

# دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

أ.د. / شوقي محمد الصباغ\*

د. سمر محمود شيخ السوق\*\*

رضوى عاطف عبد العزيز البرقى\*\*\*

---

(\*) أ.د. شوقي محمد عبد القوي الصباغ : أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة المنوفية ، وله اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة الأزمات.

Email: elsubbaugh@yahoo.com

(\*\*) د. سمر محمود شيخ السوق : مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email : samarm000@gmail.com

(\*\*\*) رضوى عاطف عبد العزيز البرقى: باحث ماجستير فى إدارة الأعمال - كلية التجارة جامعة المنوفية

Email: radwaatef534@gmail.com

## ملخص الدراسة:

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على البيانات الثانوية من خلال مركز المعلومات بالبنوك محل الدراسة والبيانات الأولية للدراسة من خلال الاستقصاء، وتم القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات إختبار صحة فروض الدراسة، وفي ضوء إختبارات الفروض تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أنه توجد علاقة ارتباط جوهري ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وأبعاد الابداع الاداري في البنوك محل الدراسة ، كما تبين أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية محل الدراسة ، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد اختلافات إحصائية في الابداع الاداري بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل الدراسة وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية)، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة ، كما توصلت الدراسة إلى أن ليس هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في البنوك نحو الابداع الاداري بالبنوك محل الدراسة.

**Abstract:** The main objective of this study was to find out the role of regulatory ingenuity in promoting managerial creativity. A study was applied to commercial banks in Egypt. In this study, the researcher relied on secondary data from the data center in the banks studied and the primary data from the study through a survey. A statistical analysis of the data was carried out to test the validity of the study's assumptions. On the basis of the analysis of the assumptions, a number of results were arrived at Management in the banks under study, as it was found that there is a statistically significant effect of organizational ingenuity on managerial creativity in the commercial banks under study, and the study concluded that there are statistical differences in administrative creativity between the trends of employees in the banks under study according to some demographic characteristics (gender, age, scientific qualification, years of experience, and social status), and the study also concluded that there are statistically significant moral differences on the availability of dimensions of regulatory prowess in the commercial banks under study, as the study found There are no statistically significant differences among bank employees towards the managerial creativity of the banks in question.

## ١ - مقدمة:

اهتمت المنظمات في الماضي بالجانب المادي على حساب العنصر البشري وكانت تعمل على زيادة رأس المال وزيادة الإنتاجية ومع مرور الزمن توسعت المنظمات في حجم نشاطها، فأظهرت أهمية أداء المورد البشري لاعتباره أهم عناصر الإنتاج في المنظمات فمن خلاله يتم تحديد مستوى أداء المنظمة ونجاحها. كما أن المورد البشري بما يمتلكه من معارف ومهارات تميزه بالابداع والبراعة هو الذى يمكن المنظمات من تحقيق ما تسعى اليه، فهو القوة الحقيقية الدافعة في مختلف المنظمات.

تعتبر البراعة التنظيمية من المداخل الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات الى الحفاظ على البقاء والاستمرار من خلال طرق تنظيمية مختلفة للوصول الى التفوق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية (ابراهيم، ٢٠١٧)، حيث ان المنظمات البارعة تسعى الى تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والتطوير، والبحث عن إمكانيات جديدة للحفاظ على التأقلم مع البيئات المتغيرة والاستفادة من القدرات المتاحة لتحقيق الفعالية والكفاءة (ابوزيد، ٢٠١٩).

ومع تقدم التكنولوجيا وزيادة المعلومات في تحسين الطرق واستغلال الوقت المتاح للإنتاج وتقليل الكلفة وتحسين جودة العمل، مما دفع المنظمات للتفاعل مع هذه المتغيرات المتسارعة من خلال التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين وإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل لدفع عجلة النمو والتطور بما يضمن بقاءها واستمرارها. فالإبداع الإداري يعتبر من أهم سمات المنظمات الناجحة، فقد اكتسب أهمية من خلال النتائج التي يقدمها في البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها أو شكلها؛ ويرجع ذلك إلى كون مفهومه يتجاوز القدرة على التكيف ويسعى الى النمو وتحقيق التطور في البيئة التي يمارس فيها، حيث يؤدي الى تحسين قدرات ومهارات العاملين ويمكنهم من توليد الأفكار ومواكبة التطور التكنولوجي وحل المشكلات، والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب" ، لذلك يعد دور الإبداع الإداري من الأدوار المهمة في العمل الإداري من حيث إيجاد الحلول، والتخلص من نمط التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات (السودي، ٢٠١٦).

تلعب البراعة التنظيمية دوراً مهماً في تحقيق الإبداع الإداري من خلال عدة جوانب منها الهيكل التنظيمي المرن حيث يساهم في تسريع اتخاذ القرارات، مما يسمح بإطلاق الأفكار الجديدة بشكل أسرع، وتشجيع التعاون حيث تعمل البراعة التنظيمية في تعزيز بيئات العمل التعاونية وتبادل الأفكار، مما يزيد من فرص الابتكار، ودعم الثقافة الإبداعية، وإدارة المعرفة حيث توفر آليات فعالة لتبادل المعرفة والخبرات، مما يساعد على تطوير حلول مبتكرة، وتحديد الأهداف والرؤية حيث يساعد التنظيم الجيد في وضوح الأهداف، مما يعزز التوجه نحو الابتكار، بالتالي، يمكن القول إن البراعة التنظيمية تمهد الطريق لنمو الأفكار الإبداعية وتحسين الأداء الإداري (شعيب، النجار ٢٠٢٠). وتهدف الدراسة إلى الوقوف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري، بالإضافة إلى تقديم المقترحات والتوصيات للبنوك محل الدراسة.

## ٢- مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات والمفاهيم الأساسية ، والتي يمكن تناولها من خلال العرض التالي :

### ١/٢ البراعة التنظيمية:

- يعرف (عبد العزيز، ٢٠٢٢) أن البراعة التنظيمية تتمثل في " قدرة المنظمات على التفوق في تحقيق الاستغلال والاستكشاف وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية والموازنة بين أنشطة المنظمة الاستكشافية والاستغلالية وفقاً للموارد المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار والتغيير الجذري والمتكامل داخل المنظمة من خلال مجموعة الأساليب التي تشكل قدرة المنظمة على تحقيق الموائمة والترابط بين جميع الأنشطة، التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والاستجابة للاحتياجات بكفاءة".

### ٢/٢ الإبداع الإداري:

بينما يعرف (Berman ,West 2021) الإبداع الإداري على أنه مجموعة من العمليات الجماعية التي يتم من خلالها توليد الأفكار الجديدة وقبولها من قبل المنظمات، يتم تحديد عمليات الإبداع الإداري من خلال أربعة أنشطة منفصلة وضرورية: توليد المعرفة وإسهامها ، وأنشطة بناء توافق الآراء وهزيمة الاختلاف ، والتخطيط للنجاح ، وأنشطة التنفيذ الأولية.

## ٣- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من البراعة التنظيمية والإبداع الإداري، وتم تصنيف تلك الدراسات إلى:

- الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية.
- الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري.
- الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري.

## أولاً الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي نالت إهتمام كبيراً في الفترة الماضية ، ولقد تنوعت الدراسات التي ناقشت موضوع البراعة التنظيمية ، ومن أهم تلك الدراسات مايلي: -

هدفت دراسة (عبد المجيد، ٢٠٢٤) الى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة وأثرها على البراعة التنظيمية حيث توصلت هذه الدراسة الى انه يوجد اثر ايجابي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، التعويضات ) القائمة على المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.

بينما يكشف بحث (viljamaa Joensuu-Salo، ٢٠٢٤) عن التفاعل بين استراتيجيات النمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الريفية، والتوجه الرقمي، والبراعة التنظيمية أثناء نقشي كوفيد ١٩ والنتائج من تحليل الانحدار الترتيبي توضح أن البراعة التنظيمية تؤثر إيجابيا على جميع استراتيجيات النمو، كما بمثابة مؤشر في العلاقة بين التوجه الرقمية وهذه الطبقة يرتبط الاتجاه الرقمي بشكل إيجابي مع تطبيق استراتيجية تطوير خدمة المنتج، واستراتيجية تطوير السوق، والتنويع، وتطوير نموذج الأعمال ولكن ليس استراتيجية اختراق السوق. وتوحي هذه النتيجة بأن التوجه الرقمي يمكّن المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم من تحقيق توازن بين عمليات الاستكشاف والاستغلال، ويدعينا إلى السعي إلى تحقيق كليهما بفعالية.

كما توصلت دراسة (شواني، ابابكر، ٢٠٢٢) الى بيان دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية في عدد من المستشفيات الالهية في مدينة أربيل، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الأخلاقية وبين البراعة التنظيمية.

وأوضحت دراسة (داود، عبدالله، ٢٠٢١) الى تحديد تأثير عمليات ادارة المعرفة فى تحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق على الهيئة العامة لصيانة مشاريع الرى، وتوصلت الدراسة الى ان عمليات ادارة المعرفة لها تأثير فاعلا ومعنويا فى نمو المنظمات وتنافسها عن طريق تحقيق البراعة التنظيمية التى تسهم فى تحقيق استدامة النجاح الاستراتيجى.

واستهدف دراسة ( Bannay, 2019) إلى الكشف عن دور التوافق الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاتصال والحوكمة والبنية التحتية والشراكة والمهارات) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاده (التميز في القيادة ، والتميز في الخدمة ، والتميز في المعرفة من خلال البراعة التنظيمية)، ولتحقيق هدف البحث تم اختيار عدد من كليات جامعة كربلاء، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها أن التوافق الاستراتيجي يمثل مجموعة من السلوكيات والسمات التي تسعى إلى الابتكار والتحول لإيجاد مسارات جديدة لاستكشاف الاستثمار والطاقات المتاحة.

### ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة الإبداع الإداري

هدفت دراسة ( Hong، ٢٠٢٤) لمعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية وإبداع الموظفين وأداء الوظيفة، مع التركيز بشكل خاص على أهميتها في سياق الشركات الناشئة. يشير المؤلفون إلى أنه في حين أن الأبحاث الحالية قد فحصت على نطاق واسع وصادقت على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين وإبداعهم ، فإن الأدلة التجريبية المتعلقة بهذه العلاقة في البيئة المحددة للشركات الناشئة نادرة نسبياً، وخاصة فيما يتعلق بالتحليل المتعمق لكيفية تأثير تعزيز إبداع عمل الموظفين بشكل مباشر على خلق القيمة والبقاء والتطوير في الشركات الناشئة.

وسعت دراسة (إبراهيم ، الطيب ٢٠٢٤) لتحديد طبيعة العلاقة بين تحليل وتوصيف الوظيفة والإبداع الإداري وتحديد طبيعة العلاقة بين الاختيار والتعيين والإبداع الإداري بالتطبيق على مصنع الغزل و النسيج، وكانت من أهم نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، و إلزام العاملين بالرجوع الى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة متعلقة بالعمل الإداري.

كذلك دراسة ( المغربي ، وآخرون، ٢٠٢١) التي توصلت الى استكشاف أثر الاستغراق الوظيفي على الابداع الادراى بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين بشركات السياحة المصرية، وتوصلت

الدراسة الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والابداع الإداري ، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق المعرفي و الإبداع الاداري، وجود علاقة ارتباط بين الاستغراق الجسدي وبين الإبداع الاداري.

كما استهدفت دراسة ( رضوان، ٢٠٢١) إلى الوقوف على واقع الإبداع الاداري بالمؤسسات الجامعية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور بشكل ما في تحقيق واقع افضل للإبداع الاداري، وقد تم ترتيب مؤشرات الابداع وفقا لدرجة اهميتها بالنسبة للعينة محل الدراسة.

كما توصلت دراسة (ناجي، ٢٠١٩) الى قياس فعالية وجودة أداء المكتبات محل الدراسة وقياس مستوى وواقع الابداع الاداري للعاملين، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين فاعلية المكتبة وبين الإبداع الاداري للعاملين في المكتبات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين الولاء التنظيمي والإبداع الاداري للعاملين في المكتبات محل الدراسة.

### ثالثاً الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين البراعة التنظيمية و الإبداع الإداري

هدفت دراسة (سليمان، ٢٠٢٤) إلى قياس التأثيرات المباشرة و الغير مباشرة لأبعاد إدارة المعارف على الإبداع الإداري عبر توسيط البراعة التنظيمية من خلال تطبيقها على العاملين بقطاعي التعليم و المستشفيات بجامعة المنصورة، و توصلت نتائجها الى وجود تأثير معنوي و ايجابي للبراعة التنظيمية على الابداع الاداري.

( Seoprptoets, 2024 ) الغرض من هذا البحث هو التحقيق في أهمية تطوير البراعة التنظيمية والاستعداد التكنولوجي التنظيمي بالإضافة إلى إبداع الموظفين في تحسين أداء الابتكار التنظيمي. من خلال القيام بذلك، اختبر هذا البحث تعديل إبداع الموظفين على العلاقة بين البراعة التنظيمية والابداع. بالتطبيق على ١٠٠ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في شرق كاليفورنيا، وجد أن البراعة التنظيمية كان له تأثير إيجابي ومهم على والابداع، بينما كان ابداع الموظفين له تأثير إيجابي ومهم على البراعة التنظيمية.

بينما توصلت دراسة (رضوان ، ٢٠٢٣ ) إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين، توصلت

النتائج إلى اتفاق المديرين بأن البراعة التنظيمية تقود إلى الإبداع الإداري من خلال ربطها بالبيئة المدرسية باعتبارها تؤثر على شخصية الطالب والمعلم معاً، وأن المردود التعليمي لديهم يكمن في التقليل من ظاهرة التسرب المدرسي الذي يشكل خطورة كبيرة اقتصادياً واجتماعياً، كما أجمع المديرون بحاجتهم الماسة إلى التدريب والتطوير على كافة المستويات للوصول إلى المستوى المأمول.

وهدف دراسة (شعيب و النجار، ٢٠٢٠) الى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الادارى في فنادق الأربع و الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ ، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوى إيجابي للبراعة التنظيمية فى تعزيز الابداع الادارى.

#### التعليق على الدراسات السابقة:-

ومن خلال تناول الدراسات السابقة في جوانبها المختلفة، يمكن أن يتم استنتاج الفجوة البحثية كما يلي:

- استفادة الباحثة من الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية والإبداع الإداري تكوين الخلفية النظرية للدراسة.

- إهتمت معظم الدراسات السابقة و التى تناولت البراعة التنظيمية بدراسة علاقته مع بعض المتغيرات مثل الموارد البشرية، القيادة الأخلاقية، عمليات إدارة المواهب، الميزة التنافسية للمنظمات ، تحسين جودة الخدمات المقدمة.

- كما إهتمت الدراسات السابقة التى تناولت الإبداع الإداري بدراسة العلاقة بين الابداع الإداري وبعض المتغيرات الاخرى منها رضا العميل ، الصورة الذهنية.

#### ٤- الدراسة الاستطلاعية :

تُعتبر الدراسة الاستطلاعية أو الإستكشافية دراسة مبدئية يقوم بها الباحث للتعرف على أهم عناصر خطة الدراسة ، خاصة مشكلة الدراسة وأبعادها ، ومساعدة الباحث فى بناء الفروض ، وذلك من خلال المراجعة المكتبية للأدبيات العربية والجوانب التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة ، وذلك من أجل الوصول إلى الفجوة البحثية للدراسة الحالية (إبراهيم ، ٢٠٢١).

ويهدف هذا الجزء إلى عرض الدراسة الاستطلاعية للبحث من خلال أهداف وأسلوب الدراسة الاستطلاعية التي تم التوصل إليها كما يلي:

## ٢ / ١ أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث تحقيق عدة أهداف من أهمها التعرف على ما يلي :

• تحديد وتوثيق مشكلة الدراسة بوضوح من خلال المراجعة المكتبية للأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ثم المراجعة الميدانية والتطبيقية، وأخيراً المراجعة المكتبية للدراسات السابقة.

• بناء الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة.

• تحديد وبلورة المتغيرات البحثية لصياغة الفروض.

• تحقيق فهم أفضل لموضوع الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية.

• التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، وتكوين صورة مبدئية عنها.

• تصميم قائمة الإستقصاء.

## ٢ / ٢ أساليب الدراسة الاستطلاعية:

اعتمدت الباحثة من أجل تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية السابقة على الأساليب التالية:

• المراجعة المكتبية الاستطلاعية للأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

• المراجعة المكتبية والميدانية المتعلقة بتطبيق تلك الأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة.

• المراجعة المكتبية للدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

ويمكن توضيح واستعراض تلك الأساليب كما يلي:

## ٢ / ٢ / ١ المراجعة المكتبية للأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة :

قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف الإلمام بالإطار الفكري لموضوع الدراسة كخطوة أولية في تحديد الفجوة البحثية المبدئية ، وهدفت الدراسة والمراجعة المكتبية إلى جمع البيانات الثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ( البراعة التنظيمية كمتغير مستقل ، الإبداع الإداري كمتغير تابع) وتم الحصول على هذه البيانات من عدة مصادر أهمها الكتب العلمية ، الدوريات العلمية ، البحوث ، الرسائل العلمية .

## ٢/٢/٢ الدراسة المكتبية الاستطلاعية للجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة :

تتمثل الدراسة التطبيقية في المراجعة للبيانات والتقارير والسجلات المتعلقة بالجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة.

## ٣/٢/٢ الدراسة الإستطلاعية الميدانية :

بجانب المراجعة المكتبية للجوانب التطبيقية السابقة ، قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية ، وذلك للتعرف على الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة ، وقد اعتمدت تلك الدراسة على إختيار مجموعة من العاملين بالبنوك بمحافظات (القاهرة ، المنوفية ، الغربية ) ( تم مقابلة عدد ٢٦ من العاملين بالبنوك ) ، وذلك لإجراء مقابلات شخصية معهم وذلك للتعرف على اتجاهاتهم نحو البراعة التنظيمية والإبداع الإداري ، وذلك من أجل تحديد الفجوة البحثية المبدئية بصورة دقيقة بخصوص المشكلة محل الدراسة، وقد وجهت هذه المقابلات بأسئلة تغطي الموضوعات التالية:

- ماذا تعرف البراعة التنظيمية؟

- هل يتميز العاملين بالبنك بالإبداع الإداري؟

- هل يوجد أثر للبراعة التنظيمية على الإبداع الإداري ؟

- هل توجد اختلافات بين العاملين من حيث مستويات الإبداع الإداري؟

- هل لاحظت تحول كبير فى الإبداع الإداري بعد الإهتمام بالبراعة التنظيمية؟

وقد توصلت الدراسة الاستطلاعية الميدانية إلى النتائج التالية:

- ضعف إدراك بعض العاملين بمفهوم البراعة التنظيمية.

- ضعف إدراك بعض العاملين بمفهوم الإبداع الإداري.

- انخفاض قدرة العاملين على تحديد فعالية وأثر البراعة التنظيمية على الإبداع الإداري بصورة دقيقة.

وفى ضوء نتائج المراجعة العلمية والتطبيقية والدراسة الإستطلاعية المبدئية ، وما تم التوصل إليه من مجموعة من الظواهر والأدلة ، فقد توصلت الباحثة إلى الفجوة البحثية المبدئية ، والتي تتمثل فى التالى: "التعرف على "دور البراعة التنظيمية فى تعزيز الإبداع الإداري" .

## ٥- مشكلة وتساؤلات الدراسة:

أن للبراعة التنظيمية دورا مهما في تطوير إجراءات عمل البنوك من خلال تقديم خدمات جديدة و متميزة و تنمية المهارات الإبداعية و الإدارية للعاملين فيها حيث تتمثل مشكلة الدراسة "التعرف على "دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري"

وبالتالي يمكن ترجمة مشكلة الدراسة في عدة أسئلة كما يلي :

- هل يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة في مستوى البراعة التنظيمية بالبنوك.

- هل يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.  
-هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والابداع الادارى بأبعادها؟

-هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على أبعاد الإبداع الإداري ؟  
- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في البراعة التنظيمية والابداع الادارى بالبنوك محل الدراسة وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية ( النوع ، العمر ، مستوى التعليم ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية )

#### ٦ - أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها كما يلي :  
- التعرف على مستوى البراعة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة .  
- تحديد مستوى الإبداع الإداري بين العاملين في البنوك محل الدراسة.  
- كشف طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري.  
- التعرف على أثر البراعة التنظيمية على الإبداع الإداري.  
- تحديد الاختلافات الإحصائية بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل الدراسة وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ).

#### ٧- فروض الدراسة :

حتى يتم الاجابة عن التساؤلات السابقة ولتحقيق أهداف الدراسة فسوف يتم صياغة الفروض التالية :

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة في مستوى البراعة التنظيمية بالبنوك.

- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالبنوك محل الدراسة.  
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وأبعاد الابداع الادارى بالبنوك محل الدراسة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الإبداع الإداري بالبنوك محل الدراسة.

- لا توجد اختلافات إحصائية في الإبداع الإداري بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل الدراسة وفقاً لبعض الخصائص الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية).

#### ٨- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وحدائته والمتعلق بدور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في البنوك التجارية كما تتزايد أهمية هذه الدراسة وذلك كالاتي :

- يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الهامة على مستوى الدولة والعالم ككل .

- الدور الذي يقوم به القطاع المصرفي في تدعيم القطاع الاقتصادي .

#### ٩-مجتمع الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية من (مديرى الفروع، ونوابهم، ووكلائهم، والصرافين، وموظفي خدمة العملاء) ، ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة حصر جميع مفرداته بالإضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فإن الباحثة سوف تقتصر التطبيق على العاملين بالبنوك التجارية في محافظات (المنوفية، الغربية، كفر الشيخ) (الفروع الرئيسية) وذلك على النحو التالي:

- بنوك القطاع العام : البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك إسكندرية)

- بنوك القطاع الخاص (البنك التجارى الدولى، بنك قطر الوطني، بنك الاهلي QNB ، بنك أبو ظبى)

وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات المجتمع للدراسة (٦٤٩٢٩) (وفقاً لتقارير جهاز البنك المركزى ، والجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء) مفردة متمثلة فى (مديرى الفروع، ونوابهم، ووكلائهم، والصرافين، وموظفي خدمة العملاء).

و تمثلت نوع العينة في الدراسة الحالية في عينة عشوائية بسيطة لتحقيق أهداف الدراسة ، فيما يلي قانون اختبار حجم العينة:

$$n = \frac{NZ^2 P(1 - P)}{Ne^2 + Z^2 P(1 - P)}$$

n هو حجم العينة ، N هو حجم المجتمع (٩٦٤٩٢) Z (هي القيمة الجدولية المحسوبة من جدول التوزيع الطبيعي المقابل ٥% هامش الخطأ المسموح به (١.٩٦) ، e هو هامش الخطأ المسموح

به الذي يمكن قبوله (٠.٠٥) ،  $p$  هي نسبة الاستجابة (٠.٥) ، لذلك يمكن كتابة الصيغة السابقة على النحو التالي:

$$n = \frac{64929(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{64929(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} \cong 380$$

ولتلافي خطأ العينة قرر الباحث زيادة حجم العينة إلى 400 استمارة الكترونية ولكن تم استبعاد عدد ٢٠ من القائمة غير مستوفاه حيث يوجد اختيار ألا يتم ارسال الاستمارة الا اذا كانت مستوفاه من قبل المستقصى منه.

### ١٠ - إختبار معاملي الثبات والصدق:

يهدف إختبار الثبات والصدق إلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والتحقق من ثباتها، ومدى إمكانية الإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، ويكون المقياس مقبولا إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا (تساوي أو أكبر من ٦٠%) لكي يتم تعميم نتائج دراسة المستقصى منهم على مجتمع الدراسة، ويتم حساب معامل الصدق عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (قيمة ألفا).

جدول رقم (١) قيمة الثبات والصدق

| المتغير | الرمز | متغيرات الدراسة      | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---------|-------|----------------------|--------------|--------------|-------------|
| مستقل   | X     | البراعة التنظيمية    | 14           | 0.880        | 0.938       |
|         | X1    | الإستغلال            | 7            | 0.746        | 0.864       |
|         | X2    | الإستكشاف            | 7            | 0.806        | 0.898       |
| تابع    | Y     | الإبداع الإداري      | 20           | 0.809        | 0.900       |
|         | Y1    | الأصالة              | 5            | 0.795        | 0.892       |
|         | Y2    | الطلاقة              | 5            | 0.710        | 0.843       |
|         | Y3    | المرونة              | 5            | 0.689        | 0.830       |
|         | Y4    | الإنفتاح على التغيير | 5            | 0.790        | 0.889       |
| النموذج |       |                      | 20           | 0.809        | 0.900       |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن إجمالي النسبة المئوية لمعامل الثبات بلغ (٨٠.٩%) بينما بلغ نسبة معامل الصدق (٩٠.٠%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث كان معامل الثبات على مستوى المتغيرات المستقلة ككل (٨٨.٠%) وهي قيمة مقبولة إحصائياً، بينما بلغت قيمة أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو (الإستكشاف) بنسبة (٨٣.٦%)، وبلغت أقل قيم لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو (الإستغلال) بنسبة (٧٤.٦%)، كما يتضح أن معامل الصدق على مستوى المتغيرات المستقلة ككل كان (٩٣.٨%)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

أما المتغير التابع فإن قيمة معامل الثبات على مستوى أسئلة الاستقصاء فقد بلغ (٨٠.٩%) وهي قيمة مقبولة إحصائياً، وبلغت أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغيرات التابعة وهي (الأصالة) بنسبة (٧٩.٥%)؛ في حين بلغ أقل قيمة لمعامل الثبات للمتغيرات التابعة وهي (المرونة) بنسبة (٦٨.٩%).

ومن خلال النتائج السابقة أن أسئلة استمارة الإستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والاتساق، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج القائمة والاطمئنان إلى مصداقيتها.

## ١١ - اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البنوك محل الدراسة حول توافر أبعاد البراعة التنظيمية.

لتحديد مدى وجود فروق حول (توافر أبعاد البراعة التنظيمية) بين البنوك محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على إختبار التحليل التباين الأحادي في إتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل، ويمكن توضيح في الجدول التالي :

## جدول رقم (٢) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادى فى إتجاه واحد ANOVA

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | P.calculated | P.value |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------|
| بين المجموعات  | 11.727         | 3            | 3.909          | 6.143        | 0.000   |
| داخل المجموعات | 325.783        | 512          | 0.636          |              |         |
| الإجمالى       | 337.510        | 515          |                |              |         |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

يلاحظ من الجدول السابق، أن تحليل التباين السابق أن قيمة value. (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (١%)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة.

الفرض الثانى: لا يوجد هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لدى العاملين بالبنوك نحو الإبداع الإدارى في البنوك محل الدراسة.

## جدول رقم (٣) تحديد على مستوى الإبداع الإداري بين العاملين فى البنوك محل الدراسة

| Sig. (2-tailed) | T     | Group Statistics |       |     |                      |                 |
|-----------------|-------|------------------|-------|-----|----------------------|-----------------|
|                 |       | Std.Deviation    | Mean  | N   | البنك                | المتغير         |
| 0.632           | 0.233 | 1.36541          | 4.321 | 113 | البنك الأهلى المصرى  | الإبداع الإداري |
|                 | 0.241 | 1.20236          | 3.253 | 89  | بنك مصر              |                 |
|                 | 0.361 | 0.95145          | 4.321 | 54  | بنك القاهرة          |                 |
|                 | 0.647 | 0.93158          | 4.369 | 22  | بنك إسكندرية         |                 |
|                 | 0.324 | 0.85318          | 3.369 | 15  | البنك التجارى الدولى |                 |
|                 | 0.213 | 0.83253          | 3.147 | 35  | بنك الاهلى QNB       |                 |
|                 | 0.217 | 0.94132          | 3.164 | 40  | بنك قطر الوطنى       |                 |
|                 | 0.369 | 0.98721          | 4.102 | 12  | بنك أبو ظبى          |                 |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أنه ليس هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بالبنوك نحو الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة ، حيث ان مستوى معنوية أكثر من ٥ .

- الفرض الثالث: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإدارى فى البنوك محل الدراسة، ولإختبار مدى صحة هذه الفرضية الرئيسية الأولى للبحث فقد تم تقسيمة إلى الفروض الفرعية التالية:
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية ككل والابداع الإدارى فى البنوك محل الدراسة.

لاختبار علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية ككل وأبعاد الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة.".

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): والذي يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة في العينة محل الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (٤) نتائج تحليل الارتباط بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري

| الإبداع الإداري | المتغيرات            |                   |
|-----------------|----------------------|-------------------|
| .631**          | معامل ارتباط سبيرمان | البراعة التنظيمية |
| 0.000           | مستوى المعنوية       |                   |
| 380             | حجم العينة           |                   |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردى معنوي بين غالبية متغيرات البراعة التنظيمية من وجهة نظر المستقصى منهم و الإبداع الإداري ، وذلك بمعامل ارتباط طردى ٠.٦٣١\*\* ومما سبق فإننا نرفض الفرض القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية ككل وأبعاد الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة.

● لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الأصالة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري.

لاختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية و الأصالة بالتطبيق على البنوك التجارية محل الدراسة، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الأصالة بالتطبيق على البنوك التجارية محل الدراسة ".

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): والذي يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة في العينة محل الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة.

## جدول رقم (٥) نتائج تحليل الارتباط بين البراعة التنظيمية و الأصالة

| المتغيرات         | الأصالة              |
|-------------------|----------------------|
| الإستغلال         | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |
| الإستكشاف         | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |
| البراعة التنظيمية | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين غالبية متغيرات البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة من وجهة نظر المستقصى منهم، كما يوجد علاقة ارتباط طردي قوى ومعنوى بين كلٍ من (البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة وبين الأصالة، وذلك بمعامل ارتباط طردي .٦٦١\*\*

ومما سبق فإننا نرفض الفرض القائل بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين الأصالة كبعد من ابعاد الإبداع الإدارى بالتطبيق على البنوك محل الدراسة "

● لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والطلاقة كبعد من أبعاد الإبداع الإدارى فى البنوك محل الدراسة.

لاختبار العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية والطلاقة، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والطلاقة فى البنوك محل الدراسة".

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): والذي يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة فى العينة محل الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل إرتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الارتباط بين البراعة التنظيمية و الطلاقة

| الطلاقة | المتغيرات            |                      |
|---------|----------------------|----------------------|
| .553**  | معامل ارتباط سبيرمان | الإستغلال            |
| 0.000   | مستوى المعنوية       |                      |
| 380     | حجم العينة           |                      |
| .485**  | معامل ارتباط سبيرمان | الإستكشاف            |
| 0.000   | مستوى المعنوية       |                      |
| 380     | حجم العينة           |                      |
| .688**  | معامل ارتباط سبيرمان | البراعة<br>التنظيمية |
| 0.000   | مستوى المعنوية       |                      |
| 380     | حجم العينة           |                      |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردى معنوي بين غالبية متغيرات البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة من وجهه نظر المستقصى منهم و الطلاقة ، كما يوجد علاقة ارتباط طردى قوى ومعنوى بين كلٍ من (البراعة التنظيمية فى البنوك محل الدراسة و الطلاقة)، وذلك بمعامل ارتباط طردى ٦٨٨. \*\*

ومما سبق فإننا نرفض الفرض القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الطلاقة كبعد من أبعاد الإبداع الإدارى بالتطبيق على البنوك محل الدراسة"

● لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و المرونة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري

لاختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية والمرونة فى البنوك محل الدراسة، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل " لا توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والمرونة فى البنوك محل الدراسة" وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): والذي يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة فى العينة محل الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل إرتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة.

## جدول رقم (٧) نتائج تحليل الارتباط بين البراعة التنظيمية والمرونة

| المتغيرات         | المرونة              |
|-------------------|----------------------|
| الإستغلال         | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |
| الإستكشاف         | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |
| البراعة التنظيمية | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردى معنوي بين غالبية متغيرات البراعة التنظيمية من وجهه نظر المستقصى منهم والمرونة، كما يوجد علاقة ارتباط طردى قوى ومعنوى بين كلٍ من (البراعة التنظيمية و المرونة )، وذلك بمعامل ارتباط طردى ٦٦٢.٠٠\* ومما سبق فإننا نرفض الفرض القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباط جوهريه ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و المرونة كبعد من أبعاد الإبداع الإدارى فى البنوك محل الدراسة.

● لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الإنفتاح على التغيير كبعد من أبعاد الإبداع الإدارى.

لاختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية و الإنفتاح على التغيير فى البنوك محل للدراسة ، يتم التحقق من صحة الفرض الأول القائل " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الإنفتاح على التغيير ، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل ارتباط سبيرمان(Spearman): والذي يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة فى العينة محل الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل إرتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة.

## جدول رقم (٨) نتائج تحليل الارتباط بين البراعة التنظيمية والإنفتاح على التغيير

| المتغيرات         | الإنفتاح على التغيير |
|-------------------|----------------------|
| الإستغلال         | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |
| الإستكشاف         | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |
| البراعة التنظيمية | معامل ارتباط سبيرمان |
|                   | مستوى المعنوية       |
|                   | حجم العينة           |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردى معنوي بين غالبية متغيرات البراعة التنظيمية و الإنفتاح على التغيير، كما يوجد علاقة ارتباط طردى قوى ومعنوى بين كلٍ من (البراعة التنظيمية و الإنفتاح على التغيير)، وذلك بمعامل ارتباط طردى  $0.643^{**}$  ومما سبق فإننا نرفض الفرض القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباط جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الإنفتاح على التغيير كبعد من أبعاد الإبداع الإدارى فى البنوك محل الدراسة.

#### الفرض الرابع: قياس تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الإبداع الإدارى بالبنوك محل الدراسة :

لاختبار تأثير البراعة التنظيمية على الإبداع الإدارى بالبنوك محل الدراسة ، يتم التحقق من صحة الفرض الثالث القائل " لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبراعة التنظيمية على الابداع الادارى بالبنوك محل الدراسة ". وقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الإنحدار التدريجي ( Stepwise Regression) لاختبار مدى صحة هذا الفرض؛ ويهدف هذا الأسلوب إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإدارى بالبنوك محل الدراسة

#### جدول رقم (٩) تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الإبداع الإدارى بالبنوك محل الدراسة

| VIF    | Tol   | Sig.  | T     | المعاملات المعيارية                          | المعاملات غير المعيارية |       | المتغيرات |
|--------|-------|-------|-------|----------------------------------------------|-------------------------|-------|-----------|
|        |       |       |       | Beta                                         | Std. Error              | B     |           |
| 2.130  | 0.469 | 0.000 | 4.869 | 0.267                                        | 0.058                   | 0.283 | X1        |
| 2.213  | 0.452 | 0.803 | 0.250 | 0.014                                        | 0.054                   | 0.014 | X2        |
| 1.281  |       |       |       | الثابت                                       |                         |       |           |
| .688   |       |       |       | معامل الارتباط المتعدد R                     |                         |       |           |
| 0.473  |       |       |       | معامل التحديد R <sup>2</sup>                 |                         |       |           |
| 0.465  |       |       |       | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> Adjusted |                         |       |           |
| 55.872 |       |       |       | قيمة اختبار "F"                              |                         |       |           |
| .000   |       |       |       | مستوى معنوية                                 |                         |       |           |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح الآتى أن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (أبعاد البراعة التنظيمية ) التي تؤثر على الإبداع الإدارى ، حيث بلغت قيمة F (٥٥.٨٧٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهى أقل من ٥% ، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (الإبداع الإدارى) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالقوة التفسيرية فإنه من الملاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة بلغ (٠.٦٨٨)، والمساهمة النسبية لها والتي يعكسها معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (٠.٤٧٣)، وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة (البراعة التنظيمية) تفسر ما مقداره ٤٧.٣% من المتغير التابع (الإبداع الإدارى)، ونتيجة لما سبق، فإن عامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير أقل من (١٠) والتفاوت

(Tolerance) أكبر من (٠.١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات التوضيحية بحيث يمكن للباحثة الاعتماد على نتائج هذا النموذج، وتوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد أهم المتغيرات المستقلة مثل الإستغلال بمعامل انحدار ٠.٢٨٣ وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠).

● قياس تأثير البراعة التنظيمية ككل على متغيرات الإبداع الإداري  
لاختبار تأثير البراعة التنظيمية ككل على متغيرات الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة، يتم التحقق من صحة الفرض القائل " لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية ككل على متغيرات الإبداع الإداري"، وقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الإنحدار التدريجي (Stepwise Regression) لاختبار مدى صحة هذا الفرض؛ ويهدف هذا الأسلوب إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة .

جدول رقم (١٠) تأثير البراعة التنظيمية على الإبداع الإداري

| VIF    | Tol   | Sig.  | T      | المعاملات المعيارية              | المعاملات غير المعيارية |       | المتغيرات           |
|--------|-------|-------|--------|----------------------------------|-------------------------|-------|---------------------|
|        |       |       |        | Beta                             | Std. Error              | B     |                     |
| 1.000  | 1.000 | 0.000 | 17.654 | 0.672                            | 0.039                   | 0.685 | X البراعة التنظيمية |
| 1.484  |       |       |        | الثابت                           |                         |       |                     |
| .672   |       |       |        | معامل الارتباط المتعدد R         |                         |       |                     |
| 55.872 |       |       |        | معامل التحديد R2                 |                         |       |                     |
| .000   |       |       |        | معامل التحديد المعدل R2 Adjusted |                         |       |                     |
| 55.872 |       |       |        | قيمة اختبار "F"                  |                         |       |                     |
| .000   |       |       |        | مستوى معنوية                     |                         |       |                     |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح الآتي أن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (البراعة التنظيمية (ككل) التي تؤثر على الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة F (٥٥.٨٧٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) وهى أقل من ٥% ، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (الإبداع الإداري) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالقوة التفسيرية فإنه من الملاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة بلغ (٠.٦٧٢)، والمساهمة النسبية لها والتي يعكسها معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (٥٥.٨٧٢)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (البراعة التنظيمية (ككل) ) تفسر ما مقداره ٥٥.٨% من المتغير التابع (الإبداع الإداري، وبذلك يتضح تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الإبداع الإداري في البنوك.

**الفرض الخامس:** لا توجد اختلافات إحصائية في إدراكات العاملين لأبعاد الإبداع الإداري وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ).

١- لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل الدراسة وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ).. وقد اعتمدت الدراسة على اختبار مان وتي Mann-Whitney لدراسة في الابداع الادارى بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل الدراسة. واختبار كروسكال ويلز (Kruskal – Wallis).

جدول (١١) إختبار جوهريّة الفروق بين آراء المستقصى منهم طبقاً لنوع المستقصى منه نحو

أبعاد الإبداع الإداري

| المتغير              | ذكر    | أنثى   | الاختبار  | مستوى المعنوية |
|----------------------|--------|--------|-----------|----------------|
| الأصالة              | 201.66 | 172.42 | 14416.000 | 0.007          |
| الطلاقة              | 207.09 | 163.62 | 13139.500 | 0.000          |
| المرونة              | 200.19 | 174.79 | 14759.500 | 0.021          |
| الإنفتاح على التغيير | 200.91 | 173.63 | 14591.500 | 0.009          |
| الإبداع الإداري      | 204.90 | 167.17 | 13654.000 | 0.001          |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

\*لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق إحصائية بين آراء المستقصى حسب نوع المستقصى منه في كل محاور الدراسة لزيادة مستوى المعنوية عن ٥%.

جدول (١٢) إختبار جوهريّة الفروق بين آراء المستقصى منهم طبقاً لعمر المستقصى منه نحو

أبعاد الإبداع الإداري

| المتغير              | أقل من ٢٥ عام | من ٢٥ الى ٣٥ عام | من ٣٥ الى ٤٥ عام | من ٤٥ الى ٥٥ عام | ٥٠ عام فأكثر | الاختبار | مستوى المعنوية |
|----------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|--------------|----------|----------------|
| الأصالة              | 217.32        | 197.58           | 185.43           | 190.83           | 128.74       | 13.839   | 0.008          |
| الطلاقة              | 199.70        | 193.80           | 194.92           | 193.87           | 131.52       | 9.539    | 0.049          |
| المرونة              | 200.05        | 197.11           | 186.96           | 201.30           | 127.02       | 11.937   | 0.018          |
| الإنفتاح على التغيير | 216.85        | 180.47           | 195.73           | 194.78           | 150.52       | 9.540    | 0.049          |
| الإبداع الإداري      | 211.30        | 199.98           | 186.06           | 192.82           | 121.52       | 14.976   | 0.005          |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

\*لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

ومما سبق يتضح بأنه توجد فروق إحصائية بين آراء المستقصى حسب عمر المستقصى منه حول (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإنفتاح على التغيير) لانخفاض مستوى المعنوية عن ٥%.

جدول رقم (١٣) اختبار جوهريّة الفروق بين آراء المستقصى منهم طبقاً لخبرة المستقصى منه  
نحو أبعاد الإبداع الإداري

| المتغير              | أقل من ١٠ عام | من ١٠ الى أقل من ٢٠ عام | ٢٠ عام فأكثر | الاختبار | مستوى المعنوية |
|----------------------|---------------|-------------------------|--------------|----------|----------------|
| الأصالة              | 185.02        | 204.63                  | 164.55       | 7.723    | 0.021          |
| الطلاقة              | 196.79        | 195.00                  | 164.80       | 4.843    | 0.089          |
| المرونة              | 185.10        | 202.93                  | 168.95       | 5.659    | 0.059          |
| الإنفتاح على التغيير | 183.45        | 197.80                  | 186.25       | 1.759    | 0.415          |
| الإبداع الإداري      | 194.83        | 197.53                  | 162.28       | 5.773    | 0.056          |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ومما سبق يتضح بأنه لا توجد فروق إحصائية بين آراء المستقصى حسب خبرة المستقصى منه حول (الطلاقة ، المرونة، الإنفتاح على التغيير) لزيادة مستوى المعنوية عن ٥%، ولكن تم الاستدلال على وجود فروق إحصائية بين آراء المستقصى حسب خبرة المستقصى منه حول (الأصالة) لإنخفاض مستوى المعنوية عن ٥% .

جدول رقم (١٤) اختبار جوهريّة الفروق بين آراء المستقصى منهم طبقاً لمؤهل المستقصى منه  
نحو أبعاد الإبداع الإداري

| المتغير              | مؤهل متوسط | جامعي  | فوق جامعي | الاختبار | مستوى المعنوية |
|----------------------|------------|--------|-----------|----------|----------------|
| الأصالة              | 205.29     | 185.85 | 182.95    | 2.850    | 0.241          |
| الطلاقة              | 208.88     | 183.46 | 185.04    | 4.337    | 0.114          |
| المرونة              | 211.43     | 179.52 | 193.50    | 6.505    | 0.039          |
| الإنفتاح على التغيير | 200.48     | 183.49 | 197.44    | 2.391    | 0.303          |
| الإبداع الإداري      | 208.69     | 182.90 | 187.07    | 4.250    | 0.119          |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ومما سبق يتضح بأنه لا توجد فروق إحصائية بين آراء المستقصى حسب لمؤهل للمستقصى منه حول (الأصالة، الطلاقة، الإنفتاح على التغيير) لزيادة مستوى المعنوية عن ٥%، ولكن تم الاستدلال على وجود فروق إحصائية بين آراء المستقصى حسب لمؤهل للمستقصى منه حول (المرونة) لإنخفاض مستوى المعنوية عن ٥%.

جدول رقم (١٥) اختبار جوهريّة الفروق بين آراء المستقصى منهم طبقاً للحالة الإجتماعية  
المستقصى منه نحو أبعاد الإبداع الإداري

| المتغير              | أعزب   | متزوج  | مطلق   | أرمل   | الاختبار | مستوى المعنوية |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|----------|----------------|
| الأصالة              | 205.29 | 185.85 | 164.80 | 182.95 | 2.850    | 0.241          |
| الطلاقة              | 208.88 | 183.46 | 168.95 | 185.04 | 4.337    | 0.114          |
| المرونة              | 211.43 | 179.52 | 185.85 | 193.50 | 6.505    | 0.039          |
| الإنفتاح على التغيير | 200.48 | 183.49 | 183.46 | 197.44 | 2.391    | 0.303          |
| الإبداع الإداري      | 208.69 | 182.90 | 5.773  | 187.07 | 4.250    | 0.119          |

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ومما سبق يتضح بأنه لا توجد فروق إحصائية بين آراء المستقصى حسب الحالة الاجتماعية للمستقصى منه لزيادة مستوى المعنوية عن ٥%.

ومن السابق، يتضح رفض الفرض القائل : لا توجد اختلافات إحصائية في الإبداع الإداري بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل الدراسة وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ).

## ١٢ - النتائج:

في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة فإنه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل فيما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة وتختلف هذه النتيجة مع (الزهار ٢٠١٤) و(سليمان ٢٠١٦) ويمكن تفسير النتيجة ان البنوك محل الدراسة ليس على وعى كامل بأهمية البراعة التنظيمية لمواجهة المستقبل وضرورة الموازنة بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد.

- توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بالبنوك نحو الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة و تتفق هذه الدراسة مع دراسة ( عطا، ٢٠١٣) و تختلف مع دراسة (الحارثي ٢٠١٢).

- توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة، حيث أثبتت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بينهم ٦٣.١%، وهذا يدل على ان البراعة التنظيمية تلعب دورا حيويا في تعزيز الإبداع الإداري واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شعيب، النجار، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري.

- توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الإنفتاح على التغيير كمتغير من متغيرات الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط طردى .

- علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و المرونة كمتغير من متغيرات الإبداع الإداري في البنوك محل الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط طردى .

- توجد علاقة ارتباط جوهرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و الطلاقة بالتطبيق على البنوك محل الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط طردى .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وبين الأصالة كمتغير من متغيرات الإبداع الإداري بالتطبيق على البنوك محل الدراسة، وذلك بمعامل ارتباط طردى .
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الإبداع الإداري فى البنوك التجارية محل الدراسة، حيث أن المتغيرات المستقلة (البراعة التنظيمية) تفسر ما مقداره ٤٧.٣% من المتغير التابع (الإبداع الإداري) وهذا يدل على ان كلما زادت البراعة التنظيمية زاد الابداع الاداري، وإتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شعيب ، النجار ، ٢٠٢٠) فى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على الإبداع الإداري ودراسة (Seoprptoetal، ٢٠٢٤)(سليمان ، ٢٠٢٤) التي أوضحت وجود تأثير للبراعة التنظيمية على الابداع الإداري حيث .
- توصلت الدراسة إلى أنه توجد اختلافات إحصائية فى الابداع الاداري بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل الدراسة وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية ( النوع ، السن ، المؤهل العلمى ، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية، وإتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عبدالمطلب، ٢٠٢٠) فى أنه توجد اختلافات إحصائية فى الإبداع الإداري بين اتجاهات العاملين بالبنوك محل الدراسة وفقا لبعض الخصائص الديموجرافية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقا للنوع نحو مستوى الابداع الاداري ( الاصاله ، الطلاقة ، المرونة ،الانفتاح على التغير ) حيث ان الذكور يتمتعون بالابداع الاداري اكثر من الاناث و قد يرجع لان الاناث لا يشعرون بالتمييز في العمل عن الذكور و مراعاة ظروفهم الشخصية و تحملهم لمهام وظيفيه مثل الذكور و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة (عبود ٢٠١٦) و تختلف هذه النتيجة مع دراسة (المصرى ، عابدين ٢٠١٧) و دراسة (صورية ٢٠١٤).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقا للسن نحو مستوى الابداع الاداري ( الاصاله ، الطلاقة ، المرونة ،الانفتاح على التغير ) حيث ان العاملين كبار السن لديهم ادراك اعلى و الابداع الاداري من الشباب و تختلف هذه النتيجة مع (المصرى ، عابدين ٢٠١٧) و دراسة (صورية ٢٠١٤) .
- لا توجد فروق إحصائية طبقا للمؤهل العلمى نحو مستوى الابداع الاداري (الأصالة، الطلاقة، الإنفتاح على التغير) ما عدا المرونة توجد فروق إحصائية وتتفق مع دراسة (الحشاش ٢٠١٤) و دراسة (صورية ٢٠١٤) التي توصلت الى عدم وجود فروق تعزى متغير المؤهل العلمى في جميع المجالات ما عدا المرونة و فوجد فروق لصالح البكالوريوس ونفس انه كلما زادت درجة تعليم

الموظف ذات درجة ابداعه و تختلف هذه النتيجة مع دراسة (غادة خطاطبة ٢٠١٦) التي توصلت الى وجود فروق إحصائية لمتغير المؤهل العلمى .

- توصلت الدراسة لا توجد فروق إحصائية طبقا لسنوات الخبرة نحو مستوى الابداع الادارى ( و تفسر هذه النتيجة ان سنوات العمل لا تؤثر على ابداع الموظف قد يكون للموظف ذات سنوات خبرة اقل لديه درجة ابداع اعلى و تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الحشاش، ٢٠١٤) و دراسة (صوربة ٢٠١٤) و دراسة (المصرى ، عابدين ٢٠١٧) التي توصلت الى عدم وجود فروق إحصائية حول مستوى الابداع تبعا لمتغير سنوات الخبرة و تختلف هذه النتيجة مع دراسة (غادة خطاطبة ٢٠١٦) التي توصلت الى وجود فروق احصائية لمتغير سنوات الخبرة و لصالح من لديه خبرة عشر سنوات فاقل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقا للحالة الاجتماعية نحو مستوى الابداع الادارى (الاصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الانفتاح على التغير) وتفسر هذه النتيجة ان جميع العاملين يسعوا الى تلبية احتياجات العملاء و و للابداع و التطوير بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية.

### ١٣ - التوصيات:

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات ، يمكن للبنوك الإستفادة منها ، وتتمثل تلك التوصيات فى جدول رقم (٢٠) الذى يوضح الخطة التنفيذية لتلك التوصيات :

جدول (٢٠)

| الجهة الموجه إليها التوصية                                                                 | مضمون التوصية                                                                                      | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإدارة العليا<br>بالبنوك<br>-إدارة التدريب<br>بالبنك<br>- إدارة الموارد<br>البشرية بالبنك | تمتية البراعة التنظيمية بالبنوك كمصدر رئيس لتنمية رأس المال الفكرى كثروة وقيمة تنافسية يحقق تميزها | يتم من خلال:<br>- تشكيل ثقافة عامة بأهمية البراعة التنظيمية فى البنك.<br>- العمل على إنشاء وحدات تنظيمية تكون متخصصة بالقدرات الإستغلالية والإستكشافية مع وجود ممارسات إدارية تعمل على توفير الموارد اللازمة لها.<br>- نشر ثقافة الإستغلالية والإستكشاف للبراعة التنظيمية داخل بيئة العمل.<br>- تدريب العاملين على البراعة |

| آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                  | مضمون التوصية                                                                | الجهة الموجه إليها التوصية                                                          | مجال التوصية    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| التنظيمية.<br>- العمل على توظيف وإستثمار البنوك لقدراتها وإمكاناتها الداخلية وإستكشاف الفرص الجديدة لخلق الأفكار الجديدة .                                                                                                                                                     |                                                                              |                                                                                     |                 |
| يتم ذلك من خلال:<br>- مراجعة مختلف التحفيزات المادية والمعنوية التي تدفع لأفراد إلى بدل مجهود أكثر .<br>- العمل على إنشاء بيئة حاضنة للإبداع في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب تكون مسئوليتها دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين وتنمية مهارات التفكير الإبداعي للعاملين. | الترويج في الوظيفة حتى يكون هنالك اهتمام وإبداع فى ممارسة المهام داخل البنك. | - الإدارة العليا بالبنوك<br>-إدارة التدريب بالبنك<br>- إدارة الموارد البشرية بالبنك | الإبداع الإدارى |

## ١٤ - توصيات ببحوث مستقبلية:

تناولت الدراسة الحالية دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإدارى وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ،إلا أنه مازال هناك بعض النقاط التى تحتاج إلى مزيد من البحث ومنها:

- علاقة التطورات التكنولوجية بالإبداع الإداري.
- أثر الابداع الاداري على جودة التعليم.
- أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع الإداري.
- أثر الحوكمة على الإبداع الإداري.
- دور البراعة التنظيمية فى تحقيق المرونة الإستراتيجية.

## المراجع :

### المراجع بالعربية :

- إبراهيم، رؤى، ثابت، محمد، محمد، بسام (٢٠٢١)، "ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الاهلية الجامعة الاسلامية وجامعة الكفيل في النجف الاشرف" مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ١٢٧.
- إبراهيم، صباح مها، (٢٠١٧)، " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي"، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة الاقتصاد. المجلد ١٢، العدد ٣٩.
- أبو رحمه، إبراهيم، (٢٠٢١)، " دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على جامعة غزة"، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، العدد ١٠.
- أحمد سليمان، (٢٠٢٤) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة و الابداع الاداري بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم و المستشفيات بجامعة المنصورة .المجلد ٥، العدد ٢، الجزء الثالث
- اسماعيل، عمار فتحى موسى، (٢٠١٩)، " دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات"، كلية التجارة، جامعة السادات. المجلد ٥٣، العدد ٢.
- الحشاش، احمد سعيد ( ٢٠١٤ ) "تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للابداع الادارى . الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير.
- الجميعى، وفاء معيوض، الحارثى، نولى عيد، (٢٠٢١)، " البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهمية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، مجلة البحث فى التربية وعلم النفس، المجلد ٣٦، العدد ٤.
- السوداني، سناء راجي ( ٢٠١٦ ) درجة ادارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية
- في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- الرشيدى، نواف خلف، (٢٠١٨)، " التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٢، العدد ٢.
- الشريدة، صالح زياد، (٢٠١٩) "أثر نظام ذكاء الاعمال على القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية" جامعة الاسراء الخاصة، رسالة ماجستير.
- المصرى، نضال حمدان، عابدين، إبراهيم، (٢٠١٧)، " دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة"، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٣٧، العدد ٣.
- المغربي، عمرو عبدالله، نهاد، كمال محمد، جعفر، هبة الله على، (٢٠٢١)، " أثر الاستغراق الوظيفي على الإبداع الإداري في شركات السياحة المصرية"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد ٥، العدد ١.
- الفت إبراهيم ( ٢٠١٣ ) " دور التميز الادارى في الابداع " دراسة ميدانية على البنوك في مصر. المجلة العالمية لقطاع كلية تجارة، جامعة الازهر العدد ١٠ .
- خطاطبة ، غادة محمود (٢٠١٦) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون للابداع الإداري وعلاقتها بفاعلية المعلمين من وجهة نظرهم .جامعة جرش، رسالة ماجستير .
- داوود، أكرم، عبدالله، أحمد، (٢٠٢١)، "تأثير عمليات ادارة الموهبة فى تحقيق البراعة التنظيمية"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ١٠، العدد ٣٩.
- راضي، جواد وقاسم، زهراء ( ٢٠١٧ )، "التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية" دراسة لآراء عينة -من مدرء بعض المصارف الخاصة"، رسالة ماجستير جامعة القادسية.
- رضوان ، وائل وافي، (٢٠٢١)، " متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر"، مجلة تطوير الأداء الجامعى، المجلد ١٤، العدد ١.
- رضوه محمد ( ٢٠١٤ ) " اثر القيادة التحويلية على براعة الأداء بالتطبيق على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .المجلد ٣٤، العدد ٣.
- سلوى محمود ( ٢٠٢٤ ) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة على البراعة التنظيمية: (دراسة نظرية) ، المجلد ١٥ ، العدد ٢ .

- سماح رضوان، (٢٠٢٣) دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين. جامعة النجاح الوطنية. (رسالة ماجستير)
- شبات، جلال إسماعيل، (٢٠٢١)، "البراعة التنظيمية و علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في منظمات المجتمع المدني : دراسة حالة شبكات المنظمات الأهلية قطاع غزة"، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية ، المجلد ٤، العدد ١.
- شعيب، محمد محمود، النجار، أحمد كرم، (٢٠٢٠)، " دور البراعة التنظيمية فى تعزيز الإبداع الإدارى فى فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة كفر الشيخ"، المجلة الدولية للتراث والسياحة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، العدد (١٤).
- شوانى، فخر الدين، أبا بكر، محمد، (٢٠٢٢)، "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تحليلية الآراء عينة من القياديين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل" مجلة جامعة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد ١٠.
- صالح، إبراهيم، الطيب (٢٠٢٤) أثر إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري بالمنشآت الصناعية - بالتطبيق على مصنع سور للغزل والنسيج- ولاية الجزيرة- السودان.(رسالة ماجستير)
- صورية، زائل ( ٢٠١٤) "دور التدريب في تحقيق الابداع الادارى للمورد البشرى . بمركز البحث العلمى والتقنى للمناطق الجافة "عمر البرناوى" بسكرة ( رسالة ماجستير )، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،الجزائر .
- عبود، على موحان ( ٢٠١٦)، الابداع الاداري و علاقته بالتمكين الاداري لدى مديري المدارس الإعدادية . مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١٢٦.
- ناجى، على ناجى،(٢٠١٩)، "دور مكاتب البلديات فى زيادة الإبداع الإدارى والولاء التنظيمى للعاملين فى البلديات بالملكة الأردنية الهاشمية، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، العدد ٣٤.
- فيبي نصحي راغب ( ٢٠١٦) "أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية .المجلد ٧، العدد ٢.

### المراجع باللغة الإنجليزية.

- Al Battashi, S. K. M. (2022). *Translanguaging and Young Muslim Children's Negotiations of Intersectional Muslim Identities in an*

*English Reception Classroom: A Linguistic Ethnographic Study* (Doctoral dissertation, UCL (University College London)).

- Aldalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity. *Journal of southwest Jiaotong university*, 54(6).
- Soeprapto, E. F., Partiwi, S. G., & Widyaningrum, R. (2024). Employee Creativity as Moderation between Ambidexterity Organization and Innovation Performance: SMEs in East Kalimantan. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 500, p. 03040). EDP Sciences.
- Al, Z. M. G. H., Al, S. A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity: Analytical study of the opinions of a sample of professors at Colleges of Karbala University. *International Review*, (3-4), 10-23.
- Joensuu-Salo, S., & Viljamaa, A. (2024). The relationship between digital orientation, organizational ambidexterity, and growth strategies of rural SMEs in time of crisis. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 25(2), 128-141.
- West, J. P., & Berman, E. M. (1997). Administrative creativity in local government. *Public Productivity & Management Review*, 446-458.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.

