

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دراسة أثر المرونة الإدارية في تنميه الإبداع الإداري من وجهة نظر

العاملين بكلية التربية في جامعة قطر

إعداد

إيمان راشد المجلي

قُدِّم هذا المشروع استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 1446/2024

©جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالبة ايمان راشد المجلي بتاريخ ت25 / 7 / 2024، ووُفقَ

عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه. وحسب

معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون

جزء من امتحان الطالب.

الاسم

المشرف على المشروع

دكتورة شذى عبيدات

مناقش

دكتور حاتم الجوهري

المُلخَص

ايمان راشد المجلي ، الماجستير التنفيذي في القيادة :

يوليو 2024.

العنوان: دراسة أثر المرونة الإدارية في تنميه الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بكلية التربية

في جامعة قطر

المشرف على المشروع : دكتورة شذى عبيدات

تحتوي كل رسالة على ملخّص يهدف إلى إعلام القراء بمضمونها، وعادة ما يتضمن وصفاً موجزاً

للبحث والإجراءات أو المناهج، والخلاصات. لا يتضمّن الملخّص أية عناوين داخلية، أو مراجع،

أو رسوم بيانية أو توضيحية.

شكر وتقدير

أبدأ بشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي وإتمام مشروعي بنجاح، أشكر زوجي وأبنائي على تفهمهم وتحملهم لغيابي خلال فترة العمل على المشروع، أتقدم بأطيب الشكر والتقدير لأخواتي على دعمهما المستمر لي ولإيمانهما الدائم بقدراتي.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة الفاضلة (شذى عبيدات) على إشرافها الكريم على مشروعي وتوجيهها السديد لي خلال مسيرة البحث، وعلى صبرها وحسن خلقها وعلى منحها الوقت الكافي لي لتلقي ملاحظاتها وتعديلاتي على المشروع، وأشكر زميلاتي في العمل على دعمهم وتشجيعهم لي خلال فترة العمل على المشروع، وأخص بالشكر (عهود الكواري ونورة السوادي) على مساعدتهم لي في بعض جوانب المشروع.

ختاماً، أسأل الله تعالى أن يوفقني في مسيرتي العلمية والعملية وأن أتمكّن من تقديم المزيد من الإنجازات لوطني ولعائلتي.

الإهداء

أهدي إنجازي هذا إلى روح والدتي الحبيبة، إلى من علّمتني معنى الحياة ومعنى النجاح، إلى أمي الحنونة التي آمنت بقدراتي ودعمتني في كل خطوة من خطواتي، أهدي هذا المشروع، تعبيراً عن حبي وتقديري لها، رحمها الله تعالى، ستظلّ أمي حاضرة في قلبي وذاكرتي للأبد، وسأكون على العهد دائماً بالسير في درب النجاح وتحقيق طموحاتها.

فهرس المحتويات

ت.....	الملخص
ث.....	الملخص باللغة الإنجليزية
ج.....	شكر وتقدير
ح.....	الإهداء
خ.....	فهرست المحتويات
ر.....	فهرست الجداول
ز.....	فهرست الاشكال
1.....	الفصل الأول: مقدمة حول إشكالية البحث وأهميته وأهدافه
1.....	مقدمة:
2.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
5.....	أسئلة الدراسة:
6.....	أهداف الدراسة:
6.....	فرضيات الدراسة:
6.....	منهج الدراسة:
7.....	اطار الدراسة:
7.....	هيكل الدراسة:

9.....	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.....
9.....	المحور الأول : المرونة الإدارية :.....
9.....	تعريف المرونة الإدارية:.....
11.....	مفهوم المرونة الإدارية
11.....	أهمية المرونة الإدارية :.....
13.....	المرونة في بيئة العمل:.....
13.....	<u>نظام العمل المرن</u> :
14.....	استراتيجيات المرونة:.....
16.....	المشكلات التي تواجه تطبيق المرونة:.....
16.....	المحور الثاني : الابداع الإداري:.....
16.....	تعريف بيئة العمل الإبداعية:.....
18.....	ابعاد بيئة العمل الإبداعية:.....
18.....	تعريف الابداع الإداري:.....
18.....	الابداع الإداري في بيئة العمل:.....
19.....	عناصر الابداع الإداري وتطوير بيئة العمل:.....
21.....	المحور الثالث : النظريات التي فسرت المرونة الإدارية والابداع الاداري:.....
21.....	النظريات المفسرة للمرونة الإدارية :.....
22.....	نظريات المرونة الإدارية :.....

23	النظريات التي فسرت الابداع الاداري:
24	العلاقة بين المرونة الإدارية والابداع الاداري:
25	المحور الرابع : الدراسات السابقة:
44	التعليق والتعقيب العام على الدراسات السابقة:
48	الفصل الثالث : منهجية الدراسة:
48	تحديد مجتمع الدراسة والعينة:
49	مصادر جمع البيانات:
50	أدوات جمع البيانات:
50	صدق وثبات الاستبيان :
52	تفريغ وعرض البيانات:
53	المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات :
53	توصيف عينة الدراسة :
57	توصيف محاور الدراسة:
63	ثانيا: نتائج فرضية الدراسة :
65	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات:
65	النتائج :
68	التوصيات :
70	الخلاصة :

71.....المراجع باللغة العربية :

78.....المراجع باللغة الإنجليزية :

81.....الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1) معامل الصدق والثبات لمحور الاستبيان 50
- الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر 52
- الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي 53
- الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة 54
- الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجوانب الابداع 56
- الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الإبداع الإداري... 57-58
- الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات تحد الابداع الإداري... 59-60
- الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس المرونة في العمل 61
- الجدول رقم (9) مصفوفة الارتباط بين جوانب الإبداع و المرونة في العمل 62
- الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط 63

قائمة الرسوم التوضيحية

- الشكل رقم (1) توزيع العينة حسب متغير العمر.....53
- الشكل رقم (2) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....54
- الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب متغير لسنوات الخبرة.....55

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل لتناول إشكالية البحث وأهدافه وأسئلة الدراسة. فإشكالية البحث تطرح قضية هامة ترتبط ببناء القوى البشرية وتوفيرها بمختلف كوادرها المتخصصة كإحدى أولويات قضايا التنمية. ومن هنا يشكل التعليم العالي الركيزة الأساسية للتنمية في المجتمع، وأحد المؤشرات الرئيسية لتقدم الشعوب وذلك عن طريق تأسيس العقلية النقدية لدى الكفاءات البشرية العاملة في هذا القطاع الهام، وتكوين المهارات والسمات التي تُمكن الأفراد من ابتكار أفكار جديدة وحلول مبتكرة، وبناء القيم والمعايير التي تُشجع على الابتكار والإبداع: مثل: المرونة الإدارية، والإبداع الإداري والكفاءة، والدقة والانضباط والمبادأة والعمل.

وتكمن أهمية البحث في ضرورة تطبيق جوانب المرونة الإدارية و عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك بهدف رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق الإنجاز الإداري والتقدم الإداري الهادف. وتركز المرونة الإدارية بشكل كبير على توليد فرص للمؤسسات للبقاء وتحسين نوعية الحياة (حلاق، 2012) مما يسمح لها باستخدام مواردها وقدراتها بطريقة تسمح لها بالتغيير الإيجابي الذي يظهر في شكل مهارات تظهر في طريقة عملها، وفي أساليبها المستجدة والتي تمكن من رفع قدراتها الإبداعية (الجيزاني والعبادي، 2022؛ نعساني، 2008؛ مسعود وآخرون، 2020).

وتعد المرونة الإدارية أحد العناصر الحيوية التي تساهم في تنمية الإبداع الإداري وتحقيق التوافق المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي مثل الجامعات. المرونة الإدارية تعني القدرة

على التكيف مع التغييرات والمتطلبات المختلفة في بيئة العمل، مما يساعد في تقليل حالات سوء التوافق المهني والاحتراق النفسي. فعندما تكون الإدارة مرنة، يمكنها أن تستجيب بفعالية للاحتياجات والمتغيرات المستجدة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين (العارضة، 2018).

أحد أهم جوانب المرونة الإدارية هي المرونة في العمل والتي تعتبر هي القدرة على التكيف مع التحديات والتغييرات التي تطرأ على بيئة العمل وعلى المتطلبات المهنية والشخصية. وتشمل مجموعة من الخصائص والممارسات التي تسمح للموظفين وللشركات بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل وتحقيق الأهداف المهنية والشخصية بكفاءة وفاعلية (الجزائري و العبادي، 2022).

ويعرف الإبداع الإداري على أنه القدرة على ابتكار أفكار جديدة وفعالة لحل المشكلات وتحسين الأداء في مختلف مجالات العمل الإداري (زهرة، 2017). إن أهمية الإبداع تتجلى في أنه يلعب دوراً كبيراً في كافة الجوانب فعلى مستوى الأفراد: يُساعد الإبداع الأفراد على حلّ المشكلات بشكل فعّال، وتطوير مهاراتهم، وتحقيق أهدافهم، وتحسين نوعية حياتهم أما على مستوى الشركات: يُساعد الإبداع الشركات على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين كفاءة عملياتها، وتعزيز قدرتها التنافسية. وعلى مستوى المجتمعات: يُساعد الإبداع المجتمعات على النّقدّم والازدهار، وحلّ التحديات الاجتماعية، وخلق فرص جديدة (حمود، 2020).

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في: وجود تحدي على مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي لا سيما الجامعات، حيث أن هناك أهمية كبيرة للمرونة الإدارية؛ كونها تساعد على إبراز الجانب الإداري الذي نحن بحاجة إليه في عملنا الحالي من أجل التكيف في العمل وتحقيق متطلباته على

الوجه الأمثل؛ لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الجوهرى الذى يبرز إشكالية الدراسة وهو: "ما أثر المرونة الإدارية (المتتملة بالمرونة فى العمل) على تنمية الإبداع الإدارى من وجهة نظر العاملين بكلية التربية بجامعة قطر؟

ومع ذلك، فإن عدم توافر المرونة الإدارية قد يؤدي إلى تفاقم مشكلات التوافق المهني، حيث يجد العاملون أنفسهم في بيئة غير داعمة، مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم وإبداعهم. إن عدم توافق الأفراد مهنيًا قد ينشأ من عدة عوامل تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل اجتهادهم، استعدادهم، تدريبهم، وعدم تناسب قدراتهم مع طبيعة أعمالهم، بالإضافة إلى العيوب في البيئة المحيطة بهم (كالعوامل المادية والاقتصادية والاجتماعية). وبالتالي، فإن سوء التوافق المهني يمكن أن يؤدي إلى عدم انسجام الفرد مع المهنة، مما يقلل من الانتفاع من قدراته في مجال عمله (العيساوي، 2023). ولذلك، تعتبر المرونة الإدارية عاملاً مهماً لتحقيق التكيف والانسجام بين العاملين وبيئة العمل، مما يعزز من قدرتهم على الإبداع والابتكار في أداء مهامهم.

تعد القدرة على تنمية الحلول الإبداعية من أهم المهارات التي يتم تنظيمها باعتبارها كفاءات أساسية في المنظمة (مسعود وآخرون، 2020)، إذ تعكس حسن استغلالها لمواردها وتتضمن هذه المهارة مجموعة من الخصائص والميزات التنظيمية التي تقود إلى ابتكار الحلول الخلاقة، وإيجاد أساليب جديدة وغير مألوفة تؤدي إلى إنتاج قيم مضافة، وتمييزة (بوفاس، وبلايلية، 2017).

وقد ركزت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين المرونة الإدارية (من خلال المرونة في العمل) وتنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بكلية التربية في جامعة قطر، وذلك عن طريق تحديد كيف يمكن لنظام العمل المرن أن يساهم في تحسين الأداء الإداري وتلبية احتياجات العاملين بشكل أفضل، أما بالنسبة للمنظمات التي تعاني من نقص في المرونة الإدارية؛ فإنها تعمل علي

قمع الأفكار الإبداعية وتثبيط المبادرات، حيث يعيق نقص التواصل بين الإدارة والعاملين تدفق الأفكار الإبداعية وتبادلها وتبني عملية اتخاذ القرار مما يحبط العاملين ويعيق الإبداع. هؤلاء العاملين يصبحون غير قادرين على إدارة شؤونهم الإدارية بكفاءة. في المقابل، بيّنت الدراسات (العارضة، 2018؛ غاني وآخرون، 2019؛ حلاق، 2012) إن المنظمة ذات المرونة الإدارية العالية تُساعد العاملين على تنمية مهاراتهم الفردية وتُشجّع على الإبداع والابتكار وهي أكثر المنظمات استقراراً وأكثر إنتاجية من المنظمات ذات المرونة المنخفضة.

أهمية الدراسة:

تبرز الجامعات كأحد أهم المؤسسات التعليمية التي تقوم بدور فعّال ومؤثر في تطور المجتمعات وتقدمها. إنها السبيل لتجاوز التخلف واللاحق بركب التقدم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا تمكنت الجامعات من إحداث تغيير ذاتي يوازي التغيرات المحيطة بها، وتسعى إلى المنافسة عن طريق تغيير أساليبها التقليدية وتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواجهة التحديات والتغلب عليها بهدف تحقيق أفضل مستوى للأداء. ومن ثم، أصبحت الجامعات مطالبة بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة، وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية واستحداث تخصصات جديدة تتناسب مع متطلبات العصر، والحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر. إن الوصول إلى مستوى متميز من جودة التعليم الجامعي لا يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين فيه ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة وسوق العمل والمجتمع ولتتمكن الجامعات من مواجهة التحديات والتغلب عليها (حسين، 2015).

وتكمن أهمية هذه الدراسة في انها تعالج المشكلة من عدة جوانب أهمها:

أولاً: تساهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير المرونة الإدارية على تنمية الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي. المرونة الإدارية تعني القدرة على توقع التغيير الذي يمكن أن يواجه المنظمة ويعرقل أداؤها، ومدى استعدادها لهذه المتغيرات والتكيف معها بما يحقق بقائها وازدهارها، وتطوير مستوى العاملين فيها (شحاتة، 2014).

ثانياً: تقدم الدراسة حلولاً عملية للمجتمعات الأكاديمية من خلال تحديد الاستراتيجيات الإدارية التي يمكن تبنيها لتعزيز الإبداع الإداري بين العاملين في الجامعات. تعد المرونة الإدارية شرطاً لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة أنشطتها في ظل الظروف المتغيرة، كما تعزز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات المستفيدين (حلاق، 2012). من أهم جوانب المرونة هو تبني نظام عمل مرن يمكن الأفراد من على العمل بشكل أكثر إنتاجية وإبداعاً، حيث يُتيح لهم العمل في بيئة مريحة تُناسب أسلوبهم في العمل.

ثالثاً: ستعمل الدراسة على توفير أدلة علمية يمكن أن تسهم في دعم صانعي السياسات في اتخاذ قرارات مستنيرة حول تطوير السياسات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الإبداع الإداري والمرونة الإدارية.

أسئلة الدراسة:

- تم صياغة عدد من أسئلة الدراسة والتي تأمل الباحثة أن يتم الإجابة عليها وهي الآتي:
1. ما مستوى توفر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين في كليه التربية بجامعة قطر؟
 2. ما أثر المرونة في العمل على جوانب الإبداع في كليه التربية بجامعة قطر؟

3. ما هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في كلية التربية بجامعة قطر؟

أهداف الدراسة:

بناءً على أسئلة الدراسة المقدمة، يمكن صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:

- تحليل مستوى توفر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية التربية بجامعة قطر.
- تقييم أثر المرونة في العمل على جوانب الإبداع في كلية التربية بجامعة قطر.
- تقييم مدى تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) في كلية التربية بجامعة قطر، وتحديد فرص تعزيز تطبيقها لتحسين جودة التعليم وفعالية الإدارة.
- تحديد أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في كلية التربية بجامعة قطر.

فرضية الدراسة:

في هذه الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة في العمل وجوانب الإبداع الإداري في

كلية التربية بجامعة قطر.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الكمي والذي يعد من أنسب المناهج لملاءمة لمثل هذه الدراسة لأنه يعتمد

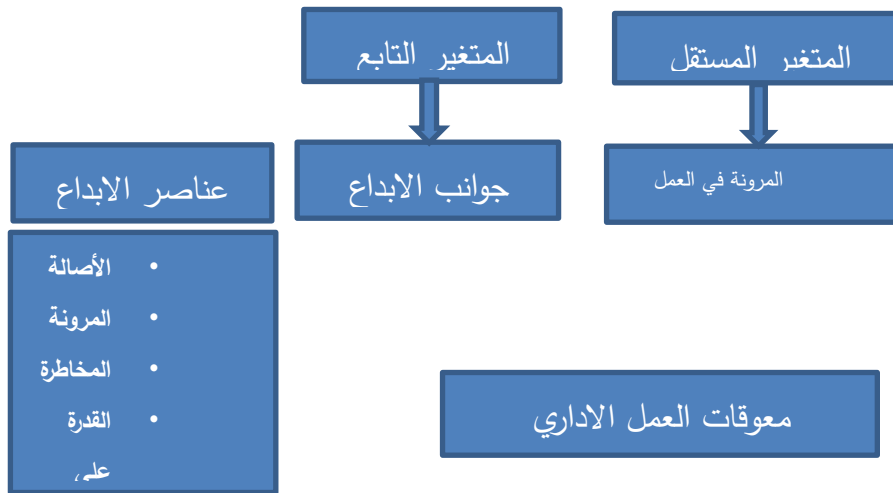
على وصف الظواهر والأحداث بشكل موضوعي ودقيق ثم تحليلها وتفسيرها لفهم أسبابها وارتباطاتها

(بلعور وآخرون، 2016)، وقد تم الاعتماد على العديد من الدراسات والأدبيات النظرية والاستفادة

منها في الدراسة الحالية بما يخدم ويحقق أهداف الدراسة. كما تم استخدام أداة جمع البيانات الاستبيان والتي تم إعدادها مسبقاً وشملت كافة مواضيع البحث ومن ثم تم توزيعها على العاملين والعاملين بكلية التربية بهدف قياس وجهة نظر العاملين بمدى تطبيق المرونة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

إطار الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على متغيرات الدراسة المتمثلة في المرونة في العمل (متغير مستقل) والذي يؤثر على جوانب الإبداع (متغير تابع)، مع وجود متغير عناصر الإبداع الإداري و متغير معوقات العمل الإداري.



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من أربعة فصول أساسية حيث تم تناول كل فصل بشي من التوضيح لما يحتويه ففي الفصل الأول تم عرض إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلتها، ويتناول الفصل

الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وقد اشتمل هذا الفصل علي عدد من المحاور، فقد ركز المحور الأول علي النظريات التي فسرت المرونة الإدارية والإبداع الإداري المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال طرح أهم النظريات المتعلقة بالمرونة الإدارية والإبداع الإداري، مع تسليط الضوء على مكونات كل من المتغيرات بحسب النظريات المطروحة، أما المحور الثاني فتناول موضع المرونة الإدارية بشي من التفصيل، وفي المحور الثالث تم التطرق إلي الإبداع الإداري، وتناول المحور الرابع الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية و أوجه الشبه والاختلاف بينهما . كما يتناول الفصل الثالث: منهجية الدراسة حيث ركزت الدراسة على المنهج الكمي، وقد تناول الفصل الرابع: النتائج المحتملة والتوصيات، والمقترحات لتطبيق الدراسة، إضافة لمقترحات الدراسات المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري للدراسة من خلال مناقشة تطور المفاهيم الأساسية للمرونة الإدارية والإبداع الإداري، مع التركيز على كيفية تطور هذه المفاهيم منذ نشأة العلوم الإدارية في مطلع القرن العشرين. يتناول المحور الأول المرونة الإدارية حيث يستعرض المفهوم الأساسي للمرونة الإدارية، مع التركيز على أهميتها في البيئات التنظيمية وتحليل العوامل المؤثرة فيها، وفي المحور الثاني الإبداع الإداري ثم بعد ذلك، يناقش المفهوم الأساسي للإبداع الإداري، مع التركيز على أبعاده المختلفة وأهميته في تحفيز الابتكار وتحقيق التميز التنظيمي، والمحور الثالث يتناول النظريات التي فسرت المرونة الإدارية والإبداع الإداري، مع مناقشة كيفية تطبيق هذه النظريات في سياقات إدارية مختلفة. أما المحور الرابع فقد استعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالمرونة الإدارية والإبداع الإداري، مما يساهم في توفير السياق النظري والعملية للدراسة الحالية وتحديد الفراغات في الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

المحور الأول: المرونة الإدارية

التعريف والمفهوم والأهمية

1- تعريف المرونة الإدارية:

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمرونة، نظراً للاختلافات المتعددة بين الباحثين، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على أنها تعتبر سمة تعبر عن قدرة المنظمة على التغيير (Toni , 2005) (& Tonchia).

وأشار آخرون إلى المرونة بأنها قدرة المنظمة على تحريك مواردها وإعادة نقلها بسرعة وسلاسة استجابة للتغير في البيئة التشغيلية الدولية، وأنها يمكن أن تساعد بفاعلية على تخفيض التذبذب في مستوى الأداء الناتج عن الصدمات البيئية إضافة إلى أن المرونة تساعد على تحسين فاعلية الخطط والقرارات، وأوضح (Magalhaes, 2014) أن المرونة تعني قدرة ورغبة واستجابة، ولذلك ينظر إليها على أنها قدرة ذاتية للنظام. فيما تطرق (Sanchez 1995,) للمرونة على أنها قدرة نظام المتابعة أو الاستشعار الموجود في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها.

وتشير التعريفات السابقة إلى أن المرونة تعني قدرة المنظمة على التغير والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، بما يمكنها من الاستفادة من الفرص التي تتيحها هذه التغيرات، أو تجنب المخاطر الناتجة عنها، والمرونة عملية تتسم بالاستمرارية ولا تقف عند حد معين. وأضاف (يجي 2010، 26-27) نقلاً عن (Dixon et al., 1990) أن المرونة ترتبط بأربعة أبعاد مختلفة يمكن توضيحها فيما يلي:

1- النوعية: وتشمل المرونة المادية، والتي تدل على قدرة المنظمة على التعامل مع الموارد المدخلة ومرونة المخرجات التي توضح قدرة المنظمة على إنتاج أنواع مختلفة من المنتجات عن طريق المزج بين الموارد المتاحة.

2. المنتج: وتتضمن مرونة المنتج الجديد، والتي تعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة بتكاليف منخفضة نسبياً وبسرعة عالية، إضافة إلى امتلاك المنظمة المرونة التي تمكنها من تعديل منتجاتها أو إضافة ميزات جديدة لها.

3. الخدمة: وتشير إلى المرونة في التسليم من خلال قدرة المنظمة على تغيير الطلبات او مواعيد التسليم، إضافة إلى مرونة الكمية المنتجة والمزيج الإنتاجي، ما يعني القدرة على تطوير المنتج خلال وقت قصير وبتكاليف قليلة.

4. الكلفة: وتشير إلى مرونة العمليات أي قدرة المنظمة على ادخال تعديلات على مزيج المواد، وتعديل منتجاتها أو إضافة ميزات جديدة لها.

وتشير الأبعاد الأربعة إلى قدرة المنظمة على تحسين أدائها من خلال المرونة بأبعادها المختلفة المتضمنة مرونة الموارد والمنتجات سلع أو خدمات إضافة إلى مرونة التكلفة والتي تحقق للمنظمة تقديم منتجاتها بجودة عالية في الوقت والمكان المناسبين، وبالجودة التي يرغب بها المستهلكين دون إضافة تكاليف إنتاجية كبيرة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

2- مفهوم المرونة الإدارية:

تعتبر المرونة الإدارية من المفاهيم الهامة في الفكر الإداري. يشير بيتر إلى أن المرونة هي القدرة على التكيف وهي خاصية تساعد على التكيف والتلاؤم، وتشير إلى الانفتاح على متطلبات القدرة والقوة والاستعداد لتطويرها وتكييفها. (رحمة الله وآخرون، 2023).

وتعرف المرونة الإدارية أيضاً بأنها: " الحاجة إلى تلبية توقعات مختلفة وخاصة من الخلفيات المتنوعة، والبحث عن أفضل الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز الدراسات المنهجية وتلبية احتياجات المشاركين في العملية التعليمية".

3- أهمية المرونة الإدارية:

تبرز أهمية المرونة الإدارية من خلال العديد من الفوائد، بما في ذلك:

- a. **تسهيل الإجراءات:** تهدف المرونة إلى التخلص من الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا تؤثر على القيود والإجراءات المطلوبة وجودة الخدمة المقدمة.
- b. **تنفيذ المهام بأقل مجهود:** من خلال تطبيق المرونة، يمكن للموظفين تقليص وقت الإنجاز لكل مهمة مطلوبة، مما يؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الإنتاجية والكفاءة.
- c. **تحسين رضا العاملين:** يتيح التركيز على المرونة للموظفين إمكانية تنظيم وقتهم وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم والحفاظ على صحتهم العقلية والجسدية.
- d. **جذب واحتفاظ المواهب:** تعتبر البيئة العمل الإبداعية المرنة عاملاً مغرياً للمواهب والمهارات العالية. إذا كانت المنظمة تقدم مرونة في ساعات العمل ومكان العمل وتعزز التنوع وتقدم فرصاً للتطوير المهني، فإنها تزيد من جاذبية المنظمة للموظفين الموهوبين وتساعد على الاحتفاظ بهم. (الزعانين وآخرون، 2018؛ النفيعي، 2005).
- e. **تكيف مع التغيرات:** في عالم الأعمال المتغير بسرعة، تسمح المرونة الإدارية للمنظمات بالتكيف مع التغيرات الخارجية بشكل أسرع وأكثر فعالية. يمكن للمنظمات المرنة تحويل التحديات إلى فرص والتكيف مع تطورات السوق والتكنولوجيا والمتطلبات القانونية بمرونة وسرعة.
- f. **المرونة تقلل الخطوات وبالتالي تلغي الكثير من المصاريف التشغيلية.**
- g. **زرع الثقة في الموظف:** تمكين الموظف من بعض الصلاحيات التي تحقق المرونة من شأنه أن يجعل الموظف أكثر التزاماً وإنتاجية وإبداعاً.
- h. **تعزيز مكانته في المؤسسة:** وبالتالي زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز، بحيث يحس أن له بصمة واضحة في مقر عمله. (فريوان، 2022).
- i. **اكتساب القدرة على التطوير:** فتح الباب أمام المرونة المؤسسية من الأسباب التي تدفع للاستجابة والتفاعل وبالتالي لظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المؤسسي.

4- المرونة في بيئة عمل:

تتعلق بالتكيف والتجاوب مع التغيرات والتحديات في البيئة الداخلية للمنظمة. تشمل هذه المرونة قدرة العاملين على قبول التغييرات، والتعامل مع التغييرات الطارئة وأداء مهام متعددة، والتعامل مع المواقف المفاجئة، وتبسيط الأطر والسياسات العامة داخل المؤسسة. وتهدف إلى تحسين عمليات وإجراءات العاملين، وتوفير الوقت والجهد، والحفاظ على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (حسن و آخرون، 2021).

5- نظام العمل المرن:

يهدف إلى إدخال أشكال جديدة من المرونة التنظيمية والإجرائية لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل للموظفين، وتقليل التكاليف، وزيادة كفاءة فرق العمل، وتوفير الوقت، وتتضمن أشكال هذا النظام المرن ما يلي: (الحجاج، 2019).

1. **المرونة الإدارية:** وتتمثل في توزيع المهام والأدوار بطرق مرنة داخل المؤسسة، مما يسمح بتنويع المهام والأدوار الإدارية.
 2. **المرونة العددية:** وتعني تنويع عدد العاملين من خلال استخدام الوكالات وشركات التوريد والعمالة المؤقتة والموسمية.
 3. **المرونة المؤقتة:** وتشمل تنويع ساعات العمل مثل الدوام الجزئي والوقت الإضافي والدوام المرن. (لفته، 2014).
 4. **المرونة المكانية:** وتتيح للموظفين العمل خارج المكتب الرئيسي واستخدام أنظمة العمل عن بعد مثل العمل من المنزل.
- وأن المرونة في إجراءات العمل تشير إلى السير التسلسلي والمنظم للخطوات التي يتم اتباعها في إنجاز المهام. وتهدف إلى ضمان تنفيذ العمليات بشكل متسق وموحد، وترجمة الخطط والسياسات العامة إلى خطوات محددة لاتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال. وتشمل تلك المرونة تبسيط العمليات

والإجراءات، وتقليل الخطوات والمستندات المطلوبة، وتجنب الروتينية التي تؤدي إلى تضييع الوقت وتعقيد الإجراءات، وتقديم حلول مبتكرة لتبسيط إجراءات العمل وتوفير الوقت والجهد للمستخدمين فيها.

6- استراتيجيات المرونة الإدارية:

هناك استراتيجيات يمكن اتباعها لدى موظفي المنظمة والاستفادة منها لتعزيز مرونة التنظيم والأداء والإبداع الإداري، ومن بينها:

- a. تعزيز مهارات التفويض لتمكين الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات والمسؤولية.
 - b. استخدام تقنيات رصد الأداء لقياس وتقييم المرونة وتحسينها.
 - c. استخدام أدوات تحليل التكاليف والفوائد لتقدير ما يمكن الحصول عليه من تطبيق المرونة في العمل.
 - d. تعزيز استراتيجيات التواصل بين جميع أفراد الفريق في البيئات التنظيمية.
- (Casey & Chase, 2004)، حيث يمكن للمؤسسات تعزيز مرونة العمل من خلال خلق ثقافة أداء تركز ليس فقط على عدد الساعات المخصصة للعمل، ولكن أيضًا على كيفية تنفيذ العمل. يتم التركيز بشكل خاص على المرونة والتكيف مع التحديات والتغيرات المستمرة. قد تشمل بعض الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز المرونة في الإدارة الإدارية ما يلي:

تشجيع التعلم المستمر: يجب تشجيع العاملين على الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم. يمكن تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز المعرفة والمهارات في مجالات مختلفة ذات الصلة بالإدارة التربوية. (الغيداني، 2022).

- **التواصل الفعال:** يجب تعزيز التواصل الفعال داخل الكلية، وذلك عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والتجارب بين أعضاء الفريق. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية لتعزيز التواصل وتحسين التفاعل.

- **تشجيع التفكير الإبداعي:** يجب تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والابتكار في العملية التعليمية. يمكن توفير الفرص لتبادل الأفكار الجديدة وتجارب النجاح والفشل، وتشجيع التجربة والتكيف مع التغييرات وتبني الأفكار الجديدة.
- **تفويض الصلاحيات:** يجب أن يتم تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين الآخرين في المؤسسة التعليمية. يمكن أن يشعر الأفراد بالمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذها، مما يعزز روح المبادرة والتحفيز.
- **التعامل مع التغييرات بشكل فعال:** يجب أن تكون الكلية قادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في المجالات المختلفة. يمكن توفير الدعم والتوجيه للموظفين لمواجهة التحديات والتغييرات، وتطوير استراتيجيات لإدارة التغيير بشكل فعال.
- **تشجيع الابتكار والتجريب:** يجب تشجيع العاملين على ابتكار أفكار جديدة وتجريبها في العملية التعليمية. يمكن توفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة، وتقديم الملاحظات والتقييم المستمر لتحسين العمل.
- **التعلم من الأخطاء.** (موسى و حاتم، 2021).

7- المشكلات التي تواجه تطبيق المرونة الإدارية:

من أهم المعوقات التنظيمية والإدارية ما يلي:

- a. المركزية والتسلط.
- b. الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
- c. عدم وجود اتصال فاعل.
- d. الديكتاتورية والروتين في الإدارة.
- e. عدم وجود حوافز معنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية (خليفة، 2022).

المحور الثاني: الإبداع الإداري

المفهوم والأهمية والأبعاد

1- تعريف بيئة العمل الإبداعية:

تُعرف بيئة العمل الإبداعية على أنها مجموعة من المتغيرات والأحداث التي قد تحدث في سياق محدد، وهو المؤسسة أو الوظيفة. ويتسنى للإدارة المسؤولة التحكم في هذه البيئة بشكل مباشر وفعال. وتختلف بيئة العمل الإبداعية من مكان عمل إلى آخر، حيث تعتبر بيئة العمل الإبداعية النموذجية هي المكان الذي يجتمع فيه الأشخاص للعمل وتحقيق الاستقرار المادي والمهني. يمكن للرئيس أن يؤثر على أداء العاملين ويخلق بيئة عمل إبداعية من خلال أسلوبه التواصلي والتوجيهي. (البدرى و اخرون، 2013).

2- مكونات بيئة العمل الإبداعية:

1. المكون المادي لبيئة العمل الإبداعية: يتضمن العوامل الملموسة داخل مكان العمل، مثل الإضاءة والتهوية والنظافة والضغط العملي ومساحة الغرفة ومستوى الضوضاء وعدد ساعات العمل وفترات الراحة. تؤثر هذه العوامل المادية على طبيعة العمل وتأثيره الإداري، حيث يمكن أن ترتقي به أو تنخفض. (عبد العال، 2023).

2. المكون النفسي والمعنوي في بيئة العمل الإبداعية: يشمل كل ما يؤثر على الحالة النفسية للموظف، مثل العلاقات الاجتماعية مع أصحاب العمل والزملاء. يهدف خلق مناخ ملائم في بيئة العمل الإبداعية إلى تعزيز الراحة النفسية أثناء أداء المهام الإدارية.

3- أبعاد بيئة العمل الإبداعية:

أ- البعد الإنساني في بيئة العمل الإبداعية:

عندما يواجه أحد العاملين في المنظمة أو الشركة صعوبات، فإنه يؤثر على الإنتاجية بشكل عام، ويؤثر أيضًا على حياته الشخصية. قد يتعرض الموظف لإصابة أو عجز يمنعه من العمل وتأمين احتياجات أسرته، مما يؤدي إلى الإحباط. حتى إذا تعافى في المستقبل، قد يفقد الرغبة في العمل إذا لم تتدخل الشركة وتقدم الدعم اللازم، مثل توفير دعم مادي للمعيشة أو دعم معنوي عبر دفع جزء من الراتب لتشجيعه على الشفاء السريع. وبهذا الشكل، لن تكون الشركة قد خسرت الكثير من المصروفات. (ميخائيل، 2023).

لضمان بيئة عمل صحية في شركتك، يمكن توفير ما يلي:

- التركيز على تطوير المنظمة أو الشركة بما يتواءم مع العصر، وخاصة فيما يتعلق بالوقاية والسلامة للموظفين.
- مراجعة العمليات الإنتاجية والإخراجية للتأكد من سلامتها وعدم حدوث أي ضرر، ومتابعة هذه العمليات بشكل منتظم لتصحيح أي أعطال بشكل مستمر. ذلك للحد من حوادث العمل والإصابات وزيادة الإنتاجية بشكل أسرع ومنتظم.
- إذا وجدت أجهزة أكثر راحة وأمانًا من تلك الموجودة حاليًا، يفضل شراؤها لتوفير أقصى درجات السلامة والراحة للعاملين.
- تدريب وتأهيل العاملين على التعامل مع المخاطر المحتملة في المستقبل وتزويدهم بمهارات الإسعافات الأولية، لتعزيز التفاني في اتباع إجراءات الوقاية والسلامة عند استخدام الأجهزة والمعدات. (الغيداني و عوض، 2022).

4- تعريف الإبداع الإداري:

الإبداع هو القدرة على إيجاد حل مناسب لمشكلة لا يوجد لها حلاً تقليديًا، وبطريقة جديدة وفريدة. إنه القدرة على رؤية الأشياء والظواهر والأحداث من زاوية مختلفة تحتوي على جوانب ذكاء

متعددة، وهي ليست متاحة للجميع. (الحجاج، 2019).

5- الإبداع الإداري في بيئة العمل:

تتفاوت القدرات الإدارية الإبداعية في بيئة العمل من خلال عندما يعاني أحد العاملين في المنظمة أو الشركة، فإنه يؤثر سلبًا على عملية الإنتاج بشكل عام، ويؤثر أيضًا على حياته الشخصية. قد يواجه صعوبات تجعله غير قادر على العمل وتأمين احتياجات عائلته، مما يؤدي إلى الإحباط. حتى إذا تعافى في المستقبل، قد يفقد الرغبة في العمل إذا لم تتدخل الشركة وتقدم الدعم اللازم، مثل توفير دعم مالي للعيش أو دعم معنوي عبر دفع جزء من الراتب لتشجيعه على الشفاء السريع. وبهذه الطريقة، لن تكون الشركة قد خسرت الكثير من المصروفات. (البدري و اخرون، 2013).

6- عناصر الإبداع وتطوير بيئة العمل الإداري:

1. القدرة على التحليل: يتميز الأشخاص المبدعون بالقدرة على تحليل الأفكار والعمليات بشكل مفصل ومبسط، وذلك لتمكينهم من تقديم أفضل أداء في العمليات التنظيمية.
 2. المخاطرة: يتحمل الأفراد المبدعون مسؤولية تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة ويتجاوزون الحدود المعتادة للوصول إلى الحلول المناسبة. يجازفون من أجل تحقيق ما يعتقدون به.
 3. الثقة بالنفس: تعد الثقة بالنفس عاملاً حاسماً في تطوير الإبداع. فكلما زادت ثقتك بنفسك وبقدراتك، زادت قدرتك على الابتكار والتفوق بشكل مطلوب وفعال. (الحجاج، 2019).
- بالنسبة لتطوير بيئة العمل الإبداعية لتعزيز الإبداع الإداري، يمكن اتخاذ الخطوات التالية:

1. اختيار فريق عمل مؤهل وذو خبرة، ويتمتع بقدرة على التعاون وتحمل الضغط. يجب تدريب العاملين الجدد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، مع التأكيد على أهمية التعاون مع رؤسائهم.
2. توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، تشمل إضاءة جيدة وديكور مريح وألوان ملائمة. يعكس ذلك على نفسية العاملين ويزيد من انتمائهم للشركة. يجب أيضًا توفير وسائل اتصال

- موثوقة وتكنولوجيا حديثة لتحسين التواصل بين العاملين.
3. صياغة التعليمات والتوجيهات بشكل جذاب وواضح، مع تجنب اللغة الحادة والغامضة، وتجنب استخدام لغة التهديد أو التخويف. يمكن ذلك أن يساعد في تحسين تفاعل العاملين وتجنب الاحتقان. (حيدر و حاتم، 2021).
 4. توزيع المهام والمسؤوليات بشكل مناسب وفقاً لقدرات ومهارات العاملين، وتجنب تحميلهم بأعباء زائدة. ذلك يساعد على تجنب التعب المستقبلي وضمان الأداء الجيد.
 5. تشجيع المرونة والتفاعل النشط بين العاملين، مع مراعاة احتياجات فريق العمل للمساهمة في تطوير بيئة العمل الإبداعية، يمكن اتخاذ الخطوات التالية:
 6. تشجيع التنوع والتعاون: قم بتشجيع التنوع في الفريق عن طريق اختيار أفراد ذوي خلفيات ومهارات متنوعة. قدّم فرصاً للتعاون والتفاعل بين الأعضاء لتبادل الأفكار والتجارب وتعزيز التعلم المشترك. (المعاينة وآخرون، 2021).
 7. توفير وقت ومساحة للإبداع: قم بتخصيص وقت محدد في الجدول الزمني للموظفين للعمل على مشاريعهم الشخصية والتفكير الإبداعي. كما يمكن توفير مساحة مخصصة للابتكار والتجارب الإبداعية. (لفته، 2014).
 8. التشجيع والمكافأة: قم بتوجيه الثناء والتقدير للموظفين عند تحقيق نتائج إبداعية ملحوظة. قم بتقديم مكافآت أو فرص تطوير مهني كمحفز للابتكار والتفوق.
 9. توفير الموارد اللازمة: قدم الموارد الضرورية للموظفين لتنفيذ أفكارهم الإبداعية، مثل الأدوات والتكنولوجيا والمعدات المطلوبة. كما يمكن تقديم فرص التدريب والتطوير لتعزيز المهارات الإبداعية. (عبد العال، 2023).
 10. تشجيع التجريب وقبول الفشل: قم بتشجيع العاملين على تجربة أفكار جديدة ومبتكرة دون الخوف من الفشل. قد يمتصون الدروس والتعلم من الأخطاء والتحسين المستمر.
 11. توفير منصات للتواصل والمشاركة: قم بإنشاء منصات للتواصل الفعال بين العاملين، مثل الاجتماعات الدورية وورش العمل والمنتديات الإلكترونية، يمكن أن تكون هذه المنصات فرصة لمشاركة الأفكار والتحفيز المتبادل.
- بتنفيذ هذه الخطوات، يمكن تعزيز الإبداع في بيئة العمل الإبداعية وتحقيق نتائج ملموسة ومبتكرة.

المحور الثالث: النظريات التي فسرت المرونة الإدارية والإبداع

الإداري

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري والمرونة الإدارية، وقد تم استعراض بعض تلك النظريات المفسرة وكيفية توظيفها في خدمة متغيرات الدراسة الحالية، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره، حيث كل منها فسرت الإبداع من جانب أو أكثر، وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، وتُشكل النظريات ركيزة أساسية لفهم ماهية الإبداع، وتُقدم لنا خارطة طريق لفهم مساراته وتطويره. فعلى ضوءها، تنبثق حركة الاهتمام بهذا المفهوم الاستثنائي، وتؤكد على أهمية تنمية مهاراته لدى الأفراد، إيماناً بدوره المحوري في الوصول إلى الإنتاج المتميز والمبتكر. ويمكن تصنيف النظريات حسب الآتي:

النظريات المفسرة للمرونة الإدارية:

المرونة ونظريات التنظيم:

ينظر إلى المرونة كأداة إدارية واستراتيجية فعالة تساعد المنظمات على التكيف مع تطورات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير السريع والمستمر، وتقوم نظرية التنظيم في إطار المدرسة الوظيفية على مبادئ أساسية مستمدة من أصول هذه المدرسة، وذلك كتأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون. (وهبه وبله، 2019).

نظريات المرونة الإدارية

تُقدم نظريات المرونة الإدارية إطاراً لفهم كيفية قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات والتحديات الداخلية والخارجية. وتتنوع هذه النظريات لتشمل نظريات الطوارئ ونظرية الموارد ونظرية الانتقاء، وكل منها يقدم وجهة نظر مختلفة حول كيفية تحقيق المرونة.

1. نظرية الطوارئ:

تُركز نظرية الطوارئ على أهمية التكيف الهيكلي في تحقيق المرونة. وترى أن الهيكل التنظيمي المثالي لا وجود له، بل يجب أن يتغير بمرور الوقت ليواكب التغييرات في حجم ونشاط المنظمة، وظروف البيئة المحيطة (يحيى 2023).

• نظرية الموارد:

ترتبط نظرية الموارد بين مرونة الموارد ومرونة الهيكل التنظيمي. وتُشير إلى أن المنظمات التي تمتلك موارد مرنة وقابلة للاستخدام في مجالات متعددة، تتطلب هيكلاً تنظيمياً مرناً لتعظيم الاستفادة من هذه الموارد. (بن أحمد، 2017، 21-22).

• نظرية الانتقاء:

تُركز نظرية الانتقاء على سرعة استجابة المنظمات للتغيرات البيئية. وتُشير إلى أن المنظمات الكبيرة وذات القوة العالية غالباً ما تواجه صعوبة في التغيير السريع، بينما تتمتع المنظمات الصغيرة والحديثة بقدرة أكبر على التكيف والاستجابة للتغيرات. (غاني وآخرون، 2019).

النظريات التي فسرت الإبداع الإداري.

تفسر هذه النظريات الإبداع على أساس افتراض أن الإنسان لا يلعب دوراً مباشراً في عملية الإبداع، وعلى ذلك فقد ربطت الإبداع بالطبيعة، وفسّرت دور الإلهام والوعي في إنتاج الفكرة الجديدة. ومن النظريات التي ركزت على هذا المنحى (السهو، 2019؛ حسن، 2021؛ عبد الحميد، 2022؛ بن عامر، 2023؛ محمد، 2022) نظرية الإلهام التي تقترض أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما يرى أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام. ويعتقد أرسطو أن عمليات الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة، ويُركّز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية، التي قد تحدث تلقائياً أو بالصدفة. أما جالتون فقد عرّف الإبداع بأنه قدرات طبيعية تُستمد من الوراثة (بوفاس وآخرون، 2017). ويعتقد فرويد أن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض في اللاشعور من الأنا، والأنا الأعلى (داود، 2011). وبصفة عامة؛ فإنه لا يمكن ذكر جميع النظريات التي فسرت ظاهرة الإبداع، فقد تناول هؤلاء العلماء الإبداع على أساس منطقي، كما هو معروف فإن المنطق قد لا ينسجم دوماً مع الإبداع الذي لا يخضع دائماً لمنطق ونظام معين بل هو تفكير تلقائي حرّ، ومستقل. ومن النظريات التي فسرت الإبداع الإداري نظرية الإبداع الجماعي وتشمل كل من نظرية العصف الذهني وهي تركز على توليد الأفكار الإبداعية من خلال العمل الجماعي حيث يجتمع مجموعة من الأشخاص لمناقشة مشكلة ما وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون قيود، ونظرية الشبكات الاجتماعية وهي ترى أن الإبداع ينشأ من خلال تفاعل الأفكار بين الأفراد داخل الشبكات الاجتماعية.

العلاقة بين المرونة الإدارية والابداع الإداري

المنظمات المعاصرة المبدعة تولي اهتمامًا كبيرًا لتطوير بيئة تنظيمية تعزز من ثقافة الابتكار والإبداع بين موظفيها. يُعتبر النظام الإداري المرن أحد أهم الأدوات التي تساهم في هذا السياق، حيث يُمكن من التكيف السريع مع التغييرات الداخلية والخارجية دون أن يتعثر في التعقيدات الإدارية. هذا النوع من النظم يشجع على المرونة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة والتحديات، مما يعزز القدرة على التجديد والابتكار في الأداء الإداري (العجمي، 2021).

علاوة على ذلك، يلعب المناخ التنظيمي دورًا بارزًا في تعزيز الإبداع الإداري، حيث يُشجع فيه العاملون على تبادل الأفكار والمعرفة بحرية، والتعاون بشكل فعال داخل الفريق وخارجه. إن وجود بيئة تنظيمية تُظهر الثقة بين الأفراد يعزز من مستوى الرضا الإداري والالتزام، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي.

بالتالي، يُظهر البحث والأدبيات الحديثة أن المرونة في العمل لا تكفي بمجرد التكيف مع التغييرات، بل تعتبر أداة حيوية لتحفيز الإبداع والتجديد المستمر في الأداء الإداري، مما يعزز من قدرة المنظمة على التنافسية والنمو المستدام في سوق العمل المعاصر (محجوبي، 2014).

ويتبين مما سبق أن الإبداع الإداري من أهم طرق تحسين المناخ العام بالمؤسسات التعليمية لدوره الفعال في عصر التغيير المستمر، إذ يتعين على الرؤساء الحرص على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين واستغلالها، وتعزيزها بما يتلاءم مع مواكبة ومسايرة التغييرات الطارئة بأساليب متطورة للإسهام في حل المشكلات، وتوليد الأفكار التي تفيد في تطوير وتحسين الأداء.

المحور الرابع: الدراسات السابقة

1- دراسة النفيعي (2005). معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية .

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطور المنظمات وبقائها. وإيماننا بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري الهادفة إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية وذلك باستخدام بيانات جمعت من ٤٣٩ موظفا يشغلون مواقع وظيفية مختلفة في هذه الأجهزة . وقد توصلت الدراسة إلى وجود ستة عوامل تحد من الإبداع وذلك علي النحو التالي: ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم وجود وقت للتفكير الإبداعي وضعف المرونة الإدارية، وعلاقة الموظف في العمل، والقيادات الإدارية غير الفعالة وضعف السمات الشخصية والنفسية.

2- دراسة البدري وبوسنينة (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي .

هدفت الدراسة الي معرفة واقع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري للمديرين في الإدارات الوسطى بالشركات الليبية العاملة في قطاع النفط بمدينة بنغازي. وان مجتمع الدراسة يمثل جميع المديرين في الإدارات الوسطى في الشركات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (271) مديراً. تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم جمع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق الاستبيان. وقد خلصت الدراسة إلى إنَّ عنصر الثقافة هو الأكثر تأثيراً، تليه عنصر التوقعات، ثم المعتقدات. وجود علاقة طردية (موجبة ضعيفة) بين عنصر الثقافة المعتقدات والأداء الإداري للمديرين، أي كلما زاد تأثير هذا العنصر زاد الأداء الإداري للمديرين. أيضاً وجود علاقة

طردية (موجبة ضعيفة) بين عنصر الثقافة التوقعات والأداء الإداري للمديرين أي كلما زاد تأثير هذا العنصر كلما زاد الأداء الإداري للمديرين. وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، وقد وصت الدراسة بالعمل على توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة، ويساعد على الإبداع والابتكار، ونشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة قدر أكبر من اللامركزية.

3- دراسة الزعانين وآخرون (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الادارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم تصميم استباننتين كأداة رئيسة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (315) معلما ومعلمة من مجموع مجتمع الدراسة البالغ (3917) معلما ومعلمة، وقد توصلت الدراسة الي أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية بلغ وزنها النسبي (74.80%) بدرجة تقدير كبيرة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة دالة إحصائيا بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية، وبين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى تميز أدائهم. وفي ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بمنح مديري المدارس الصلاحيات الكافية للتصرف والإبداع، وممارسة المرونة الإدارية في مدارسهم، والابتعاد عن المركزية من قبل الإدارة العليا، لكي تتيح الفرصة للتطوير

والإنجاز في المهام الموكلة إليهم.

4- دراسة الحجاج (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في

تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم .

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة. وتعرف أثر متغيرات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة والبالغ عددهم (867)، اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ حجمها (310)، خلال العام الدراسي 2017 / 2018م. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي. ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (35) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: تطوير الأفراد والعاملين، وإدارة الموارد والاستثمار، وتطوير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة كانت قليلة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.53) بانحراف معياري (0.46)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المسمى الإداري ولصالح المدير، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الماجستير، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس وبتغير سنوات الخدمة. وقد خلصت الدراسة إلى التوصية بتشجيع مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في الأردن بتوظيف المرونة في العمل الإداري والأكاديمي لإيجاد بيئة إبداع وابتكار في المدرسة.

5- دراسة حسن وجعفر (2021). إدارة التغيير وعلاقته بالمستوى التنظيمي والابداع الإداري

لمسؤولي الشعب في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لمنطقة الفرات الأوسط .

تطرقت الدراسة إلى إدارة التغيير وعلاقته بالمستوى التنظيمي والإبداع الإداري لمسؤولي الشعب في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لمنطقة الفرات الأوسط من وجهة نظر العاملين وإيجاد العلاقة بين المتغيرات حيث عمد إلى إعداد مقياس إدارة التغيير الذي يتكون من ستة مجالات. وهي مجال الهيكل التنظيمي ومجال الثقافة ومجال النظم والإجراءات الإدارية ومجال التكنولوجيا ومجال الموارد البشرية ومجال الاستراتيجية. وعمدت الدراسة إلى بناء مقياس المستوى التنظيمي الذي يتكون من خمسة مجالات، وهي مجال الشخصية ومجال التنسيق والعلاقات الاجتماعية ومجال اتخاذ القرار ومجال التوجيه والرقابة والتقييم ومجال القيادة. وعمدت الدراسة إلى بناء مقياس الأبداع الإداري الذي يتكون من ستة مجالات، وهي الأصالة والطلاقة المرونة والمخاطرة والتحدي والقدرة على التحليل والحساسية لحل المشكلات. والعلاقة بين إدارة التغيير والمستوى التنظيمي والإبداع الإداري.

6- دراسة المعاينة وأبو زيد (2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الإبداعية على تحقيق الإبداع الإداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والبالغ عددهم (2100) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً وموظفة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الميداني، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة، كما تطوير استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS 23. V). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المتوسط الكلي لإجابات المستجيبين حول مجالات بيئة العمل الإبداعية بلغ (3.92) بدرجة مرتفعة، كما أن المتوسط الكلي

لإجابات المستجيبين حول مجالات الإبداع الإداري بلغ (3.98) وجاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين بيئة العمل الإبداعية ومستوى تحقيق الإبداع الإداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (بيئة العمل الإبداعية) في المتغير التابع (الإبداع الإداري). وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ببذل المزيد من الجهود لتوفير الظروف العمل المناسبة التي تجعلها قادرة على تشجيع الأداء الإبداعي للعاملين وتحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري.

7- دراسة رحمة الله وآخرون (2023). دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من العاملين في الشركة العامة للمنتجات الغذائية / المقر .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري، وبيان مستوى تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المنظمة المبحوثة، وتمثلت مشكلة البحث بضعف الأداء الذي ينعكس على عدم تحقق الأهداف التي تسعى إليها الشركة مما حفز الباحثون على اختيار الإبداع الإداري كمتغير مهم في تحقيق الأداء المتميز عبر الالتزام العاملين بواجباتهم، وتعد الدراسة مهمة لأنها تتيح للإدارة العليا في الشركة الاستفادة من نتائج البحث في وضع استراتيجيات تعزز من واقع العمل، فضلاً عن التركيز على نشر ثقافة الإبداع الإداري وتعزيز دور الالتزام الإداري، وانطلق البحث من أربع فرضيات رئيسة لاستكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة عن طريق تحليل إجابات عينة البحث التي شملت (130) مستجيب في الشركة العامة للمنتجات الغذائية المقر، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية فضلاً عن التواجد الميداني للباحث واستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لغرض تفسير الإجابات واختبار الفرضيات، وكانت أبرز

الاستنتاجات كلما كان العاملين على مستوى عال من الأصالة والحساسية للمشكلات والمرونة في عملهم الإداري، كلما كانوا أكثر تميزاً في العمل وأكثر تركيزاً في الأداء مما ينعكس بالإيجاب على التزامهم الإداري والوصول إلى مرحلة النمو والنضج ويعزز من دورهم في تحقيق أهداف الشركة المرجوة.

8- دراسة الجيزاني والعبادي (2022). تأثير المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بتوسيط أنشطة الإبداع المفتوح: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء العراقي .

يهدف البحث إلى توضيح العلاقة بين المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وإبداع أنموذج الأعمال كمتغير معتمد، وأنشطة الإبداع المفتوح كمتغير وسيط، وذلك لتشخيص طبيعة العلاقة والتأثير للمتغيرات، وتم اختبار الأمانة العامة لمجلس الوزراء ميدانياً لتطبيق البحث الحالي، وشملت العينة (100) فرد من القيادات الإدارية العليا والوسطى كعينة قصدية في دوائر وتشكيلات الأمانة العامة (باستثناء الدائرة القانونية واللجان التابعة للأمين العام لمجلس الوزراء)، وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع الاستعانة بالمشاهدات الميدانية لتعزيز النتائج، واعتمد البحث على برنامج (SPSS V. 25, AMOS V.25) مع مجموعة الأدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، واختبار مطابقة أداة المقياس أتمد على أدوات (ألفا كرونباخ، معامل ارتباط، اختبار التوزيع الطبيعي) وللوصف الإحصائي اعتمد على أدوات (النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف)، واختبار فرضيات البحث استعمل أدوات (معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار Sobel)، لأجل تحليل البيانات واستخراج نتائجها. أما أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: وجود تأثير مباشر للمرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بشكل واضح وعلى مستوى الأبعاد، وتأثير غير مباشر

(جزئي) بواسطة أنشطة الإبداع المفتوح وعلى ضوء هذه الاستنتاجات بنيت العديد من التوصيات أهمها: الاهتمام بمتغيرات البحث من خلال تثقيف القيادات الإدارية في الأمانة العامة بكل ما يتعلق بـ (المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال، وأنشطة الإبداع المفتوح)، ودورها في تعزيز قدرتها على تقديم خدمات متميزة للمستفيدين، مع التأكيد على تهيئة المناخ التنظيمي والثقافي لممارستها بشكل منهجي ومدروس.

9- دراسة علي (2016). أثر الإبداع التقني في تحقيق التصنيع الفعال: دراسة استطلاعية في شركة كركوك للمشروبات الغازية والمياه المعدنية .

هدف البحث إلى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني والتصنيع الفعال في شركة كركوك للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، إذ إن اهتمام إدارة الشركة بأنواع الإبداع التقني والتصنيع الفعال يسهم في إمكانية تقديمها لشيء جديد ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال، ونظرا لعدم وجود دراسة تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات، فقد سعت الدراسة إلى تضمين هذه المتغيرات ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة بينهم، وتم وضع فرضيات البحث تحقيقا لمقاصدها وتوجهاتها، ووزعت (50) استمارة استبانة على العاملين في المعمل المبحوث، واسترد منها (42) استمارة، وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام تحليل الارتباط والتباين لتشخيص علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات المبحوثة، وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها: تحقق وجود تأثير معنوي موجب لأنواع الإبداع التقني في التصنيع الفعال، فضلا عن تقديم مجموعة من المقترحات أهمها: زيادة اهتمام الشركة المبحوثة بأنواع الإبداع التقني والتصنيع الفعال يؤدي إلى بقائها، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والمرونة الإنتاجية العالية.

10- دراسة نعساني (2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة

تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية .

هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، من خلال تصميم استمارة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 موظف من العاملين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار التدريجي Step Wise كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي)، بمعنى أن أكثر السمات تأثيراً في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي، وأقلها تأثيراً هو التأثير الكارزمي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي من شأنها العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهـم.

11- دراسة مسعود (2020). الإبداع الإداري وأثره في جودة الخدمة المقدمة في البلديات

القطرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإبداع الإداري وأثره في جودة الخدمة المقدمة في البلديات القطرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الكمي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً بواقع (213) موظف من جميع المستويات الإدارية وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة وتم توزيع (137) استبانة وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (114) استبانة، وبنسبة استرجاع (83.2%)،

ولاختبار صدق أداة الدراسة تم عرضها على محكمين يملكون الخبرات الكافية للتحكيم وأخضعت الأداة لاختبار كرونباخ ألفا حيث ظهر الاتساق بين فقرات الدراسة ونتيجة المقياس كانت مقبولة إحصائياً، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري بأبعاده (تلمس المشكلات، الطلاقة الفكرية، الأصالة، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية) في جودة الخدمات المقدمة في البلديات القطرية. وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد قدمت عدد من التوصيات من أبرزها تمكين العاملين من استغلال قدراتهم وخبراتهم السابقة في التعامل مع المواقف المستجدة، وأيضاً التوسع بمنح الصلاحيات للموظفين وضرورة تحفيز العاملين في البلديات القطرية على إبداء آرائهم، وعدم التردد في تقديم الاقتراحات، حتى لو تعارضت مع آراء مدراءهم.

12- دراسة الابرو وعطشان (2020). أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع

التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية.

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مدى التأثير المباشر للتراجع التنظيمي والروتين التنظيمي في الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد دور التأثير التفاعلي لقدرات التعلم التنظيمي. تم بناء المخطط الفرضي وفقاً لهذه المتغيرات الأربعة والتي تم تطوير الفرضيات الرئيسية على أساسها وطبقت الدراسة في القطاع الصحي الحكومي في العراق، واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات على ثمانية مستشفيات حكومية بعينة عشوائية بلغت (201) مديراً وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS و AMOS) وأظهرت النتائج بأن هناك لتأثير سلبي لكل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي في الإبداع التنظيمي، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير تفاعلي لمتغير قدرات التعلم التنظيمي من خلال خفض الآثار السلبية لكل من التراجع والروتين على الإبداع التنظيمي، وبناء على ما تم التوصل

إليه قد وضع الباحثان التوصيات المناسبة.

13- دراسة ولي (2020). دراسة مفهوم القيادة الإقناعية وأثرها في تعزيز البلاغة التنظيمية:

دراسة في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل".

يهدف البحث إلى بيان مفهوم القيادة الإقناعية كمتغير مستقل بأبعادها (المصادقية، الالتزام التنظيمي، والجاذبية الشخصية) في تعزيز البلاغة التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها (السمعة التنظيمية، الصورة التنظيمية، والشخصية القيادية)، ومن ثم تشخيص علاقتي الارتباط والأثر بينهما. ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة الاستبانة التي اشتملت على (38) فقرة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتكونت عينة البحث من (55) فردا من الأفراد الإداريين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هي: عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث مع وجود تأثير ضعيف للقيادة الإقناعية في البلاغة التنظيمية.

14- دراسة بوفاس وبلايلية (2017). المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق

التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية.

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال يرتبط تحقيق التميز بقدرة المؤسسات الاقتصادية على تلبية المتطلبات الحالية، وإشباع التوقعات المستقبلية لكافة المتعاملين، إذ لم يعد تميز الأداء يقتصر فقط على تحقيق النمو وزيادة الفوائض المالية، بل تجاوز تلك ليشمل أولويات أخرى ذات منفعة تستوجب ضرورة التكيف السريع بأقل التكاليف مع المعطيات الجديدة

بما في ذلك متطلبات الحماية البيئية والاجتماعية، وقد رافق ذلك توجه المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها إلى مراجعة استراتيجياتها الحالية مع تبنيها مبدأ المرونة في تنفيذها. تم التوصل في الجانب الميداني إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة مع التميز في أداء مطاحن بلغيث بسوق اهراس بدلالة مؤشرات مجتمعة، كما خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وتقديم بعض التوصيات.

15- دراسة داود (2011). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة:

دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ.

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة، والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات لتفعيل هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الكمي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية للمدرسة، والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة، وإعداد استبانة مكونة من 65 فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد صنفت فقرات الاستبانة إلى محورين هي (الثقافة التنظيمية - الإبداع الإداري)، واشتمل محور الثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد وهي السياسات والإجراءات، والقيم التنظيمية، وجماعة العمل، والمناخ التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: قصور تفعيل الثقافة التنظيمية. وقدمت الدراسة بعض التوصيات وكان من أهمها: ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المدرسة من أجل تطوير العملية التعليمية وزيادة التحصيل الدراسي.

16- دراسة علي (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات في الإبداع الإداري: دراسة على القطاع

المصرفي السوداني.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في الإبداع الإداري في المصارف السودانية، استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المستلزمات المادية

والمرونة وأيضاً وجود علاقة بين المستلزمات الاتصالية والمخاطر وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها العمل على إيجاد دوائر مختصة في المصارف تسهم في إعداد سياسات ووضع برامج للإبداع والمبدعين العاملين فيها، كما يتعين على هذه المصارف العمل على تحفيز المبدعين مادياً ومعنوياً وتحث الآخرين على الاقتداء بهم.

17- دراسة الزعبي (2015). محددات المرونة الحقيقية والمالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات المرونة الحقيقية والمالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. تكونت من (45) شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان بشكل سنوي خلال الفترة (2010-2019)، وتم اتباع المنهج الكمي، مع استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل اختبار الارتباط، ونموذج الأثر الثابت لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج بأنه لا يوجد تداخل ذو دلالة إحصائية ما بين المرونة المالية والمرونة الحقيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العامل على المرونة الحقيقية في الشركات الصناعية، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتباين التدفقات النقدية على المرونة المالية في الشركات الصناعية، بينما تبين بأنه يوجد أثر لحجم نمو المبيعات والأصول غير الملموسة والتدفقات النقدية وتباينها على المرونة الحقيقية. أوصت الدراسة اهتمام الشركات الصناعية بالمرونة المالية والحقيقية لمدى أهميتها في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها تلك الشركات مثل الأزمات المالية والاقتصادية أو الخارجية.

18- دراسة المجاهد والسدعي (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات

المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الأداء المنظمي تعزي لمتغيري نوع الكلية (حكومية، أهلية)، وحجم الكلية (كبيرة متوسطة صغيرة). وكان المنهج الكمي هو المنهج المستخدم لإجراء الدراسة، كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين الإداريين، والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، فروق في الأداء المنظمي بحسب حجم الكلية لمصلحة الكليات كبيرة وصغيرة الحجم على الكليات متوسطة الحجم، ألا انه لم تظهر فروق كبيرة بحسب حجم الكلية عند اختبار أبعاد الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية) منفردين، وأوصت الدراسة بتعزيز اهتمام الكليات بتحقيق الأداء المنظمي من مفهومي الكفاءة والفاعلية كونهما مكملين وليس بديلين لبعضهما البعض، إضافة إلى تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الكليات واعتماده كمنهج وممارسة.

19- دراسة الطويسى وبني حمدان (2020). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأنماط القيادية المختلفة (النمط القيادي الحر، والنمط القيادي الاوتوقراطي، والنمط القيادي التحويلي) في الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدمت الدراسة المنهج (الكمي) للكشف عن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في وزارة الشباب في المملكة الأردنية، والبالغ عددهم (1851) موظف وموظفة، بينما تكونت عينة البحث النهائية من (122) موظف وموظفة تم اختيارهم وفق أسلوب الاختيار العشوائي ليمثل مجتمع للبحث الأصلي. وأشارت نتائج البحث إلى أن (41.2%) من الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشباب يرجع إلى تباين الأنماط القيادية للمسؤولين في الوزارة، وأشارت النتائج إلى إن أعلى الأنماط القيادية أثرا على الإبداع الإداري لدى العاملين، هو النمط القيادي التحويلي بنسبة تأثير بلغت (28.7%)، يلي ذلك

النمط القيادي الحر بنسبة تأثير بلغت (15.5%)، أما فيما يتعلق بالنمط القيادي الاوتوقراطي فلم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري للموظفين في الوزارة. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع بعض الأساليب الإدارية الحديثة، كالتمكين الإداري، وتفويض الصلاحيات، والتي من شأنها زيادة مستوى مشاركة العاملين في العمل الإداري، والذي بدروه ينعكس على قوة التنافس الإداري. كما أوصى بتدريب القيادات في الوزارة على بعض المفاهيم الإدارية الحديثة، كإدارة المواهب، والاستثمار في رأس المال البشري، والعقلي للموظفين في الوزارة.

20- دراسة محمد وآخرون (2021). تأثير التدوير الإداري على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على المصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية.

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير التدوير الإداري من خلال (تصميم الوظائف، تطور الإداري، النظم والإجراءات) في الإبداع الإداري في المصارف محل الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لتوصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي تم جمعها، حيث قام البحث بدراسة ميدانية على المصارف محل الدراسة في مدينة اللاذقية لجميع البيانات الأولية اللازمة، كما تم قياس المتغيرات على كافة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبانة تم تصميمها من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة، ومن أجل اختبار الفرضيات قامت الدراسة بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار 20. تمثلت أهم نتائج الدراسة بالآتي: وجود ارتباط قوي بين تصميم الوظائف والإبداع الإداري، كما بلغ معامل التحديد 0.921، وهو يدل على أن 92.1% من تغيرات الإبداع الإدارية تتبع لتغيرات تصميم الوظائف، ووجود ارتباط قوي بين تطوير الوظائف والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.928، كما بلغ معامل التحديد 0.862، وهو يدل على أن 86.2% من تغيرات الإبداع الإداري تتبع لتغيرات تطوير الوظائف، مما يعني أن هناك أثر لتطوير الوظائف على الإبداع

الإداري. تمثلت أهم توصيات الدراسة بالآتي: ضرورة النظر إلى التدوير الإداري كسياسة واستراتيجية مهمة من خلال الاهتمام بتصميم الوظائف وتطويرها والاهتمام بالنظم والإجراءات لأن ذلك يمكن العامل من القيام بإنجاز عمله بأسلوب متجدد ومتطور، ويمكنه من تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، ويعزز لديه القدرة على التوقع بالمشاكل الخاصة بعمله، ويمكنه من مشاركة رؤسائه في تحديد أهداف الوحدة التي أعمل بها.

21- دراسة السعيد وآخرون (2021). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الإداري.

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الإداري في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة، وذلك من خلال التطرق للإبداع الإداري من جهة، والأداء الإداري من جهة أخرى، ثم محاولة تسليط الضوء على دراسة أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود الأثر الفعال لأبعاد الإبداع الإداري في المساهمة في تحسين وتطوير الأداء الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة.

22- دراسة شعبان (2022). الإبداع في قطاع المكتبات: المقاربة وتطوير الخدمات والنشاطات.

الهدف: إبراز أهمية ودور ومهام ومجالات الإبداع في قطاع المكتبات. فالمكتبات في حاجة ماسة إلى الإبداع في خدماتها من أجل مواكبة العصر. وقد بات الإبداع مقوما أساسيا للمكتبات الحديثة حتى تضطلع بأدوارها وتقوم بمهام جديدة، إجبارا وليس خيارا. وهذا، لن يكون إلا بمورد بشري مبدع، يملك الأفكار والمهارات التي تسمح له بحل مشكلاتها ورفع تحدياتها. وتطوير خدمات جديدة، تضمن استمرار المكتبات وجودة أدائها والمحافظة على مستعمليها. المنهجية: استخدمنا المنهج الكمي المعتمد على البحث الوثائقي، سعيا إلى توطين الإبداع في قطاع المكتبات. النتائج: محاولة تغيير الصورة النمطية الساكنة السائدة في مكتباتنا بصورة حيوية فاعلة وتحديد مستلزمات ممارسة الإبداع، كأداة وآلية حديثة تساعد المكتبات على تخطي صعوباتها وتطوير خدماتها تكيفا

مع عصرها.

23- دراسة المعاينة وأبو زيد (2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة

حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والبالغ عددهم (2100) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً وموظفة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة، كما تطوير استبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المتوسط الكلي لإجابات المستجيبين حول مجالات بيئة العمل بلغ (3.92) بدرجة مرتفعة، كما أن المتوسط الكلي لإجابات المستجيبين حول مجالات الإبداع الإداري بلغ (3.98) وجاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين بيئة العمل ومستوى تحقيق الإبداع الإداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (بيئة العمل) في المتغير التابع (الإبداع الإداري). وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ببذل المزيد من الجهود لتوفير الظروف العمل المناسبة التي تجعلها قادرة على تشجيع الأداء الإبداعي للعاملين وتحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري.

24- دراسة مقيّم (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة

الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر). تم الاعتماد على المنهج الكمي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها 230 عاملا من مختلف المستويات الإدارية، واستخدمت طرق الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل واختبار دراسة الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة ضعيف، وقدر بنحو 17.9%، وهذا ما يتطلب من الشركة زيادة الاهتمام بالإدارة الرشيقة لما لها من أهمية كبيرة ودورها الفعال في تحسين عناصر الإبداع الإداري.

25- دراسة يحيى (2023). علاقة الإبداع الإداري في تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

بحث ميداني في المدارس المهنية في محافظة نينوى.

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور وعلاقة الارتباط لمجموعة من الأبعاد المتمثلة بخلق الأفكار، وحل أزمات ومعرفة العمل، والعمل الجماعي في تنفيذ الأفكار، وخلق استراتيجيات العمل الجماعي، على تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات المنتسبين في المدارس المهنية في محافظة نينوى للعام الدراسي (2022-2023). ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد مقياس يحتوي على (44) سؤال وتوزيعه على عينة البحث التي شملت (160) مبحوثا. يعتمد هذا البحث على طرق التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي، والمشكلة الفكرية للبحث تتجسد في البحث عن إجابات لمجموعة من التساؤلات منها: ما هي علاقة الارتباط بين الإبداع الإداري وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس المهنية في محافظة نينوى؟ وما هو رأي أعضاء الهيئة التدريسية المنتسبين في المدارس المهنية في محافظة نينوى حول الإبداع الإداري بمختلف أبعاده؟ وما هو رأيهم في توجه المدارس المهنية في محافظة نينوى نحو تنمية إدارة الموارد البشرية؟

تمكنت نتائج الوصف والتحليل الإحصائي من الخروج بمجموعة من الاستنتاجات وهي أن المدرسين والمدرسات المنتسبين في المدارس المهنية في محافظة نينوي يملكون رأي متوسط المستوى بنسبة بلغت (63.2%) نحو الإبداع الإداري، ولديهم أيضا رأي متوسط المدى بنسبة بلغت (59.4%) نحو تنمية إدارة الموارد البشرية. وبينت نتائج البحث وجود علاقة طردية بين متغير الإبداع الإداري بمختلف أبعاده (إنتاج الأفكار، حل أزمات ومعوقات العمل، العمل الجماعي في تنفيذ الأفكار، خلق استراتيجيات العمل الجماعي) وتنمية إدارة الموارد البشرية عند درجة الثقة 99%.

26- دراسة حمادي وخلف (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما العلاقة بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الإداري للعاملين في وزارة التخطيط/الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وتكون مجتمع الدراسة من المدراء وكان حجم العينة (80) مديرا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي الإحصائي كما استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين المدراء العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.80 من 5) وهي درجة متوسطة أما مستوى الرضا الإداري للمدراء العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.90 من 5) وهي درجة متوسطة وأن هناك علاقة طردية موجبة قوية دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) فأقل بين مستوى تمكين المدراء المبحوثين ومستوى الرضا الإداري كما أن هناك أثر للتمكين الإداري في الرضا الإداري إذ حقق عنصر الاستقلالية من أكثر العناصر تأثيرا ليفسر ما مقداره (74.3%)

من التغييرات في الرضا الإداري. وبناء على النتائج أوصي البحث بعدد من التوصيات أهمها: تعزيز وتشجيع مفهوم التمكين لدى المدراء وتقبله من خلال إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه بتأهيل العاملين ورفع مستوى كفايتهم علميا وعمليا، بالإضافة إلى تطبيق عملية التمكين ميدانيا من خلال تشكيل فرق عمل فعالة مبنية على أسس علمية صحيحة.

27- دراسة الإداري (2018). تحديات المؤسسات التعليمية العراقية في ظل التطور التكنولوجي العالمي.

تواجه المؤسسات التعليمية العراقية كونها منظمات متعلمة تحديات كبيرة نتيجة للتقدم العلمي الهائل الذي يشهده العالم في مختلف المجالات وخاصة في المجال التكنولوجي السريع وما أفرزه من منافسة حادة بين مختلف المنظمات وعلى وجه الخصوص العلمية منها لما لهذه المنظمات من دور في إعداد الكوادر اللازمة للنهوض بأعباء التنمية والمشاريع الاقتصادية للنهوض بواقع البلد بالاتجاه المطلوب. وإن نجاح هذا النوع من المنظمات لا يتوقف على الإمكانيات المادية المتوفرة لديها وما تمتلكه من رأس المال المادي الملموس بل على القدرات الغير ملموسة من رأس المال الفكري القادر على الإبداع وتحريك تلك الإمكانيات المادية والتنظيمية.

28- دراسة الشريف وربيع (2017). المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات.

هدفت الدراسة لاستقصاء أثر الإبداع في مجال التسويقي في تحقيق التميز في الأداء، والوقوف على المزايا المترتبة على تطبيق المرونة الاستراتيجية لدعم اتخاذ القرار. وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل للمنظمة مكان الدراسة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش ولاية سوق اهراس) بواقع (49) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في عناصر المزيج

التسويقي مع التميز في الأداء وان المرونة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً على التميز في الأداء.

29- دراسة (Beraha et al. (2018). تكوينات المرونة الاستراتيجية على الإبداع في

الإنتاج.

هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة المرونة الاستراتيجية في المجالات الإدارية للشركة إضافة إلى استقصاء مساهمة مجالات التنافس الإداري على الإبداع في المنتجات، واستخدمت الدراسة التحليل النوعي المقارن لدراسة تأثير المرونة الاستراتيجية على إبداع المنتجات حسب المجالات الإدارية وكان المقابلة هي أداة الدراسة، وتم جمع البيانات من (13) مقابلة أجريت مع موظفين بدرجة مدير عام ومساعدتهم في شركة واحدة من شركات صناعة الأجهزة المنزلية الإلكترونية وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة الاستراتيجية لها دور هام في إبداع المنتجات.

التعليق والتعقيب على الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المرونة الإدارية وأهميتها في مجال الإدارة بصفة عامة وتنمية الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية. تم تصنيف الدراسات السابقة في محورين رئيسيين؛ المحور الأول يتضمن الدراسات التي تناولت المرونة الإدارية والمحور الثاني يتضمن الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري بكل صوره وأشكاله، كما تبين من الدراسات السابقة أن المرونة الإدارية لها أهمية كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين، إذ أنه يجب أن يتحلى موظفو المنظمة بصفات إيجابية، مما ينعكس بشكل كبير على العاملين في المنظمة، فهذه الصفات تشجعهم وتُعزز أداءهم ودافعيتهم، مما يُساهم في النمو المهني لكلٍ منهما.

أما من حيث الموضوع والأهداف: تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى. فمثلاً، تناولت دراسة النفيعي

(2005) معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية، بينما بحثت دراسة البدري وبوسنينة (2013) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري. وتشابهت دراسة الزعانين وآخرون (2018) مع الدراسة الحالية في تركيزها على المرونة الإدارية، وإن كان ذلك في سياق المدارس الإعدادية. ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها المحدد على أثر المرونة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في سياق التعليم العالي، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات في هذا المجال. هذا التركيز يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة أكاديمية محددة، مما قد يساهم في تطوير استراتيجيات إدارية أكثر فعالية لتعزيز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي.

المنهجية والأدوات البحثية: تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الكمي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة. فعلى سبيل المثال، استخدمت دراسة البدري وبوسنينة (2013) هذا المنهج لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، كما اعتمدت دراسة الزعانين وآخرون (2018) على نفس المنهج. وفيما يتعلق بأدوات جمع البيانات، تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسية. ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتصميمها لاستبانة خاصة تجمع بين قياس المرونة الإدارية والإبداع الإداري في سياق واحد، مما يتيح فهماً أكثر شمولية للعلاقة بين المتغيرين. كما أن اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في كلية التربية بجامعة قطر يضيف بعداً جديداً للدراسات في هذا المجال، حيث يركز على بيئة التعليم العالي في دولة قطر، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة المذكورة بشكل مباشر.

السياق الثقافي والجغرافي: تتميز الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في تركيزها على السياق القطري، وتحديدًا في مجال التعليم العالي. في حين ركزت دراسات مثل النفيعي (2005) على المملكة العربية السعودية، ودراسة البدري وبوسنينة (2013) على ليبيا، تقدم الدراسة

الحالية نظرة فريدة للوضع في قطر. هذا السياق الجغرافي والثقافي المحدد يضيف قيمة كبيرة للدراسة، حيث يسمح بفهم كيفية تأثير المرونة الإدارية على الإبداع الإداري في بيئة تتميز بخصائصها الثقافية والتنظيمية الخاصة. كما أن التركيز على قطاع التعليم العالي في قطر يوفر رؤى قيمة حول كيفية تعزيز الإبداع في مؤسسات أكاديمية تسعى للتميز على المستوى العالمي. هذا البعد يمكن أن يساعد في تطوير سياسات وممارسات إدارية تتناسب مع الطموحات التنموية لدولة قطر في مجال التعليم العالي، مع الأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمنطقة.

الإطار النظري والمفاهيمي: تتميز الدراسة الحالية بتقديمها إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين مفهومي المرونة الإدارية والإبداع الإداري في سياق واحد. في حين ركزت دراسات سابقة مثل دراسة نعساني (2008) على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ودراسة مسعود (2020) على الإبداع الإداري وجودة الخدمة، تقدم الدراسة الحالية نظرة أكثر تخصصاً لدور المرونة الإدارية تحديداً. هذا الربط بين المفهومين يسمح بفهم أعمق لكيفية تأثير الممارسات الإدارية المرنة على قدرات العاملين الإبداعية. كما أن الإطار النظري للدراسة الحالية يأخذ في الاعتبار السياق الخاص للتعليم العالي، مما يضيف بعداً جديداً للأدبيات في هذا المجال. هذا التكامل بين المفاهيم النظرية والسياق العملي يمكن أن يساهم في تطوير نماذج نظرية أكثر دقة لفهم العلاقة بين المرونة الإدارية والإبداع الإداري في المؤسسات الأكاديمية.

المتغيرات والأبعاد المدروسة: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على أبعاد الإبداع الإداري، في حين تناولت دراسات سابقة مثل دراسة الابرو وعطشان (2020) تأثير التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي، ودراسة ولي (2020) مفهوم القيادة الإقناعية وأثرها في تعزيز البلاغة التنظيمية، تقدم الدراسة الحالية نظرة أكثر تركيزاً على العلاقة المباشرة بين المرونة الإدارية

والإبداع الإداري. هذا التركيز يسمح بتحليل أعمق لكيفية تأثير جوانب محددة من أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، المرونة في التفكير، القدرة على التحليل، المخاطرة، الحساسية للمشكلات). هذا التفصيل في دراسة العلاقة بين المتغيرات يمكن أن يقدم رؤى أكثر دقة وعملية لكيفية تعزيز الإبداع الإداري من خلال ممارسات إدارية محددة.

المنهجية التحليلية والإحصائية: تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للأساليب الإحصائية الكمية لتحليل البيانات. فمثلاً، استخدمت دراسة بوفاس وبلايلية (2017) تحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والإبداع التسويقي. هذا النهج يمكن أن يوفر فهماً أكثر دقة للعلاقة بين المرونة الإدارية والإبداع الإداري، مع إمكانية تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهجية الدراسة:

في سبيل اختبار فروض الدراسة؛ وتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، والذي يتطلب تحليلاً كاملاً لكافة البيانات التي تم جمعها. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي تمثل مجتمع الدراسة المستهدف تمثيل جيد، وتشتمل منهجية الدراسة على الآتي:

1- تحديد مجتمع الدراسة والعينة.

2- مصادر جمع البيانات.

3- أدوات جمع البيانات.

4- تفرغ وعرض البيانات.

5- تحليل وتفسير النتائج.

أولاً- تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية التربية بجامعة قطر حيث تم توزيع 135 استبانة بشكل عشوائي على موظفي كلية التربية وقد تم استرداد عدد 120 استبانة ما يمثل نسبته 88% من جملة الاستبانات وهي نسبة مقبولة (مسعود، 2020، علي، 2016) حيث ان هنالك عدد 8 استبانة كانت تالفة و 4 استبانات غير متكاملة في حين ان هنالك 3 استبانات لم يجيبوا عليها أصلاً. وبالتالي، فان عدد عينة الدراسة المعتمد بلغ 120 موظفاً تم تطبيق الاستبيان المخصص للدراسة عليهم، وقد تم اختيار كلية التربية دون غيرها من كليات الجامعة نسبة لما

يتمتع به موظف الكلية بقدرة عالية علي تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها العملية التعليمية، ولتميز موظفي كلية التربية بارتفاع مستوي الابداع في أداء المهام الموكلة إليهم (نعمة، 2020، صالح، 2022).

ثانياً- مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات وهما:

1: مصادر ثانوية:

هي البيانات التي تحصل عليها الدراسة من مصدر آخر غير الذي تم إعداده لأول مرة

وتتمثل المصادر الثانوية في:

- الكتب والدراسات والدوريات المرتبطة بموضوع الدراسة.
- التقارير والنشرات والبيانات المنشورة وغير المنشورة.

2: مصادر أولية:

هي عبارة عن سجلات وادلة اصلية توثق حدث معين وتعتبر أكثر موثوقية ودقة من

المصادر الثانوية وتقدم معلومات مباشرة دون تحليل او تفسير من قبل اشخاص اخرين، وقد تم

الاعتماد على استمارة الاستبيان، كأداة لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة، وقد تم تصميم

استمارة الاستبيان مع مراعاة، وضوح المفردات، وبعدها عن التعقيد، وتجنب المفردات الإيحائية؛

كما تم الاعتماد على نوعية الأسئلة الآتية:

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

- في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في عملية جمع البيانات حيث تم إعداد استبانة مهارات الإبداع الإداري وعناصر الإبداع الإداري من خلال الاعتماد على الدراسات والأبحاث السابقة مثل (بوفاس وبلايلية، 2017) لدراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والإبداع التسويقي، (نعساني، 2008) لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ودراسة (مسعود، 2020) لدراسة الإبداع الإداري وجودة الخدمة، (النفيعي، 2005) لدراسة معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية، (البديري وبوسنية، 2013) لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري. التي أجريت في مجال مهارات الإبداع الإداري والمرونة الإدارية.

- وقد تمت الموافقة على الدراسة من قبل مجلس مراجعة النزاهة البحثية في جامعة قطر برقم

الموافقة. QU-IRB 149/2024-EA.

أسئلة المقياس:

وهي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي منهم تجاه موضوع ما، ويطلب منه إبداء مدى درجة موافقته على الاتجاه، وذلك من خلال وضع أوزان للإجابات على النحو التالي: 5 = موافق بشده، 4 = موافق، 3 = محايد، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق بشدة

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

وللتحقق من صدق الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من الخبراء، والمتخصصين بعدد من الجامعات، لا بدد الرأي حول أسئلة الاستبيان وما إذا كانت جاهزة لتوزيعها على المبحوثين، وذلك بغرض تحديد ما يروونه لازماً وضرورياً من تعديلات، أو مقترحات، ولقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء آراء المحكمين بعد مراجعتها مع المشرف ومن ثم عمل عينة استطلاعية للتأكد من

صلاحية الاستبيان وتعديل الصياغة ومن ثم تم تجهز النسخة النهائية وطباعتها وتوزيعها على المبحوثين.

وللتأكد من صدق وثبات الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات واخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات لنحصل على معامل الصدق، والجدول رقم (1) يوضح ذلك. في هذه الدراسة استخدمت طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الاستبيان، من خلال نتائج العينة الاختبارية لقياس الاستبيان بواسطة استخدام أسلوب التجزئة النصفية.

جدول رقم (1) معامل الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

الرقم	المجال	التجزئة النصفية	ثبات ألفا كرونباخ
1	جوانب الابداع الإداري	*0.87	*0.88
2	عنصر الأصالة	*0.83	*0.84
3	عنصر المرونة	*0.94	*0.94
4	عنصر المخاطرة	*0.95	*0.96
5	عنصر القدرة على التحليل	*0.87	*0.88
6	عنصر الحساسية للمشكلات	*0.83	*0.84
7	مقياس المرونة في العمل	*0.95	*0.96
8	المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري	*0.94	*0.94

تشير النتائج في الجدول (1) إلى أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ انحصر بين (0.84-0.99)، وبطريقة التجزئة النصفية انحصر بين (0.83 - 0.98)، وكانت جميع القيم ذات دالة إحصائية ومقبولة لإجراء البحث.

وفيما يخص معامل الثبات لكل محور فقد بلغ معامل ثبات المحور الأول " جوانب الإبداع الإداري " 0.88 ، و معامل ثبات المحور الثاني " درجة تطبيق عنصر الأصالة " 0.84 ، و معامل ثبات المحور الثالث " درجة تطبيق عنصر المرونة " 0.94 ، و معامل ثبات المحور الرابع " درجة تطبيق عنصر المخاطرة " 0.96، ومعامل ثبات المحور الخامس درجة تطبيق عنصر القدرة على التحليل 0.88، ومعامل ثبات المحور السادس درجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات 0.84، ومعامل ثبات المحور السابع درجة تطبيق المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري 0.94، ومعامل ثبات المحور الثامن درجة تطبيق مقياس المرونة في العمل 0.96، ونلاحظ أن جميع هذه القيم تتصف بانها قيمة عالية لذلك فان كل المحاور لها معامل ثبات عال فاذا ما أعيدت الدراسة تحت نفس الظروف فإننا سنحصل علي نتائج مشابهة بالنسب اعلاه.

خامساً- تفرغ وعرض البيانات:

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات من الميدان، الخطوة التي تليها هي عملية تفرغ استمارات المبحوثين من اجل تجهيزها بغرض التحليل وعرض البيانات؛ قامت الدارسة بتفرغها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ تمهيداً لمرحلة التحليل، والتفسير.

سادساً- المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات والنتائج:

بعد أن تم تفرغ البيانات تأتي الخطوة التالية وهي عملية تحليل البيانات التي حصلت عليها من الدراسة الميدانية، وربط النتائج مع أدبيات الدراسة، ثم تفسير هذه النتائج. وقد قامت الدارسة بتحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS Version (26؛ حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وهي كالتالي:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية.
3. الانحرافات المعيارية.
4. معامل ارتباط بيرسون.
5. معامل الانحدار.

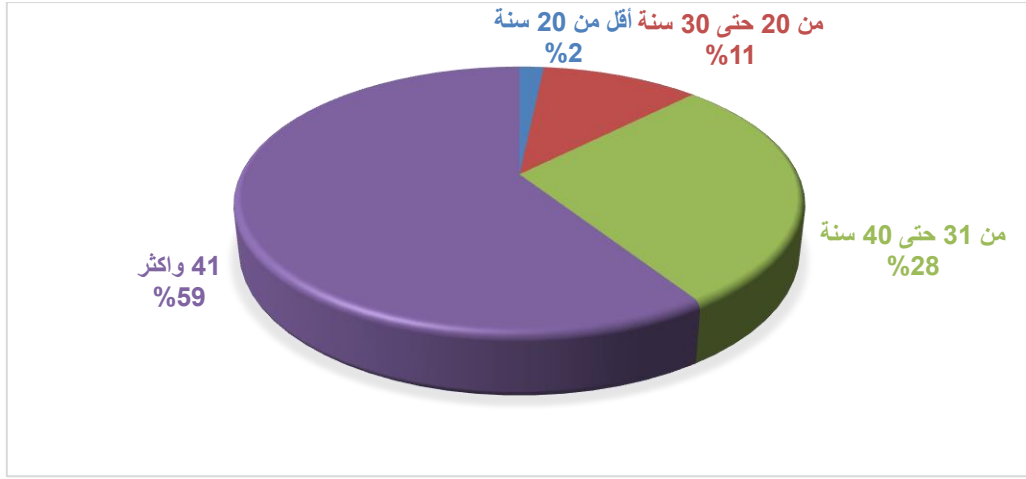
سابعاً- توصيف عينة الدراسة

▪ توصيف عينة الدراسة وفقاً للعمر

الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

النسبة المئوية	عدد	الفئة
2%	2	أقل من 20 سنة
11%	13	من 20 حتى 30 سنة
28%	34	من 31 حتى 40 سنة
59%	71	41 وأكثر
100%	120	المجموع

بالنسبة لمتغير العمر يتضح انه نحو 59% من عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية 41 وأكثر، ونحو 28% من عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية من 31 حتى 40 سنة، ونحو 11% من عينة الدراسة تقع في الفئة العمرية من 20 حتى 30 سنة، ويوضح الشكل التالي تلك النتائج كما يلي:



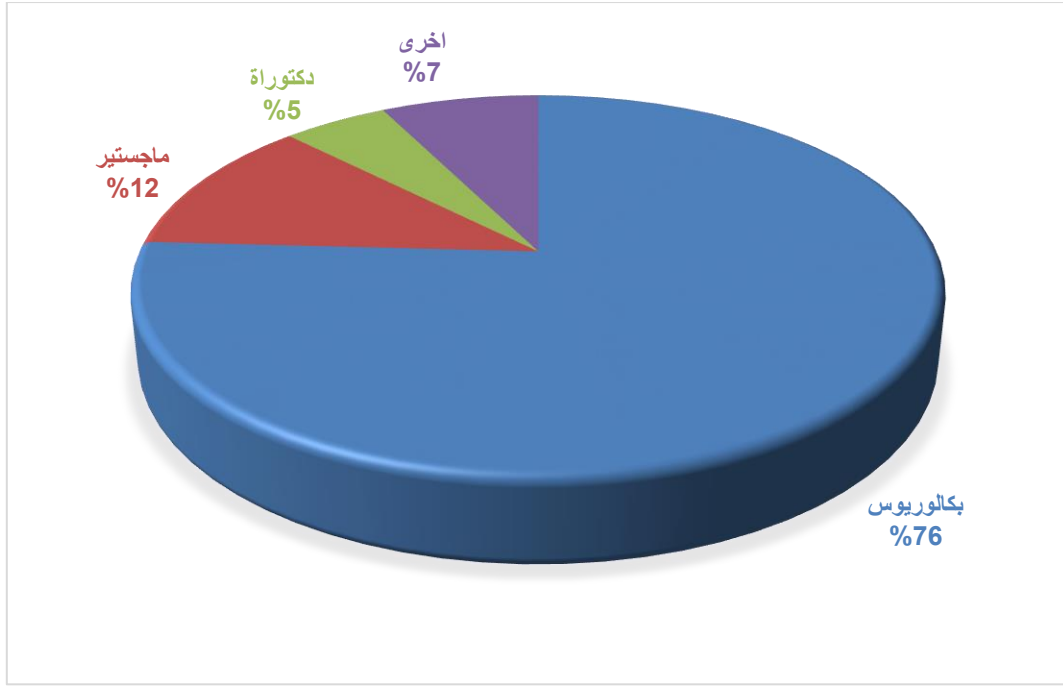
الشكل رقم (1) توزيع العينة حسب متغير العمر

▪ توصيف عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	عدد	الفئة
76%	91	بكالوريوس
12%	14	ماجستير
5%	6	دكتوراه
8%	9	اخرى
100%	120	المجموع

بالنسبة للمؤهل العلمي، فنجد انه نحو 76% من افراد عينة الدراسة حاصلون على مؤهل بكالوريوس، ونحو 12% حاصلون على مؤهل ماجستير، ونحو 5% حاصلون على مؤهل دكتوراه،



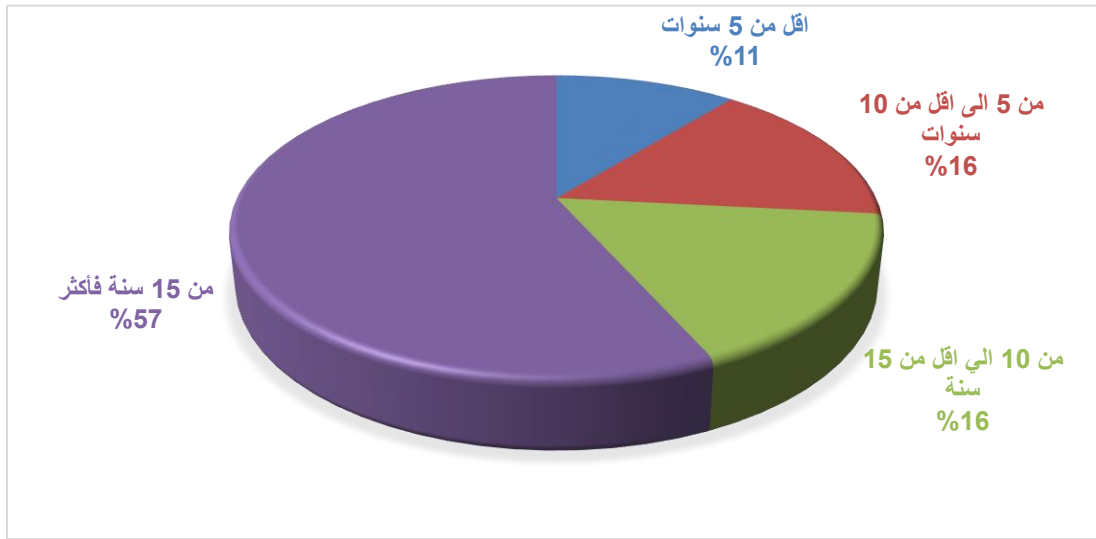
الشكل رقم (2) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

■ توصيف عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	عدد	الفئة
11%	13	أقل من 5 سنوات
16%	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
17%	20	من 10 إلى أقل من 15 سنة
57%	68	من 15 سنة فأكثر
100%	120	المجموع

فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فنجد أنه نحو 57% من افراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر، ونحو 17% من 10 إلى أقل من 15 سنة، ونحو 16% لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهذا يدل على تحقيق ص فروض الدراسة، ويوضح الشكل التالي تلك النتائج كما يلي:



الشكل رقم (3) توزيع العينة حسب متغير لسنوات الخبرة

ثامناً: توصيف محاور الدراسة

1. البعد الأول: جوانب الابداع:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجوانب الإبداع

الرقم	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع	4.192	1.040	3	موافق
2	تقديم الأعمال بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع	4.242	0.996	1	موافق بشدة
3	استخدام اسلوب فرق العمل بما يحقق الإبداع الإداري	4.208	0.995	2	موافق بشدة
4	دعم المشاركة في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري	4.183	0.944	4	موافق
5	اعادة توظيف الوظائف بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع	4.008	1.049	6	موافق
6	استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات	4.142	0.964	5	موافق
جوانب الإبداع		4.163	0.896		موافق

يتضح من نتائج جدول رقم (5) الاحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات

البعد الأول (جوانب الإبداع) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.163) ويعنى ذلك درجة موافقة

(عالية) على البعد ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات

المحور، ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز الاجابات حول

وسطها الحسابي .

وقد جاء في المركز الأول العبارة التي تنص علي "تقديم الاعمال باسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع" وذلك بمتوسط حسابي (4.242)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، وقد جاء في المركز الثاني العبارة التي تنص علي "استخدام اسلوب فرق العمل بما يحقق الإبداع الإداري" وذلك بمتوسط حسابي (4.208)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، وقد جاء في المركز قبل الأخير العبارة التي تنص علي "استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات" وذلك بمتوسط حسابي (4.142)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، وقد جاء في المركز الأخير العبارة التي تنص علي "اعادة توظيف الوظائف بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع" وذلك بمتوسط حسابي (4.00)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة.

2. البعد الثاني: عناصر الإبداع الإداري

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الأول: عنصر الأصالة					
1	تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها	4.21	1.03	1	موافق بشدة
2	تقديم الدعم اللازم عند تجربة افكار جديدة	4.20	1.03	2	موافق بشدة
3	الحرص على تقديم افكار جديدة للعمل	4.19	1.03	3	موافق
اجمالي: عنصر الأصالة					
البعد الثاني: عنصر المرونة					
1	السعي للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	4.21	1.12	2	موافق بشدة
2	التكيف مع التحولات والتغيرات في بيئة العمل	4.22	1.03	1	موافق بشدة

الرقم	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الثاني: عنصر المرونة					
3	تعزيز الشعور بالرضا عن العمل	4.20	1.07	3	موافق بشدة
اجمالي: عنصر المرونة					
		4.22	1.03	1	موافق بشدة
البعد الثالث: عنصر المخاطرة					
1	الاهتمام بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	4.01	1.12	1	موافق
2	التردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق	3.40	1.29	2	موافق
اجمالي: عنصر المخاطرة					
		3.70	1.09	5	موافق
البعد الرابع: عنصر القدرة على التحليل					
1	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	4.19	1.03	1	موافق
2	الحصول على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد	4.16	1.05	2	موافق
اجمالي: عنصر القدرة على التحليل					
		4.16	1.03	3	موافق
البعد الخامس: عنصر الحساسية للمشكلات					
1	الشعور بالإثارة عند التعامل مع مشكلات العمل	3.73	1.12	2	موافق
2	امتلاك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	3.96	1.02	1	موافق
البعد الخامس: عنصر الحساسية للمشكلات					
		3.80	1.03	4	موافق
اجمالي المحور: عناصر الإبداع الإداري					
		4.00	0.86		موافق

يتضح من نتائج جدول رقم (6) الاحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني (عناصر الإبداع الإداري) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.00) ويعنى ذلك درجة موافقة (عالية) على البعد ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور، ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

وقد جاء في المركز الأول العنصر الثاني علي " عنصر المرونة" وذلك بمتوسط حسابي (4.22)، ودرجة موافقة عالية جداً على البند، وقد جاء في المركز الثاني العنصر الأول على " عنصر الأصالة" وذلك بمتوسط حسابي (4.20)، ودرجة موافقة عالية جداً علي العبارة، وقد جاء في المركز قبل الأخير العنصر " عنصر الحساسية للمشكلات" وذلك بمتوسط حسابي (3.80)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، وقد جاء في المركز الأخير العبارة العنصر الذي ينص علي " عنصر المخاطرة" وذلك بمتوسط حسابي (3.64)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة.

3. البعد الثالث: المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تحد من الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	زيادة معدلات ضغوط العمل	4.58	0.89	1	موافق بشدة
2	نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع	4.46	1.03	2	موافق بشدة
3	الجمود في تنفيذ القوانين واللوائح	4.43	1.05	3	موافق بشدة
4	انعدام العدالة بالمؤسسة	4.30	1.15	4	موافق بشدة
5	عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة	4.08	1.24	6	موافق

الرقم	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	ازدواجية المعايير المتبعة في المؤسسة	4.11	1.21	5	موافق
7	عدم المشاركة في صناعة القرارات	3.95	1.34	7	موافق
	المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري	4.30	0.97		موافق بشدة

يتضح من نتائج جدول رقم (7) الاحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث (المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (4.30) ويعنى ذلك درجة موافقة (عالية) على البعد ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور، ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

وقد جاء في المركز الأول العبارة التي تنص علي "زيادة معدلات ضغوط العمل" وذلك بمتوسط حسابي (4.58)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، وقد جاء في المركز الثاني العبارة التي تنص علي "نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع" وذلك بمتوسط حسابي (4.46)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، وقد جاء في المركز قبل الأخير العبارة التي تنص علي "عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة" وذلك بمتوسط حسابي (4.08)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، وقد جاء في المركز الأخير العبارة التي تنص علي "عدم المشاركة في صناعة القرارات" وذلك بمتوسط حسابي (3.95)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة.

4. البعد الرابع: مقياس المرونة في العمل

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس المرونة في العمل

الرقم	العبرة	الوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوفر العمل فرصًا لترتيبات العمل عن بُعد	3.88	1.27	2	موافق
2	القدرة على تعديل أوقات الراحة أو الإجازات خلال ساعات العمل	3.73	1.36	3	موافق
3	أمكانية تعديل بيئة العمل لتناسب تفضيلاتي أو احتياجاتي	3.63	1.33	6	موافق
4	امكانية تحديد أولويات المهام وإدارة عبء العمل بشكل مستقل	3.70	1.26	5	موافق
5	امتلاك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات والمبادرة في عملي	3.72	1.22	4	موافق
6	القدرة على تقديم أفكارا جديدة لتطوير عملي	4.06	1.17	1	موافق
	مقياس المرونة في العمل	3.78	1.15		موافق

يتضح من نتائج جدول رقم (8) الاحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع (مقياس المرونة في العمل) ونجد أن المتوسط الكلي للمحور (3.71) ويعنى ذلك درجة موافقة (عالية) على البعد ككل، أي يدل ذلك على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة عالية على عبارات المحور، ونلاحظ انخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

وقد جاء في المركز الأول العبرة التي تنص علي "القدرة على تقديم أفكارا جديدة لتطوير عملي" وذلك بمتوسط حسابي (4.06)، ودرجة موافقة عالية علي العبرة، وقد جاء في المركز الثاني

العبرة التي تنص علي "يوفر العمل فرصًا لترتيبات العمل عن بُعد" وذلك بمتوسط حسابي (3.88)، ودرجة موافقة عالية علي العبرة، وقد جاء في المركز قبل الاخير العبرة التي تنص علي "امكانية تحديد أولويات المهام وإدارة عبء العمل بشكل مستقل" وذلك بمتوسط حسابي (3.70)، ودرجة موافقة عالية علي العبرة، وقد جاء في المركز الاخير العبرة التي تنص علي "أمكانية تعديل بيئة العمل لتناسب تفضيلاتي أو احتياجاتي" وذلك بمتوسط حسابي (3.63)، ودرجة موافقة عالية علي العبرة.

ثانياً: نتائج فرضية الدراسة

للإجابة على فرضية الدراسة نختبر وجود ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال مصفوفة الارتباط وللتأكد من صحة تطبيق نماذج الانحدار.

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة في العمل وجوانب الابداع الإداري في كلية التربية بجامعة قطر. لإثبات هذه الفرضية تم بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط بين كل من المرونة في العمل كمتغير مستقل يؤثر في جوانب الابداع كمتغير تابع، كما تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين كما هو موضح بالجدول ادناه:

الجدول رقم (9) مصفوفة الارتباط بين جوانب الإبداع والمرونة في العمل

المرونة في العمل	جوانب الابداع		
.587**	1	معامل ارتباط بيرسون	جوانب الابداع
0.000		الدلالة الإحصائية	
1	.587**	معامل ارتباط بيرسون	المرونة في العمل
	0.000	الدلالة الإحصائية	

يتضح من خلال الجدول رقم (9) والذي يوضح قيم الارتباط بين متغيري الدراسة جوانب الإبداع والمرونة في العمل، حيث جاءت النتائج لتدل على أنه توجد علاقة ارتباط طردي بين جوانب الإبداع والمرونة في العمل، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون نحو 0.587 وهي قيمة كبيرة تدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 أي أقل من 0.05.

وفيما يلي نستعرض نموذج الانحدار الخطي البسيط للإجابة على فرضية الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (B)	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة
الثابت					2.463	10.918	0.000
المرونة الإدارية	.587a	0.345	62.165	.000b	0.458	7.884	0.000

يوضح جدول رقم (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط، للمتغير المستقل المرونة في العمل وتأثيره على المتغير التابع جوانب الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط نحو 0.587 هذا يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جوانب الإبداع والمرونة في العمل، ونجد أن معامل التحديد يساوي (0.345)، وهي تعني أن المرونة في العمل تفسر نحو 35% من التغيرات التي تحدث في جوانب الإبداع، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، مما يعني وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمرونة في العمل في جوانب الإبداع لدى العاملين في كلية التربية بجامعة قطر، وتبين أنه كلما ازداد معدل المرونة في العمل بوحدة واحدة ازداد جوانب الإبداع بمقدار 0.458.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بعد ان تم اختبار الفرضيات في الفصل السابق وتطبيق الأساليب الإحصائية في التحليل تم التوصل الي عدد من النتائج نوردتها في النقاط التالية:

ما مستوى توفر عناصر الابداع الاداري لدى العاملين في كلية التربية بجامعة قطر؟

1. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعء عناصر الإبداع الإداري (4.00) ويعنى ذلك درجة موافقة

(عالية) على البعد ككل، وانخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز

الاجابات حول وسطها الحسابي.

2. ولترتيب عناصر الإبداع الإداري من حيث قيمة المتوسطات الحسابية، جاء في المركز "

عنصر المرونة" وذلك بمتوسط حسابي (4.22)، ودرجة موافقة عالية جداً على البند، و في

المركز الثاني " عنصر الأصالة" وذلك بمتوسط حسابي (4.20)، ودرجة موافقة عالية جداً

علي العبارة، و في المركز الثالث " عنصر القدرة علي التحليل" وذلك بمتوسط حسابي (4.16)

ودرجة موافقة عالية علي العبارة، و جاء في المركز الرابع " عنصر الحساسية للمشكلات"

وذلك بمتوسط حسابي (3.80)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، و في المركز الخامس "

عنصر المخاطرة" وذلك بمتوسط حسابي (3.64)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة .

ما أثر المرونة في العمل على جوانب الابداع في كلية التربية بجامعة قطر؟

3. توجد علاقة ارتباط طردي بين كل من المرونة في العمل وجوانب الابداع، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون نحو 0.587 وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 أي أقل من 0.05. وهي تمثل علاقة طردية قوية.

4. بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج الذي يوضح العلاقة بين المرونة في العمل وجوانب الابداع 0.345 هذا يعني أن 35% من التغيرات التي تحدث في جوانب الابداع من وجهة نظر العاملين بكلية التربية بجامعة قطر سببها المرونة في العمل.

5. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمرونة في العمل على جوانب الابداع من وجهة نظر العاملين في كلية التربية بجامعة قطر، وتبين أنه كلما زاد معدل المرونة في العمل فان جوانب الابداع تزيد بمقدار 0.458.

ما هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في كلية التربية بجامعة قطر؟

6. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعء المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري (4.30) ويعنى ذلك درجة موافقة (عالية) على البعد ككل، وانخفاض الانحرافات المعيارية لعبارات البعد مما يدل على تمركز الاجابات حول وسطها الحسابي.

ولترتيب المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في المركز الأول "زيادة معدلات ضغوط العمل" بمتوسط (4.58)، و في المركز الثاني "نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع" بمتوسط (4.46)، و في المركز الثالث "الجمود في تنفيذ القوانين" بمتوسط (4.43)، وفي المركز الرابع "انعدام العدالة" بمتوسط (4.30)، وفي المركز الخامس " ازدواجية المعايير" بمتوسط (4.11)، وفي المركز السادس "عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة" بمتوسط (4.08)، ودرجة موافقة عالية علي العبارة، و في المركز الأخير "عدم المشاركة في صناعة القرارات" بمتوسط (3.95).

7. توجد علاقة ارتباط طردي بين كل من جوانب الابداع وعناصر الابداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون نحو 0.820 وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 أي أقل من 0.05. وهي تمثل علاقة طردية قوية جدا.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة النفيعي، ضيف الله بن عبد الله. (2005)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ستة عوامل تحد من الإبداع وذلك على النحو التالي: ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم وجود وقت للتفكير الإبداعي وضعف المرونة الإدارية، وعلاقة الموظف في العمل، والقيادات الإدارية غير الفعالة وضعف السمات الشخصية والنفسية، كما اتفقت مع دراسة المعاينة، وآخرون. (2021)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين بيئة العمل الإبداعية ومستوى تحقيق الإبداع الإداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ووجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل (بيئة العمل الإبداعية) في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، واتفقت مع دراسة (الجيزاني، والعبادي، 2022)، حيث جاءت أهم النتائج التي توصل إليه البحث هي: وجود تأثير مباشر للمرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بشكل واضح وعلى مستوى الأبعاد.

كما اتفقت مع دراسة النفيعي (2005) التي توصلت إلى وجود ستة عوامل تحد من الإبداع وذلك على النحو التالي: ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم وجود وقت للتفكير الإبداعي وضعف المرونة الإدارية، وعلاقة الموظف في العمل، والقيادات الإدارية غير الفعالة وضعف السمات الشخصية والنفسية، أما في هذه الدراسة فإن من المعوقات زيادة ضغوط العمل، نقص الحوافز، الجمود في تنفيذ القوانين، انعدام العدالة، عدم ملائمة المناخ، ازدواجية المعايير، و عدم المشاركة في وضع القرارات . ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على تأثير المرونة الإدارية تحديداً في تنمية الإبداع الإداري في سياق التعليم العالي، مما يقدم نظرة أكثر تخصصاً وعمقاً لهذه العلاقة. هذه

النتائج تسلط الضوء على أهمية المرونة الإدارية كعامل محفز للإبداع في المؤسسات الأكاديمية، وتفتح المجال لمزيد من البحث في كيفية تعزيز هذه المرونة لتحقيق مستويات أعلى من الإبداع الإداري.

ثانياً: التوصيات

وقد خلصت الدراسة الي عدد من التوصيات اعتمادا على النتائج التي تم الحصول عليها، ومنها ما يلي:

1. التركيز على الممارسات التي تُحفّز الإبداع مثل توفير بيئة عمل داعمة، وتشجيع تبادل الأفكار، ومكافأة العاملين المبدعين.

2. تحديد المجالات التي أظهر فيها الموظفون إبداعاً خاصاً، وتكليفهم بمهام تتناسب مع مهاراتهم الإبداعية.

3. توفير فرص للموظفين لتطوير مهاراتهم الإبداعية، مثل حضور ورش العمل أو البرامج التدريبية وتحديد احتياجات العاملين في المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

4. وضع خطط لمعالجة نقاط الضعف، مثل نقص الموارد أو عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة.

5. إجراء دراسات دورية لقياس مستوى الإبداع الإداري وتتبع التقدم مع جمع الملاحظات من العاملين حول بيئة العمل ودعم الإبداع بالجامعة.

6. إشراك العاملين في عملية تحسين الإبداع الإداري سماع أفكارهم ومقترحاتهم، وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار مع التأكيد على أهمية الإبداع في المنظمة، ومكافأة العاملين المبدعين.

7. توفير خيارات عمل مرنة مثل العمل عن بعد، أو ساعات العمل المرنة، أو إجازات لأسباب شخصية، وتشجيع العاملين على أخذ فترات راحة توفير أماكن مريحة للموظفين لأخذ فترات راحة قصيرة خلال يوم العمل .

8. تحديد المعوقات الأكثر شيوعاً التي تُعيق الإبداع الإداري وإجراء مقابلات أو مجموعات نقاش مع العاملين لفهم أسباب هذه المعوقات بشكل أفضل.

9. تحديد المجالات التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز خلق ثقافة تُشجّع على المخاطرة وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والنمو

تتشابه توصيات الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تعزيز الممارسات الإدارية الداعمة للإبداع الإداري. فمثلاً، أوصت دراسة البدري وبوسنينة (2013) بضرورة توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة ويساعد على الإبداع والابتكار، وهو ما يتماشى مع توصيات الدراسة الحالية. كما تتفق مع دراسة المعاينة وأبو زيد (2021) في التأكيد على أهمية توفير بيئة عمل إبداعية. ومع ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتقديمها توصيات محددة لتطوير المرونة الإدارية في سياق كلية التربية بجامعة قطر، مما يجعلها أكثر قابلية للتطبيق في هذا السياق المحدد. هذه التوصيات قد تشمل إعادة هيكلة بعض الإجراءات الإدارية، تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات المرونة لدى القيادات الإدارية، وإنشاء آليات لتشجيع وتحفيز الأفكار الإبداعية من العاملين. هذا التركيز المحدد يمكن أن يساعد صانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي على تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع الإداري من خلال زيادة المرونة الإدارية.

الخلاصة:

يمكن القول إن الدراسة الحالية تقدم إسهاماً قيماً في مجال البحث حول المرونة الإدارية والإبداع الإداري في سياق التعليم العالي. من خلال تركيزها المحدد على كلية التربية في جامعة قطر، تضيف الدراسة بعداً فريداً للأدبيات القائمة، مع تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق في السياق القطري. تتميز هذه الدراسة بجمعها بين الإطار النظري الشامل والمنهجية التحليلية المتقدمة، مما يسمح بفهم أعمق للعلاقة بين المرونة الإدارية والإبداع الإداري. كما أن تركيزها على أبعاد محددة لكلا المتغيرين يوفر فرصة لتطوير استراتيجيات إدارية مستهدفة لتعزيز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي. إن النتائج والتوصيات المقدمة في هذه الدراسة لا تقتصر فائدتها على جامعة قطر فحسب، بل يمكن أن تكون ذات قيمة لمؤسسات التعليم العالي في المنطقة والعالم. فهي تسلط الضوء على أهمية المرونة الإدارية في تحفيز الإبداع الإداري، وتقدم إطاراً عملياً لكيفية تحقيق ذلك في البيئات الأكاديمية. وختاماً، تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي في مجال الإدارة التربوية، مع إمكانية توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات تعليمية أخرى أو قطاعات مختلفة. كما أنها تؤكد على أهمية التكيف المستمر للممارسات الإدارية في مواجهة التحديات المتغيرة في قطاع التعليم العالي، مع الحفاظ على التركيز على تعزيز الإبداع والابتكار كعوامل أساسية للتميز الأكاديمي والمؤسسي.

قائمة المصادر والمراجع

إن البحث العلمي يعتمد اعتماداً كلياً على المصادر التي استخدمها الباحث في إنجاز عمله العلمي، فالواجب يقتضي الاعتراف لمؤلفيها بذكر أسمائهم إلى جانب جهودهم .

المراجع باللغة العربية:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الابرو، هادي عبد الوهاب عبد الإمام، وعطشان، نادية عطية. (2020). أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية. مجلة دراسات إدارية، مج12، ع25، 81 - 117.
- احمد علي البطي (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(1)، 66-9.
- أحمد، حمود. (2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية-جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 225-246.
- آلاء عبد العزيز صدقي العارضة. (2018). المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين "رسالة دكتوراه جامعة القدس.

- البدرى، فوزى سعد نجم عبد السلام، وبو سنيّة، الصديق منصور. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بالشركات النفطية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنغازي، بنغازي.
- بوفاس، الشريف، وبلايلية، ربيع. (2017). المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع7، 271 - 290.
- بووشمة منصور، هيام نور الهدى الرميساء. (2022). دور تمكين المورد البشري في الإبداع الإداري داخل المؤسسة الجزائرية.
- جوده على وهبه، عبد الستار السيد بله، (2019). المرونة الإيجابية لربة الأسرة وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية. بحوث في العلوم والفنون النوعية، 6(1)، 77-136.
- الجيزاني، إيناس مالك هادي، والعبادي، سناء عبد الرحيم سعيد. (2022). تأثير المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بتوسيط أنشطة الإبداع المفتوح: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء العراقي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 337.
- الحجاج، حرب خلف باجس. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج27، ع6، 216 - 239.
- حسن، علي فالح، وجعفر، ساجت مجيد. (2021). إدارة التغيير وعلاقته بالمستوى التنظيمي والإبداع الإداري لمسؤولي الشعب في قسم النشاط الرياضي والمدرسي لمنطقة الفرات الأوسط. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، مج21، ع2، 70 - 75.

- حمادي، أحمد عباس، وخلف، ياسر لطيف. (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاميين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج8، ع16، 105 - 137.
- حمد عامر العجمي. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (19)، 410-433.
- حيدر، حسن لفته. (2014). تقويم مبدأ التنسيق والمرونة في كليات التربية الرياضية المستحدثة في العراق للعام 2013، جامعة بغداد.
- حيدر، علي موسى، تحسين علي حاتم. (2021). الولاء التنظيمي بدلالة القدرات القيادية لدى مدرسي التربية الرياضية مديرية تربية بغداد/الرصافة الثانية.
- خليفة، محمد (2022). مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي:(دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة. (Journal of the College of Education for Girls for) (Humanities, 4(29).
- داود، عبد العزيز أحمد محمد. (2011). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، ع 35، ج 2، 9 - 89.
- رحمة الله، امير عباس، أبو عفونة، نور حمد، وحمزة، محمد فليح. (2023). دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة لعدد من العاملين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / المقر. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج21، ع77، 88 - 113.

- الزعانين، باسل محمد جمعه عبد الكريم، شلدان، فايز كمال عبد الرحمن، والشاعر، عدلي داود محمد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلميه (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الزعبي، محمد عمر (2015). "محددات المرونة الحقيقية والمالية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان".
- زكريا، ميخائيل، (2023). تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(3)، 31-60.
- السعيد، مغربي، والعيداني، إلياس. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة المعيار، مج12، ع2، 607 - 626.
- سلطان، أمين (2021): دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصانع شركتي البيبسي والكولا للمشروبات الغازية في أربيل. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 17(55, 1), 567-592.
- سلطان، حاتم غانم. (2022). دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كمتغير وسيط وأثر ذلك على تحسين القدرة التنافسية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 6(2)، 197-274.
- شعبان، جمال. (2022). الإبداع في قطاع المكتبات: المقاربة وتطوير الخدمات والنشاطات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج13، ع1، 110 - 128.

- شكري، عبد الله. (2016). التنشئة الاجتماعية ومسألة الإبداع الإداري (رسالة دكتوراه، جامعة البليدة 2: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).
- شموط، مروان مصطفى، زامل. (2005). معوقات الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية. مجلة البحوث التجارية، 27(2)، 265-299.
- ضيف الله بن عبدالله النفيعي (2005). معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية" دراسة استطلاعية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ع 116، ص 11 - 47.
- الطويسي، أسماء سليمان موسى، وبني حمدان، خالد محمد طلال. (2020). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- عبد الرحيم علي عبد العال، (2023). دور كليات التربية في تنمية الكفايات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا في ضوء بعض نماذج التميز العالمية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(10)، 387-414.
- علي، الطاهر أحمد محمد. (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات في الإبداع الإداري: دراسة على القطاع المصرفي السوداني. مجلة دراسات اقتصادية، مج15، ع2، 34 - 53.
- علي، سوزان عبد الغني. (2016). أثر الإبداع التقني في تحقيق التصنيع الفعال: دراسة استطلاعية في شركة كركوك للمشروبات الغازية والمياه المعدنية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج12، ع36، 51 - 71.
- غاني، زهرة، بن سعيد (2019). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة دكتوراه، جامعة احمد دراية-ادرار).

- الغيداني، بشائر طلق عوض. (2022). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 71(1)، 255-289.
- المجاهد، آمال محمد علي، والسدعي، قايد عبد الله عبد الرحمن. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع3، 774 - 846.
- محمد حلاق، أحمد علاء الدين. (2012). المرونة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي تجاه تطبيق معايير الجودة الخاصة بالمدرسة صديقة الطفولة في سورية. دراسة ميدانية في محافظة دمشق. مجلة العلوم الإنسانية، (34)(5).
- محمد عبد الله حسن حُميد، رجاء محمد الهمداني. (2020). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. جامعة البيداء، الأردن، 2(1)، 01-23.
- محمد محمد سعيد فريوان (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 38(10.2)، 179-206.
- محمد، رامي محمد، برو، باسل جميل، وتركمان، حنان نبيه. (2021). تأثير التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على المصارف التجارية العامة والخاصة في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج43، ع6، 157 - 173.

- مسعود، حمد سعيد راشد الاسود، والخزعلي، زياد علي فضل. (2020). الإبداع الإداري وأثره في جودة الخدمة المقدمة في البلديات القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- مسعودة بلخضر. (2022). مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثرها بالفروق الشخصية والمهنية. الاقتصاد الصناعي، 12(01)، 419-440.
- المعايطه، علاء سعد الله محمود، وأبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2021). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- مقيح، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج2، ع5، 39 - 56.
- نعلاني، عبد المحسن عبد السلام. (2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 30، ع 1، 67 - 98.
- ولي، أحلام إبراهيم (2020). "دراسة مفهوم القيادة الإقناعية وأثرها في تعزيز البلاغة التنظيمية: دراسة في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل".
- ياسين محمد عبدالله العيساوي. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في فروع مصرف الرافدين. مجلة العلوم الإدارية.

- يحيى، آلاء محمد بشير. (2023). علاقة الإبداع الإداري في تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في المدارس المهنية في محافظة نينوى. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج15، ع2، 354 - 371.

المراجع باللغات الأجنبية:

- Alkinany, H. D. M., & Shlaka, T. K. (2024). The impact of human resources flexibility in strategic response processes: Analytical research at Al-Sadr Hospital. Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences, 20(2), 141-170.
- Bamberger, K. A. (2002). Provisional Precedent: Protecting Flexibility in Administrative Policymaking. NYUL Rev., 77, 1272.
- Breger, M. J. (1996). Regulatory Flexibility and the Administrative State. Tulsa LJ, 32, 325.
- Casado, L. C. (2023). The Opportunity of Mediation as a Mechanism for Openness and Flexibility of the Administrative Procedure in the Context of Relational Public Administration (CA-ES). Rev. Catalana Dret Pub., 67, 82.

- Cass, R. A., Diver, C. S., Beermann, J. M., & Mascott, J. L. (2024). *Administrative law: cases and materials*. Aspen Publishing.
- Ehrlich, G., & Montes, J. (2024). Wage rigidity and employment outcomes: Evidence from administrative data. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 16(1), 147–206.
- Kaneko, M., Nurdin, B. V., Sari, I. F., Turki, S. S. A., & Thesalonica, D. (2024). Rethinking the Role of Customary Elites: The Flexibility of Adat and the Interest of Customary Elites in Local Politics in Lampung, Indonesia. *Jurnal Bina Praja*, 16(1), 141–156.
- Lenz, A., & Eckhart, S. (2023). Conceptualizing and explaining flexibility in administrative crisis management: A cross–district analysis in Germany. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(3), 485–497.
- Malik, S. M. (1996). *An analysis of state regulation and administrative flexibility at public universities*. State University of New York at Albany.
- Moynihan, D. P. (2004). Protection versus flexibility: The Civil Service Reform Act, competing administrative doctrines, and the roots of contemporary public management debate. *Journal of Policy History*, 16(1), 1–33.

- Newswander, L. K., & Newswander, C. B. (2012). Encouraging cognitive flexibility and interdisciplinarity in public administration programs. *Administration & Society*, 44(3), 285–309.
- Perry, A. (2017). The flexibility rule in administrative law. *The Cambridge Law Journal*, 76(2), 375–398.
- Sana'a, A. (2022). The effect of strategic flexibility on Business Model Innovation mediated by open innovation activities: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Secretariat of the Iraqi Council of Ministers. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18(57 part 2.)
- Trondal, J., & Haslerud, G. (2024). Bureaucratic bias in integrated administrative systems: A large-scale study of government officials. *Governance*, 37(2), 475–495.
- Volkwein, J. F., & Malik, S. M. (1997). State regulation and administrative flexibility at public universities. *Research in higher education*, 38, 17–42.

مراجع شبكة الإنترنت:

الملاحق

استبيان عن:

درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري للموظفين وتحديد درجة المرونة الإدارية لديهم

(الصورة المبدئية)

إعداد الطالبة

ايمان راشد المجلي.

إشراف

الدكتورة / شذى عبيدات.

استبيان عن واقع الإبداع الاداري

المتغيرات:

العمر :

40 – أقل من 50

30- أقل من 40

أقل من 30

أقل من ذلك

ماجستير

بكالوريوس

المؤهل العلمي : دكتورة

أكثر من 10 سنوات

5-10 سنوات

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل

موظف إداري/منسق

رئيس قسم/مركز

المسمى الإداري : مدير إدارة/قسم

عزيمي / تي الموظف / الموظفة:

يهدف هذا الاستبيان إلى مساعدتك على: تحديد درجة الإبداع الإداري لديك؛ لذا فمن

فضلكم بوضع علامة امام الإجابة التي تعبر عن رأيك أسفل الاختيار الصحيح

ثالثا- عبارات الاستبيان وفقراته:

يرجى تحديد مدى موافقتك / عدم موافقتك، لكل من الفقرات التالية والتي تقيس جوانب الابداع

في مؤسستك / منطمتك

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- متغير جوانب الإبداع:						
1.	تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع .					
2.	تقديم الأعمال بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع					
3.	استخدام أسلوب فرق العمل بما يحقق الإبداع الإداري					
4.	دعم المشاركة في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري					
5.	إعادة توصيف الوظائف بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
6.	استخدام الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات					
2- متغير عناصر الابداع الإداري						
1- عنصر الأصالة						
7.	تقديم الدعم اللازم عند تجربة أفكار جديدة					
8.	تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها					
9.	الحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل					
2- عنصر المرونة						
10.	السعي للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل					
11.	التكيف مع التحولات والتغيرات في بيئة العمل					
12.	تعزيز الشعور بالرضى عن العمل					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
3- عنصر المخاطرة						
13.	الاهتمام بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق					
14.	التردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق					
4- عنصر القدرة على التحليل						
15.	لايتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة					
16.	الحصول على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد					
5- عنصر الحساسية للمشكلات						
17.	الشعور بالإثارة عند التعامل مع مشكلات العمل					
18.	امتلاك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
3- متغير المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري :						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	زيادة معدلات ضغوط العمل					
2	نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع					
3	الجمود في تنفيذ القوانين واللوائح.					
4	انعدام العدالة بالمؤسسة					
5	عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة للإبداع.					
6	عدم مشاركة في صناعة القرارات					
7	ازدواجية المعايير المتبعة في المؤسسة					

4- متغير المرونة في العمل:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1. يوفر العمل فرصًا لترتيبات العمل عن بُعد
					2. القدرة على تعديل أوقات الراحة أو الإجازات خلال ساعات العمل.
					3. إمكانية تعديل بيئة العمل لتناسب تفضيلاتي أو احتياجاتي.
					4. إمكانية تحديد أولويات المهام وإدارة عبء العمل بشكل مستقل.
					5. امتلاك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات والمبادرة في عملي.
					6. القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير عملي