					
سرعة الاستجابة	Pearson Correlation	.791**	.521**	.660**	.651**	1			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000				
الأهداف الاستراتيجية	Pearson Correlation	.593**	.881**	.598**	.620**	.631**	1		
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.788**	.859**	.839**	.843**	.831**	.863**	1	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
الابداع التنظيمي	Pearson Correlation	.420**	.543**	.573**	.626**	.516**	.504	.639	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

يتضح من الجدول رقم (4.19) السابقة ان هناك علاقة إيجابية قوية بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي، وعليه يتم رفض الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (Darvishmotevali et al., 2020; De-Vasconcellos et al., 2019; Jeong & Shin, 2019) أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي، تشير هذا النتيجة إلى أهمية تطوير استراتيجيات منظمة مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات والتغيرات السريعة في البيئة، تشمل الرشاقة الاستراتيجية القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها بفعالية، والاستفادة من المعلومات والبيانات بشكل فعال لاتخاذ قرارات مستنيرة، وقد أظهرت الدراسات السابقة أن هذه الصفات تساهم في تحفيز الإبداع التنظيمي، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة وتنفيذها لتحسين أداء المؤسسة.

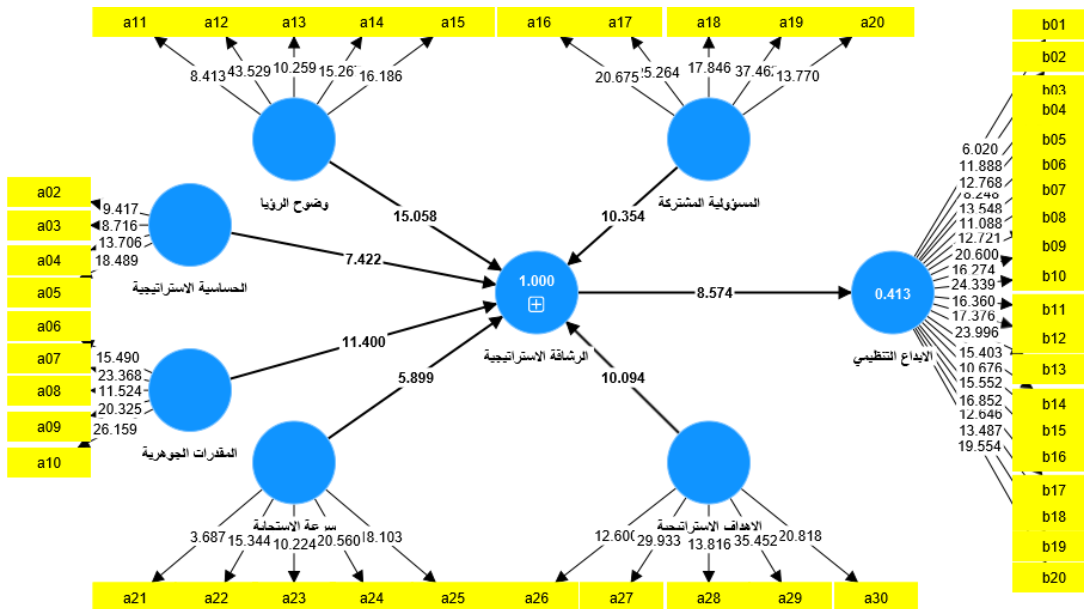
إذاً، يمكن القول أن تعزيز الرشاقة الاستراتيجية داخل وزارة التنمية الاجتماعية قد يكون مفتاحاً لتعزيز مستوى الإبداع التنظيمي وتحسين الأداء العام للوزارة، هذه العلاقة الإيجابية تعزز فهم أهمية تطوير استراتيجيات مستدامة ومرنة في سياق العمل الحكومي وتأثيرها الإيجابي على تحقيق الأهداف والمهام المتعلقة بخدمة المجتمع وتنميته.

الفرضية الرئيسية الثانية

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة



الشكل رقم (4.3): معاملات المسار وقيم المعنوية لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية



الشكل رقم (4.4): قيم T لفرضية الدراسة الرئيسية الثانية

الجدول 4.20: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.000	8.574	0.075	0.655	0.642	الرشاقة الاستراتيجية ← الابداع التنظيمي	H01

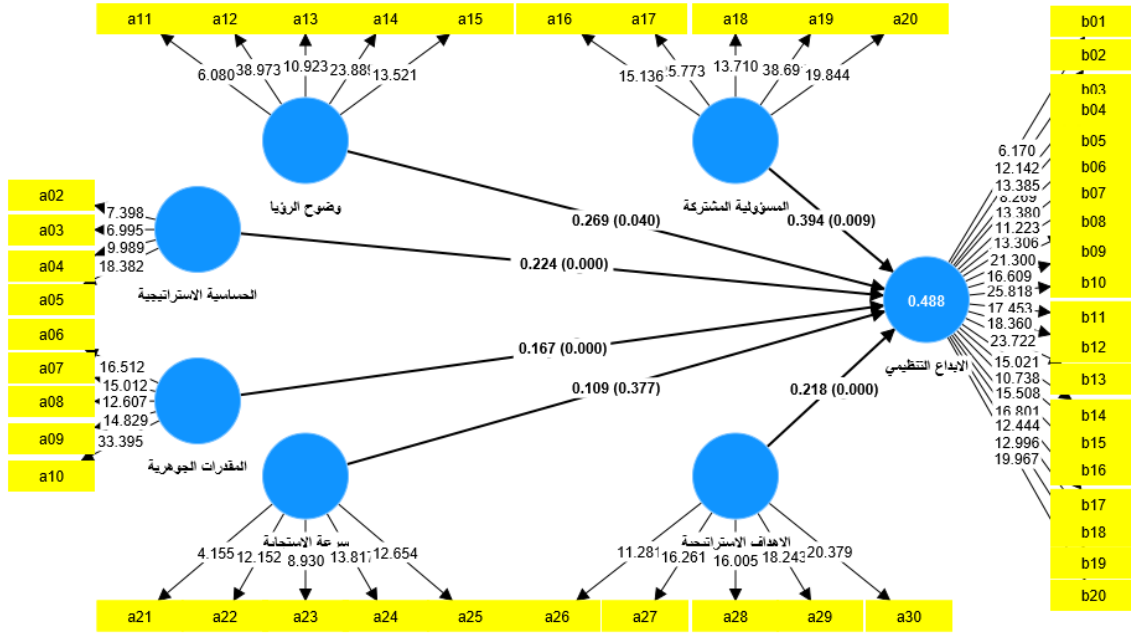
* معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($\alpha \leq 0.05$)

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

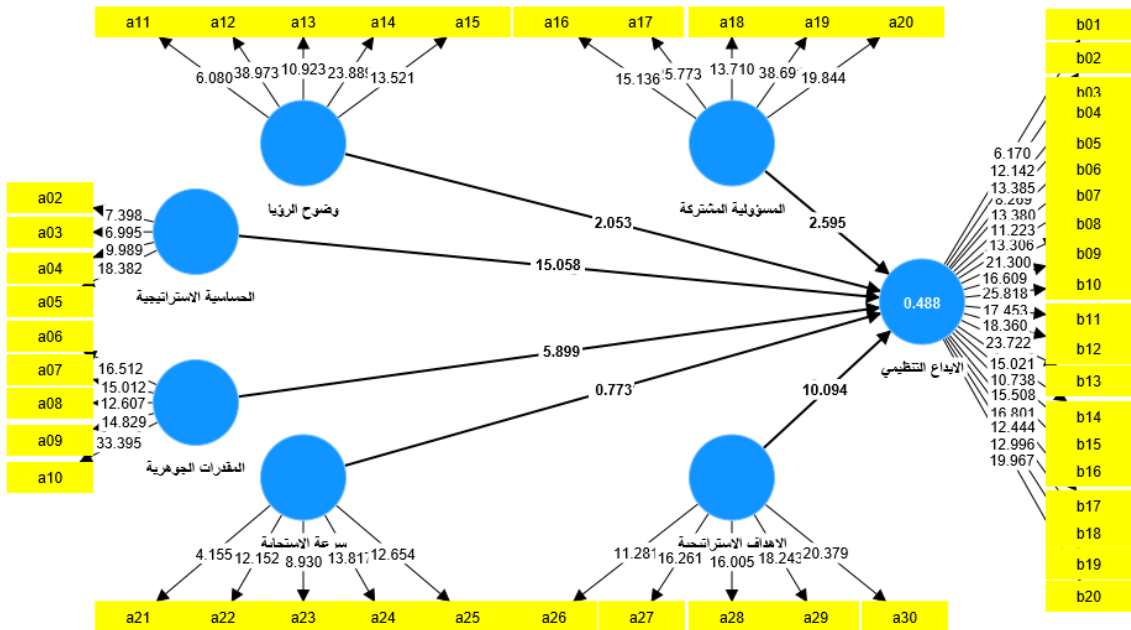
يتبين من الجدول رقم (4.20) والشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) ان معامل المسار بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي (0.642) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 8.574 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

تُشير هذه النتيجة والتي توافقت مع دراسات كل من (Darvishmotevali et al., 2020; De-) إلى وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي داخل وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، يُفهم من هذا أن تنفيذ استراتيجيات وأساليب إدارة تعتمد على الرشاقة يمكن أن يُشجع على تعزيز الإبداع والابتكار داخل الوزارة، الرشاقة الاستراتيجية تُعنى بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات بسرعة وفعالية، من خلال توظيف هذه الأساليب الاستراتيجية، يمكن للوزارة تحفيز الموظفين على تطوير أفكار وحلول جديدة لتحسين الأداء وتحقيق أهدافها بفاعلية أكبر.

الفرضيات الفرعية



الشكل رقم (4.5): معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الفرعية



الشكل رقم (4.6): قيم T للفرضيات الفرعية

الفرضيات الفرعية

الجدول 4.21: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
معنوية	0.000	15.058	0.015	0.224	0.224	الحساسية الاستراتيجية ← الابداع التنظيمي	H02.1
معنوية	0.000	5.899	0.028	0.163	0.167	المقدرات الجوهرية ← الابداع التنظيمي	H02.2
معنوية	0.040	2.053	0.131	0.266	0.269	وضوح الرؤيا ← الابداع التنظيمي	H02.3
معنوية	0.009	2.595	0.152	0.403	0.394	المسؤولية المشتركة ← الابداع التنظيمي	H02.4
غير معنوية	0.377	0.773	0.123	0.102	0.109	سرعة الاستجابة ← الابداع التنظيمي	H02.5
معنوية	0.000	10.094	0.022	0.218	0.218	الأهداف الاستراتيجية ← الابداع التنظيمي	H02.6

الفرضية الفرعية الاولى

H02.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.21) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين الحساسية الاستراتيجية والابداع التنظيمي (0.224) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 15.058 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير إيجابي للحساسية الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. يُظهر هذا التأثير أهمية الاستجابة الحساسة للتغيرات والتحديات في تحفيز وتعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

الحساسية الاستراتيجية تعبر عن القدرة على التعامل مع البيئة المحيطة بشكل حذر ومناسب، وتعديل الاستراتيجيات والتكتيكات وفقاً للاحتياجات والظروف الجديدة. وهي تشمل أيضاً فهم عميق للمخاطر والفرص التي تواجه المؤسسة. من خلال تطبيق الحساسية الاستراتيجية، يمكن للوزارة التفاعل بفعالية مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحفيز الموظفين لتطوير حلول مبتكرة وابتكارية للمشكلات المعقدة. تعزز هذه النتائج من أهمية تنمية القدرات الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية لضمان التكيف والتطوير المستدامين. بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة (Ahammad et al., 2021) ودراسة (الشنطي والجبار، 2021) و(ستو ودريال، 2022) ودراسة (العنزي، 2021)، يتضح أن الحساسية الاستراتيجية

تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الإبداع والتطوير التنظيمي، وتحسين الأداء العام للمؤسسات في مجال الخدمات الاجتماعية والتنمية.

الفرضية الفرعية الثانية

H02.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.21) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين المقدرات الجوهرية والإبداع التنظيمي (0.167) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 1.96 \leq 5.899$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير إيجابي للمقدرات الجوهرية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. والمقدرات الجوهرية تُفهم كمجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة الأساسية التي يمتلكها موظفو المؤسسة والتي تساهم في تعزيز الأداء والإبداع. تشمل المقدرات الجوهرية القدرة على التفكير النقدي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الذكية، والتواصل الفعال، وتحليل البيانات، وغيرها من القدرات الأساسية. إذا تم تطوير وتعزيز هذه المقدرات داخل المؤسسة، فأنها تمكن الموظفين من التفكير خارج الصندوق وتوليد أفكار جديدة وإبداعية لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف.

وتوافقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل دراسة (شديد، 2021) ودراسة (راضي ومثنى، 2022) والتي اشارت إلى أهمية المقدرات الجوهرية في تعزيز الإبداع التنظيمي. فهي تساهم في تطوير القوى العقلية والاستدامة في الأداء المؤسسي، مما يجعلها عنصراً رئيسياً في تعزيز القدرة على التفكير والابتكار داخل المؤسسات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H02.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.21) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين وضوح الرؤيا والإبداع التنظيمي (0.269) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.040 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 2.053 \leq$

1.96. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير إيجابي لوضوح الرؤية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. ووضوح الرؤية يشمل توجيهه وتوضيح الأهداف والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يمكن الموظفين من فهم الغايات والتطلعات المشتركة والعمل بتنسيق أفضل نحو تحقيقها.

الأبحاث السابقة التي ذُكرت في السياق كدراسة (شديد، 2021) و(الجعبري، 2020) ودراسة (Amini & Rahmani, 2023) قد أكدت على أهمية وضوح الرؤية كعنصر أساسي في تعزيز الإبداع التنظيمي. فعندما يتم توجيهه وتوضيح الأهداف بوضوح، يمكن للموظفين أن يكونوا أكثر استفاضة في تصور حلول جديدة وتطوير إجراءات واستراتيجيات مبتكرة لتحقيق هذه الأهداف. وإذا تمكنت الوزارة من توفير رؤية واضحة وملهمة للموظفين، فأنها تعزز الشعور بالانتماء والتحفيز داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز مستويات الإبداع التنظيمي وتحقيق أداء ممتاز في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية والتنمية.

الفرضية الفرعية الرابعة

H02.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.21) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين المسؤولية المشتركة والإبداع التنظيمي (0.394) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.009 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 2.595 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. تشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير إيجابي للمسؤولية المشتركة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. المسؤولية المشتركة تعني تشجيع التعاون والمشاركة المشتركة في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحمل الموظفين مسؤولية تحقيق هذه الأهداف بشكل مشترك ومتعاون.

الدراسات السابقة كدراسة (زغمار، ودبوش، 2022) و(الشنطي واخرون، 2021) قد أشارت أيضاً إلى أهمية المسؤولية المشتركة في تعزيز الإبداع التنظيمي. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق مشترك ملتزم بتحقيق الأهداف المؤسسية، يتحفزون لتقديم أفكار جديدة وتطوير عمليات وإجراءات تسهم في

تحقيق هذه الأهداف بطرق مبتكرة. بالتالي، المسؤولية المشتركة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية وتحقيق أداء ممتاز في تقديم الخدمات الاجتماعية وتنمية المجتمع.

الفرضية الفرعية الخامسة

H02.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.21) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين سرعة الاستجابة والابداع التنظيمي (0.109) غير دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.377 \leq 0.05$ ، وان قيمة $t = 1.96 \geq 0.773$. وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على ان لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تأثير يمكن قياسه بوضوح لسرعة الاستجابة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. بمعنى آخر، سرعة الاستجابة للتحديات أو الأوضاع المتغيرة ليست عاملاً مؤثرًا بشكل كبير على قدرة المؤسسة على تحقيق الإبداع التنظيمي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (Doz, 2020) ودراسة (Elali, 2021) والتي اشارت الى ان القدرة على سرعة الاستجابة تعزز قدرة الموظفين على التفكير السريع والخروج بأفكار إبداعية من اجل تلبية الحاجات المتسارعة للمؤسسة والعملاء التي تخدمهم، وعليه فهذه النتيجة قد تكون مرتبطة بطبيعة المؤسسة ونوع الأنشطة التي تقوم بها والتحديات التي تواجهها. في بعض الحالات، يمكن أن تكون الاستجابة السريعة ضرورية للبقاء على قيد الحياة، بينما في حالات أخرى، الاستقرار والاستدامة قد تكون أكثر أهمية من الاستجابة السريعة. وبناءً على ذلك، يتعين على الوزارة تقييم احتياجاتها ومتطلباتها الخاصة وضمان أنها تركز على العوامل التي تسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحقيق أهدافها بفعالية.

الفرضية الفرعية السادسة

H02.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الأهداف الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (4.21) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) ان معامل المسار بين الأهداف الاستراتيجية والابداع التنظيمي (0.218) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة

$t = 10.094 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على ان لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الأهداف الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. النتيجة التي تشير إلى وجود تأثير لاختيار الأهداف الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية تتوافق مع البحوث السابقة التي استكشفت العلاقة بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في سياقات مختلفة. تظهر هذه النتيجة أهمية توجيه الجهود والموارد نحو أهداف استراتيجية محددة في تحفيز الإبداع التنظيمي.

دراسات سابقة مثل (Simsek et al., 2015) والتي قامت بدراسة العلاقة بين اختيار الأهداف والإبداع التنظيمي أشارت إلى أن اختيار الأهداف الاستراتيجية بعناية وبشكل متوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة يمكن أن يحفز الموظفين على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة لتحقيق تلك الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، دراسة أخرى أجرتها (García-Morales et al., 2014) أوضحت أن اختيار الأهداف الاستراتيجية يمكن أن يلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الإبداع التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين على تجديد وتحسين العمليات والأنشطة التنظيمية. لذلك، يمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية على أنها تدعن النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة التي تشير إلى أهمية اختيار الأهداف الاستراتيجية في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين في العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

اولا: الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم اجراء اختبار (Independent Sample T-Test) على النحو التالي:

جدول رقم (4.22): اختبار T (Independent Samples T-Test) لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	قيمة "P"	الدلالة الاحصائية
الرشاقة الاستراتيجية	ذكر	3.7742	0.52681	247	2.390	0.018	معنوية
	انثى	3.5966	0.63302				
الابداع التنظيمي	ذكر	3.4477	0.71122	247	1.544	0.124	غير معنوية
	انثى	3.2953	0.83209				

يتبين من الجدول رقم (4.22) انه توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس وتميل هذه الفروق نحو الذكور، وانه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في استجابات المبحوثين نحو متغير الابداع التنظيمي. تشير النتيجة إلى وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية، حيث يبدو أن الذكور يظهرون استجابات مختلفة عن الإناث في هذا السياق، ومن الجدير بالذكر أن هذا الاختلاف يمكن أن يعكس العوامل الاجتماعية والثقافية التي تلعب دورًا في تشكيل تفضيلات وسلوكيات الأفراد، على النقيض من ذلك، لا تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس في استجابات المبحوثين نحو متغير الإبداع التنظيمي، يمكن تفسير هذا النتيجة بأن الإبداع التنظيمي قد يكون مكونًا أكثر عمومية يمكن أن يكون متجاوبًا بشكل مماثل بين الذكور والإناث دون أن تكون هناك فروق جنسية ملحوظة،

تحتل النتيجة أيضًا أن هناك توجهًا عامًا نحو تقبل الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات بغض النظر عن الجنس، بينما قد تكون الفروق الجنسية أكثر وضوحًا فيما يتعلق بتفضيلات وتصورات الأفراد حول الرشاقة الاستراتيجية، إذًا، يمكن تلخيص هذه النتيجة بأنها تشير إلى وجود تفاعل بين متغير الجنس والرشاقة الاستراتيجية، في حين أن الإبداع التنظيمي يظل عملية تنظيمية تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل والسياقات

ثانياً: حسب العمر

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.23) التالي:

جدول رقم (4.23) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3	2.299	0.766	2.276	0.080
	245	82.498	0.337		
	248	84.798			

0.194	1.585	0.940	2.819	3	بين المجموعات	الإبداع التنظيمي
		0.593	145.202	245	داخل المجموعات	
			148.020	248	المجموع	

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين في العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي تعزى لمتغير العمر. تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق يمكن تعزيتها لمتغير العمر فيما يتعلق بالعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية، بمعنى آخر، يبدو أن العمر لا يلعب دورًا مهمًا أو مؤثرًا في كيفية تأثير الرشاقة الاستراتيجية على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة، قد يتعلق هذا بأن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي يمكن أن يكون متنوعًا ومتعدد الأبعاد، وليس دائمًا مرتبطًا بالعمر، قد يكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيرًا على العلاقة بين هذين المتغيرين، مثل الخبرة العملية، والتدريب، وثقافة المؤسسة، وغيرها من العوامل التي تلعب دورًا أكبر في تحديد مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي.

يمكن أن تكون هذه النتيجة مفيدة لإدارة الموارد البشرية وصنع القرار في وزارة التنمية الاجتماعية، حيث يمكنها أن تستند إلى هذه المعلومات لتطوير استراتيجياتها في مجال تعزيز الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي دون أخذ العمر بعين الاعتبار باعتباره متغيرًا رئيسيًا.

ثالثًا: حسب المؤهل العلمي

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.24) التالي:

جدول رقم (4.24) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.076	2.608	0.880	1.760	2	بين المجموعات	الرشاقة الاستراتيجية
		0.338	83.037	246	داخل المجموعات	
			84.798	248	المجموع	
0.252	1.388	0.826	1.652	2	بين المجموعات	الإبداع التنظيمي
		0.595	146.369	246	داخل المجموعات	
			148.020	248	المجموع	

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين في العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تشير هذه النتيجة إلى أنه لا توجد فروق يمكن تعزيتها لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بالعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية، وبمعنى آخر، يبدو أن مستوى المؤهل العلمي للمشاركين ليس له تأثير يُلاحظ على طبيعة العلاقة بين القدرة على الاستجابة بسرعة وبفعالية للتغيرات الاستراتيجية (الرشاقة) ومستوى الإبداع التنظيمي داخل الوزارة.

هذا يعني أن الفرق بين الموظفين من حيث المؤهلات العلمية لا يُعتبر عاملاً مؤثراً بشكل كبير في تحديد مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على مستوى الإبداع التنظيمي في الوزارة، بالنظر إلى هذه النتيجة، يمكن للوزارة النظر في تطوير استراتيجياتها وبرامجها التدريبية لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي بشكل عام دون الحاجة إلى التركيز بشكل خاص على مستوى المؤهلات العلمية للموظفين، هذا يمكن أن يكون مفيداً في تحسين الأداء التنظيمي والتكيف مع التحديات والتغيرات الاستراتيجية بفعالية.

رابعاً: حسب سنوات الخبرة

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (4.25) التالي:

جدول رقم (4.25) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.800	0.336	0.116	0.347	3	بين المجموعات	الرشاقة الاستراتيجية
		0.345	84.451	245	داخل المجموعات	
			84.798	248	المجموع	
0.922	0.161	0.097	0.292	3	بين المجموعات	الابداع التنظيمي
		0.603	147.729	245	داخل المجموعات	
			148.020	248	المجموع	

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين في العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، هذه النتيجة تشير إلى أنه لا توجد فروق يمكن تعزيتها لمتغير سنوات الخبرة بين المبحوثين فيما يتعلق بالعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية، وبمعنى آخر،

يبدو أن مستوى سنوات الخبرة للمشاركين ليس له تأثير يُلاحظ على طبيعة العلاقة بين القدرة على الاستجابة بسرعة وبفعالية للتغيرات الاستراتيجية (الرشاقة) ومستوى الإبداع التنظيمي داخل الوزارة.

هذا يعني أن الفرق بين الموظفين من حيث سنوات الخبرة لا يُعتبر عاملاً مؤثراً بشكل كبير في تحديد مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على مستوى الإبداع التنظيمي في الوزارة، بناءً على هذه النتيجة، يمكن للوزارة النظر في تطوير استراتيجياتها وبرامجها التدريبية لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي بشكل عام دون الحاجة إلى النظر بشكل خاص في سنوات الخبرة للموظفين، هذا يمكن أن يكون مفيداً في تحسين الأداء التنظيمي والتكيف مع التحديات والتغيرات الاستراتيجية بفعالية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

في هذا الفصل تم توضيح أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وأهم التوصيات التي تقترحها الدراسة على النحو التالي:

4.1 النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الدرجة الكلية لبعدها الحساسية الاستراتيجية حسب عينة الدراسة كانت متوسطة، حيث تعمل الوزارة على تقييم قدرتها على التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية الخدمات الاجتماعية في ظل الظروف المتغيرة.
2. الدرجة الكلية لبعدها المقدرات الجوهرية حسب عينة الدراسة كانت متوسطة حيث يهدف العاملون إلى تقييم قدراتهم على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة بكفاءة وفهم الحاجات المتغيرة للمجتمع.
3. الدرجة الكلية لبعدها وضوح الرؤيا حسب عينة الدراسة كانت متوسطة حيث تعمل الوزارة على تفعيل الرؤية كأداة دافعة للتغيير والابتكار داخل الوزارة ومدى تحقيقها لتحسين الأوضاع الاجتماعية.
4. الدرجة الكلية لبعدها المسؤولية المشتركة حسب عينة الدراسة كانت متوسطة فهناك تفاعل جيد بين الأقسام والفرق داخل الوزارة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
5. الدرجة الكلية لبعدها سرعة الاستجابة حسب عينة الدراسة كانت متوسطة حيث تتبنى الوزارة أفضل الممارسات لضمان سرعة الاستجابة للأوضاع الاجتماعية المتغيرة.
6. الدرجة الكلية لبعدها الأهداف الاستراتيجية حسب عينة الدراسة كانت متوسطة حيث تعمل الوزارة بجد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتعزيز العدالة الاجتماعية وتقديم الدعم للفئات المحرومة.
7. الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي حسب عينة الدراسة كانت متوسطة حيث تجسدت الإصالة في عمل الوزارة في الحفاظ على القيم والتراث الثقافي أثناء تحقيق أهداف التنمية.
8. هناك علاقة إيجابية قوية بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.
9. يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.
10. يوجد أثر للحساسية الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

11. يوجد أثر للمقدرات الجوهرية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.
12. يوجد أثر لوضوح الرؤية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.
13. يوجد أثر للمسؤولية المشتركة على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.
14. لا يوجد أثر لسرعة الاستجابة على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.
15. توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس وتميل هذه الفروق نحو الذكور، وانه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في استجابات المبحوثين نحو متغير الابداع التنظيمي.

4.2 التوصيات

بناء على النتائج السابقة تم اقتراح التوصيات التالية:

1. تقييم سياسات الوزارة ومراقبتها:

- يجب على الوزارة تقييم تأثير السياسات الحكومية الحالية على المجتمع وضمان توافقها مع أهدافها ورؤيتها. يجب تكريس جهود أكبر لمراقبة وتقييم السياسات وإدارتها بشكل فعال.

2. تطوير مهارات التواصل وبناء العلاقات:

- ينبغي تعزيز تطوير مهارات التواصل وبناء علاقات فعالة مع الجماهير المختلفة والشركاء الاستراتيجيين. ذلك يساعد على تحقيق أهداف الوزارة بشكل أكثر فاعلية وتعزيز التفاهم والتعاون.

3. توضيح الرؤية وتعزيز التزام الموظفين والشركاء:

- يجب توضيح الرؤية للموظفين والشركاء الخارجيين وتأكيد التزامهم بالأهداف الاستراتيجية للوزارة. ذلك يساعد في تحفيز المشاركة الفعالة والتوجيه نحو أهداف مشتركة.

4. تعزيز مفهوم المسؤولية المشتركة:

- يجب على القيادة في الوزارة تعزيز مفهوم المسؤولية المشتركة بين الموظفين، مما يشجع على تبادل المعرفة والتعاون وتحقيق الأهداف بشكل مشترك.

5. الاستجابة للاحتياجات العاجلة للفئات المحرومة:

- يجب على الوزارة تحسين استجابتها للاحتياجات الملحة للفئات المحرومة من المجتمع من خلال تنسيق وتنفيذ برامج ومشاريع تلبي احتياجات هذه الفئات.

6. مراجعة وتحديث الأهداف الاستراتيجية بانتظام:

- ينبغي على الوزارة مراجعة وتحديث أهدافها الاستراتيجية بانتظام لضمان تحقيق النجاح المستدام والتكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة.

7. تعزيز الابتكار والقدرة على التكيف:

- يجب على الوزارة الاستثمار في تعزيز الابتكار وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في مجال التنمية الاجتماعية.

8. تعزيز الاستجابة السريعة والابداع التنظيمي:

- يجب تعزيز سرعة الاستجابة في الوزارة وتشجيع الابداع التنظيمي من خلال تعزيز الهياكل والعمليات الداعمة لذلك.

الابحاث والدراسات المستقبلية

يمكن للباحثين التعمق مستقبلا في هذا المجال حيث يمكن اجراء مزيد من الابحاث في النقاط التالية

- تقييم برامج التحول الرقمي ودورها في دعم الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية
- تحليل تحديات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

إبراهيم، علي يونس والغايشة، ريهام هشام السيد وعشري، تامر إبراهيم السيد. (2020). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الأبداع التنظيمي: بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 44(4)، 216-241.

الابرو، هادي عبدالوهاب عبدالامام وعطشان، نادية عطية. (2020). أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية، مجلة دراسات إدارية، 25(12)، 81-171.

أبو الوفاء، جمال محمد ودراج، لمياء محمد بهي الدين وشعلان، عبدالحميد عبدالفتاح. (2019). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، 14(7)، 142-161.

الجعبري، المعنز بالله نادر حسين. (2020). أثر الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة: الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمّان-الأردن.

راضي، جواد محسن والموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (2022). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، مجلة مركز دراسات الكوفة، 64(1)، 249-284.

زغمار، سلمى ودبوش، عبدالقادر. (2022). دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال - فرع قسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 9(1)، 78-104.

ستو، فاطمة الزهراء ودريال، سمية. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الأزمة الصحية لجائحة فيروس "كوفيد-19" أنموذجاً: دراسة حالة جامعة الوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6(2)، 250-272.

شديد، مصطفى محمد علي. (2021). دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، 657-705.

الشلبلي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2019). أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 37(1)، 19-64.

الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم والجبار، مدحت حمدي. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 130-163.

الصباح، حنين احمد فريد. (2022). أثر الرشاقة الإستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان-الأردن.

العززي، مشعل بن سلمان العدواني. (2021). تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، 9(1)، 16-55.

غالي، بتول عبدعلي. (2019). الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(1)، 377-392.

مرزوقي، احمد وبرابح، محمد. (2021). التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية: المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجا، مجلة مجاميع المعرفة، 7(1)، 638-651.

المشهداني، عمر اقبال توفيق وكشوب، سالم بن لبخيت محاد وبلال، زروق عثمان. (2020). أثر نظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، 9(4)، 52-70.

المراجع الاجنبية

Ahammad, Mohammad Faisal, Basu, Shubhabrata, Munjal, Surender, Clegg, Jeremy, & Shoham, Ofra Bazel. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 10.1218

Akdeniz, Can. (2018). *strategic agility* .

Alshawabkeh, Ziad Ali Eid. (2021). The Impact of Organizational Creativity on Organization Agility: The Moderating Role of Knowledge Sharing in

- Pharmaceutical Companies in Jordan. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 9(3), 171-190 .
- Amini, Mahyar, & Rahmani, Ali. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10, 8397-8406 .
- Basuki, Teguh Iman. (2018). Marketing Strategy At Rancabuaya Beach Using The Analysis Factors Of Expanded Marketing Mix And Promotion Mix. *The Management Journal of Binaniaga*, 3(02), 9-22 .
- Clauss, Thomas, Kraus, Sascha, Kallinger, Friedrich Lukas, Bican, Peter M ,Brem, Alexander, & Kailer, Norbert. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213 .
- Cohen, Jacob. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L. In (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Darvishmotevali, Mahlagha, Altinay, Levent, & Köseoglu, Mehmet Ali. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499 .
- De-Vasconcellos, Silvio Luis, Garrido, Ivan Lapuente, & Parente, Ronaldo Couto. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449 .
- Dogu, Elif, & Albayrak, Y Esra. (2018). Criteria evaluation for pricing decisions in strategic marketing management using an intuitionistic cognitive map approach. *Soft Computing*, 22(15), 4989-5005 .
- Doz, Yves. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693 .
- Elali, Wajeeh. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1-8 .
- Fornell, Claes, & Larcker, David F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50 .
- Fregidou-Malama, Maria, Chowdhury, Ehsanul Huda, & Hyder, Akmal S. (2019). Innovative product marketing strategy: multinational companies in Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies* .
- George, Darren. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 update, 10/e. Pearson Education India .
- Hair, Joseph F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, Marko. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications .
- Hair, Joseph F, Ringle, Christian M, & Sarstedt, Marko. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12 .

- Hair Jr, Joseph F, Hult, G Tomas M, Ringle, Christian, & Sarstedt, Marko. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications .
- Haque, Marissa Grace, Munawaroh, Munawaroh, Sunarsi, Denok, & Baharuddin, Aris. (2021). Competitive Advantage in Cost Leadership and Differentiation of SMEs “Bakoel Zee” Marketing Strategy in BSD. *PINISI Discretion Review*, 4(2), 277-284 .
- Jeong, Inseong, & Shin, Shung Jae. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925 .
- Knight, Gary, Moen, Øystein, & Madsen, Tage Koed. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6), 101740 .
- Leavy, Brian. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership* .
- Liao, Bi-feng, & Li, Bang-yi. (2018). A marketing strategy in a closed-loop supply chain with loss-averse consumers. *Mathematical Problems in Engineering*, 2018 .
- Morgan, Neil A, Whittler, Kimberly A, Feng, Hui, & Chari, Simos. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 .29-4 ,(1)
- Namboodiri, Sooraj, Banerjee, Sanchayita, & Dasgupta, Hirak. (2019). A coherent metasynthesis of blue ocean strategy (bos) using grounded theory approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-18 .
- Shams, Riad, Vrontis, Demetris, Belyaeva, Zhanna, Ferraris, Alberto, & Czinkota, Michael R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737 .
- Verma, Namrata. (2020). A case study on distribution strategy of product (edible oil) in Ethiopia. *International Journal of Marketing and Technology*, 10(4), 2249-1058 .
- Widjaja, Gunawan. (2022). What Experts Tell about Integrated Marketing Communication for Effective Business Promotion and Sale Strategy. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 5(1), 48-62 .
- Xing, Yijun, Liu, Yipeng, Boojihawon, Dev K, & Tarba, Shlomo. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696 .

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

استبانة

الاخ الكريم/ الاخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية

الاجتماعية الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة العربية الأمريكية، وقد

صممت هذه الاستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها بكل صدق وموضوعية لما

لذلك من أثر بالغ في الخروج بنتائج ذات مصداقية، مؤكداً لكم بان البيانات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض لبحث

العلمي ، وستعامل بسرية تامة.

مع الاحترام والتقدير

الباحث : محمد عيسى

القسم الاول: المتغيرات الديموغرافية / المعلومات الشخصية العامة:

1. النوع الاجتماعي:	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر:	
<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
4. سنوات الخدمة:	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر

القسم الثاني:

يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة الصحيحة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة من الفقرات التالية:

المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية

وهي القدرة على التكيف والتغيير بسرعة وفعالية لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة التنافسية. أنها قدرة المؤسسة على استشراق المستقبل وتحقيق المرونة في العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة والمناسبة

الرقم	الرشاقة الاستراتيجية	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الحساسية الاستراتيجية: القدرة على الإحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغيرات البيئية، بحيث تزيد من نظرة المنظمة نحو الديناميكية البيئية، وأن تكتشف التطورات المستقبلية وأن تقرر إجراءاتها.						
1	تعمل الوزارة على تقييم تأثير السياسات الحكومية الحالية وتحسينها لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.					
2	تعمل الوزارة على بناء شراكات استراتيجية مع الأطراف المعنية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.					

					3	تعمل الوزارة بتقييم قدرتها على التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية الخدمات الاجتماعية في ظل الظروف المتغيرة.
					4	تقوم الوزارة بتحليل التغيرات الديمغرافية وتقديم خطط لتلبية احتياجات المجتمع بشكل فعال.
					5	تقوم الوزارة بتقييم تأثير السياسات الحكومية الحالية على المجتمع وتعمل على ضمان توافقها مع أهدافها ورؤيتها.
المحور الثاني: المقدرات الجوهرية تمثل وعي المنظمة للقدرات وكيفية استخدامها لخلق قيمة للمواطنين						
					6	أنا ملتزم بتطوير وتعزيز مهاراتي الشخصية والمهنية لضمان أدائي الأفضل في خدمة المجتمع
					7	أعمل على تقييم قدرتي على التفكير الاستراتيجي ووضع استراتيجيات تنموية طموحة لمواجهة التحديات
					8	أهدف إلى تقييم قدرتي على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة بكفاءة وفهم الحاجات المتغيرة للمجتمع
					9	أبحث عن تطوير مهارات التواصل وبناء علاقات فعّالة مع الجماهير المختلفة والشركاء الاستراتيجيين.
					10	أعمل على تقييم مقدرتي على استخدام التحليل والبحث لتطوير السياسات الاجتماعية الفعّالة.
المحور الثالث: وضوح الرؤيا يمثل الرؤية الشاملة والواضحة لغايات المنظمة والتي تعمل تجاه أنواع العلاقات والنتائج الهادفة في الإبداع والابتكار.						
					11	هناك تحديد واضح للأهداف والأولويات الاستراتيجية للوزارة.
					12	يتم توضيح الرؤية للموظفين والشركاء الخارجيين وتأكيد التزامهم بالأهداف الاستراتيجية.
					13	تتبعكس الرؤية في الخطط والمبادرات المستقبلية للوزارة وتتكامل مع الأهداف المحددة.
					14	تعمل الوزارة على ربط الرؤية بالقيم والمبادئ التوجيهية للوزارة.
					15	تعمل الوزارة على تفعيل الرؤية كأداة دافعة للتغيير والابتكار داخل الوزارة ومدى تحقيقها لتحسين الأوضاع الاجتماعية.
المحور الرابع: المسؤولية المشتركة: وهي أن تكون المسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة من حيث المخرجات النهائية.						
					16	أنا ملتزم بالمشاركة الفعّالة في تحقيق أهداف وزارة التنمية الاجتماعية.

					17	هناك تفاعل جيد بين الأقسام والفرق داخل الوزارة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
					18	هناك روح تعاون قوية تسهم في تحقيق النجاحات المشتركة في الوزارة.
					19	القيادة في الوزارة تعزز مفهوم المسؤولية المشتركة بين الموظفين.
					20	هناك دعم كافٍ من الوزارة لتعزيز المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
المحور الخامس: سرعة الاستجابة وهي قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة بسرعة للتحديات والتغيرات في البيئة الخارجية والسوق.						
					21	تعمل الوزارة بكفاءة على تحليل وتقديم البيانات الاجتماعية بسرعة لدعم صنع القرار السليم.
					22	تستجيب الوزارة بشكل فوري للاحتياجات الملحة للفئات المحرومة من المجتمع.
					23	الوزارة تسهم بفاعلية في التنسيق مع الجهات المعنية لتحقيق استجابات فورية لأزمات المجتمع.
					24	تطورت الوزارة نحو تبني أفضل الممارسات لضمان سرعة الاستجابة للأوضاع الاجتماعية المتغيرة.
					25	تميزت الوزارة بسرعة استجابتها للاحتياجات الاجتماعية الناشئة جراء التغيرات السياسية والاقتصادية.
المحور السادس: الأهداف الاستراتيجية: وهي عملية استراتيجية حاسمة تحتاج إلى تحليل وتقييم دقيق للمعطيات والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.						
					26	تقوم وزارة التنمية الاجتماعية بمراجعة وتحديث أهدافها الاستراتيجية بانتظام لتحقيق النجاح المستدام.
					27	الأهداف الاستراتيجية للوزارة تستند إلى مبادئ تعزز الشمولية وتحسين جودة حياة المواطنين.
					28	تساهم الأهداف الاستراتيجية للوزارة في تحقيق توازن اجتماعي واقتصادي أفضل في فلسطين.
					29	وزارة التنمية الاجتماعية تضع أهدافاً استراتيجية تستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية.
					30	تعمل الوزارة بجد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتعزيز العدالة الاجتماعية وتقديم الدعم للفئات المحرومة.

المتغير التابع: الابداع التنظيمي

وهو القدرة على توليد وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة بشكل مستمر، سواء كان ذلك في تطوير المنتجات والخدمات، أو في تحسين العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.

الرقم	الابداع التنظيمي	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة
31	وزارة التنمية الاجتماعية تبرز بقوة في قدرتها على الربط والتحليل العميق للمشكلات الاجتماعية المعقدة.				
32	الحساسية للمشكلات تعد إحدى القوى الرئيسية للوزارة في التعرف على التحديات وتطوير الحلول المبتكرة.				
33	الوزارة تتميز بالطلاقة في تبني الأفكار والمفاهيم الجديدة لتطوير سياسات اجتماعية مبتكرة.				
34	الاصالة في التفكير والعمل تعزز من هويتها وتميزها في مجال التنمية الاجتماعية.				
35	مرونة الوزارة تتيح لها التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية.				
36	قبول المخاطرة والاستعداد للمبادرة يمكن أن يُعزز من تحقيق الوزارة لأهدافها الاستراتيجية.				
37	الوزارة تظهر استعداداً كبيراً للخروج عن المألوف من خلال تجريب أساليب وأدوات جديدة لتحقيق التنمية الاجتماعية.				
38	تجمع الوزارة بين مزيج فريد من الابتكار والقدرة على التكيف، مما يجعلها رائدة في مجال التنمية الاجتماعية.				
39	قيم الابداع التنظيمي تشكل الروح الحاضرة في الوزارة وتدفعها نحو تحقيق الاستدامة الاجتماعية.				
40	الوزارة تعمل بجد على تطوير استراتيجيات متطورة لتعزيز الابداع التنظيمي وتحقيق التميز.				
41	القدرة على الربط والتحليل في وزارة التنمية الاجتماعية تساعد في تطوير استراتيجيات تعزز من تحقيق التنمية المستدامة.				
42	الحساسية للمشكلات تساهم في تحديد الأولويات الاجتماعية وتوجيه الجهود نحو حلول فعالة.				

				الوزارة تتميز بطلاقة في التواصل وإيجاد حلول إبداعية للتحديات الاجتماعية المعقدة.	43
				الاصالة في عمل الوزارة تجسدت في الحفاظ على القيم والتراث الثقافي أثناء تحقيق أهداف التنمية.	44
				المرونة في تنفيذ البرامج والمشاريع تمكن الوزارة من التكيف مع المتغيرات والفرص الجديدة.	45
				قبول المخاطرة واستخدامها بشكل إيجابي يعزز من تفعيل الإبداع والابتكار في الوزارة.	46
				الوزارة تتخذ خطوات جريئة في الخروج عن المألوف لتحقيق نتائج ملموسة في مجال التنمية.	47
				تتمتع وزارة التنمية الاجتماعية بثقافة تشجيع الإبداع والمشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	48
				تحظى الوزارة بسمعة قوية بفضل تفوقها في مجالات الإبداع التنظيمي والتنمية الاجتماعية.	49
				الوزارة تعمل باستمرار على تعزيز وتطوير الإبداع التنظيمي كجزء أساسي من رؤيتها لتحقيق التقدم الاجتماعي.	50

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (2): المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic agility on organizational innovation in the Palestinian Ministry of Social Development. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as a research tool. Data was collected from a sample of 254 employees at the ministry, and the SmartPLS4 statistical software was used to test the hypotheses through structural equation modeling. The study found that the overall level of strategic agility, as per the study sample, was moderate, and the overall level of organizational innovation was also moderate. There was a strong positive relationship between strategic agility and organizational innovation in the Palestinian Ministry of Social Development. There was an impact of strategic agility on organizational innovation, but no impact of response speed on organizational innovation. Differences were found in respondents' perceptions of strategic agility attributed to gender, while no differences were found related to gender in respondents' perceptions of organizational innovation. Additionally, no differences were found in respondents' perceptions based on age, educational qualifications, and years of experience. The researcher recommends that the Ministry of Social Development evaluates and adjusts government policies, enhances communication and relationship-building skills, clarifies its vision, promotes shared responsibility among employees, and responds promptly to the needs of marginalized groups while continually updating its objectives for sustainable success.

Keywords: Strategic Agility, Organizational Innovation, Palestinian Ministry of Social Development.