

**المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري  
لدى المشرفين التربويين**

**إعداد**

أ.سليمان عبد الله مصلح حداد  
أ.سهيل محمد إبراهيم العيافي  
باحث ماجستير تخصص الإدارة التربوية  
باحث ماجستير تخصص الإدارة التربوية

أ.د. صالح بن علي القرني  
أستاذ القيادة التعليمية بكلية الدراسات العليا التربوية  
جامعة الملك عبد العزيز

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور .  
المجلد الخامس عشر – العدد الرابع – الجزء الرابع (أ) - لسنة 2023**



## المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى

### المشرفين التربويين

أ.سلطان عبد الله مصلح حداد

أ. سهيل محمد إبراهيم العيافي

أ.د. صالح بن علي يعن الله القرني

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المرونة التنظيمية و مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم وسلوكات العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين، ومن ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تصورات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم حول تقديرهم لدرجة توافر المرونة التنظيمية و مستوى سلوك العمل الابتكاري لديهم والتي تعزى لاختلاف متغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه المسحي والارتباطي، واستخدم الباحثان أدوات مجربة لجمع البيانات أولهما مقياس (قديح، ٢٠٢١) لقياس درجة توافر المرونة التنظيمية ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد هي (مرونة الأنظمة والقوانين، وسرعة الاستجابة، والواقعية، والاتساق)، وثانيهما مقياس سلوك العمل الابتكاري الذي صممه جانسين (Janssen, 2000) وتكون مجتمع الدراسة من مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم والبالغ عددهم (١٥٤)، واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة واستجاب منهم (١٣٢) فردًا بنسبة (85.7%) يمثلون عينة هذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية تتوافر بدرجة عالية في مكاتب التعليم، وجاءت جميع أبعادها (مرونة الأنظمة والقوانين، وسرعة الاستجابة، والواقعية، والاتساق) بدرجة ممارسة عالية. كما توصلت الدراسة إلى أن المشرفين يمارسون سلوكات العمل الابتكاري بدرجة عالية جدًا من وجهة نظرهم. وتبين وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجة توافر المرونة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري.

كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين حول تقديرهم لدرجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتبهم تبعاً لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة. وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين حول تصوراتهم لسلوكات عملهم الابتكاري تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة.

ومما أوصت به الدراسة اتباع آليات إجرائية للمحافظة على مستوى المرونة التنظيمية وإدامتها في مكاتب التعليم، لما لها من تأثيرات وعوائد إيجابية على سلوكات العمل الابتكاري، وتصميم وتخطيط بعض البرامج التدريبية الموجهة للمشرفين التربويين بما يسهم في تعزيز وترسيخ سلوكات العمل الابتكاري في البيئة التعليمية، واستثمار سلوكات العمل الابتكاري لحل القضايا والمشكلات الراهنة في مكاتب التعليم، ومن ثم نقل هذه الممارسات التنظيمية للبيئة المدرسية للاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية. كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة كإدارات التعليم أو الجامعات، ودراسات أخرى تستقصي المرونة التنظيمية مع متغيرات أخرى كالأداء السياقي، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، وأنماط القيادة المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة التنظيمية، سلوك العمل الابتكاري، مكاتب التعليم.

## **Organisational Resilience In Education Offices in Yanbu Governorate and its Relationship to Educational Supervisors' Innovative Work Behaviour**

Prepared by:

Sultan Abdullah M. Haddad

Suhail Mohammed I. Alayyafi

Prof. Saleh Ali Y. Alqarni

### **Abstract**

Title of Study: Organisational Resilience in Education Offices in Yanbu Governorate and its Relationship to Educational Supervisors' Innovative Work Behaviour.

The study aimed to Identify the level of organizational resilience and innovative work behaviour among educational supervisors in education offices in Yanbu Governorate from the supervisors' perceptions. It also aimed to explore statistical significant correlation between the organizational resilience among education offices and educational supervisors' innovative work behaviours. In addition, the study aimed at detecting statistical significant differences in educational supervisors' mean responses on their evaluation of organizational resilience and innovative work behaviour due to the difference in their gender and years of experience .

To achieve the study objectives, the study followed a quantitative method; both survey and correlation. For data collection, the researchers adopted two well-tested research instruments. First, to measure the level of organizational resilience, the researchers used Qudai (2021)'s scale which consisted of four dimensions: flexibility of laws and regulations, rapid response, realism, and consistency. Secondly, innovative work behaviour was measured by Janssen (2000)'s scale. The study population consisted of 154 male and female educational supervisors in education offices in Yanbu Governorate. Comprehensive inventory method was used to select 132 participants representing 85.7 % of the entire study population.

The study revealed that practice of organizational resilience in education offices was high across all dimensions (flexibility of laws and regulations, rapid response, realism, and consistency). It also found that the educational supervisors' innovative work behaviours were high based on their perceptions. In addition, the study also showed a strong positive correlation between the level of organizational resilience and innovative work at the significance level of (0.01).

The study also found that there were no statistical significant differences among the supervisors' mean responses on their evaluation of organisational resilience due to the difference in their gender and years of experience. Furthermore, there were no statistical significant differences in their mean responses to their perceptions of

innovative work behaviours due to the difference in their gender and years of experience.

The study recommended following procedural mechanisms to maintain and sustain the current level of organisational resilience in education offices as it has a positive impact on innovative work behaviours. Also, it suggested planning and designing training programs for educational supervisors towards fostering innovative work behaviours in the educational environment. It further recommended utilizing innovative work behaviours to resolve current issues in education offices and later in schools to contribute to the development of the educational process. It is suggested that similar studies are conducted in different sectors such as educational directorates or universities and more research is encouraged on organisational resilience investigating its relationship to other variables such as contextual performance, organisational commitment, organisational citizenship, job engagement, job involvement and leadership styles. Keywords: organisational resilience, innovative work behaviour, education offices .

### المقدمة:

تواجه المنظمات في الوقت الراهن تغيرات كبيرة وتحديات غير مسبقة على صعيد القيادة والتنظيم الإداري، وإدارة سلوك الأفراد ليكونوا أكثر استجابة لهذه المتغيرات، وأكثر ذكاءً واستعدادًا وتكيفًا وتواءمًا معها. ونتيجة لهذه التغيرات اتجهت هذه المنظمات للاهتمام بالعنصر البشري وتنميته وتعزيز السلوكيات السياقية لديه، وجعله أكثر إبداعًا وابتكارًا لتحقيق الأهداف التنظيمية وصولًا إلى تحقيق الطموحات والتطلعات لهذه المنظمات وحفظًا لمكانها ومكانتها في ظل التنافسية المحمومة مع المنظمات المناظرة.

وقد احتل الابتكار مكانة أساسية ومحورية في الأدبيات الاقتصادية منذ أعمال شومبيتر Schumpeter، وبصفة خاصة في تحليل تلك الديناميكية الاقتصادية التي حدثت خلال العقود الثلاثة الماضية، لكونه يمثل قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق" (زيوش، 2016، ص 19). ونتيجة للاهتمام المتزايد بالابتكار سعت المنظمات إلى محاولة تعزيز هذا السلوك في أوساط موظفيها، كما عملت أيضًا على استقطاب أفراد ذوي سلوك ابتكاري عن طريق اختيار أفضل الموارد البشرية (بحر والعجلة، 2010)؛ ذلك أن الموظفين المتصفين بالسلوك الابتكاري لديهم القدرة على التعلم السريع في بيئات العمل المختلفة

وخاصة تلك التي يكتنفها الغموض والتغيير، كما أنهم يتحملون مسؤولية أفعالهم، ويسعون إلى تحقيق نتائج تنظيمية بطرق مبتكرة، ولديهم القدرة في التعامل مع المجموعات المختلفة من الناس، وتوظيف الموارد لتحقيق الأهداف (عبدالسلام وآخرون، 2019).

ونظرًا لأهمية سلوك العمل الابتكاري في تقديم أفكار جديدة لتكون ذات قيمة مضافة وفريدة وذات بعد عملي وتطبيقي بحيث تسهم هذه الأفكار في تجويد إدارة الخدمات والعمليات لتحقيق الأداءات المثلى بصورة أفضل، هذا علاوة على أن سلوك العمل الابتكاري أحد أهم الأدوات التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية وتوفير الوقت والموارد التنظيمية. وفي هذا المنحى، اهتمت وزارة التعليم بالسلوك الابتكاري وجعلته أحد الأهداف الإستراتيجية للتحويل الوطني 2020 والذي نص على "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار"، كما حرصت على نشر ثقافة الابتكار والتميز، وتحفيز جميع منسوبي الحقل التعليمي نحو الأداء المتميز من خلال "جائزة التعليم للتميز" والمتمثل في معيار الجائزة رقم (2-2-5)، وذلك إيمانًا من الوزارة بأن الابتكار ركيزة أساسية في إحداث تغيرات إيجابية في شتى المجالات و تنمية النواتج التعليمية وصلها لتزيد من قيمة المنظمات التعليمية ، وتكمن أهمية سلوك العمل الابتكاري في توليد الأفكار الجديدة وخلق مناخًا ابتكاريًا يسهم في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات واستيعابها.

ونتيجة لهذا الاهتمام المتنامي في المنظمات والمؤسسات التعليمية بتنمية وتعزيز سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين، وعطفاً على العوائد المتحققة عنه على الصعيدين الفردي و المنظمي، حاولت المنظمات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة البحث في المحددات والعوامل والتدخلات التي من شأنها المساعدة على توفير البيئة والمناخ التنظيمي الملائم لحدوث هذه السلوكات واستدامتها، من خلال تخفيف المركزية الإدارية، وتحرير العاملين من بعض القيود التنظيمية وتحفيزهم على اختيار الطرق والأساليب التي يؤدون بها أعمالهم في محاولة لمواكبة التغيرات والظروف السياقية الحادثة والتكيف معها ، وهنا يمكن الإشارة إلى مدخل المرونة التنظيمية باعتباره أحد الأساليب التي تتبناها المؤسسات بغية تهيئة الظروف الملائمة لحدوث سلوكات العمل الابتكاري في أوساط الموظفين، حيث يشير النوري (2019) أن المنظمات في الوقت الراهن اتجهت لتوفير سياقات ملائمة تجعل العاملين يتكيفون مع البيئة المتغيرة، ويكونون أكثر استعدادًا لتحدي الوضع الراهن ولديهم القدرة على البحث المستمر عن طرق مبتكرة لإنجاز العمل بجودة وكفاءة عالية، وهذا يجعل

المنظمة أكثر مرونة ويكسبها قدرة على التوقع والتنبؤ بأي تغيير والتكيف معه لضمان بقائها واستمراريتها. وقد أضحت المرونة التنظيمية حسب دراسة المتروك (2021) أحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الراهن، باعتبارها مصدرًا أساسيًا لإدامة الميزة التنافسية، وأداة لإدارة حالات التغيير السريع داخل هذه المنظمات. وقد أكدت دراسة القحطاني والبدوي (2021) أن المرونة التنظيمية تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم عن طريق مواجهة التغيرات البيئية والحفاظ على فعالية المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع التغيرات، والتغلب على جمود عملية التخطيط والتجديد وتتجه دوماً نحو الابتكار والإبداع .

ومن هنا بات حتمياً أن تتجه المنظمات إلى وضع استراتيجيات تنافسية جديدة وجعل المنظمات أكثر مرونة لتسريع وتيرة الابتكار، حيث أشارت دراسة المتروك (2021) إلى أن المرونة التنظيمية استراتيجية فاعلة تحقق التنمية والتطوير المستمر، وليست عملاً تقوم به مرة واحدة، وذلك أن المنظمة المرنة ليست مجرد منظمة تحافظ على بقائها على المدى الطويل بل تزدهر باجتيازها التحديات المحيطة بها .

وجاءت الدراسات مبينة أن المرونة أمرًا لا غنى عنه نظرًا للتغيرات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات، حيث أنها تساعد على اكتساب الخبرات، واستغلال الفرص التنافسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز، كما أن المرونة التنظيمية تساعد في تطوير المهارات اللازمة التي من شأنها تعديل اللوائح وفقاً للمتغيرات (المتروك، 2021). وفي سياق متصل، يذكر يوب وبود بزة (2019) أن المنظمات القائمة على استراتيجية المرونة التنظيمية تتسم بالتجديد والاتجاه نحو الإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على اختيار أسلوب إنجازهم من خلال إكسابهم المهارات والقدرات التي تتيح لهم الانخراط في سلوكيات العمل الابتكارية وتحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات مفيدة تساعد على الكفاءة والإنتاجية والجودة في المنظمة.

وكما هو الحال في منظمات الأعمال بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وحاجتها الملحة بأن تتصف بالمرونة والاستجابة للتغيرات، وأن تتكيف مع الظروف والمستجدات، تأتي مكاتب التعليم كأحد أهم المؤسسات التعليمية التي يجب أن يعمل فيها المشرفون في إطار وسياق وظروف تنظيمية تتصف بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات نظراً لكونها مؤسسات تعليمية تضطلع بمسؤوليات كبيرة في قيادة التعليم والإشراف عليه وكونها المظلة الأولى للمدارس والمؤثر



المباشر على أداؤها وجسر التواصل بين المدارس وبين المستويات الإدارية الأعلى في إدارة التعليم ، لذا يجدر بها أن تتعاطى مع هذه المتغيرات بطرق مختلفة وأساليب أكثر ابتكاراً، فيما يتصل بتهيئة الظروف التنظيمية والسياقية الداعمة والمتبينة لسلوكات العمل الابتكاري "(القرني، 2021، ص 2).

وعطفاً على ما سبق، اتضح لنا أهمية سلوك العمل الابتكاري في المنظمات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة وما يتحقق عنه من نتائج وعوائد إيجابية على الصعيد المنظمي كما ظهر لنا أهمية المرونة التنظيمية كاستراتيجية فاعلة في خلق البيئة المواتية التي تستجيب وتتيح للمنظمات أن تكون أكثر استجابة وتكيفاً مع بيئتها، وجعل هذه المنظمات أكثر ابتكاراً وقدرة على مواجهة التغييرات.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للبحث في علاقة المرونة التنظيمية بسلوك العمل الابتكاري في إحدى المؤسسات التعليمية (مكاتب التعليم في حالة هذه الدراسة) من حيث حجمها وطبيعتها ونوعها.

#### مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية سلوك العمل الابتكاري في المؤسسات التعليمية، ودوره الكبير في تسريع وتيرة التقدم نحو الأهداف التعليمية. عملت المؤسسات التعليمية على إيجاد بيئات تعليمية حافزة بحيث يتم تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لتمكين منسوبي التعليم لإبراز سلوكات العمل الابتكاري. وكما أسلفنا سابقاً أن مكاتب التعليم تكاد أحوج ما تكون إلى أن تتبنى سلوكات العمل الابتكاري للمشرفين حيث أشارت وزارة المعارف "وزارة التعليم حالياً" (1419هـ) إلى أن المشرف المبدع والمبتكر يعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أبعد مدى لتحقيق الأهداف التربوية، وهذا ما ينبغي أن تسعى إليه وزارة التعليم من خلال تشجيع المشرفين والمشرفات على الإبداع والابتكار، إلا أن الدراسات تشير الي أن العملية الإشرافية يغلب عليها الطابع الشكلي في الأداء ويعود ذلك إلى عدم وجود رؤى واضحة، مما أدى إلى صعوبة التمييز بين المشرف المنتج وغير المنتج (العبد الكريم، 2003). ومن هنا تؤكد غنيم (2020) أنه أصبح من الضروري السعي إلى تجديد نمط الإشراف، والتخلي عن الأساليب القديمة والبحث عن أساليب جديدة مبتكرة.

ونظراً للاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات التعليمية بسلوكات العمل الابتكاري، يعتقد الباحثان أن المناخ المساعد على توفير هذا النوع من السلوك هو مناخ إداري يمتاز بالمرونة، حيث يذكر

المتروك (2021) أن المرونة توفر سرعة الاستجابة للتغيرات كما أن لها تأثير إيجابي على جوانب متعددة كالإنتاجية، والابتكار. وقد أشارت الأطروش وآخرون (2021) إلى أن المرونة التنظيمية استراتيجية فاعلة للمؤسسات من أجل تحقيق تنميتها في العالم المعاصر والمتغير، كما أنها تمنح المؤسسات صفة التطور من خلال قدراتها على في مواجهة التغيرات بأسلوب مناسب وبالسرعة اللازمة (المعاضدي والطائي، 2011). وعلى صعيد متصل ذكر بوخضرة وبو فارس (2020) أن المرونة التنظيمية غاية جوهرية تسعى إليها المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيق التكيف والتلاؤم مع التغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال. كما أشارت دراسة القحطاني (2002) إلى أن الافتقار إلى دعم القيادة وضعف العلاقات الشخصية وانعدام المرونة في العمل من أكبر العوامل التي تؤثر على الإبداع والابتكار في الأداء. ويذكر المتروك (2021) أن مما يعيق المرونة التنظيمية ندرة تطبيق أساليب إدارية متنوعة للتكيف مع المتغيرات وكذلك ندرة تقدير المواهب والإنجازات الشخصية للعاملين. ويرى الرميثي (2017) أن هناك معوقات تحد من السلوك الابتكاري في المؤسسات التعليمية من ضمنها تراجع المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة للتعرف على المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري. ومما يدعم إجراء هذه الدراسة ما أوصت به دراسة القرني (2021، ص 19) من ضرورة "رصد اتجاهات ودوافع المشرفين التربويين نحو سلوكيات العمل الابتكارية باستخدام أدوات قياس متنوعة للوقوف على كافة العوامل والمحددات الشخصية، والتنظيمية، والسياقية التي تتنبأ بها، وذلك لتصميم التدخلات المناسبة التي تضمن ترسيخ وإدامة مناخ الابتكار، وتعزيز سلوكيات العمل الابتكارية بمكاتب التعليم". كما أوصت دراسة يوب، بود بزة (2019) بضرورة وضع نظام تحفيزي لتدعيم وترسيخ السلوك الابتكاري والإبداعي. وفي سياق متصل أوصت دراسة البدوي والقحطاني (2021) بإجراء دراسات متعلقة بموضوع المرونة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

وعطفاً على ندرة الدراسات التي تناولت متغيري المرونة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري، حيث لم يقف الباحثان على أي دراسة تناولت علاقة المرونة التنظيمية بسلوك العمل الابتكاري في المؤسسات التعليمية عموماً في السياق المحلي وفي سياق مكاتب التعليم تحديداً وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

## ما واقع المرونة التنظيمية بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع وما علاقتها بسلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة توافر المرونة التنظيمية بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع من وجه نظر المشرفين التربويين؟
2. ما مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع وسلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، الخبرة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع من وجهة نظر مشرفيهم.
- 2- التعرف على مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم.
- 3- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع والسلوكات الابتكارية لدى المشرفين التربويين.
- 4- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم).

5-الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكاري والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم).

### أهمية الدراسة:

1)تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول المرونة التنظيمية والتي أضحت استراتيجية إدارية فاعلة تسهم في مساعدة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات الطارئة والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية مما يساعدها على تنمية وإدامة مزاياها التنافسية وإكسابها صفة التجدد وتحسين كفاءة الإنتاج وجودته.

2) كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تتناول سلوك العمل الابتكاري الذي يعتبر سلوكاً إيجابياً يعود بالنفع على المنظمة والفرد على حد سواء فهو يساعد الفرد على الاندماج في بيئات العمل المبتكرة لتوليد أفكار نوعية ذات تطبيقات مفيدة، كما أنه يساعد المؤسسات على التطوير المستمر ومواكبة التغيرات، وإيجاد طرق ومنتجات جديدة تجعل المؤسسة فريدة بمزاياها التنافسية وأساليبها النوعية في تقديم خدماتها.

3) وتأتي هذه الدراسة متسقةً مع برنامج التحول الوطني في رؤية المملكة 2030 والذي يركز على إشراك المستفيدين في ابتكار الحلول والمساهمة في تنفيذها من خلال مجموعة من المبادرات التي تساهم في التحول الرقمي(الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني 2021-2025)، كما تأتي منسجمةً مع برنامج تنمية القدرات البشرية الذي ينص أحد أهدافه الاستراتيجية على "تعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال" (برنامج تنمية القدرات البشرية)، ولذا إن دراسة سلوك العمل الابتكاري في سياق استراتيجية المرونة التنظيمية يسهم في تعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات الرؤية باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة كالمرونة التنظيمية، التي يمكن من خلالها المساهمة في تحقيق مضامين الرؤية بكفاءة وفاعلية عالية.

4)يتوقع من هذه الدراسة أن تلفت أنظار قادة التعليم وصانعي القرار في إدارات ومكاتب التعليم لاتخاذ الاجراءات الملائمة والقرارات التنظيمية اللازمة لإعادة هيكلة مكاتب التعليم وهندسة العمل الإشرافي بكافة أبعاده وجوانبه ليكون أكثر استيعاباً للمتغيرات الراهنة وأكثر تكيفاً معها.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية بأبعادها الأربعة (مرونة الأنظمة والقوانين - سرعة الاستجابة - الواقعية - الاتساق) وسلوك العمل الابتكاري والذي سيتم دراسته وقياسه كمتغير أحادي البعد.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على المشرفين التربويين والمشرفات في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع.

الحدود المكانية: مكاتب التعليم (بنين - بنات) بمحافظة ينبع.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1443/1444هـ.

### مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة متغيرين تم طرحها في دراسات سابقة وهي كما يلي:

#### 1- المرونة التنظيمية:

تعرف بأنها القدرة على الاستجابة للتغيير في المؤسسات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة (السلنتي وآخرون، 2018).

وعرفها العطوي (2012، ص 249) "بأنها قدرة المنظمة على تعبئة وتطويع مواردها تجاه سرعة التكيف، والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة".

وتعرف المرونة التنظيمية "بأنها الدرجة التي تكون فيها المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة" (Hatun & Pettigrew, 2006, p. 16).

وعرفتها قديح (٢٠٢١، ص ٩) " بأنها استعداد الكليات التقنية للاستجابة السريعة للتغيرات في التعليم التقني، والقدرة على التكيف مع متطلبات الظروف والاعتماد على استراتيجيات يمكنها تزويد الطلبة خدمات تعليمية متميزة".

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن المرونة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على الاستجابة والاستعداد للمواقف والتغيرات الطارئة والسيطرة عليها للحفاظ على بقائها وميزتها التنافسية

باستخدام أدوات تنظيمية وإجراءات عمل مرنة تمكن العاملين من تقديم منتجات وخدمات مناسبة لحاجات المستفيدين المتغيرة.

ويعرفها الباحثان إجرائيًا على أنها قدرة مكاتب التعليم على التكيف مع المتغيرات وسرعة الاستجابة لها لتحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال تغيير الهياكل التنظيمية وتمكين المشرفين لتيسير وتسيير الأعمال بالشكل التي يتيح لها تحقيق الجودة والتميز في كافة جوانب العملية التعليمية.

## 2- سلوك العمل الابتكاري:

يعرفه بير (Baer,2012) سلوك فردي مقصود يستهدف توليد وتطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة في المنظمة (أورد في القرني، ٢٠٢١، ص ٦).

سلوك العمل الابتكاري يمكن تحديده بأنه الأعمال المتفردة للموظف والتي تتجاوز الدور المفروض والمنصوص عليه (Janssen, 2000).

وقد عرفه كل من ويست وفار (West & Farr, 1990) على أنه القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتحسينها وتحقيقها وذلك في حدود دور العمل أو مجموعة الأعمال.

عرفه هيت وآخرون (Hitt et al.,2009) بأنه القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح، فالريادة هي الفعل الرئيسي الذي يؤكد على الإبداع، والإنتاجية، والعمل، والنمو الاقتصادي. ويعرف أيضًا "أنه عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمجتمع متحملين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير، والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية " (عيال عواد، 2006، ص 9).

بتأمل التعريفات السابقة يتضح لنا أن سلوك العمل الابتكاري هو سلوك مقصود يستهدف الإتيان بشيء جديد خارج عن المألوف يؤدي إلى تميز في الخدمات والمهام الوظيفية ويؤدي إلى خلق أفكار جديدة بعيدة عن السياق التقليدي من خلال استخدام طرق وأساليب متغيرة ومبتكرة لتحسين الأداء بصورة فاعلة ومبتكرة.

ومن الناحية الإجرائية تبنى الباحثان تعريف القرني (2021، ص6) والذي يعرفه "بأنه سلوك وتصرفات المشرف التربوي الرامية للقيام بمبادرات فعلية لإنتاج أفكار وممارسات جديدة وبناءة وخارجة عن المؤلف، بقصد تنفيذها على النحو الأمثل من أجل تحسين فاعليته الذاتية في أداء أدواره الفردية، وتحسين الفاعلية التنظيمية لمكاتب التعليم على حد سواء".

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: المرونة التنظيمية:

كثر الحديث والبحث من قبل الباحثين والمفكرين المهتمين في التطوير التنظيمي حول المرونة التنظيمية، والتي تعد أحد الأساليب الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري، كما وتعتبر من العوامل الحاسمة في رفع كفاءة المنظمات من حيث رفع الميزة التنافسية، ويشير داستمالشين (Dastmalchian,2001) أن أول ظهور لمصطلحها على يد ستقنر Stigler في عام 1939م والذي ارتبط حين ذاك بالتغيرات في سعر الوحدة الواحدة بسبب تقلبات الطلب إلى أن أصبح مفهوماً شاملاً في مختلف المنظمات للحد من تأثير التغيرات التي تحصل في محيطها والتكيف مع مختلف التطورات (النوري، 2019).

ويعرفها فارنيز (Farnese,2016) أنها القدرة التنظيمية التي تعزز من التأقلم مع المتغيرات المختلفة والحادثة السريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد.

ويعرفها هيكس (Hicks, 2021) بسمات الكفاءة التي تحتاجها المنظمة لتستجيب للتغيرات المجتمعية والتحديات الصعبة.

ويرى جون وآخرون (jun & al, 2015, p2) على أنها "القدرة التنظيمية التي تعزز من التجاوبات مع التغيرات المختلفة والسريعة في البيئة الداخلية والخارجية وإيجاد فرص السوق" (أورد في النوري، 2019، ص12).

وفي السياق التعليمي يعرفها أوسلو (Uslu, 2017) أنها قدرة المؤسسات على تقديم ردود أو استجابات ملائمة في الوقت المناسب نتيجة للتغيرات في بيئتها، وذلك من خلال تغيير سياساتها واستراتيجياتها والعمليات الإدارية وإجراءات العمل والهيكل التنظيمية.

ويرى قديح (2021) أنها استعداد المؤسسات التعليمية للاستجابة السريعة مع التغيرات في التعليم، وذلك بالاعتماد على استراتيجيات تحقق لها التكيف مع المتطلبات الحادثة.

ويعرفها المتروك (٢٠٢١) أنها قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات والتحوليات المحلية والعالمية، الحادثة والمتوقعة واستيعاب أثرها وتبعاتها. ويتأمل التعريفات السابقة يتضح أن للمرونة التنظيمية قدرة على التجاوب والتكيف مع الاضطرابات المفاجئة والاستعداد والاستجابة لها والتكيف معها من أجل ضمان البقاء والنمو وتحقيق النتائج المرجوة.

وتمشياً مع هدف الدراسة الحالية يمكن تعريف المرونة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين في سياق مكاتب التعليم على أنها منهج قيادي تقوم به إدارات التعليم لتلبية متطلبات مكاتب التعليم في ظل التغيرات السريعة، والتحديات الحادثة التي تواجه المكاتب؛ بهدف رفع مستوياتها لتكون قادرة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، والتطلعات المستقبلية والسيطرة عليها.

**أهمية المرونة التنظيمية:** للمرونة التنظيمية أهمية كبيرة لكونها تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات والمستجدات السريعة، وقد أدركت المنظمات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة أهميتها واتجهت لتبنيها ومعرفة متطلباتها.

ويرى يونغوي وهينج (Yonggui & Hing, 2004) أن المرونة التنظيمية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال القدرة السريعة على مواجهة التغيرات البيئية السريعة التي تحدث في المنظمات بكفاءة وفاعلية، وتساعد على إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، ومن الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير، علاوة على أنها تعزز استجابة المنظمات لحاجات ورغبات العملاء، المتجددة؛ حيث أنها تسهم في زيادة قدرة المنظمات لدخول أسواق متعددة لعرض منتجاتها وخدماتها وجعلها تخلق قيمة حقيقية للعملاء باستجابات سريعة.

وتشير دراسة عمير (٢٠١٩) أن المرونة التنظيمية لها أهمية كبيرة باعتبارها شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والمتسارعة بكفاءة وفاعلية.

وفي ذات السياق يذكر فلوريس (Floris ، 2012) أن للمرونة التنظيمية قدرة استراتيجية لخلق حالة من الانسجام لدى المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة، من خلال دعمها لقابلية العاملين داخل المنظمة وخارجها، واستعمال سياسات العمل المرنة، وتزويد بالقدرة على الاستجابة السريعة.



وعلى صعيد متصل، يذكر فلاديمير (Vladimir ، 2012) أن أهميتها تتمثل في تمكين المنظمة من تحديد موقف تنافسي أكثر ملائمة مع المنظمات المنافسة بصفقتها تهدف إلى تحسين مستمر لعملية الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التوازن المرغوب في جميع النشاطات.

وفي المنظمات التعليمية تبرز أهميتها في اعتبارها محفز جوهري يكسبها صفة التجدد الدائم لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية؛ لكونها تعمل على إيجاد بيئة مرنة تتميز بإدارة أنشطتها بكفاءة وفعالية وفقاً لما يستجد من الاحتياجات المعاصرة (Joanna,2015).

وقد أكدت الدراسات أن المرونة التنظيمية ترتبط إيجاباً بالعديد من النتائج الإيجابية مثل: الفاعلية الذاتية للعاملين (قديح، ٢٠٢١)، والمصداقية في جودة الخدمة (الرشيدي، ٢٠١٩)، والازدهار التنظيمي (عمير، ٢٠١٩)، والقيادة الإبداعية (العارضة، ٢٠١٨)، وصنع القرار في دراسة (Tirmizi et al, 2018)، والأمان الوظيفي (Tatjana & Marko, 2015).

وبناء على ما سبق يرى الباحثان أن الدور الجوهري للمرونة التنظيمية يتمثل في دفع المنظمات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بوجه خاص إلى النجاحات المأمولة منها، وإكسابها الأسس التنظيمية الإدارية لمواجهة التحديات المستقبلية بإعداد استراتيجيات مستقبلية تستبق ما يتوقع حصوله مستقبلاً محلياً وعالمياً، ببناء الهياكل التنظيمية المرنة، والعلاقات المتبادلة من خلال دعم الموارد البشرية لتحقيق التميز المستدام في جميع الجوانب التعليمية.

### مقاييس المرونة التنظيمية وأبعادها:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية تبين أن أكثر الدراسات تباينت حول أبعاد ومكونات المرونة التنظيمية، حيث تناولت دراسة السلنتي وآخرون (٢٠١٨) المرونة التنظيمية في أبعادها الاستراتيجية، والتشغيلية، والتكتيكية، بينما تناولتها دراسة توشي (٢٠١٩) بأبعادها العددية، والوظيفية، والمالية، والموقعية، والزمانية، وفي سياق آخر تناولت دراسة عياش (٢٠٢٠) المرونة التنظيمية بأبعادها درجة الرسمية، ودرجة التعقيد، ودرجة المركزية، وفي السياق التعليمي تناولت دراسة المتروك (٢٠٢١) المرونة التنظيمية بأبعادها الاستراتيجية، والتشغيلية، والتكتيكية، كما تناولت دراسة قديح (٢٠٢١) المرونة التنظيمية بأبعادها مرونة الأنظمة والقوانين، وسرعة الاستجابة، والواقعية، والاتساق، ونظراً لكون هذه الدراسة تسير في السياق التعليمي، وطبقت في بيئة عربية، ومواءمته للمؤسسات التعليمية فقد نهج الباحثان المقياس الذي

استخدمه قديح ، والذي استند فيه على مجموعة من الدراسات ذا العلاقة بمتغير المرونة التنظيمية ( Dubey, Gunasekaran, Childe, Fosso Wamba, Roubaud, & ForoPON 2019 ، الزبيدي ٢٠١٧ ، Broekaert, Andries, & Debackere, 2016 ، Shields, & Travis, والخزرجي، ٢٠١٦، الفاضل، ٢٠١٥).

### مرونة الأنظمة والقوانين:

تتمثل مرونة الأنظمة والقوانين في توفر هيكل تنظيمي مرن قابل للتغيير والاستجابة لمتطلبات الأحداث المفاجئة، وتبني لوائح وقوانين يمكن تغييرها وتعديلها وفقاً للأحداث والمواقف المتغيرة (قديح، ٢٠٢١).

ويذكر عمير (٢٠١٩) أن الإدارة تحتاج في مواجهتها للتغيرات الجذرية الداخلية في مرونة الأنظمة والقوانين لتسهيل التجدد والتغير في العمليات الداخلية حيث تتمثل في استراتيجيات توسيع المهام والأدوار .

وبالنظر إلى مكاتب التعليم يمكن الاستدلال على مرونة الأنظمة والقوانين من خلال الممارسات والمؤشرات، ومنها: توفر هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة، كما يجب عليها أتباع أنظمة عمل تتوافق مع التغيرات الطارئة والمستجدة، وتبني طرق متعددة لتطبيق القوانين، والتغاضي عن تطبيق القرارات الصارمة في حالات استثنائية، وإتاحة مساحة كافية لاستقبال آراء العاملين حول الأنظمة والقوانين، والتغيير من سياساتها وقوانينها إذا تطلب الأمر .

### سرعة الاستجابة

تشير سرعة الاستجابة الى سرعة التغير لتلبية الاحتياجات الوليدة حيث يذكر نيلس وويردت (Niels & Weerd, 2009) أنها قابلية المنظمات الديناميكية على تكييف مزيج الأنشطة بحجمها وكمها بسرعة عالية محققة بذلك الأداء العالي، وتتمثل في أنها تتمتع بقدر كاف من دراسة التطورات في المنظمات وأن يتوفر لديها الأدوات والأنظمة القادرة على سرعة الاستجابة لأي أحداث طارئة (قديح، ٢٠٢١).

وبالنظر إلى مكاتب التعليم يمكن أن تجد سرعة الاستجابة في أنها تستجيب لكافة التطورات التي تطرأ في التعليم العام على النحو الأمثل، وتعتمد على أدوات اتصال وتواصل فعالة تسهم في سرعة الاستجابة للتغيرات، كما تحرص على تحديث أنظمتها الإدارية بشكل ملائم، وتبادر بتحسين

أنظمتها التعليمية لمواجهة أي طارئ، وتوفر بمكاتبها كوادر بشرية مؤهلة للاستجابة السريعة للتغيير، وإجراء التغييرات الهيكلية بشكل دوري.

### الواقعية

يبرز هذا البعد من ضمان توافق الأهداف والاستراتيجيات التي تخططها المنظمات مع الظروف المواتية والإمكانات المتاحة (قديح، ٢٠٢١).

ويرى ياربرو وآخرون (Yarbrough et al., 2011) أن التوافق هو إطار متكامل يخفف من وجود الصراع، ويسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويذكر المتروك (٢٠٢١) أنها مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها سريعاً، وتتصور في مرونة القدرات والقيادات.

وبالنظر إلى مكاتب التعليم تتجسد الواقعية من خلال بعض الممارسات والمؤشرات، كأن تدرس التحديات التي تواجه التعليم العام بدقة، وتصمم برامجها وأنشطتها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، وتقدم للعاملين برامج تدريبية وتوعية قبل إجراء التغييرات، وتراعي إمكانيات مواردها البشرية عند اتخاذ قرارات التغيير، وتبنى خطط التغيير بناءً على معلومات وبيانات دقيقة.

### الاتساق

يشير الهدلة (٢٠١٣) أنها قدرة المنظومة على هيكله علاقاتها مع البيئة الخارجية. وهي أن تلتزم بتعليمات وزارة التربية والتعليم، وتلبي أهداف وفلسفة التعليم في المجتمع، وتلبي حاجاته من خلال برامجها وأنشطتها (قديح، ٢٠٢١).

وبالنظر إلى مكاتب التعليم يمكن أن يستدل على الاتساق من خلال ضرورة الالتزام بتعليمات وزارة التعليم في تصميم أنشطتها، وأن تعيد تصميم أهدافها بناء على أهداف وفلسفة المجتمع المحلي، والسعي لخدمة المجتمع المحلي بشتى الوسائل، وتقديم حلولاً لمشكلات، وتوفير برامج تعليمية تقنية لتلبية حاجات سوق العمل، وتقديم خدمات تعليمية بجودة عالية لتنمية قدرات الطلبة العلمية والعملية والتقنية.

### المبحث الثاني: سلوك العمل الابتكاري:

إن ما يميز المنظمات اليوم هو القدرة على مواكبة التحديات والتغيرات المتسارعة للخدمات الحالية، وهذا الأمر يتطلب الابتكار والإبداع في السعي باستمرار وتطوير هذه الخدمات من أجل

تقديم فوائد جوهرية وجديدة للمستهلكين والسعي لتلبية احتياجاتهم على أفضل وجه (عيال عواد، 2006).

ويستخدم الابتكار والابداع من قبل الباحثين بشكل مترادف إلا أن هناك بعض الاختلاف بينهما، حيث يوصف الإبداع بأنه توليد أفكار جديدة ومفيدة، ويوصف الابتكار بأنه التنفيذ الناجح لهذه الأفكار داخل المنظمة (القرني، 2021).

كما يلعب الابتكار دورًا مهمًا في تعزيز التنمية الاقتصادية لأنه لا يضمن النمو الاقتصادي فحسب، بل يساهم في اكتساب القدرة التنافسية المستدامة، ويعد الموظفون الذين يقومون بإنشاء واقتراح وتنفيذ وفرض أفكار جديدة داخل المنظمة مصادر الاستدامة لها (Al, 2019, et. Akhtar,).

ويعد سلوك العمل الابتكاري توصيفًا دقيقًا لأحد السلوكيات الطوعية والخاضعة لسيطرة العاملين المرسومة للدور الوظيفي، لا يكافئ الأقدام عليها ولا يعاقب الأحجام عنها. ونظرًا لأن الابتكار المستمر ظهر كمصدر حرج للبقاء التنظيمي عملت المنظمات على الاهتمام به بشكل متزايد لمعرفة العوامل التي تنمي هذا السلوك (الانصاري، 2021).

#### مفهوم سلوك العمل الابتكاري:

يعرف سلوك العمل الابتكاري على أنه " نشاط الموظف الموجه بتوليد وتطبيق وتنفيذ الأفكار والمنتجات والعمليات والأساليب الجديدة والأصلية وذلك وفي عمله أو وحدته الوظيفية أو منظمته". (Kheng, et. Al, 2013,p. 91)

وأورد القرني (2021) بأنه القدرة على توليد الأفكار الجديدة وتحسينها وتحقيقها وذلك في حدود دور العمل أو مجموعة الأعمال (West & farr,1990).

وفي أدبيات أخرى، أشار له بالدور الإضافي الهادف المؤدي إلى توليد وترويج وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة داخل المنظمة أو المؤسسة (Janssen & Voluntary, 2004).

كما تم تعريفه بأنه " عملية متعددة المراحل يقوم فيها الفرد بإدراك المشكلة التي يقوم بتوليد الأفكار والحلول الجديدة لها (إما أصيلة وإما متبناة)، ويعمل على الترويج وبناء العديد من الأفكار، وينتج نموذجًا قابلاً للتطبيق بحيث يمكن استخدامه والاستفادة منه من قبل المنظمة أو جزء منها " (Cameli , et . Al, 2006,p.90-75)

وأشارت حلیم (2015) في دراستها إلى أن سلوك العمل الابتكاري يتكون من مجموعة من السلوكيات تتمثل في:

**أولاً:** فرصة الاستكشاف وتوليد الفكرة وهي تشمل البحث والتعرف على فرص الابتكار ونتاج الأفكار وإيجاد الحلول لها.

**ثانياً:** تحسين الأفكار المولدة بهدف إيجاد الدعم.

**ثالثاً:** التطبيق وهو الذي يؤدي إلى تجريب الفكرة المدعمة فعلاً وتشمل تطوير الفكرة واختبارها وتعديلها وتسويقها بما يناسب الواقع.

وبتأمل التعريفات السابقة يتضح لنا أن سلوك العمل الابتكاري هو سلوك أو نشاط الموظف الذي يتخطى المؤلف، وينتج خدمة جديدة أو أداء مهمة بطرق إبداعية وابتكارية جديدة قابلة للتطبيق، وتؤدي الى تميز في الخدمة والمهام وتحقق ميزة تنافسية.

أما التعريف الذي يراه الباحثان لسلوك العمل الابتكاري فإنه ذلك السلوك أو نشاط المشرف التربوي الذي ينطوي على إنتاج شيء جديد بعيداً عن المؤلف من شأنه أن يساعد على أداء المهام بطرق جديدة أو مبتكرة، ويختلف عن الطرق العادية والمألوفة التي تميز النتائج وتحقق الأهداف التي تتجاوز الخطة، وتصبح حافزاً لمكاتب التعليم للحفاظ على استدامتها وقدرتها التنافسية.

### **أهمية سلوك العمل الابتكاري:**

في ظل التقدم التكنولوجي والتغيرات السريعة في رغبات واحتياجات المستهلكين وأذواقهم والزيادة في حجم المعرفة، ظهر لسلوك العمل الابتكاري أهمية خاصة لزيادة المنافسة بين المنظمات حيث أن الميزة التنافسية تنشأ عندما تتمكن المنظمة من اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، بالإضافة لزيادة حجم أعمالها، وارتفاع توقعات المستهلك، كما أن سلوكيات العمل الابتكارية تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات والكفاءات والقدرات التي تتمتع بها المنظمة (سليمان، 2007).

ويتجلى سلوك العمل الابتكاري في محاولة الموظف حل المشكلات أو التحديات في العمل، والمحاولة للوصول إلى حلول جديدة لحل تلك المشاكل، ويشمل السلوك الابتكاري مراقبة الأفكار والاستماع إليها وتكييفها، وبناء استراتيجيات للعمل، والتقييم من خلال التفكير والتقييم، وتعديل الابتكار، وإيجاد الداعمين (Ayoub, Almahamid & Salah, 2021).

ويشير سلمان وآخرون (Salman, et. AL, 2016) أن أهميته تكمن في تحسين الأفكار لتصبح ذات قيمة، وإدخال أفكار جديدة فريدة، وتطبيقها في منتجات أو خدمات أو أساليب جديدة أو أداء عمليات بشكل أفضل، بالإضافة إلى أنه من أهم الأدوات للحصول على ميزة تنافسية، بالإضافة إلى أنه يعمل على توفير الوقت والموارد للمنظمة.

وفي سياق متصل، يوضح توركوف (Torokoff, 2015) أهميته في إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل العاملين، مما يخلق مناخ ابتكاري مميز، ويساهم بالمشاركة في صنع القرار، وهذا يساعدها في مواجهة التحديات.

وفي ذات السياق أشار نجم (2003) أن لسلوك العمل الابتكاري قدرة على التطوير المستمر ومواكبة التغيرات، وربما يتجاوز ذلك إلى المساهمة في قيادة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية.

وفي السياق نفسه يرى زيوش (2017) أنه يؤثر على النمو الاقتصادي بشكل عام، والنمو التنظيمي بشكل خاص، من خلال التأثيرات الإيجابية التي يحدثها والمتمثلة في تحسين الجودة ورفع الإنتاجية وتحقيق وفورات في الإنتاج.

وفي السياق التعليمي يذكر السعودي (Al-Saudi, 2012) بأن تنمية سلوك العمل الابتكاري في الجامعات يعمل على تنمية القدرة على حل المشكلات، والقدرة على التواصل، والقدرة على التغيير، يليها تشجيع الإبداع وروح المخاطرة. ويعد عاملاً حاسماً في المؤسسات التعليمية من أجل مواكبة المجتمع سريع التغيير، ومواصلة تطوير المهن التعليمية وكذلك المنظمات المدرسية كمجتمع معرفي، لذا لا بد من تبني سلوك العمل الابتكاري في العمل من قبل المعلمين وتعزيز هذا السلوك من خلال معرفة ودراسة العوامل التي تؤثر على هذا السلوك في المدارس، ومن خلال تنظيم الظروف التنظيمية كالاتصال والتنظيم الذاتي والتكيف مع التغيير (Thurlings et al., 2015).

كما يرى خان وآخرون (Khan et al., 2020) أن هنالك حاجة ماسة لتبني سلوك العمل الابتكاري في المنظمات التعليمية، وذلك لأنه يعتمد تطوير المنظمة بأكملها، كما أنه ضروري لجميع المنظمات للحصول على ميزة تنافسية في المنافسة العالمية، وتعتمد القدرة على إنشاء حلول مبتكرة على معرفة وخبرة الفرد والمهارة لحل المشكلات في أي مؤسسة.

وفي سياق متصل أكد القرني (2021) أن لسلوك العمل الابتكاري دور حاسم في المؤسسات التعليمية عامة، ومكاتب التعليم خاصة، حيث يعمل على زيادة فعاليتها التنظيمية؛ من خلال التحسين المستمر وتوليد الأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها مما يؤدي إلى إدامة ميزات التنافسية. ويرى الباحثان: أن أهمية سلوك العمل الابتكاري تكمن في كونه أمرًا حاسمًا لمبادئ الإدارة العصرية، وعاملًا هامًا لبقائها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق التحسين المستمر وإدخال التقنيات الحديثة وابتكار تقنيات جديدة تعود بالنفع المستقبلي للمنظمات والمؤسسات التعليمية.

إن لسلوك العمل الابتكاري أهمية كبيرة وذلك من خلال مساعدة العاملين على التكيف مع العمل مما يساعد هم على تعزيز الأداء المتوقع للمهام؛ لذلك يمكن اعتبار سلوك العمل الابتكار في المؤسسات التعليمية هدفًا يُوْشِر بقوة على قدرة مكاتب التعليم (الوحيدي، 2020).

وقد أكدت الدراسات أن سلوك العمل الابتكاري يرتبط إيجابًا بالعديد من النتائج الإيجابية مثل: زيادة الفعالية الذاتية الإبداعية للعاملين (Kumar, et al., 2022)، وتحسين جودة أداء المؤسسة (Kim, et al., 2021)، وزيادة شغف العاملين وتعميق انخراطهم بالعمل ودعم مبدأ المواطنة التنظيمية لديهم (Luu , 2019) وتحسين فرص النجاح الوظيفي للعاملين (Dan, et al. 2018)، وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة (Khaki, et al., 2017).

وعطفًا على ما سبق يرى الباحثان أن لسلوك العمل الابتكاري حاجة ملحة في المؤسسات التعليمية بصورة عامة والعاملين في مكاتب التعليم بصورة خاصة، نظرًا لما تواجهه من تغيرات وتطورات تتطلب تجويد العملية التعليمية والتحسين المستمر للخدمات والمنتجات بصورة مبتكرة لزيادة قدرتها التنافسية والحفاظ على مكانتها واستدامتها، لذا أصبح من الضروري تبني سلوكيات العمل الابتكاري في المؤسسات التعليمية عامة ومكاتب التعليم خاصة.

### مقاييس سلوك العمل الابتكاري وأبعاده:

تنوعت أبعاد سلوكيات العمل الابتكاري في الدراسات السابقة ، فقد حددها دي جونج ودين هارتوغ (De Jong & den Hartog , 2010) في: توليد الفكر ، الترويج للفكرة ، تطبيق الفكرة ، وأشار كانغ (Kang, 2013) إلى أنها تتمثل في أربع أبعاد هي : التعرف على المشكلة ، تكوين الأفكار ، بناء الدعم ، التطبيق أو تنفيذ الأفكار ، كما تناولت دراسة العمالي ( ٢٠١٨ ) و قوقرة (

٢٠١٩) سلوك الابتكاري في أربع أبعاد أيضاً وهي : تحديد المشكلة ، البحث عن المعلومات، توليد الأفكار، ترويج الأفكار، واستخدام يوب وبودبزة (2019) أربع أبعاد أساسية لسلوك العمل الابتكاري تتمثل في: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة التلقائية، القدرة على التداعي البعيد، الحساسية للمشكلات. وأشارت دراسة الوحيدي (2020) إلى أربعة أبعاد: القدرة على تقديم أفكار جديدة، القدرة على تقديم حلول ابتكارية، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة.

وأورد القرني (2021) بأن سلوك العمل الابتكاري هو سلوك أساسي في البيئات المتقلبة والمتغيرة، لأنه يساعدها للحفاظ على ميزتها التنافسية، ويعزز التحسين المستمر للمؤسسة للمضي قدماً بطريقة منظمة لتحسين كفاءتها ونتاجيتها؛ لذا أولاه الباحثون اهتماماً كبيراً لتحديد مكوناته وأبعاده ، وتذهب بعض الأدبيات إلى أنه متغير ثنائي البعد: توليد الأفكار، وتطبيق الأفكار، وأخرى ذهبت إلى أنه أحادي البعد، والدراسة الحالية تذهب إلى ما ذهبت إليه دراسة القرني (2021) في سياق مكاتب التعليم، ولذا تم اختيار مقياس جانسين (Janssen,2000)، وهو مقياس أحادي البعد يتكون من تسعة فقرات، وقد قام على تعريبه وتقنينه القرني (2021).

### المبحث الثالث: نموذج الدراسة حول العلاقة بين المرونة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري:

تشير نتائج بعض الدراسات الأجنبية في سياقات غير تعليمية إلى وجود علاقة بين المرونة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري حيث أكدت دراسة لو (Luu, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين المرونة وسلوك العمل الابتكاري؛ حيث تساهم في تطوير وتكامل مهارات العاملين، وتكوين الموارد الشخصية لهم، وبالتالي يميلون إلى استثمار مواردهم في السلوكيات الاستباقية أو الاجتماعية مثل سلوك العمل الابتكاري.

وأشار ياسر وآخرين (Yasir, et al., 2021) إلى أن المرونة الوظيفية في المنظمة تعزز وتحفز العاملين على الانخراط في سلوكيات العمل الابتكاري، والتي تعد واحدة من العوامل الرئيسية التي تسهل توليد وتنفيذ الأفكار المبتكرة.

وتشير الأدبيات أن المنظمات المرنة تعزز من التغييرات، فتوفر المرونة بيئة آمنة تحفز لسلوك العمل الابتكاري، لكونها تساعد العاملين على ابتكار طرق إبداعية لإدارة المهام المختلفة والتحكم فيها، مما يسمح لها بضبط البيئة الداخلية للمؤسسة بما يتماشى مع التغييرات الخارجية، كما أنها تساعد على الابتكار وزيادة كفاءة العاملين (Ghorban & Gholipour, 2018).



وتتبع الدراسات التي أجريت في السياقات التعليمية لم يقف الباحثان على أي دراسة تناولت المرونة التنظيمية وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري في البيئتين العربية والمحلية، وانطلاقاً من هذه الأهمية المتزايدة للمرونة التنظيمية في مكاتب التعليم وأهمية سلوك العمل الابتكاري للمشرفين التربويين؛ جاءت هذه الدراسة في محاولة لبحث علاقة المرونة التنظيمية بسلوك العمل الابتكاري، حيث تم تحديد إطار هذه الدراسة ليكون داخل مكاتب التعليم.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

عمد الباحثان في هذه الدراسة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة الحالية وهما: المرونة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري، وبعد الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة لاحظ الباحثان ندرة الدراسات عربيًا ومحليًا. وفي السياق التعليمي لوحظ قلة الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة، لذا استعان الباحثان بدراسات سياقات في قطاعات الأخرى، وسوف يستعرض الباحثان الدراسات التي اطلعوا عليها لمتغيري المرونة التنظيمية والسلوك الابتكاري، والتي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، وسيتم استعراضها بحسب ترتيبها الزمني من الأحدث للأقدم، من حيث الأهداف ومنهجية الدراسة والعينة وأبرز النتائج وأبرز التوصيات ثم سنوضح لاحقاً الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها.

#### أولاً: الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية:

هدفت دراسة الاطروش (2021) إلى التعرف على بعض متطلبات إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في رياض الأطفال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة، وأجريت الدراسة على العاملين في مؤسسات رياض الأطفال في مديرية التربية والتعليم بإدارة دمياط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى بعض متطلبات المرونة التنظيمية بأبعادها الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال ومنها: تطوير الهيكل التنظيمي، وزيادة مستوى اللامركزية في الهياكل الإدارية مما يؤدي إلى زيادة مرونتها التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة السعي إلى تطوير المهارات اللازمة لتنمية ثقافة عمل المؤسسات لدعم قابليتها في التغلب على الجمود، وتقوية الأفكار التجديدية والابتكارية وتعزيز الاتجاهات الإبداعية التنظيمية.

**وجاءت دراسة البدوي والقحطاني (2021)** لمعرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم للمرونة التنظيمية بأبعادها، الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية، ومعرفة أن كانت توجد فروق ذات الدلالة إحصائية لممارسة قائدات مدارس التعليم للمرونة التنظيمية، ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. حيث تكون مجتمع الدراسة من قائدات ومدرسات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية البالغ عددهم 375 فردًا، واستخدمت استبيانًا لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية جاءت بدرجة متوسطة؛ وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول ممارسة قائدات مدارس لأبعاد المرونة تعزى لمتغيرات الوظيفة والمرحلة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسات ومن ضمنها: عقد دورات وورش عمل متخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية وأبعادها، ووضع بدائل استراتيجية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للقائدات لتنمية مهارتهن وقدراتهن في تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها وتأهيل قائدات المدارس في مجال التفكير الإبداعي.

**وسعت دراسة عياش (2020)** للكشف عن أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الرسمية، التعقيدية، المركزية، في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي التربية والتعليم في قطاع غزة والبالغ عددهم 178 فردًا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة استبيانًا لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود أثر عكسي دال إحصائيًا لأبعاد المرونة التنظيمية على مستوى التهكم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم العالي بإثراء المرونة التنظيمية في الوزارة لتحقيق أهداف واقعية والسعي لتحقيق رضا العاملين عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية.

وساهمت دراسة **فيرناندز وبورنيت (Fernandez & Burnett, 2020)** في تقديم آلية تساعد على فهم كيفية توظيف المرونة التنظيمية داخل الجامعات والكليات، العامة والخاصة، التي تقوم بتسجيل الطلاب الهسبان بالولايات المتحدة الأمريكية وإحاقهم في برامجها، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة منتقاة من الجامعات كدراسة حالة اشتملت الجامعات التي تخدم فئة الطلاب

الهسبان من (11) ولاية أمريكية مختلفة، واشتملت عينة الدراسة على (13 من قادة الجامعات)، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، واستعانت بالمقابلات الشخصية كأداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: انبثاق المرونة التنظيمية في تلك الجامعات من جوهر الممارسات التقليدية الداعمة للتأقلم مع كافة الظروف داخل الجامعة، وتفعيل المرونة التنظيمية في الجامعات عبر عمليات إعادة اعتماد الطلاب بشكل دوري، واستخدام الجامعة للمرونة التنظيمية كآلية شاملة داخل الجامعة. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: استكمال الدراسات التي تفيد بالتعرف على كيفية استجابة المؤسسات الجامعية التي تخدم الطلاب الهسبان للتغيرات الطارئة على معايير الاعتماد.

ولبيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة: التوافقية، التنفيذية، ترتيب الأولويات، الأدوار، التفاعل، القدرات القيادية، على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. جاءت دراسة زكي ( 2019 ) والتي طبقت على العاملين في إحدى الشركات في محافظة مطروح والبالغ عددهم (٢٦٠)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت الدراسة استنباطاً لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة وعي المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية ، والتركيز على تطبيقها لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية وذلك من خلال تكثيف الورش والدورات التدريبية لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظومة .

كما هدفت دراسة المتروك (2019) إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية بأبعادها: الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية، وكذلك معرفة أهداف جودة الأداء بالمدارس الثانوية، والتوصل إلى آليات تفعيل المرونة التنظيمية لتحسن أداء المدارس. وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي المدارس الثانوية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التنبؤي. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاستقلال الإداري والمالي لتفعيل المرونة التنظيمية وإعادة الهيكلة التنظيمية ليسمح بدخول المرونة التنظيمية وتشجيع مدرء المدارس على نشر المبادرات المرتبطة بها.

وأجرى النوري (2019) دراسة هدفت لمعرفة أثر التعلم التنظيمي في تحقيق المرونة التنظيمية بأبعادها: التشغيلية، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، في مؤسسات الاتصال للهواتف النقالة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات الاتصال للهواتف النقالة بوكالاتي

(موبليس، ونجمة) بأم البواقي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية، وأن التعلم المنظمي له تأثير معنوي على المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصال بوكالة أم البواقي.

ولتحديد طبيعة العلاقة والأثر التي تتركها أبعاد القدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية أجرت **توحي (٢٠١٩)** دراسة طبقت على عينة بلغت (٦٤) فرداً من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واعتمدت الدراسة على خمس أبعاد لقياس المرونة التنظيمية وهي: العددية، الوظيفية، المالية، الموقعية، الزمنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للقدرات الجوهرية على المرونة التنظيمية بدلالة الأبعاد والأنواع الدالة عليهما في المنظمة، وأن القدرات الجوهرية تؤثر معنوياً في المرونة التنظيمية وهذا ما جسده معطيات الانحدار الخطي لاستجابات الأفراد في المنظمة المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الإدارات لتعزيز مستوى الإسهام الفعلي الذي تحققه أبعاد القدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية عبر تفعيل الجيد لها واعتماد أفضل الأساليب الممكنة.

وتناولت دراسة السلنتي وآخرون (2018) لمعرفة العلاقة والأثر بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات دمياط، وقد ضم مجتمع الدراسة الأطباء والصيدلة والإداريين بالمستشفيات الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (١١٩٩)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبياناً للمرونة التنظيمية ضم ثلاث من أبعادها وهي: الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على أبعاد الأداء الوظيفي، حيث أوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين بأهمية المرونة التنظيمية والنظر في الهيكل التنظيمي لتشغيل المستشفيات بصفة مستمرة.

وهدفت دراسة **أوسلو (Uslu, 2017)** إلى بحث مستوى المرونة التنظيمية في الجامعات التركية من خلال تقارير التقييم المؤسسي لرابطة الجامعات الأوروبية. وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات التركية العامة المشاركة في رابطة الجامعات الأوروبية، واشتملت عينة الدراسة على (14) جامعة، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي، واستعانت الدراسة بتحليل التقارير

والوثائق المتعلقة بالتقييم المؤسسي للجامعات التركية العامة في رابطة الجامعات الأوروبية فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود درجة عالية من المرونة التنظيمية في الجامعات التركية العامة فيما يتعلق بمستوى الاستقلالية المؤسسية في تقارير رابطة الجامعات الأوروبية، تساعد الاستقلالية المالية في بناء المرونة في الاستراتيجيات الجامعية، ويعزز توافق القواعد واللوائح الجامعية مع التعليم العالي القومي من فرص المرونة الإدارية في الجامعات، ووجود تأثير مباشر للمستويات العالية من المرونة التنظيمية الجامعية على زيادة مستويات الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية في الجامعات، وأوصت الدراسة بضرورة الكشف عن نقاط القوة والضعف في المرونة التنظيمية في الجامعات.

### التعليق على دراسات المحور الأول:

تعد الدراسات السابقة التي تناولت متغير المرونة التنظيمية على المستوى المحلي والعربي بحسب -علم الباحثان - قليلة ونادرة، ولوحظ أن أغلب هذه الدراسات تناولت متغير المرونة التنظيمية في بيئات تعليمية ما عدا ما جاء في دراسة زكي (٢٠١٩)، والنوري (٢٠١٩)، والسلنتي وآخرون (٢٠١٨).

بالرجوع إلى الدراسات السابقة لاحظ الباحثان اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها والذي يدرس المرونة التنظيمية إلا أنها تختلف معها في دراستها مع متغيرات أخرى. حيث تتميز هذه الدراسة ببحث العلاقة بين المرونة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري، بينما تناولت الدراسات سياقات متغيرات أخرى كالتميز المؤسسي بدراسة الأطروش (2021)، وفهم توظيف المرونة التنظيمية في دراسة (Fernandez & Burnett, 2020)، وممارسة قائدات مدارس التعليم في دراسة البدوي والقحطاني (2021)، والتهكم الوظيفي في دراسة عياش (2020)، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في دراسة زكي (2019)، ومعرفة جودة الأداء بالمدارس في دراسة المتروك (2019) وأثر التعلم التنظيمي في دراسة النوري (2019) ، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر لأبعاد القدرات الجوهرية في دراسة توحى (201٩) ، والأداء الوظيفي في دراسة السلنتي وآخرون (2018)، وبحث مستوى المرونة التنظيمية في دراسة (Uslu, 2017).

وتلتقي مع الدراسات السابقة التي تناولت المرونة التنظيمية في استخدامها المنهج الكمي في سياق وصفي ما عدا دراستي (Fernandez & Burnett, 2020) و(Uslu, 2017) التي

استخدمتا المنهج النوعي، وتختلف الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي التي يتفق مع دراسة توجي (2019) والسلنتي وآخرون (2018)، واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة ماعدا دراسة المتروك (2019) و (Fernandez & Burnett, 2020) و (Uslu, 2017).

ومن حيث البيئة تتفق هذه الدراسة مع دراسة البدوي والقحطاني (2021) التي طبقت في بيئة محلية، وتختلف مع دراسة الأطروش (2021) ودراسة عياش (2020) ودراسة المتروك (2019) ودراسة توجي (2019) ودراسة زكي (2019) ودراسة النوري (2019) ودراسة السلنتي وآخرون (2018) التي طبقت في بيئة عربية، وتختلف مع دراسة (Fernandez & Burnett, 2020) و (Uslu, 2017) في بيئات اجنبية.

أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة فنجد الدراسة الحالية تتفق مع دراسة البدوي والقحطاني (2021) ودراسة الأطروش (2021) ودراسة المتروك (2021) في اتخاذ مجتمع الدراسة للعاملين في التعليم العام، وتختلف مع دراسة توجي (2019) ودراسة عياش (2020)، ودراسة (Fernandez & Burnett, 2020) و (Uslu, 2017) التي طبقت على العاملين في التعليم العالي والكليات المهنية، وتختلف مع دراسة زكي (2019) ودراسة النوري (2019) ودراسة السلنتي وآخرون (2018) التي طبقت على العاملين في المؤسسات والقطاعات العامة.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على معطيات الدراسات السابقة وتم اعتبارها أساساً ومرجعاً يعتمد عليه الباحثان في إجراء وتنفيذ الدراسة الحالية.

وتميزت الدراسة الحالية - بحسب علم الباحثان - في كونها الدراسة الأولى التي تناولت المرونة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري في المجتمع المحلي والعربي في السياقين العام بوجه العموم والتعليمي بوجه خاص.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت سلوك العمل الابتكاري:

هدفت دراسة القرني (٢٠٢١) إلى فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لسلوك القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين والمشرفات في وجود مناخ الفريق المعني بالابتكار كمتغير وسيط، واتبعت الدراسة تصميم المنهج الارتباطي التنبؤي، واستخدمت

الدراسة استبياناً طبق على عينة مكونة من (٧٢٢) مشرف ومشرفة موزعون على (١٣) مكتباً تعليمياً وتضمنت الدراسة مقياساً للسلوك الابتكاري. وخلصت النتائج إلى وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين، ووجود تأثيرات مباشرة لمناخ الفريق المعني بالابتكار على سلوك العمل الابتكاري. وأوصت الدراسة برصد اتجاهات ودوافع المشرفين التربويين نحو سلوكيات العمل الابتكارية لتصميم التدخلات المناسبة التي تضمن إدامة مناخ الابتكار، وتعزيز هذه السلوكيات في بيئة العمل.

وجاءت دراسة **جوهاري وآخرين (Johari et al., 2021)** لبحث العلاقة بين العمل الجماعي ودعم المديرين والفكاهة أو المرح في بيئة العمل وسلوك العمل الابتكاري بين المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية سلانغور الماليزية، واشتملت عينة الدراسة على (354) معلم المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين المستوى العالي من العمل الجماعي وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين المستوى العالي من الفكاهة أو المرح في بيئة العمل وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية بين المستوى العالي من دعم مدير المدرسة وسلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز الإجراءات الفعالة للسلوك الابتكاري في العمل لدى المعلمين من خلال العمل الجماعي والفكاهة ودعم المديرين، وضرورة عقد الدورات التدريبية الجامعية لمعلمي ما قبل الخدمة حول الاستراتيجيات الابتكارية التعاونية التي تعزز الإبداع والابتكار لدى المعلم في البيئة التعليمية.

واتجهت دراسة **الوحيدى (٢٠٢٠)** للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، والسلوك الابتكاري لدى معلمي المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية في فلسطين من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية وبلغت عينة الدراسة (٣٨٠) معلم ومعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة استبياناً لتحقيق أهداف الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية للثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري قد جاءت ضمن المستوى الكبير، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند بين تصورات معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لمستوى الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري. وأوصت الدراسة أن تتولى الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس بما يحقق الرغبة في العمل الجماعي ودعم مستوى السلوك الابتكارية.

وتناولت دراسة لوجيتنو ودوياتماجا (Luhglatno & Dwiatmadja, 2020) تحليل الدور الوسيط للابتكار المفتوح الخاص المثالي في العلاقة بين اللياقة الشخصية للوظيفة واللياقة الشخصية للمؤسسة وسلوك العمل الابتكاري والأداء لدى المحاضرين في الجامعات الخاصة في مقاطعة جاوة الوسطى في اندونيسيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من المحاضرين في الجامعات الخاصة في مقاطعة جاوة الوسطى في اندونيسيا، واشتملت عينة الدراسة على (193 محاضر) في الجامعات الخاصة في جاوة الوسطى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار المفتوح المتميز الأمثل على سلوك العمل الابتكاري لدى المحاضرين في الجامعات الخاصة، كما يلعب الابتكار المفتوح الخاص المثالي الدور الوسيط ذو الدلالة الإحصائية في تأثير سلوك العمل الابتكاري على أداء المحاضرين، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة للياقة الشخصية للمؤسسة واللياقة الشخصية للوظيفة على الابتكار المفتوح الخاص المثالي وسلوك العمل الابتكاري لدى المحاضرين في الجامعات الخاصة، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة التركيز على تنمية الأداء والمهارات المتميزة التي تساعد في تحقيق التميز في الجامعات.

وللكشف عن أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوكيات الابتكارية للأساتذة، جاءت دراسة يوب وبودبزة (2019)، التي استهدفت الأساتذة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سكيكدة والبالغ عددهم (100) أستاذ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة استبياناً كأداة للدراسة. وتكونت أبعاد السلوك الابتكاري من: ديناميكيات التعلم، وتطبيق التكنولوجيا، وخلصت الدراسة إلى أن أساتذة الكلية يمتازون بمستوى عالٍ من السلوكيات الابتكارية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري لدى الأساتذة



بالكلية. وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام تحفيزي لتدعيم وترسيخ السلوك الابتكاري والابداعي لدى الأساتذة، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية تهدف الى تحسين قدرات وتنمية مهارات الأساتذة. وللتعرف على أثر ممارسات التسويق الداخلي على السلوك الابتكارية لأداء العاملين، أجرى عبد السلام وآخرون (2019) دراسة طبقت على عينة بلغت (٤٠٠) فرد من العاملين بالجامعات الحكومية بالكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه الارتباطي والمسحي، وكانت أداة الدراسة استبياناً. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري وأن مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري لدى العاملين كانت متوسطة. وأوصت الدراسة أن تتبنى مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت خلق بيئة عمل ابتكارية يكون فيها الموظفون مبدعين وملتمزين مما يساعد على تعزيز السلوك الابتكاري والذي يعود بالفائدة على الجامعة.

وسعت دراسة سوهانا وآخرين (Suhana et al., 2019) إلى تحليل الدور الوسيط لتبادل المعرفة في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري لدى طلاب الجامعات الخاصة الاندونيسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الخريجين من الجامعات الخاصة الاندونيسية، واشتملت عينة الدراسة على (210) من خريجي الجامعات الخاصة الاندونيسية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، كما استعانت الدراسة باستبانة كأداة للدراسة، و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تبادل المعرفة والسلوك الابتكاري لدى خريجي الجامعات الخاصة الاندونيسية ، كما تبين وجود دور وسيط لتبادل المعرفة في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري لدى خريجي الجامعات الخاصة الاندونيسية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز مهارات القيادة التحويلية في المؤسسات لزيادة مستويات السلوكات الابتكارية، وكذلك ضرورة التركيز على أنشطة تبادل المعرفة في المؤسسة لتحسين السلوك الابتكاري بشكل مباشر .

وبحثت دراسة حسن (2012) لمعرفة بعض أنماط السلوك الابتكاري للمعلم الجامعي بأبعادها التالية: المناخ الابتكاري، والاتجاه الابتكاري، تقبل المشاعر، أسلوب التعلم الدافعي، أسلوب التدريس الابتكاري، كما يدركها طلاب جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات، وتكونت العينة من (١٢٤) طالب وطالبة، واستخدم الباحث استبياناً لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسط درجات الطلاب في إدراكهم لأنماط السلوك الابتكاري تعزى إلى النوع، ووجود فروق دالة احصائياً بين متوسط درجات الطلاب في إدراكهم لأنماط السلوك الابتكاري تعزى إلى التخصص والمعدل التراكمي عدا بعد التعلم الدافعي. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام المعلمين لأنماط سلوكية تعزز من قدرات الطلاب الابتكارية، وضرورة خلق مناخ فعلي مبدع داخل قاعات الدراسة .

وهدف دراسة ساجناك (Sagnak, 2012) إلى بحث العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري لدى المعلمين والمناخ الابتكاري في المدارس الابتدائية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة نيدا التركية، واشتملت عينة الدراسة على (55 مدير مدرسة)، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، كما استعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن سلوك القيادة التمكينية لدى مديري المدارس من المؤشرات ذات الدلالة على السلوك الابتكاري لدى المعلمين والمناخ الابتكاري في المدارس الابتدائية، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الابتكاري والسلوك الابتكاري لدى المعلمين في المدارس الابتدائية، كما تبين وجود دور وسيط بشكل جزئي للمناخ الابتكاري في المدارس في العلاقة بين سلوك القيادة التمكينية لمديري المدارس والسلوك الابتكاري لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تركز على سلوك القيادة التمكينية لدى المديرين في المدارس، وكذلك ضرورة الكشف عن العوامل البيئية والفردية التي تؤثر على السلوكيات الابتكارية لدى المعلمين في المدارس.

ولمعرفة العوامل المؤثرة في السلوكيات الابتكارية جاءت دراسة عيال عواد (٢٠٠٦)، التي طبقت على جميع العاملين في الدوائر الحكومية ضمن المراكز الجنوبية (٢٨٧١)، وكانت العينة عشوائية بلغت (٧١٨)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتم اعتماد استباناً كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة جنوب الأردن للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكارية وأبعاده جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم السلوك الابتكارية وأبعاده جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل (المتعلقة بالفرد-العوامل التنظيمية -والتدريب الإداري)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لمستوى ادراك العاملين للسلوك الابتكاري تعزى الى متغير (الجنس-العمر-المؤهل - الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية والابتكارية لديهم وتخصيص ميزانية تقوم بدعم المبدعين في الدوائر الحكومية.

### التعليق على دراسات المحور الثاني:

بالعودة إلى الدراسات السابقة لاحظ الباحثان اتفاق الدراسات السابقة في موضوعها الذي يبحث سلوك العمل الابتكاري، إلا أنها تختلف معها في تناولها مع متغيرات أخرى، كدراسة القرني(2021) في فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لسلوك القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري، ودراسة (Johari et al., 2021) العلاقة بين العمل الجماعي ودعم المديرين والفكاهة وسلوك العمل الابتكاري بين المعلمين ، ودراسة الوحيدي (٢٠٢٠) لمستوى الثقة التنظيمية، ودراسة (Luhgiatno & Dwiatmadja, 2020) تحليل تأثير الابتكار المفتوح المتميز الأمثل باعتباره متغير وسيط في العلاقة بين التوافق بين الوظيفة والشخص والتوافق بين المؤسسة والشخص وسلوك العمل الابتكاري وأداء المحاضرين في الجامعات الخاصة، ودراسة يوب وبودبزة(2019) لأثر التعلم التنظيمي، ودراسة عبدالسلام وآخرون (2019) لأثر ممارسات التسويق الداخلي ، ودراسة (Suhana et al., 2019) تحليل الدور الوسيط لتبادل المعرفة في العلاقة بين القيادة التحولية والسلوك الابتكاري لدى طلاب الجامعات، ودراسة حسن (2012) لمعرفة بعض أنماط السلوك الابتكاري، ودراسة (Sagnak, 2012) العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري لدى المعلمين والمناخ الابتكاري في المدارس الابتدائية ، ودراسة عيال عواد (2006) للتعرف على العوامل المؤثرة في السلوك الابتكارية.

**تشابه الدراسات السابقة التي تناولت السلوك العمل الابتكاري باستخدامها المنهج الكمي في سياق وصفي، وتختلف الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي المسحي الارتباطي الذي يتفق مع دراسة (Johari et al., 2021) وعبد السلام وآخرون (2019)، واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها استنباطاً كأداة للدراسة. وأما من حيث المقياس اتفقت مع دراسة القرني (2021) واختلفت فيه مع الدراسات الأخرى.**

ومن حيث البيئة تختلف هذه الدراسة مع دراسة (Johari et al., 2021)، و (Luhgiatno & Dwiatmadja, 2020)، و (Suhana et al., 2019)، و (Sagnak, 2012) التي طبقت في

بيئات أجنبية، ودراسة حسن (2012)، ودراسة يوب وبودبزة (2019)، ودراسة عبدا لسلام وآخرون (2019)، والوحيدي (2020) حيث أنها طبقت في بيئة عربية، وتتفق مع دراسة القرني (2021) التي طبقت في بيئة محلية.

أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة فنجد الدراسة الحالية تتفق مع دراسة القرني (2021)، ودراسة (Johari et al., 2021)، ودراسة الوحيدي (2020)، ودراسة (Sagnak, 2012)، في اتخاذ مجتمع الدراسة للعاملين في التعليم العام، وتختلف مع دراسة (Luhgiatno & Dwiatmadja, 2020)، و(Suhana et al., 2019)، ودراسة يوب وبودبزة (2019)، ودراسة عبد السلام وآخرون (2019) وحسن (2012) التي طبقت على العاملين في التعليم العالي، وتختلف مع دراسة عيال عواد (2006) التي طبقت على العاملين في المؤسسات العامة.

**وبناء على ما سبق نلاحظ أن الدراسة الحالية قد اكتسبت أهمية وميزة عن غيرها، حيث تناولت المرونة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري، ودراسة هذين المتغيرين من الدراسات النادرة والقليلة محلياً وعربياً - على حد علم الباحثين.**

فقد استفاد الباحثان في الدراسة الحالية على معطيات الدراسات السابقة وتم اعتبارها أساساً ومرجعاً يعتمد عليه في تشكيل الإطار النظري وإرشاد الباحثين الى الكثير من المراجع والمقالات العلمية وتحديد الابعاد المتعلقة بكل متغير، وفي كيفية اختيار أداة الدراسة وتفسير النتائج وتحليلها. وتميزت الدراسة الحالية -بحسب علم الباحثان- في كونها الدراسة الأولى التي تناولت المرونة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري في المجتمع المحلي والعربي في السياقين العام بوجه العموم والتعليمي بوجه خاص.

### **طريقة واجراءات الدراسة**

ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

### **أولاً: منهج الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي وذلك لملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

ويعرف جون كريسويل (Creswell، 2014 / 2019) المنهج الكمي بأنه البحث الذي يستخدمه الباحث لاختبار صحة النظريات المادية عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات محددة مسبقاً ويسير في ضوئه أثناء عملية البحث بين المتغيرات بقياسها كميًا، وغالبًا ما يكون ذلك باستخدام أداة قياس مقننة للخروج ببيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً.

ويعرف الأسلوب المسحي بأنه: " ذلك البحث الذي يعطينا وصفاً كميًا أو رقميًا للاتجاهات أو التوجهات أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عينة من ذلك المجتمع " (Creswell، 2014/2019)؛ لذلك استخدم الباحثان الأسلوب المسحي للتعرف على درجة توافر المرونة التنظيمية ودرجة ممارسة سلوك العمل الابتكاري لدى مشرفي مكاتب التعليم بمحافظة ينبع.

ويعرف جون كريس ويل (Creswell ، 2014/2019) أيضا الأسلوب الارتباطي بأنه: البحث الذي يستخدم فيه الباحث الأساليب الإحصائية لقياس درجة الارتباط أو العلاقة واتجاهها، سلبًا أو إيجابًا، بين متغيرين أو أكثر.

لذلك استخدم الباحثان الأسلوب الارتباطي للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع للمرونة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري لديهم.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم بمحافظة ينبع البحر، البالغ عددهم (١٥٤) مشرفًا، منهم (٦٣) مشرفًا، (٩١) مشرفة يتوزعون على ثمانية مكاتب منها (٣) للبنين و(٥) للبنات وفق إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة ينبع متمثلة في إدارة التخطيط والتطوير للعام الدراسي 1443/1442هـ ويبين الجدول (3-1) توزيع مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم بمحافظة ينبع وفقاً لمكتب التعليم:

جدول (3-1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمكتب التعليم

النسبة	العدد	الجنس	المكتب
30.5%	47	بنين	مكتب إشراف ينبع
7.8%	12		مكتب إشراف العيص
2.6%	4		مكتب إشراف التعليم الأهلي والأجنبي
40.9%	63		إجمالي المشرفين (مكاتب تعليم البنين)

12.3%	19	بنات	مكتب إشراف ينبع
17.5%	27		مكتب إشراف شمال ينبع
21.4%	33		مكتب إشراف جنوب ينبع
5.2%	8		مكتب إشراف العيص
2.6%	4		مكتب إشراف التعليم الأهلي والأجنبي
59.1%	91		إجمالي المشرفات (مكاتب تعليم البنات)
100%	154	المجموع الكلي	

المصدر: إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة ينبع متمثلة في إدارة التخطيط والتطوير للعام الدراسي 1442/1443هـ.

يتضح من الجدول (3-1) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من المشرفات بنسبة (59.1%)، بينما بلغت نسبة المشرفين (40.9%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. ونظرًا لأن حجم المجتمع صغير نسبيًا ويتواجدون في منطقة جغرافية واحدة علاوة على توافر إمكانية الوصول إليهم عن طريق قواعد البيانات المتوفرة لدى مكاتب التعليم (عناوين البريد الإلكتروني)، إلى جانب وجود رغبة من الباحثين في تعزيز العائد من الاستجابات لتعزيز مصداقية وموثوقية نتائج الدراسة، فقد تم إجراء الدراسة بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة إلكترونيًا على أفراد مجتمع الدراسة عبر موقع (Google Drive)، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة وصل مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (132) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة، بنسبة (85.7%) من مجتمع الدراسة الكلي.

#### خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم)، كما يلي:

#### 1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس كما يتضح من نتائج جدول (3-2) التالي:

جدول (2-3) التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	62	%47
2	أنثى	70	%53
المجموع الكلي		132	%100

يتضح من الجدول (2-3) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المشرفات التربويات بنسبة (53%)، أما المشرفين التربويين فبلغت نسبتهم (47%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة

2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في التعليم:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم كما تبينه النتائج بجدول (3-3) التالي:

جدول (3-3) التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

م	سنوات الخبرة في التعليم	التكرار	النسبة
1	أقل من 20 سنة	64	%48.5
3	20 سنة فأكثر	68	%51.5
المجموع الكلي		132	%100

يتضح من الجدول (3-3) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم بمحافظة ينبع سنوات خبرتهم في التعليم (20 سنة فأكثر) بنسبة (51.5%)، بينما بلغت نسبة المشرفين والمشرفات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 20 سنة) (48.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة التنظيمية، وسلوك العمل الابتكاري، قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظري بجانب البحث التطبيقي للإجابة على أسئلة الدراسة والوصول إلى أهدافها.

وقد اعتمد الباحثان في بناء المحور الأول من الاستبانة والذي سعى للتعرف على (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)، بأبعادها الأربعة، وهي: (مرونة الأنظمة والقوانين، سرعة الاستجابة، الواقعية الاتساق) على مقياس المرونة التنظيمية الذي استخدمه قديح (2021).

أما فيما يخص المحور الثاني والذي هدف إلى التعرف على مستوى ممارسة المشرفين التربويين لسلوك العمل الابتكاري فقد اعتمد الباحثان على مقياس سلوك العمل الابتكاري الذي أعده جانسين (Janssen ، 2000) وترجمه القرني وقام على تعريبه وتقنيته باستخدام التحليل العاملي (2021).

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم).

**الجزء الثاني:** محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول:** درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع:

وتكون من (24) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

**البعد الأول:** مرونة الأنظمة والقوانين، وتكون من (6) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من 1 إلى 6.

**البعد الثاني:** سرعة الاستجابة، وتكون من (6) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (7 إلى 12).

**البعد الثالث:** الواقعية، وتكون من (6) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (13 إلى 18).

**البعد الرابع:** الاتساق، وتكون من (6) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (19 إلى 24).

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المشرفون التربويون على مقياس (ليكارت الخماسي) المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)

**المحور الثاني:** مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة

**ينبع لسلوك العمل الابتكاري:**

وتكون من (9) عبارات، وقد صممت عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للمقياس على ارتفاع مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع لسلوك العمل الابتكاري، وذلك وفقاً للدرجة التي يختارها المعلمون على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)

- صدق أداة الدراسة:



لقد تم استخدام كلاً من مقياسي (المرونة التنظيمية) و (سلوك العمل الابتكاري) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحث بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

### 1) صدق الاتساق الداخلي:

أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:  
جدول (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)

البعء الرابع الاتساق		البعء الثالث الواقعية		البعء الثاني سرعة الاستجابة		البعء الأول مرونة الأنظمة والقوانين	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.479	19	**0.795	13	**0.755	7	**0.743	1
**0.769	20	**0.818	14	**0.797	8	**0.761	2
**0.859	21	**0.786	15	**0.828	9	**0.789	3
**0.869	22	**0.826	16	**0.881	10	**0.534	4
**0.779	23	**0.863	17	**0.643	11	**0.741	5
**0.837	24	**0.795	18	**0.773	12	**0.780	6

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (3-4) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: مرونة الأنظمة والقوانين بين (0.534 - 0.789)، أما للبعد الثاني: سرعة الاستجابة فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.643 - 0.881)، وللبعد الثالث: الواقعية تراوحت بين (0.786 - 0.869)، وللبعد الرابع: الاتساق تراوحت بين (0.479 - 0.869)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع).

## (ب) الصدق البنائي للمحور الأول (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، ويوضح نتائجها الجدول التالي:  
جدول (3-5) معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: مرونة الأنظمة والقوانين	0.823
2	البعد الثاني: سرعة الاستجابة	0.909
3	البعد الثالث: الواقعية	0.901
4	البعد الرابع: الاتساق	0.875

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

الحكم على قوة العاكة الارتباطية، استخدم معيار كوهين (Cohen, 1988) حيث يعد الارتباط ( $r = 0,29$  to  $\pm 0,10$ ) ضعيفاً؛ في حين يعد الارتباط ( $r = 0,30$  to  $\pm 0,49$ ) متوسطاً أو معتدلاً؛ أما الارتباط ( $r = 0,50$  to  $\pm 1,0$ ) فيمثل ارتباطاً قوياً أو كبيراً (أورد في القرني، ٢٠٢١).  
يتبين من جدول (3-5) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.823 - 0.909)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع).

## (2) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع لسلوك العمل الابتكاري)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3-6) :معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع لسلوك العمل الابتكاري)

م	معامل الارتباط
---	----------------

**0.730	1
**0.849	2
**0.828	3
**0.816	4
**0.814	5
**0.818	6
**0.781	7
**0.637	8
**0.730	9

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (3-6) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجور الثاني جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت بين (0.637-0.849)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمجور الثاني (مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع لسلوك العمل الابتكاري).

### 3) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (3-7) التالي:  
جدول (3-7) معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: مرونة الأنظمة والقوانين	6	0.81
2	البعد الثاني: سرعة الاستجابة	6	0.86
3	البعد الثالث: الواقعية	6	0.91
4	البعد الرابع: الاتساق	6	0.86
	المجموع الكلي للمجور الأول (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)	24	0.95
	المجموع الكلي للمجور الثاني (مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع لسلوك العمل الابتكاري)	9	0.92

يتضح من جدول (3-7) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المجور الأول من الاستبانة (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.81 - 0.91)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمجور الأول

(0.95). وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (0.92). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### رابعًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقًا للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقًا للبيانات الشخصية.

- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة. ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها.

معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع سلوكيات العمل الابتكارية لدى المشرفين التربويين.

معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة أوافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة أوافق، والدرجة (3) للاستجابة أوافق إلى حد ما، والدرجة (2) للاستجابة لا أوافق، والدرجة (1) للاستجابة لا أوافق بشدة، وذلك بناء على الفئات التالية:

- من 1 إلى أقل من 1.8 تمثل درجة موافقة (ضعيفة جدًا).
- من 1.8 إلى أقل من 2.6 تمثل درجة موافقة بدرجة (ضعيفة).
- من 2.6 إلى أقل من 3.4 تمثل درجة موافقة بدرجة (متوسطة).
- من 3.4 إلى أقل من 4.2 تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية).
- من 4.2 إلى 5 تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية جدًا).

3- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: " ما درجة توافر المرونة التنظيمية بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع من وجه نظر المشرفين التربويين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (1-4) التالي:

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
2	سرعة الاستجابة	3.90	0.752	1	عالية
4	الاتساق	3.84	0.702	2	عالية
3	الواقعية	3.77	0.766	3	عالية
1	مرونة الأنظمة والقوانين	3.67	0.681	4	عالية
المجموع الكلي (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)		3.79	0.637	---	عالية

يتبين من جدول (1-4) السابق أن المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع جاءت بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع (3.79)، بانحراف معياري قدره (0.637) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي تتكون منها الاستبانة بين (0.681 - 0.766) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع.

ويمكن تفسير حصول المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم على درجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؛ بأن إدارات التعليم اتجهت إلى التحولات الرقمية والتحويلات الهيكلية والاستراتيجية وتبنتها في عملياتها الإدارية، كما أنها اتجهت لاختيار قياداتها بمعايير تعزز من المرونة في عملياتها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم على درجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين مع نتيجة دراسة (قديح، ٢٠٢١)، و (بني حمدان

وآخرون، ٢٠١٣) كما يتبين من الجدول السابق أن بعد (سرعة الاستجابة) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.90)، يليه في الترتيب الثاني بعد (الاتساق) بمتوسط حسابي (3.84)، ثم في الترتيب الثالث جاء بعد (الواقعية) بمتوسط حسابي (3.77)، وفي الترتيب الرابع جاء بعد (مرونة الأنظمة والقوانين) بمتوسط حسابي (3.67)، وجميعها بدرجة توافر (عالية).

ويعزو الباحثان حصول بعد (سرعة الاستجابة) من المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم على الترتيب الأول ودرجة ممارسة (عالية) لأن المهارات والممارسات التي يتطلبها هذا البعد تستطيع مكاتب التعليم امتلاكها، وبالتالي توظيفها في تعزيز وتشجيع المشرفين، وقد يعود ذلك إلى استشعار مكاتب التعليم لكافة التطورات التي تطرأ للعمل على تطوير أنظمتها بشكل دائم ومستمر. وجاء بعد (مرونة الأنظمة والقوانين) على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة (عالية) وقد يعود ذلك إلى أن مكاتب التعليم توفر هيكل تنظيمي مرن يساعد على التناغم والتكامل في الأدوار الواجبة عليهم، وتوفير الفرص للمشاركة في بعض القرارات الحاسمة وتجويدها. ولمزيد من التفصيل، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم لكل بعد على حدة من أبعاد الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

#### البعد الأول: مرونة الأنظمة والقوانين:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع في بعد (مرونة الأنظمة والقوانين)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-2) التالي:

**جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع في بعد (مرونة الأنظمة والقوانين)، مرتبة تنازلياً**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
2	تتبع مكاتب التعليم أنظمة عمل تتوافق مع التغيرات التي تطرأ.	4.09	0.815	1	عالية
1	يتوفر بمكاتب التعليم هيكل تنظيمي مرن.	3.87	0.894	2	عالية
3	تتبنى مكاتب التعليم طرق متعددة لتطبيق	3.80	0.880	3	عالية

القوانين .					
5	تتيح مكاتب التعليم مساحة كافية لاستقبال آراء العاملين حول الأنظمة والقوانين.	3.57	1.050	4	عالية
6	تغير مكاتب التعليم من سياساتها وقوانينها إذا تطلب الأمر ببسر .	3.42	0.996	5	عالية
4	تتغاضي مكاتب التعليم عن تطبيق القرارات الصارمة في حالات استثنائية.	3.25	1.037	6	متوسطة
المجموع الكلي للبعد الأول: مرونة الأنظمة والقوانين		3.67	0.681	---	عالية

يتبين من جدول (4-2) السابق أن مرونة الأنظمة والقوانين كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.67) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.681) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (0.815 - 0.996) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر (مرونة الأنظمة والقوانين) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم ، بينما جاءت العبارات أرقام (4، 5) بانحرافات معيارية تراوحت قيمها بين (1.037 - 1.050) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول مدى توافر تلك الممارسات.

وجاء في الترتيب الأول من العبارات الدالة على توافر (مرونة الأنظمة والقوانين) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع: (تتبع مكاتب التعليم أنظمة عمل تتوافق مع التغيرات التي تطرأ) بمتوسط حسابي (4.09)، يليها في الترتيب الثاني: (يتوفر بمكاتب التعليم هيكل تنظيمي مرن) بمتوسط حسابي (3.87) وكلاهما بدرجة موافقة (عالية)، وجاءت باقي العبارات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.25 - 3.80) بدرجات موافقة (عالية، متوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (تتغاضي مكاتب التعليم عن تطبيق القرارات الصارمة في حالات استثنائية) بمتوسط حسابي (3.25) بدرجة موافقة (متوسطة).

وقد يرجع حصول العبارة: (تتبع مكاتب التعليم أنظمة عمل تتوافق مع التغيرات التي تطرأ) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية) إلى أن القائمين على مكاتب التعليم أدركوا أهمية التحولات الهيكلية التي جعلت مكاتب التعليم تتواءم مع التغيرات الحادثة.

بينما جاءت العبارة: (تتغاضي مكاتب التعليم عن تطبيق القرارات الصارمة في حالات استثنائية) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى تقدير المصلحة التعليمية،

واستيعاب المتغيرات، وتسهيل الإجراءات على المشرفين، كم أن تغاضي بعض المدراء عن بعض القرارات من أجل المصلحة العامة.

وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسة كلاً من قديح (٢٠٢١)، والعطوي (٢٠١٢)، بينما اختلفت نتائج دراسة العارضة (٢٠١٨)، والزيد والخزرجي (٢٠١٦) وقد يكون الاختلاف بسبب بيانات التطبيق.

#### البعد الثاني: سرعة الاستجابة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع في بعد (سرعة الاستجابة)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (3-4) التالي:

**جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع في بعد (سرعة الاستجابة)، مرتبة تنازلياً**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
8	تعتمد مكاتب التعليم على أدوات اتصال وتواصل فعالة تسهم في سرعة الاستجابة للمتغيرات.	4.18	0.836	1	عالية
7	تستجيب مكاتب التعليم لكافة التطورات التي تطرأ في التعليم العام على النحو الأمثل.	4.13	0.911	2	عالية
11	يتوفر بمكاتب التعليم كوادر بشرية مؤهلة للاستجابة السريعة للتغيير.	4.02	1.007	3	عالية
10	تبادر مكاتب التعليم بتحسين أنظمتها التعليمية لمواجهة أي طارئ.	3.92	0.954	4	عالية
9	تحرص مكاتب التعليم على تحديث أنظمتها الإدارية بشكل ملائم.	3.86	0.884	5	عالية
12	تجري مكاتب التعليم التغييرات الهيكلية بشكل دوري.	3.27	1.210	6	متوسطة
المجموع الكلي للبعد الثاني: سرعة الاستجابة		3.90	0.752	---	عالية

يتبين من جدول (3-4) السابق أن سرعة الاستجابة كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.90) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.752) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية



لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (0.836 - 0.954) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر (سرعة الاستجابة) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم ، بينما جاءت العبارات أرقام (11، 12) بانحرافات معيارية تراوحت قيمها بين (1.007 - 1.210) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول مدى توافر تلك الممارسات.

وجاء في الترتيب الأول من العبارات الدالة على توافر (سرعة الاستجابة) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع: (تعتمد مكاتب التعليم على أدوات اتصال وتواصل فعالة تسهم في سرعة الاستجابة للتغيرات) بمتوسط حسابي (4.18)، يليها في الترتيب الثاني: (تستجيب مكاتب التعليم لكافة التطورات التي تطرأ في التعليم العام على النحو الأمثل) بمتوسط حسابي (4.13) وكلاهما بدرجة موافقة (عالية)، وجاءت باقي العبارات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.27 - 4.02) بدرجات موافقة (عالية، متوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (تجري مكاتب التعليم التغييرات الهيكلية بشكل دوري) بمتوسط حسابي (3.27) بدرجة موافقة (متوسطة).

وقد يرجع حصول العبارة: (تعتمد مكاتب التعليم على أدوات اتصال وتواصل فعالة تسهم في سرعة الاستجابة للتغيرات) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية) إلى أن مكاتب التعليم اتجهت لتبني تحولات رقمية حاسمة استطاعت من خلالها القيام بأدوار ومسؤوليات نوعية في خدمة المستفيدين والاستجابة لحاجاتهم المتغيرة.

بينما جاءت العبارة: (تجري مكاتب التعليم التغييرات الهيكلية بشكل دوري) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى أن هناك بعض القصور أو الخلل في هذا الجانب، ولذا فإن مكاتب التعليم لاتزال في حاجة لمنحها المزيد من الصلاحيات التنظيمية من قبل وزارة التعليم لتتحول إلى إدارات مصغرة تستطيع من خلالها قيادة تحولات هيكلية حاسمة أكثر مرونة واستجابة للمستفيدين.

وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسة كلاً من قديح (٢٠٢١)، (Lal,&Bharadwaj,2016) وقد يرجع سبب هذا الاتفاق أن سرعة الاستجابة مطلب من متطلبات التحولات الهيكلية التي جرت على العالم عامة والتعليم خاصة في أزمة كورونا.

### البعد الثالث: الواقعية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع في بعد (الواقعية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-4) التالي:

**جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع في بعد (الواقعية)، مرتبة تنازلياً**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
15	تصمم مكاتب التعليم برامجها وأنشطتها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة.	3.95	0.911	1	عالية
14	تدرس مكاتب التعليم التحديات التي تواجه التعليم العام بدقة.	3.80	0.845	2	عالية
13	تتسم أهداف واستراتيجيات مكاتب التعليم بالواقعية وقابلية التحقيق	3.79	0.851	3	عالية
18	تبنى مكاتب التعليم خطط التغيير بناء على معلومات وبيانات دقيقة.	3.76	0.942	4	عالية
17	تراعي مكاتب التعليم إمكانيات مواردها البشرية عند اتخاذ قرارات التغيير (مؤهلاتهم، خبراتهم، أعدادهم، ...).	3.71	1.008	5	عالية
16	تقدم مكاتب التعليم العاملين برامج تدريبية / توعية قبل إجراء التغييرات.	3.58	0.996	6	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث: الواقعية	3.77	0.766	---	عالية

يتبين من جدول (4-4) السابق أن الواقعية كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.77) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.766) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (0.845 - 0.996) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر (الواقعية) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم، بينما جاءت العبارة رقم (17) بانحراف معياري قيمته (1.008) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول مدى توافر تلك الممارسة.

وجاء في الترتيب الأول من العبارات الدالة على توافر (الواقعية) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم: (تصمم مكاتب التعليم برامجها وأنشطتها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة) بمتوسط حسابي (3.95)، يليها في الترتيب الثاني: (تدرس مكاتب التعليم التحديات التي تواجه التعليم العام بدقة) بمتوسط حسابي (3.80) وكلاهما بدرجة موافقة (عالية)، وجاءت باقي العبارات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.79 - 3.58) وجميعها بدرجات موافقة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (تقدم مكاتب التعليم العاملين برامج تدريبية / توعية قبل إجراء التغييرات) بمتوسط حسابي (3.58) بدرجة موافقة (عالية).

وقد يرجع حصول العبارة: (تصمم مكاتب التعليم برامجها وأنشطتها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية) إلى أن مكاتب التعليم تدرك حجم ونوعية قدراتها وإمكاناتها المادية وأهدافها المراد تحقيقها، واتجهت للتركيز على ما تقدمه من برامج وأنشطة تتناسب مع هذه الإمكانيات.

وجاءت العبارة: (تقدم مكاتب التعليم العاملين برامج تدريبية / توعية قبل إجراء التغييرات) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة عالية وقد يرجع ذلك إلى اهتمام مكاتب التعليم بتهيئة مشرفيها وفق مناخ صحي وإيجابي للتعامل مع التغييرات والتحويلات المرتبطة بقضايا محورية حاسمة لتعزيز استيعابها والتعامل معها.

وتأتي نتائج هذه البعد متفقة مع دراسات كلاً من الفاضل (٢٠١٥)، وقديح (٢٠٢١) وقد يرجع سبب هذا الاتفاق أن الواقعية مطلب من متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية.

#### **البعد الرابع: الاتساق:**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحاظفة ينبع في بعد (الاتساق)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-5) التالي:

**جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع في بعد (الاتساق)، مرتبة تنازلياً**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
19	تلتزم مكاتب التعليم بتعليمات وزارة التعليم في تصميم أنشطتها.	4.41	0.676	1	عالية جدًا
21	تسعى مكاتب التعليم لخدمة المجتمع المحلي بشتى الوسائل.	3.98	0.874	2	عالية
20	تضع مكاتب التعليم أهدافها بناء على أهداف وفلسفة المجتمع المحلي.	3.76	1.027	3	عالية
24	تقدم مكاتب التعليم خدمات تعليمية بجودة عالية لتنمية قدرات الطلبة العلمية والعملية والتقنية.	3.74	0.870	4	عالية
22	تقدم مكاتب التعليم حلولاً لمشكلات المجتمع المحلي.	3.70	0.965	5	عالية
23	توفر مكاتب التعليم برامج تعليمية تقنية لتلبية حاجات سوق العمل.	3.45	1.006	6	عالية
	<b>المجموع الكلي للبعد الرابع: الاتساق</b>	<b>3.84</b>	<b>0.702</b>	---	عالية

يتبين من جدول (4-5) السابق أن الاتساق كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.84) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.702) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا البعد بين (0.676 – 0.965) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر (الاتساق) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم ، بينما جاءت العبارات أرقام (20، 23) بانحرافات معيارية تراوحت قيمها بين (1.006 – 1.027) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول مدى توافر تلك الممارسات..

وجاء في الترتيب الأول من العبارات الدالة على توافر (الاتساق) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم: (تلتزم مكاتب التعليم بتعليمات وزارة التعليم في تصميم أنشطتها) بمتوسط حسابي

(4.41) بدرجة موافقة (عالية جدًا)، يليها في الترتيب الثاني: (تسعى مكاتب التعليم لخدمة المجتمع المحلي بشتى الوسائل) بمتوسط حسابي (3.98) بدرجة موافقة (عالية)، وجاءت باقي العبارات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.45 - 3.76) وجميعها بدرجات موافقة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة: (توفر مكاتب التعليم برامج تعليمية تقنية لتلبية حاجات سوق العمل) بمتوسط حسابي (3.45) بدرجة موافقة (عالية).

وقد يرجع حصول العبارة: (تلتزم مكاتب التعليم بتعليمات وزارة التعليم في تصميم أنشطتها) على الترتيب الأول بدرجة موافقة (عالية جدًا) إلى أن مكاتب التعليم لديها الوعي الكامل بالمطلوبات والمهام والواجبات التي تفرضها عليها وزارة التعليم، كما يرجع ذلك لمتابعة وزارة التعليم لتطبيق اللوائح والأنظمة التعليمية في مكاتب التعليم.

وجاءت العبارة: (توفر مكاتب التعليم برامج تعليمية تقنية لتلبية حاجات سوق العمل) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة عالية وقد يرجع ذلك إلى أن مكاتب التعليم تستشعر احتياجات سوق العمل وتحولاته الراهنة، لذا تعمل مكاتب التعليم على توفير برامج تقنية تتناسب مع احتياجات سوق العمل لمواكبة تحولاته المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (قديح، ٢٠٢١).

**إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع من وجهة نظرهم؟".**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول مستوى ممارستهم لسلوك العمل الابتكاري، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازليًا بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-6) التالي:

**جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول مستوى ممارستهم لسلوك العمل الابتكاري، مرتبة تنازليًا**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
4	أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي.	4.38	0.726	1	عالية جدًا
8	أسعى للحصول على موافقة جهة عملي لتطبيق ما توصلت إليه.	4.36	0.689	2	عالية جدًا

9	أقوم بتوليد حلول أصيلة للمشكلات.	4.27	0.689	3	عالية جدًا
2	أخلق الحماس للأفكار المبتكرة لدى أعضاء فريقتي المؤثرين.	4.26	0.760	4	عالية جدًا
3	أقوم بحشد الدعم اللازم للأفكار المبتكرة.	4.25	0.714	5	عالية جدًا
5	أقوم بتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.	4.22	0.734	6	عالية جدًا
6	أقدم أفكارًا مبتكرة لبيئة العمل بطريقة منهجية منظمة.	4.21	0.710	7	عالية جدًا
7	أقوم بتقييم جدوى الأفكار المبتكرة.	4.10	0.740	8	عالية
1	أبدع أفكارًا جديدة للقضايا الصعبة.	4.05	0.750	9	عالية
	المجموع الكلي للمحور الثاني: مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع لسلوك العمل الابتكاري	4.23	0.570	---	عالية جدًا

يتبين من جدول (4-6) السابق أن مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم للسلوك الابتكاري جاء بدرجة (عالية جدًا) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري (4.23) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.570) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.689 - 0.760) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول مستوى ممارستهم للسلوك الابتكاري.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم لسلوك العمل الابتكاري على درجة (عالية جدًا) من وجهة نظرهم مع دراسة القرني (2021) بمكاتب التعليم، وعدد من الدراسات في السياقات التعليمية واختلاف بيئات التطبيق كدراسة الوحيدي (2020) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية في السلوك الابتكاري جاءت ضمن المستوى الكبير، ودراسة يوب وبودبزة (2019) التي توصلت إلى أن مستوى توافر السلوك الابتكاري جاء بدرجة مرتفعة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عبدا لسلام وآخرون (2019)، ودراسة رفاعي (2009) التي توصلت إلى أن مستوى سلوك العمل الابتكاري جاء بدرجة متوسطة.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم لسلوك العمل الابتكاري: (أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي) بمتوسط حسابي (4.38)، يليها في الترتيب الثاني (أسعى للحصول على موافقة جهة عملي لتطبيق ما توصلت إليه) بمتوسط حسابي (4.36)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (4.27 - 4.05) بدرجات ممارسة (عالية جدًا، وعالية). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة (أبدع أفكارًا جديدة للقضايا الصعبة) بمتوسط حسابي (4.05) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة (أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جدًا) إلى أن المشرفين يدركون أهمية سلوك العمل الابتكاري ونواتجه المرغوبة وعوائده الإيجابية على الصعيدين الفردي والمنظمي، كما يستشعرون المسؤولية الملقاة على عواتقهم في ظل التسارع والتقدم والتطور المستمر من حولهم الأمر الذي يجعلهم أمام حاجة ملحة لمواكبة وموائمة ما يستجد لتجويد كل ما يقدمونه.

وجاءت الممارسة: (أبدع أفكارًا جديدة للقضايا الصعبة) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة عالية مما يدل على أن المشرفين التربويين يدركون أن القضايا الصعبة والمواقف الجديدة تستدعي النهج الابتكاري في التعامل معها وتقديم أفكار وحلول غير مألوفة، وإن وجدت فإن لديهم القدرة على ابتكار أفكار جديدة لمواجهتها وتخطيها.

إجابة السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع وسلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين التربويين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين على المحور الأول (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع) والمحور الثاني (مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع للسلوك الابتكاري)، وجاءت النتائج كالتالي:

**جدول (4-7) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع ومستوى ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
-----------	-----------------	-------------------	---------------------	---------------

**0.000	0.53	0.637	3.79	درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع
		0.570	4.23	مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع للسلوك الابتكاري

### \*\* دال إحصائيًا عند (0.01)

يتضح من الجدول (4-7) السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم ومستوى ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري، وذلك بمعامل ارتباط (ر = 0.53) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) قوية القيمة.

ويعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين كلما استشعروا وجود مناخ تنظيمي مرن في تأدية مهامهم سينعكس ذلك إيجابًا على تبنيهم لسلوك عمل مبتكر يسهم في تحقيق الأهداف بطرق ابتكارية خارجة عن المألوف، وأنه كلما زادت المرونة التنظيمية يزيد سلوك العمل الابتكاري لدى المشرفين. كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المشرفين التربويين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع) والمحور الثاني (مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع للسلوك الابتكاري)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

**جدول (4-8) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع والمجموع الكلي لمستوى ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري**

المعامل الارتباط بمستوى ممارسة السلوك الابتكاري	البعد
**0.44	البعد الأول: مرونة الأنظمة والقوانين
**0.52	البعد الثاني: سرعة الاستجابة
**0.45	البعد الثالث: الواقعية
**0.46	البعد الرابع: الاتساق
** 0.53	المجموع الكلي (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)

### \*\* دال إحصائيًا عند (0.01)

يتضح من الجدول (4-8) السابق ما يلي:



يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع والمجموع الكلي لمستوى المشرفين التربويين لسلوك العمل الابتكاري، هي معاملات ارتباط (موجبة) وعالية القيمة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع والمجموع الكلي لمستوى ممارسة المشرفين التربويين لسلوك العمل الابتكاري، هي قيمة بعد (سرعة الاستجابة) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بمستوى ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري (0.52) ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن المشرفين التربويين وجدوا قيادات واعية ومدركة لكافة التحولات والتطورات التي تطرأ في التعليم وتعمل على سهولة التواصل والاتصال معهم وانعكس ذلك إيجابًا على سرعة استجابتهم لكافة التغيرات الحادثة.

أما أقل الأبعاد ارتباطاً بمستوى ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري فكان بعد (مرونة الأنظمة والقوانين) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بمستوى ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري (0.44) بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن مكاتب التعليم ترتبط في سياساتها وقوانينها بوزارة التعليم وبالمجتمع المحلي وتغير مثل هذه الأنظمة والقوانين لا يتم بسهولة.

وتتسق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات أخرى وإن كانت أجريت في سياقات غير تعليمية كدراسة (Iuu,2021) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري، ودراسة (Yasir et al., 2021) التي أكدت أن المرونة تعزز وتحفز العاملين على الانخراط في سلوكيات العمل الابتكاري، ودراسة (Ghorban & Gholipour, 2018) التي أكدت أن المنظمة المرنة تعزز من التغييرات، فتوفر المرونة بيئة آمنة محفزة لسلوك العمل الابتكاري، لكونها تساعد على ابتكار طرق إبداعية لإدارة المهام والتحكم فيها ، كما تساعد على الابتكار وزيادة كفاءة العاملين.

ولمزيد من التفصيل ومعرفة درجة تأثير المرونة التنظيمية بمكاتب التعليم في مستوى ممارسة المشرفين التربويين لسلوك العمل الابتكاري فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين على المحور الأول (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع) والمحور الثاني (مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع لسلوك العمل الابتكاري)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (4-9) نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع والمجموع الكلي لمستوى ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري

معامل الارتباط R	معامل التحديد
0.53	0.28

المتغيرات	المعامل البائي	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.43	0.255	0.532	9.504	**0.000
المتغير المستقل (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع والمجموع الكلي لمستوى ممارسة المشرفين التربويين لسلوك العمل الابتكاري)	0.48	0.066		7.159	**0.000

\*\* دال إحصائيًا عند (0.01)

يتضح من الجدول (4-9) السابق أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم والمجموع الكلي لمستوى ممارسة المشرفين التربويين لسلوك العمل الابتكاري جاءت تساوي (0.28)، وهو يشير إلى أن (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع) كمتغير مستقل تفسر 28% من التباين في المتغير التابع (درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك العمل الابتكاري)، وهي تعتبر قيمة متوسطة من التباين المفسر بواسطة متغير (درجة توافر المرونة التنظيمية)

كما يتضح من الجدول السابق أن قيم (ت) لكل من الثابت والمتغير المستقل جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد أن تأثير (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع) على (درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك العمل الابتكاري) هو تأثير موجب وعالي ودال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

(درجة ممارسة المشرفين التربويين للسلوك الابتكاري) = 0.48 × (درجة توافر المرونة

التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع) + 2.43

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات

المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم

والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟ "

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول

تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين

متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تصوراتهم للمرونة

التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (4-10) التالي:

جدول (4-10) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من

فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تصوراتهم

للمرونة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: مرونة الأنظمة والقوانين	ذكر	62	3.63	0.605	0.497-	0.620
	أنثى	70	3.69	0.746		
البعد الثاني: سرعة الاستجابة	ذكر	62	3.90	0.703	0.020	0.984
	أنثى	70	3.90	0.797		
البعد الثالث: الواقعية	ذكر	62	3.73	0.720	0.572-	0.569
	أنثى	70	3.80	0.808		
البعد الرابع: الاتساق	ذكر	62	3.76	0.677	1.259-	0.210
	أنثى	70	3.91	0.721		
المجموع الكلي (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)	ذكر	62	3.75	0.591	0.643-	0.522
	أنثى	70	3.83	0.678		

يتبين من جدول (4-10) السابق ما يلي:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم تعزى لاختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع (-0.643) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في كل من الأبعاد (مرونة الأنظمة والقوانين، سرعة الاستجابة، الواقعية، الاتساق) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) للمرونة التنظيمية بتلك الأبعاد بين (0.020 - 1.259) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العاملين في مكاتب التعليم يتبعون الإجراءات والأهداف الموحدة التي وضعتها الوزارة، وبالتالي فإن إجاباتهم لا تختلف باختلاف نوع الجنس، وهذا ما تفسره النتيجة.

وتأتي هذه النتائج متفقة مع ما أظهرته دراسة كلاً من عياش (٢٠٢٠)، وقديح (٢٠٢١) والتي لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية بين الجنسين، واختلفت مع دراسة الوادي (٢٠١٦)، والعارضة (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين.

2- الفرق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول (4-11) التالي: جدول (4-11) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة ينبع حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: مرونة الأنظمة والقوانين	أقل من 20 سنة	64	3.70	0.687	0.530	0.597
	من 20 سنة فأكثر	68	3.63	0.679		
البعد الثاني: سرعة الاستجابة	أقل من 20 سنة	64	3.88	0.776	0.317-	0.752
	من 20 سنة فأكثر	68	3.92	0.734		
البعد الثالث: الواقعية	أقل من 20 سنة	64	3.83	0.779	0.859	0.392
	من 20 سنة فأكثر	68	3.71	0.755		
البعد الرابع: الاتساق	أقل من 20 سنة	64	3.87	0.697	0.436	0.664
	من 20 سنة فأكثر	68	3.81	0.712		
المجموع الكلي (درجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع)	أقل من 20 سنة	64	3.82	0.655	0.426	0.671
	من 20 سنة فأكثر	68	3.77	0.624		

يتبين من جدول (4-11) السابق ما يلي:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لدرجة توافر المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع (0.426) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في كل من الأبعاد (مرونة الأنظمة والقوانين، سرعة الاستجابة، الواقعية، الاتساق) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ت) للمرونة التنظيمية بتلك الأبعاد بين (0.317 - 0.859) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن العاملين في مكاتب التعليم على رغم تباين سنوات الخبرة فيما بينهم إلا أنهم يعملون في بيئة عمل واحدة من حيث الإجراءات وأهداف العمل التي وضعتها الوزارة، وبالتالي فهم يرون مستوى المرونة التنظيمية من منظور واحد، وهذا ما تفسره هذه النتيجة. وتأتي هذه النتائج متسقة مع ما أظهرته دراسة الوادي (٢٠١٦)، عياش (٢٠٢٠)، وقديح (٢٠٢١) والتي لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المرونة التنظيمية فيما يتعلق

بمتغير الخبرة واختلفت مع دراسة العارضة (٢٠١٨) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير الخبرة.

إجابة السؤال الخامس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة؟)."

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (4-12) التالي:

جدول (4-12) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع للسلوك الابتكاري	ذكر	62	4.21	0.590	0.297	0.767
	أنثى	70	4.24	0.555		

يتبين من جدول (4-12) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكارية تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع للسلوك الابتكاري (0.297) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين والمشرفات حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكارية لاختلاف الجنس إلى أن هناك ميلاً لدى المشرفين من

الجنسين لتقديم الإضافة الجديدة والانخراط في التجارب والمبادرات النوعية والجديدة خصوصًا في ظل الدعم الحادث للممارسات التعليمية الرائدة وجوائز التميز. وربما يعود ذلك إلى المرغوبة الاجتماعية اتجاه المضامين التي تضمنها فقرات المقياس، بالإضافة إلى إدراكهم لأهمية إبراز لسلوكاتهم الابتكارية في بيئات عملهم لما يترتب عليها من نتائج إيجابية على الصعيدين الفردي والمنظمي، وحرصهم على تقديم أفضل ما لديهم من أجل تحسين العملية التعليمية والمنافسة في مواكبة ما يستجد من أفكار.

وتأتي نتائج هذه الدراسة مختلفة مع نتائج دراسة حليم (2015) والتي أظهرت فروقًا ذات دلالة إحصائية حول ممارسة سلوكيات العمل الابتكاري بين الجنسين.

## 2- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكيات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكيات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائجه الجدول (4-13) التالي:

### جدول (4-13) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكيات عملهم الابتكارية والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	سنوات الخبرة	الع دد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع لسلوك العمل الابتكاري	أقل من 20 سنة	64	4.28	0.536	1.023	0.308
	من 20 سنة فأكثر	68	4.18	0.599		

يتبين من جدول (4-13) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لسلوكيات عملهم الابتكارية تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم لسلوك العمل الابتكاري (1.023) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

ويعزو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين والمشرفات حول تقديراتهم لسلوكات عملهم الابتكاري والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة الى أن هناك آلية لاستقطاب الكفاءات المتميزة لمكاتب التعليم التي لديها القدرة على تبني وخلق أفكار جديدة تعزز من هذه السلوكات، والابتكار لا يخضع لشرط الخبرة، وهو ممارسة يتبناها الافراد ويسلكونها نتيجة قناعة ودوافع ذاتية لإظهار هذه السلوكات الابتكارية لما يترتب عليها من نتائج إيجابية على الصعيدين الفردي والمنظمي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حليم (2015) التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية حول ممارسة سلوكات العمل الابتكارية بين الجنسين، وفي المقابل تختلف هذه النتيجة مع دراسة أيوب (2000) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية حول ممارسة سلوك العمل الابتكاري بين الجنسين

### ملخص النتائج:

- أن المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم جاءت بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- أن بعد (سرعة الاستجابة) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع جاء في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني بعد (الاتساق)، ثم في الترتيب الثالث جاء بعد (الواقعية)، وفي الترتيب الرابع جاء بعد (مرونة الأنظمة والقوانين)، وجميعها بدرجة توافر (عالية).
- أن مرونة الأنظمة والقوانين كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم جاءت بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكانت أبرز العبارات الدالة على توافر (مرونة الأنظمة والقوانين) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع.
- تصمم مكاتب التعليم ببرامجها وأنشطتها في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، بدرجة موافقة (عالية).
- تدرس مكاتب التعليم التحديات التي تواجه التعليم العام بدقة، بدرجة موافقة (عالية).
- أن الاتساق كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكانت أبرز العبارات الدالة على توافر (الاتساق) كأحد أبعاد المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم تتمثل في:



- تلتزم مكاتب التعليم بتعليمات وزارة التعليم في تصميم أنشطتها، بدرجة موافقة (عالية جداً)
- تسعى مكاتب التعليم لخدمة المجتمع المحلي بشتى الوسائل، بدرجة موافقة (عالية).
- أن مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم لسلوك العمل الابتكاري جاء بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم، وكانت أبرز الممارسات الدالة على مستوى ممارسة المشرفين التربويين في مكاتب التعليم لسلوك العمل الابتكاري تتمثل في:
  - أبحث عن أساليب وأدوات جديدة لتحسين عملي، بدرجة موافقة (عالية جداً)
  - أسعى للحصول على موافقة جهة عملي لتطبيق ما توصلت إليه، بدرجة موافقة (عالية جداً).
- المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحاظفة ينبع حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم تعزى لاختلاف الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في كل من الأبعاد (مرونة الأنظمة والقوانين، سرعة الاستجابة، الواقعية، الاتساق) تعزى إلى اختلاف الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في مكاتبهم تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم حول تصوراتهم للمرونة التنظيمية في كل من الأبعاد (مرونة الأنظمة والقوانين، سرعة الاستجابة، الواقعية، الاتساق) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

### التوصيات:

1. تبني إجراءات تسهم بالمحافظة على مستوى المرونة التنظيمية المتوافرة في مكاتب التعليم كما أظهرت هذه الدراسة؛ لما لها من تأثيرات وعودد إيجابية على الصعيدين الفردي والتنظيمي، ولما أظهرته الدراسة من تأثير على سلوك العمل الابتكاري للمشرفين التربويين.

2. تكثيف البرامج التدريبية الموجهة نحو تنمية وتعزيز سلوكيات العمل الابتكارية في البيئات التعليمية، وتشجيعهم على تجريب الأدوات والاستراتيجيات الجديدة والتطبيقات المفيدة فيما يحقق أعلى النتائج، والعمل على تحمل المسؤولية واتخاذ موقف المخاطرة في بيئات مكاتب التعليم.

3. زيادة إشراك المشرفين والمشرفات التربويين في صياغة وتطوير سياسات وقوانين مرنة يمكن استبدالها وتغييرها وفق الظروف والمتغيرات الحادثة.

4. تصميم وتخطيط بعض البرامج التدريبية الموجهة للمشرفين التربويين بما يسهم في تعزيز الممارسات والتطبيقات الإيجابية ذات الصلة بتعزيز وترسيخ سلوكيات العمل الابتكاري في البيئة التعليمية.

5. استحداث وحدة تنظيمية في إدارات التعليم تقوم على استقصاء وفحص طبيعة المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم وسلوكيات العمل الابتكارية لدى المشرفين التربويين، لاتخاذ الإجراءات المعززة لها، وتحسين جوانب القصور أو الضعف إن وجد.

6. استثمار سلوكيات العمل الابتكاري لحل القضايا والمشكلات الراهنة في مكاتب التعليم، ومن ثم نقل هذه الممارسات التنظيمية للبيئة المدرسية للاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية.

#### الدراسات المقترحة:

1. إجراء دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة كإدارات التعليم أو الجامعات أو مدارس التعليم العام.
2. إجراء دراسات تستقصي المرونة التنظيمية مع متغيرات أخرى كالأداء السياقي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الارتباط الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، أنماط القيادة الأخرى.
3. إجراء دراسات تستقصي علاقة سلوك العمل الابتكاري مع أنماط القيادة المختلفة في البيئة التعليمية كالقيادة الممكنة، والقيادة الموزعة، والقيادة التبادلية، والقيادة الأصيلة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- (2) الأطروش، هناء عبد الغني، والباسل، ميادة محمد فوزي، ورضوان، وائل وفيق. (2021). إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة كلية التربية بمياط، 78 (1)، 36-78.
- (3) الأنصاري، محمد صبري. (2021). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، 89، 319-490.
- (4) أيوب، ناديا حبيب. (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. الإدارة العامة، (1)، 1-51.
- (5) بحر، يوسف عبد عطية، والعجلة، توفيق عطية توفيق. (2019). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. المجلة الدولية للأداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، 21 (1)، 49 - 98.
- (6) البدوي، أمل محمد حسن، والقحطاني، نوف علي محمد. (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية بجامعة الأزهر، 189 (3)، 299 - 349.
- (7) بني حمدان، خالد محمد طلال؛ وإدريس، وائل محمد صبحي؛ وربى، رشيد عبد الرحمن. (2013). المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة اختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية. مجلة الجامعة الخليجية بمملكة البحرين، 5 (3)، 48 - 72.
- (8) بوخضرة، مريم، وبوفارس، الشريف. (2020). أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة العربي بن مهيدي، 7 (2)، 602-619.
- (9) توحى، حلافز داغر أمين الملا. (2019). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25 (111)، 222-240.

- 10) حسن، أحمد شبيب. (2012). بعض أنماط السلوك الابتكاري للمعلم الجامعي كما يدركها طلاب جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات. *المجلة المصرية للدراسات النفسية: الجمعية المصرية للدراسات النفسية*، 22(75)، 1 - 26.
- 11) حلیم، شیری مسعد. (2015). تأثير كل من القيادة التحولية كما يدركها المعلمون وفاعلية الذات الابتكارية على سلوك العمل الابتكاري لدى عينة من المعلمين الملتحقين ببرنامج التأهيل التربوي لغير التربويين بكلية التربية جامعة الزقازيق. *دراسات تربوية ونفسية*، (88)، 167 - 226.
- 12) الرشيدى، هدى سعد. (2019). المرونة التنظيمية وأثرها على جودة الخدمة: دراسة استقصائية عن هيئة تنظيم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الكويت. *المجلة الدولية لدراسات الموارد البشرية*، 9(3)، 116-134.
- 13) رفاعي، رجب حسنين محمد. (2009). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 16(2)، 203 - 238.
- 14) الرميثي، سعد. (2017). تطوير ممارسات القيادة المدرسية لإدارة الابداع والابتكار في ضوء الاستراتيجيات الوطنية للموهبة والابداع ودعم الابتكار 2020: تصور مقترح [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة بيشة.
- 15) زكى، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (4)، 609 - 660.
- 16) الزيدي، ناظم جواد؛ والخزرجي، قصي إسماعيل. (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(94)، 50 - 83.
- 17) زيوش، بلال. (2017). السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي.
- 18) السلنتي، لمياء السعيد، ومحمد، سلوى محمد حسين، وذكروري، منى إبراهيم. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمايط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس*، 9(3)، 80 - 112.
- 19) العارضة، الاء. (2018). المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قنيطرة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.

- مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور . المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - الجزء الرابع (أ) - لسنة 2023
- 20) عبد السلام، رمضان محمود، والعنزي، محمد عبد الله، وعبد القادر، علي أحمد. (2019). أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على السلوك الابتكاري لدى العاملين بالجامعات الحكومية بالكويت. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 8(1)، 232 - 262.
- 21) العبد الكريم، راشد بن حسين. (2003، 1 - 3 محرم). الإشراف التربوي "معوقات ونموذج مقترح [بحث مقدم]. مقدمة إلى اللقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي جازان، المملكة العربية السعودية.
- 22) العطوي، مهند حميد ياسر. (2012). أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد، 1(3)، 127 - 148.
- 23) العماوي، صهيب عبد اللطيف. (2018). أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- 24) عمير، عراك عبود. (2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 114(25)، 130 - 151.
- 25) عياش، هلدا سلمان. (2020). دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهمك الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- 26) عيال عواد، خالد محمد سليم. (2006). العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- 27) غنيم، سحر ذياب سلمان. (2020). معوقات الإشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، 10(4)، 1 - 18.
- 28) الفاضل، مها. (2015). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 23(2)، 902 - 920.
- 29) القحطاني، سالم بن سعيد. (2002). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود - للعلوم الإدارية، 14(2)، 327 - 371.
- 30) قديح، هنادي فتحي. (٢٠٢١). المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين الفاعلية الذاتية للعاملين والتوجه الريادي في الكليات التقنية بمحافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

- 31) القرني، صالح. (قيد النشر). أنموذج هيكلية لفحص تأثيرات القيادة الممكنة على سلوك العمل الابتكاري عبر مناخ الفريق المهني بالابتكار. مجلة جامعة حائل - للعلوم الإنسانية.
- 32) قوقزة، زياد علي. (2019). مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات الاتصالات الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- 33) كريسيويل، جونز. (2014-2019). تصميم البحوث الكمية النوعية المزجية (ترجمة: عبد المحسن القحطاني). دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- 34) المتروك، عبد الله محمد شاكر. (2021). المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية جامعة دمياط، 36(78)، 1-23.
- 35) محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المسيلة.
- 36) مصطفى الهدله. (2013). أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
- 37) المعاضبي، معن وعد الله، والطائي، أيمن جاسم محمد. (2011). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي. تنمية الرفادين، 33(105)، 101-139.
- 38) نجم، نجم عبود. (2004). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 39) النوري، فتيحة. (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهدي.
- 40) الوادي، حبيب. (2016). أثر البيئة التنظيمية في تطبيق مرونة العمل داخل المصالح الطبية في المؤسسات الاستشفائية الجامعية نفسية حمود الجزائر العاصمة. مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، 17(1)، 39-52.
- 41) الوحيددي، هلدا جهاد. (2020). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالسلوك الابتكاري لدى معلمهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- 42) وزارة المعارف. (1419). دليل المشرف التربوي. (1) الرياض: الإدارة العامة للإشراف التربوي.
- 43) أيوب، أمل، بوديرة، إكرام (2019) أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (2)، 85 - 102.

المراجع الأجنبية:

- 1) Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M., & Naseer, S. (2019). Person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of perceived organizational support, affective commitment and trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(2), 311-333.
- 2) Al-Saudi, M. A. (2012). The impact of organizational climate upon the innovative behavior at Jordanian private universities as perceived by employees: A field study. *International Business and Management*, 5(2), 14-26.
- 3) Ayoub, A. E. A. H., Almahamid, S. M., & Al Salah, L. F. (2021). Innovative work behavior scale: development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*, 1-15.
- 4) Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*, 27(1), 75-90.
- 5) Codrin, V. (2012). Flexibility organization, global. *Business and Management Research*, 4(3), 277-285.
- 6) Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. (2018). Innovative behaviour and career success: Mediating roles of self-efficacy and colleague solidarity of nurses. *International journal of nursing sciences*, 5(3), 275-280.
- 7) De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- 8) Farnese, M. L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation? *Journal of Management & Organization*, 22(3), 404-419.
- 9) Fernandez, F., & Burnett, C. A. (2020). Considering the need for organizational resilience at hispanic serving institutions: a study of how administrators navigate institutional accreditation in Southern states. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 33(8), 855-871.
- 10) Fuller, J.B., Marler, L.E., & Hester, K. (2006). Promoting responsibility for constructive of an elaborated model of work design. *Journal of organizational behavior*, 27(8), 1089-1120.
- 11) Ghorban, R., & Gholipour, K. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1-5.
- 12) Hatum, A. & Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of organizational flexibility: A study in an emerging economy. *British journal of management*, 17(2), 115-137.
- 13) Hicks, B.R. (2021). *Resilience qualities of community-based nonprofits amid the 2020 disruptive landscape: A dissertation exploring stakeholders' perceptions of organizational resilience qualities that enable community-based nonprofits to respond to challenges as they seek to provide uninterrupted services to the communities they support through an online questionnaire grounded in organizational resilience (witmer & mellinger, 2016)* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Northeastern University.
- 14) Hitt, C.W. & Jones, G.R. (2009). *Strategic Management Theory an Integrated approach*. 8th ed, Houghton Mifflin Co.
- 15) IONESCU, V.-C., CORNESCU, V., DRUICĂ, E. (2012). Flexibility organization, global. *Business and Management Research. An International Journal*, 4(3), 277-285.

- 16)Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort - reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- 17)Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- 18)Johari, A., Wahat, N. W. A., & Zaremohzzabieh, Z. (2021). Innovative Work Behavior among Teachers in Malaysia: The Effects of Teamwork, Principal Support, and Humor. *Asian Journal of University Education*, 17(2), 72-84.
- 19)Kang, J. H. (2013). *CEOs' Transformational Leadership and Managers' Innovative Behavior: The Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context* [Doctoral dissertation]. The George Washington University.
- 20)Khaki, I., Khanzadeh, H. E., & Rad, A. B. (2017). Talent management and innovative behavior based on the mediating role of organizational learning. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 79, 16- 28.
- 21)Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 1-16.
- 22)Kheng, Y. K., Mahmood, R., & Beris, S. J. H. (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 91-99.
- 23)Kim, M., Koo, D. W., & Han, H. S. (2021). Innovative behavior motivations among frontline employees: The mediating role of knowledge management. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 1-12.
- 24)Kumar, D., Upadhyay, Y., Yadav, R., & Goyal, A. K. (2022). Psychological capital and innovative work behaviour: The role of mastery orientation and creative self-efficacy. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103157.
- 25)Lal, P. & Bharadwaj, S. S. (2016). Understanding the impact of cloud-based services adoption on organizational flexibility: An exploratory study. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 566- 588.
- 26)Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(06), 446-450.
- 27)Luhgiatno, L., & Dwiatmadja, C. (2020). Developing Optimal Distinctive Open Innovation in Private Universities: Antecedents and Consequences on Innovative Work Behavior and Employee Performance. *International Journal of Higher Education*, 9(5), 19-27.
- 28)Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326-339.
- 29)Luu, T. T. (2021). Can human resource flexibility disentangle innovative work behavior among hospitality employees? The roles of harmonious passion and regulatory foci. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 4258-4286.



- 30) Metzner, F. (2012). *Matching organizational flexibility demands and Employee flexibility - A first step towards on unifying frame work for labor flexibility* [Master's thesis]. University of Twente.
- 31) Ng, I., & Dastmalchian, A. (2001). Organizational flexibility in Western and Asian firms: an examination of control and safeguard rules in five countries. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(1), 17-24.
- 32) Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 1-23.
- 33) Radomska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19-23.
- 34) Rampa, S. H. (2014). Teachers' views of a flexible management framework: A case study in selected schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 3038-3043.
- 35) Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641.
- 36) Salman, M., Khan, M. N., Mufti, U., Islam, F., & Aslam, A. (2016). Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490-495.
- 37) Suhana, S., Udin, U., Suharnomo, S., & Mas' ud, F. (2019). Transformational Leadership and Innovative Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Indonesian Private University. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 15-25.
- 38) Tatjana, K. & Marko, F. (2015). Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency- a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations. *Organizacija*, 48(1), 3-21.
- 39) Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471.
- 40) Tirmizi, S. R. H., Yasir, M., & Shah, S. (2018). Linking strategic complexity to management decision making in SMEs: mediation of organizational flexibility. *WALIA journal*, 34(1), 211-218.
- 41) Torokoff, M. (2010). Analysis of directing the innovation process and its relation to middle level manager's work: the case of Estonian enterprises. *Engineering Economics/ Inžinerinè ekonomika*, 21(4), 435- 445.
- 42) Uslu, B. (2017). Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association. *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi= Pegem Journal of Education and Instruction*, 7(2), 231-256.
- 43) van der Weerdt, N. (2009). Organizational flexibility for hypercompetitive markets. *geboren te Amsterdam*, 5(4), 395-412.
- 44) Weerdt, N. p. v. (2009). *organizational flexibility for hypercompetitive markets: Empirical Evidence of the Composition and Context Specificity of Dynamic Capabilities and Organization Design Parameters* [PhD thesis]. Erasmus Universiteit Rotterdam.

- 45) West, M.A. & Farr, J.L. (1990). *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational*. In west, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and creativity at work* Chichester.
- 46) Yarbrough D. B., Shulha, L. M., Hopson R. K., & Caruthers F. A. (2011). *The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users* (3rd Edition). Sage Publications Inc.
- 47) Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2021). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 1-15.
- 48) Yonggui & Hing- Po. (2004). *Strategic flexibility: a management guide for changing times*. Lexington Books.