



## RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

## The Impact of the Organizational Dimension in Behavioral Innovation and Strategic Innovation: An Analytical Study in Directorate of National Card Affairs

Wissam Kazem Haider<sup>1\*</sup>, Amer Abdul Latif Kazem<sup>1</sup><sup>1</sup> Technical College of management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.\* Corresponding author E-mail: [dcc0013@mtu.edu.iq](mailto:dcc0013@mtu.edu.iq)

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 19 June 2022</p> <p>Accepted 20 August 2022</p> <p>Publishing 31 December 2022</p> <p>This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<a href="http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a>)</p>	<p>This research aims to learn the range of impact of organizational dimension in behavioral innovation and strategy innovation. The targeted research sample is represented in the Directorate of the National Card. The discretionary analytic method was used by using the questionnaire instrument to collect the data from the research population numbered (615) employees. A random sample numbered (220) employees was chosen. SPSS Ver-24 program was used with statistical instruments and means such as (Coefficient Analysis Arithmetic Mean Standard Deviation Difference Coefficient Kendall's Collaboration coefficient Simple Linear Regression). The most important conclusions that are reached by this research is the existence of impact and collaboration relation between organizational dimension behavioral innovation and strategic innovation.</p>
Publisher : Middle Technical University	
<b>Keywords:</b> Organizational Dimension; Behavioral Innovation; Strategic Innovation.	

### تأثير البعد التنظيمي في الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي: دراسة تحليلية في مديرية شؤون البطاقة الوطنية

وسام كاظم حيدر<sup>1\*</sup>، عامر عبد اللطيف كاظم<sup>1</sup><sup>1</sup> الجامعة التقنية الوسطى - كلية التقنيات الإدارية - بغداد - العراق\* البريد الإلكتروني: [dcc0013@mtu.edu.iq](mailto:dcc0013@mtu.edu.iq)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 19 حزيران 2022	يهدف البحث الحالي الى التعرف في مدى تأثير البعد التنظيمي في الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي وقد تمثلت عينة البحث المستهدفة في مديرية شؤون البطاقة الوطنية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستعمال اداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث البالغ (615) منتسباً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (220) منتسباً، وتم استعمال برنامج (SPSS V.24) ومجموعة من الأساليب الإحصائية مثل (التحليل العاملي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط كندال، والانحدار الخطي البسيط) وكانت أهم الاستنتاجات التي توصل اليها هذا البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي.
تاريخ القبول 20 آب 2022	
تاريخ النشر 31 كانون الأول 2022	
<b>الكلمات المفتاحية:</b> البعد التنظيمي؛ الإبداع السلوكي؛ الإبداع الاستراتيجي.	

## 1. المقدمة

يهتم البحث الحالي إلى دراسة علاقة وتأثير البعد التنظيمي في الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي للمنظمات. في عصر التغيير الجذري والرقمنة والعولمة، تواجه المنظمات ضغوطاً قوية لتجديد وتحديث استراتيجيات الأعمال والكفاءات الأساسية. وكان مصدر هذه الضغوط هو ظهور تكنولوجيا جديدة وتنوع تفضيلات المستهلكين ومتطلباتهم. في محاولة للاستجابة، تحتاج المنظمات إلى تطوير وتحسين قدراتها الابتكارية [1]. أدى الضغط المستمر لتقليل وقت وتكلفة الابتكار إلى إجبار العديد من الشركات على اعتماد هيكل وأدوات وعمليات ومقاييس ابتكار موحدة [2]. ولذلك في هذا العصر، أصبح وجود الإبداع والابتكار كسمة حاسمة في العاملين مطلباً رئيساً للمنظمات الخدمية والقطاع العام [3]. ولتحقيق هذه الغاية، فإن العاملين الراغبين ضروريين للمنظمات لتجاوز مواصلات وظيفتها الرسمية [4]. يتطلب هذا من العاملين الابتكار من خلال تغيير أهداف ونتائج عملهم، مثل مخرجات عملهم أو الطريقة المستخدمة لتقديمها. في الوقت نفسه، يتوقع العاملون أن المنظمات ستزودهم بالاستقلالية والدعم الملانمين حتى يتمكنوا من المشاركة في تغيير عملهم ليتماشى جيداً مع تفضيلاتهم ودوافعهم وقدراتهم. أدت هذه التغييرات بشكل متزايد إلى جعل العاملون مشاركين نشطين في تصميم العمل بدلاً من المتلقين السلبيين له [5]. يجب على كل منظمة أن تسعى دائماً لتطوير أعمالها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفوائد. مع النهج الصحيح، سيحقق نتائج الاستثمار المثلى. في تسهيل خطة الشركة لتحقيق أهدافها، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً [6]. وأضاف باحث آخر إن تنفيذ الإبداع الاستراتيجي يحقق الأداء في العمليات المنظمة والتركيز على الابتكار، وتطوير المعرفة، وتحسين العمليات الداخلية، والقضاء على الهدر، وتقليل التكاليف، وتحسين التكنولوجيا، واستخدام عوامل الإنتاج بشكل فعال [7]. فإن المشكلة الرئيسية في البحث هي كيفية التنظيم لاتخاذ القرارات [8].

أكدت نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Ali et al, 2018) بأن التنظيم يؤثر على كفاءة وفعالية تنفيذ الأفكار الجديدة، وعلى فعالية وكفاءة الإبداع [9]. أكدت دراسة (Fitria et al, 2017) بأن التنظيم له تأثير مباشر إيجابي على الأداء في المنظمة الخدمية [10]. كما أشارت دراسة (Hao et al, 2012) بتأثير التنظيم على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، ودائمًا ما يكون له تأثير على التعلم التنظيمي [11]. وأضافت دراسة (Al-Omari et al, 2019) بأن المناخ التنظيمي يؤثر على عرض سلوك العمل المبتكر/ الإبداع السلوكي [12]. أكدت دراسة (Önho, 2019) وجود علاقة ارتباط قوية بين المناخ التنظيمي والإبداع السلوكي في العمل [13]. وتؤكد دراسة (Teplická et al, 2021) أن تطبيق الإبداع الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين عمليات المنظمة وجعلها فعالة [7]. كما أكدت دراسة (Ergunova et al, 2017) إن تنفيذ الاستراتيجية الإبداعية في المنظمة تقلل درجة عدم اللاتأكد طوال دورة حياة المنتج بأكملها، وتساهم في تصدير قدرة التنفيذ وتحسين جودة جميع الأعمال المنجزة. ويؤدي إلى زيادة فعالية أداء النظام الذي تضمنه الدولة [14].

البحث الحالي يسعى للتركيز على دراسة دور التنظيم في المنظمات وتأثيره على الإبداع السلوكي وإبداع الخدمة. إذ اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة بالجمع بين متغيرات البحث (البعد التنظيمي، والإبداع السلوكي، والإبداع الاستراتيجي)، واختلاف مكان تطبيق الدراسة لقياس مستوى العلاقة بين متغيرات البحث.

## 2. منهجية البحث

### 2.1. مشكلة البحث

تواجه المنظمات حقبة جديدة تدل على تقدم العلم والمعرفة وأهمية تكنولوجيا المعلومات في الإبداع وأساليب العمل بالمنظمة، إذ أدت التغيرات السريعة في عولمة الأعمال إلى ظهور تحديات كبيرة للمنظمات للحفاظ على الإبداع والابتكار، فشجعت العولمة المنظمات على إعادة التنظيم والتركيز على إدارة التغيير. ويعد التنظيم من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهتم الباحثين في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك للمهتمين بمجال إدارة الأعمال والجوانب التطبيقية، كونه أداة إدارية مفيدة للتعامل مع التغيير التكنولوجي ولما له من دور مهم في مساعدة المنظمة على استثمار الموارد المتاحة لها بأفضل طريقة ممكنة، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى يعاني القطاع العام في الوقت الحاضر من ضعف الاهتمام بالموارد البشرية، على الرغم من أنهم أهم مورد استراتيجي للمنظمة، ومصدر الإبداعات والابتكارات جميعاً لها.

وتم تحديد مشكلة البحث من خلال الزيارات والمقابلات إلى موقع المديرية قيد البحث. إذ تم تشخيص عدد من المشكلات التي تعاني منها المديرية، وهي إن الدائرة ملتزمة بالضوابط والتعليمات والسياسات وسلسلة المراجع المشددة التي تؤثر على عمل المنتسبين فيها، وعدم منحهم مساحة من الحرية والتمكين في إجراء أعمالهم، وكذلك عدم منح الصلاحيات والمسؤولية إلى مديرو الأقسام والمنتسبين، وعدم تشجيع المنتسبين على إظهار إبداعاتهم. وعدم السماح للمنتسبين المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة شؤونهم، وقلة اهتمام الإدارة العليا بالهيكل التنظيمي للمديرية، فضلاً عن عدم استخدام الأجهزة والتطبيقات الحديثة في العمل.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية:

- هل هناك علاقة ارتباط بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين البعد التنظيمي والإبداع الاستراتيجي؟
- هل هناك تأثير للبعد التنظيمي في الإبداع السلوكي؟
- هل هناك تأثير للبعد التنظيمي في الإبداع الاستراتيجي؟
- ما هو مستوى اهتمام الإدارة العليا في البعد التنظيمي؟
- ما هو مستوى اهتمام الإدارة العليا في الإبداع السلوكي؟
- ما هو مستوى اهتمام الإدارة العليا في الإبداع الاستراتيجي؟

### 2.2. أهمية البحث

أ. أهمية البحث من الجانب النظري: دراسة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه وما له من أثر كبير على مستوى الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي للمنظمة. يهتم بإدخال واستخدام التكنولوجيا الحديثة في أعمال وممارسات الموارد البشرية. يعد من المواضيع الحديثة والمهمة ونأمل أن يمد المكتبة العراقية العلمية بمعلومات ذات فائدة في تطوير المورد البشري.

ب. أهمية البحث من الجانب الميداني: حاجة مديرية شؤون البطاقة الوطنية إلى الاهتمام بتنظيم الموارد البشرية بهدف تطويرها وبما يعكس على تحقيق الإبداع السلوكي والاستراتيجي فيها. كذلك أهمية تحقيق الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي وما لهما من أثر كبير في الخدمات المقدمة من المديرية قيد البحث.

### 2.3. أهداف البحث

إن الهدف الرئيس للبحث هو التعرف في مستوى علاقة وتأثير البعد التنظيمي في الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي في المديرية قيد البحث، ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيس عن طريق الأهداف الآتية:

- قياس علاقة الارتباط بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي.
- تحديد علاقة الارتباط بين البعد التنظيمي والإبداع الاستراتيجي.
- تحديد مستوى تأثير البعد التنظيمي في الإبداع السلوكي.
- قياس مستوى تأثير البعد التنظيمي في الإبداع الاستراتيجي.
- تحديد مستوى اهتمام الإدارة العليا في البعد التنظيمي.
- التعرف على مستوى اهتمام الإدارة العليا في الإبداع السلوكي.
- قياس مستوى اهتمام الإدارة العليا في الإبداع الاستراتيجي.

### 2.4. أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات المطلوبة للبحث من خلال استمارة الاستبيان. إذ تضمنت ثلاث متغيرات أساسية هم: المتغير الأول البعد التنظيمي الذي تضمن (7) فقرات، والمتغير الثاني الإبداع السلوكي الذي تألف من (4) فقرات، والمتغير الثالث الإبداع الاستراتيجي وتكون من (4) فقرات أيضاً. وأستهدف هذا البحث مديرية شؤون البطاقة الوطنية، وهي إحدى تشكيلات مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، لما لها من أهمية كبيرة في تقديم خدماتها من منح البطاقة الوطنية ومتعلقاتها الأخرى إلى المواطنين، ولأنها واحدة من المديرية المهمة في وزارة الداخلية العراقية. التي تحقق هدف وفرضيات البحث. أما المقاييس المعتمدة في تصميم فقرات الاستبانة فكانت كالاتي بعد إجراء بعض التعديلات الضرورية لتناسب البحث، إذ تم اعتماد دراسة (أبو عوض، 2015) [15] فيما يخص المتغير البعد التنظيمي. أما فيما يخص المتغيرين الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي فقد تم تبني دراستي (Liao et al., 2017) [16] و (Mauchet, 2011) [17].

### 2.5. المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث، الذي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي، والشكل (1) يوضح طبيعة هذه العلاقة بين متغيرات البحث، إذ يمثل السهم (→) علاقة الارتباط، والسهم (←) يمثل التأثير.

### 2.6. فرضيات البحث

استناداً إلى المخطط الفرضي للبحث تم صياغة فرضيات البحث المدرجة ادناه:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والإبداع الاستراتيجي.
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في الإبداع السلوكي.
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في الإبداع الاستراتيجي.



ومن خلال ما تقدم يعرف الباحثان البعد التنظيمي بأنه مسؤول عن تنظيم الأنشطة جميعاً التي تتم في المنظمة تقريباً، ويشمل الإشراف وتخصيص المهام وبيئة القوى العاملة والقواعد واللوائح وباختصار الثقافة العامة للمنظمة، لتكون مرنة أو قابلة للتكيف بشكل لا نهائي.

4.1.2. نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الأفقي:

لا يدخل الهيكل التنظيمي الأفقي من نقاط الضعف فضلاً عن نقاط قوة التي يتمتع فيها وندرج في الجدول (2) ادناه بعض هذه النقاط [25] وكالاتي:

الجدول (2) نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الأفقي [25]

نقاط القوة	نقاط الضعف
1- يعزز المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات الزبائن.	1- بعد تحديد العمليات الأساسية أمراً صعباً ويستغرق وقتاً طويلاً.
2- يوجه انتباه الجميع نحو إنتاج وتسليم قيمة للزبون.	2- يتطلب تغييرات في الثقافة، وتصميم الوظيفة، وفلسفة الإدارة، ونظم المعلومات والمكافآت.
3- كل عامل لديه رؤية أوسع للأهداف التنظيمية.	3- المديرين التقليديين قد يرفضون عندما يضطرون إلى التخلي عن الصلاحيات والسلطة.
4- يعزز التركيز على العمل الجماعي والتعاون.	4- يتطلب تدريباً كبيراً للعاملين للعمل بفعالية في بيئة فريق أفقية.
5- تحسين نوعية حياة العاملين من خلال منحهم الفرصة لتقاسم المسؤولية واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن النتائج.	5- يمكن أن تقلل من تنمية المهارات المتعمقة.

#### 4.4.2. الإبداع السلوكي

##### 4.2.1. مفهوم الإبداع السلوكي

تعتمد القدرة على إيجاد الحلول في المواقف غير المتوقعة في الغالب على التفكير الإبداعي والابتكار. يمكن تعريف الإبداع على أنه تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو أفكار عملية فريدة ومفيدة في مجال الإدارة، إذ يرتبط إبداع الموظف في الغالب بالخصائص الفردية مثل الأسلوب المعرفي المبتكر والشخصية الاستباقية، والقيادة، وتحفيز العمل والرضا الوظيفي، والبيئة عوامل داخل المنظمة والمناخ التنظيمي، إذ يكشف الموظفون عن إبداعاتهم عندما يكافحون في وظائف معقدة شريطة أن يتم دعمهم من المشرفين أثناء الإجراءات [26]. فالإبداع لغة: في قاموس أوكسفورد الإنجليزي عُرف الإبداع "التغيير الذي يخلق بعداً جديداً للأداء" [27]. ويوفر قاموس (Merriam-Webster) تعريفين للإبداع أحدهما فكرة أو جهاز أو طريقة جديدة، والآخر هو فعل أو عملية إدخال أفكار أو أجهزة أو طرائق جديدة [28]. إن كلمة (Innovate) هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Innovare) التي تعني التجديد لصنع شيء جديد، والإبداع هو كلمة تستخدم عادة في عالم الأعمال وبالنسبة للمنظمات فهذا يعني شيئاً محفوفاً بالمخاطر ومكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً [29]. أما الإبداع اصطلاحاً: عرفه دافنت "بأنه توليد الأفكار الجديدة التي قد تلبى الاحتياجات المتصورة أو تستجيب للفرص" [20]. وعرفه آخرون بأنه فكرة جديدة أو نهج فريد لحل المشكلات أو استغلال الفرص [30]. ويُعرف الباحثان الإبداع السلوك بأنه عملية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية، وتؤدي إلى توليد فكرة جديدة أو نهج فريد يتسم بالجدية والاصالة والمرونة في حل مشكلات الأداء أو استغلال فرص الأداء.

##### 4.2.2. خصائص المنظمات الإبداعية

يمكن تحديد خصائص المنظمات الإبداعية من خلال تحليل العمليات التنظيمية داخل المنظمة. إلا أن أهم هذه المؤشرات التي تتميز بها المنظمات الإبداعية هي كما يلي [31]:

1. المنظمات الإبداعية هي التي تجعل الإبداع والابتكار مصدرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية.
2. يعدّ الإبداع مورداً وسبباً لتميزه. هذا فضلاً عن دعمها لقيادة الإبداع بكل الوسائل المادية والمعنوية.
3. تتميز المنظمات الإبداعية بالسعي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والإبداع ضمن رؤيتها الاستراتيجية.
4. تحاول المنظمات الإبداعية المهتمة بأنشطة البحث والتطوير والتقييم باستمرار اغتنام الفرص الإبداعية.

#### 4.4.3. الإبداع الاستراتيجي

##### 4.3.1. مفهوم الإبداع الاستراتيجي

يشير الإبداع الاستراتيجي إلى إعادة صياغة المفاهيم الأساسية لنماذج الأعمال في المنظمة لكي تكون أكثر تنافسية في ظل بيئة عمل متغيرة، وذلك من خلال قيام المنظمة في تحديد رؤية وأهداف وغايات طموحة لخلق الأفكار وإقامة مشاريع ناجحة باستمرار [32]. فيما أشار آخر إلى الإبداع الاستراتيجي هو فلسفة التحسين المستمر. ويعرفه بأنه الدرجة التي تتمتع فيها المنظمة بالقدرة على إعادة التفكير بأعمالها، وتحديد الآثار المترتبة على إعادة التفكير بأعمالها، وتحديد استراتيجيات الأعمال الجديدة، وتحديد الكفاءات الأساسية، والتمكين من تنفيذ استراتيجيات جديدة، وتحديد واستخدام المهارات الأساسية اللازمة لإنشاء نموذج عمل جديد. ويبين بان سلوك الإدارة المبدعة هذا يؤدي إلى تحقيق تحول في الاستراتيجية وتوقع على المنافسين [33].

وبناءً على ما ورد اعلاه يعرف الباحثان الإبداع الاستراتيجي بأنه تصور المنظمة لمستقبلها، وإبداع طرائق جديدة وخاصة بها لتحقيق الرؤى المستقبلية، ليس فقط في الخدمات بل أيضاً في عمليات الأعمال ونماذجها، وفي الطريقة التي تضع فيها المنظمة نفسها ازاء منافسيها.

##### 4.2.3. أهمية الإبداع الاستراتيجي

ومن خلال ما ورد اعلاه تبرز أهمية الإبداع الاستراتيجي بالاتي [34]:

- أ. يركز على إعادة التفكير بطرق جديدة تعزز التنافس.
- ب. يساعد الإبداع الاستراتيجي المنظمة من خلال تحديد الفجوات وسد تلك الفجوات للسماح للمنظمة لتقديم خدمات جديدة ومتطورة بصورة مستمرة للمستهلكين.
- ت. يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى إنتاج قيمة جوهرية للمستهلكين، فتصبح سلع وخدمات المنظمة غير قابلة للتقليد، من خلال تصميم وتطوير وتسويق السلع أو الخدمات بصورة مستمرة وبعملات فريدة من نوعها.
- ث. يضمن الإبداع الاستراتيجي تميز المنظمة في عصر ديناميكي ومليء بالتغير التكنولوجي والعولمة.
- ج. لتحسين الأداء يجب على المنظمات الصغيرة والمتوسطة الانتباه إلى أنشطة الإبداع الاستراتيجي إنه يؤدي إلى التفوق على المنظمات المنافسة.

#### 5. الجانب العملي

##### 5.1. اختبار صدق الاستبانة

من أهم المتطلبات الواجب توافرها في بناء المقياس أو أدوات جمع البيانات هي شرط الصدق، إذ يعد من الشروط الأساسية لاختبار المقياس لأنه يشير إلى قدرته على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجلها، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائج التحليل العملي الاستكشافي للتأكد من صدق الاستبانة.

5.1.1. التحليل العملي الاستكشافي للتأكد من صدق فقرات البعد التنظيمي [35] ، وكما يوضح الجدول (3) النتائج الآتية:

الجدول (3) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للبعد التنظيمي

ت	فقرات المقياس	تشبع الفقرات
1.	تستخدم الإدارة العليا للمديرية الهيكل التنظيمي الأفقي والتوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتقليل من مركزية السلطة والمسؤولية لدى الرؤساء بشكل كامل).	0.462
2.	تهتم الإدارة العليا بظروف العمل المحيطة بالمنتسبين (ضباط-مراتب-موظفين مدنيين) وتوفر لهم بيئة عمل مريحة للأداء.	0.479
3.	تقوم الإدارة العليا بإعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة في المديرية.	0.584
4.	تعمل الإدارة العليا بالمديرية بإعادة تصميم المهام الحالية للمنتسبين من خلال (إنشاء مهام جديدة، إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المديرية).	0.550
5.	تفضل الإدارة العليا اشراك المنتسبين في بعض القرارات الخاصة بإدارة شؤونهم ك(خطط التدريب، تصميم الوظائف، الترفيات... الخ).	0.427
6.	يساعد إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية في ضمان النقل السريع للمعلومات بمختلف الاتجاهات في أن واحد.	0.691
7.	تعمل الإدارة العليا على إعادة تنظيم المنتسبين في المديرية في شكل مجموعات أو فرق عمل ذاتية الإدارة (يتولى أعضائها ادارتها بأنفسهم).	0.584
	الجذر الكامن	8.839
	النسبة المئوية للتباين المفسر %	42.090
	النسبة المئوية التراكمية للتباين %	42.090

5.1.2. التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق فقرات الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي، وكما يوضح الجدول (4) النتائج الآتية:

الجدول (4) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي

ت	فقرات المقياس	تشبع الفقرات	تشبع الفقرات الإبداع الاستراتيجي
1.	يحصل المنتسبين على دعم كبير من الإدارة العليا لحثهم على ابتكار طرائق جديدة لأداء مهامهم واجباتهم.	0.676	
2.	تقليل الإدارة العليا أداء المنتسبين الذين يؤدون واجباتهم بطريقة جديدة ومختلفة عن الطريقة التقليدية في العمل.	0.680	
3.	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم طرائق جديدة للقيام بالواجبات الوظيفية، والبحث عن حلول غير عادية للمشكلات.	0.713	
4.	تشجع الإدارة العليا المنتسبين لديها، على تقديم المبادرات الإدارية، وكذلك التفكير والتصرف بطرق تدعم السلوكيات الإبداعية.	0.787	
5.	تتناسب موارد المديرية التي تخصصها الإدارة العليا للبحث والتطوير مع تنمية الاحتياجات للخدمات الجديدة.	0.776	
6.	تتجنب الإدارة العليا المخاطرة التي ترافق عمليات التطوير والنمو المستقبلي للمديرية.	0.729	
7.	تسعى الإدارة العليا باستمرار لإيجاد أساليب غير تقليدية في تطوير الأداء من أجل تعزيز الإبداع المستقبلي للمديرية.	0.964	
8.	تعمل الإدارة العليا بشكل مستمر إلى استحداث طرائق جديدة واعداد خطط مستقبلية لعملياتها الاستراتيجية في المديرية.	0.944	
	الجذر الكامن	6.876	1.065
	النسبة المئوية للتباين المفسر %	42.975	6.915
	النسبة المئوية التراكمية للتباين %	42.975	75.708

ومن الجدولين (3، 4) اعلاه يمكن القول ان مقياس معايير البعد التنظيمي والإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي تتمتع بصدق البناء الاستكشافي، نظراً لأن تشبعات فقراتها قد فاقت (0.30) وهذا الاستكشاف مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس. وكما يلاحظ ان قيمة الجذر الكامن التي حققتها المتغيرات تفوق الواحد الصحيح وهي مطابقة للفروض السابقة، اما قيمة التباين الاجمالي المفسر فقد استطاعت المتغيرات ان تفسر نسبة تباين فاقت (0.60) وهذا مؤشر جيد يقدمه التحليل العاملي الاستكشافي لدعم بناء هذا المقياس.

### 5.2. ثبات الاداة

تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمتغيرات البحث من أجل تحديد تجانس فقرات اداة البحث [36]. وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (5) إذ اشارت النتائج الى ان الاداة تتمتع بدرجة ثبات (0.768) للبعد التنظيمي و (0.875) للإبداع السلوكي و (0.756) للإبداع الاستراتيجي:

الجدول (5) ثبات واتساق مقياس الدراسة باستخدام اختبار الفا-كرونباخ

ت	المتغير	معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات
1.	البعد التنظيمي	0.768	7
2.	الإبداع السلوكي	0.875	4
3.	الإبداع الاستراتيجي	0.756	4
	اجمالي الفقرات		15

### 5.3. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

تم استخدام اختبار كولمكروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnova)، فاذا كانت قيمة إحصاء اختبار كولمكروف سميرونوف اكبر من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (0.05) عندها يكون التوزيع طبيعي، نظراً لأن العينة كبيرة وتبلغ (220)، وبالتالي يمكن توظيف أساليب التحليل الاحصائي المعلمي [37]. فضلاً عن قيمة الالتواء والتفرطح تتراوح بين (±1.96)، ومن نتائج الجدول (6) توصل البحث الى ان بيانات متغيرات الدراسة (البعد التنظيمي، والإبداع السلوكي، والإبداع الاستراتيجي) موزعة توزيعاً طبيعياً:

الجدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة D المعيارية	قيمة إحصاء كولمكروف سميرونوف	درجة الحرية
البعد التنظيمي	7	0.072	0.119	220
الإبداع السلوكي	4	0.072	0.136	220
الإبداع الاستراتيجي	4	0.072	0.114	220

يتم عرض الوصف الإحصائي لإجابات عينة البحث لتشخيص واقع وأهمية متغيرات البحث المستقلة والفرعية وتحليلها وتفسيرها، بواسطة (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف)، ولأن مقياس البحث يعتمد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي وتردجه [38] فإن هناك خمسة فئات تنتمي لها الأوساط الحسابية. وتحدد الفئات على وفق الجدول (7) الآتي:

الجدول (7) تدرج فئات الأوساط الحسابية [38]

المتوسط المرجح	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
القياس	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
درجة المقياس	1	2	3	4	5
مستوى الاهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عالٍ	عالٍ جداً

## 5.4.1. الوصف الإحصائي لاستجابات عينة البحث للمتغير المستقل البعد التنظيمي

يستعرض الجدول (8) نتائج تحليل مستوى إجابات عينة البحث للمتغير المستقل البعد التنظيمي، إذ اشتمل على سبع فقرات، وسجل الوسط الحسابي الموزون العام قيمة بلغت (3.6286) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وبلغ الانحراف المعياري العام (1.5133) وهذا يبين وجود تشتت عالٍ في إجابات عينة الدراسة، وبلغ معامل الاختلاف العام (41.7%). وأدناه عرض لاهم نتائج الفقرات في هذا المتغير وكالاتي:

الجدول (8) نتائج تحليل مستوى إجابات عينة البحث للمتغير المستقل البعد التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب على وفق معامل الاختلاف
1.	تستخدم الإدارة العليا للمديرية الهيكل التنظيمي الأفقي والتوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتقليل من مركزية السلطة والمسؤولية لدى الرؤساء بشكل كامل).	3.1682	1.6755	52.9	السابعة
2.	تهتم الإدارة العليا بظروف العمل المحيطة بالمنتسبين (ضباط-مراتب-موظفين مننيين) وتوفر لهم بيئة عمل مريحة للأداء.	3.8045	1.4184	37.3	الثانية
3.	تقوم الإدارة العليا بإعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة في المديرية.	4.0227	1.3631	33.9	الأولى
4.	تعمل الإدارة العليا بالمديرية بإعادة تصميم المهام الحالية للمنتسبين من خلال (إنشاء مهام جديدة، إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المديرية).	3.5500	1.5297	43.1	الخامسة
5.	تفضل الإدارة العليا اشراك المنتسبين في بعض القرارات الخاصة بإدارة شؤونهم (كخطط التدريب، تصميم الوظائف، الترقيات،... الخ).	3.5818	1.5373	42.9	الرابعة
6.	يساعد إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية في ضمان النقل السريع للمعلومات بمختلف الاتجاهات في أن واحد.	3.8318	1.4442	37.7	الثالثة
7.	تعمل الإدارة العليا على إعادة تنظيم المنتسبين في المديرية في شكل مجموعات أو فرق عمل ذاتية الإدارة (يتولى أعضائها ادارتها بأنفسهم).	3.4409	1.6249	47.2	السادسة
-	اجمالي المؤشرات الإحصائية	3.6286	1.5133	41.7	-

وبينت نتائج الجدول (8) حصول الفقرة (3) على المرتبة الأولى، التي مفادها (تقوم الإدارة العليا بإعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة في المديرية)، إذ بلغ معامل الاختلاف (33.9%)، ويشير إلى أهمية هذه الفقرة لقياس البعد التنظيمي، وبلغ الوسط الحسابي (4.0227) الذي يدل على إن إجابات عينة الدراسة كانت متفقة مع هذه الفقرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.3631)، وهذا يدل إن المديرية تقوم بتوزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب المهمة مع بعضها البعض واستحداث مناصب جديدة تناسب مرحلة التغيير التي تمر بها المديرية في أعمالها. أما الفقرة (1) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة من بين الفقرات، التي تمثل (تستخدم الإدارة العليا للمديرية الهيكل التنظيمي الأفقي والتوسع في اللامركزية، تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين، والتقليل من مركزية السلطة والمسؤولية لدى الرؤساء بشكل كامل)، وذلك لارتفاع معامل الاختلاف إذ بلغ (52.9%)، وبوسط حسابي بلغ (3.1682)، وبلغ الانحراف المعياري (1.6755) ويشير إن الإجابات تبتعد بمقدار عالٍ عن الوسط الحسابي، وهذا يدل بأن المديرية تعمل على وفق هيكل تنظيمي رأسي الذي لا يسمح بمنح صلاحيات واسعة لمدير الأقسام والشعب وهذا الهيكل معد من الوزارة ولا شأن للمديرية بذلك.

## 5.4.2. الوصف الإحصائي لاستجابات عينة البحث للمتغير التابع الإبداع السلوكي

بينت النتائج في الجدول (9) إن البعد الأول الإبداع السلوكي اشتمل على أربع فقرات، إذ سجل الوسط الحسابي الموزون العام قيمة بلغت (3.3989) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وبلغ الانحراف المعياري (1.1189) وهذا يبين وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، وبلغ معامل الاختلاف (32.9%) معبراً عن عدم تجانس ملحوظ في إجابات عينة الدراسة. ونستعرض أدناه أهم نتائج الفقرات في هذا المتغير وكما يلي:

الجدول (9) نتائج تحليل مستوى إجابات عينة البحث للمتغير التابع الإبداع السلوكي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب على وفق معامل الاختلاف
1.	يحصل المنتسبين على دعم كبير من الإدارة العليا لحثهم على ابتكار طرائق جديدة لأداء مهامهم وواجباتهم.	3.8045	1.2212	32.1	الثانية
2.	تقبل الإدارة العليا أداء المنتسبين الذين يؤدون وواجباتهم بطريقة جديدة ومختلفة عن الطريقة التقليدية في العمل.	3.0591	1.0209	33.4	الثالثة
3.	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم طرائق جديدة للقيام بالواجبات الوظيفية، والبحث عن حلول غير عادية للمشكلات.	3.4455	1.2430	36.1	الرابعة
4.	تشجع الإدارة العليا المنتسبين لديها، على تقديم المبادرات الإدارية، وكذلك التفكير والتصرف بطرق تدعم السلوكيات الإبداعية.	3.2864	0.9907	30.1	الأولى
-	اجمالي المؤشرات الإحصائية	3.3989	1.1189	32.9	-

ومن خلال نتائج الجدول (9) حصلت الفقرة (4) على المرتبة الأولى، والمتضمنة (تشجع الإدارة العليا المنتسبين لديها، على تقديم المبادرات الإدارية، وكذلك التفكير والتصرف بطرق تدعم السلوكيات الإبداعية)، إذ بلغ معامل الاختلاف (30.1%) الذي يشير إلى أهمية هذه الفقرة، وبلغ الوسط الحسابي (3.2864) وتعد اجابة محايدة على مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري (0.8029) الذي يدل على تشتت مقبول في إجابات عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن المنتسبين يحصلون على تشجيع الإدارة العليا لتقديم المبادرات الإدارية، وكذلك تعتمد الإدارة العليا على نهج يدعم السلوك الإبداعي، وصياغة هذه السلوكيات في نظم وسياسات واجراءات تجعل من الإبداع منهجاً لكل نشاطاتها. وحصلت الفقرة (3) على المرتبة الرابعة والأخيرة، والمتمثلة (تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم طرائق جديدة للقيام بالواجبات الوظيفية، والبحث عن حلول غير عادية للمشكلات)، إذ بلغ معامل الاختلاف (36.1%) وهذا يدل على عدم تجانس إجابات عينة الدراسة، بينما بلغ الوسط الحسابي (3.4455)، وكانت إجابات العينة مشتتة إذ بلغ الانحراف المعياري (1.2430)، وهذا يؤكد قلة اهتمام الإدارة العليا في المديرية في تقديم طرائق جديدة للواجبات الوظيفية.

#### 5.4.4. الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث للمتغير التابع للإبداع الاستراتيجي

اما المتغير التابع للإبداع الاستراتيجي تضمن اربعة فقرات ايضا، وقد بلغ الوسط الحسابي المرجح (3.3284) وهي وفق جدول الفئات تعد منخفضة بشكل مقبول على مساحة مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1.5557) الذي يشير إلى وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، وبلغ معامل الاختلاف (46.7) وهذا يبين عدم تجانس الإجابات، وكما موضح في الجدول (10). وسيتم عرض أهم الفقرات لهذا المتغير كالاتي:

الجدول (10) نتائج تحليل مستوى إجابات عينة البحث للمتغير التابع للإبداع الاستراتيجي

ت	الفقرات	المؤشرات الإحصائية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%
1.	تناسب موارد المديرية التي تخصصها الإدارة العليا للبحث والتطوير مع تنمية الاحتياجات للخدمات الجديدة.	3.6727	1.2541	34.1
2.	تجنب الإدارة العليا المخاطرة التي ترافق عمليات التطوير والنمو المستقبلي للمديرية.	3.1955	1.6282	51.0
3.	تسعى الإدارة العليا باستمرار لإيجاد اساليب غير تقليدية في تطوير الاداء من اجل تعزيز الإبداع المستقبلي للمديرية.	3.2955	1.6769	50.9
4.	تعمل الإدارة العليا بشكل مستمر إلى استحداث طرائق جديدة واعداد خطط مستقبلية لعملياتها الاستراتيجية في المديرية.	3.1500	1.6635	52.8
-	اجمالي المؤشرات الإحصائية	3.3284	1.5557	46.7

سجلت الفقرة (2) على المرتبة الأولى، المتضمنة (تناسب موارد المديرية التي تخصصها الإدارة العليا للبحث والتطوير مع تنمية الاحتياجات للخدمات الجديدة)، إذ كان معامل الاختلاف مقداره (34.1%) وهذا يبين عدم تجانس الإجابات، وحصلت على اكير وسط حسابي في هذا البعد إذ بلغ (3.6727) الذي هو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وبلغ الانحراف المعياري (1.2541) الذي يشير إلى وجود تشتت في الإجابات، وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا توافر الموارد المالية والفنية والبشرية اللازمة كافة لتطوير أعمال المديرية لتناسب الخدمات المستقبلية المتوقعة للمستفيدين. فيما حصلت الفقرة (4) على المرتبة الأخيرة، التي تشير إلى (تعمل الإدارة العليا بشكل مستمر إلى استحداث طرائق جديدة واعداد خطط مستقبلية لعملياتها الاستراتيجية في المديرية)، وقد كان معامل الاختلاف (52.8%) الذي يدل على عدم وجود تجانس في إجابات عينة الدراسة، وحصلت على اقل وسط حسابي فقد كان (3.1500)، اما الانحراف المعياري بلغ (1.6635) الذي يشير إلى وجود تشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي، وهذا يدل إلى أن الإدارة العليا في المديرية لديها قصور في استحداث طرائق جديدة في عملها، وكذلك قلة الاهتمام بإعداد الخطط الاستراتيجية المستقبلية.

#### 5.5. اختبار فرضيات علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث

تم اختبار فرضيات البحث الرئيسية لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي.

الجدول (11) قيم معامل ارتباط كندال بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي

المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع
المتغير التنظيمي	المتغير السلوكي	المتغير الاستراتيجي
البعد التنظيمي	0.651**	0.662**
قيم P-value	0.000	0.000
حد الدلالة عند مستوى معنوية 0.01	معنوي	معنوي
* تُوْشَر عند مستوى معنوية 0.05	** تُوْشَر عند مستوى معنوية 0.01	

وتشير النتائج في الجدول (11) أن معامل الارتباط لديها ارتباطاً معنوياً موجباً بين البعد التنظيمي مع الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي إذ بلغت قيمة معامل ارتباط كندال على التوالي (\*\*0.651، \*\*0.662) وهو ارتباط معنوي عند درجة معنوية (0.01)، إذ كانت قيمة (P-value) مستوى دلالة اصغر من مستوى المعنوية بذلك توجد علاقة ارتباط معنوية [39]، ومن خلال نتائج الجدول (11) نقبل الفرضية (1) المتضمنة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي) والفرضية (2) التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والإبداع الاستراتيجي). وهذا يشير إلى أي زيادة في مستوى البعد التنظيمي تقابلها زيادة بمستوى الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي نفسه.

#### 5.6. اختبار التأثير بين متغيرات البحث

لاختبار فرضية التأثير (3) المتضمنة (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في الإبداع السلوكي)، والفرضية (4) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في الإبداع الاستراتيجي) باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط [36]، وكما موضحة النتائج في الجدول (12) وكالاتي:

$$(2) \text{ الإبداع السلوكي} = 0.810 + 0.997 (\text{البعد التنظيمي})$$

$$\text{الإبداع الاستراتيجي} = 1.342 + 0.566 (\text{البعد التنظيمي})$$

الجدول (12) نتائج تأثير البعد التنظيمي في الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
البعد التنظيمي	الإبداع السلوكي	0.810	0.997	42%	32.708	معنوي
	الإبداع الاستراتيجي	1.342	0.566	43%	33.828	معنوي
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,218) = 5.0239						
- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,218) = 6.635						

سجلت النتائج في الجدول (12) وجود علاقة تأثير معنوية للبعد التنظيمي في المتغير التابع الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة على التوالي (32.708، 33.828) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 218) وهذا يعني وجود تأثير للبعد التنظيمي في الإبداع السلوكي، والإبداع الاستراتيجي، ومن ثم فإن أي تغيير في البعد التنظيمي بشكل سلبي أو إيجابي سوف يؤثر بنفس المقدار في الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي، وذلك لوجود علاقة بين المتغيرات بمنحنى الانحدار، وإن هناك وجود للإبداع السلوكي بمقدار قيمة (a) (0.810)، والإبداع الاستراتيجي بمقدار (1.342)، حتى وإن كانت قيمة البعد التنظيمي تساوي صفر، وفسر ( $R^2$ ) ما نسبته (42%) و (43%) على التوالي، من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الإبداع السلوكي والإبداع الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية فهو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، كما إن قيمة (β) بلغت على التوالي (0.997) و (0.566) وتشير إلى أن التغيير الذي يحصل في البعد التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإبداع السلوكي بمقدار (0.997)، ويؤدي إلى تحقيق زيادة في الإبداع الاستراتيجي بمقدار (0.566) ومن خلال النتائج والتحليل الإحصائي يتم قبول الفرضيتين (3) التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في الإبداع السلوكي) و (4) التي تتضمن (يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في الإبداع الاستراتيجي). ويشير ذلك إلى أهمية إعادة التنظيم في المديرية قيد البحث الذي سيحقق ويعزز من الإبداع بشقيه السلوكي والاستراتيجي.

## 6. مناقشة النتائج

- من خلال نتائج تحليل البيانات اعلاه ناقش البحث الحالي النقاط التالية:
- بخصوص اختبارات الصدق والثبات تُبين النتائج أن البحث الحالي تميز بصدق وثبات المتغيرات باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ومعامل الفا كرونباخ الذي جاءت نتائجه بقيمة عالية.
  - فيما يخص اختبار التوزيع الطبيعي تبين أن بيانات البحث تتوزع بصورة طبيعية عبر نتائج إحصاء اختبار كولمكروف سميروف التي جاءت على وفق المعيار المحدد.
  - وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي وتبينت هذه العلاقة على وفق معامل ارتباط كندال.
  - تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والإبداع الاستراتيجي وتبينت هذه العلاقة على وفق معامل ارتباط كندال.
  - وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل البعد التنظيمي في المتغير التابع الإبداع السلوكي.
  - ثبت وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل البعد التنظيمي في المتغير التابع الإبداع الاستراتيجي وتم اختبار التأثير على وفق معادل الانحدار الخطي البسيط.
  - ما يميز البحث الحالي عن البحوث السابقة أنه تناول متغيرات لم يتم تناولها بالبحوث سابقاً.

## 7. الاستنتاجات والتوصيات

### 7.1. الاستنتاجات

- تُبين النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والإبداع السلوكي، وهذا يدل على اهتمام المديرية بالطرق التي تدعم السلوكيات الإبداعية وقدرتها على تقديم طرائق جديدة بالواجبات الوظيفية، وذلك من خلال تشجيع المنتسبين لتقديم المبادرات الإدارية، مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع السلوكي.
- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والإبداع الاستراتيجي، وهذا يشير إلى سعي الإدارة العليا باستمرار لإيجاد أساليب غير تقليدية في تطوير الأداء من أجل تعزيز الإبداع المستقبلي للمديرية.
- بينت النتائج وجود قلة اهتمام الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي والسياسات والضوابط في المديرية قيد البحث.
- أظهرت نتائج اختبار التأثير وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل البعد التنظيمي في المتغير التابع الإبداع السلوكي، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في المديرية تهتم بتهيئة ظروف عمل جيدة المحيطة بالمنتسبين وتوفر لهم بيئة مريحة لأداء عملهم بشكل أمثل، وإعادة تصميم المهام الحالية، الذي يؤثر بصورة مباشرة في تحقيق الهدف الرئيس وهو الإبداع السلوكي.
- ثبت وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل البعد التنظيمي في المتغير التابع الإبداع الاستراتيجي، إذ تعمل الإدارة العليا على إعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة في المديرية، من ثم تؤدي تعزيز الإبداع المستقبلي للمديرية.

### 7.2. التوصيات

- ضرورة استثمار العلاقة الطردية الإيجابية بين متغيرات البحث، من خلال بذل الجهود المتواصلة في تشجيع الموارد البشرية ودعمهم بالتكنولوجيا الحديثة وإعادة توزيع بعض الاختصاصات ودمج مهام بعض المناصب مع بعضها، في إحداث المزيد من التغييرات الإيجابية وخلق أفكار جديدة من شأنها رفع مستوى المنتسبين التي تؤثر إيجاباً في الإبداع.
- التشديد على الاهتمام بالمنتسبين والتشجيع على ابتداء ملحوظاتهم ومقترحاتهم وطرائق الأداء والسلوكيات المبدعة التي يبذلونها وتعزيز ذلك بالمكافآت المالية وكتب الشكر والتقدير.
- ضرورة زيادة الاهتمام بالهيكل التنظيمي والسياسات والضوابط، من خلال منح صلاحيات للمرؤوسين، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات في آن واحد.
- الابتعاد عن التخوف من مخاطر المستقبل والعمل على مبدأ الخوض في الصعوبات وتحولها إلى فرص تعزز الإبداع وتوسع فرص النمو في الأعمال وذلك من خلال استعمال الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى المديرية قيد الدراسة وتهيئة كوادر تبادر العمل المبدع وتجرب عنصر المخاطرة.
- وضع خطط مستقبلية توضح احتياجات المديرية من التخصصات المستقبلية تؤخذ بنظر الاعتبار التوسعات المستقبلية والخدمات الجديدة بما يؤمن وضع منهج استراتيجي لتطوير الأقسام وتطوير وتحسين الخدمات.

## Reference

- [1] Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2015). "Strategic innovation capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand". Au-Gsb E-Journal, Vol.8. No. 1, pp.61-75.
- [2] Nambisan, S. (2013). "Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research". Journal of the association for information systems, Vol.14, No. 4, pp. 215-226.
- [3] Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). "Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation". Sustainability, Vol.12, No.8, pp.1-18.
- [4] Yildiz, B., Uzun, S., & Coşkun, S. S. (2017). "Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment". International Journal of Organizational Leadership, Vol.6, pp.341-360.
- [5] Rahrovani, Y., & Pinsonneault, A. (2020). "Innovative IT use and innovating with IT: A study of the motivational antecedents of two different types of innovative behaviors". Journal of the Association for Information Systems, 21(4), 5.
- [6] Lohana, S., Abidi, N. A., Sahoo, N., Babu, M. S., Pallathadka, H., & Singh, U. S. (2022). "Performance measurement of human resource by design a human resource scorecard. Materials Today: Proceedings", 51, 677-681.



- [7] Teplická K., Khouri S., Beer M., & Rybárová J. (2021, August). "Evaluation of the Performance of Mining Processes after the Strategic Innovation for Sustainable Development". *Processes*, Vol. 9, No. 8, pp.1374.
- [8] Joseph J. & Gaba V. (2020). "Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research". *Academy of Management Annals*, Vol.14, No.1, pp.267-302.
- [9] Ali M., Ali I., Al-Maimani K. A., & Park K. (2018, March). "The effect of organizational structure on absorptive capacity In single and dual learning modes". *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 3, No. 3, pp.108-114.
- [10] Fitria H., Mukhtar M., & Akbar M. (2017, Desember). "The Effect of Organizational Structure And Leadership Style on Teacher Performance In Private Secondary School". *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, Vol.1, No. 2, pp.101-112.
- [11] Hao Q., Kasper H., & Muehlbacher J. (2012). "How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China". *Chinese Management Studies*, Vol. 6, No. 1, pp.36-52.
- [12] Al-Omari M. A., Choo L. S., & Ali M. A. M. (2019, March). "Innovative work behavior: A review of literature". *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 23, No. 2, pp.38-47.
- [13] Öñhon Ö. (2019, July). "The relationship between organizational climate for innovation and employees' innovative work behavior: ICT sector in Turkey". *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, Vol. 50, No. 11, pp.53-64.
- [14] Ergunova O. T., Lizunkov V. G., Malushko E. Y., Marchuk V. I., & Ignatenko A. Y. (2017, February). "Forming system of strategic innovation management at high-tech engineering enterprises". In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 177, No. 1, pp. 1-7.
- [15] Abu Awad R. J. A. (2015). "The reality of the application of human resource management reengineering and its relationship to the development of job performance in the General Personnel Office in the Gaza Strip." Master's thesis in Leadership and Management Sciences, College of Administration and Politics for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.
- [16] Liao S. H., Chen C. C., Hu D. C., Chung Y. C., & Liu C. L. (2017) "Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation." *Leadership & organization development journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 590-609.
- [17] Mauchet M. (2011). "Managers' perceptions of organizational learning and organizational innovativeness in a global healthcare organization." Doctoral dissertation, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development, The George Washington University, United States of America.
- [18] Thompson S. K. "Sampling," 3rd ed. John Wiley & Sons. United States of America.2012.
- [19] Jackson S. E., Schuler R. S. & Werner S. "Managing human resources".12th ed. Oxford University Press. New York, United States of America. 2018.
- [20] Daft R. L. "Organization theory and design".12th ed. Published by Cengage learning. United States of America. 2016
- [21] Cherunilam F. "Business Policy and Strategic Management".4th ed. Published by Himalaya House. Mumbai. 2015
- [22] Jones G. R. "Organizational theory, design, and change".7th ed. published by Pearson Education Limited. United States of America. 2013.
- [23] Lussier R. N., College S & Hendon J. R. "Fundamentals of human resource management: Functions, applications, and skill development".2nd ed.published by Sage. United Kingdom. 2020.
- [24] Lynch R. "Strategic Management." 7th ed. published by Pearson Education Limited. British Library. United Kingdom. 2015.
- [25] Daft R. L., Murphy J., & Willmott H. "Organization Theory & Design". 4th ed. published by Cengage Learning. Printed by Seng Lee Press. Singapore. 2020.
- [26] Yildiz B., Uzun S., & Coşkun S. S. (2017,May). "Drivers of innovative behaviors: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment". *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.6, pp. 341-360.
- [27] Slack N., Jones A.B., Johnston R. & Betts A. "operations process management Principles and Practice for Strategic Impact".5th ed. Published by Pearson Education Limited. United Kingdom. 2018.
- [28] Cantamessa M., & Montagna F. "Management of innovation and product development". published by Springer London. United Kingdom. 2016.
- [29] Agarwal N. (2018, July). "A study of innovations in instructional strategies and designs for quality enrichment in Higher Education". *International Journal of Art & Higher Education*. Vol. 7, No. 2, pp. 1-12.
- [30] Schermerhorn Jr, J. R., Bachrach D. G., & Wright B. " Management". 4th Canadian ed. published by John Wiley & Sons. United States of America. 2018.
- [31] Shehadeh H. K. (2016, September). "Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan". *European Scientific Journal*, Vol.12.No 25.PP.214-235.
- [32] Kodama M. (2017, October). "Developing strategic innovation in large corporations The dynamic capability view of the firm". *Knowledge and Process Management*. Vol. 24, No. 4, pp. 221-246.
- [33] Sriboonlue P., Ussahawanitchakit P., & Raksong S. (2015, November). "Strategic innovation capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand". *Au-Gsb e-Journal*. Vol. 8, No. 1, pp. 61-75.
- [34] AlQershi N. A., Diah M. L. B. M., Latiffi A. B. A., & Ahmad W. N. K. W. (2020, November). "Strategic innovation and competitive advantage of manufacturing SMEs: the mediating role of human capital". *Quality Innovation Prosperity*. Vol. 24.No. 3, pp. 70-89.
- [35] Swaminathan S., & Jawahar P. D. (2013). "Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study." *Global journal of business research*, Vol. 7, No.1, pp. 71-80.
- [36] Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E. (2014). "Multivariate Data Analysis" 8th ed., published by Pearson Education Limited, United States of America.
- [37] Cleophas Ton J. & Zwinderman Aeilko H. (2017). "Understanding clinical data - analysis learning statistical principles from published clinical research", published by Springer International, Switzerland.
- [38] Likert R. "A Technique for The Measurement of Attitudes: Archives of Psychology".Published by Columbia University press. New York. United States of America.1932.
- [39] Adachi Kohei, "Matrix-Based Introduction to Multivariate Data Analysis", Published by Springer Nature Pte Ltd, Singapore, 2016.

