



أثر الرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين دراسة تطبيقية على البنوك الاردنية التجارية

The impact of organizational agility on employee
creativity, an applied study on Jordanian
commercial banks

أ/ حاسم محمد فالح الجازي

أ.م.د/ سامح عبدالمقصود أبو الذهب
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

أ.د/ علي أحمد عبد القادر
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد العاشر - العدد الثامن عشر - الجزء الأول
يوليو ٢٠٢٤م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

مستخلص Abstract

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية Organizational agility على ابداع الموظفين Employee creativity دراسة تطبيقية على البنوك الاردنية التجارية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) من العاملين فى البنوك التجارية الاردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ايجابي معنوى للرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين فى البنوك التجارية الأردنية، ووجود اثر ايجابي معنوى للرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين فى البنوك التجارية الأردنية، ووجود اثر ايجابي معنوى للرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين فى البنوك التجارية الأردنية، كما توصي الدراسة الحالية كما يلي، ضرورة تركيز إدارة البنوك على كيفية التعامل مع ظروف العمل المختلفة والتغيرات الغير متوقعة، ضرورة تركيز البنك على زيادة مستوى التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع واكتشاف المبدعين، ضرورة امتلاك البنك خطة واضحة لبناء وتجهيز البنية التحتية بالتقنيات الحديثة وكيفية إدارتها.

الكلمات المفتاحية Key Words

الرشاقة التنظيمية Organizational agility ، ابداع الموظفين Employee creativity

١. المقدمة

شهدت أواخر القرن العشرين تحولات متسارعة في جميع الميادين، حيث أدى ذلك لتوجه العالم أجمع نحو توظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والانفتاح الاقتصادي العالمي بين الدول، سواء كان ذلك نتيجة العولمة والحرية وتبادل الخبرات العالمية التي أدت للتنافسية بين منظمات الأعمال والتي لن تدوم بالأساليب التقليدية، مما يستوجب على هذه المنظمات الاستجابة لتلك التغيرات عبر اتباع الأساليب الإدارية الحديثة لتجويد وتحسين أدائها التنظيمي، والتكيف مع كافة الظروف الطارئة وتوظيف النمط العلمي في تحسين المنظمات لأجل التصدي للتحديات المعاصرة؛ كأسلوب الرقابة التنظيمية للنهوض بمستوى البنوك وتحقيق درجة متقدمة من التميز في عملها مقارنة مع منافسيها.

وإن توظيف الرقابة التنظيمية في عصر مليئ بالتنافسية يسهم في تحفيز الموظفين نحو الإبداع في عملهم كونهم المكملين للنظام الإنتاجي للمنظمة؛ والتي من الواجب عليها أن تعمل بكل جد ومثابرة عبر استثمار طاقات الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم الإبداعية، لأجل تحقيق غاياتها بفعالية (الشنطي والشريف، ٢٠٢٠، ص ٥).

فالأداء الإبداعي للموظفين هو انعكاس لطريقة الاستخدام الأفضل من قبل المنظمة لأسلوب الرقابة التنظيمية وبتسخيرها لتثبيت غاياتها والمحافظة على ميزتها التنافسية (Andrew, Latiff & Burhan, 2019)؛ وبسياق آخر، فقد وضح (Felipe, Roldan and Rodriguez, 2017) بأن هناك علاقة ارتباط بين الرقابة التنظيمية وابداع الموظفين، حيث تعزز الرقابة التنظيمية من ابداع الموظفين لأجل تحقيق الميزة التنافسية؛ وفي السياق ذاته فإن أسلوب الرقابة التنظيمية له دور في ابداع الموظفين، حيث يؤثر ابداع الموظفين بشكل ايجابي في تحسين الخدمات المقدمة في المنظمة (Ekweli & Hamilton, 2020, p. 173).

ونظرًا لأن نجاح البنوك كمنظمات أعمال يتمثل في امكانياتها على مسايرة الظروف المتغيرة وفق النسق التنافسي، التي تحتاج منها منح أهمية أكبر لإبداع الموظفين بما يعكس على تحقيق غاياتها ومنحها سمة الرقابة (حسن وآخرون، ٢٠١٣)، حيث أكد (Ekweli & Hamilton, 2020) في دراسته بأن ابداع الموظفين يعد أداة لازمة لتحسين ابداع الموظفين في البنوك.

وفي ضوء ما سبق يسعى الباحث الى دراسة أثر الرقابة التنظيمية على ابداع الموظفين دراسة تطبيقية على البنوك الاردنية التجارية.

٢. الإطار العام للبحث

٢-١. مشكلة البحث:

تبرز مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. الى أي مدى توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية و ابداع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية؟
٢. إلى أي مدى يؤثر الرقابة التنظيمية على ابداع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية؟

٢-٢ أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من الاسهامات العلمية والعملية التي تقدمها والتي تتمثل فيما يلي:

أ. الأهمية العلمية:

- تنبثق أهمية الدراسة الحالية من التحولات العالمية والتطورات التكنولوجية التي يعيشها الاقتصاد العالمي نتيجة انتشار الأزمات الاقتصادية العالمية، ومن الاهتمام الهائل للتنقيب عن الأساليب الادارية الملائمة كالرشاقة التنظيمية.
- سيقوم الباحث عبر هذه الدراسة بتطوير الأدب النظري الذي يضم المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة) مما سيوفر للباحثين الاستفادة منها.
- سيقوم الباحث عبر هذه الدراسة بتطوير الأدب النظري الذي يضم على المتغير التابع ابداع الموظفين مما سيوفر للباحثين الاستفادة منها.
- ستسهم هذه الدراسة في تقديم الإفادة للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة.
- ندرة المصادر والمراجع في هذا الموضوع في الأردن، لذا ستكون هذه الدراسة مرجعاً بارزاً للباحثين والمهتمين بالبنوك الأردنية.

ب. الأهمية العملية:

- تعريف الباحثين والعاملين في الميدان وأصحاب القرار والمهتمين بـ(أثر إبداع الموظفين على الرشاقة التنظيمية في البنوك).
- سوف تفيد نتائج الدراسة الحالية في تقديم مؤشرات ليسترشد بها الباحثون في (أثر إبداع الموظفين على الرشاقة التنظيمية في البنوك).
- تسهم هذه الدراسة في مساعدة المهتمين على التعرف على أوجه الضعف في الرشاقة التنظيمية في البنوك الأردنية، مما يسهم في مساعدتها في وضع الخطط والبحوث البنكية، والتعرف على أماكن القوة ودعمها، ومعالجة أماكن الضعف.

٣-٢ هدف البحث:

يسعي الباحث إلى محاولة تحقيق الهدف الرئيسي وهو التأكد من أثر الرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين دراسة تطبيقية على البنوك الاردنية التجارية.

ويتفرع من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على العلاقة بين الرقابة التنظيمية و ابداع الموظفين فى البنوك التجارية الأردنية.
٢. التأكد من اثر الرقابة التنظيمية على ابداع الموظفين فى البنوك التجارية الأردنية.

٤-٢ فروض البحث:

١. يوجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الرقابة التنظيمية و ابداع الموظفين فى البنوك التجارية الأردنية.
٢. يوجد اثر ايجابي معنوى للرقابة التنظيمية على ابداع الموظفين فى البنوك التجارية الأردنية.

٥-٢ منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج العلمي المعاصر القائم على المنهج الوصفي التحليلي لخدمة الجانبين النظري والتطبيقي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لرصد وتفسير الاحداث والظواهر الواقعية عبر بيانات مفرداتها.

٦-٢ نطاق وحدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع أثر الرقابة التنظيمية على ابداع الموظفين فى البنوك التجارية الأردنية.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين فى البنوك التجارية الأردنية.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على جميع البنوك التجارية الأردنية، وسيتم اختيار (٧) بنوك من أصل (١٣) بنك توزعت حسب عدد الفروع وعدد العاملين فيها منها الكبيرة (البنك العربي، بنك الاسكان، البنك الأهلي) ومنها المتوسطة (البنك الاردني الكويتي، وبنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)، والصغيرة (بنك سوسيته جنرال (الأردن)، وبنك الاتحاد).
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢).

٧-٢ خطة البحث:

- الحادى عشر: هيكل الدراسة
- الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثانى: الاطار النظرى للدراسة
- الفصل الثالث : منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفروض
- الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات.

٣- الدراسات السابقة

دراسة كل من (Veiseh, shari & Eghbalib, 2014) بعنوان:

A study on ranking the effects of transformational leadership style on .organizational agility and mediating role of organizational creativity

هدفت إلى معرفة أثر أسلوب القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية ودور الوسيط للإبداع الموظفين في مصفاة غاز إيلام الواقعة في محافظة إيلام بيران، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المصفاة وعددهم (٤٠٠) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (١٩٦) موظفاً حيث تم توزيع الاستبيان عليهم، وتوصلت النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية أثر بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية، كما توسط إبداع الموظفين في التأثير على القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية.

دراسة (Rasouli, Soodi & Jafarzadeh, 2016) بعنوان: "Studying the relationship between organizational intelligence and organizational "agility of employees of Payame Noor University of Sari

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية لموظفي جامعة بايامي نور في ساري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من (60) موظفاً في جامعة بايامي نور في ساري في إيران، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية للموظفين في جامعة بايامي نور في ساري.

دراسة (السواعير، ٢٠١٧) بعنوان: "الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية -دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية-".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية في البنوك التجارية، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنكاً، وتم أخذ عينة ملائمة قوامها (٣٨٤) فرداً من المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بالبنوك التجارية الأردنية في الإدارات الرئيسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وتشير النتائج إلى وجود دور وسيط ذو دلالة إحصائية لكفايات ذكاء الأعمال (الكفايات الإدارية والكفايات التقنية والكفايات الثقافية) في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

دراسة (المحاسنة، ٢٠١٧) بعنوان: " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية ".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية، وتكون مجتمع الدراسة من

الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها (٦) شركات، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددهم (٢٤٠)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وتشير النتائج إلى أن القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق الرقابة التنظيمية ورسالة الاستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، كما تؤثر البراعة التنظيمية (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال) في تحقيق الرقابة التنظيمية (رسالة عمليات الأعمال ورسالة الاستجابة للسوق) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.

دراسة (العنزي، ٢٠١٧) بعنوان: " أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: " دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة العاملين بلغ تعدادهم (٣٣٠) مبحوثاً، واستخدم المنهج الوصفي الميداني، واعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتشير النتائج إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، ووجود أثر للإبداع الإداري بأبعاده مجتمعة في الرقابة التنظيمية للإدارة العامة في الكويت ووجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

دراسة (مسلم وأبو سليم، ٢٠١٨) بعنوان: " الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع، وبيان مدى توافر أدوات الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، سنة سيجما)، وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع بأبعاده المختلفة (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، تقبل المخاطر، تشجيع الإبداع)، وطبقت الدراسة على الموظفين في شركة جوال بمحافظة غزة- فرع الشمال والبالغ عددهم (٨٥) موظفاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة وتشير النتائج إلى وجود أثر لأدوات الإدارة الرشيقة وعناصر الإبداع في شركة جوال.

دراسة (الشمري والزيادي، ٢٠١٨) بعنوان: " العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور "الوسيط للذكاء التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كوريك تيليكوم للاتصالات المتنقلة-".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كوريك تيليكوم للاتصالات المتنقلة-، وتكون مجتمع الدراسة من شركة كوريك تيليكوم للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث، وطبقت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة والتي شملت (٤٦) فرداً من العاملين في الشركة، واستخدام الملاحظة والمقابلات الشخصية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتشير الدراسة إلى أن للذكاء التنظيمي دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية التنافسية.

دراسة (Ekweli & Hamilton, 2020) بعنوان: Product Innovation and Organizational Agility in the Banking Sector of Nigerian Economy.

هدفت إلى البحث في العلاقة بين ابتكار المنتجات وإبداع الموظفين على الرشاقة التنظيمية في القطاع المصرفي في الاقتصاد النيجيري، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من (٣٦) مديراً في القطاع المصرفي في نيجيريا. وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة كبيرة بين ابتكار المنتجات وإبداع الموظفين على الرشاقة التنظيمية في القطاع المصرفي في الاقتصاد النيجيري، كما كشفت النتائج أن إبداع الموظفين وابتكار المنتجات في القطاع المصرفي في نيجيريا أدى إلى سرعة عالية في الاستشعار واتخاذ القرار والتصرف.

دراسة (Khaddam, 2020) بعنوان: "Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing"

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر إبداع الموظفين على الرشاقة الإستراتيجية على شركة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية باستخدام تبادل المعرفة كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من (٧٦) موظفاً، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية فعالة بين أثر إبداع الموظفين والرشاقة الإستراتيجية، كما تبين أن العلاقة بين المتغير الوسيط (تبادل المعرفة) في العلاقة بين إبداع الموظفين والرشاقة الإستراتيجية ساعد على زيادة الفهم في كيفية تفاعل هذه العوامل من أجل خلق قيمة للعملاء وتطوير استراتيجيات مستقبلية لتحسين الرشاقة الاستراتيجية.

دراسة (Ismail & Al-Assa'ad, 2020) بعنوان: "The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An empirical study in Syrian private Banks"

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، حيث تم تطبيقه على العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في البنوك السورية الخاصة بمدينة دمشق، حيث تم اختيار عينة إجمالية قوامها (١٦٠) موظفاً، ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة، بينما كان الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وللتعرف على أبعاد الذكاء التنظيمي استخدمت الدراسة مقياس (Albrecht, 2002)، ولقياس المرونة التنظيمية استخدم الباحث مقياس (park, 2011)، بعد اختبار فرضية البحث كانت النتائج الرئيسية للبحث كالاتي: هناك تأثير كبير لُبعد واحد من الذكاء التنظيمي (الرؤية الإستراتيجية) على سرعة الاستشعار، وهناك تأثير كبير لأبعاد الذكاء التنظيمي (الرغبة في التغيير - الرؤية الإستراتيجية - التوافق والتطابق) على سرعة اتخاذ القرار، كما تبين أن هناك تأثير كبيراً لأبعاد الذكاء التنظيمي (الرغبة في التغيير - الرؤية الإستراتيجية - التوافق والتوافق) على سرعة اتخاذ القرار.

٤- الرشاقة التنظيمية

٤-١ مفهوم الرشاقة التنظيمية The concept of organizational agility

أن مصطلح الرشاقة التنظيمية برز نتيجة ضعف المنظمات على التأقلم مع الظروف البيئية المتطورة، حيث يعتبر أول ظهور لمصطلح الرشاقة التنظيمية بداية التسعينات من القرن الماضي حيث قام عدد من الباحثين بجامعة لاهي بتقديم دراسة وضحت مدى الضعف التي تتمتع به المنظمات داخل سوق العمل وتم اتخاذ كافة الأساليب التي تساهم في معالجة هذا الضعف واللجوء إلى أساليب واستراتيجيات حديثة تحقق الميزة التنافسية داخل المنظمات فكانت الرشاقة التنظيمية أحد هذه الاستراتيجيات التي ساهمت في تعزيز المنافسة والنمو والتفرد والتميز داخلها (الوهيبي وبن شعليل، ٢٠٢٠، ص ٣٠٠).

و عرف الباحث الرشاقة التنظيمية بأنها: " أحد الاستراتيجيات التي من خلالها تستطيع المنظمات التعامل مع التطورات التي تطرأ على البيئة داخلياً وخارجياً بشكل فعال وسريع.

وفي هذه الدراسة تعرف بأنها: في قدرة البنوك التجارية الأردنية على التأهب المستمر للتعامل مع أي تغيرات مفاجئة في البيئة المحيطة بأعمالها بشكل سريع، وسيتم قياسها من خلال الأبعاد التالية (الحساسية الاستراتيجية، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة).

٤-٢ أهمية الرشاقة التنظيمية داخل المنظمات:

الرشاقة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في نجاح المنظمات وتقدمها وهي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة كالسرعة والمرونة والجودة وتمكن المنظمة من التطلع على المدى البعيد لمعرفة مكانها بين المنافسين إذ أن المنظمات تواجه العديد من الصعوبات في التعامل مع التطورات الجديدة تبعاً للمدخل التقليدي مما فرض عليها أن تلجأ إلى الخفة والمرونة في عملها لتتفاعل بشكل سريع مع هذه التطورات البيئية المتسارعة (هنية، ٢٠١٦).

وإن امتلاك المنظمة للرشاقة التنظيمية يعتبر الداعم الأساسي في زيادة مستوى قدرتها على تلبية التحولات والتطورات المتسارعة التي تطرأ على بيئتها، كما وتعمل الرشاقة على توحيد الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة لجعلها أكثر فعالية مما يعود بالنفع عليها وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف الدرجات التنظيمية وتوفر الكثير من البدائل التي تحتاجها المنظمة على المدى البعيد وتأسس قاعدة مهمة من المعلومات وتطويرها بهدف متابعة الكثير من البدائل والخيارات المختلفة (الياسر وآخرون، ٢٠١٤).

٤-٣ أبعاد الرشاقة التنظيمية:

أصبحت المنظمات على وعي كبير في أن النجاح والاستدامة أطول وقت ممكن يعتمد بشكل كبير على مدى رشاقتها التنظيمية إذ يقصد بالرشاقة النمو والازدهار في بيئة تتصف بالتغيير الديناميكي من خلال التفاعل بشكل سريع مع الأسواق المتطورة وابتكار منتجات جديدة غير متوقعة (المري والبشاشة، ٢٠٢٠، ص ٢).

ومن أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات بهدف الحفاظ على الاستمرارية والنمو ما يلي:

البعد الأول: القدرة على إستغلال الفرص

وبسبب ما يطرأ على المنظمات من تقلبات وتطورات سريعة لا بد من تطوير قدراتها للكشف عن التطورات البيئية قبل حدوثها والتعامل معها بكل مرونة وسرعة وأن تنتهز الفرص الجديدة لتحسين أدائها إذ تعتبر عملية انتهاز الفرص واستغلالها من أهم أبعاد الرشاقة التنظيمية (Felipe, Roldan and Rodriguez,2017).

حيث أن مقدرة المنظمة على إستغلال الفرص تعني قدرتها على التصدي لكافة التغييرات والتطورات التي تتعرض لها المنظمة والاستفادة منها من خلال إزالة الغموض عن فرص الأداء التنافسي داخل بيئة العمل ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة لديها فتصبح فيما بعد عبارة عن ميزة تنافسية تتميز بها عن المنظمات الأخرى تساعد في الوصول إلى أهدافها المنشودة في وقت أقل وأسرع وهذا ما يدفعها إلى الاستمرارية في بيئة العمل التي تتميز بالتغيرات التي يصعب التنبؤ بها(Oosterhout,2010).

ويرى الباحث بأن استغلال الفرص لها أهمية كبيرة إذ تساعد المنظمة في التطلع على المدى البعيد ومعرفة ما سيطرأ عليها من تغييرات وتطورات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصدي لها أثناء وقوعها.

البعد الثاني: المرونة والسرعة

لا بد أن تكون المنظمات على معرفة كافية بأنواع المرونة والسرعة، فمن خلال المرونة تستطيع المنظمات التأقلم والتكيف مع الظروف الناتجة عن التغييرات التي طرأت على البيئة والعمل على إيجاد حلول سريعة من أجل الحفاظ على فاعلية المنظمة، في حين أن السرعة هي السرعة في الرد والتصدي لهذه التطورات وسرعة عمليات الأعمال على مستوى المنظمة وبالتالي السرعة هي صميم الرشاقة حيث تكون مطلوبة عند تسويق المنتجات الجديدة، والرد على الطلب أو الخدمة وإعادة تكوين العمليات التنظيمية والأنظمة للاستجابة لتغيرات معينة (Alhadid, 2016).

البعد الثالث: التكيف مع البيئة

تتميز بيئة الأعمال بالتنافسة لذا فإنها لا تفرص على المنظمات التأقلم مع التطورات البيئية فقط بل أيضاً تفرص عليها التطلع على المدى البعيد والتنبؤ بالتطورات والتغييرات قبل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لها بحيث لا تؤثر على العمليات في المنظمة كما أن القدرة على التكيف تركز وتعتمد على كيفية تأثير شكل المنظمة وتصميمها ودرجة إضفاء الطابع الرسمي على قدرتها في التأقلم. بشكل سريع مع بيئة العمل لتتمكن من الاستمرارية والبقاء (Phuong, Molla and Peszynski,2010).

٤-٤ خصائص الرشاقة التنظيمية:

تتسم الرشاقة التنظيمية بعدد من أهم الخصائص التي تتصف بها الرشاقة التنظيمية هي مقدرتها على تصميم أشكال وهياكل تنظيمية تتمتع بالرشاقة وبنفويض واسع للسلطات ونقلها بكل سهولة

ويسر مما يؤدي إلى تأسيس ثقافة تنظيمية لدى الموظف تتقبل التغيير وتتكيف بشكل سريع مع التغييرات والتطورات الداخلية والخارجية حيث أن تعزيز الإدارة للرقابة التنظيمية هو ما يجعلها مقبولة عند الموظف ويدعم تطبيقها بكل قوة، كما أن اهتمام المنظمات بالعناصر والموارد البشرية المبدعة واستخدام التقنيات التكنولوجية المبدعة بشكل كبير يزيد من تمتع المنظمات بالرقابة التنظيمية (أبو هلال، ٢٠٢١، ص ٢٤).

وأشار (النوري، ٢٠١٩، ص ١٣) إلى خصائص الرقابة التنظيمية إذ تمثلت فيما يلي:

١. جعل المنظمة قادرة على الاستجابة بشكل سريع للتغيرات المحيطة بها سواء داخلياً أو خارجياً.
٢. جعل المنظمة قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها.
٣. مساعدة المنظمة في استنباط كل ما هو جديد لتحسين أدائها والانتقال من المنظمة التقليدية إلى منظمة تتمتع بالرقابة.
٤. تؤسس الرقابة التنظيمية للمنظمات قاعدة معرفية عالية بهدف فهم المواقف الجديدة والكفاءة الإبداعية الكبيرة للتعامل مع الظروف الجديدة.

٥- ابداع الموظفين

١-٥ مفهوم ابداع الموظفين The concept of employee creativity

قد تطرق العديد من الباحثين في مجال الإدارة إلى تحديد مفهوم ابداع الموظفين أو الابداع الوظيفي، حيث عرفه (حريرية ومشري، ٢٠٢٠، ص ٢٤٢). بأنه: "التصرف المميز الذي يمارسه الفرد في وظيفته الذي يؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة"

ويعرف الباحث ابداع الموظفين بأنه: إمكانية الموظفين في المنظمة (البنوك التجارية الأردنية) على توظيف أنماط معاصرة من التفكير والذكاء، والتي تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإمكانيته على ابتكار أساليب حديثة لم تستخدم من قبل وتتصف بتحقيقها للمنفعة العامة، كامكانيتهم على استخدام الذكاء الاصطناعي.

٢-٥ أهمية ابداع الموظفين للمنظمة:

يعتبر ابداع الموظفين جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تهدف إلى النجاح والتفوق في عملها كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها وإن الإبداع في المنظمات يعمل على توفير المناخ لملائم الذي يجعل المنظمة قادرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو والتطور التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى كما ويساعد في تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، ويؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها والوصول إلى حلول جذرية للمشكلات التي تواجهها المنظمة (جلولي، ٢٠١٣، ص ٦٧).

٣-٥ أبعاد ابداع الموظفين:

نتيجة لاختلاف وجهات النظر عند الباحثين في تحديد مفهوم ابداع الموظفين، فقد اختلفت أبعاده التي تطرقوا لها في دراساتهم، فقد وضح (القطاونة وأبو تايه، ٢٠١٦، ص ٣٧١) أبعاد ابداع الموظفين فيما يلي:

البعد الأول: تبني المنظمة لأسلوب التغيير: والذي يكمن في امكانية الفرد على الموظف عن التعبير عن أفكاره الجديدة الابداعية بثقة عالية ودون أي تردد.

البعد الثاني: الامكانية على التكيف والمرونة في العمل المنظمي: وهي امكانية الموظف على التأقلم مع كل ما هو جديد وحديث طارئ على أساليب المنظمة وسياساتها.

البعد الثالث: سعة الاتصال والتواصل مع الجهات الخارجية في المنظمة: إن هذا البعد يستدل عليه من الأسلوب السلوكي للإبداع من امكانية الفرد في الاستحواذ على المعلومات داخل المنظمة وخارجها، والتي تتم عن طريق فتح قنوات الاتصال والتواصل مع الجهات المسؤولة عن المنظمة الداخلية والخارجية بتوظيف العلاقات الشخصية معهم.

البعد الرابع: الإسهام في حل المشكلات وتحمل المخاطر: وهي امكانية الموظف وقدرته على حل المشكلات التي تواجه المنظمة والمخاطرة في تحمل الأخطار الواقعة عليها والنتيجة عن السلوك المتبع داخل المنظمة.

البعد الخامس: توظيف الأساليب الجديدة الإبداعية في العمل: وهي التوجه نحو استخدام الأساليب الابداعية الحديثة في أداء الوظائف والمهام المرتبطة بعمل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة خارجة عن المألوف في تنفيذ مسؤوليات المنظمة ومهامها وأنشطتها.

البعد السادس: الحث على الإبداع واطاحة المعلومات للموظفين المبدعين: إن الكثير من منظمات الأعمال تتطلع نحو التطوير والتحسين المستمر للإنتاجية وتعزيز سوق العمل، وهذا يرتكز على دعم القدرة الإبداعية لدى الموظفين من خلال تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة، وتزويدهم بكل ما هو جديد من معلومات لتدعيم الأفكار الإبداعية، مما يساهم في مساعدة الموظف على الإبداع والتطور والديمومة في اراحة الأفكار الإبداعية باستمرار.

البعد السابع: رفض الأعمال التي تقلل من الإبداع: ويتمثل هذا البعد في رفض الموظفين للروتين والرتابة في أعمال المنظمة وتنفيذ أدائها ومهامها والتلقيب عن الطرق المعاصرة في التفكير بالعمل، كما ويتصف ابداع الموظفين برفض الأساليب السلوكية التي تقلل من الإبداع كالجود في العمل وعدم التغيير.

ويلاحظ الباحث مما سبق أن أبعاد ابداع الموظفين انبثقت من مفاهيم الابداع لدى الموظفين المتمثلة في التوظيف الناجح والتميز للعمليات أو البرامج أو المخرجات الحديثة باعتبارها نتيجة لقرارات متخذة داخل المنظمة، وأيضًا فهو عملية تطوير للأفكار الجدة وتنفيذها داخل المنظمة لأجل المشكلات التي تواجهها المنظمة.

٦- الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات والإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف البحث، وتشمل عرض: المنهج المستخدم في البحث، وتحديد مجتمع وعينة البحث، ثم الأدوات المستخدمة بهدف جمع البيانات، والخطوات التي مرت بها الأدوات من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرًا الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث وهي على النحو التالي:

٦-١ منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج العلمي المعاصر القائم على المنهج الوصفي التحليلي لخدمة الجانبين النظري والتطبيقي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لرصد وتفسير الأحداث والظواهر الواقعية عبر بيانات مفرداتها.

٦-٢ مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع البنوك التجارية الأردنية وعددها (١٣) بنكًا والعاملة في مدينة عمان، عدا فروعها في المملكة الأردنية الهاشمية وهي: (البنك العربي/ بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن) / بنك الأردن/ بنك القاهرة عمان/ بنك المال الأردني / البنك التجاري الأردني/ البنك الأردني الكويتي/ البنك الأهلي الأردني/ بنك الإسكان للتجارة والتمويل/ بنك الاستثمار العربي الأردني/ البنك الاستثماري/ بنك سوسيته جنرال (الأردن)/ بنك الاتحاد/ مصرف الراجحي/ بنك صفوة الإسلامي/ البنك الإسلامي الأردني/ البنك العربي الإسلامي الدولي/ بنك لبنان والمهجر/ مصرف الرفادين) وكان عدد العاملين في جميع البنوك التجارية الأردنية، وبلغ عدد العاملين في جميع البنوك (١٦٤١٧) عاملاً، وذلك وفق بيانات بورصة عمان.

البنك	خواص عمل البنك (تجاري، إسلامي، أجنبي)
البنك العربي	تجاري
بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	تجاري
بنك الأردن	تجاري
بنك القاهرة عمان	تجاري
بنك المال الأردني	تجاري
البنك التجاري الأردني	تجاري
البنك الأردني الكويتي	تجاري
البنك الأهلي الأردني	تجاري
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	تجاري
بنك الاستثمار العربي الأردني	تجاري
البنك الاستثماري	تجاري
بنك سوسيته جنرال (الأردن)	تجاري
بنك الاتحاد	تجاري
مصرف الراجحي	إسلامي- أجنبي

البنك	خواص عمل البنك (تجاري، إسلامي، أجنبي)
بنك صفوة الإسلامي	إسلامي - أردني
البنك الإسلامي الأردني	إسلامي - أردني
البنك العربي الإسلامي الدولي	إسلامي - أردني
بنك لبنان والمهجر	أجنبي
مصرف الراجحي	أجنبي

٣-٦ عينة الدراسة:

تم أخذ عينة مكونة من (٧) بنوك توزعت حسب عدد الفروع وعدد العاملين فيها منها الكبيرة (البنك العربي، بنك الاسكان، البنك الأهلي) ومنها المتوسطة (البنك الاردني الكويتي، و بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن))، والصغيرة (بنك سوسيته جنرال (الأردن)، وبنك الاتحاد) ويمثل عدد العاملين في البنوك المختارة (١٠١٥١) ما نسبته ٨٠% من اجمالي عدد العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ (١٦٤١٧) عاملاً، وبذلك فالباحث اختار العينة القصدية من أجل تمثيل المجتمع بشكل صحيح وذلك من حيث عدد البنوك.

بينما من حيث عدد العاملين في البنوك التجارية الأردنية فقد تم سحب عينة بواقع (٣٠٠) موظف من العاملين في الإدارات الرئيسية بنسبة ٣% من اجمالي عدد العاملين في البنوك المختارة. والجدول (١) يوضح هيكل عينة البحث حسب عدد الفروع وعدد العاملين في كل بنك.

الجدول (١)

هيكل عينة البحث حسب عدد الفروع وعدد العاملين في كل بنك.

اسم البنك	عدد الفروع	عدد العاملون في البنك	النسبة	حجم العينة المختارة
البنك العربي	٨١	٣٢٥٩	3.3%	٩٦
بنك الاسكان	١٣٤	٢٣٩٣	3.4%	٧٠
البنك الأهلي	٥٧	١٢٣٠	3.4%	٣٦
البنك الاردني الكويتي	٦٤	١٢٩٠	3.3%	٣٨
بنك الاتحاد	٤٩	١١٥٦	3.3%	٣٥
بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)	٢٦	٥١٠	3.4%	١٥
بنك سوسيته جنرال (الأردن)	١٩	٣١٣	3.1%	١٠
المجموع		١٠١٥١		٣٠٠

المصدر: البنك المركزي الاردني(٢٠٢٣): دليل البنوك الاردنية.

تم حساب حجم العينة وفقاً للصيغة الآتية:

** عدد العاملين في كل بنك ÷ إجمالي عدد العاملين في البنوك المختارة × حجم العينة المختارة والبالغة ٣٠٠ موظف.

٤-٦ خصائص مفردات عينة الدراسة:
إضافة جدول توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير: الجنس

جدول رقم: (١)

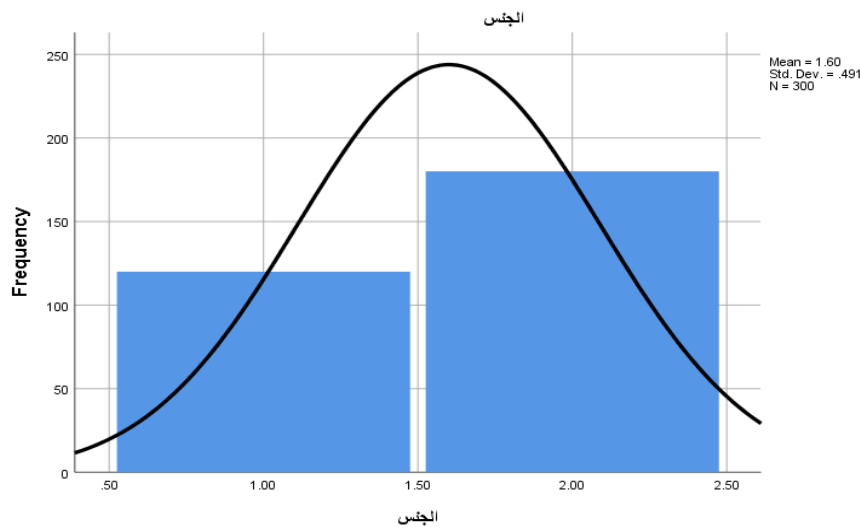
توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير: الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
40%	120	ذكر
60%	180	انثى
100%	300	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه ان فئة " انثى " في متغير الجنس قد حصلت على النسبة الاعلى من اجابات افراد عينة الدراسة حيث حصلت على " ١٨٠ " عينة اي بنسبة " 60% " من العينة الكلية والبالغ عددها " ٣٠٠ " عينة في حين حصلت فئة " ذكر " على " ١٢٠ " عينة أي بنسبة " ٤٠% " كما يوضح الرسم البياني ادناه :

شكل رقم: (١)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس



جدول رقم: (٢)

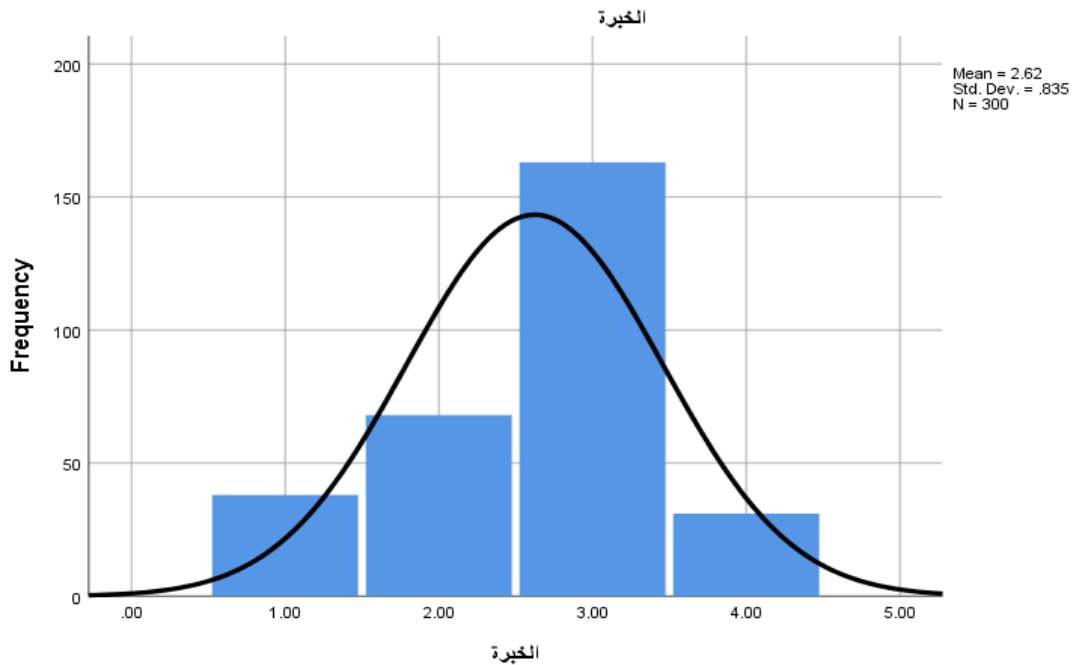
توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير: الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة
٢.٧١%	٨٣	أقل من ٥ سنوات
٧٢.٢%	٨٦	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
54.3%	163	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
10.3%	31	١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	٣٠٠	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه ان فئة " من ١٠ - أقل من ١٥ سنة" في متغير الخبرة قد حصلت على النسبة الاعلى من اجابات افراد عينة الدراسة حيث حصلت على "١٦٣" عينة اي "54.3%" من العينة الكلية والبالغ عددها "300" عينة في حين حصلت فئة " ١٥ سنة فأكثر" على "٣١" عينة أي ب "١٠.٣%" كما يوضح الرسم ادناه

شكل رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغيري: الخبرة



جدول رقم: (٣)

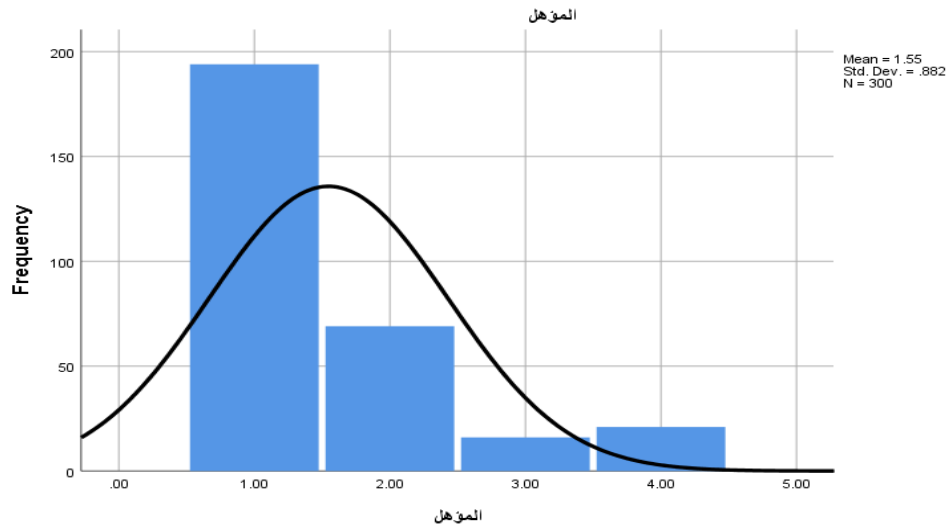
توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
٦٤.٧%	١٩٤	بكالوريوس
٢٣%	٦٩	ماجستير
٥.٣%	١٦	دكتوراة
٧%	٢١	اخرى
١٠٠%	٣٠٠	المجموع

يظهر من الجدول أعلاه ان فئة " بكالوريوس " في متغير المؤهل العلمي قد حصلت على النسبة الاعلى من اجابات افراد عينة الدراسة حيث حصلت على " ١٩٤ " عينة اي " ٦٤.٧% " من العينة الكلية والبالغ عددها " ٣٠٠ " عينة في حين حصلت فئة " دكتوراة " على " ١٦ " عينة اي ب " ٧% " كما يوضح الرسم ادناة.

شكل رقم: (٣)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



٥-٦ أداة ومقياس الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للدراسة الحالية وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، وتكونت الاستبانة من محورين: تضمن المحور الأول من الاستبانة أبعاد الرشاقة التنظيمية إذ تم الاستعانة بدراسة (صبر وآخرون، ٢٠٢٢) للفقرات من (١-٦)، بواقع (٥) فقرات للبعد الأول (الحساسية الاستراتيجية)، وفقرتين للبعد الثاني (المرونة والسرعة)، وتم الاستعانة بدراسة (شليبي، ٢٠٢١) للفقرات من (٧-١٦) بواقع (١٠) فقرات، وتم الاستعانة بدراسة (قنديل، ٢٠٢٠) ودراسة (عبد الحسن، ٢٠٢٢) للفقرات من (١٧-٢٠) للبعد الثالث: التكيف مع البيئة بواقع (٤) فقرات.

أما المحور الثاني فقد خصص لقياس إبداع الموظفين إذ تم الاستعانة بدراسة (أبو زيد، ٢٠١٠) للفقرات من (١-٦) بواقع (٦) فقرات، وتم الاستعانة بدراسة (العجمي، ٢٠١١)، ودراسة (محجوبي، ٢٠١٤) للفقرات من (٧-١٠) بواقع (٤) فقرات.

وكما هو موضح في الملحق (١)، وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع الدراسة.

وقد شملت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (إبداع الموظفين) وبلغ عدد فقرات الاستبانة (٣٠) فقرة. ويبين الملحق (٣) أداة الدراسة بصورتها النهائية. ولتحديد درجة المقياس حدد الباحث خمسة مستويات هي (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً) بناء على المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = (5-1) / 3 \text{ وبذلك تكون المستويات كالتالي:}$$

المستوى منخفض من (١) إلى (٢.٣٣).

المستوى المتوسط من (٢.٣٤) إلى (٣.٦٦).

المستوى المرتفع من (٣.٦٧) - إلى (٥).

وفيما يلي توضيح للأجزاء التي شملتها الاستبانة:

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية والتمثلة (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والجدول (٢) يبين توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الرشاقة التنظيمية.

جدول (٢)

توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس الرقابة التنظيمية

الرقم	أبعاد الرقابة التنظيمية	نوع المتغير	عدد الفقرات
١	الرقابة التنظيمية	مستقل	٢٠

٦-٣ صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الجامعات الأردنية، وعددهم (١٠) محكمين، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة وأنها تقيس ما وضعت فعلاً لقياسه، وتم تعديل الاستبانة وفقاً لملاحظات السادة المحكمين، ويبين الملحق (٢) قائمة بأسماء المحكمين الذين تم عرض الاستبانة عليهم.

الصدق البنائي: تم استخراج معامل ارتباط (Pearson Correlation) والذي يبين مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها. كما يوضح الجداول أدناه.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد الرقابة التنظيمية والدرجة الكلية لمحورها

الرقابة التنظيمية							
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٨١	٦	**٠.٧١٧	١١	**٠.٨٠٥	١٦	**٠.٨٨١
٢	**٠.٨٠١	٧	**٠.٦١٨	١٢	**٠.٧٦٧	١٧	**٠.٧٧٣
٣	**٠.٧٩٠	٨	**٠.٨١٣	١٣	**٠.٦٩٠	١٨	**٠.٦١٩
٤	**٠.٦١١	٩	**٠.٦٣٣	١٤	**٠.٧٢٢	١٩	**٠.٧٣٥
٥	**٠.٧٣٠	١٠	**٠.٨٠٤	١٥	**٠.٧٨٠	٢٠	**٠.٦٩٢

يتضح من الجدول (٤) ان معاملات تميز فقرات المتغير المستقل الرقابة التنظيمية تراوحت بين (٠.٦١١-٠.٨٨١) وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وهي فقرات تتمتع بمعامل ارتباط عالي كونها اعلى من (٠.٢٥) وبذلك تعتبر فقرات الرقابة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه وإمكانية الاعتماد عليها لاجراء التحليل الاحصائي.

٦-٤ ثبات أداة الدراسة:

إن المقصود بثبات الأداة هو استقرار نتائجها إذ طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وتم استعمال معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي للتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس الأبعاد، والتثبت من صحتها وصدقها، وتتمثل أهمية معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي في القدرة على قياس مدى اتساق إجابة المستجيبين لكل فقرة من عبارات الاستبانة، وقياس قوة الارتباط بين

عباراتها. ويدل ارتفاع قيمة ألفا على قوة درجة الثبات الداخلي، الذي يتراوح بين (٠-١)، لتكون قيمته مقبولة عند (٠.٧٠)، وقيمته ممتازة عند (٠.٩).

لقياس الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار Test-Retest ، وحساب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha).

جدول (٦)

قيم معامل الاتساق الداخلي (Chronbach alpha) لفقرات أداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل الاتساق	متغيرات وابعاد الدراسة
٠.٨٧٨	٢٠	الرشاقة التنظيمية
٠.٩٢١	١٠	الابداع الوظيفي
٠.٩٤٠	٣٠	الاداء الكلي

بناء على النتائج في الجدول (٦) لقيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة والتي تراوحت بين (٠.٨٧٨-٠.٩٢١) بينما جاءت القيمة الكلية (٠.٩٤٠) وهي قيم أكبر من (٧٠%) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وان البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية وإمكانية الاعتماد لاجراء التحليل الاحصائي.

٥-٦ اختبار التوزيع الطبيعي

تم فحص البيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد أنها تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم استخراج قيم معامل الالتواء (Skewness) والتي تشير إلى أن قيم معامل الالتواء التي تقع خارج حدود (١-،+١) وتشير إلى توزيع منحرف إلى حد كبير، وتم أيضا إجراء اختبار (Test Smirnov-Kolmogorov Sample-One)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعيا في حال كان عدد الحالات أكبر من (٥٠)، ومن شروط التوزيع الطبيعي أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (٠.٥) وقيمة K-S أقل من (٥).

الجدول (٧)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار k-s ومعامل الالتواء (Skewness)

Sig	k-s	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.391	1.789	-٠.٢٦١	1.20	3.82	الرشاقة التنظيمية
0.119	2.817	-0.167	1.21	3.71	ابداع الموظفين

بناء على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول (٧) والتي تشير الى ان توزيع البيانات كان طبيعيا حيث بلغت قيم معامل الالتواء والتي تقع داخل حدود (+١، -١) وهي متماثلة تقريبا لجميع متغيرات الدراسة وقيمة sig اكبر من ٠.٠٥ وقيمة k.s اقل من ٥.

٦-٦ ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

يتضمن هذا المبحث اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) واختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (ابداع الموظفين). كذلك يتضمن اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

أجرى الباحث بعض الاختبارات لضمان ملائمة البيانات للفرضيات قبل تحليل الانحدار واختبار فرضيات الدراسة، إذ تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة. للتحقق من افتراض عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity). ويبين الجدول (٨) معامل التضخم والتباين المسموح به وفقاً لقاعدة القرار التي تشير إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (١٠) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (٠.٠٥) بهذا يعني أنّ هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

الجدول (٨)

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لمتغيرات المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance
الرشاقة التنظيمية	1.609	.621

يتضح من الجدول (٨) بأن قيمة (VIF) للمتغير المستقل كانت أقل من (٥) والتي بلغت (١.٦٠٩). كذلك يتضح أنّ قيمة التباين المسموح (Tolerance) للمتغيرات المستقل كانت أكبر من (٠.٢) والتي بلغت (٠.٦٢١). لذلك وبناء على هذه النتائج يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ في المتغيرات المستقلة.

٧-٦ الاساليب الاحصائية المستخدمة

١. معامل ارتباط (Pearson Correlation) والذي يبين مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها.
٢. اختبار Test-Retest ، وحساب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لقياس الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة).
٣. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار k-s ومعامل الالتواء (Skewness).
٤. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به لمتغيرات المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية).
٥. حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات محاور الاستبانة.
٦. اختبار بيرسون لايجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
٧. اختبار الانحدار الخطي البسيط لايجاد اثر الرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين.

٧- نتائج اختبارات الفروض

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

٧-١ نتائج التحليل الوصفي:

اولاً: الرشاقة التنظيمية

فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرشاقة التنظيمية من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الفرعي والأداء الكلي.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة التنظيمية من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الفرعي والأداء الكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٣	يحرص البنك على تقديم خدماته ومنتجاته في الوقت المناسب	4.56	.76	١	مرتفعة
١٢	يحرص البنك على السرعة بتنفيذ التغييرات من أجل تلبية رغبات العميل	4.51	.66	٢	مرتفعة
١١	يتصف البنك بالشفافية في التعامل مع العملاء والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاويهم	4.45	.69	٣	مرتفعة
٦	تتصف ميزانية البنك المالية بالمرونة الكافية لما تسمح لمواجهته كافة المتغيرات المستجدة.	4.32	.83	٤	مرتفعة
١	يعرف البنك تحديد القدرات التي تحتاج لتحسين حتى يستطيع تقديم خدمة أفضل لشرائح العملاء المستهدفين.	4.28	.89	٥	مرتفعة
٢٠	يملك البنك القدرة على الكشف عن التغييرات الحادثة في تحركات المنافسين	4.24	.75	٦	مرتفعة
١٨	ينفذ البنك خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة	4.22	.83	٧	مرتفعة
١٠	يتميز البنك بالتنوع في المنتجات والخدمات التي يقدمها للعملاء.	4.20	.81	٨	مرتفعة
١٤	يملك البنك شبكات تواصل متطورة مع الزبائن	4.17	.93	٩	مرتفعة
١٧	يحلل البنك الأحداث الهامة حول العملاء والمنافسين والتكنولوجيا المحيطة به	4.15	.89	١٠	مرتفعة

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة التنظيمية من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الفرعي والأداء الكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٧	يوفر البنك سهولة الوصول للمعلومات التي تهتم عملائه وموظفيه.	4.11	.95	١١	مرتفعة
٥	يوائم البنك موارده مع أهدافه المطلوب تحقيقها لخدمة عملائه بما يضيف قيمة مميزة لهم.	4.07	.91	١٢	مرتفعة
١٩	يكتشف البنك الفرص والتهديدات من التغييرات في العملاء والمنافسين والتكنولوجيا من حوله.	4.05	.84	١٣	مرتفعة
١٦	يمتلك البنك خطة استراتيجية حديثة لمواكبة التحول الرقمي	3.99	.92	١٤	مرتفعة
٤	يستفيد البنك من معلومات قطاع البنوك في معرفة سلوكيات واتجاهات المنافسين.	3.98	.97	١٥	مرتفعة
٣	يدرك البنك المهارات والمعارف الأكثر أهمية لتحقيق نتائج مرضية للعملاء.	3.94	1.07	١٦	مرتفعة
٨	يعتمد البنك سياسات وإجراءات مرنة في مواكبة التغيرات المفاجئة.	3.82	1.00	١٧	مرتفعة
٩	يحرص البنك على تنفيذ التغييرات التي تسهل إجراءات العمل.	3.69	1.04	١٨	مرتفعة
٢	يعرف البنك أي العمليات التي تحتاج لتحسين حتى يستطيع تقديم خدمة أفضل لشرائح العملاء المستهدفين.	3.68	1.15	١٩	مرتفعة
١٥	يشجع البنك على التعامل مع ظروف العمل المختلفة	3.64	1.13	٢٠	متوسطة
	الأداء ككل	٤.١٠	٠.٥٠		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مستوى الرقابة التنظيمية ككل جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٥٠)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٤.٥٦-٣.٦٤)، وقد حصل بعد الرقابة التنظيمية على المرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى البنوك ترى أن وجود رقابة تنظيمية في العمل وتوفير الأدوات التكنولوجية وشبكات تواصل متطورة تمكن البنوك من تنوع منتجاتها وخدماتها المصرفية، ومن خلال وجود فريق عمل يمتلك المعرفة والخبرة باحتياجات العملاء وحسن معاملتهم، والمرونة في العمل، والاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة

وإحداث تغييرات بشكل سريع تتناسب مع المنافسين كل ذلك ينعكس بشكل إيجابي على رغبة العملاء في التعامل مع البنك وتفضيله عن غيره وبالتالي الوصول إلى التنافسية.

اما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (١٣) (يحرص البنك على تقديم خدماته ومنتجاته في الوقت المناسب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٦) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٠.٧٦). اما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم (١٢) (يحرص البنك على السرعة بتنفيذ التغييرات من أجل تلبية رغبات العميل). بمتوسط حسابي (٤.٥١) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٠.٦٦)، كما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (٢) (يعرف البنك أي العمليات التي تحتاج لتحسين حتى يستطيع تقديم خدمة أفضل لشرائح العملاء المستهدفين) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (١.١٥)، اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (١٥) (يشجع البنك على التعامل مع ظروف العمل المختلفة) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (١.١٣).

وجاءت الفقرة رقم (١٣) (يحرص البنك على تقديم خدماته ومنتجاته في الوقت المناسب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٦) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٠.٧٦)، ويعزى ذلك إلى أن البنوك ترى أن من خلال الاستجابة الفعلية للعملاء وتقديم الخدمات والمنتجات في الوقت المناسب هو السبب الأول للحصول على تجربة عملاء جيدة حيث سيساعد ذلك كثيراً في كسب رضا العملاء واخلاصهم على المدى البعيد و زيادة ثقتهم في البنك الذي يتعاملون معه وزيادة فعاليتها، وبالتالي اكتساب البنك السمعة الجيدة والوصول إلى التنافسية.

اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (١٥) (يشجع البنك على التعامل مع ظروف العمل المختلفة) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (١.١٣). ويرجع ذلك إلى عدم مقدرة البنوك على الاستجابة السريعة لظروف العمل المختلفة وعدم التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل، وعدم قدرتها على الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة وعدم القدرة على وضع خطط بديلة لغرض التعامل مع التغييرات المستقبلية وعدم توفير استراتيجيات مناسبة للتكيف مع التغييرات السريعة مما يؤدي عدم القدرة على تلبية احتياجات العملاء الغير متوقعة وبالتالي الحد من مستوى أداء البنوك والخروج من التنافسية.

ثانياً: ابداع الموظفين

فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ابداع الموظفين من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الفرعي والأداء الكلي. كما في الجدول (٦).

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ابداع الموظفين من خلال ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الفرعي والأداء الكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٩	يشجع البنك الموظفين على تجريب الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل وتكرار المحاولة.	4.67	.54	١	مرتفعة
٧	يرحب البنك بالاستماع للإقتراحات الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لحل المشكلات.	4.60	.71	٢	مرتفعة
١٠	يحرص البنك على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة.	4.60	.69	٣	مرتفعة
٨	يشجع البنك معالجة المشكلات في العمل بأساليب علمية حديثة.	4.59	.72	٤	مرتفعة
٦	يتيح البنك الفرصة أمام الموظفين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات.	4.58	.69	٥	مرتفعة
٢	يكافيء البنك أصحاب الأفكار الإبداعية.	4.56	.72	٦	مرتفعة
٥	يشجع البنك الموظفين على اكتشاف المشكلات المستقبلية بهدف حلها بشكل فعال.	4.52	.74	٧	مرتفعة
٣	يتقبل البنك تقديم الأفكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الأنظمة السائدة.	4.50	.89	٨	مرتفعة
١	يشجع البنك الموظفين على اقتراح أفكار جديدة.	4.46	.87	٩	مرتفعة
٤	يشجع البنك التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع واكتشاف المبدعين.	4.20	1.07	١٠	مرتفعة
	الإداء ككل	٤.٥٣	٠.٥٩		مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (٦) أن مستوى ابداع الموظفين ككل جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٥٣) وانحراف معياري (٠.٥٩)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٤.٢٠-٤.٦٧). وجاء هذا البعد في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو وأن عدم وجود الإبداع في البنوك سيؤدي إلى تراجع مستوى أدائها، لذلك ترى البنوك أنه لا بد من توفير بيئة عمل وسياسات تحفز الإبداع والمبدعين في العمل على التغيير والتطوير في فعالية البنك وأهدافه وعملياته، فوجود الإبداع يساعد في التقليل من دوران العمل وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك ومنحها المزيد من قوة البقاء والكيان، لذلك أصبحت البنوك تسعى إلى إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة التي يولدها الموظفون من أجل الحصول على أفكار جديدة غير مألوفة يتم من خلالها حل المشكلات الصعبة، وتشجيع كل ما يؤدي إلى الإبداع.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة دراسة حسن ومالك وحسينين (حسن وآخرون، ٢٠١٣) والتي من نتائجها أن مستوى إبداع الموظفين العاملين في البنوك جاء بمستوى متوسط.

اما فيما يتعلق بفقرات الدراسة فقد جاءت الفقرة رقم (٩) (يشجع البنك الموظفين على تجريب الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل وتكرار المحاولة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٧) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٠.٥٤)، اما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم (٧) (يرحب البنك بالاستماع للإقتراحات الإبداعية المقدمة من قبل الموظفين لحل المشكلات) والفقرة رقم (١٠) (يحرص البنك على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي (٤.٦٠) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٠.٧١) (٠.٦٩) على التوالي، كما جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (١) (يشجع البنك الموظفين على اقتراح أفكار جديدة) بمتوسط حسابي (٤.٤٦) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٠.٨٧)، اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (٤) (يشجع البنك التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع واكتشاف المبدعين) بمتوسط حسابي (٤.٢٠) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (١.٠٧).

وجاءت الفقرة رقم (٩) (يشجع البنك الموظفين على تجريب الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل وتكرار المحاولة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٧) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (٠.٥٤)، ويعزى ذلك إلى أن البنوك ترى أن التشجيع على الإبداع والابتكار دون الخوف من الفشل من النتائج المتوقعة وتكرار المحاولة للوصول إلى أفكار تتصف بالأصالة ومشاركة أفكارهم، وطرح وجهات نظرهم بكل حرية، ومنحهم الفرص لإثبات أنفسهم، وتشجيعهم على تجريب كل ما هو جديد وتوفير البيئة الخصبة للإبداع ومتطلباته كل ذلك كفيل بأن يؤدي إلى حل ومعالجة مجمل المشاكل والعقبات في البنوك وسيؤدي إلى رسم مسار عملها وبالتالي الوصول إلى مستوى عالٍ من النجاح والتقدم.

اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (٤) (يشجع البنك التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع واكتشاف المبدعين) بمتوسط حسابي (٤.٢٠) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (١.٠٧). ويعزى ذلك إلى عدم وجود الحوافز والمكافآت، وعدم وجود الترقية الوظيفية وتدرجاتها، وعدم تكريم الموظفين ومنحهم جوائز لتعظيم إنجازاتهم وإبداعهم في العمل، له دور كبير في تقليل دافعيتهم للعمل وبالتالي عدم تقديم ماديهم من مهارات وقدرات إبداعيه والتقليل من مستوى إبداعهم لعدم تقدير جهودهم وبالتالي عدم تقديم خدمات مميزة وتراجع أداء البنوك وضعفها.

٢-٧ نتائج اختبار الفروض

للاجابة عن السؤال الاول: هل توجد علاقة بين الرشاقة التنظيمية وابداع الموظفين؟ تم استخدام ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وابداع الموظفين.

جدول (١٠)

اختبار بيرسون لايجاد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وابداع الموظفين

الدلالة الاحصائية	الارتباط	البعد
**٠.٠٠٠	٠.٣٦١	الرشاقة التنظيمية
		وابداع الموظفين

يظهر من الجدول (١٠) ان هناك علاقة طردية ومرتفعة (قوية) بلغت (٠.٣٦١) بين الرشاقة التنظيمية وابداع الموظفين، حيث انه كلما زاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) كلما زاد المتغير التابع (ابداع الموظفين).

وللاجابة عن الفرضية الاولى: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين؟ فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

اختبار الفرضية الاولى

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسة الاولى.

الفرضية الاولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين. كما هو موضح في الجدول (١١).

الجدول (١١)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لايجاد اثر الرشاقة التنظيمية على ابداع الموظفين

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	R ² معامل التحد يد		R معامل الارتباط
**٠.000	٦.٦٩٣	.064	.429	الرشاقة التنظيمية	**0.000	44.793	.131	.361 ^a	وابداع الموظفين

**دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) (٠.٠١)

يظهر من الجدول (١١) ان هناك اثر للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) على المتغير التابع (ابداع الموظفين) حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (٤٤.٧٩٣)، كما يظهر من الجدول أدناه ان المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) فسر ما نسبته (١٣.١%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (وابداع

الموظفين) في حين ان باقي التغييرات الحاصلة في المتغير التابع (ابداع الموظفين) قد حصلت لاسباب اخرى، وهذا يعني ان اي زيادة في المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة سيزيد من مستوى المتغير التابع (ابداع الموظفين) بمقدار (٠.٤٢٩)، والرسم البياني ادناه يوضح اثر المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) على المتغير (ابداع الموظفين). فالرقابة التنظيمية تجعل البنوك قادرة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، والاستجابة لها بابداعية وابتكار، ومنحها القدرة على اكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة تساعدها علي التقدم والنمو، ومن خلال الرقابة يتم تقديم منتجات وخدمات جيدة ومبتكرة تتصف بالأصالة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسان واخرون (Hassan, et al., 2012) والتي من نتائجها أن الثقافة لها تأثير على إبداع الموظف .

واتفقت مع دراسة هلالها (Halalmeha, 2021) والتي من نتائجها أن الرقابة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين وإبداعهم.

٨- مناقشة نتائج الدراسة:

١. مناقشة نتائج الفرض الاول:

يتضح من خلال النتائج السابقة ان هناك اثر للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (ابداع الموظفين) فالرقابة التنظيمية تجعل البنوك قادرة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، والاستجابة لها بابداعية وابتكار، ومنحها القدرة على اكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة تساعدها علي التقدم والنمو، ومن خلال الرقابة يتم تقديم منتجات وخدمات جيدة ومبتكرة تتصف بالأصالة .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hassan, et al., 2012) والتي من نتائجها أن الثقافة لها تأثير على إبداع الموظف، كما اتفقت مع دراسة (Halalmeha, 2021) والتي من نتائجها أن الرقابة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين وإبداعهم.

يتضح من خلال النتائج السابقة ان هناك اثر للمتغير (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (ابداع الموظفين). فكلما زاد إبداع الموظفين كلما كان زياد مستوى الرقابة التنظيمية فمن خلال الإبداع في العمل تكون البنوك قادرة على استباق المستقبل ولديها القدرة على خلق خدمات جديدة تكسبها الميزة التنافسية، وإذا ما تمتع الموظفين بمهارات وقدرات وكفاءة عالية وإحداث نوع من التمايز في خدماتها فأنها ستؤدي إلى خلق أداء تنظيمي متميز .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hassan, et al., 2012) والتي من نتائجها يؤثر الرقابة التنظيمية على ابداع الموظفين للقطاع المصرفي.

٢. مناقشة نتائج الفرض الثاني

يظهر من النتائج ان هناك اثر للمتغير (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (ابداع الموظفين)، فكلما زاد الرقابة التنظيمية كلما زاد إبداع الموظفين فمن خلال الإبداع في العمل تكون

البنوك قادرة على استباق المستقبل ولديها القدرة على خلق خدمات جديدة تكسبها الميزة التنافسية، وإذا ما تمتع الموظفون بمهارات وقدرات وكفاءة عالية وإحداث نوع من التمايز في خدماتها فأنها ستؤدي إلى خلق إبداع الموظفين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Hassan, et al., 2012) والتي من نتائجها يؤثر الرشاقة التنظيمية في إبداع الموظفين للقطاع المصرفي .

٨- توصيات الدراسة:

جدول (١٥)

توصيات الدراسة

المسئول عن المتابعه	القائم بالتنفيذ	الفترة الزمنية للتنفيذ		التوصيه
		من	الى	
الادارة العليا	الادارة العليا	٢٠٢٣	٢٠٢٤	١. ضرورة تركيز إدارة البنوك على كيفية التعامل مع ظروف العمل المختلفة والتغيرات الغير متوقعة.
الادارة العليا	الادارة العليا	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢. ضرورة تركيز البنك على زيادة مستوى التنافس بين العاملين من أجل تنشيط الإبداع واكتشاف المبدعين
الادارة العليا	الادارة العليا	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٣. ضرورة امتلاك البنك خطة واضحة لبناء وتجهيز البنية التحتية بالتقنيات الحديثة وكيفية إدارتها.
الادارة العليا	الادارة العليا	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٤. ضرورة أن تقوم البنوك بتطوير ابعاد الرشاقة التنظيمية بتحويل إبداعات الافراد وتبني أفكارهم الإيجابية لضمان مستوى اداء تنظيمي مرتفع.
الادارة العليا	الادارة العليا	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٥. تعميق دور الإبداع الوظيفي لدى الموظفين، وهذا يتطلب التواصل مع الموظفين وتشجيع الثقافة التنظيمية القائمة على الإبداع الوظيفي.

المصدر: إعداد الباحث

٩- مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة الحالية دراسات الموضوعات التالية مستقبلاً:

١. دراسة علاقة الرشاقة التنظيمية بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفيات الاردنية.

٢. دراسة الدور الوسيط لابداع الموظفين فى العلاقة بين جودة الحياة في العمل والالتزام التنظيمي فى البنوك الاردنية.
٣. دراسة دور الأداء التنظيمي فى تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على المؤسسات التعليمية الاردنية.
٤. دراسة العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمي والأداء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالمؤسسات الصحية الاردنية.
٥. دراسة العلاقة بين ابداع الموظفين وبين أبعاد الالتزام التنظيمي بالتطبيق على بعض المؤسسات الحكومية الاردنية.

المراجع:

أولاً : المراجع باللغة العربية.

١. ابداع، الاء زياد. (٢٠٢٠). أثر إدارة مخاطر الائتمان المصرفي على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢. أبو زيد، خالد ذيب. (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٣. أبو زيد، خالد ذيب. (٢٠١٠). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٤. أبو هلال، رمزي (٢٠٢١). أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية- المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى غزة.
٥. اتحاد المصارف العربية. (٢٠١٨). نتائج القطاع المصرفي العربي لنهاية النصف الأول ٢٠١٨. الأمانة العامة-إدارة الأبحاث والدراسات. متاح على الرابط التالي:
٦. بن تريح، إبراهيم (٢٠١٨). " أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح_ ورقلة_ الجزائر.
٧. جاد الله، باسم (٢٠٢٠). الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (bsc) دراسة تقييمية. مجلة العلوم التربوية، ع(٣)، ج(٣)، ص١١٢-١٨٨.
٨. جلولي، أسماء (٢٠١٣). " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة- ". رسالة ماجستير غير منشورة.
٩. حاملة، حابس؛ دراوشة، نجوى (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة العلوم التربوية، ٤٦(٢)، ص٢٦٩-٢٨١.
١٠. حريرية، عتيقة، ومشري، راضية (٢٠٢٠). محددات تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية جامعة العربي التبسي نموذجاً". المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، ٢(٢)، ص ٢٣٦-٢٥٧.

١١. الحريزات، محمد أحمد حمد. (٢٠١٥). أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي(دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط_ عمان.
١٢. حسناوي، ابراهيم؛ وبن عمر، عبد المطلب. (٢٠١٣). أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح- ورقلة.
١٣. حسينة، فلبو. (٢٠١٥). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير-بسكرة.
١٤. الخرابشة، نانسي(٢٠١٨). " أثر استخدام بعض مهارات التفكير الإبداعي في تحصيل طلبة الصف الثالث الأساسي والاحتفاظ بالمعلومة في تدريس مادة العلوم في المدارس الخاصة في عمان ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
١٥. الداوي، الشيخ. (٢٠١٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد(٧)، جامعة الجزائر.
١٦. دليل، عبد المطلب؛ وشبو، اسماعيل. (٢٠٢١). أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية (دراسة حالة مصرف المزارع التجاري). المجلة العربية للنشر العلمي، ٢(٣٥)، ١٣٦-١٦٠.
١٧. الذبياني، منى(٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع(١١٠)، ص٣٣-٨٤.
١٨. الرواحنة، عبد الله عودة. (٢٠١٣). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/أورنج)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٩. الزامل، مها ؛ والدوسري، هيا(٢٠٢١). الرقابة التنظيمية في جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمان بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٤)، ص ٧٦١-٧٧٨.
٢٠. ساعد، نهى عواد رشيد(٢٠١٦). " دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العالمية". رسالة ماجستير غير منشورة.
٢١. سعيدة، بن قنة ؛ و نصيرة(٢٠٢١). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرقابة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

٢٢. السواعير، موسى(٢٠١٧). الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٢٣. السيد، مي(٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع(٢٠)، ص٢٧-٥٤.
٢٤. شرف الدين، مؤمن. (٢٠١٢). دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس- سطيف.
٢٥. الشريف، روان باسم عيد. (٢٠١٥). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعليم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢٦. شلبي، سهى. (٢٠٢١). أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر – دراسة تطبيقية على بنك القاهرة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع(١)، ٥٧٥-٦٣٦.
٢٧. الشمراني، شرعاء(٢٠١٩). أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم التربوية*، ٣(١٧)، ص ١٩٢-٢٠٨.
٢٨. الشمري، أحمد؛ والزيادي، سحر. (٢٠١٨). العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كوريك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٧(٢٦)، ص١٢٧-١٥٢.
٢٩. الشنطي، محمود؛ والشريف، تحرير. (٢٠٢٠). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية- قطاع غزة. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، ٣(١)، ص٥-٢٩.
٣٠. الشويرف، عادل، وادنيوير، علي. (٢٠٢١). مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات الطيران الليبية، *مجلة الجامعة الأسمرية: العلوم الشرعية والإنسانية*، ٣٤(١)، ٢٩٣-٣١٥.
٣١. صبر، رنا؛ والعامري، سارة؛ وعبد الحسين، علي. (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون – بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI). *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١٥(٥٩)، ١٧٩-٢٠٦. <https://www.iasj.net/iasj/download/77bc71a3391207f4>

٣٢. صبيح، خالد (٢٠١٤). أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
٣٣. صويص، محمد؛ والقبح، ايهاب. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٤)، ٨٧-١٠٦.
٣٤. العابدي، جميلة، وبوجلal، عائشة. (٢٠١٦). دور إدارة التغير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخمسين مليانة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجليلي- الجزائر.
٣٥. عبد الحسن، مثنى. (٢٠٢٢). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى. مجلة مركز دراسات الكوفة، ١(٦٤)، ٢٤٩-٢٨٤.
٣٦. عثمان، عبير (٢٠١٨). "حقيبة تدريبية قائمة على مبادئ نظرية تريز لتنمية التفكير الإبداعي وفعالية الذات الأكاديمي لدى معلمي الملابس الجاهزة". المجلة العلمية، ٣٤(١٢)، ص ٢٥٣-٢٩٥.
٣٧. العجمي، جابر. (٢٠١١). دور الإبداع التسويقي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٣٨. عمر، بشرى، وزيدان، ربيعة(٢٠١٤). "الابداع الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية (مجلة علمية محكمة)، ٦(١٨)، ص ١-٢٧.
٣٩. العنزي، أحمد حمدان. (٢٠١٧). أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري: "دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
٤٠. فرج الله، أحمد موسى. (٢٠١٢). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة-الجامعة الإسلامية-غزة.
٤١. فرح، فرح؛ وبدوي، مأمون؛ وبابكر، صفاء(٢٠١٩). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف/السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(١)، ص ٧٣-٩١.

- ٤٢ . قادة، سليم. (٢٠١٢). تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير-بسكرة.
- ٤٣ . القاضي، زياد مفيد. (٢٠١٢). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط- عمان.
- ٤٤ . قرابي، أحلام. (٢٠٢١). نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة سطيف ١-، المؤتمر الدولي الشامل للقضايا وسبل معالجتها العملية، (١)، ٤٧-٥٧.
- ٤٥ . القرشي، ياسر شاكر ياسر. (٢٠١٧). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام(دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية_ العراق.
- ٤٦ . قفة، محمد شحادة (٢٠١٨). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى - غزة.
- ٤٧ . قنديل، سماح. (٢٠٢٠). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة - دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن-. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٤٨ . كساب، عماد، (٢٠٢١)، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٥(١٦)، ص ١٩١-٢٢٤.
- ٤٩ . كوين، عبد الكاظم ؛ والكعبي، حميد(٢٠١٧). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لعينه من الإدارات العليا والوسطى في المصاريف العراقية الخاصة- بغداد- . مجلة دراسات محاسبة مالية، ١٢(٤٠)، ص٢٠٨-٢٣٤.
- ٥٠ . المحاسنة ، لميس عارف. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية-دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية-. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- ٥١ . محجوبي، أسامة. (٢٠١٤). أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة- الجزائر.
- ٥٢ . المدني، معن. (٢٠١٩). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية " دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية- جامعة الزهر، ع(١٨١)، ج(٣)، ص٢٩٩-٣٦٢.

٥٣. المري، محمد ؛ البشاشة، سامر (٢٠٢٠). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات*، ٢٠(١)، ص١-٢١.
٥٤. مسلم، عبد القادر؛ وأبو سليم، شذا. (٢٠١٨). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة. *المجلة الدولية لبحوث نظم المعلومات الأكاديمية (IJASIR)*، ٢(١١)، ص١٥-٣٣.
٥٥. مغاوري، هالة (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجمعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية*، ع(١٠)، ص١٣٣-١٧٤.
٥٦. مغريش، عبد الكريم. (٢٠١٢). دور استراتيجية تفعيل الموارد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتور- قسنطينة.
٥٧. المميز، خولة ؛ والحمدان، أمل ؛ والعيان، مي (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض (تصور مقترح). *مجلة العلوم التربوية*، ع(٢٦)، ص٢٦٧-٣٣٠.
٥٨. مقيمح، صبري. (٢٠٢٠). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر). *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، ٢(٥)، ص ٣٩-٥٦.
٥٩. مكناسي، سارة (٢٠١٧). " دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي _ أم البواقي، الجزائر.
٦٠. النوري، فتيحة (٢٠١٩). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس نجمة) بوكالة أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
٦١. هنية، محمد أنوار. (٢٠١٦). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية_ غزة.
٦٢. الوشمي، العنود ؛ والقحطاني، زينة (٢٠٢٠). أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم التربوية*، ع(٤)، ج(١)، ص٤٣٩-٤٠٠.
٦٣. الوشمي، العنود بنت خالد و القحطاني، زينه بنت محمد (٢٠٢٠). " أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي" *مجلة العلوم التربوية*، ١(٤)، ص٤٣٩-٤٠١.

٦٤. الوهبي، عبير ؛ وبن شعيل(٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات العربية السعودية – سيناريوهات مستقبلية. *مجلة العلوم التربوية*، ٦(١)، ص ٢٩٥-٣٣٢.

٦٥. الياسر، اكرم، الخالدي، عواد، الحميري، بشار عباس. (٢٠١٤). أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق)، *مجلة جامعة أهل البيت*، (١٩٤) ١٢، ص ٤٣-١.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alhadid, A. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance. **International Review of Management and Business Research**, 5(1), 273-278.
2. AlTaweel, I.R., & Al-Hawary, S.I. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. **Sustainability**, 13(1), 1-14.
3. Andrew, L., Latiff, S., & Burhan, S. (2019). Leadership Styles and Quality of Work Life among Administrative Staff at a Public University in Sarawak. **Journal of Islamic, Social, Economics and Development**, 4(22), pp. 44 – 52.
4. Awan, H.M.&Bhatti, M.I.&Razaq, Z.(2015). Financial management: the impact of performance indicators on the organizational profitability. **Corporate Ownership & Control**,13(1).
5. Azim, M.D.&Ahmed, H.&Khan, A.T.M.S.(2015). Operational performance and profitability: an empirical study on the bangladeshi ceramic companies. **International Journal of Entrepreneurship and Development Studies (IJEDS)**,3(1).
6. Caliskan, E. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. **Journal of Naval Science and Engineering**, 6(2), 100-116.
7. Ekweli, F., & Hamilton, D. (2020). Product Innovation and Organizational Agility in the Banking Sector of Nigerian Economy. **Global scientific journal**, 8(1), 171-188.

8. Felipe C.M., Roldan J. L. and Rodriguez .A (2017) Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. **Sustainability** 2017, 9, 2354
9. Felizardo, A., Félix, E., & Thomaz, J. (2017). **Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal**. CEFAGE Working Paper, Available at: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28995/1/5-Artigo_2017_01.pdf
10. Halalmeha, M. (2021). **The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan**. *Management Science Letters*, 11 (1) 1521–1526.
11. Hassan, M., Shaukat, S., Shakeel, M., Imran, M. (2012). Interrelations between Organizational Culture, Innovation and Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan. **Pakistan Journal of Social Sciences**, 32(2), 339-355.
12. Indeed Editorial Team.(2022). Why it's important to know your customers and how to do it.indeed blog.Available at: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/know-your-customers>
13. Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An empirical study in Syrian private Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 465–483.
14. Kablay, H., & Gumbo, V. (2021). Financial Performance of Banks in Botswana. **Journal of Mathematical Finance**, 11(1), 386-397.
15. Khaddam, A. (2020). Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10 (1), 2293–2300.
16. Kozjek .T and Ferjan. M (2015)Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency – a Case Study of

Slovenian Public and Private Sector Organizations. **Research papers Organizacija**, Volume (48) Number 1

17. Liu, H.&Wu, S.&Zhong, C.&Liu, Y.(2020). The Sustainable Effect of Operational Performance on Financial Benefits: Evidence from Chinese Quality Awards Winners. *Sustainability*, 12(5).
18. Martz.W (2013) Evaluating Organizational Performance: Rational, Natural, and Open System Models. **American Journal of Evaluation** 34(3) 385-401.