

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



دور القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار في سلطنة عمان: الذكاء الإستراتيجي متغير وسيط

محمد عوض سعيد الزوامري^أ و محمد محضار عبد المطلب^ب ومهزان عبد المطلب^ج

^أ طالب الدكتوراه، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية والمالية (USIM)، دولة ماليزيا.

^ب الأستاذ المشارك، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية والمالية (USIM)، دولة ماليزيا.

^ج الأستاذ، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية والمالية (USIM)، دولة ماليزيا.

تاريخ النشر الإلكتروني: سبتمبر 2025

للتأصيل المرجعي: الزوامري، محمد عوض سعيد . عبد المطلب، محمد محضار . عبد المطلب، مهزان. (2025) دور القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار في سلطنة عمان: الذكاء الإستراتيجي متغير وسيط، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، المجلد 45 (3)، 210-241.

المعرف الرقمي: /caf.2025.45376210.21608

للتواصل مع المؤلف: muhammadsaid938@yahoo.com

دور القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار في سلطنة عمان:

الذكاء الإستراتيجي متغير وسيط

محمد عوض سعيد الزوامري

جامعة العلوم الإسلامية والمالية (USIM) ، دولة ماليزيا

محمد محضار عبد المطلب

جامعة العلوم الإسلامية والمالية (USIM) ، دولة ماليزيا

مهزان عبد المطلب

جامعة العلوم الإسلامية والمالية (USIM) ، دولة ماليزيا

تاريخ المقالة

متاح على الإنترنت سبتمبر 2025

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر كل من القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان والذكاء الاستراتيجي متغير وسيط. ومن خلال الدراسات السابقة تأكدت مشكلة الدراسة في أن هناك تدني واضح في قدرة العاملين على التحليل وتوليد أفكار إبداعية ولا يوجد ممارسة فعلية للقوة التنظيمية وغياب دور الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للعمل بسلطنة عمان مما يؤثر سلبا على الإبداع الإداري. وتتجلى أهمية البحث من حيث ملائمة متغيراته مع ميدان الدراسة (المديرية العامة للعمل) بإعتبار قطاع العمل يمثل أحد القطاعات الهامة التي تساهم في عملية التنمية والتطوير وإمكانية إستعراض ونقل كافة التغييرات والتطورات الدراسية للقيادات الإدارية العليا للإستفادة منها في المستقبل. كذلك فإن نتائج الدراسة سوف تكشف عن مكامن القوة والضعف في القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري، كما إن نتائج الدراسة يمكن الإستفادة بها وتعميمها على كافة المديرية العامة في المؤسسات المختلفة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. وتستعرض الدراسة منهجية البحث والتي يمكن من خلالها فهم الطريقة العلمية التي تنتهجها هذه الدراسة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة، حيث إعتد البحث غالبا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وصفا كميا، ومن نتائج الدراسة وجود علاقات إرتباط طردية

ذات دلالة إحصائية بين كل من ابعاد المتغيرات المستقلة (القوة التنظيمية، الثقافة التنظيمية) والإبداع الإداري في المديرية العامة.

الكلمات المفتاحية

القوة التنظيمية ؛ الإبداع الإداري؛ الثقافة التنظيمية ؛ سلطنة عمان ؛ الذكاء الإستراتيجي.

1. مقدمة البحث وخطته

1.1 المقدمة

مما لا شك فيه إن القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على الإبداع الإداري من أهم الموضوعات التي تناولتها أدبيات علم الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ومن المؤكد إن التطور في الإبداع واستخدام مستويات حديثة في التكنولوجيا، قد سلط الضوء على معرفة مستوى الثقافة السائدة في المنظمات (آل شافي، 2020)، حيث تركز القوة التنظيمية على العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين داخل المؤسسة. إذ تقوم القوة التنظيمية على تنظيم وتطوير المؤسسة من خلال تفعيل العوامل المؤثرة فيها من أجل مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة. وتعد القوة التنظيمية هي إحدى الوسائل التي تنتهجها المؤسسة من أجل تعزيز الإبداع الإداري لكافة العاملين داخل المؤسسة، ومن الجدير بالذكر إن استخدام عوامل القوة التنظيمية داخل المؤسسة يساهم في تنمية الإبداع الإداري، حيث إن استخدام القوة الرسمية بحكم موقع العديد من المديرين لمواقعهم وإبراز قوة الحوافز والمكافآت التي تساهم في حفز العاملين على الإهتمام بمخرجات العمل، ومن الملاحظ إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات تعد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها حيث إن تحقيق أهداف المؤسسة يتحقق من خلال اهتمام المؤسسة بضبط اللوائح المؤسسية لتبني ثقافة العمل السائدة داخل المؤسسة بشكل واضح وملحوس، كما إن الإبداع الإداري يقود إلى استخدام الأساليب الإبداعية مثل : العصف الذهني وتطبيق طرق لإداء المهام غير تقليدية و من أجل استغلال القوة التنظيمية والثقافة لصالح المؤسسة بشكل كبير (خنشور وآخرون، 2017)، عليه تضمن البحث الحالي المحاور التالية

1.2 مشكلة البحث

تبذل المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عمان جهودا كبيرة من أجل تطبيق رؤية 2040 بشأن تطوير إمكانيات الموظفين في كافة المستويات الإدارية ورسم السياسات اللازمة لتوفير الدعم لكافة المؤسسات في الدولة (تقرير خطه رؤية عمان 2040)، ولمواجهة التحديات الكبيرة التي تواجه المديرية العامة للعمل والمتمثلة في تدهور القوة التنظيمية وعدم وجود ثقافة تنظيمية بالقدر الكافي في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عمان مما أدى إلى تدني واضح في قدرة العاملين على التحليل، وضعف كبير في توليد الأفكار الإبداعية،

كما تأكدت مشكلة الدراسة من خلال إجراء إستبانة إحصائية على العاملين بالمديرية عينة البحث، حيث أجريت الإستبانة على عدد 30 موظفا وموظفة حيث أوضحت نتائج الإستبانة الإحصائية أن هناك تدني واضح للقوة التنظيمية والثقافة التنظيمية، مما يؤثر سلبا على الإبداع الإداري، وتأسيسا على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال عدد من التساؤلات مضامينها

1. 3 أسئلة البحث

- 1- إلى أي مدى يتم إستخدام القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية وتعظيم أثرها الإيجابي على الإبداع الإداري في المديرية عينة البحث باستخدام الذكاء الإستراتيجي كعامل وسيط؟
- 2- إلى أي مدى يؤثر الذكاء الإستراتيجي في العلاقة بين القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المديرية عينة البحث؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المديرية عينة البحث؟
- 4- هل تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي في المديرية عينة البحث؟

1. 4 أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في تركيزه على موضوع حيوي يُسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان، من خلال دراسة القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، والذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط. وتبرز أهمية الدراسة من الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

الأهمية النظرية: تنطلق الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى تأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي، ما تُعدّ امتدادًا للدراسات السابقة، مما يجعل نتائجها ذات قيمة علمية للباحثين والمختصين في إدارة الأعمال بوجه عام، وفي الإبداع الإداري بوجه خاص. وتكشف الدراسة عن مستوى توفر عناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة عينة البحث (المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار)، والتي تختلف في خصائصها عن غيرها من المؤسسات، فضلاً عن تحليل القيم التنظيمية السائدة، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التي تُوجّه العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

كما توفر الدراسة معلومات قيمة يمكن أن تساعد الإدارة العليا في المؤسسة المبحوثة، وكذلك في مؤسسات أخرى، على تعزيز جوانب القوة التنظيمية داخل إدارتها، ومعالجة مواطن القصور استنادًا إلى نتائج البحث وتوصياته.

الأهمية التطبيقية: تكشف الدراسة عن الأساليب المنهجية التي سيتم استخدامها في تحليل أثر القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري داخل المديرية العامة للعمل، إضافةً إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي

كمتمغير وسيط في العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري. كما تهدف إلى قياس مستوى القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي في المديرية، وفق تصنيفات محددة (قليل، متوسط، مرتفع). إضافةً إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على دور الذكاء الاستراتيجي في تمكين المؤسسات من الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، ووضع خطط وتوقعات مستقبلية تُسهم في تحسين سمعتها وتعزيز مكانتها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع التنظيمي.

كما تتجلى أهمية البحث في ملاءمة متغيراته لميدان الدراسة (المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار)؛ نظراً لأن قطاع القوى العاملة يُعدّ من القطاعات الرئيسية التي تُسهم في تحقيق التنمية والتطوير. ومن هذا المنطلق، تُبرز الدراسة مقدار إسهامها العلمي لكلٍ من الباحثين المستقبليين، والجامعة، والمؤسسة المبحوثة. ومن المتوقع أن تكشف نتائج الدراسة عن مكان القوة والضعف في القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية، ومدى تأثيرهما في الإبداع الإداري. كما يمكن الاستفادة من نتائجها وتعميمها على جميع المديريات العامة في المؤسسات المختلفة بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان، فضلاً عن إمكانية توظيفها في مؤسسات أخرى تواجه تحديات مماثلة، مثل ضعف القوة التنظيمية وعدم فاعلية الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري.

1. 5 أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تبين أثر القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الذكاء الاستراتيجي بالمديرية العامة للعمل في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وكذلك معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع الإداري بالمديرية العامة للعمل في محافظة ظفار بسلطنة عمان، كما توضيح أثر القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمديرية العامة للعمل في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وتُعدّ امتداداً للدراسات السابقة، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تكون مفيدة للباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة وفي مجال الإبداع الإداري بصفة خاصة، وتكشف الدراسة عن مدى/ مستوى توفر عناصر الثقافة لتنظيمية في مؤسسة عينة البحث (مديرية العمل في محافظة ظفار) التي تختلف من مؤسسة لأخرى والقيم التنظيمية السائدة والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية السائدة، كذلك تهيئة معلومات تساعد الإدارة العليا للمؤسسة المبحوثة وغيرها من المؤسسات في تعزيز جوانب القوة التنظيمية في إدارتها ومعالجه نواحي القصور الموضحة في ضوء نتائج البحث وتوجيهاته.

1. 6 فرضيات البحث

1. 6. 1. الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية عينة البحث.

1. 6. 2 الفرضية الثانية: هناك علاقة إرتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية عينة البحث.

1. 6. 3 الفرضية الثالثة: تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي لدى العاملين في المديرية عينة البحث.

1. 7. منهج البحث

إعتمد الباحث على كل من المناهج الآتية

1. 7. 1 المنهج الوصفي من خلال الأطر الأدبية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع من رسائل وأطاريح جامعية والكتب والمقالات وشبكة الإنترنت.

1. 7. 2 المنهج التحليلي يُسهم المنهج الوصفي التحليلي في تفسير الظواهر والأحداث من خلال تحليل العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى نشوئها، مما يتيح إمكانية إيجاد حلول واقعية ومناسبة لها، وفي هذا الإطار، اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية SPSS للتحقق من صدق وثبات أدوات البحث، واستخدام التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار من خلال برنامج AMOS، الذي يُعدّ من الأدوات الرائدة في نمذجة المعادلات البنائية (SEM). ويهدف استخدام هذه الأساليب إلى فحص مدى ملاءمة النموذج المقترح لمؤشرات حسن المطابقة، إلى جانب التحقق من الثبات المركب، والصدق التقاربي، والصدق التمييزي للنموذج، كما يسمح التحليل باختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات في النموذج البنائي المقترح.

وتبرز أهمية استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) في قدرتها على اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات وفقاً للإطار المفاهيمي للدراسة، مما يساعد في فهم تأثير المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي) على العلاقة بين المتغير المستقل (القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الإبداع الإداري). وقد أكد العديد من خبراء التحليل الإحصائي على أن تحليل المسار ضمن نمذجة المعادلات البنائية يُعدّ من أهم الأدوات الإحصائية لفحص هذه العلاقات، حيث يُوفر تمثيلات بيانية ورسوماً توضيحية توضح كيفية ترابط المتغيرات وتأثير بعضها على البعض الآخر.

1. 8. حدود البحث

1. 8. 1 الحدود المكانية تم تطبيق الدراسة في مقرّ المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان، ويعود اختيار هذه المديرية إلى دورها المحوري في توفير فرص العمل في المحافظة، والتعرف على احتياجات سوق العمل بها، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تأثير القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري.

1. 8. 2 الحدود الزمانية يغطي نطاق الدراسة الفترة الممتدة من عام 2019 إلى 2024م.

1. 8. 3 الحدود البشرية تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بالمديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار، حيث شملت العينة 400 موظف من إجمالي 550 موظفًا يمثلون المجتمع الكلي للدراسة. وقد تم اختيار هذه الفئة بهدف دراسة سبل تطوير مستوى الإبداع الإداري للعاملين داخل المديرية وتحليل العوامل المؤثرة فيه.

9. 1. المعالجة الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته والتحقق من صحة فرضياته، تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم توظيف الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحليل الصدق البنائي لأداة البحث، بهدف التأكد من مدى صدق المقياس.
- معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من مستوى الثبات الداخلي لأداة البحث.
- تحليل معاملات التمييز لعبارة كل محور باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- تحليل الانحدار للكشف عن القيم المتطرفة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث والمحاور التابعة لها.
- كما تمت الاستعانة ببرنامج Amos للتحقق من البنية العالمية لكل متغير من متغيرات البحث من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، إلى جانب استخدام تحليل المسار ونمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Model - SEM) لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

10. 1. نبذة تعريفية عن ميدان البحث

تضطلع المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان بدورٍ محوري في تنفيذ سياسات وتعليمات وزارة العمل العُمانية، حيث تُقدّم خدماتها للمواطنين من خلال توفير احتياجاتهم من الوظائف، كما تعمل على رسم السياسات والاستراتيجيات التي تُسهم في تعزيز فرص العمل في كلٍّ من القطاع الحكومي والقطاع الخاص. وتُعَدّ وزارة العمل بسلطنة عُمان إحدى المؤسسات الحيوية في المجتمع العُماني؛ نظرًا لارتباطها الوثيق بتنمية الموارد البشرية، وحُسن استثمارها وفقًا لتنوّع الوحدات والمؤسسات ودرجة قوتها ومستوى ثقافتها التنظيمية. كما تقوم

الوزارة بالتنسيق مع رجال الأعمال وأصحاب الشركات المؤسسات الخاصة لتوفير الوظائف للباحثين، إلى جانب دورها في حماية حقوق الموظفين في مختلف القطاعات، سواءً في المؤسسات العامة أو الخاصة. وتتولى المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار العديد من المهام والاختصاصات - شأنها شأن باقي مديريات العمل في مختلف محافظة سلطنة عُمان - من أبرزها:

- وضع السياسات والمعايير التي تتيح للمؤسسات توفير فرص عمل تتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- التعرف على احتياجات السوق العماني من الوظائف والمهن، وإعداد إحصاءات شاملة حول متطلبات المؤسسات المختلفة من تلك الوظائف.

1. 11 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان، ويبلغ إجمالي عددهم (400) موظف موزعين على مستويات إدارية مختلفة، تشمل المدير العام، نواب المدير العام، مديري الدوائر ونوابهم، رؤساء الأقسام ومساعديهم، والموظفين الإداريين. أساليب جمع البيانات والمعلومات تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة من خلال الأساليب التالية

1. 11. 1 الكتب والمراجع العلمية حيث تم الرجوع إلى الكتب، والمراجع الأكاديمية، والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الذكاء الاستراتيجي والإبداع التنظيمي؛ وذلك لتعزيز الإطار النظري للدراسة، وتقديم فهم أعمق للعلاقات بين متغيرات البحث.

1. 11. 2 الاستبيان يُعدّ الاستبيان الأداة الرئيسة لجمع البيانات؛ نظرًا لقدرتها على توفير معلومات كمية تغطي المتغيرات المختلفة في الدراسة، إلى جانب قدرتها على قياس الاتجاهات والتوجهات لدى المشاركين. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية استنادًا إلى الأدبيات السابقة، وتم توزيعه إلكترونيًا من خلال Google Forms على عينة البحث المستهدفة، لضمان جمع البيانات بكفاءة ودقة.

1. 12 أدوات البحث

اعتمد هذا البحث على الاستبانة الإحصائية كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويُعدّ استخدام الاستبانات من أكثر الأساليب شيوعًا في البحوث الكمية؛ نظرًا لقدرتها على تقديم بيانات كمية دقيقة تتيح فهم الظواهر المدروسة وتفسيرها استنادًا إلى الأساليب الإحصائية. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على الأدبيات السابقة والدراسات العلمية ذات الصلة، بهدف تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية في قياس متغيرات البحث.

لضمان سلامة الأداة البحثية، خضعت الاستبانة للتحكيم من قِبَل مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال البحث العلمي، حيث تم تقييم مدى وضوح فقراتها، ومدى قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتحسين صياغتها وفق الملاحظات الواردة.

تتكون الاستبانة من خمسة أجزاء رئيسية، بحيث يعكس كل جزء منها أحد متغيرات الدراسة، إضافةً إلى القسم الخاص بالبيانات الديموغرافية. يشمل الجزء الأول المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالمشاركين، مثل (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة)، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة المدروسة وتحليل تأثير هذه المتغيرات على النتائج.

أما الجزء الثاني، فيتناول القوة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً أولاً، حيث يضم أربعة محاور رئيسية هي: (القوة الرسمية، قوة الحوافز والمكافآت، قوة العقاب، قوة الخبرة)، ويهدف هذا القسم إلى قياس مدى تأثير القوة التنظيمية على بيئة العمل وأداء الموظفين.

فيما يركز الجزء الثالث على الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً ثانياً، ويشمل ثلاثة محاور رئيسية، وهي: (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات)، وقد تم تضمين هذه الأبعاد بناءً على الدراسات السابقة التي أكدت دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الوظيفي والإبداع داخل المؤسسات.

أما الجزء الرابع، فيتناول الذكاء الاستراتيجي بَعْدَه متغيراً وسيطاً يؤثر على العلاقة بين القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية من جهة، والإبداع الإداري من جهةٍ أخرى. ويتكون هذا الجزء من أربعة محاور، هي: (الاستشراف والرؤية، الشراكة، التفكير المنظم، الدافعية)، والتي تم اختيارها وفقاً للنماذج النظرية التي تطرقت لدور الذكاء الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي.

وأخيراً، يركز الجزء الخامس على الإبداع الإداري بَعْدَه المتغير التابع، ويتضمن أربعة محاور رئيسية، هي: (القابلية على التغيير، حلّ المشكلات، الابتكار، روح المجازفة). ويهدف هذا القسم إلى تقييم مدى تبني العاملين في المؤسسة للممارسات الإبداعية، ودور المتغيرات المستقلة والوسيط في التأثير على مستوى الإبداع الإداري لديهم، ويوضح الجدول (1) أدناه تفاصيل متغيرات البحث، وعدد الفقرات المدرجة ضمن كل محور، إضافةً إلى المصادر التي استند إليها الباحث في إعداد محتوى الاستبانة.

جدول 1. متغيرات البحث الرئيسة والفرعية كما وردت في الاستبانة

المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
القوة التنظيمية	القوة الرسمية	4	السليم وآخرون (2022). دراسة لأبعاد القوة
	قوة الحوافز والمكافآت	4	التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية
	قوة العقاب	4	الحكومية في محافظة عنيزة -السعودية
	قوة الخبرة	4	
	المجموع	16	
الثقافة التنظيمية	قيمة القوة	4	غيلاني (2017). أثر الثقافة التنظيمية على
	قيمة الصفوة	3	استراتيجيات إدارة التغيير، دراسة ميدانية
	قيمة المكافأة	5	بمؤسسة توزيع الأسمنت بنقرت - الجزائر
	قيمة الفاعلية	4	
	قيمة الكفاءة	3	
	قيمة العدل	7	
	قيمة فرق العمل	4	
	قيمة النظام	3	
	المجموع	33	
النكاه الاستراتيجي	الاستشراف	5	عبد العال، (2023). قياس أثر النكاه
	الشراكة	4	الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية
	التفكير المنظم	4	المستدامة بالبنوك التجاري في مصر
	الدافعية	4	
	المجموع	17	
الإبداع الإداري	القابلية على التغيير	5	خدروش (2019). القيادة الإدارية وتأثيرها
	حلّ المشكلات	3	على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بوكالة
	الابتكار	4	اتصالات الجزائر
	روح المجازفة	5	
	المجموع	17	

2. الإطار النظري المفاهيم العلمية للقوة التنظيمية والثقافة التنظيمية والذكاء الإستراتيجي والإبداع الإداري

2.1 القوة التنظيمية

تعرف القوة التنظيمية للمؤسسة بأنها بعض العناصر المتوفرة في المؤسسة التي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو هي الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة. وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. (صقر، زكي محمود، 2021). كما عرفت بالقدرة على التأثير على الآخرين داخل المؤسسة بهدف تحقيق النتائج المرجوة لأصحاب السلطة حيث تتحقق هذه القدرة المحتملة من خلال عمليات السياسة والنفوذ (Krume, 2015).

2.1.1 عناصر القوة التنظيمية

2.1.1.1 القوة الشرعية تُشير القوة الشرعية إلى السلطة التي يكتسبها الفرد (المدير) بحكم موقعه الوظيفي أو مركزه في الهيكل التنظيمي. وغالبًا ما يكون اتجاه هذا النوع من القوة من الأعلى إلى الأسفل، حيث يمثل المرؤوسون للأوامر الصادرة عن المدير نظرًا لسلطته الرسمية، مما يجعلهم يتعاونون معه ويقبلون توجيهاته. وبحكم منصبه، يمتلك المدير حق إصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين رسميًا، مما يقلل من الحاجة إلى بذل جهد كبير في إقناع الآخرين (بشار، 2018).

2.1.1.2 قوة المكافأة تمثل هذه القوة الحافز الذي يدفع الأفراد إلى أداء العمل، حيث تعكس مستوى الحماس والدافعية لدى الموظفين لإنجاز مهامهم بكفاءة. يظهر تأثير هذه القوة في مدى الجهد الذي يبذله الأفراد، وفي مستوى مثابرتهم واستمرارهم في الأداء، إضافةً إلى قدرتهم على تقديم أقصى ما لديهم من مهارات وإمكانات (بشار، 2018). تُعدّ المؤسسات الناجحة تلك التي تتبنّى مبدأ المكافأة، حيث تعمل على وضع معايير واضحة للنجاح، وترتبط هذه المعايير بأنظمة الثواب والعقاب التي تعتمد على الإدارة لتحقيق مستوى أداء عالٍ. وبما أن المكافأة قد تؤثر - في ظل ظروف معينة - في سلوك الأفراد وطريقة اتخاذهم للقرارات، فإنه يمكن استثمار قوة المكافأة في استقطاب العاملين الأكفاء، وتوظيف الإمكانيات المناسبة، وتوجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز الجهود لتحقيق الأهداف المؤسسية.

2.1.1.3 قوة الإكراه تعكس هذه القوة قدرة الفرد على فرض العقوبات على الآخرين أو التأثير في اتخاذ قراراتٍ تأديبية بحقهم في حال عدم امتثالهم للتوجيهات والتعليمات. وقد تتخذ العقوبات أشكالاً مادية، مثل الخصومات المالية أو الحرمان من الامتيازات، أو معنوية، مثل توجيه الإنذارات أو فرض قيود إدارية (بشار، 2018).

2. 1. 1. 3 قوة الخبير تستند قوة الخبير إلى المعرفة المتخصصة، وامتلاك المعلومات والمهارات والقدرات التي تتيح للفرد التعامل مع حالات عدم اليقين البيئي وحلّ المشكلات، مما يعزز من قدرته على تقديم المشورة واتخاذ قراراتٍ مدروسة (طافر، 2018).

2. 1. 1. 4 قوة الإعجاب تتمثل قوة الإعجاب في الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد، والتي تجذب الآخرين إليه وتحفزهم على التأثر به. يحصل الفرد على هذه القوة عادةً نتيجة إعجاب الآخرين بسماته الشخصية، مثل جاذبيته، وسمعته الحسنة داخل المؤسسة، أو كونه يمثل رمزًا اجتماعيًا معروفًا. كما تعتمد هذه القوة على الجاذبية الشخصية والسلوكيات المؤثرة، مما يجعل القائد محبوبًا ومؤثرًا في بيئة العمل، ويُشار إليها أحيانًا بالقوة الكاريزمية (طافر، 2018).

2. 2 الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية هي المحدد السلوكي للتصرفات البشرية داخل المؤسسة بشكل كبير، كما إن الثقافة التنظيمية هي الطرق والأساليب التي يتبعها الأفراد التي تعكس طريقة التعاون فيما بينهم بشكل كبير (المازوقي، 2019)، أما (أبو سوار، 2019)، فقد أكد إن الثقافة التنظيمية هي طريقة تعامل المؤسسة مع الأفراد في إطار اللوائح والقوانين المستخدمة داخل المؤسسة التنظيمية.

2. 2. 1 عناصر الثقافة التنظيمية

أشار المازوغي (2019) إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة عناصر رئيسة، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

2. 2. 1 القيم التنظيمية تُعرّف القيم التنظيمية بأنها المبادئ التي تتبناها المؤسسة في بيئة العمل أو في المجتمع بصفة عامة، حيث تنعكس ثقافة المجتمع على بيئة العمل، مما يُسهم في ترسيخ القواعد السلوكية التي تُساعد على تحسين الإنتاجية وتطوير الأداء المؤسسي (المازوغي، 2019). وعلى الرغم من اتفاق الباحث مع المازوغي (2019) حول أهمية القيم التنظيمية في بيئة العمل، إلا أنه يرى أن هذه القيم لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين طرق الإنتاج، إذ إن القواعد السلوكية شيء، وأساليب العمل والإنتاج شيء آخر. كما أن تأثير القيم التنظيمية قد يختلف باختلاف بيئات العمل وطبيعة الموظفين، مما يستدعي مراعاة هذه العوامل عند تحليل دور القيم التنظيمية في تطوير الأداء المؤسسي.

2.2.2. 4 الأعراف التنظيمية أكد المازوغي (2019) أن الأعراف التنظيمية تشمل المعايير التي تلتزم بها المؤسسة لتنظيم بيئة العمل، حيث قد تكون هذه المعايير موثقة في شكل لوائح وقوانين، أو غير مكتوبة لكنها تُطبق بحكم العرف التنظيمي. ومن أبرز هذه الأعراف عدم السماح بتعيين الأبناء في المؤسسة ذاتها التي يعمل فيها أحد الوالدين، أو عدم السماح بتوظيف الزوج والزوجة في نفس الإدارة.

222

2. 3. 1 أبعاد الذكاء الاستراتيجي

حدّد عددٌ من الباحثين مجموعةً من الأبعاد للذكاء الاستراتيجي التي تشكل محور تركيز الدراسة الحالية، وهي كما يلي:

2. 3. 1. 1) الاستشراف (البصيرة) ورد مفهوم الاستشراف في القرآن الكريم، كما في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْتَظِرْ نَفْسُ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (القرآن. الحشر 59: 18). ويُعبّر الاستشراف عن قدرة القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية تُسهم في صياغة المستقبل، مما يُبرز أهمية دوره في توظيف الذكاء الاستراتيجي في عدة مجالات، منها
 - الاعتماد القادة على السيناريوهات المستقبلية في تحليل الأحداث المحتملة واستشعار التغيرات غير المرئية.
 - تعزيز القدرة الاستقرائية للقائد، مما يُمكنه من تطوير استراتيجيات موجّهة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
 - تمكين القادة من فهم العمليات التنظيمية الرئيسية، واتخاذ قرارات أكثر وعياً بناءً على المعرفة والخبرة (العدوان والساعد، 2020).

2. 3. 1. 2 التفكير المنظم يُشير التفكير المنظم إلى القدرة على دمج العناصر وتحليلها في سياق متكامل، بدلاً من فصلها إلى أجزاء مستقلة، مما يُساعد على تقييم مدى تفاعلها وتأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة (العدوان والساعد، 2020).

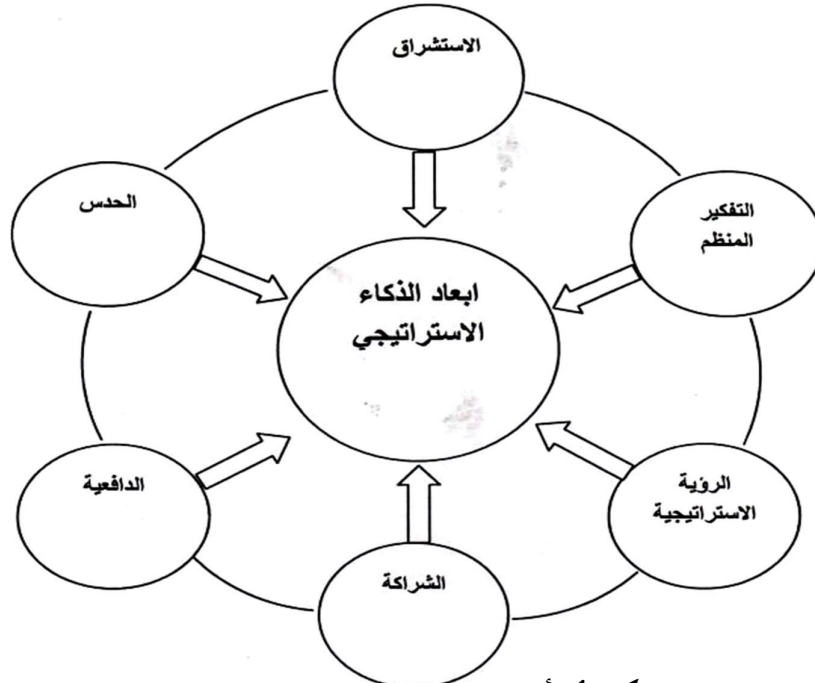
2. 3. 1. 3 الرؤية الاستراتيجية تُعدّ الرؤية الاستراتيجية عنصراً أساسياً في القيادة الاستراتيجية، حيث تعكس فهم القائد لمستقبل المؤسسة، واحتياجات العملاء، والأنشطة التي يجب التركيز عليها، والأسواق التي ينبغي التوسع فيها. كما تُسهم في تحديد المسار الذي ينبغي أن تسلكه المؤسسة لتحقيق النجاح، وتجيب عن تساؤلات جوهريّة، مثل: إلى أين تتجه المؤسسة؟ ما طبيعة التغيرات المتوقعة في بيئة العمل؟ كيف يمكن للمؤسسة التكيف مع هذه التغيرات لضمان استمرارية نجاحها؟

ويُعدّ تكوين الرؤية الاستراتيجية عملية تفكير عميقة تهدف إلى رسم ملامح المستقبل، من خلال تحديد مجالات الاستثمار، ووضع المؤسسة على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها بعيدة المدى (العدوان والساعد، 2020).

2. 3. 1. 4 الشراكة تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على بناء تحالفات استراتيجية تعزز من فاعلية المؤسسة، وذلك من خلال:

- تحسين كفاءة الشركاء، وتحفيزهم على التعاون بدلاً من التنافس.

- التكيف مع التحديات البيئية، والاستفادة من الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان تبادل المعرفة والخبرات بين الشركاء.
 - توفير إطار عمل تعاوني يسمح بتقاسم الموارد وتقليل المخاطر، خاصةً عند التوسع في أسواق جديدة.
 - تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، ودعم الابتكار، وتحسين في الأداء، وتعزيز الاستثمار طويل الأمد.
 - تقليل جمود الأنظمة التنظيمية، وتعزيز المرونة في تصنيع المنتجات وتسويقها (العزاوي، 2010).
2. 3. 1. 5 الدافعية تُعبّر الدافعية عن القوة التي تدفع الفرد إلى تبني رؤية واضحة لإنجاز المهام الموكلة إليه، حيث تنعكس في سلوكه ورغبته في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتكمن أهمية الدافعية في دورها في تحفيز الأفراد على بذل الجهود، وتعزيز روح الحماس لديهم، مما يسهم في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة. كما يعتمد القائد الذكي استراتيجيًا على توظيف الذكاء الشعوري، من خلال فهم الذات، وضبط المشاعر، والتعاطف مع العاملين، لخلق بيئة عمل محفزة تعزز الإنتاجية والأداء التنظيمي (صالح وآخرون، 2010).
2. 3. 1. 6 الحدس يُعرّف الحدس بأنه الصوت الداخلي الذي يُوجّه الفرد نحو اتخاذ القرارات الصحيحة، خاصةً في ظل غموض البيانات أو عدم كفايتها. ويرى خير الله (2008) أن الحدس يُعدّ أداة أساسية في صنع القرار، حيث يعتمد عليه القادة عند تحليل المواقف غير الواضحة. ومن بين العوامل التي تعزز قوة الحدس:
- التدريب على التنبؤ بالمستقبل وتحليل التوجهات المستقبلية.
 - تصور تنفيذ المهام قبل حدوثها فعليًا.
 - ملاحظة المشاعر والانطباعات الشخصية التي يتم تجاهلها عادةً.
 - تسجيل الأفكار والانطباعات اليومية لمتابعة تطورها.
 - تعلّم تقنيات التأمل والتصور الذهني لتعزيز القدرة على استشراف السيناريوهات المستقبلية.
- بناءً على ما سبق، يمكن عدّ الأبعاد السابقة إطارًا شاملاً يعكس الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تمكين القادة من التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. ويمكن توضيح أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالشكل التالي:



شكل 1. أبعاد الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من الأدبيات

2. 3. 1. 7 الإبداع الإداري ويعرف أنه عملية شاملة تجمع بين الإجراءات والأفكار الرائعة، والأساليب والأنماط الوظيفية التي يمكن استخدامها في رفع مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات (اليعربي، 2018)، وأبرز الرشيد (2018) مفهوم الإبداع بأنه الوسيلة التي يمكن من رفع مستوى الكفاءة الإدارية من خلال اتباع أنماط وظيفية لم تتبع من قبل.

2. 3. 2 أبعاد الإبداع الإداري

أكد العديد من علماء الإدارة أن هناك عدة عناصر تشكل أبعاد الإبداع الإداري، وعلى الرغم من تعدد هذه الأبعاد، فإن الباحث يكتفي بتناول العناصر الأكثر ارتباطاً بالدراسة الحالية، حيث تتميز هذه العناصر بتأثيرها المتبادل وترابطها الوثيق، ومن أبرزها

2. 3. 2. 1 الاحتفاظ بالاتجاه يشير هذا البعد إلى تنمية وعي العاملين وإدراكهم بقدرتهم على التنبؤ بالمشكلات المحتملة داخل المؤسسة، سواء قبل وقوعها أو أثناء حدوثها، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها والحد من آثارها السلبية. ويُعد الإدراك الحسي للمشكلات أحد أهم العوامل التي تميز العاملين المبدعين، لا سيما في المؤسسات الحكومية، حيث يُمكنهم من رصد المشكلات مبكراً والتعامل معها بفعالية (خير الله، 2015).

2. 3. 2. القدرة على التحليل وهي تعني قدرة العاملين على توليد العديد من الأفكار الإبداعية في أقصر وقت ممكن. وقد ركّز العديد من علماء الإدارة على أن مفهوم الطلاقة يرتبط بالمدير المبدع فقط دون العاملين، إلا أن اليعربي (2018) يرى أن الطلاقة هي خاصية يتمتع بها كل من يمتلك أفكارًا إبداعية متميزة، بحيث يمكنه التوصل إلى حلول فعّالة للمشكلات الكبيرة في وقت قصير، شريطة أن تكون تلك الحلول مُحكّمة من جميع الجوانب.

2. 3. 2. الطلاقة اللفظية وتعني قدرة العاملين الإبداعية على التعبير عن أفكارهم باستخدام كلمات وعبارات ذات تأثير إيجابي، مما يُعزز من وضوح الفكرة الإبداعية ودعمها بالحجج المقنعة.

الطلاقة الفكرية: وتتمثل في قدرة الأفراد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية، وتوظيفها بفعالية في بيئة العمل.

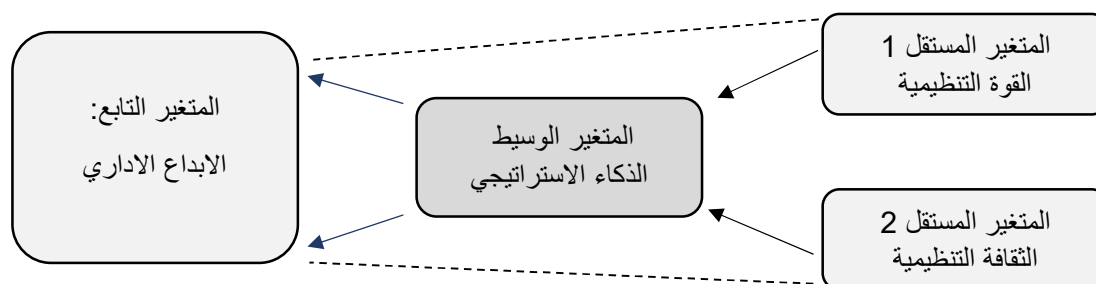
2. 3. 2. طلاقة التعبير وهي تعني سهولة إعادة صياغة الأفكار الإبداعية بطريقة تتناسب مع طبيعة المؤسسة.

2. 3. 2. الأصالة لقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم الأصالة في الإبداع الإداري، حيث أشار اليعربي (2018) إلى أن الأصالة تعني قدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة دون الاعتماد على الحلول التقليدية. كما أكد خير الله (2015) أن الأصالة ترتبط بالابتعاد عن النمطية، وعدم الرضا بالأمر الواقع، وابتكار حلول جديدة يمكن من خلالها تطوير أساليب العمل المؤسسي.

2. 3. 2. المرونة يشير مفهوم المرونة إلى قدرة العاملين المبدعين على رؤية الأمور من زوايا مختلفة، والخروج عن النمط التقليدي في التفكير، مما يسمح لهم بإعادة تقييم الأفكار الإبداعية بطرق جديدة تتناسب مع احتياجات المؤسسة (إسماعيل، 2017). وتُعَدّ المرونة أحد أهم عوامل الإبداع، حيث تساعد على تجاوز الحلول التقليدية، وتقديم بدائل مبتكرة تحلّ المشكلات بفعالية (اليعربي، 2018).

2. 4 أنموذج الدراسة

ويوضح الشكل المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية التي سوف تتناولها الدراسة.



النموذج النظري لأثر القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري باستخدام الذكاء الإستراتيجي بالمديرية عينة البحث.

المرجع (من إعداد الباحث)

2. 5 الدراسات السابقة

و تستعرض الدراسة العديد من الدراسات الحديثة المتعلقة بدور القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية وأثرهما على الإبداع الإداري كمتغير تابع على العاملين باستخدام الذكاء الاستراتيجي متغير وسيط، واستخدمت الدراسة العديد من الدراسات السابقة من مجالات علمية محكمة ودراسات دكتوراه منشورة وغير منشورة ورسائل ماجستير منشورة وغير منشورة للوصول إلى أكبر قدر من النتائج وفهم العلاقات بين المتغيرات، وقد أشارت دراسة (صقر، زكي، 2021) والتي هدفت الى تحديد أثر أبعاد القوة التنظيمية للمدير على الأداء المؤسسي من خلال الإجابة عن التساؤل البحثي التالي "ما مدى تأثير القوة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة محل الدراسة؟"، والخروج بتوصيات تعمل علي زيادة الاهتمام بهذا الجانب. وقد استخدم للدراسة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (240) من الجامعات الخاصة، وكانت نسبة الاستجابة (100%)، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات، وقد توصل الباحث إلى أن القدرة التفسيرية لأبعاد القوة التنظيمية لتوافر الأداء المؤسسي بلغت (75.7%) في الجامعات الخاصة، وأن النسبة الباقية ترجع لعوامل أخرى. كما قدمت الدراسة عددا من التوصيات التي من أهمها الاهتمام بالقوة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، الحرص على تطوير نظم الحوافز والمكافآت، إشراك أعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرارات، تعزيز القوة الرسمية للمديرين، زيادة قوة الارتباط مع المجموعات المؤثرة داخل وخارج الجامعات، وجود قيادة أكاديمية فعالة، تنظيم العمليات الداخلية بكل كلية، التركيز على تحقيق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين مع الجامعة، كما وضحت دراسة الشخي، أحمد سعد، (2022) حيث هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي بشركة الإسمنت الليبية

المساهمة في مدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهج دراسة الحالة، وتم تجميع البيانات الأولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام استبانة قام بتطويرها الباحثان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالشركة المشار إليها قوامها (168) عاملاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد إجراء التحاليل الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت أن المستوى العام لإدارة التغيير التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً؛ كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (1%)، كما توصلت إلى وجود أثر معنوي لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات) على إدارة التغيير التنظيمي، وأشارت دراسة العدوان، طلال والساعد، رشاد (2020): والتي تهدف إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي (التفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراسة) في تحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، والتسليم، والمرونة، والإبداع، والجودة) في شركات الأدوية الأردنية، اعتمد الباحثان على المسح الميداني في جمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمراكز الوظيفية الآتية (مدير دائرة، ومساعد أو نائب مدير دائرة، ورئيس قسم) الذين يعملون في الإدارة العامة لشركات الأدوية الأردنية، وقد بلغ عددهم (300) موظفاً موزعين على جميع الشركات المبحوثة وذلك بالاعتماد على أقسام الموارد البشرية في هذه الشركات، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($A=0.05$ للذكاء الاستراتيجي) التفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراسة) على تحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، والتسليم، والمرونة، والإبداع، والجودة) في شركات الأدوية الأردنية.

كما أشارت دراسة نهار، محمد عمير، وجاد الرب، محمد، وسيد، جمعة حسن (2021)، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرة الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاعي صناعة الأدوية والألبان في العراق".

إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في شركات الأدوية والألبان العراقية، حيث تم تطبيق البحث على عدة شركات، منها (شركة أدوية سامراء، وشركة أدوية نينوى، وشركة ألبان أبو غريب، وشركة ألبان الديوانية، وشركة ألبان الموصل). اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على الموظفين في الشركات المستهدفة.

أظهرت النتائج أن المؤسسات لا تعمل بالشكل الكافي على تطوير مهارات نوعية متقدمة لدى العاملين، كما تبين أن هناك ضعفاً في تحديد الأهداف التدريبية طويلة الأجل، ما يؤثر سلباً في قدرة العاملين على اكتساب مهارات جديدة. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط تدريبية واضحة وطويلة الأجل، لرفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز القدرات الاستراتيجية للعاملين في المؤسسات الصناعية.

وأوضحت دراسة ابن البار، موسى (2020)، "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بجامعة المسيلة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بسعة كنزة، الجزائر".

إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين، متمثلاً في بعدي الكفاءة والفعالية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على (43) موظفاً، شملت إداريين وأساتذة. وبعد تحليل البيانات باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، أظهرت النتائج وجود علاقة متوسطة بين الثقافة التنظيمية ومستويي الكفاءة والفعالية، كما تبين وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.05). وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الأكاديمية، من خلال تطوير بيئة عمل تعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين، وتعزز من مستوى الكفاءة والإنتاجية لديهم.

2. 6 التأكد من صلاحية البيانات لعملية التحليل الإحصائي

2. 6. 1 القيم المتطرفة

يمكن أن يكون للقيم المتطرفة تأثير كبير على التحليل الإحصائي، مما قد يؤدي إلى تحريف نتائج الاختبارات الإحصائية إذا لم يتم التعامل معها بدقة. كما أن وجود قيم متطرفة قد يُضعف القوة الإحصائية للنتائج، مما يجعل اكتشاف التأثير الحقيقي أكثر صعوبة. وتشير القيم المتطرفة (OUTLIERS) إلى البيانات التي تنحرف في سلوكها عن الاتجاه العام لبقية القيم في العينة.

لضمان دقة التحليل الإحصائي، قام الباحث بالتحقق من خلو البيانات من القيم المتطرفة قبل بدء التحليل، وذلك بتحويل متوسطات الأبعاد في المتغيرات الأربعة إلى الدرجات الزائفة (Z-SCORE)، ومن ثم حساب قيم مؤشر MAHALANOBIS DISTANCE لكل بعد من الأبعاد. وقد أظهرت النتائج وجود 5 قيم متطرفة، وهو ما تم توضيحه في الجدول (2) أدناه، حيث تم استبعاد الاستبانات التي تحتوي على هذه القيم.

جدول 2. القيم المتطرفة لأبعاد متغيرات البحث

المتغير	البُعد	عدد القيم المتطرفة	قيمة Z-Score
القوة التنظيمية	القوة الرسمية	لا يوجد	-
	قوة الحوافز والمكافآت	لا يوجد	-
	قوة العقاب	لا يوجد	-
	قوة الخبرة	لا يوجد	-
الثقافة التنظيمية	مجال إدارة الإدارة	لا يوجد	-
	مجال إدارة المهمة	لا يوجد	-
	مجال إدارة العلاقات	لا يوجد	-
الإبداع الإداري	القابلية على التغيير	لا يوجد	-
	حلّ المشكلات	لا يوجد	-
	الابتكار	لا يوجد	-
	روح المجازفة	لا يوجد	-
النقاء الاستراتيجي	الاستشراف والرؤية	3	قيمتان (-4.98) (-3.60)
	الشراكة	2	قيمتان (-3.20)
	التفكير المنظم	لا يوجد	-
	الدافعية	لا يوجد	-
	المجموع	5	

تم جمع 196 استبانة إلكترونياً عبر GOOGLE FORMS، وبعد استبعاد 5 استبانات لاحتوائها على قيم متطرفة، بلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل 191 استبانة، وهو ما يمثل 97.45% من إجمالي الاستبانات المستلمة.

3. الجانب التطبيقي

3.1 التوزيع الطبيعي للبيانات

يُعدّ التوزيع الطبيعي للبيانات من المتطلبات الأساسية عند استخدام تحليل الانحدار ونمذجة المعادلات البنائية، حيث قد تؤدي انحرافات البيانات عن التوزيع الطبيعي إلى نتائج غير دقيقة أو مضللة. وللتحقق من ذلك، تم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية، منها قيم الالتواء والتفرطح لمتغيرات البحث، بالإضافة إلى التحليل البياني عبر رسم منحنى التوزيع الطبيعي ومخطط (NORMAL P-P PLOT).

وكما يوضح الجدول، فقد جاءت جميع قيم الالتواء لمتغيرات البحث ضمن النطاق المقبول بين (1) و(1-)، بينما تراوحت قيم التفرطح بين (3+) و(3-)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. كما يُظهر الشكل (2) منحنى الانحدار المعياري المتبقي، ويؤكد الشكل (3) في مخطط (NORMAL P-P PLOT) أن البيانات ملائمةً للتحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية.

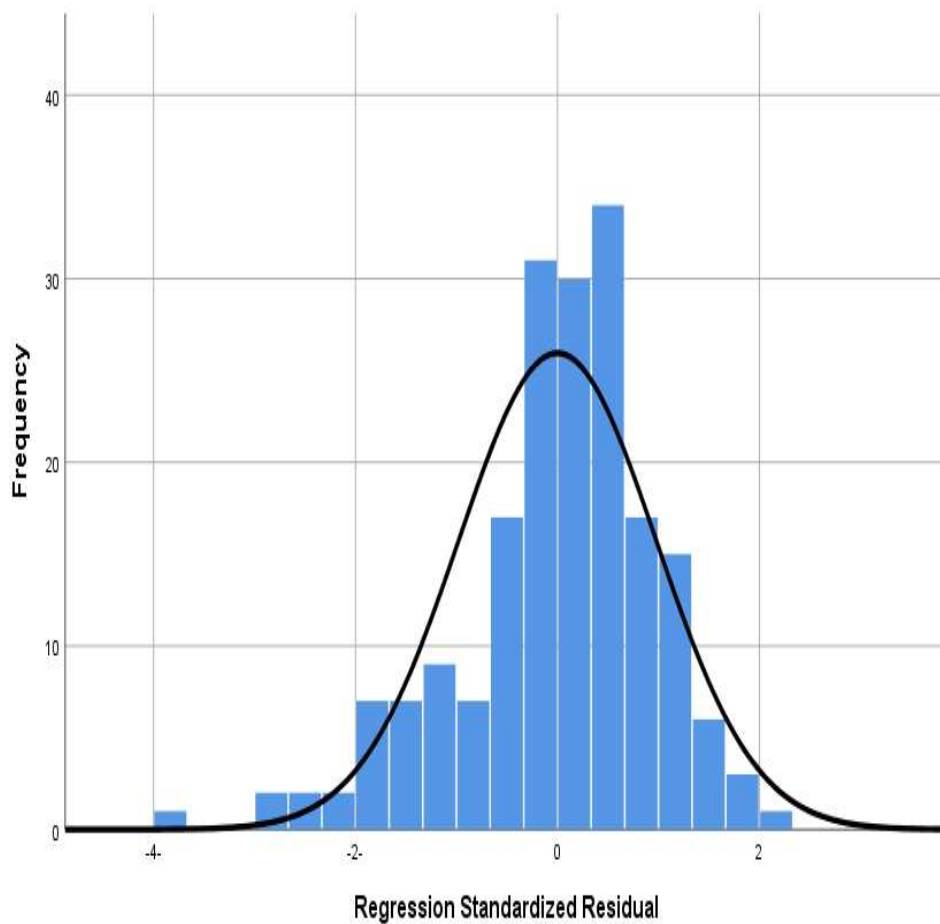
يعد التوزيع الطبيعي للبيانات من المتطلبات الأساسية عند استخدام تحليل الانحدار ونمذجة المعادلات البنائية، حيث قد تؤدي انحرافات البيانات عن التوزيع الطبيعي إلى نتائج غير دقيقة أو مضللة. وللتحقق من ذلك، تم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية، منها قيم الالتواء والتفرطح لمتغيرات البحث، بالإضافة إلى التحليل البياني عبر رسم منحنى التوزيع الطبيعي ومخطط (NORMAL P-P PLOT).

وكما يوضح الجدول (3) جاءت جميع قيم الالتواء لمتغيرات البحث ضمن النطاق المقبول بين القيمة (1) والقيمة (1-)، وكذلك جاءت جميع قيم التفرطح بين القيمة (3+) والقيمة (3-)، ويوضح الجدول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن البيانات ملائمة للتحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية.

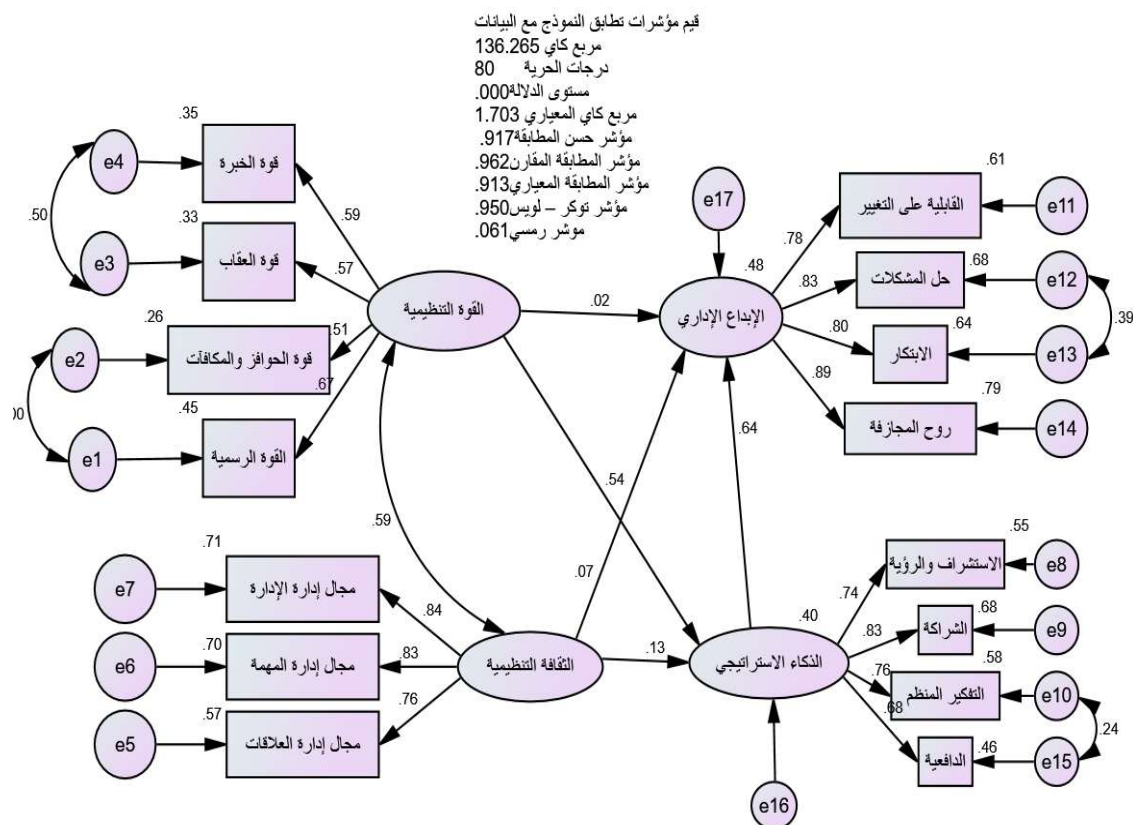
جدول 3. قيم معاملات الالتواء والتفرطح لجميع أبعاد متغيرات البحث

المتغير	البُعد	الدنيا	القصى	الالتواء	القيم الحرجة	التفرطح	القيم الحرجة
القوة التنظيمية	القوة الرسمية	3	5	0.283	1.596	0.5-	1.41-
	قوة الحوافز	3	5	0.13-	0.71-	6.00-	2.82-
	قوة العقاب	3	5	0.22	1.25	0.30-	0.85-
	قوة الخبرة	3	5	0.21-	1.20-	0.49-	1.37-
الثقافة التنظيمية	مجال إدارة الإدارة	3	5	0.05	0.26	0.72-	2.04-
	مجال إدارة المهمة	3	5	0.10-	0.56-	0.29-	0.82-
	مجال إدارة العلاقات	3	5	0.05	0.31	0.49-	1.38-
الإبداع الإداري	القابلية على التغيير	3	5	0.16	0.90	0.66-	1.86-
	حل المشكلات	3	5	0.18	1.00	0.55-	1.56-
	الابتكار	3	5	0.05	0.30	0.05-	0.15-
	روح المجازفة	3	5	0.12	0.67	0.42-	1.19-
الذكاء الإستراتيجي	الإستشراف والرؤية	3	5	0.23	1.28	0.42	1.18
	الشراكة	3	5	0.22	1.24	0.06-	0.16-
	التفكير المنظم	3	5	0.07	0.40	0.00	0.00
	الدافعية	3	5	0.03	0.15	0.24-	0.67-

ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم بناء النموذج البنائي المتكامل لمتغيرات البحث، والذي يوضح مسار العلاقات ودرجتها بين المتغيرات الأربعة. وكما يظهر في الجدول (3)، لم يحقق النموذج البنائي للعلاقات بين القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية كمتغيرين مستقلين، والذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط، والإبداع الإداري كمتغير تابع، المعايير المطلوبة لمؤشرات حسن المطابقة. إذ بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) 0.889، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) 0.885، وهي أقل من الحد الأدنى المقبول (0.90)، مما يشير إلى أن النموذج البنائي المقترح غير مقبول



الشكل 2. منحنى الانحدار المعياري المتبقي للبيانات



الشكل 3. النموذج البنائي للعلاقات بين القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية كمتغيرين مستقلين والذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط والإبداع الإداري كمتغير تابع

3. 2 مناقشة نتائج البحث

3. 2. 1 مناقشة السؤال الأول

كيف تؤثر القوة التنظيمية في الذكاء الاستراتيجي بالمديرية العامة للعمل في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟

أظهرت نتائج نمذجة المعادلات البنائية أن القوة التنظيمية تؤثر إيجابياً وبشكل متوسط على الذكاء الاستراتيجي في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (0.517). يشير ذلك إلى أنه كلما تم تعزيز القوة التنظيمية في المديرية من خلال قوة الخبرة، قوة العقاب، قوة الحوافز والمكافآت، والقوة الرسمية، زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي فيها. كما كشفت قيمة مربع الارتباط المتعدد أن (26.7%) من التباين في الذكاء الاستراتيجي يُفسر بواسطة القوة التنظيمية، يُعزى هذا التأثير إلى أهمية القوة التنظيمية في تحديد نماذج صنع القرار

المؤسسي ومدى قدرة الأفراد على التأثير في هذه القرارات، مما يتطلب الذكاء الاستراتيجي لضمان توافر المعلومات اللازمة لصناع القرار، تتفق هذه النتائج مع دراسة عزة أحمد مرسى (2018)، التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار والقيادة الفعالة. كما تتماشى مع دراسة العدوان والساعد (2020)، التي أكدت وجود أثر دالٍ إحصائيًا للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، التسليم، المرونة، الإبداع، والجودة).

بناءً على ذلك، فقد ثبتت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: (وجود أثر إيجابي مباشر دالٍ إحصائيًا للقوة التنظيمية على الذكاء الاستراتيجي في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان).

3. 2. 2 مناقشة السؤال الثاني

إلى أي مدى تُسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بالمديرية العامة للعمل في محافظة ظفار بسلطنة عُمان؟

أوضحت نتائج نمذجة المعادلات البنائية أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي متوسط ومباشر على الذكاء الاستراتيجي في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.573). ويدل ذلك على أن زيادة مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية من خلال إدارة الإدارة، إدارة المهمة، وإدارة العلاقات يُسهم في رفع الذكاء الاستراتيجي فيها. كما كشفت قيمة مربع الارتباط المتعدد أن (32.8%) من التباين في الذكاء الاستراتيجي يُفسر بواسطة الثقافة التنظيمية، قد يُعزى هذا التأثير إلى أن الثقافة التنظيمية تشكل إطار العمل الداخلي الذي يحدد كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيفية تعامل المؤسسة مع موظفيها وفق اللوائح والقوانين، مما يرفع مستوى الذكاء الاستراتيجي عبر الشراكة، التفكير المنظم، والدافعية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الأيوبي والبوجي (2020)، التي أظهرت علاقة دالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي، كما تتماشى مع دراسة فايز جمعة صالح (2020)، التي وجدت أثرًا دالًا إحصائيًا عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في إدارة استمرارية الأعمال.

بناءً على ذلك، فقد ثبتت صحة الفرضية الثانية التي تنص على: (وجود أثر إيجابي مباشر دالٍ إحصائيًا للثقافة التنظيمية على الذكاء الاستراتيجي في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان).

3. 2. 3 مناقشة السؤال الثالث

كيف يمكن للقوة التنظيمية أن تُحفز الإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان؟

كشفت نتائج نمذجة المعادلات البنائية أن القوة التنظيمية تؤثر إيجابياً وبشكل ضعيف على الإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (0.349). يشير ذلك إلى أن تعزيز القوة التنظيمية في المديرية يُسهم في رفع مستوى الإبداع الإداري، ولو بشكل محدود. وعلى الرغم من أن قيمة مربع الارتباط المتعدد بلغت (12.2%)، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية دور القوة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري.

قد يعود هذا التأثير الضعيف إلى أن أحد أبعاد القوة التنظيمية، وهو قوة الحوافز والمكافآت، كان الأقل تأثيراً على الإبداع الإداري وفقاً للنتائج. وقد يُعزى ذلك إلى أن نقص الحوافز الفعالة قد يؤدي إلى ضعف الحماس الوظيفي، وانخفاض الدافعية للإبداع، مما قد يُسبب إحباطاً لدى الموظفين، ويؤثر سلباً على مستوى الإبداع الإداري في المديرية

تتفق هذه النتائج مع دراسة عدناني خولة ومقدم عبد الجليل (2019)، التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القوة التنظيمية وأبعادها من جهة، والإبداع الوظيفي من جهة أخرى. كما تتماشى مع دراسة بن بردي وسلمي (2020)، التي كشفت عن علاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي، إضافةً إلى دراسة علا مصطفى (2017)، التي وجدت أن القوة التنظيمية للمؤسسة تُسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء وإنجاز العمل بمهارة وخبرة عاليتين.

بناءً على ذلك، فقد ثبتت صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: (وجود أثر إيجابي مباشر دالٍ إحصائياً للقوة التنظيمية على الإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان).

بناءً على ذلك، فقد ثبتت صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: (وجود أثر إيجابي مباشر دالٍ إحصائياً للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان).

3. 2. 4 مناقشة السؤال الرابع

إلى أي مدى يؤثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل بسلطنة عُمان؟

كشفت نتائج نمذجة المعادلات البنائية أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر كلياً وبشكل دالٍ إحصائياً كمتغير وسيط في العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل بسلطنة عُمان، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (0.355). يشير ذلك إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعزز من تأثير القوة التنظيمية على الإبداع الإداري، من خلال دوره في تمكين الموظفين من إدراك المشكلات، التعامل مع الأزمات، وتحليل القرارات الإدارية بفعالية. قد يُعزى هذا التأثير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يوفر آليات مبتكرة لحل المشكلات، وتوجيه الموظفين نحو استراتيجيات تتماشى مع أهداف المؤسسة، وتعزيز الفاعلية التنظيمية. إذ يسمح هذا الذكاء باتخاذ قرارات استباقية

مبنية على تحليل البيانات وتوقعات بيئة العمل، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة شافي (2020)، التي أثبتت وجود دور دالٍ إحصائيًا للذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري، وتعزيز المقارنة المرجعية، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي. كما تتوافق مع دراسة العوايشة (2018)، التي أكدت أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، والدافعية) يسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تأثيره على القوة التنظيمية.

كما تتماشى هذه النتائج مع دراسة عبيد وسنين (2014)، التي كشفت عن أن الثقافة التنظيمية، عبر متغيراتها المختلفة مثل الحوافز، القيم، المبادئ، والهياكل التنظيمية، لها تأثير كامل ووسيط على الإبداع التنظيمي من خلال متغير التعلم التنظيمي.

بناءً على ذلك، فقد ثبتت صحة الفرضية السادسة التي تنص على: (وجود تأثير وسيط للذكاء الاستراتيجي على العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل بسلطنة عُمان).

3.3 المساهمة النظرية والعملية للبحث

تتجلى المساهمة النظرية والعملية لهذا البحث في الجوانب الآتية:

- تقديم نموذج مفاهيمي يتمتع بالصدق التقاربي، الصدق التمايزي، والثبات المركب، محققاً مؤشرات حسن المطابقة، حيث يربط بين القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط، والإبداع الإداري كمتغير تابع في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان.

- توظيف التحليل العامل التوكيدي لتقدير المعالم الفردية لكل متغير، واستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) كإجراء متقدم في التحليل الإحصائي، للإجابة عن الأسئلة البحثية.

- توفير أدوات بحثية موثوقة تقيس أربعة متغيرات رئيسية، هي: القوة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الذكاء الاستراتيجي، والإبداع الإداري، مما يفتح المجال لاستخدامها في دراسات مستقبلية أخرى.

- إبراز الدور المهم للذكاء الاستراتيجي بعده عاملاً وسيطاً يعزز العلاقة بين القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية من جهة، والإبداع الإداري من جهة أخرى، مما يسهم في تحقيق تطوير إداري أكثر فاعلية داخل المؤسسات.

3. 4 التوصيات

في ضوء نتائج البحث الحالي، يوصي البحث بما يلي:

- تعزيز تطبيق النموذج البنائي المقترح الذي يربط بين القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، والذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط، والإبداع الإداري كمتغير تابع، بهدف تحسين بيئة العمل في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار بسلطنة عُمان.
- زيادة تفعيل القوة التنظيمية بمختلف أبعادها، مع التركيز على قوة الحوافز والمكافآت، بِعِدِّهَا عاملاً محفزاً للإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل.
- تعزيز الثقافة التنظيمية في بيئة العمل، لا سيما في مجال إدارة العلاقات؛ لما له من دورٍ في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون والابتكار بين الموظفين.
- تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، عبر توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات الاستشراف والتخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3. 5 المقترحات للدراسات المستقبلية

استناداً إلى مخرجات البحث الحالي، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

- إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات والملاحظات المباشرة للوصول لفهمٍ أعمق لتأثير القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.
- إجراء دراسات مقارنة بين المديرية العامة للعمل في مختلف محافظات سلطنة عُمان، لاستكشاف الفروقات في تأثير الثقافة التنظيمية والقوة التنظيمية على الإبداع الإداري.
- دراسة تأثير عوامل إضافية محتملة قد تؤثر على الإبداع الإداري في المديرية العامة للعمل بمحافظة ظفار، مثل أساليب القيادة، والتمكين الوظيفي، ودور التكنولوجيا الرقمية.
- تحليل دور المتغيرات التفاعلية بين الذكاء الاستراتيجي وعناصر القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية، لاستكشاف كيفية تحسين الأداء الإداري من خلال استراتيجيات إدارية أكثر تكاملاً.
- بحث أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي بشكل عام، لمعرفة مدى ارتباطها بتطوير سياسات واستراتيجيات تنظيمية تعزز الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الحكومية.

4. الخاتمة

في ضوء المراجعة للدراسات السابقة لوحظ وجود قلة في تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في موضوع الذكاء الاستراتيجي خاصة في المؤسسات العمانية حيزا نادرا، لذا تأتي أهمية الولوج في هذه الدراسة وإنطلاقا من الحقائق السابقة فإن الدراسة الحالية تسعى الى التعرف على علاقة الذكاء الاستراتيجي بكل من القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية والابداع في المؤسسات الحكومية العمانية بسلطنة عمان، وقد أكدت نتائج هذا البحث على أهمية القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية في تأثيرها الإيجابي على الإبداع الإداري من خلال توسط الذكاء الاستراتيجي للعلاقة بينها، حيث أن زيادة تفعيل القوة التنظيمية بشكل عام يؤثر على قوة الحوافز بشكل خاص، كما أن نشر الثقافة التنظيمية بشكل عام يؤثر على مجال إدارة العلاقات بشكل خاص مما يؤثر على مستوى تطوير الإبداع الإداري بالمديرية عينة البحث، كما أسهم هذا البحث في توفير أدوات بحثية تتمتع بالصدق والثبات ونقيس أربع متغيرات هي: القوة التنظيمية والثقافة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي والإبداع الإداري، حيث يمكن بنتائجها استخدامها في دراسات مستقبلية أخرى.

قائمة المراجع

- الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر (2014) تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- السليم، ساهر محمد الهادي، شرف الدين بن إبراهيم القاسم (2022) دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة مجلة التربية: ع193، ج2، مصر، جامعة الأزهر، كلية التربية.
- الشيخ، أحمد سعد، الشيخ، نورية سعد (2022) أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت - كلية الاقتصاد، مج (5)، ع (3).
- الغامدي، عبد الرحيم علي جعفر والسبحان، فاطمة عبد الله راشد (2020) أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج - كلية التجارة مج34، ع2.
- اليعربي، علي بن سيف بن سعود، 2018، الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- بدرية بنت متعب العتيبي (2020) أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج (40)، ع (4) - ديسمبر - كانون الأول (2020).
- بن البار موسى (2020) دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بجامعة المسيلة - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بسعة كنزة، الجزائر. مجلة إقتصاد المال والأعمال جامعة مجلة الشريعة والقانون فريقا العالمية - كلية الشريعة والقانون وكلية الدراسات 5، 1، N، 111-129، P.
- صقر، زكي محمود واخرون زكي سعيد، سماء صابر محمود، سامية السيد (2021) دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، مجلة البحوث التجارية مج43، ع 3، 2021 مصر، جامعة الزقازيق - كلية التجارة.

عبد العال عبد الله عبد العال (2023) قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية كلية التجارة، جامعة العريش شمال سيناء، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية الإسلامية*، ع21، 2013.

مباركة، بن بردي؛ عبير، سلمي (2020) أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، مجلد 29، عدد 3.

منصور محمد علي الأيوبي وريهام ممدوح البوجي (2020) دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. *COMMENT 2020, POSTED BY SJOURNAL*
المجلد السابع [/HTTPS://DOI.ORG](https://doi.org/)

Abstract

This study aims at highlighting the impact of both organizational strength and organizational culture in reinforcing employees' administrative innovation at the directorate general of labor in Dhofar governorate in the sultanate of Oman and the strategic intelligence is deemed a mediating variable. Through reviewing the previous studies, the problem of this study has been confirmed as there is an obvious decline in employees' ability to analyze and create innovative thoughts. moreover, there is not an actual practice for the organizational strength, besides, the absence of the organizational culture at the directorates general of labor in the sultanate of Oman, which results in negative impact on administrative innovation. the importance of this research in terms of its variables suitability with the field of the study (directorate general of labor)), considering the labor division represents one of the important sectors that contribute to the development and advancement, as well as the possibility to demonstrate and convey all academic changes and developments to the top senior administrative leaderships to get benefit from the same in the future. The findings of this study shall unveil the areas of strength and weakness in the organizational strength and organizational culture and its impact extent on the administrative innovation. the findings of this study can be benefitted from and can also be circulated to all directorates general in different institutions in Dhofar governorate, sultanate of Oman. The study reviews the research methodology, through which the scientific method followed by this study can be understood to answer the study's questions and achieve the study's objectives, as the research mostly relied on the descriptive analytical method that describes the phenomenon quantitatively, and among the results of the study there are direct correlations with statistical significance between each of the following: Dimensions of the independent variables (organizational strength, organizational culture) and administrative creativity in the General Directorate.

Keywords:Organizational strength;administrative innovation;organizational culture; sultanate of oman ,strategic intelligence.