



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في

وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

**The Mediating Role of Knowledge Management in the
Relationship Between Strategic Agility and Organizational
Innovation in the Palestinian Ministry of Social Development**

إعداد الطالب

يوسف محمد يوسف يعقوب

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الاستراتيجية

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والإبداع
التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

**The Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship
Between Strategic Agility and Organizational Innovation in the
Palestinian Ministry of Social Development**

إعداد الطالب:

يوسف محمد يوسف يعقوب

إشراف الدكتور:

سلامة سالم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة
الاستراتيجية

2025م

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والإبداع
التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

**The Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship
Between Strategic Agility and Organizational Innovation in the
Palestinian Ministry of Social Development**

إعداد الطالب:

يوسف محمد يوسف يعقوب

إشراف الدكتور:

سلامة سالم

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في ١ \ 2025 م

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور جامعة مشرفاً ورئيساً.....

الأستاذ الدكتور جامعة عضواً.....

الأستاذ الدكتور جامعة عضواً.....

التفويض

أنا الموقع أدناه: يوسف محمد يوسف يعقوب، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد المكتبات، والمؤسسات، أو الأشخاص بنسخ من رسالتي عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: يوسف محمد يوسف يعقوب

الرقم الجامعي: 0330012310124

التوقيع:

التاريخ: / / 2025م

إقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان: "الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هي من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي، أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I hereby declare that the work provided in this thesis unless otherwise referenced is my own work and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Students Name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

قال الله تعالى: " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

صدق الله العظيم

إلى مدرسي الأول أبي حفظه الله وأمد في عمره،

وإلى زوجتي الغالية التي كان لها الفضل في تذليل الصعاب خلال فترة تحضير لي لرسالتي هذه،

وإلى من هم أكرم منا جميعاً شهدائنا الأبرار وأسرانا البواسل،

وإلى كل من علمني حرفاً طوال مسيرتي التعليمية وأنار لي الطريق حتى وصلت لهذه المرحلة،

إلى كل من يؤمن بأن بذور النجاح مزروعة بذاتنا وأنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى،

أهدي خلاصة هذا الجهد تقديراً، ومحبةً، ووفاءً،

الباحث

يوسف محمد يوسف يعقوب

شكر وتقدير

قال تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) لقمان:12

أبدا شكري لله العزيز الحكيم.. خالق كل شيء

وبعد، فإنه من واجبي أن أعبر عن عميق امتناني لكل من ساهم في إتمام هذه الرسالة.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان من الدكتور سلامة سالم، الذي كان لي خير معلم ومشرف. فلقد كان

لإشرافه الفضل الأكبر - بعد الله سبحانه وتعالى - في توجيهي ودعمي في كل خطوة من خطوات البحث العلمي.

كما أود أن أعبر عن تقديري وامتناني لجامعة القدس المفتوحة، هذا الصرح العلمي الرائد الذي أتاح لي الفرصة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية. ولجميع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية، الذين قدموا لي من العلم والمعرفة والدعم ما تعجز الكلمات عن وصفه.

وأخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الذين قدموا جهوداً متميزة في قراءة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة. جزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

يوسف محمد يوسف يعقوب

قائمة المحتويات

ب	قرار لجنة المناقشة.....
ت	التفويض.....
ث	إقرار.....
ج	الإهداء.....
ح	شكر وتقدير.....
خ	قائمة المحتويات.....
ر	فهرس الجداول.....
ز	فهرس الأشكال.....
س	قائمة الملاحق.....
ش	الملخص باللغة العربية.....
ص	الملخص باللغة الانجليزية.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

2	تمهيد.....
2	1.1 المقدمة.....
4	1.2 مشكلة الدراسة.....
6	1.3 أسئلة الدراسة.....
6	1.4 أهمية الدراسة.....
7	1.5 أهداف الدراسة.....
8	1.6 فرضيات الدراسة.....
8	1.7 أنموذج الدراسة ومتغيراتها.....
10	1.8 حدود الدراسة.....
10	1.9 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.....

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

14	تمهيد.....
14	2.1 الرشاقة الاستراتيجية.....
16	2.1.1 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.....
17	2.1.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية.....
19	2.1.3 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.....
22	2.2 الإبداع التنظيمي.....
23	2.2.1 مفهوم الابداع التنظيمي.....
24	2.2.2 أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات.....
25	2.2.3 أبعاد الإبداع التنظيمي.....

27	2.3 إدارة المعرفة.....
28	2.3.1 مفهوم إدارة المعرفة.....
29	2.3.2 أهمية إدارة المعرفة في المنظمات.....
31	2.3.3 الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المعرفة.....
32	2.3.4 عناصر إدارة المعرفة.....
34	2.3.5 مراحل إدارة المعرفة.....
40	2.4 الدراسات السابقة
40	2.4.1 الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية.....
48	2.4.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.....
54	2.4.3 الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.....
60	2.4.4 التعقيب على الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

64	3.1 منهجية الدراسة.....
65	3.2 مجتمع وعينة الدراسة.....
66	3.3 أداة الدراسة.....
67	3.4 صدق الأداة.....
67	3.5 ثبات الأداة.....
68	3.6 اجراءات الدراسة.....
69	3.7 المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وعرضها

70	4.1 المقدمة.....
70	4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
72	4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
81	4.4 التحليل الإحصائي.....
81	4.4.1 تحليل النموذج الخارجي او القياسي (Measurement Model).....
92	4.4.2 تحليل النموذج الهيكلي Structural Model.....

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

103	5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس.....
105	5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.....
106	5.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.....
107	5.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.....
108	5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع.....

109.....	5.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس.....
111.....	5.7 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس.....
112.....	5.8 ملخص النتائج.....
114.....	5.9 التوصيات.....
116.....	5.10 الدراسات المستقبلية.....
118.....	المصادر والمراجع.....

فهرس الجداول

الصفحة	البند	الرقم
9	متغيرات الدراسة وأبعادها	1.1
67	معاملات الثبات لمحاو أءاءة الدراسة	3.1
69	الإءراءاء الإءصاءية	3.2
70	ءصاءئ أفراء العينة الءيموءرافية	4.1
72	الإءصاء الوصفى لأبعاد مءءير الرشاءة الاسءراءية	4.2
76	الإءصاء الوصفى لأبعاد الإءءاع الءنظي	4.3
78	الإءصاء الوصفى لمءءير إءارة المعرفة	4.4
82	مءاءير ءءييم الصءق الءقاربي والصءق الءمايزي وءقاً للمءاءير المءءمة	4.5
84	نءاءء ءشبعاء الأسئلة لكل أبعاد نموءء الدراسة	4.6
86	نءاءء الموءوءية المركبة CR	4.7
87	نءاءء مءوسء الءباين المفسر AVE	4.8
89	نءاءء اءءبار الءءميل المءقاع	4.9
91	مءاءير Fornell-Larcker	4.10
92	نءاءء اءءبار HTMT	4.11
93	مءاءير ءياس فعالية النموءء الهيكلي	4.12
94	نءاءء مءامل الءفسر R^2	4.13
95	نءاءء ءءم الأءر f^2	4.14
96	ءوءة الءنبؤ Q^2 .	4.15
98	نءاءء اءءبار الفرضية الرئسية الأولى	4.16
99	نءاءء اءءبار الفرضية الرئسية الءانية	4.17
100	نءاءء اءءبار الفرضية الرئسية الءالءة	4.18
100	نءاءء اءءبار الفرضية الرئسية الراءة	4.19
101	الأءر المءاءر وءير المءاءر للراءة الاسءراءية على الإءءاع الءنظي	4.20

فهرس الاشكال

الصفحة	البند	الرقم
9	نموذج الدراسة	1.1
83	النموذج القياسي	4.1
93	النموذج الهيكلي	4.2
97	معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الرئيسية	4.3
98	قيم T للفرضيات الرئيسية	4.4

قائمة الملاحق

الصفحة	البند	الرقم
123	الاستبانة	1
129	قائمة المحكمين	2

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

إعداد الطالب: يوسف محمد يوسف يعقوب

بإشراف الدكتور سلامة سالم

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة ما بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف إلى واقع تطبيق كل من الرقابة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي في الوزارة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة بلغ حجمها (249) موظفًا من مجتمع الدراسة المكوّن من (749) موظفًا. أظهرت النتائج أن مستوى الرقابة الاستراتيجية جاء متوسطًا، بمتوسط حسابي بلغ (3.596)، وتبيّن أن أبعاد وضوح الرؤية والمقدّرات الجوهرية وسرعة الاستجابة كانت الأكثر حضورًا، في حين كانت الحساسية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية أقل تفعيلًا. كما كشفت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي كان أيضًا متوسطًا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.082)، وتفوق فيه بعد القدرات الابتكارية، بينما كان بعد البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع الأقل حضورًا. أما إدارة المعرفة، فقد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.480)، كما أثبتت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي، وعلاقة مباشرة كذلك بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي، وتتوسط العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع، مما يؤكد الدور الحيوي الذي تلعبه المعرفة في تعزيز أثر الرقابة على الابتكار داخل المؤسسة. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بعدد من الإجراءات العملية، من أبرزها: تعزيز مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية لتحسين مستوى التوافق المؤسسي، وتطوير آليات رصد التغيرات البيئية، وتحليلها لتعزيز الحساسية الاستراتيجية، والعمل على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع من خلال مراجعة الأنظمة والإجراءات، وتوفير حوافز للمبادرات الابتكارية، فضلًا عن ضرورة بناء ثقافة مؤسسية قائمة على تشارك المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، الإبداع التنظيمي، إدارة المعرفة، وزارة التنمية الاجتماعية.

The Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship Between Strategic Agility and Organizational Innovation in the Palestinian Ministry of Social Development

By: Yousef Mohammad Yousef Yaquob

Supervised by: Dr. Salameh Salem

الملخص باللغة الانجليزية

This study aimed to explore the mediating effect of knowledge management on the relationship between strategic agility and organizational creativity in the Palestinian Ministry of Social Development. It also sought to identify the actual level of implementation of strategic agility, knowledge management, and organizational creativity within the Ministry. The study adopted a quantitative approach and utilized a questionnaire as the main data collection tool, administered to a systematic random sample of 249 employees drawn from the study population of 749 employees. The results indicated that the level of strategic agility was moderate, with a mean score of (3.596), and that the dimensions of vision clarity, core capabilities, and responsiveness were the most prominent, while strategic sensitivity and strategic goals were less activated. The findings also revealed that the level of organizational creativity was moderate, with a mean score of (3.082), with the innovation capabilities dimension ranking highest, while the supportive organizational environment dimension ranked lowest. Knowledge management also recorded a moderate level, with a mean score of (3.480). Furthermore, the results demonstrated a direct significant effect of strategic agility on organizational creativity, and a direct effect of strategic agility on knowledge management. The findings also showed that knowledge management directly affects organizational creativity and mediates the relationship between strategic agility and creativity, confirming the critical role of knowledge in enhancing the impact of agility on innovation within the organization. Based on these findings, the study recommends several practical measures, most notably: enhancing employee participation in the formulation of strategic goals to improve organizational alignment, developing mechanisms for monitoring and analyzing environmental changes to strengthen strategic sensitivity, creating an organizational environment that supports creativity by reviewing procedures and systems, providing incentives for innovative initiatives, and building an institutional culture based on knowledge sharing.

Keywords: strategic agility, organizational creativity, knowledge management, Ministry of Social Development.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أسئلة الدراسة
- 1.4 أهمية الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 فرضيات الدراسة
- 1.7 أنموذج الدراسة ومتغيراتها
- 1.8 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

تمهيد

يأتي هذا الفصل ليبرز كيف يمكن لمفاهيم حديثة مثل الرشاقة الاستراتيجية، والإبداع التنظيمي، وإدارة المعرفة أن تتكامل ضمن إطار نظري وتحليلي شامل، يربط بين مرونة الاستجابة للتغير، والقدرة على الابتكار، وتوظيف المعرفة كأداة استراتيجية، حيث يتناول الفصل الإطار العام للدراسة بدءًا من المقدمة وتحديد مشكلة البحث، وصولًا إلى الأهداف والفرضيات وأنموذج الدراسة، مع تقديم تعريفات إجرائية دقيقة للمتغيرات، تُعزز من وضوح المفاهيم وتسهم في بناء أرضية علمية صلبة لفهم العلاقات التفاعلية بين المتغيرات محل الدراسة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

1.1 المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئات المؤسسية، وخصوصًا في السياق الفلسطيني، أصبحت المؤسسات الحكومية في مواجهة مباشرة مع تحديات متنامية تتعلق بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي أفرز حاجة ملحة إلى تفعيل نماذج إدارية مرنة وقادرة على التكيف المستمر، وهو ما أعاد تسليط الضوء على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية باعتباره أحد الركائز الحديثة في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تُمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للمتغيرات من خلال إعادة تشكيل بنيتها الإدارية وتوجيه مواردها بشكل ديناميكي وفعال (Amini & Rahmani, 2023)، كما أنها تمثل أداة حيوية تتيح للوزارات الاستباق في اتخاذ القرار، وتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، مما يسهم في رفع قدرتها على الاستمرار في ظل بيئات تتسم بعدم اليقين (Elali, 2021). وعلى الرغم من تزايد تبني المؤسسات الحكومية لهذا المفهوم، إلا أن فاعليته لا تتحقق بشكل تلقائي ما لم تُدعم بمكونات تنظيمية مساندة، ويأتي في مقدمتها إدارة المعرفة، التي باتت تُشكل عنصرًا محوريًا في

دعم القرارات الاستراتيجية وتوجيه السلوك التنظيمي نحو الابتكار والتكيف، إذ إن تكامل عمليات توليد المعرفة، ومشاركتها، واستغلالها يسهم في تحويل المعارف الضمنية إلى قوة مؤسسية داعمة للرشاقة والقدرة على المبادرة والتجديد (Iqbal et al., 2018). وقد أظهرت دراسة الناصر واليخني (2023) أن تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات العامة يعزز من جودة القرارات الاستراتيجية ويرفع من مستوى الكفاءة في التصدي للتحديات المتغيرة، وهو ما ينسجم مع الواقع الفلسطيني الذي يتطلب نماذج إدارية قادرة على تعبئة المعارف والخبرات المتوفرة وتوظيفها في خدمة المجتمع.

إلى جانب ذلك، يُعد الإبداع التنظيمي أحد المخرجات الحتمية لتكامل الرشاقة وإدارة المعرفة، إذ إن البيئة التنظيمية التي تتسم بالمرونة والانفتاح على تبادل المعرفة تكون أكثر قدرة على إنتاج حلول مبتكرة واستباقية، وهو ما أكدته دراسة Ahammad et al. (2021) التي بينت أن الجمع بين الرشاقة والقدرات المعرفية يعزز من إمكانيات الابتكار ويقود إلى تحسين الأداء العام، كما كشفت دراسة Darvishmotevali et al. (2020) أن المؤسسات التي تواجه بيئة مليئة بالضبابية وعدم اليقين تكون أكثر قدرة على توليد الإبداع حين تمتلك رشاقة تنظيمية مدعومة ببنية معرفية فاعلة.

وفي السياق الفلسطيني، وبالتحديد في وزارة التنمية الاجتماعية، تزداد الحاجة إلى إحداث تحول نوعي في نماذج العمل وأساليب تقديم الخدمات، بما يستجيب لتغيرات المجتمع الفلسطيني واحتياجاته المتصاعدة، وهو ما يتطلب ربط الرشاقة التنظيمية بقدرات معرفية متقدمة تتيح للوزارة توظيف خبراتها السابقة في تطوير أنماط جديدة من الخدمات الاجتماعية، حيث أظهرت دراسة صبري (2022) أن تطبيق إدارة المعرفة في الهيئات المحلية الفلسطينية أسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت دراسة شديد (2021)

أن المؤسسات التي تستثمر في المعرفة تعزز من مرونتها التنظيمية وقدرتها على التكيف، مما يدعم بقوة فرضية أن إدارة المعرفة تُعد وسيطاً محورياً في العلاقة بين الرشاقة والإبداع.

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يمكن القول إن الرشاقة الاستراتيجية دون إدارة فعالة للمعرفة قد تظل عاجزة عن إحداث الأثر المرجو في الأداء، كما أن الإبداع التنظيمي لا يُولد في بيئة تقتصر إلى التراكم المعرفي، الأمر الذي يُبرز الحاجة إلى نموذج تكاملي يجمع بين هذه المتغيرات، وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة، إذ تسعى إلى تحليل الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، وتقديم رؤية علمية تطبيقية تُسهم في تعزيز فاعلية الأداء الحكومي الفلسطيني من خلال اعتماد أنماط مرنة ومعرفية قائمة على الابتكار والتجديد، بما يواكب تحولات المرحلة ويستجيب لمتطلبات التنمية الاجتماعية المستدامة.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه الوزارات الحكومية الفلسطينية، ومنها وزارة التنمية الاجتماعية، ضغوطاً متزايدة تتعلق بقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئات الاقتصادية والسياسية والصحية والتكنولوجية، الأمر الذي يتطلب تعزيز مرونتها واستجابتها السريعة للمتغيرات لضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية في ظل بيئة متقلبة ومعقدة (الصبح، 2022). وقد أظهرت دراسة الشنطي والجبار (2021) أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد من أبرز المداخل الإدارية التي تتيح للمؤسسات، بما فيها المؤسسات الفلسطينية، مواجهة التغيرات المفاجئة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة ووضوح الرؤية والتوزيع الفعال للموارد.

في السياق نفسه، تؤكد دراسة شديد (2021) أن الرشاقة الاستراتيجية لا تتحقق بمعزل عن توافر إدارة فعالة للمعرفة داخل المؤسسات، إذ تسهم إدارة المعرفة في توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتساعد

على تعبئة الخبرات المؤسسية وتوظيفها في اتخاذ قرارات مرنة تتماشى مع متطلبات المرحلة. وبالرغم من إدراك بعض المؤسسات الفلسطينية لأهمية هذا الدور، إلا أن آليات تفعيل إدارة المعرفة ما زالت تواجه صعوبات ترتبط بثقافة العمل، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وقصور المشاركة الفعلية بين الموظفين.

إلى جانب ذلك، تُعد بيئة الإبداع التنظيمي من أبرز العوامل المؤثرة في قدرة الوزارات على تطوير خدماتها وسياساتها العامة، إذ إن المؤسسات التي تعزز الإبداع قادرة على إيجاد حلول مبتكرة تتواءم مع التحديات المتزايدة. وقد أشارت دراسة صبري (2022) إلى وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء في الهيئات المحلية الفلسطينية، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في المعرفة لتوليد بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والابتكار. كما بينت دراسة غالي (2019) أن الإبداع التنظيمي يُعد أحد الركائز الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، لما له من دور في رفع الكفاءة الداخلية والاستجابة لمتطلبات المواطنين.

وبالرغم من أهمية هذه العناصر الثلاثة، يبقى التساؤل قائماً حول مدى فاعلية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الوزارات الحكومية الفلسطينية، ومدى تأثيرها المباشر على الإبداع التنظيمي، وهل تلعب إدارة المعرفة دوراً وسيطاً في هذه العلاقة الديناميكية؟ إذ إن فهم هذا الدور التفاعلي يُعد خطوة أساسية نحو بناء نموذج إداري متكامل يمكن وزارة التنمية الاجتماعية من الاستجابة بكفاءة للتحديات، وتحقيق أهدافها المجتمعية بصورة مبتكرة وفعالة.

1.3 أسئلة الدراسة

تمثل سؤال الدراسة الرئيس بالسؤال التالي:

هل تتوسط إدارة المعرفة العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟ ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الرشاقة التنظيمية في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
2. ما مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
3. ما مستوى إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
5. هل يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟
6. هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

1.4 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناول مصطلح جديد له أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، والذي يعد نشاطاً إدارياً تمارسه المنظمات للوصول لمستوى عالٍ من الإبداع التنظيمي، وتكمن أهميتها فيما يلي:

الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المعرفة، والرشاقة الاستراتيجية، والإبداع التنظيمي، إذ تسلط الضوء على التفاعل بين هذه المتغيرات في سياق المؤسسات الحكومية، وهو ما يساهم في توسيع نطاق الفهم النظري لكيفية تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي من خلال إدارة المعرفة. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد الباحثين في استكشاف أدوار جديدة لإدارة المعرفة

كمتغير وسيط ضمن استراتيجيات التطوير المؤسسي، مما يعزز فهم ديناميكيات الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة.

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، من خلال تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية. كما تساعد الدراسة صناع القرار في الوزارة على تبني سياسات وبرامج تهدف إلى تطوير قدرات الموظفين، وتحسين استراتيجيات العمل بما يعزز من قدرتهم على الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تشكل مخرجات الدراسة مرجعاً للمؤسسات الحكومية الأخرى التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال دمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجياتها التطويرية.

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف الأثر الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، وذلك من خلال:

1. التعرف إلى واقع كل من (الرشاقة الاستراتيجية، الإبداع التنظيمي، إدارة المعرفة) في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

2. التعرف الى أثر الرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

3. التعرف الى أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

4. التعرف الى أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

1.6 فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم اختبار الفرضيات التالية:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرشاقة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

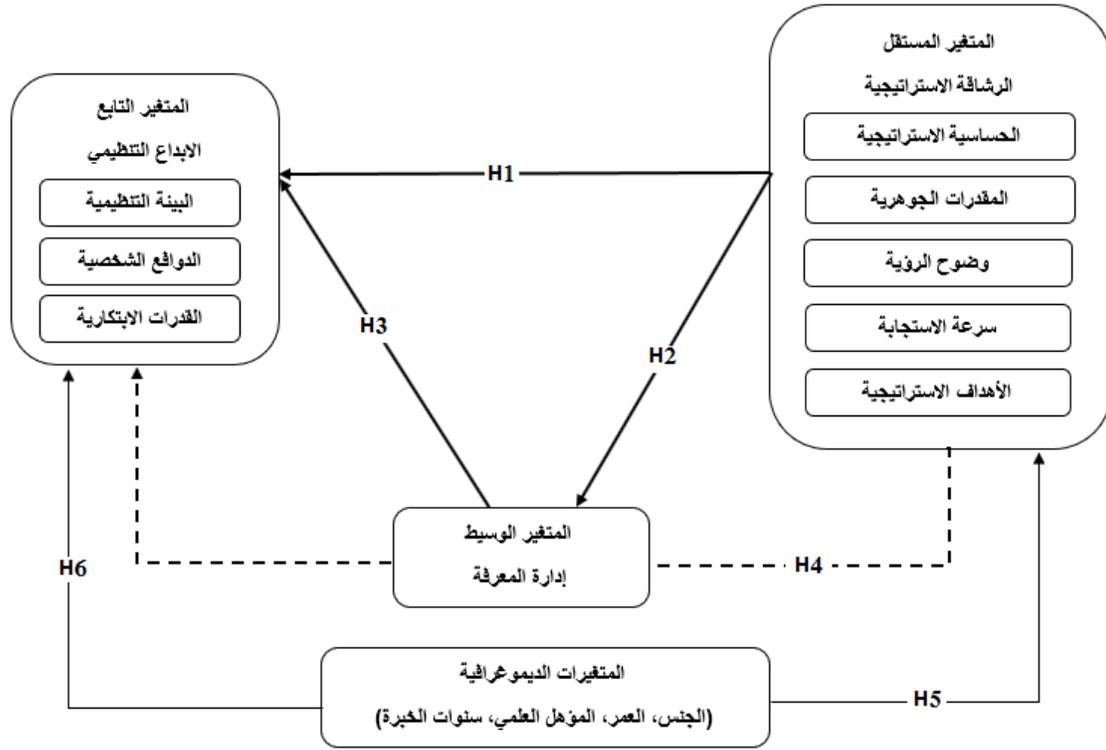
H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للرشاقة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

H₄: تتوسط إدارة المعرفة العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والابداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

1.7 أنموذج الدراسة ومتغيراتها

يوضح الشكل رقم (1.1) انموذج الدراسة المقترح:



الشكل رقم (1.1): نموذج الدراسة

ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة وتبريرات استخدامها والمراجع التي تم الاستناد عليها

جدول رقم (1.1): متغيرات الدراسة وابعادها

المتغيرات	مببرات اختيار المتغير	التوثيق المناسب
الرشاقة الاستراتيجية (المتغير المستقل)	تساعد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة وتحقيق الأهداف بمرونة.	الشنطي والجبار (2021)، ستو ودريال (2022).
الحساسية الاستراتيجية	تمثل قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المحيطة والتنبؤ بالفرص والتهديدات بشكل استباقي.	الجعبري (2020)، زعمار ودبوش (2022).
المقدرات الجوهرية	تتعلق بتحديد واستخدام القدرات الأساسية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	راضي والموسوي (2022)، Doz (2020).
وضوح الرؤية	يساهم في تحديد اتجاه المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بوضوح، مما يسهل اتخاذ القرارات.	أبو الوفا وآخرون (2019)، العنزي (2021).
سرعة الاستجابة	تعبر عن قدرة المنظمة على التفاعل بسرعة مع التغيرات لتحقيق أداء متميز.	ستو ودريال (2022)، Ashrafi et al. (2023).
الأهداف الاستراتيجية	تهدف إلى تحقيق نتائج ملموسة تساهم في استدامة الأداء المؤسسي وتوجيه الجهود بشكل فعال.	إبراهيم وآخرون (2020)، الشنطي والجبار (2021).
إدارة المعرفة (المتغير الوسيط)	تلعب إدارة المعرفة دوراً في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال نشر المعرفة وتطوير القدرات الابتكارية.	Ali et al. (2023)، Marques Júnior et al. (2020).

الإبداع التنظيمي (المتغير التابع)	يعكس قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها، التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.	الشلبي (2019)، غالي (2019).
البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع	توفر بيئة العمل المحفزة للإبداع عوامل النجاح الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتحفيز الموظفين.	مرزوقي وبرابح (2021)، Shin & Jeong (2019).
الدوافع الشخصية للإبداع	تسهم في تحفيز الأفراد على التفكير الابتكاري وتقديم حلول جديدة تسهم في تحقيق الأهداف.	إبراهيم وآخرون (2020)، Darvishmotevali et al (2020).
القدرات الابتكارية	تعكس مهارات الأفراد والفرق في إيجاد حلول مبتكرة تعزز من فعالية الأداء المؤسسي وتطويره.	المشهداني وآخرون (2020)، De-Vasconcellos et al (2019).

1.8 حدود الدراسة

الحدود البشرية: الموظفون كافة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في العام الدراسي 2025/2024.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في الضفة الغربية في فلسطين.

1.9 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

تركز هذه الجزئية على تعريف المصطلحات الرئيسية في الدراسة بشكل علمي وإجرائي لتوضيح كيفية قياسها وتطبيقها داخل وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، مما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة بدقة.

الرشاقة الاستراتيجية

تُشير الرشاقة الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على التكيف بمرونة مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والعمليات، بما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستجابة للتحديات بفاعلية (Xing et al., 2020).

التعريف الإجرائي للرشاقة الاستراتيجية: تُقاس بمدى قدرة وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية على التكيف بمرونة مع التغيرات والتحديات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والعمليات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.

الحساسية الاستراتيجية

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على رصد التغيرات والتطورات البيئية في مراحلها المبكرة من خلال الاستشعار والتحليل المستمر للبيئة المحيطة، بما يمكن من اتخاذ قرارات استباقية (M. F. Ahammad et al., 2020).

التعريف الإجرائي للحساسية الاستراتيجية: تُقاس بقدرة وزارة التنمية الاجتماعية على استشعار التغيرات البيئية والتنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية من خلال التحليل المستمر للبيئة المحيطة.

المقدرات الجوهرية

تعبّر المقدرات الجوهرية عن قدرة المؤسسة على تحديد مواردها الأساسية والكفاءات الجوهرية واستثمارها بطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية (Shams et al., 2021).

التعريف الإجرائي للمقدرات الجوهرية: تُقاس بمدى قدرة وزارة التنمية الاجتماعية على توظيف مواردها الأساسية وكفاءات موظفيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.

وضوح الرؤية

يعني وضوح الرؤية وجود أهداف واتجاهات استراتيجية واضحة ومحددة لدى المؤسسة يُفهمها جميع الأفراد الموظفين فيها ويعملون على تحقيقها (Ahammad et al., 2021).

التعريف الإجرائي لوضوح الرؤية: يُقاس بمدى إدراك موظفي وزارة التنمية الاجتماعية للأهداف والخطط الاستراتيجية وارتباطهم بتحقيقها.

سرعة الاستجابة

تعتبر سرعة الاستجابة عن قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة لتنفيذ الحلول الملائمة في الوقت المناسب للتعامل مع التغيرات الطارئة (Amini & Rahmani, 2023).

التعريف الإجرائي لسرعة الاستجابة: تُقاس بقدرة وزارة التنمية الاجتماعية على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة للتعامل مع التغيرات الطارئة وحل المشكلات بفعالية وفي الوقت المناسب.

اختيار الأهداف

يشير اختيار الأهداف إلى قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها الاستراتيجية بناءً على فهم دقيق لمتطلبات البيئة واحتياجاتها الفعلية (Elali, 2021).

التعريف الإجرائي لاختيار الأهداف: يُقاس بمدى قدرة وزارة التنمية الاجتماعية على تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للتحقيق ترتبط بالواقع المتغير واحتياجات المجتمع.

الإبداع التنظيمي

يُعرف الإبداع التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على تطوير أفكار جديدة وابتكار أساليب عمل وحلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة (Ashrafi et al., 2023).

التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي: يُقاس بقدرة وزارة التنمية الاجتماعية على تطوير أساليب عمل وحلول مبتكرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني بطرق غير تقليدية.

إدارة المعرفة

تشير إدارة المعرفة إلى قدرة المؤسسة على تنظيم المعرفة والخبرات وتخزينها وتبادلها بين أفرادها بطريقة فعّالة لتعزيز عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي (Ali et al., 2023).

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة: تُقاس بمدى قدرة وزارة التنمية الاجتماعية على جمع المعرفة والخبرات وتنظيمها وتوظيفها بين الأقسام المختلفة لدعم الرقابة الاستراتيجية وتعزيز الإبداع التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تمثل مضامين هذا الفصل امتدادًا طبيعيًا للتمهيد النظري الذي تناول الإطار العام للدراسة، حيث يسعى هذا الفصل إلى تقديم خلفية علمية متعمقة حول المفاهيم الثلاثة الرئيسية المكونة لمتغيرات الدراسة، وهي: الرشاقة الاستراتيجية، والإبداع التنظيمي، وإدارة المعرفة، وذلك من خلال تناولها تعريفًا، وتحليلًا لأهميتها، واستعراضًا لأبعادها وعناصرها، فضلًا عن توضيح كيفية تفاعلها في السياق المؤسسي، ثم ينتقل الفصل إلى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات بصورة منفردة أو متكاملة، محليةً ودوليةً، بهدف إبراز ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد الفجوات البحثية التي تُشكل مبررًا علميًا لموضوع الدراسة الحالية، مما يُسهم في تعزيز الإطار المفاهيمي وتحقيق ترابط معرفي بين النظرية والتطبيق.

2.1 الرشاقة الاستراتيجية

تمثل الرشاقة الاستراتيجية منهجًا تنظيميًا متكاملًا يهدف إلى تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، حيث يعتمد هذا المفهوم على التقييم المستمر للبيئة الداخلية والخارجية لضمان اتخاذ قرارات تستند إلى معطيات دقيقة، ويساعد ذلك في تحديد الفرص وتجنب المخاطر المرتبطة بالتغيرات المفاجئة (أبو الوفا ودراج وشعلان، 2019)، كما أكدت دراسة الجعبري (2020) أن قدرة المؤسسات على التوازن بين الأهداف طويلة الأمد والاستجابات الفورية يعزز من استدامة الأداء المتميز.

تعتمد الرشاقة الاستراتيجية بشكل أساسي على دور القيادة في تعزيز ثقافة التكيف داخل المؤسسة (Amini & Rahmani, 2023)، حيث أظهرت دراسة الشنطي والجبار (2021) أن القيادات التي تمتلك رؤية استراتيجية شاملة تسهم في تحقيق سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات، كما أكدت دراسة راضي والموسوي (2022) أن دور القيادة يكمن أيضاً في تمكين العاملين من تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الديناميكية.

يلعب تطوير الموارد البشرية دوراً محورياً في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، إذ أظهرت دراسة زعمار ودبوش (2022) أن الاستثمار في تنمية المهارات التنظيمية للعاملين يعزز من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، كما أكدت دراسة الشلبي (2019) أن التركيز على التعلم التنظيمي يساهم في تمكين الأفراد من التعامل مع التحديات المتغيرة بمرونة وكفاءة.

تعتبر التكنولوجيا عنصراً رئيسياً في دعم الرشاقة الاستراتيجية (Ahammad et al., 2021)، حيث تساعد الأنظمة التقنية الحديثة على جمع البيانات وتحليلها بسرعة لدعم القرارات الاستراتيجية (ستو وديال، 2022)، وأشارت دراسة الشنطي والجبار (2021) إلى أن دمج التكنولوجيا مع العمليات الإدارية يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.

تؤدي هذه العناصر مجتمعة إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث أظهرت دراسة راضي والموسوي (2022) أن المؤسسات التي تلتزم بتطبيق مبادئ الرشاقة الاستراتيجية تحقق أداءً أكثر كفاءة وجودة في تقديم خدماتها، كما أكدت دراسة الشنطي والجبار (2021) أن هذا الالتزام يساهم في تحقيق استدامة تنافسية على المدى الطويل.

يعتقد الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل أساساً جوهرياً لنجاح المؤسسات، حيث تُجسد قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المستمرة، والتحول بما يتناسب مع احتياجات السوق، واتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة. من خلال تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، وتشجيع التعاون بين فرق العمل، واستثمار التكنولوجيا بطرق مبتكرة، يمكن للمؤسسات تعزيز رشاقتها الاستراتيجية، مما يساعدها على التميز والبقاء في موقع الريادة.

2.1.1 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

عرف أبو الوفا ودراج وشعلان (2019) الرشاقة الاستراتيجية على أنها "قدرة المؤسسة على التفاعل السريع والمرن مع التغيرات في بيئة العمل، من خلال تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة متوازنة ومستدامة"، حيث يعكس هذا التعريف التركيز على استثمار الفرص وتقليل المخاطر المرتبطة بالتحويلات الديناميكية.

كما عرف الجعبري (2020) الرشاقة الاستراتيجية على أنها "إطار تنظيمي يتضمن استجابة ديناميكية سريعة لمتغيرات البيئة من خلال توجيه الموارد والعمليات بمرونة عالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية"، ويدل هذا التعريف على أهمية القيادة والمرونة التنظيمية في مواجهة التحديات وتعزيز الابتكار المؤسسي.

وأشار الشنطي والجبار (2021) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية "هي مزيج من التخطيط الاستراتيجي الفعال والتنفيذ السريع للقرارات، مما يساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، ويركز هذا التعريف على الجمع بين العناصر الاستراتيجية والتنفيذية لتعزيز الأداء المؤسسي.

وعرفت ستو ودريال (2022) الرشاقة الاستراتيجية بأنها "عملية تفاعلية تجمع بين التكيف السريع مع التغيرات واستخدام التكنولوجيا والابتكار لتحسين جودة العمليات وزيادة فاعلية الأداء"، ويبرز هذا التعريف أهمية الدور التكنولوجي في تحقيق استجابات تنظيمية فعالة للتغيرات المفاجئة.

من وجهة نظر الباحث، يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والمادية والتقنية بكفاءة وفعالية للتفاعل مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وذلك من خلال استخدام مزيج من التخطيط المرن، التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، والابتكار المستمر في العمليات، حيث تعتمد الرشاقة الاستراتيجية على وجود قيادة قادرة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بطريقة متوازنة ومستدامة مع الحفاظ على القدرة التنافسية، يعكس هذا التعريف نظرة شاملة تربط بين الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، حيث يتم التركيز على دمج القدرات الاستراتيجية مع التنفيذ الفعلي للقرارات، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي.

تعكس التعريفات السابقة أهمية الرشاقة الاستراتيجية كمفهوم شامل يركز على تفاعل المؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل ديناميكي، مع الاعتماد على القيادة الفعالة، الابتكار، والتكنولوجيا كعناصر محورية لتعزيز الأداء، ويؤكد الباحث أن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية يتطلب رؤية مستقبلية متكاملة تدعم استدامة المؤسسة في مواجهة التحديات المتغيرة.

2.1.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الأساسية التي تضمن للمؤسسات القدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة بشكل مستمر، حيث تتيح للمؤسسات تحسين مرونتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص، وقد أشارت دراسة الجعبري (2020) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعزز قدرة المؤسسات على التحليل المستمر

للعوامل البيئية، مما يسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة تحقق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، ويدعم هذا التوجه الاستراتيجي قدرة المؤسسة على التكيف مع الضغوط المختلفة وضمان استدامة أدائها.

تعتمد أهمية الرشاقة الاستراتيجية أيضاً على قدرتها في تعزيز الابتكار المؤسسي، إذ تساعد على خلق بيئة تدعم التفكير الإبداعي وتطوير الحلول الجديدة التي تعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة، وقد أوضحت دراسة العنزي (2021) أن المؤسسات التي تتبنى الرشاقة الاستراتيجية تتميز بتوظيف تقنيات وأساليب مبتكرة في تنفيذ خططها، مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع متغيرات السوق، ويمنحها ميزة تنافسية مستدامة. تلعب الرشاقة الاستراتيجية دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تمكن المؤسسات من تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وقد أكدت دراسة مرزوقي وبرباح (2021) أن هذه الفجوة يمكن تجاوزها من خلال تمكين المؤسسات من تبني خطط مرنة واستراتيجيات ديناميكية تضمن استجابة فورية للتغيرات، ويدعم هذا الأمر تحسين استخدام الموارد وزيادة الإنتاجية بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

إلى جانب ذلك، تعتبر الرشاقة الاستراتيجية أداة فعالة في إدارة الأزمات، حيث تُمكن المؤسسات من التعامل مع التحولات المفاجئة والأزمات الكبرى بطريقة سريعة وفعالة، وقد أشارت دراسة الصبح (2022) إلى أن تطبيق مبادئ الرشاقة الاستراتيجية خلال الأزمات يعزز من قدرة المؤسسات على تجاوز التحديات وتحقيق استمرارية العمليات، مما يجعلها أكثر استعداداً لمواجهة المستقبل.

أخيراً، تسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الثقة داخل المؤسسة وبينها وبين الأطراف المعنية الأخرى، حيث توفر نظاماً مرناً يركز على تحقيق الشفافية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وقد ذكرت دراسة غالي (2019) أن هذه الشفافية والمشاركة تدعم بناء علاقات إيجابية بين المؤسسة وموظفيها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويعزز ولاء العاملين تجاه المؤسسة.

2.1.3 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تمثل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية اللبنة الأساسية التي تقوم عليها قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتحقيق التميز التنظيمي. تتضمن هذه الأبعاد مجموعة من المفاهيم العملية التي تعمل بشكل متكامل لتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. يساعد فهم هذه الأبعاد وتطبيقها على تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة النجاح.

أولاً: الحساسية الاستراتيجية

تعد الحساسية الاستراتيجية أحد الأبعاد المحورية التي تمكن المؤسسات من الاستجابة الفعالة للمتغيرات المحيطة. تتمثل هذه الحساسية في قدرة المؤسسة على جمع المعلومات وتحليلها بدقة لفهم الاتجاهات المستقبلية والتحديات الحالية، حيث أظهرت دراسة الشنطي والجبار (2021) أن المؤسسات التي تعتمد على الحساسية الاستراتيجية تتمكن من تحديد الفرص واستغلالها بسرعة، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

أظهرت دراسة ستو وديريال (2022) أن الحساسية الاستراتيجية تُعد أحد المرتكزات الأساسية للرشاقة الاستراتيجية، إذ تعتمد المؤسسات في هذا السياق على بناء أنظمة فعالة لرصد البيئة الخارجية وتفسير البيانات ذات الصلة بطريقة دقيقة وواقعية، ما يتيح لها استشعار التغيرات قبل وقوعها واتخاذ قرارات استباقية تتسم بالمرونة والسرعة، وقد بيّنت الدراسة من خلال تطبيقها على جامعة الوادي خلال أزمة جائحة كوفيد-19 أن هذه الحساسية مكّنت المؤسسة من التكيف السريع مع الظروف الصحية الطارئة وتطوير استجابات إدارية مبتكرة، مما انعكس إيجاباً على استمرارية الأداء وتقليل آثار الأزمة على جودة الخدمات المقدمة.

ثانياً: المقدرات الجوهرية

تُعد المقدرات الجوهرية من المكونات الحاسمة في بناء الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات، إذ تتمثل في مجموعة من المهارات التخصصية والمعارف المتراكمة والموارد النادرة التي يصعب على المنافسين تقليدها، وتُشكل أساساً لتمييز المنظمة واستدامة قدرتها التنافسية. وقد بيّنت دراسة راضي والموسوي (2022) أن المؤسسات التي تتمتع بمقدرات جوهرية قوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والتكنولوجية والهيكلية

كما أشار (Doz 2020) إلى أن هذه المقدرات لا تقتصر على البنية التقنية أو التنظيمية فقط، بل تشمل أيضاً سلوكيات المديرين وقيمهم ومهاراتهم القيادية، التي تسهم في توجيه الموارد المتاحة نحو أهداف استراتيجية تتسم بالمرونة والابتكار، مؤكداً أن المؤسسات التي تستثمر في تعزيز تلك المقدرات، خاصة عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات المفاجئة وتوليد مزايا تنافسية يصعب تكرارها.

ثالثاً: وضوح الرؤية

يُعد وضوح الرؤية عنصراً جوهرياً في بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، إذ يوفر إطاراً مرجعياً يُمكن العاملين من فهم مسار المؤسسة وطبيعة أهدافها بعيدة المدى، مما يسهم في تحقيق التناسق بين وحداتها التنظيمية ويوجه الجهود نحو غايات مشتركة. وقد أكدت دراسة العنزي (2021) أن وضوح الرؤية يعزز قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق التناغم بين التخطيط والتنفيذ، ويُسهّل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال ترسيخ فهم مشترك للأولويات والأهداف بين القادة والعاملين.

كما بيّنت دراسة أبو الوفا وآخرين (2019) أن المؤسسات ذات الرؤية المحددة والواضحة تكون أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات المفاجئة، حيث يساعد وضوح الرؤية في توجيه الاستجابات المؤسسية بشكل متماسك يحافظ على بوصلة الأهداف، ويقلل من التشتت الإداري، ويزيد من المرونة في إعادة ترتيب الأولويات دون الإخلال بالرسالة الأساسية للمؤسسة.

رابعاً: سرعة الاستجابة

تمثل سرعة الاستجابة إحدى الركائز الأساسية للرشاقة الاستراتيجية، حيث تُعبّر عن قدرة المؤسسة على التفاعل الفوري مع المتغيرات الطارئة في بيئتها الخارجية أو الداخلية، واتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تضمن استمرارية الأداء وتحقيق التكيف المطلوب. وقد أظهرت دراسة ستو وديرال (2022) أن المؤسسات التعليمية التي تبنت نماذج إدارية قائمة على سرعة الاستجابة تمكنت من التخفيف من آثار الأزمات، كما حدث خلال جائحة كوفيد-19، من خلال تعديل إجراءاتها وخططها التشغيلية بشكل فوري، الأمر الذي ساهم في الحفاظ على جودة خدماتها وضمّان استدامتها.

في السياق نفسه، أوضحت دراسة Ashrafi et al. (2023) أن سرعة الاستجابة لا تتبع فقط من وجود قرارات مركزية فاعلة، بل تعتمد أيضاً على كفاءة العمليات الداخلية، ومرونة الهياكل التنظيمية، وتوافر نظم معلومات متقدمة تدعم اتخاذ قرارات فورية. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات ذات الاستجابة السريعة تُحقق أداءً متميزاً من خلال تقليل الفجوة الزمنية بين رصد التغيير والتنفيذ العملي للاستجابات، مما يمنحها ميزة تنافسية ويعزز من ثقة أصحاب المصلحة بها في الأسواق المتقلبة.

خامساً: اختيار الأهداف الاستراتيجية

يُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية من العناصر الأساسية التي تُشكّل جوهر الرشاقة الاستراتيجية، إذ يُمكن المؤسسة من توجيه جهودها ومواردها نحو تحقيق نتائج ملموسة تدعم استدامة أدائها، وتعزز موقعها التنافسي في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. وقد أكدت دراسة الشنطي والجبار (2021) أن صياغة الأهداف الاستراتيجية بطريقة دقيقة تعتمد على فهم معمق للبيئة الداخلية وتحليل متغيرات البيئة الخارجية، الأمر الذي يُساعد في تحديد الأولويات التي تتلاءم مع تطلعات المؤسسة وظروفها المتغيرة، ويُساهم في رفع مستوى التناغم بين مختلف المستويات الإدارية.

كما أوضحت دراسة إبراهيم وآخرين (2020) أن وضوح الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للتحقيق يشكّلان عاملاً حاسماً في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، حيث يُتيح هذا الوضوح للإدارة العليا توجيه الموارد والطاقات نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة، ويُعزز من فاعلية اتخاذ القرار، ويُوفر أساساً لمتابعة وتقييم الأداء بشكل دوري ومنهجي، مما يدعم الابتكار ويرفع من جودة الخدمات ويُساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

2.2 الإبداع التنظيمي

في ظل التحولات السريعة والضغط المتزايدة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب غير تقليدية تضمن استمراريتها ورفع قدرتها التنافسية، ويأتي الإبداع التنظيمي في صلب هذه المتطلبات باعتباره أداة استراتيجية فاعلة تساعد المؤسسات على تطوير آليات عملها، وتقديم حلول مبتكرة تُلبي احتياجات المستفيدين. فالإبداع لم يعد ترفاً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة تملئها تحديات العصر، حيث يساهم في تحسين الأداء التشغيلي وتعزيز المرونة المؤسسية، ويُشكل أساساً جوهرياً لتحقيق التميز والاستجابة للمتغيرات. وانطلاقاً من هذا الدور المحوري، تبرز الحاجة إلى فهم طبيعة الإبداع

التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، باعتباره مدخلاً حاسماً لتعزيز فعالية الأداء في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على حد سواء.

2.2.1 مفهوم الإبداع التنظيمي

عرف إبراهيم والغايشة وعشري (2020) الإبداع التنظيمي على أنه "عملية تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية"، ويركز هذا التعريف على دور الإبداع في تحسين الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية.

كما عرفه الابرو وعطشان (2020) على أنه "قدرة المؤسسة على تبني أساليب وتقنيات جديدة تهدف إلى تحسين جودة العمليات والمنتجات، من خلال استثمار القدرات البشرية والمادية لتحقيق التميز"، ويظهر هذا التعريف العلاقة الوثيقة بين الإبداع التنظيمي والجودة والتميز المؤسسي.

وأشار غالي (2019) إلى أن الإبداع التنظيمي هو "إحدى العمليات الديناميكية التي تعتمد على تطوير أفكار وحلول مبتكرة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية العمليات المؤسسية"، ويدمج هذا التعريف بين الأبعاد الفردية والجماعية للإبداع.

من جهة أخرى، عرّف الشلبي (2019) الإبداع التنظيمي على أنه "القدرة على التكيف مع التحديات البيئية من خلال توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى مخرجات عملية تدعم أهداف المنظمة"، ويركز هذا التعريف على دور الإبداع في مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص.

وعلى الصعيد الأجنبي، عرف (Clauss et al., 2021) الإبداع التنظيمي بأنه "عملية متكاملة تجمع بين التفكير المبتكر والتطبيق العملي لتحسين المنتجات والخدمات وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق العالمية"، ويؤكد هذا التعريف على أهمية التكامل بين الابتكار والتطبيق العملي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من وجهة نظر الباحث، يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه قدرة المؤسسات على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة وتحويلها إلى تطبيقات عملية تحقق أهدافها بفعالية، يشمل الإبداع التنظيمي مختلف الجوانب الإدارية والتشغيلية والتقنية، حيث يسهم في تعزيز جودة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، كما يرتبط الإبداع التنظيمي بتوفير بيئة عمل محفزة تدعم التجريب والمخاطرة المدروسة، مما يعزز من فرص الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي، ويُظهر هذا التعريف رؤية شاملة للإبداع كعملية ديناميكية تدمج بين الأفراد والتنظيمات والبيئة لتحقيق استدامة النجاح.

2.2.2 أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات

الإبداع التنظيمي يمثل محوراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز في بيئة العمل التنافسية، حيث يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المتزايدة والتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال (Alshawabkeh, 2019; Clauss et al., 2021; De-Vasconcellos et al., 2021)، ويُعتبر وسيلة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات العملاء وتغوق توقعاتهم (غالي، 2019)، كما يعزز الإبداع التنظيمي من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، مما يسهم في استدامة نجاحها على المدى الطويل (إبراهيم والغايشة وعشري، 2020).

يؤدي الإبداع التنظيمي دوراً محورياً في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطوير أساليب عمل مبتكرة تسهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، حيث تعتمد المؤسسات المبدعة على ابتكار حلول تقنية وإدارية لتحسين

جودة العمليات وتقليل الهدر في الموارد (الابرو وعطشان، 2020)، ويدعم هذا النهج تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية مع تعزيز قدرتها على تحقيق عوائد أكبر من استثماراتها.

يساهم الإبداع التنظيمي في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين رضاهم وزيادة ولائهم للمؤسسة، كما أن دعم الإبداع يشجع الموظفين على تطوير أفكار جديدة والمشاركة بفعالية في تحسين الأداء العام، ما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعاون والتفاعل داخل الفرق (ستو ودريال، 2022)، ويعزز ذلك أيضاً من قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات والحفاظ عليها.

تعزز المؤسسات المبدعة قدرتها على استغلال الفرص والتغلب على المخاطر من خلال تبني استراتيجيات إبداعية تستجيب بسرعة ومرونة للمتغيرات في السوق، ويُعد هذا النهج ضرورياً لتحقيق التفوق التنافسي، خاصة في القطاعات التي تشهد تنافساً عالياً (الشلبي، 2019)، حيث يُمكن الإبداع التنظيمي المؤسسات من تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل فوري وفعال.

الإبداع التنظيمي يساهم أيضاً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال دمج التفكير المبتكر في العمليات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى الإبداع التنظيمي تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بمنافسيها (Clauss et al., 2021)، ويُساعد ذلك في تحقيق التفوق على المدى الطويل وتعزيز مكانة المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية.

2.2.3 أبعاد الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي يعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التميز والابتكار، تتكامل هذه الأبعاد لتشكل إطاراً شاملاً يتيح للمؤسسات تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بطريقة تتسم بالمرونة

والتكيف مع متغيرات بيئة العمل، تُعد هذه الأبعاد محورية في تحسين كفاءة العمليات وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيق التميز التنظيمي.

أولاً: البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع

تلعب البيئة التنظيمية دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتوليد حلول مبتكرة، حيث إن المؤسسات التي توفر مناخًا إيجابيًا، مبنياً على الدعم الإداري، والانفتاح على المبادرات، والتسامح مع الفشل، تمتلك فرصًا أكبر لتطوير الأداء المؤسسي. وقد أوضحت دراسة مرزوقي وبرابح (2021) أن توفير بيئة داعمة يُسهم في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، ويعزز من روح المبادرة لديهم. كما بيّن Jeong & Shin (2019) أن ثقافة العمل التي تشجع على التعاون والتجريب تُعدّ عاملاً أساسياً في تحفيز الابتكار على مستوى الأفراد والفرق.

ثانياً: الدوافع الشخصية للإبداع

تُعد الدوافع الشخصية من العوامل الجوهرية التي تؤثر في مستوى الإبداع الفردي داخل المؤسسة، إذ تسهم الحوافز الذاتية مثل حب الاستطلاع، وتحقيق الذات، والرغبة في التميز، في تحفيز الأفراد على تبني التفكير الابتكاري والمساهمة بأفكار جديدة. وقد بيّنت دراسة إبراهيم وآخرين (2020) أن ارتفاع مستوى الدافعية الداخلية لدى الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بمشاركتهم الفعالة في تطوير الأداء المؤسسي. كما أكد Darvishmotevali et al. (2020) أن العاملين الذين يتمتعون بدوافع ذاتية قوية يكونون أكثر قدرة على التكيف وتوليد حلول جديدة في بيئات العمل غير المستقرة.

ثالثاً: القدرات الابتكارية

تشير القدرات الابتكارية إلى مجموعة المهارات المعرفية والفنية والاجتماعية التي تتيح للأفراد والفرق التوصل إلى حلول جديدة وتحسين طرق العمل التقليدية، وتُعد هذه القدرات أساساً لتحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس يدعم أهداف المؤسسة. وقد أشارت دراسة المشهذاني وآخرين (2020) إلى أن تنمية القدرات الابتكارية يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج تنظيمية متميزة، خاصة في المؤسسات الصناعية والخدمية. كما أكد (2019) De-Vasconcellos et al. أن هذه القدرات تُعد مورداً غير ملموس يدعم تطوير الكفاءات المؤسسية، ويُسهم في تعزيز الاستعداد للتوسع والابتكار في الأسواق التنافسية

2.3 إدارة المعرفة

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم المحورية التي برزت في الأدبيات الإدارية المعاصرة باعتبارها أحد المداخل الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي والاستجابة الفاعلة لمتغيرات البيئة التنظيمية، ويستعرض هذا المبحث الإطار النظري المتكامل لهذا المفهوم، من خلال الوقوف على تعريفاته المتعددة التي تجمع بين الأبعاد التنظيمية والتقنية والإنسانية، واستعراض أهميته في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات ودعم عملياتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل أبعاده الاستراتيجية، وعناصره الرئيسة التي تشكل البنية التحتية له، ومراحل التنفيذ التي تمثل دورة حياة المعرفة داخل المؤسسة، بما يُسهم في تقديم تصور شمولي يساعد على فهم دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز والتنمية التنظيمية المستدامة.

2.3.1 مفهوم إدارة المعرفة

تشير الأدبيات الحديثة إلى تعدد تعريفات إدارة المعرفة تبعًا للزاوية التي يُنظر منها إلى هذا المفهوم، سواء من الناحية التنظيمية أو الاستراتيجية أو التكنولوجية أو الإنسانية. وقد سعى عدد من الباحثين إلى وضع تعريفات شاملة تعكس أبعاد هذا المفهوم. فعلى سبيل المثال، يعرف Ali et al. (2023) إدارة المعرفة بأنها "منظومة من العمليات المنهجية المنظمة التي تهدف إلى توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المخاطر وتحقيق المرونة والاستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة". ويرى Marques (2020) أن إدارة المعرفة تمثل "إطارًا استراتيجيًا يتضمن تصميم وتطبيق أنظمة معرفية داخل المؤسسة من أجل دعم اتخاذ القرار وتحقيق الفاعلية التنظيمية".

أما Jeong & Shin (2019) فقد نظرا لإدارة المعرفة باعتبارها "مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تُسهم في تعزيز التعلم الجماعي وتحفيز الإبداع المؤسسي، لا سيما في بيئات التغيير"، وهو ما يُبرز بعدها التشاركي والإنساني. في حين قدّم Alshawabkeh (2021) تعريفًا مختلفًا يركز على البعد التفاعلي، حيث عرف إدارة المعرفة بأنها "عملية ديناميكية تُمكن الأفراد من تبادل المعارف والخبرات بما يُحقق الرشاقة التنظيمية ويعزز الأداء".

ويعرفه الباحث إدارة المعرفة على أنها "العمليات المتكاملة التي تتبناها المؤسسات من أجل توليد المعرفة التنظيمية واستيعابها وتخزينها وتداولها وتطبيقها بصورة فعالة من خلال الموارد البشرية والتقنيات المتاحة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والقدرة التنافسية في ظل بيئات تتسم بالتغيير والتعقيد".

2.3.2 أهمية إدارة المعرفة في المنظمات

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شهدت تطورًا ملحوظًا في العقود الأخيرة، نتيجة للتحويلات التكنولوجية المتسارعة وتنامي أهمية المعلومات في البيئة التنظيمية، حيث أصبحت المعرفة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تُمكن المنظمات من تحقيق التميز التنافسي والاستدامة المؤسسية. فقد تجاوزت المنظمات الرائدة الاعتماد على الموارد التقليدية لتضع المعرفة في صدارة أولوياتها، باعتبارها عاملاً حاسماً في بناء القدرات التنظيمية، وتعزيز المرونة، وتحقيق التكامل بين الأفراد والأنظمة والتقنيات (Ali et al., 2023).

وتبرز أهمية إدارة المعرفة بشكل خاص في دورها الفاعل في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات، حيث تتيح تدفق المعلومات الدقيقة والمعرفة الضمنية المتراكمة، مما يُسهم في تعزيز قدرة القيادات على اختيار البدائل الأفضل في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. وتُعد هذه القدرة أحد العوامل الحيوية في نجاح المؤسسات المعاصرة، خاصة تلك التي تعمل في بيئات ديناميكية تتطلب استجابة سريعة وفعالة للتحديات (Jeong & Shin, 2019). ومن هنا، تصبح المعرفة أداة استراتيجية لا غنى عنها في توجيه الموارد، وتقليل المخاطر، وتحقيق مستويات أعلى من الفاعلية في الأداء المؤسسي.

إضافة إلى ذلك، تُمثل إدارة المعرفة إحدى المحركات الرئيسية للابتكار والإبداع التنظيمي، من خلال تهيئة بيئة داعمة لتبادل المعارف، وتحفيز الأفراد على المشاركة بالأفكار والخبرات، وتحويل المعرفة المكتسبة إلى منتجات وخدمات أو ممارسات جديدة قابلة للتطبيق. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن بيئات العمل التي تعتمد على منهجيات واضحة لإدارة المعرفة تُظهر مستويات أعلى من الإبداع المؤسسي، وتتمتع بقدرة أكبر على التجديد والتطوير المستمر، مما يعزز من تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية (Marques Júnior et al., 2020).

علاوة على ذلك، فإن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وذلك من خلال تحويل المعارف التنظيمية إلى أصول فكرية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتُصبح بذلك عاملاً مميزاً يعزز مكانة المؤسسة في السوق، ويُسهم في بناء هوية مؤسسية فريدة مبنية على التعلم التنظيمي وتراكم الخبرات. كما تسهم في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات ورفع كفاءة الأداء، لا سيما في المنظمات التي تعتمد على رأس المال الفكري كعنصر أساسي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Alshawabkeh, 2021).

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية إدارة المعرفة لا تقتصر على الأبعاد التقنية أو التنافسية فحسب، بل تمتد لتشمل الأبعاد الثقافية والتنظيمية، حيث تؤدي إلى ترسيخ ثقافة التعاون والمشاركة، وتعزز من مستوى الثقة بين العاملين، وتسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والانفتاح المعرفي. وقد أشار زغمار ودبوش (2022) إلى أن إدارة المعرفة ترتبط بشكل مباشر بالتعلم التنظيمي، وتسهم في بناء القدرات الذاتية للمؤسسة، بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز قدرتها على التفاعل مع الأزمات بكفاءة ومرونة.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تتجسد في كونها مدخلاً استراتيجياً متكاملًا يُمكن المنظمات من التحول من الأنماط التقليدية إلى أنماط أكثر فاعلية وابتكاراً، فهي تمثل الإطار الذي من خلاله يتم توظيف الموارد المعرفية والبشرية والتكنولوجية في خدمة الأهداف المؤسسية، كما أنها تتيح بناء منظومات تنظيمية قادرة على التكيف المستمر، وتوليد المعرفة الجديدة، وتحقيق الأداء المتميز، بما ينسجم مع متطلبات البيئة المعاصرة ويسهم في تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

2.3.3 الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المعرفة

تُعد الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المعرفة من المحاور الجوهرية التي تعكس الدور العميق لهذا المفهوم في دعم الرؤية الشمولية للمؤسسة، وتحقيق أهدافها بعيدة المدى، إذ لم تعد إدارة المعرفة مجرد آلية لتخزين المعلومات أو تسهيل تدفقها، بل أصبحت أداة استراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصنع القرار والتخطيط الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية. وتتمثل هذه الأبعاد في مجموعة من الجوانب التي تُظهر كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تشكيل السياسات وتوجيه الموارد وتعزيز الأداء على مختلف المستويات التنظيمية.

أول هذه الأبعاد يتمثل في البعد التنافسي، حيث تسهم إدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها من خلال استثمار المعارف الضمنية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد، وتحويلها إلى أصول معرفية تميز المنظمة عن غيرها. وقد أشار (Marques Júnior et al. (2020 إلى أن المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة قادرة على التميز في تقديم خدماتها وتحقيق رضا عملائها، كما تكون أكثر قدرة على الدخول إلى أسواق جديدة وتحقيق التوسع والنمو. وتدعم هذه الميزة التنافسية الاستدامة التنظيمية وتعزز من قدرة المنظمة على البقاء في بيئات عمل شديدة الديناميكية.

البعد الثاني هو البعد التكنولوجي، حيث ترتبط إدارة المعرفة بتوظيف أدوات وتطبيقات تقنية متقدمة تتيح جمع المعلومات وتحليلها وتخزينها وتداولها داخل المؤسسة. وتُعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً في دعم استراتيجيات إدارة المعرفة، إذ تُمكن المؤسسات من تطوير قواعد بيانات ذكية، وأنظمة دعم اتخاذ القرار، ومنصات مشاركة المعرفة، وهو ما يسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية والتقليل من الهدر الزمني والمادي (Ali et al., 2023).

أما البعد الثالث فيتمثل في البعد الإبداعي، والذي يربط بين إدارة المعرفة والقدرة على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع متطلبات السوق. وتؤدي ممارسات إدارة المعرفة إلى تعزيز بيئة داعمة للابتكار من خلال تشجيع التفاعل بين الأفراد، وتحفيزهم على تبادل الخبرات والتجارب، بما يعزز من قدرتهم على التفكير الخلاق واتخاذ المبادرات. وقد أكد (Jeong & Shin, 2019) أن المؤسسات التي تدير معارفها بشكل استراتيجي تتمتع بمستوى عالٍ من الإبداع المؤسسي، مما يجعلها أكثر قدرة على مواكبة التحولات والاستفادة من الفرص.

ويتجسد البعد الرابع في البعد الثقافي والتنظيمي، حيث تسهم إدارة المعرفة في ترسيخ ثقافة التعلم الجماعي والتعاون، وتؤسس لسلوك تنظيمي يتسم بالشفافية والانفتاح، ويُعزز من شعور الانتماء والمسؤولية لدى العاملين. كما أن إدارة المعرفة تدفع باتجاه بناء رأس مال فكري يتجدد باستمرار، من خلال تنمية القدرات البشرية وتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع التحديات الجديدة (Alshawabkeh, 2021).

وتكمن أهمية هذه الأبعاد في تكاملها داخل الإطار الاستراتيجي العام للمؤسسة، إذ إن إدارة المعرفة لا تحقق أهدافها بمعزل عن غيرها من الأنشطة، بل من خلال تفاعلها مع القيادة والموارد البشرية والتقنيات، ضمن منظومة متكاملة تُمكن المنظمة من صياغة رؤيتها المستقبلية، وتحديد أولوياتها، وتوجيه طاقاتها نحو تحقيق رسالتها الأساسية. ومن هنا، فإن تبني منظور استراتيجي لإدارة المعرفة يُعد ضرورة لأي منظمة تسعى إلى البقاء والمنافسة في عالم يتجه بثبات نحو الاقتصاد المعرفي.

2.3.4 عناصر إدارة المعرفة

تُشكل عناصر إدارة المعرفة الأساس البنوي الذي تقوم عليه مختلف العمليات المعرفية داخل المنظمة، إذ تُعبر هذه العناصر عن المكونات الرئيسة التي يتوجب توفرها لضمان فاعلية إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

ولا تقتصر هذه العناصر على الجوانب التقنية أو المعلوماتية، بل تشمل الأبعاد البشرية والتنظيمية والثقافية التي تتفاعل فيما بينها لتنتج بيئة معرفية متكاملة. وقد تناولت الأدبيات العلمية عناصر متعددة لإدارة المعرفة، إلا أن أبرزها يتمثل في: المعرفة الضمنية والصريحة، مصادر المعرفة، وحوامل المعرفة التنظيمية.

تُعد المعرفة الضمنية والصريحة من أهم مرتكزات إدارة المعرفة، حيث تشير المعرفة الصريحة إلى تلك المعارف التي يمكن توثيقها وتخزينها بسهولة، مثل الوثائق والتقارير والسياسات والإجراءات، وهي عادة ما تكون متاحة في قواعد البيانات والمستندات الرسمية. أما المعرفة الضمنية فهي تلك التي يصعب التعبير عنها بالكلمات أو نقلها بشكل مباشر، لأنها ترتبط بالخبرة الشخصية والحدس والمهارات المتراكمة لدى الأفراد، ما يجعل نقلها وتداولها أكثر تعقيداً (Ali et al., 2023). وتكمن أهمية التفرقة بين هذين النوعين في تحديد آليات إدارة كل منهما، حيث تتطلب المعرفة الضمنية جهوداً مضاعفة لتحويلها إلى معرفة قابلة للمشاركة والتوظيف المؤسسي. وتُعد مصادر المعرفة من العناصر الرئيسية الأخرى، إذ تتنوع هذه المصادر بين داخلية، كالموظفين والخبرات المتراكمة والعمليات التشغيلية، وخارجية، كالموردين، والعملاء، والأبحاث الأكاديمية، والمنافسين، والمؤتمرات، والبيانات السوقية. وتعتمد كفاءة إدارة المعرفة إلى حد كبير على قدرة المنظمة على استثمار هذه المصادر بكفاءة، وتوظيفها في دعم قراراتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها التشغيلية. وقد أكد Marques Júnior et al. (2020) أن تنوع مصادر المعرفة وارتباطها بالبيئة المحيطة يمنح المؤسسة مرونة أكبر في التعامل مع التغيرات والتحديات.

أما العنصر الثالث فيتعلق بحوامل المعرفة التنظيمية، وتشمل النظم التقنية التي تُستخدم لتخزين المعرفة وتداولها، والبنية التنظيمية التي تُمكن من تدفق المعرفة عبر مختلف المستويات، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعلم والتعاون والانفتاح. وتشير دراسة Jeong & Shin (2019) إلى أن هذه الحوامل

تشكل البيئة الحاضنة للمعرفة، وتُحدد إلى حد كبير مدى نجاح المنظمة في إدارة مواردها المعرفية. فبدون ثقافة تنظيمية داعمة، أو نظم معلومات فعالة، أو هيكل تنظيمي مرن، يصعب تحقيق أهداف إدارة المعرفة على أرض الواقع.

وتجدر الإشارة إلى أن تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض يُمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي مبادرة معرفية داخل المؤسسة، حيث لا يكفي وجود تقنيات متقدمة دون وجود أفراد قادرين على توظيفها، ولا يمكن للمعرفة أن تُحدث أثرًا ملموسًا ما لم يتم تحويلها إلى ممارسات تنظيمية وسلوكيات يومية. ومن هذا المنطلق، فإن النظرة الشمولية لعناصر إدارة المعرفة تُعد أمرًا جوهريًا لضمان تحقيق الفاعلية والتميز في الأداء، ولتعزيز قدرة المنظمة على التعلم المستمر ومواجهة المتغيرات المحيطة بكفاءة واستباقية.

2.3.5 مراحل إدارة المعرفة

تُعد مراحل إدارة المعرفة الإطار التنفيذي الذي تتحرك من خلاله العمليات المعرفية داخل المنظمات، حيث تُحدد هذه المراحل التسلسل المنطقي لتكوين المعرفة وتداولها والاستفادة منها في دعم الأهداف الاستراتيجية. وتُجمع الأدبيات على أن إدارة المعرفة تمر بأربع مراحل رئيسية، هي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وهي مراحل متداخلة ومتراطة تؤثر كل منها في الأخرى، ولا يمكن عزلها عن السياق التنظيمي العام.

تبدأ إدارة المعرفة بمرحلة توليد المعرفة، وهي المرحلة التي يتم فيها إنتاج المعرفة الجديدة داخل المنظمة، سواء من خلال الخبرات المتراكمة للعاملين، أو من خلال أنشطة البحث والتطوير، أو عبر التعلم التنظيمي الناتج عن التجربة والخطأ. كما تشمل هذه المرحلة الاستفادة من المعرفة الخارجية القادمة من العملاء، والموردين، والمنافسين، والمؤسسات الأكاديمية. وقد أشار (Ali et al. (2023 إلى أن المنظمات الناجحة هي التي تهئ

بيئة عمل خصبة لتوليد المعرفة من خلال تشجيع الحوار، والابتكار، وتحفيز الأفراد على التفكير النقدي والتفاعل المستمر مع التغيرات البيئية.

تلي ذلك مرحلة خزن المعرفة، والتي تهدف إلى حفظ المعرفة المكتسبة بطريقة منظمة تتيح الوصول إليها عند الحاجة. وتشمل هذه المرحلة استخدام أدوات وتقنيات متعددة مثل قواعد البيانات، والأرشفة الإلكترونية، ونظم إدارة المحتوى، بالإضافة إلى توثيق الممارسات الجيدة والسياسات والإجراءات المتبعة. وتُسهم هذه المرحلة في ضمان عدم فقدان المعرفة نتيجة دوران العاملين أو التغيرات التنظيمية، كما أنها تدعم استمرارية الأداء المؤسسي. وقد بيّن Marques Júnior et al. (2020) أن فاعلية خزن المعرفة تعتمد على مدى ملاءمة البنية التحتية التقنية، وقدرة المنظمة على تنظيم المعرفة بصورة تمكن من استرجاعها بسهولة ووضوح.

أما المرحلة الثالثة فهي مشاركة المعرفة، وتُعد من أكثر المراحل حيوية في دورة إدارة المعرفة، إذ تسعى إلى نقل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية بطريقة فعالة. وتشمل هذه المرحلة اللقاءات الدورية، وورش العمل، والأنظمة الرقمية التفاعلية، ومجتمعات الممارسة، وغيرها من الآليات التي تسهم في تعزيز التواصل المعرفي. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تُحول المعرفة من مورد ساكن إلى مورد نشط يدعم التعلم الجماعي ويرفع من كفاءة الأداء العام. وقد أشار Jeong & Shin (2019) إلى أن مشاركة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة المنظمة، فكلما زادت الثقة والانفتاح داخل المؤسسة، زادت فاعلية هذه المرحلة.

وتُحتتم المراحل بمرحلة تطبيق المعرفة، وهي التي يتم فيها توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات، وتحسين العمليات، ودعم اتخاذ القرار، وتطوير المنتجات والخدمات. وتُعد هذه المرحلة المؤشر الحقيقي على مدى فاعلية إدارة المعرفة، إذ إن المعرفة لا تكتسب قيمتها إلا إذا تحولت إلى نتائج ملموسة تسهم في تحقيق

الأهداف التنظيمية. وتُظهر نتائج دراسة (Alshawabkeh 2021) أن المؤسسات التي تُحسن توظيف معارفها تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات وتعزيز أدائها التنافسي.

ومن خلال هذا التسلسل، يتضح أن المراحل الأربع لإدارة المعرفة تشكل عملية متكاملة تبدأ بتوليد المعرفة ولا تنتهي بتطبيقها، بل تُعاد تغذيتها باستمرار من خلال التعلم من التجربة وتحديث المعرفة المخزنة. وتُبرز هذه المراحل أهمية تبني منهج شمولي يتكامل فيه الجانب البشري مع الجانب التكنولوجي والثقافي لضمان نجاح منظومة إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

2.4 العلاقة التفاعلية بين الرقابة الاستراتيجية، إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي

تُعد الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت في ظل التغيرات المتسارعة وعدم اليقين الذي يواجه المنظمات المعاصرة، وخصوصًا في السياقات الحكومية التي تتطلب استجابات مرنة وسريعة للتحديات المتجددة. وتكمن أهمية هذا المفهوم في تمكين المؤسسات من استشراف التغيرات البيئية وتعديل استراتيجياتها وفقًا لذلك، بما يعزز من تناسق رؤيتها مع أهدافها طويلة الأمد. وقد أوضحت دراسة الشنطي والجبار (2021) أن الرقابة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية في رفع قدرة المؤسسات الفلسطينية على المنافسة، إذ تسهم في تحسين جودة الخدمات، وتسريع الاستجابة للمتغيرات، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. كما بيّنت دراسة راضي والموسوي (2022) أن اختيار الأهداف الاستراتيجية بمرونة وتخطيط يُعدّ أحد مكونات الرقابة التي تدفع نحو التميز في الأداء من خلال توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية.

ومع أن الرقابة الاستراتيجية تُعد أداة تمكينية في حد ذاتها، فإن فعاليتها تظل محدودة في غياب البنية المعرفية التي تدعم اتخاذ القرار والتكيف مع البيئة الديناميكية، وهو ما يجعل إدارة المعرفة مكونًا وسيطًا حاسمًا في تفسير العلاقة بين الرقابة والإبداع. فالمعرفة المؤسسية المتراكمة تمثل رافعة استراتيجية تتيح للمؤسسة استثمار

المعلومات والخبرات السابقة في توليد الحلول المبتكرة وتوجيه الاستجابات. وقد أظهرت دراسة شديد (2021) أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال تحسين تدفق المعرفة بين الإدارات المختلفة، وتوفير المعلومات الدقيقة لصانعي القرار، وتعزيز الفهم المشترك للأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة. كما أكدت دراسة صبري (2022) أن البلديات الفلسطينية التي طوّرت آليات فاعلة لإدارة المعرفة سجلت أداءً أعلى مقارنة بنظيراتها التي تفتقر لهذا المكون، وهو ما يدل على دور المعرفة في تفعيل الرشاقة وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

إن التكامل بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة المعرفة لا ينعكس فقط على الأداء التشغيلي، بل يُعد أيضًا محفزًا مباشرًا لتعزيز الإبداع التنظيمي، الذي يمثل اليوم أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة. فالإبداع لا ينشأ في فراغ، بل يحتاج إلى بيئة مرنة قادرة على استيعاب الأفكار الجديدة، ومعرفة مؤسسية منظمة قادرة على دعمها وتوجيهها نحو التفعيل العملي. وقد أوضحت دراسة غالي (2019) أن المؤسسات التي تمتلك قدرة إبداعية عالية تستطيع ابتكار حلول نوعية تسهم في تلبية احتياجات المستفيدين وتغوق توقعاتهم، مما يعزز من مكانتها التنظيمية في بيئات تنافسية. كما بيّن الشلبي (2019) أن الإبداع التنظيمي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقدرة على التكيف مع الظروف، وهو ما توفره الرشاقة حين تُدعم بإدارة معرفة مؤسسية فعالة.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي هي علاقة غير مباشرة في كثير من الأحيان، إذ تتوسطها منظومة معرفية تشمل جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها ومشاركتها، مما يجعل من إدارة المعرفة عاملًا مفسرًا ومفعلاً لهذا الارتباط. وقد دعمت دراسة (2018) Iqbal et al. هذا التوجه، حيث أكدت أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء والإبداع، من خلال دورها الوسيط في تحويل القدرات الاستراتيجية إلى سلوكيات تنظيمية مبتكرة. كما أظهرت دراسة Obeso et

al. (2020) أن التعلم التنظيمي، الناتج عن تفعيل إدارة المعرفة، يعمل كجسر بين الممارسات الاستراتيجية والنتائج الإبداعية داخل المؤسسة.

وإجمالاً، يمكن النظر إلى هذه المتغيرات الثلاثة بوصفها منظومة تكاملية، حيث تُمكن الرشاقة الاستراتيجية المؤسسة من التفاعل مع بيئتها، وتوفّر إدارة المعرفة البنية المعلوماتية والتنظيمية اللازمة لترجمة هذا التفاعل إلى حلول عملية، في حين يُمثل الإبداع التنظيمي المخرَج النهائي الذي يعكس نجاح المؤسسة في توظيف مرونتها ومعرفتها لتحقيق التميز. إن هذه المنظومة تُعد ضرورية بشكل خاص في السياق الفلسطيني، حيث تتعرض المؤسسات الحكومية لضغوط متزايدة تتطلب أنماطاً غير تقليدية من الأداء، وهو ما تؤكد نتائج دراسات مثل صبري (2022) وشديد (2021)، والتي تشير إلى أن الابتكار والمرونة لا يُمكن فصلهما عن بنية معرفية قوية ومتطورة.

2.5 وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية

تُعد وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية إحدى الركائز المركزية في منظومة الحماية الاجتماعية في فلسطين، حيث تضطلع بدور حيوي في التخطيط والتنفيذ والمتابعة للسياسات الاجتماعية التي تستهدف الفئات الهشة، مثل النساء والأطفال والمسنين وذوي الإعاقة والأسر الفقيرة. وتعمل الوزارة ضمن رؤية تسعى إلى بناء مجتمع فلسطيني متماسك ومتضامن، قائم على العدالة والكرامة وتكافؤ الفرص، من خلال تمكين الفئات المهمشة وتحقيق العدالة الاجتماعية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023).

لقد تطورت مهام الوزارة بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، خصوصاً في ظل الأزمات السياسية والاقتصادية والإنسانية التي تمر بها فلسطين، مما دفعها إلى تبني أنماط إدارية أكثر مرونة واستجابة، بما يتماشى مع مفهوم الرشاقة الاستراتيجية. وقد انعكس هذا التوجه في تطوير الوزارة لبرامج مثل نظام "السجل الاجتماعي

الموحد"، الذي يهدف إلى إدارة بيانات الأسر المستفيدة وفق منهجية الفقر متعدد الأبعاد، مما يعزز من كفاءة التوزيع واستهداف المساعدات (Ministry of Social Development, 2023a).

تسعى الوزارة أيضًا إلى توظيف المعرفة المؤسسية كأداة داعمة لصنع القرار، حيث تقوم بجمع وتحليل البيانات الاجتماعية من خلال أنظمة إلكترونية، وتعمل على مواءمتها مع مؤشرات الفقر والحرمان، لتوجيه السياسات الاجتماعية بفعالية أكبر. ويتجلى ذلك في إدارتها لحالات الدعم النقدي ومتابعتها للبرامج الموجهة للفئات الخاصة كذوي الإعاقة والأيتام والنساء ضحايا العنف، باستخدام أدوات تحليلية تساهم في تصميم التدخلات بشكل استباقي وفعال (Ministry of Social Development, 2023b).

كما تعتمد الوزارة بشكل واضح على مبدأ الابتكار الاجتماعي والإبداع التنظيمي في تصميم خدماتها، لا سيما في برامج التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة، ومشاريع الشراكة مع المجتمع المدني، وإنشاء صناديق خاصة لدعم ريادة الأعمال لدى الفئات الأقل حظًا. وقد أطلقت الوزارة خلال الأعوام الأخيرة عدة مبادرات مجتمعية مبتكرة مثل "مشروع همام لدعم الأشخاص ذوي الإعاقة الرياديين"، ومراكز الاستماع للنساء الناجيات من العنف، ما يعكس تبنيها لاستراتيجيات قائمة على التجريب والمخاطرة المدروسة (Ministry of Social Development, 2024).

وعلى صعيد الهيكل الإداري، نفذت الوزارة سلسلة من التدريبات وبناء القدرات لموظفيها في مجالات القيادة وتحليل البيانات وإدارة المعرفة، إدراكًا منها لأهمية رأس المال البشري في تحقيق الرؤية التنموية. كما عززت من شراكاتها مع جهات دولية مثل اليونيسف والبنك الدولي ومنظمات الأمم المتحدة، لتوسيع نطاق تدخلاتها، وتبني أفضل الممارسات الإدارية والإبداعية في القطاع الاجتماعي (UNICEF, 2023).

وبهذا، تظهر وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية كنموذج حيّ لتفعيل الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام، من خلال التفاعل مع المتغيرات، وتكثيف الموارد، واستثمار إدارة المعرفة، بما يؤدي إلى الإبداع في تقديم الخدمات الاجتماعية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والعدالة الاجتماعية.

2.6 الدراسات السابقة

في هذا القسم تم تناول الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

2.6.1 الدراسات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية

1. دراسة (زغمار ودبوش، 2022) بعنوان "دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية:

دراسة حالة مجمع صيدال - فرع قسنطينة"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التعلم التنظيمي في دعم الرقابة الاستراتيجية بمؤسسة مجمع صيدال - فرع قسنطينة، من خلال التركيز على العمليات المعرفية المرتبطة بتحديد المعرفة وامتصاصها وتوظيفها داخل البيئة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (43) موظفًا، حيث تم تحليل المعطيات باستخدام أساليب الانحدار التي أظهرت وجود تأثير دال وموجب للتعلم التنظيمي في تمكين الرقابة الاستراتيجية. وأبرزت النتائج الدور الحيوي للتعلم التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على التفاعل مع التغيرات الخارجية المتسارعة، وتثبيت موقعها التنافسي عبر تعزيز مرونتها الاستراتيجية. كما أكدت الدراسة على ضرورة اعتماد ممارسات مؤسسية منهجية تهدف إلى تنمية عمليات التعلم وتكاملها مع منظومة إدارة المعرفة، بما يدعم التحول نحو ثقافة مؤسسية محفزة على الابتكار، ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التميز والاستدامة على المدى البعيد.

2. دراسة (راضي والموسوي، 2022) بعنوان "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز:

بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثني"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل القطاع المصرفي، حيث تم بناء الإطار النظري للدراسة على توضيح المفاهيم المرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المتميز في السياق البنكي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (48) فرداً من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمحافظة المثني. وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي، مما يؤكد أن الرشاقة تسهم في رفع كفاءة الخدمات وتحسين استجابة المصارف للمتغيرات البيئية. كما أشارت النتائج إلى أن تعزيز الممارسات الاستراتيجية المرنة ينعكس إيجاباً على قدرة المصارف في الحفاظ على تنافسيتها في بيئة ديناميكية. وقد خلصت الدراسة إلى أهمية الاستثمار في الأدوات الرقمية الحديثة لرصد التحولات الاستراتيجية، وتشجيع أنشطة البحث والتطوير، إلى جانب تنمية المهارات البشرية من خلال التدريب المستمر، بما يدعم تمكين المصارف من التحسين المتواصل وتعزيز مستوى الرشاقة الاستراتيجية لديها.

3. دراسة (الصبيح، 2022) بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط

لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة، والوضوح الاستراتيجي، وسيولة الموارد على السيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية، والتي تشمل دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وشملت عينة من (236) مديراً من المستويات العليا والوسطى في (13) مصرفاً، وقد تم تحليل

(152) استبانة باستخدام نماذج الارتباط والانحدار وتحليل المسار. كشفت النتائج عن وجود تأثير إحصائي دال لجميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية على السيادة الاستراتيجية، إضافة إلى وجود دور جزئي لإدارة الجداريات في تعزيز هذا التأثير، مما يؤكد أهمية الكفاءات البشرية في دعم فعالية الرقابة داخل المؤسسات المصرفية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات فعالة لإدارة الجداريات، وتبني استراتيجيات تنمية للموارد البشرية بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف الأردنية.

4. دراسة (ستو ودريال، 2022) بعنوان "دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الأزمة الصحية

لجائحة فيروس "كوفيد-19" أنموذجاً: دراسة حالة جامعة الوادي"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور الرقابة الاستراتيجية في التخفيف من آثار الأزمات في المؤسسات التعليمية، من خلال تطبيقها على جامعة الوادي خلال أزمة كوفيد-19، وذلك بالتركيز على العلاقة بين أبعاد الرقابة وإدارة الأزمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبيان وُزِع على عينة مكونة من (80) من الإطارات الإدارية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، كما تبين أن أبعاد الرقابة تسهم في تعزيز قدرة الجامعة على الاستجابة الفعالة للأزمات، مما يؤكد أهمية ترسيخ هذا النهج لضمان استدامة أداء الجامعات في بيئات مضطربة.

5. دراسة (الشنطي والجبار، 2021) بعنوان "الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات صناعة الأدوية في فلسطين، من خلال دراسة شاملة لجميع الموظفين في المواقع الإشرافية وعددهم (166). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة وفق أسلوب الحصر الشامل، حيث تم استرجاع (145)

استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد مرتفعة بلغت (87.3%). أظهرت نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى الشركات مرتفع، كما أن مستوى الميزة التنافسية كذلك جاء مرتفعاً، مما يشير إلى وعي تنظيمي متقدم بأهمية هذه المفاهيم في بيئة الصناعة الدوائية. وبينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، حيث فسرت ما نسبته (58.8%) من التباين في هذه الميزة، في حين لم يكن لبعد المقدرات الجوهرية تأثير معنوي. وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كإطار عمل متكامل لتحسين جودة المنتجات، وتسريع الاستجابة للمتغيرات السوقية، وتقليل التكاليف والهدر، بما يدعم التنافسية الشاملة لشركات الأدوية في مختلف المستويات التشغيلية.

6. دراسة (شديد، 2021) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في دعم الرشاقة الاستراتيجية داخل الشركة المصرية للاتصالات، مع التركيز على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بدقة لتحقيق التميز المؤسسي. اعتمدت على استبانة وزعت على (130) موظفاً، واستُعيد منها (109) صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن القيادة، والأهداف، والموارد البشرية، وخدمة المجتمع تسهم بشكل معنوي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بتطوير التميز الإداري وتوسيع المشاركة المجتمعية لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

7. دراسة (العنزي، 2021) بعنوان "تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح"

يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مع تحديد متطلبات التطبيق وتقديم تصور مقترح لتعزيزه. شملت العينة (334) مشاركاً من جامعات سعودية متعددة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة تغطي أربعة أبعاد. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية كانت متوسطة بشكل عام، باستثناء بعد الالتزام

الجماعي الذي حظي بتقدير مرتفع، كما تبين أن متطلبات التطبيق جاءت بتقدير عالٍ، مما يؤكد الحاجة إلى بيئة تنظيمية داعمة تعزز هذه الأبعاد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Amini & Rahmani, 2023) بعنوان "Affects the How Strategic Agility"

"Competitive Capabilities of Private Banks"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية لدى البنوك الخاصة في إيران، من خلال استقصاء دور أبعاد الرشاقة مثل وضوح الرؤية وسرعة الاستجابة في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات المصرفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الترابطي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 150 مديراً وخبيراً في البنوك الخاصة، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والتحليل العاملي التأكيدي، وقد أظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد عاملاً مؤثراً بدرجة كبيرة في تعزيز القدرات التنافسية، وكان بعد وضوح الرؤية هو الأكثر تأثيراً بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تلك القدرات.

2. دراسة (Elali, 2021) بعنوان "Business The Importance of Strategic Agility to"

"Survival During Corona Crisis and Beyond"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وبيان أهميتها كأداة حيوية لبقاء واستدامة المؤسسات في بيئات تتسم بالتقلبات الحادة والصدمات المتكررة، كما في حالة أزمة جائحة كوفيد-19، حيث ناقشت الدراسة كيف تمكن الرشاقة المؤسسات من التكيف مع الاختلالات غير المتوقعة في سلوك المستهلك، وانهيار سلاسل التوريد، والتغيرات التقنية السريعة، وذلك من خلال استغلال فرص الابتكار وتوجيه الاستجابات

الاستراتيجية بمرونة، وأكدت الدراسة على ضرورة تبني المنظمات المعاصرة لهذا النهج لإنشاء كيانات رشيقة قادرة على التكيف والنمو في عالم سريع التغير.

3. دراسة (Clauss et al., 2021) بعنوان "and Organizational ambidexterity"

competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration–

"exploitation paradox

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال فحص التفاعل بين استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في بيئة صناعية ديناميكية، حيث استخدم الباحثون نهجًا مختلطًا شمل مراجعة الأدبيات وتحليلًا كميًا شمل 150 شركة ألمانية متوسطة الحجم في قطاع الهندسة، وأظهرت النتائج أن الجمع بين الرشاقة الاستراتيجية والتوازن بين أنشطة الاستكشاف (الابتكار الجذري) والاستغلال (التحسين المستمر) يسهم بشكل فعال في دعم الميزة التنافسية، في حين أن الاعتماد على أحدهما فقط قد يؤدي إلى نتائج محدودة أو حتى سلبية، مما يؤكد أهمية الرشاقة كعامل تيسيري للاستفادة المثلى من البراعة التنظيمية

4. دراسة (Ahammad et al., 2021) بعنوان "environmental Strategic agility"

uncertainties and international performance: The perspective of Indian

"firms

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال ودورها في تطوير الرشاقة الاستراتيجية، وتأثير هذه الرشاقة على الأداء الدولي للشركات الناشئة في الأسواق الناشئة، حيث تم تحليل بيانات ميدانية من شركات هندية تعمل في بيئات عالية التنافس والديناميكية، وأظهرت النتائج أن الرشاقة

الاستكشافية تُسهم في تحسين الأداء الدولي في السياقات التنافسية، بينما تعزز الرشاقة الاستغلالية الأداء في البيئات المتغيرة، ما يبرز أن تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء يعتمد على طبيعة البيئة الخارجية، وقد قدمت الدراسة توصيات عملية للمديرين العاملين في الأسواق الدولية حول كيفية التعامل مع حالات عدم اليقين من خلال التوازن بين الاستكشاف والاستغلال.

5. دراسة (Shams et al., 2021) بعنوان "Strategic agility in international

"business: A conceptual framework for “agile” multinationals

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير فهم أعمق لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية في سياق الأعمال الدولية، من خلال تقديم إطار مفاهيمي شامل يُبرز الجوانب التشغيلية التي ينبغي على الشركات متعددة الجنسيات تعزيزها، مثل تكنولوجيا المعلومات، وسلاسل التوريد، والإنتاج، بهدف تحقيق مرونة عالية واستجابة فعالة للتغيرات العالمية، وقد استعرض الباحثون الأدبيات الرئيسية المتعلقة بالرشاقة، وبيّنوا كيف تختلف الرشاقة الاستراتيجية عن المفاهيم التقليدية للمرونة التنظيمية، حيث تشمل إدارة علاقات أصحاب المصلحة وتطوير القدرات الديناميكية عبر مستويات متعددة من المنظمة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني نموذج مؤسسي متكامل يُعزز الرشاقة عبر كافة وحدات الشركة لتتمكن من المنافسة الفعالة في الأسواق الدولية، خاصة الناشئة منها، كما دعت الدراسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث لفهم هذا المفهوم المعقد في سياقات دولية متنوعة.

6. دراسة (Xing et al., 2020) بعنوان "agility: Entrepreneurial team and strategic

"A conceptual framework and research agenda

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي يربط بين فرق الروح المؤسسية والرشاقة الاستراتيجية، موضحةً كيف تسهم سلوكيات الفرق الريادية والمواهب التنظيمية والأنشطة الجماعية في تحفيز الابتكار وتعزيز الرشاقة

داخل المؤسسات، وذلك من خلال ممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية. استندت الدراسة إلى مراجعة أدبية منهجية من منظور الأساس الميكرو، وبيّنت أن الرشاقة الاستراتيجية لا تعتمد فقط على القرارات العليا أو الهياكل التنظيمية، بل تتبع أيضًا من الديناميكيات الجماعية في فرق العمل، وقد خلصت إلى أهمية تبني نهج تبادلي يجمع بين القيادة الريادية والتماسك الجماعي لتفعيل الرشاقة، كما أشارت إلى عدد من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تعزز الفهم التطبيقي للعلاقة بين الروح المؤسسية وإدارة الموارد البشرية والرشاقة الاستراتيجية في سياقات تنظيمية متنوعة.

7. دراسة (Doz, 2020) بعنوان "individual Fostering strategic agility: How"

"executives and human resource practices contributed

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف كيف يمكن للمديرين الفرديين وممارسات إدارة الموارد البشرية أن تساهم في الرشاقة الاستراتيجية، وهي أمر ضروري لنجاح المؤسسات. تتضمن منهجية البحث في المقال تحليل سلوكيات الأفراد المحددة والمهارات والممارسات التي تدفع الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي. النتيجة الرئيسية للدراسة هي أن الرشاقة الاستراتيجية لا تتعلق فقط بالاستراتيجية التحليلية أو التصميم التنظيمي، ولكنها أيضًا تتعلق بممارسات الإدارة والسلوكيات والمهارات والقيم والمعتقدات التي تحفز الإدارة العليا في اتخاذ وتنفيذ التزامات استراتيجية. يحدد المقال سلوكيات الأفراد المحددة التي تساهم في كل منجز من القوى التي تمكّن الرشاقة الاستراتيجية ويحلل كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية دعم هذه السلوكيات. واوصت الدراسة انه يجب على المؤسسات أن تركز على تطوير ملف مهارات وسلوك يعزز الرشاقة الاستراتيجية بين مديريها. يمكن تحقيق ذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل إدارة المواهب، وبرامج تطوير القيادة، وأنظمة إدارة الأداء، وأنظمة المكافآت التي تتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

من خلال ذلك، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على الاستجابة بسرعة وبفعالية لتغير ظروف السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.6.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (مرزوقي وبرابح، 2021) بعنوان "التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية:

المديرية التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في الإدارة الجزائرية. يُعتبر التمكين الإداري واحداً من الأساليب الحديثة في عملية الإدارة، حيث يرتبط بشكل وثيق بالإبداع التنظيمي، ويسهم في استقرار المنظمة وضمان قدرتها على التنافس. تم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في المديرية التنفيذية لولاية تندوف، حيث تمت مشموله جميع المستويات الإدارية وعددهم 97 موظفاً تقريباً في 11 مديرية. تم استخدام استبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت تحليل الانحراف المعياري المتوسط واختبار ANOVA لتحليل البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مقبول وقريب من درجة الموافقة للتمكين الإداري، حيث كانت النقطة المتوسطة الإجمالية 3.30. بالنسبة للإبداع التنظيمي، كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع وتم تقديره بمتوسط 3.72. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين بناءً على المتغيرين الجنس والأقدمية. ولكن لم يتم رصد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع بناءً على المتغيرين الجنس والأقدمية.

2. دراسة (المشهداني وآخرين، 2020) بعنوان "أثر نظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي: دراسة

ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير نظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي واستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات. شملت عينة البحث الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في ثلاث شركات صناعية بمحافظة ظفار وهي "ريسوت للأسمت، ظفار للطاقة، وشركة صلاله للميثانول"، وبلغ عددهم 97 موظفًا. تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة في الشركات الثلاثة، وتم جمع (93) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي لجمع البيانات وتحليلها والإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا ونوع نظم الدعم المستخدمة على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). بالمقابل، لم يتم رصد تأثير ذي دلالة إحصائية للإمكانيات المتاحة لنظم دعم القرارات على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ومن أهم التوصيات التي أبدتها البحث: رفع مستوى الإبداع للعاملين في الشركات الصناعية من خلال تنظيم ورش العمل وتطويرهم باستخدام أفضل الممارسات في استخدام نظم دعم القرارات. وتعزيز المدخلات المتاحة لنظم دعم القرارات في الشركات الصناعية لتقديم مساهمات جديدة وحديثة في عملية اتخاذ القرارات.

3. دراسة (إبراهيم وآخرين، 2020) بعنوان "أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الأبداع التنظيمي:

بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي في وحدات العمل المتعلقة بجامعة المنصورة. تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين، وبلغت عينة

الدراسة عدداً قدره 220 مشاركاً. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي واستخدام معامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج وجود علاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة داخل مكان العمل والإبداع التنظيمي. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة والإبداع التنظيمي. وأظهرت النتائج أيضاً تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمة المتعلمة مثل التميز الذاتي والنظرة المشتركة للتعلم الجماعي والتفكير المنظم على الإبداع التنظيمي. وتأثير معنوي إيجابي أيضاً للنماذج الفكرية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي.

4. دراسة (الابرو وعشطان، 2020) بعنوان "أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع

التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم التأثير المباشر للتراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي، وتحديد دور التأثير التفاعلي لقدرات التعلم التنظيمي. تم بناء المخطط النظري بناءً على هذه الأربعة متغيرات وتم تطوير الفرضيات الرئيسية على أساسها. تم تنفيذ الدراسة في القطاع الصحي الحكومي في العراق، واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات من ثمانية مستشفيات حكومية عشوائية تم اختيارها. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 201 مدير. تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامجي (Amos, SPSS) لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي لكل من التراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير تفاعلي لقدرات التعلم التنظيمي، حيث يسهم في تقليل التأثيرات السلبية للتراجع التنظيمي والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي. استناداً إلى النتائج، أوصى الباحثون بتوجيه التوصيات المناسبة.

5. دراسة (الشلبي، 2019) بعنوان "أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة

المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية في الأردن، بالإضافة إلى تحديد الدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه إدارة المواهب في تلك العلاقة. تم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض، وتوزيعه على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية في الأردن بطريقة عشوائية بسيطة، وشملت العينة (402) فرد ، بهدف تمثيل جميع أعضاء هيئة التدريس التي يبلغ عددهم (6931) فردًا. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية باستخدام برنامج تحليل البيانات الاجتماعية SPSS. ، أظهرت الدراسة أن التماثل التنظيمي في جميع جوانبه (التواصل والترابط مع الإدارة، التقييم الذاتي، القيم والأهداف المتكاملة، التواصل والترابط مع الزملاء) لا يؤثر بشكل معنوي على الإبداع التنظيمي في الجامعات الرسمية في الأردن. ومع ذلك، قد عدلت إدارة المواهب العلاقة بين التماثل التنظيمي والإبداع، من خلال التفاعل بين جوانب التماثل التنظيمي وإدارة المواهب، وأظهرت تأثيرًا معنويًا على الإبداع في الجامعات الرسمية في الأردن. نوصي بأهمية مراعاة أفكار واهتمامات هيئة التدريس بشكل أكبر من قبل إدارة الجامعة، وضمان وضوح استراتيجية جذب المواهب المبنية على الكفاءات والخبرات من قبل هيئة التدريس. يمكن الاستفادة من تميز هيئة التدريس في تقييم أنفسهم وذلك بالاعتماد على ارتباطهم وانتمائهم للجامعة، وقدرتهم على المشاركة بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعزيز الإبداع وتهيئة بيئة إبداعية وتشجيعهم على أداء مهامهم بطريقة مبتكرة.

1. دراسة (Ahammad et al., 2021) بعنوان "Strategic agility, environmental

uncertainties and international performance: The perspective of Indian

"firms

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور نظري وعملي لقدرات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات، وقياس أثر هذه القدرات على كل من الإبداع التنظيمي والأداء المؤسسي، وذلك في ضوء نظرية الموارد المبنية على الشركة، حيث قام الباحثون أولاً بتحديد الموارد التي تُشكّل مجتمعة ما يُعرف بقدرة الذكاء الاصطناعي، ثم طوّروا أداة لقياس هذه القدرة في السياق المؤسسي، وبعد ذلك اختبروا العلاقة بين هذه القدرة والإبداع التنظيمي والأداء الفعلي للشركات، وقد أظهرت النتائج أن وجود قدرة عالية للذكاء الاصطناعي داخل المؤسسة يعزز بشكل مباشر من مستويات الإبداع التنظيمي، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي كمصدر للقيمة والابتكار التنظيمي.

2. دراسة (Alshawabkeh, 2021) بعنوان "The Impact of Organizational

Creativity on Organization Agility: The Moderating Role of Knowledge

"Sharing in Pharmaceutical Companies in Jordan

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الإبداع التنظيمي على الرشاقة في شركات الأدوية الأردنية وشرح الدور التعديلي لمشاركة المعرفة. لتحقيق أهداف الدراسة، يتم تقديم نموذج افتراضي يعكس تأثير متغيرات الدراسة باستخدام نموذج يتألف من فرضيات بحث مقسمة إلى أربع فرضيات فرعية. تم تطوير استبانة مصممة لهذا الغرض وتوزيعها على العاملين في مناصب إشرافية وإدارية مختلفة من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في

الشركات المبحوثة من خلال عينة مستهدفة من (350) مشاركًا. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). يُظهر التحليل أساسًا أن جميع أبعاد الإبداع التنظيمي قد وصلت إلى درجات عالية من الأهمية وفقًا لإجابات المشاركين. كما تبين أن هناك تأثيراً للإبداع التنظيمي على أبعاده المختلفة في شركات الأدوية الأردنية. توصي الدراسة بأن تنشئ الشركات المعنية بالإبداع والتطوير التنظيمي لتكييف الأفكار الإبداعية وتطويرها، التي قد تساعد المؤسسات، وتدعمها في التطور في ضوء مشاركة المعرفة التي تعزز الإبداع في المؤسسات وتخلق رشاقة تنظيمية، مما ينعكس إيجابيًا على المنظمة وأدائها وتطورها.

3. دراسة (Darvishmotevali et al., 2020) بعنوان "The link between"

environmental uncertainty, organizational agility, and organizational

"creativity in the hotel industry"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عدم اليقين البيئي والرشاقة التنظيمية والإبداع التنظيمي في قطاع الفنادق، مستندة إلى نظرية الارتباك ونظرية الاستجابة، حيث اختبر الباحثون تأثير ثلاثة أبعاد رئيسية لعدم اليقين (التنافسي، التكنولوجي، والبيئي) على الإبداع التنظيمي، ودور الرشاقة الاستراتيجية كعامل معدل لهذا التأثير، وقد تم جمع البيانات من 174 مديرًا في فنادق خمس نجوم، وتحليلها باستخدام برنامج AMOS ، وأظهرت النتائج أن الرشاقة التنظيمية تخفف من الآثار السلبية لعدم اليقين البيئي على الإبداع، مما يشير إلى أهمية تبني مؤسسات الضيافة نماذج مرنة تقلل من البيروقراطية وتدعم الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المعقدة، بما يعزز قدرتها على الابتكار في ظل ظروف عدم الاستقرار.

4. دراسة (De-Vasconcellos et al., 2019) بعنوان "Organizationalcreativity as"

"a crucial resource for building international business competence"

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأدوار التي يلعبها الإبداع التنظيمي في تطوير قدرات الشركات وكفاءتها في الأعمال الدولية. أجرينا تحقيقاً مستنداً إلى الرؤية المبنية على الموارد حول كيفية دعم هذا المورد غير الملموس لتطوير القدرات والكفاءات. قمنا بإجراء استطلاع لـ 77 مشروعاً صغيراً ومتوسطاً في قطاع السمعيات والمرئيات في البرازيل وقمنا بتحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي العادي. تدعم النتائج جزئياً الفرضية بأن الإبداع التنظيمي هو عنصر أساسي للكفاءة في الأعمال الدولية، ولكنها تظهر أن تأثيره يتم بشكل رئيسي من خلال التوسط في بعض أبعاد القدرات الابتكارية والريادية. تتضمن هذه الدراسة توصيات للمؤسسات والسياسات العامة، مما يسهم في النقاش حول كيفية تحفيز الشركات على الابتكار والريادة، وكيف يمكن للجهات العامة تعزيز عملية التوسع الدولي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2.6.3 الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

دراسة الناصر واليخني (2023) بعنوان "إدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية - دراسة ميدانية في الهيئة العامة للجمارك العراقية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية، ولتحقيق ذلك تم بناء استبانة أعدت وفق الأصول العلمية لقياس متغيرات الدراسة، ووزعت على عينة من (100) فرد من أصل مجتمع الدراسة المكون من (600) عامل ومدير من العاملين في الهيئة العامة للجمارك العراقية، وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وجود

أثر لإدارة المعرفة لتحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية، والعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإدارة المعرفة ومشاركتها. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها دعم محور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك العراقية، وتخصيص فريق مهني مختص يكون عمله إدارة المعرفة ضمن مؤثرات محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات الهيئة.

دراسة صبري (2022) بعنوان "اثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية (جنين وقلقيلية)"

هدفت لمعرفة مستوى إدارة المعرفة وأثره في الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية (فلسطين)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي محافظتي بلديتي جنين وقلقيلية قوامها (350) موظفاً، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات. وكشفت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البلديات محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة ولكن ليس بدرجة كبيرة، وأن هنالك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة في أداء الهيئات المحلية محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للهيئات المحلية والتركيز بشكل متوازن على أبعاد إدارة المعرفة لأهميتها في تحسين الأداء.

دراسة منذر (2021) بعنوان "دور إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الأزمات في مجال سلاسل التوريد (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في سوريا)"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المنظمات الصناعية في سوريا والوقوف على مستوى إدارة الأزمات فيها، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في العاملين في المنظمات الصناعية في سوريا. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي

التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في المنظمات الصناعية السورية، وكان عدد الاستبانات التي تم توزيعها 150 استبانة، وتم إعادة 120 منها بنسبة استجابة (89%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى ممارسة إدارة المعرفة كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (79%)، وإدارة الأزمات أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (77%). يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية، وقد فسرت ما نسبته (74.2%)، لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية تبعاً للجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ومن أهم توصيات الدراسة: التأسيس لمفهوم إدارة المعرفة وتعزيز المبادئ التي تقوم عليها وزيادة توافرها وممارسة عملياتها في جميع المستويات.

دراسة العمد (2019) بعنوان "أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً:

دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية"

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية في إدارة الأزمات من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المصنفة للصحف اليومية وعددها (7)، حيث بلغ عددهم (637) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة، وتبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (240) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة مكونة من (75) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم استرداد (209) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم)

مجتمعة وكل على حدة في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية، ومن أهم توصيات الدراسة: أن تحرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز (المادية أو المعنوية) للموظفين الذين ساهموا في التطبيق الفعال لخطة الاتصالات الموضوعية، والتأكيد على توفير وسائل اتصالات متنوعة وحديثة بشكل مستمر لتبادل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية، على أن لا تتجاوز تكلفة ذلك النتائج المتوقعة منها، وتوفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق خطة الاتصالات.

دراسة الهامالي وآخرين (2021) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة حالة وزارة الثقافة في ليبيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان وزارة الثقافة والبالغ عددهم (982)، وتم اعتماد العينة العشوائية حيث تم جمع (282) استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار، وأوصت بالحرص على الاستعانة بالخبرات القديمة عن طريق ورش العمل وفرق العمل، لضمان الحصول على معارف جديدة، والعمل على تزويد العاملين بالنشرات والوثائق الدورية في التخصص لدعم معارفهم وخبراتهم، والسعي لاكتساب المعارف والخبرات عن طريق الاعتماد على التدريب والابتعاث الى الخارج.

دراسة (Obeso et al., 2020) بعنوان "Knowledge management processes and

"organizational performance: the mediating role of organizational learning

هدفت الى تحليل التأثير الفردي لممارسة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي، والوقوف على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسة ادارة المعرفة واداء الشركات الاسبانية. تم جمع البيانات عبر الهاتف ل (400) مدير شركة اسبانية، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لتوليد المعرفة على أداء الشركات، واكتسابها، بينما لا يوجد تأثير لتخزين المعرفة على أداء الشركات المبحوثة. وكشفت النتائج أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة وأداء الشركات. وأوصت الدراسة بتركيز جهود المديرين على الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة، وتشير الوساطة إلى أنه يجب على المديرين الاستثمار في الالتزام التنفيذي لتعزيز الثقافة والرؤية المشتركة والتعاون. دراسة منير، وعبد اللطيف (2019) هدفت للتعرف إلى أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية في الجزائر، حيث استخدم المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة تضمن متغيرات المعرفة وعملياتها، وكذلك تحسين وتطوير الأداء، حيث كان حجم العينة (90) موظفاً من الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك توجهاً إيجابياً لدى العاملين نحو تطوير الأداء المؤسسي من خلال إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المعرفة، والاهتمام بشقيها: الضمني، والصريح. والعمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

بينما دراسة (Iqbal et al., 2018) بعنوان " From knowledge management to performance: Modelling the mediating role of innovation and organizational intellectual capital in higher education "

هدفت إلى التحقق من أثر عوامل تمكين إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية الباكستان، إضافة إلى اختبار العلاقة المباشرة بين عمليات إدارة المعرفة والعمليات التشغيلية، والدور الوسيط لرأس المال الفكري والابتكار في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الجامعات. استخدمت عينة مكونة من (127) موظفا أكاديميا وإداريا، وتم اختبار العلاقة من خلال تقنية نمذجة المعادلة الخطية الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. وأظهرت النتائج أن أبعاد تمكين إدارة المعرفة (القيادة، الثقافة، الحوافز) لها تأثير كبير على عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، استغلال المعرفة). إضافة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الابتكار وتكنولوجيا المعلومات. وأوصت الدراسة بتعزيز الابتكار وتكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى تعزيز العمليات التشغيلية.

دراسة (Najeeb et al., 2018) بعنوان " The impact of Knowledge Management (KM) and Organizational Commitment (OC) on employee job satisfaction (EJS) in banking sector of Pakistan "

هدفت الدراسة لاختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي بشكل عام وبشكل فردي للموظفين في قطاع البنوك في باكستان، وتم تطوير استبانة كأداة قياس وتم توزيع (114) واسترداد (112)، وتم الاعتماد على المقابلات المباشرة أو من خلال الإنترنت لتعبئة الاستبانة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي في باكستان. وقد توصلت الدراسة

إلى نتائج، من أهمها بشكل عام فإن عمليات إدارة المعرفة تحسن من الرضا الوظيفي. كما وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي بوسط حسابي (2.57). وكان من أهم ما أوصت به الدراسة: ينصح المديرون بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي في مؤسساتهم، ليس فقط من أجل تحسين أداء العاملين ولكن أيضا لتحسين رفاهيتهم في العمل.

2.6.4 التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

تتقاطع أغلب الدراسات العربية والأجنبية حول الرشاقة الإستراتيجية في تأكيدها الدور الحاسم لأبعادها التقليدية – الحساسة البيئية، سرعة الاستجابة، وضوح الرؤية، وسيولة الموارد – في رفع الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، فقد أثبتت دراسات زغمار ودبوش (2022) والشنطي والجبار (2021) والصبح (2022) فاعلية هذه الأبعاد في القطاعات الصناعية والمصرفية والتعليمية العربية، بينما دعمت نتائج (2023) Amini & Rahmani (2021) Clauss et al. (2021) Elali ذلك في بيئات دولية تميّزها حدة التنافس والأزمات، الأمر الذي يبرز تشابهاً في الهدف والمضمون مع اختلاف واضح في السياق القطاعي والثقافي. وعلى الرغم من هذا الاتفاق، انصب تركيز بعض البحوث العربية على علاقة الرشاقة بالأداء المباشر مثل راضي والموسوي (2022) أو بإدارة الأزمات كما لدى ستو وديريال (2022) في حين ركزت معظم الدراسات الأجنبية على التكامل بين الرشاقة والاستكشاف والاستغلال (Ahammad et al., 2021; Shams et al., 2021) أو على البنية التحتية للتكنولوجيا وسلاسل التوريد (Doz, 2020; Xing et al., 2020)، وهو اختلاف يعكس تنوع الأولويات التشغيلية بين قطاعات الخدمات الحكومية والصناعات التنافسية.

أما في ميدان الإبداع التنظيمي، فقد التقت نتائج مرزوقي وبرابح (2021) والمشهداني وآخرين (2020) والشلبي (2019) على أن المناخ التنظيمي والتمكين الإداري والتماسك الوظيفي يرفع مستويات الابتكار داخل المؤسسات العربية، واتفق ذلك مع ما توصل إليه Darvishmotevali et al. (2020) و De-Vasconcellos et al. (2019) في السياقات الفندقية والدولية من أهمية بناء بيئة مرنة وتشجيع القدرات الابتكارية الفردية. غير أن الدراسات العربية ركزت غالبًا على تأثير الممارسات الإدارية التقليدية (التمكين، الروتين، التماثل) بينما أولت الأجنبية اهتمامًا أكبر للتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي (Ahammad et al., 2021) وآليات مشاركة المعرفة (Alshawabkeh, 2021)، مما يعكس اختلافًا في مستوى التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا بين البيئات البحثية.

وفي نطاق إدارة المعرفة، اتفقت الناصر واليخني (2023) وصبري (2022) ومنذر (2021) والعمد (2019) على أن عمليات اكتساب المعرفة ومشاركتها واستغلالها تعزز فاعلية القرارات والأزمات في المؤسسات العربية، بينما ركزت (2018) Najeeb et al. (2018) Iqbal et al. (2018) Obeso et al. (2020) على التأثير الوسيط للتعلم التنظيمي والابتكار ورأس المال الفكري في البيئات الأجنبية، وهو دليل على أنّ المنظمات العربية ما زالت في مرحلة تأسيس ثقافة المعرفة، في حين تتجه المؤسسات الأجنبية إلى دمج المعرفة مع الابتكار لتحقيق مكاسب تنافسية أوسع.

ثانياً: الفجوة البحثية المستخلصة

على الرغم من الإجماع الواسع حول أهمية الرقابة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي كل على حدة، فإن معظم الدراسات السابقة عالجت العلاقات الثنائية فحسب - كأثر الرقابة في الأداء أو دور المعرفة في الأزمات - دون بناء نموذج وسطي متكامل يجمع المتغيرات الثلاثة معاً، خصوصاً في السياقات الحكومية.

أضف إلى ذلك أن السياق الفلسطيني لم يحظ سوى بدراسة الشنطي والجبار (2021) التي تركز على الشركات الدوائية، بينما تفتقر وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، بوصفها مؤسسة حكومية تقدم خدمات اجتماعية في بيئة سياسية واقتصادية مضطربة، إلى أي بحث يستكشف كيف يمكن للرشاقة الإستراتيجية المدعومة بإدارة المعرفة أن تفرز إبداعاً مؤسسياً يرفع جودة خدمات الفئات الهشة. كما أنّ الأدبيات العربية قليلاً ما تناولت تقنيات الذكاء الاصطناعي كرافعة للإبداع على غرار (Ahammad et al. (2021، ولم تدرس أثر الجمع بين الاستكشاف والاستغلال في الجهاز الحكومي رغم توصيات (Clauss et al. (2021. Shams et al. (2021 بأهمية هذا التوازن. تُضاف إلى ذلك محدودية الدراسات التي تتناول أثر مشاركة المعرفة كمتغير مُعدّل بين الإبداع والرشاقة - وهو ما عالجه (Alshawabkeh (2021 في قطاع الأدوية الأردني - دون امتداده إلى القطاع العام الفلسطيني. بناءً على ذلك، تبرز فجوة معرفية واضحة تتمثل في نقص الأدلة التطبيقية التي تربط الرشاقة الإستراتيجية بإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ضمن قطاع الخدمات الاجتماعية في فلسطين، وتُعالج في آنٍ واحد مخرجات الأداء الاجتماعي والاستجابة للأزمات.

ثالثاً: تمييز الدراسة الحالية

أول ميزة لهذه الدراسة أنّها تُطبّق في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، فتقدم أول تحليل تكاملي يجمع الرشاقة والاستكشاف والاستغلال وإدارة المعرفة والإبداع في مؤسسة حكومية تُعنى بالحماية الاجتماعية، وهو ما يسد ثغرة تجاهلتها دراسات عربية ركزت على القطاعات التعليمية أو المصرفية أو الصناعية، وتُكمل في الوقت ذاته أعمالاً أجنبية ركزت على الشركات الربحية. ثانياً، تتبنى الدراسة نموذجاً وسطياً يختبر الدور المعدّل لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرشاقة والإبداع، مقتبسة آليات التحليل الهيكلي المتقدم المستخدمة في (Clauss et al. (2021) و (Amini & Rahmani (2023، لكنها تضيف لها بُعداً حكومياً ومؤشراً يتعلق

بجودة الخدمات الاجتماعية، الأمر الذي يعالج دعوة (Darvishmotevali et al. (2020 إلى توسيع النماذج التعديلية في بيئات معقدة. ثالثاً، توظف الدراسة قياسات محدثة لقدرات الذكاء الاصطناعي في جمع البيانات الاجتماعية، وتحليلها مستفيدة من أداة (Ahammad et al. (2021، لتقدير أثر التكنولوجيا كرافعة معرفية تعزز استجابة الوزارة للاحتياجات المتغيرة وتوليد حلول مبتكرة. رابعاً، تقدم الدراسة توصيات تطبيقية تتعلق بإنشاء وحدات معرفة متخصصة وربطها بمراكز الابتكار الاجتماعي لتعزيز الإبداع التنظيمي، مما يترجم مقترحات الناصر واليخني (2023) وصبري (2022) لتعزيز ثقافة المعرفة إلى سياسات تشغيلية مؤسسية. بذلك تُحقق الدراسة قيمة نظرية بتوسيع حدود نماذج الرشاقة وتكاملها مع المعرفة والإبداع في القطاع العام الفلسطيني، وقيمة عملية بتوفير خارطة طريق للوزارة تستند إلى نتائج إحصائية موثوقة ترفع كفاءة الخدمات الاجتماعية وتعزز دورها في التنمية المستدامة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

قام الباحث في هذا الفصل بتوضيح المنهجية المتبعة في التحليل الكمي وتعريف المتغيرات، وتوضيح الطرق والإجراءات المستخدمة في الدراسة، والطريقة التي تم اعتمادها للتحليل الإحصائي، وعرض البيانات التي تم جمعها لهذا الغرض.

3.1 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بدراسة دور إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية، حيث يعتمد المنهج الكمي على جمع البيانات الرقمية من خلال أدوات بحثية، مثل الاستبيانات الموجهة لمجموعة من الموظفين في الوزارة، ويتميز هذا المنهج بالتركيز على الكم والقيم العددية لقياس المتغيرات المحددة في الدراسة، مما يسهم في التوصل إلى نتائج موضوعية ودقيقة، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متقدمة لاستخلاص مؤشرات توضح طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي، ومدى تأثير إدارة المعرفة كمتغير وسيط، ويهدف هذا النهج إلى اختبار الفرضيات الموضوعية من خلال استخدام الإحصاءات الاستدلالية، مثل تحليل الانحدار والنمذجة بالمعادلات الهيكلية، مما يسهم في تحديد العلاقات السببية وتقييم درجة تأثير المتغيرات على بعضها البعض بشكل دقيق وموضوعي، وتساعد النتائج الكمية المستخلصة في تقديم توصيات مبنية على أدلة رقمية تسهم في تعزيز الرشاقة والإبداع داخل الوزارة، وتحسين الأداء المؤسسي بناءً على بيانات واقعية ومنهجية قابلة للقياس والتحقق.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في وزارة التنمية الاجتماعية والبالغ عددهم (749) حسب إحصائيات وزارة التنمية الاجتماعية للعام 2024. وتم استخدام العينة العشوائية المنتظمة وتم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون التالية لحساب حجم العينة (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1 - p) \right]}$$

حيث ان:

- N: حجم المجتمع، والذي تمثل في عدد الموظفين في الوزارة محل الدراسة والبالغ عددهم (749)
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)
- d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

ومن خلال تعويض المعطيات السابقة في المعادلة نجد أن حجم عينة الدراسة (249) موظفا وموظفة، وقد تم احتساب حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينات.

3.3 أداة الدراسة

استندت هذه الدراسة إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبانة تبعاً لمراجعة الدراسات السابقة بما يشمل المعلومات الديمغرافية، وتم تقسيم الاستبانة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، واشتقاق فقرات تعكس كل مجال من مجالات الدراسة، وتم مراجعة الاستبانة وتحكيمها من محكمين مختصين في مجال الدراسة، كما تم التأكد إحصائياً من ثباتها وصدقها.

وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وهو عبارة عن 4 أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة

الجزء الثاني: وهو عبارة عن 25 سؤالاً موضوعياً يتعلق بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية

الجزء الثالث: وهو عبارة عن 15 سؤالاً يتعلق بالإبداع التنظيمي.

الجزء الرابع: وهو عبارة عن 10 أسئلة تتعلق بإدارة المعرفة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج في هذه الدراسة، وهو أحد أكثر المقاييس شيوعاً في الدراسات الكمية، حيث يُطلب من المستجيب تحديد درجة موافقته على مجموعة من العبارات وفق تدرج محدد يشمل: (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، و(1) غير موافق بشدة. وقد تم تبني هذا المقياس استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة، نظراً لملاءمته لقياس الاتجاهات والآراء بدقة وسهولة التحليل الإحصائي لنتائجه.

3.4 صدق الاداة

خضعت أداة الدراسة لمراجعة علمية من قِبَل نخبة من المحكمين المختصين في مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال، حيث تم عرض فقراتها عليهم بهدف تقييم مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة وصحة صياغتها. وقد طُلب من المحكمين تقديم ملاحظاتهم حول وضوح العبارات، وشمولها للبعد المراد قياسه، مع اقتراح التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. وتم اعتماد التعديلات التي حظيت بتأييد غالبية المحكمين، مما أدى إلى تطوير الأداة بالشكل الذي يضمن تحقق صدق المحتوى، واعتمادها بصيغتها النهائية للاستخدام في جمع البيانات (الملحق 1: أداة الدراسة).

3.5 ثبات الاداة

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس. ويُوضح الجدول رقم (3.1) نتائج معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة كافة، حيث تعكس القيم المستخرجة مدى تماسك الفقرات ضمن كل مجال، مما يشير إلى موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة واستقرار.

الجدول (3.1): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الحساسية الاستراتيجية	5	0.799
المقدرات الجوهرية	5	0.714
وضوح الرؤيا	5	0.819
سرعة الاستجابة	5	0.903
الأهداف الاستراتيجية	5	0.817
الرشاقة الاستراتيجية	25	0.823
الابداع التنظيمي	15	0.777
إدارة المعرفة	10	0.836

تشير بيانات الجدول (3.1) إلى أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، تُظهر مستوى جيدًا من الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور، حيث تراوحت القيم بين (0.714) و(0.903)، وهي تقع جميعها ضمن الحدود المقبولة علميًا. فقد بلغ معامل الثبات لبُعد الحساسية الاستراتيجية (0.799) من خلال (5) فقرات، بينما سجّل بُعد المقدرات الجوهرية أدنى قيمة (0.714) من خلال (5) فقرات أيضًا، وهو ما يُعد مقبولًا وفق المعايير الإحصائية. أما بُعد وضوح الرؤيا فقد حقق معامل ثبات مرتفعًا بلغ (0.819)، وكذلك بُعد سرعة الاستجابة الذي سجّل أعلى القيم (0.903)، مما يعكس دقة الاتساق الداخلي لهذا البُعد. وسجّل بُعد الأهداف الاستراتيجية قيمة (0.817)، في حين بلغ معامل الثبات العام للمتغير الكلي "الرشاقة الاستراتيجية"، المكوّن من (25) فقرة، (0.823)، وهي قيمة تدل على موثوقية جيدة. كما أظهرت النتائج أن بُعد الإبداع التنظيمي المكوّن من (15) فقرة سجّل قيمة (0.777)، في حين حقق بُعد إدارة المعرفة أعلى القيم بعد سرعة الاستجابة، حيث بلغ معامل الثبات (0.836) من خلال (10) فقرات.

3.6 إجراءات الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة من خلال سلسلة من الخطوات المنهجية التي هدفت إلى ضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. بدأت العملية بإعداد أداة الدراسة بصيغتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها، ثم جرى تحديد أفراد عينة الدراسة بدقة بما ينسجم مع أهداف البحث. تلا ذلك قيام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، حيث تم توزيع (260) استبانة ، واستُعيد منها (249) استبانة صالحًا للتحليل، بنسبة استرداد بلغت (97.7%)، مما يعكس التزام المشاركين وفاعلية التواصل مع الميدان. وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS4، وذلك لاستخدام كل من التحليل الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وفقًا لطبيعة الفرضيات ومتطلبات الدراسة. وأخيرًا، تم استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها،

مع مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، ومن ثم صياغة التوصيات العملية المقترحة بناءً على تلك النتائج.

3.7 المعالجات الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع استجابات أفراد العينة، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب تمهيداً لمعالجتها إحصائياً، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart PLS 4 لما يوفره من أدوات مناسبة لتحليل نماذج المعادلات الهيكلية المبنية على تحليل المسار. وقد شملت المعالجات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة مجموعة من الإجراءات التي هدفت إلى اختبار ملاءمة النموذج وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، ومن أبرز هذه الإجراءات:

الجدول رقم (3.2): الإجراءات الإحصائية

الوصف	الإجراء الإحصائي
تحليل النموذج القياسي	
- الاتساق الداخلي - التشبعات (Factor Loading)	الصدق التقاربي (Convergent validity)
- ثبات المقياس - الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR)	
- متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted - AVE)	
- يتم التحقق باستخدام معيار Fornell and Larcker (1981)	الصدق التمايزي (Discriminant validity)
تحليل النموذج الهيكلي	
- قياس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.	معامل التفسير (R^2)
- تحديد مدى تأثير كل متغير على النموذج الكلي.	حجم التأثير (f^2)
- التحقق من صحة أو نفي الفرضيات البحثية.	اختبار الفرضيات
اختبار جودة نموذج الدراسة	
- قياس قدرة النموذج على التنبؤ بالمرجات.	جودة التنبؤ (Q^2)
- التحقق من ملاءمة النموذج الإحصائي لبيانات الدراسة.	جودة المطابقة (Goodness of Fit - GoF)

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

بعد جمع البيانات من عينة مكونة من 249 موظفًا وموظفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية باستخدام استبانة أعدها الباحث، تم تحليل النتائج بهدف اختبار صحة الفرضيات المتعلقة بنموذج الدراسة. وقد استخدمت الدراسة منهجية المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج Smart-PLS4 ، للتحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسير مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (4.1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (4.1): خصائص افراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
الجنس		
53%	132	ذكر
47%	117	أنثى
العمر		
6%	15	أقل من 30
26.9%	67	30-أقل من 40
41.4%	103	40-أقل من 50
25.7%	64	أكبر من 50
سنوات الخدمة		
24.5%	61	أقل من 5 سنوات
41.4%	103	5-أقل من 10 سنوات
18.95	47	10-أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر	38	15.3%
المؤهل العلمي		
دبلوم	4	1.6%
بكالوريوس	167	67.1%
دراسات عليا	78	78%

تشير البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة إلى مجموعة من الخصائص التي تساهم في فهم تنوع العينة وتوزيعها. بالنسبة للجنس، يظهر أن العينة تحتوي على توازن نسبي بين الذكور والإناث حيث يشكل الذكور نسبة (53%) من العينة، أي ما يعادل (132) فرداً، بينما تشكل الإناث نسبة (47%)، أي ما يعادل (117) فرداً.

فيما يتعلق بالعمر، تتراوح أعمار المشاركين في الدراسة بشكل ملحوظ، حيث إن نسبة قليلة من العينة، حوالي (6%)، تقل أعمارهم عن (30) عاماً، ما يعادل (15) فرداً، في حين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي التي تتراوح أعمارها بين (40) إلى أقل من (50) عاماً بنسبة (41.4%) أي (103) أفراد. الفئة العمرية التي تتراوح بين (30) إلى أقل من (40) عاماً تمثل نسبة (26.9%) أي (67) فرداً، بينما الفئة التي تزيد أعمارها عن (50) عاماً تشكل نسبة (25.7%) أي (64) فرداً. هذه النتائج توضح أن العينة تحتوي على تمثيل جيد للفئات العمرية المختلفة، مما يساعد على الحصول على رؤى شاملة من مختلف الفئات العمرية.

أما بالنسبة لسنوات الخدمة، فنجد أن أكبر شريحة من العينة هي من لديهم خبرة تتراوح بين (5) إلى أقل من (10) سنوات، حيث يمثلون نسبة (41.4%) أي (103) فرداً. الفئة التي تقل خبرتها عن (5) سنوات تمثل نسبة (24.5%) أي (61) فرداً، في حين أن الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين (10) إلى أقل من (15) سنة يمثلون نسبة (18.9%) أي (47) فرداً. أما الذين لديهم خبرة تصل إلى (15) سنة فأكثر فهم يشكلون نسبة

(15.3%) أي (38) فرداً. هذا التوزيع يعكس تفاوتاً في سنوات الخبرة بين أفراد العينة، مما يضيف قيمة إضافية للدراسة من حيث القدرة على تحليل التأثيرات المتعلقة بالخبرة المهنية.

بالنسبة للمؤهل العلمي، يلاحظ أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (67.1%) أي (167) فرداً، بينما يمثل الحاصلون على دراسات عليا نسبة (31.3%) أي (78) فرداً. أما الحاصلون على دبلوم فهم يشكلون نسبة ضئيلة للغاية لا تتجاوز (1.6%) أي (4) أفراد. يشير هذا إلى أن العينة مكونة بشكل رئيسي من أفراد ذوي تعليم عالٍ، مما قد يؤثر على طبيعة النتائج ويجعلها أكثر انعكاساً لآراء ذوي المستويات التعليمية المرتفعة، وتوجهاتهم.

4.3 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام المعايير التالية في تقييم درجة تطبيق الأبعاد حسب متوسطها الحسابي وذلك وفقاً للجدول التالي:

منخفضة	متوسطة	كبيرة
2.33-1	3.67-2.34	أكبر من 3.67

أولاً: الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية

جدول رقم (4.2): الإحصاء الوصفي لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرشاقة الاستراتيجية
البعد الأول/ الحساسية الاستراتيجية				
1	74.72%	0.916	3.736	1 تسعى الوزارة إلى رصد التغيرات في البيئة الخارجية بشكل مستمر
2	72.68%	0.958	3.634	2 تعتمد الوزارة على تحليل بيانات دقيقة لرصد الفرص والتهديدات
4	69.76%	1.053	3.488	3 تقوم الوزارة بتحديث استراتيجياتها بناءً على المستجدات البيئية
5	64.02%	1.063	3.201	4 تشجع الإدارة العليا الموظفين على الإبلاغ عن التغيرات المهمة
3	72.52%	0.938	3.626	5 تُخصص الوزارة وحدات مختصة لمتابعة التطورات الخارجية ذات الصلة
متوسط		0.986	3.537	المستوى الكلي لبعد الحساسية الاستراتيجية

البعد الثاني/ المقدرات الجوهرية				
1	76.22%	0.903	3.811	6 تمتلك الوزارة موارد بشرية ذات مهارات أساسية تدعم أهدافها
5	65.74%	1.098	3.287	7 تستثمر الوزارة بانتظام في تطوير القدرات الجوهرية لموظفيها
3	73.54%	0.877	3.677	8 يتم استخدام الإمكانيات التقنية للوزارة في تحسين الأداء المؤسسي
4	73.30%	0.857	3.665	9 تعزز الوزارة نقاط القوة لديها لتحقيق التفوق المؤسسي
2	75.98%	0.957	3.799	10 تحرص الوزارة على المحافظة على كفاءاتها التخصصية وتنميتها
متوسط		0.938	3.648	المستوى الكلي لبعد المقدرات الجوهرية
البعد الثالث/ وضوح الرؤية				
1	77.32%	0.921	3.866	11 يتم توضيح الرؤية الاستراتيجية للوزارة بشكل دوري للموظفين
5	68.42%	1.004	3.421	12 يشارك الموظفون في فهم الأهداف الاستراتيجية وصياغتها
4	70.40%	0.925	3.520	13 يتم ربط خطط العمل بالرؤية العامة للوزارة
3	73.00%	0.926	3.650	14 توجد مؤشرات أداء تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الرؤية
2	76.92%	0.881	3.846	15 تعكس مهام الإدارات المختلفة توجه الوزارة الاستراتيجي
متوسط		0.931	3.661	المستوى الكلي لبعد وضوح الرؤية
البعد الرابع/ سرعة الاستجابة				
1	74.26%	1.004	3.713	16 تستجيب الوزارة بسرعة للتغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة
2	72.04%	0.949	3.602	17 تعتمد الوزارة على إجراءات مرنة للتعامل مع الأزمات
3	72.04%	0.970	3.602	18 تُتخذ القرارات الهامة بسرعة دون التأثير على جودتها
5	71.50%	0.892	3.575	19 يتم تعديل السياسات والبرامج الحكومية بمرونة حسب الحاجة
4	71.82%	0.979	3.591	20 تُشجّع فرق العمل على المبادرة في مواجهة التحديات
متوسط		0.959	3.617	المستوى الكلي لبعد سرعة الاستجابة
البعد الخامس/ الأهداف الاستراتيجية				
1	71.50%	0.914	3.575	21 تم تحديد الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل دقيق وواضح
5	69.06%	0.933	3.453	22 تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع احتياجات المجتمع الفلسطيني
4	69.92%	0.925	3.496	23 تُراجع الوزارة أهدافها الاستراتيجية بشكل دوري
3	69.92%	0.913	3.496	24 يتم إشراك الموظفين في صياغة الأهداف المرورية
2	71.34%	0.910	3.567	25 تتوفر لدى الوزارة معايير محددة لقياس مدى تحقيق الأهداف
متوسط		0.919	3.517	المستوى الكلي لبعد الأهداف الاستراتيجية
متوسط		0.947	3.596	المستوى الكلي لمتغير الرقابة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (4.2) إلى أن المستوى الكلي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في الوزارة قد بلغ متوسطاً، حيث سجل متوسطاً حسابياً قدره (3.596) وانحرافاً معيارياً (0.947)، مما يدل على وجود درجة معتدلة من التقدير لدى الموظفين لمظاهر الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل. وقد توزعت نتائج التحليل الوصفي على خمسة أبعاد رئيسية، أظهرت جميعها مستوى متوسطاً كذلك، وهو ما يعكس وجود ممارسات فعلية للرؤية الاستراتيجية والاستجابة للتغير، لكنها لم تصل إلى مستويات مرتفعة من التمكين أو الاستقرار التنظيمي.

فيما يتعلق بُعد الحساسية الاستراتيجية، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.537) مع انحراف معياري (0.986)، مما يشير إلى أن الوزارة تسعى إلى تتبع التغيرات البيئية والتفاعل معها بشكل معتدل، وقد حقق البند الأول "رصد التغيرات البيئية الخارجية" أعلى متوسط (3.736) وأهمية نسبية بلغت (74.72%)، مما يعكس وعياً نسبياً بالتغيرات المحيطة، في حين جاء أدنى بند في هذا البعد هو "تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن التغيرات" بمتوسط (3.201) وأهمية نسبية (64.02%)، ما قد يُشير إلى ضعف المشاركة أو نقص الحوافز الممنوحة للإبلاغ عن التغيرات المهمة.

أما بُعد المقدرات الجوهرية فقد سجل متوسطاً أعلى نسبياً بلغ (3.648) وانحرافاً معيارياً (0.938)، ويُعد من الأبعاد المهمة التي أظهرت مستويات إيجابية، إذ احتل البند السادس المتعلق بامتلاك مهارات بشرية أساسية المرتبة الأولى بمتوسط (3.811) وأهمية نسبية (76.22%)، مما يدل على ثقة نسبية بقدرات الموارد البشرية في دعم أهداف الوزارة، بينما جاء أدنى بند في هذا البعد هو الاستثمار في تطوير هذه القدرات بانتظام بمتوسط (3.287) وأهمية نسبية (65.74%)، وهو ما يُبرز وجود فجوة محتملة بين امتلاك الكفاءات وبين السعي لتطويرها واستثمارها بشكل منتظم.

وفي بُعد وضوح الرؤية، بلغ المتوسط الحسابي (3.661) والانحراف المعياري (0.931)، مما يعكس إدراكاً متوسطاً لرؤية الوزارة الاستراتيجية، حيث تميز هذا البعد بمؤشرات مرتفعة نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، إذ جاء البند "توضيح الرؤية بشكل دوري" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.866) وأهمية نسبية (77.32%)، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على شفافية التوجه العام، في حين جاء بند "مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف" كأدنى قيمة بمتوسط (3.421) وأهمية نسبية (68.42%)، ما يدل على ضعف المشاركة الفعلية للعاملين في صياغة الرؤية، رغم وضوحها.

أما بُعد سرعة الاستجابة، فقد بلغ متوسطه (3.617) وانحرافه المعياري (0.959)، ويعكس هذا البعد قدرة الوزارة على التفاعل مع الظروف الطارئة واتخاذ قرارات سريعة، وقد حاز البند "الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة" على أعلى متوسط (3.713) وأهمية نسبية (74.26%)، مما يدل على مرونة نسبية في التعامل مع المتغيرات، بينما جاء بند "تعديل السياسات حسب الحاجة" بأدنى قيمة (3.575) وأهمية نسبية (71.50%)، وهو ما يشير إلى حاجة مستمرة لتطوير آليات التعديل والتقييم الدوري للبرامج والسياسات.

وفيما يخص بُعد الأهداف الاستراتيجية، فقد جاء أدأوه متوسطاً كذلك بمتوسط حسابي (3.517) وانحراف معياري (0.919)، وهو ما يعكس وجود وضوح نسبي في تحديد الأهداف، لكن دون إشراك واسع للموظفين أو آليات متابعة فعالة، حيث جاء البند "تحديد الأهداف بدقة" في المرتبة الأولى (3.575) بأهمية نسبية (71.50%)، بينما جاء بند "توافق الأهداف مع احتياجات المجتمع" بأقل قيمة (3.453) وأهمية نسبية (69.06%)، مما يعكس ضرورة ربط الأهداف المؤسسية بشكل أقوى مع متطلبات البيئة والمجتمع المحلي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الوزارة تمتلك مستوى متوسطاً من الرقابة الاستراتيجية في أبعادها الخمسة، وتظهر فيها بعض الممارسات القوية خصوصاً في مجالات وضوح الرؤية واستخدام الموارد البشرية،

بينما تظل هناك جوانب بحاجة إلى تعزيز، خاصة في مجالات التفاعل التنظيمي مع الموظفين، وتطوير القدرات الجوهرية، وزيادة مرونة السياسات والبرامج. كما تشير النتائج إلى أهمية الاستثمار في الثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع والتفاعل، بما يُمكن من تعزيز هذه الأبعاد وتحقيق انتقال فعلي نحو منظمة أكثر رشاقة وقدرة على التكيف والابتكار.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لأبعاد الإبداع التنظيمي

جدول رقم (4.3) الإحصاء الوصفي لأبعاد الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي				
الترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
البعد الأول/ البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع				
1	73.02%	0.604	3.651	1 توفر الوزارة بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الجديدة
2	64.28%	0.667	3.214	2 تتيح الإدارة فرصاً لتجريب حلول مبتكرة دون خوف من الفشل
3	62.22%	0.661	3.111	3 يتم دعم المبادرات الفردية من قبل الإدارة العليا
5	57.32%	1.214	2.866	4 توجد ثقافة تنظيمية تحفز على التفكير الإبداعي
4	58.62%	0.724	2.931	5 يُشجّع الموظفون على التعاون في تطوير الأفكار المبتكرة
متوسط		0.774	3.155	المستوى الكلي لبعدها البيئية التنظيمية الداعمة للإبداع
البعد الثاني/ الدوافع الشخصية للإبداع				
2	73.14%	0.665	3.657	6 أشعر بالحماس لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل
3	62.48%	0.570	3.124	7 أمتلك الحافز الشخصي لتحسين جودة الأداء
5	58.28%	0.713	2.914	8 أسعى دائماً للابتكار في أساليب إنجاز المهام
1	79.64%	0.594	3.982	9 أبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات التي أواجهها
4	60.42%	0.571	3.021	10 أشارك زملائي في تطوير أفكار جديدة داخل القسم
متوسط		0.623	3.340	المستوى الكلي لبعدها الدوافع الشخصية للإبداع
البعد الثالث/ القدرات الابتكارية				
2	78.24%	0.479	3.912	11 أتمكن من تطوير أفكار جديدة قابلة للتطبيق في بيئة العمل
1	86.42%	0.697	4.321	12 أستخدم التقنيات الحديثة لتسهيل تنفيذ الأفكار المبتكرة
4	50.28%	0.468	2.514	13 أجد دمج المعرفة المتاحة لإيجاد حلول إبداعية

5	42.94%	0.742	2.147	أمتك مهارات تحليلية تساعدني على تطوير مقترحات جديدة	14
3	60.02%	0.641	3.001	أتمكن من تنفيذ الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى نتائج ملموسة	15
متوسط		0.479	3.912	المستوى الكلي لبعء القدرات الابتكارية	
متوسط		0.719	3.082	المستوى الكلي لمتغير الإبداع التنظيمي	

تشير نتائج الجدول (4.3) إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي في الوزارة جاء بشكل عام عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.082) بانحراف معياري قدره (0.719)، وهو ما يعكس تقييماً معتدلاً من قبل المبحوثين للبيئة الإبداعية في المؤسسة، ويُظهر وجود مقومات حقيقية للإبداع، إلا أنها لم تُعَلَّ بالكامل بالشكل الذي يحقق مستويات مرتفعة من الابتكار والتنمية التنظيمية.

فيما يتعلق ببعء البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع، فقد أظهرت نتائجه متوسطاً حسابياً بلغ (3.155) وانحرافاً معيارياً (0.774)، ما يشير إلى وجود بيئة تسمح إلى حد ما بطرح الأفكار الجديدة وتجريب الحلول، إلا أنها تفتقر إلى تحفيز ثقافي كافٍ يدعم التفكير الإبداعي بصورة منهجية. وقد جاء أعلى بند في هذا البعد هو "توفر الوزارة بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الجديدة" بمتوسط (3.651) وأهمية نسبية (73.02%)، مما يدل على وجود استعداد تنظيمي نظري لتقبل الأفكار الجديدة، إلا أن ذلك لا ينعكس فعلياً في باقي الممارسات، إذ جاءت البنود المتعلقة بثقافة التحفيز والتعاون الإبداعي في المراتب الدنيا، مثل بند "وجود ثقافة تنظيمية تحفز على التفكير الإبداعي" الذي سجل أدنى متوسط (2.866) وأهمية نسبية (57.32%)، مما يكشف عن فجوة بين التوجهات الإدارية وبين الواقع الثقافي داخل بيئة العمل.

أما بُعد الدوافع الشخصية للإبداع، فقد جاء كذلك في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.340) وانحراف معياري (0.623)، ويعكس هذا البعد الذاتي للفرد في تحفيز نفسه نحو الإبداع، وقد أظهرت النتائج أن العاملين يشعرون بحماس متفاوت تجاه تقديم الأفكار، حيث جاء بند "أبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات

التي أواجهها" في المركز الأول بمتوسط (3.982) وأهمية نسبية مرتفعة (79.64%)، مما يدل على وجود توجه فردي نحو الإبداع، حتى في ظل وجود بعض القصور في الدعم المؤسسي. في المقابل، سجّلت البنود الأخرى مستويات أقل، مثل "أسعى دائماً للابتكار في أساليب إنجاز المهام" بمتوسط (2.914)، مما يشير إلى تراجع نسبي في الممارسات اليومية للإبداع رغم وجود النية الذاتية.

وفيما يتعلق ببعُد القدرات الابتكارية، فقد بلغ متوسطه (3.912) وهو الأعلى بين الأبعاد الثلاثة، غير أن الانحراف المعياري المنخفض (0.479) يُشير إلى وجود تباين محدود بين أفراد العينة في تقييم هذا البعد. وقد تميز هذا البعد ببند بارز تمثل في "استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل تنفيذ الأفكار المبتكرة" بمتوسط (4.321) وأهمية نسبية (86.42%)، مما يعكس وجود قدرة تقنية واضحة تدعم الإبداع. إلا أن هذا التفوق يقابله انخفاض لافت في بعض البنود المهمة، مثل "امتلاك مهارات تحليلية لتطوير المقترحات الجديدة" الذي جاء بمتوسط (2.147) وأهمية نسبية (42.94%)، وهو ما يسلط الضوء على ضعف المهارات الفكرية والقدرات التأملية التي تُعد ضرورية في صياغة أفكار قابلة للتطبيق، ويؤكد الحاجة إلى برامج تطوير وبناء قدرات مهنية تركز على مهارات التفكير النقدي والتحليلي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الإبداع التنظيمي داخل الوزارة يتمتع بمقومات أولية من حيث الاستعداد الفردي والقدرات التقنية، غير أن تفعيل هذا الإبداع يواجه تحديات تتعلق بالثقافة التنظيمية، وضعف التحفيز المؤسسي، ونقص المهارات التحليلية، وهو ما يتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واضحة لترسيخ ثقافة الإبداع، وتوفير بيئة مشجعة على التجريب والمبادرة، وتعزيز القدرات البشرية ذات العلاقة بالابتكار من خلال التدريب والدعم الفني والإداري المستمر.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المعرفة

جدول رقم (4.4): الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المعرفة

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة المعرفة
10	65.82%	1.039	3.291	1 تقوم الوزارة بجمع المعرفة المتوفرة من داخل المؤسسة وخارجها
2	71.18%	0.993	3.559	2 تمتلك الوزارة قواعد بيانات منظمة لحفظ المعرفة وتخزينها
4	70.56%	0.872	3.528	3 تُشجع الإدارة العليا الموظفين على مشاركة خبراتهم مع الآخرين
7	68.42%	1.015	3.421	4 يتم توثيق الممارسات الجيدة والمعارف المكتسبة بشكل ممنهج
9	67.72%	1.004	3.386	5 تُستخدم المعرفة المتراكمة في تطوير السياسات والبرامج
3	70.86%	0.937	3.543	6 يتم تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعارف لجميع الموظفين
1	73.38%	0.956	3.669	7 تُوظف المعرفة المتوفرة في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري
5	70.16%	0.938	3.508	8 يتم تدريب الموظفين على استخدام نظم إدارة المعرفة الرقمية
8	68.42%	1.038	3.421	9 تحرص الوزارة على تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة
6	69.52%	0.991	3.476	10 تُدمج إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي للوزارة
متوسط		0.978	3.480	المستوى الكلي لمتغير ادارة المعرفة

تشير نتائج الجدول رقم (4.4) إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارة جاء عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.480) وانحراف معياري (0.978)، وهو ما يعكس وجود اهتمام نسبي بممارسات إدارة المعرفة، لكن دون أن تصل إلى مرحلة النضج المؤسسي الكامل، الأمر الذي يتطلب مزيداً من التركيز على تعزيز هذه الممارسات ضمن السياسات والخطط الاستراتيجية للوزارة.

وقد أظهرت نتائج البنود العشرة تفاوتاً في مستويات التقدير، إذ جاء في المرتبة الأولى البند المتعلق بتوظيف المعرفة المتوفرة في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث سجل أعلى متوسط (3.669) وأهمية نسبية بلغت (73.38%)، ما يشير إلى إدراك نسبي لأهمية المعرفة في بناء القرارات، ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على استخدام المعرفة لأغراض استراتيجية، وإن كان لا يعكس بالضرورة وجود نظام شامل لتوظيف المعرفة في جميع المستويات الإدارية. في المقابل، جاء في المرتبة الأخيرة البند المتعلق بجمع المعرفة من داخل المؤسسة

وخارجها، بمتوسط (3.291) وأهمية نسبية (65.82%)، مما يدل على أن الوزارة لا تولي اهتمامًا كافيًا بعملية الاستقصاء المعرفي، سواء من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية أو استثمار المعارف الكامنة داخل المؤسسة. أما بند وجود قواعد بيانات منظمة لحفظ وتخزين المعرفة، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.559) وأهمية نسبية (71.18%)، وهو ما يعكس توافر بنية تكنولوجية أساسية تدعم خزن المعرفة، إلا أن هذه البنية لا تكون كافية ما لم تُقترن بتدابير واضحة لتيسير الوصول إلى هذه المعارف، وهو ما أكدته نتائج البند السادس "تسهيل الوصول إلى المعلومات لجميع الموظفين"، الذي جاء بمتوسط (3.543) وأهمية نسبية (70.86%)، ويُشير إلى أن الجهود المبذولة لتوفير المعلومات لا تزال في حدودها المتوسطة، وقد لا تشمل جميع فئات العاملين بشكل متوازن.

كما أظهرت النتائج أن الوزارة تشجع بدرجة معتدلة على مشاركة الخبرات، حيث سجل البند الثالث "تشجيع الموظفين على مشاركة خبراتهم" متوسطًا بلغ (3.528)، ما يدل على وجود بيئة تسمح بتداول المعرفة، لكنها قد لا تكون مدعومة بثقافة تنظيمية واضحة أو حوافز كافية لتعزيز هذه المشاركة، وهو ما يتقاطع مع نتائج بند "تبادل المعرفة بين الإدارات" الذي جاء بمتوسط (3.421)، مما يدل على وجود فجوة بين المستويات المختلفة داخل الوزارة في تداول المعرفة الأفقية.

من جهة أخرى، أظهر البند المتعلق باستخدام المعرفة في تطوير السياسات والبرامج متوسطًا منخفضًا نسبيًا (3.386) وأهمية نسبية (67.72%)، مما يعكس ضعفًا في توظيف المعرفة بشكل مؤسسي لتغذية عملية صنع السياسات، وهو ما يتطلب ربطًا أوثق بين وحدات المعرفة ووحدات التخطيط، كما أن بند دمج إدارة

المعرفة في التخطيط الاستراتيجي للوزارة جاء بمتوسط (3.476) وأهمية نسبية (69.52%)، وهي نسبة متوسطة تشير إلى غياب التكامل الكامل بين الوظيفة المعرفية والبعد الاستراتيجي.

أما التدريب على نظم إدارة المعرفة فقد جاء بمتوسط (3.508)، مما يُظهر أن الوزارة تبذل جهودًا محدودة لبناء القدرات في هذا المجال، إلا أن ذلك لا يعكس بالضرورة وجود سياسة تدريبية ممنهجة على استخدام نظم إدارة المعرفة بشكل فعّال.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن الوزارة تطبق بعض جوانب إدارة المعرفة بدرجة معتدلة، لا سيما في مجالات خزن المعلومات ودعم اتخاذ القرار، في حين تظهر جوانب ضعف واضحة في مجالات جمع المعرفة، والتكامل الاستراتيجي، وتبادل المعرفة بين الإدارات، وتدريب الكوادر. وعليه، فإن رفع مستوى إدارة المعرفة في الوزارة يتطلب تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للمشاركة، وتطوير السياسات المعرفية، وتكاملها مع نظم التخطيط، وربطها بمؤشرات الأداء وتقييم القرارات، بما يسهم في تحويل المعرفة إلى مورد مؤثر في تحقيق الأهداف المؤسسية والتنموية.

4.4 التحليل الإحصائي

يُجرى التحليل في برنامج Smart-PLS4 عبر مرحلتين: قياس النموذج لتقييم صدق الأداة، وثباتها ثم تحليل النموذج الهيكلي لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات وتفسير نتائج الفرضيات.

4.4.1 تحليل النموذج الخارجي أو القياسي (Measurement Model)

يتضمن تحليل النموذج القياسي في برنامج Smart-PLS4 تقييم نوعين أساسيين من الصدق البنائي:

الصدق التقاربي الذي يعكس مدى ترابط مؤشرات البُعد الواحد، والصدق التمايزي الذي يوضح تميّز كل بُعد

عن الأبعاد الأخرى، ويُعد هذا التحليل ضروريًا للتحقق من مدى تمثيل المقياس للبناء المفاهيمي الذي صُمم لقياسه، وفيما يلي عرض لنتائج هذين الاختبارين.

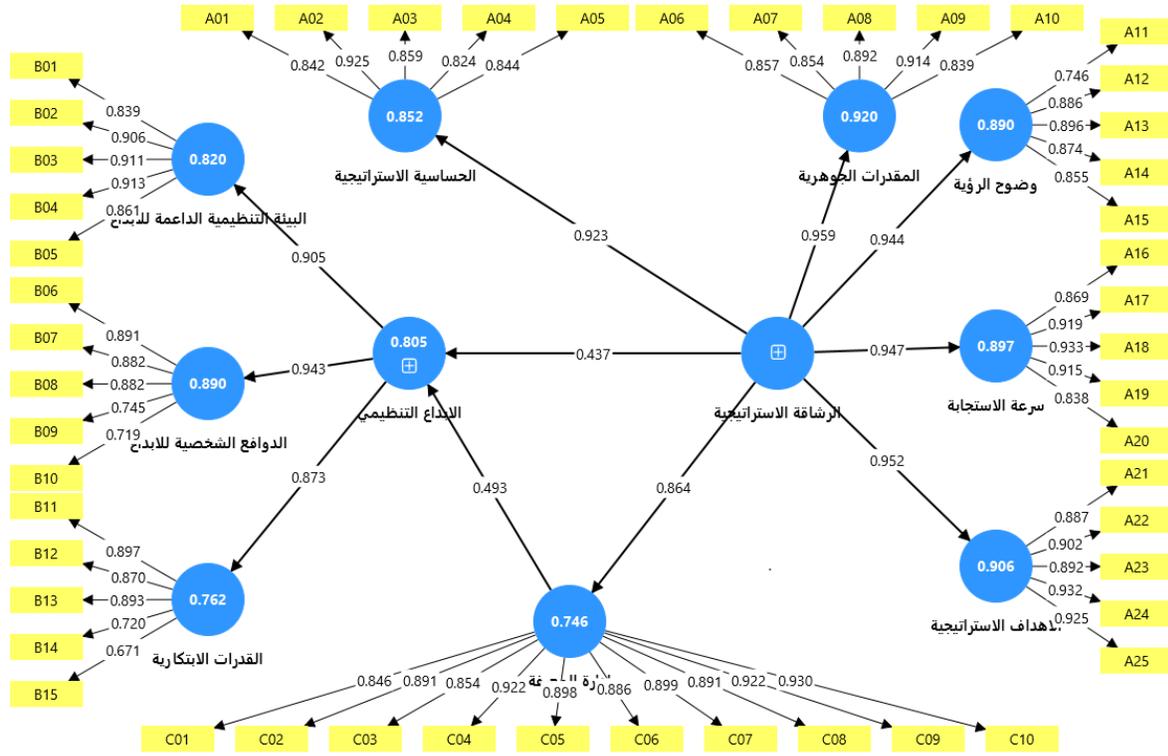
1. تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي إلى مدى ترابط عناصر المقياس الداخلي لتمثيل المفهوم ذاته بشكل متسق، ويتم تقييمه استنادًا إلى ثلاثة معايير رئيسية وهي: معاملات التشعب العاملية التي تعكس قوة ارتباط كل عنصر ببُعد المفترض، والموثوقية المركبة التي تقيس مدى اتساق الأداة، ومتوسط التباين المفسر الذي يعبر عن حجم التباين الذي تفسره المؤشرات ضمن البُعد الواحد. وفيما يلي جدول يوضح القيم المقبولة علميًا لهذه المعايير.

الجدول (4.5): معايير تقييم الصدق التقاربي والصدق التمايزي وفقًا للمعايير المعتمدة

المعيار	الوصف	القيم المعتمدة
الصدق التقاربي (Convergent Validity)		
الاتساق الداخلي (Factor Loading)	يجب أن تكون قيمة التشعبات لكل الأسئلة أكبر من 0.50 وفقًا لـ (Hair Jr et al., 2016)	أكبر من 0.50
الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العامل، وفقًا لـ (Hair Jr et al., 2016)	أكبر من 0.70
متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted - AVE)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر أكبر من 0.50 لتمثيل نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه، وفقًا لـ (Hair Jr et al., 2016)	أكبر من 0.50
الصدق التمايزي (Discriminant Validity)		
The Cross Loading Matrix	يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى، وفقًا لـ (Hair Jr et al., 2016)	تجاوز الارتباط مع التركيبات الأخرى
Fornell & Larcker	يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى، وفقًا لـ (Fornell and Larcker, 1982)	تجاوز الارتباط مع التركيبات الأخرى
HTMT	يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات، وفقًا لـ (Henseler et al., 2015)	أقل من 0.90

يظهر الشكل رقم 4.1 نتائج تحليل النموذج القياسي (Measurement Model) كما تم عرضها بواسطة برنامج Smart-PLS4 .



شكل رقم (4.1) النموذج القياسي

• الاتساق الداخلي - التَشبعات Factor Loading :

يُقاس الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال تحليل معاملات التحميل العاملية (Factor Loading) لكل فقرة ضمن أبعاد الدراسة، بهدف التحقق من مدى ارتباط كل عبارة بالمتغير الذي تقيسه. ويُعد هذا التحليل أحد المؤشرات الأساسية لتقييم الصدق التقاربي، حيث تُظهر القيم المرتفعة قوة العلاقة بين الفقرة والبُعد المفترض. وقد عُرضت نتائج هذا التحليل في الجدول رقم (4.6) والشكل رقم (4.1)، حيث تُبيّن معاملات التحميل لجميع فقرات الدراسة عبر مختلف العوامل.

الجدول (4.6): نتائج تشبعات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة

المتغير	الرمز	الفقرة	التشبع
الحساسية الاستراتيجية	A01	تسعى الوزارة إلى رصد التغيرات في البيئة الخارجية بشكل مستمر	0.842
	A02	تعتمد الوزارة على تحليل بيانات دقيقة لرصد الفرص والتهديدات	0.925
	A03	تقوم الوزارة بتحديث استراتيجياتها بناءً على المستجدات البيئية	0.859
	A04	تشجع الإدارة العليا الموظفين على الإبلاغ عن التغيرات المهمة	0.824
	A05	تُخصص الوزارة وحدات مختصة لمتابعة التطورات الخارجية ذات الصلة	0.844
المقدرات الجوهرية	A06	تمتلك الوزارة موارد بشرية ذات مهارات أساسية تدعم أهدافها	0.857
	A07	تستثمر الوزارة بانتظام في تطوير القدرات الجوهرية لموظفيها	0.854
	A08	يتم استخدام الإمكانيات التقنية للوزارة في تحسين الأداء المؤسسي	0.892
	A09	تعزز الوزارة نقاط القوة لديها لتحقيق التفوق المؤسسي	0.914
	A10	تحرص الوزارة على المحافظة على كفاءتها التخصصية وتمييزها	0.839
الرشاقة الاستراتيجية	A11	يتم توضيح الرؤية الاستراتيجية للوزارة بشكل دوري للموظفين	0.746
	A12	يشارك الموظفون في فهم وصياغة الأهداف الاستراتيجية	0.886
	A13	يتم ربط خطط العمل بالرؤية العامة للوزارة	0.896
	A14	توجد مؤشرات أداء تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الرؤية	0.874
	A15	تعكس مهام الإدارات المختلفة توجه الوزارة الاستراتيجي	0.855
سرعة الاستجابة	A16	تستجيب الوزارة بسرعة للتغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة	0.869
	A17	تعتمد الوزارة على إجراءات مرنة للتعامل مع الأزمات	0.919
	A18	تُتخذ القرارات الهامة بسرعة دون التأخير على جودتها	0.933
	A19	يتم تعديل السياسات والبرامج الحكومية بمرونة حسب الحاجة	0.915
	A20	تُشجّع فرق العمل على المبادرة في مواجهة التحديات	0.838
الأهداف الاستراتيجية	A21	تم تحديد الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل دقيق وواضح	0.887
	A22	تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع احتياجات المجتمع الفلسطيني	0.902
	A23	تُراجع الوزارة أهدافها الاستراتيجية بشكل دوري	0.892
	A24	يتم إشراك الموظفين في صياغة الأهداف المرورية	0.932
	A25	تتوفر لدى الوزارة معايير محددة لقياس مدى تحقيق الأهداف	0.925
	B01	توفر الوزارة بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الجديدة	0.839

0.906	تتيح الإدارة فرصًا لتجريب حلول مبتكرة دون خوف من الفشل	B02	البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع	الإبداع التنظيمي
0.911	يتم دعم المبادرات الفردية من قبل الإدارة العليا	B03		
0.913	توجد ثقافة تنظيمية تحفز على التفكير الإبداعي	B04		
0.861	يُشجّع الموظفون على التعاون في تطوير الأفكار المبتكرة	B05		
0.891	أشعر بالحماس لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	B06	الدوافع الشخصية للإبداع	
0.882	أمتلك الحافز الشخصي لتحسين جودة الأداء	B07		
0.882	أسعى دائمًا للابتكار في أساليب إنجاز المهام	B08		
0.745	أبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات التي أواجهها	B09		
0.719	أشارك زملائي في تطوير أفكار جديدة داخل القسم	B10		
0.897	أتمكن من تطوير أفكار جديدة قابلة للتطبيق في بيئة العمل	B11	القدرات الابتكارية	
0.870	أستخدم التقنيات الحديثة لتسهيل تنفيذ الأفكار المبتكرة	B12		
0.893	أجيد دمج المعرفة المتاحة لإيجاد حلول إبداعية	B13		
0.720	أمتلك مهارات تحليلية تساعدني على تطوير مقترحات جديدة	B14		
0.671	أتمكن من تنفيذ الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى نتائج ملموسة	B15		
0.846	تقوم الوزارة بجمع المعرفة المتوفرة من داخل المؤسسة وخارجها	C01	إدارة المعرفة	
0.891	تمتلك الوزارة قواعد بيانات منظمة لحفظ وتخزين المعرفة	C02		
0.854	تُشجع الإدارة العليا الموظفين على مشاركة خبراتهم مع الآخرين	C03		
0.922	يتم توثيق الممارسات الجيدة والمعارف المكتسبة بشكل ممنهج	C04		
0.898	تُستخدم المعرفة المتراكمة في تطوير السياسات والبرامج	C05		
0.886	يتم تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعارف لجميع الموظفين	C06		
0.899	تُوظف المعرفة المتوفرة في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري	C07		
0.781	يتم تدريب الموظفين على استخدام نظم إدارة المعرفة الرقمية	C08		
0.922	تحرص الوزارة على تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة	C09		
0.930	تُدعم إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي للوزارة	C10		

يوضح الجدول رقم (4.6) والشكل رقم (4.1) أن أداة الدراسة تحتوي على 50 سؤالاً. عند اختبار الاتساق

الداخلي (التشبعات)، تبين أنه قيم التشبع لجميع الفقرات أكبر من 0.50، مما يعني أنها تفي بالمعايير المطلوبة

وتم الإبقاء عليها كما هي.

• ثبات المقياس الموثوقية المركبة. **Composite Reliability**

الموثوقية المركبة هي "مقياس يستخدم لتقييم استقرار وموثوقية الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات في النماذج الهيكلية مثل تحليل المعادلات الهيكلية (SEM)". فهي تعكس مدى التناسق الداخلي بين المؤشرات التي تمثل المتغيرات الكامنة، حيث يُعتبر المقياس أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ لأنه يأخذ في الحسبان الفروقات في الأوزان بين المؤشرات. تعتبر قيمة الموثوقية المركبة مقبولة إذا كانت أكبر من 0.70، مما يدل على أن الأداة تتمتع بمستوى جيد من الاستقرار والموثوقية في قياس المفاهيم المستهدفة.

جدول (4.7): الموثوقية المركبة CR

المتغير	الموثوقية المركبة
الرشاقة الاستراتيجية	0.817
الحساسية الاستراتيجية	0.917
المقدرات الجوهريّة	0.771
وضوح الرؤية	0.791
سرعة الاستجابة	0.711
الأهداف الاستراتيجية	0.803
الإبداع التنظيمي	0.931
البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع	0.855
الدوافع الشخصية للإبداع	0.783
القدرة الابتكارية	0.791
إدارة المعرفة	0.777

تشير نتائج الجدول (4.7) إلى أن قيم الموثوقية المركبة (CR) لجميع المتغيرات قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين مؤشرات كل متغير، ويُعزز من مصداقية نتائج الدراسة وأدواتها. وقد سجل متغير الإبداع التنظيمي أعلى قيمة موثوقية بلغت (0.931)، مما يعكس قوة الترابط بين أبعاده الفرعية، يليه بُعد الحساسية الاستراتيجية بقيمة (0.917)، وهو ما يدل على

استقرار عالٍ في قياس هذا المفهوم. في المقابل، جاءت أقل القيم عند بُد سرعة الاستجابة (0.711) ومتغير إدارة المعرفة (0.777)، إلا أنها تبقى ضمن النطاق المقبول، مما يشير إلى صلاحية المقاييس المستخدمة واعتمادها في تحليل العلاقات بين المتغيرات في النموذج المقترح (Hair Jr et al., 2016).

• متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted.

وهو "مقياس يُستخدم لتقييم الصدق التقاربي في النماذج الهيكلية مثل تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) يحدد AVE نسبة التباين التي يمكن أن تفسرها المؤشرات أو الأسئلة المرتبطة بكل متغير كامن. بمعنى آخر، يقيس AVE مدى قدرة المؤشرات المجمعة على تمثيل المتغير الكامن بشكل دقيق، ويتم حساب AVE من خلال متوسط التباين الذي يتم تفسيره بواسطة المؤشرات لكل متغير كامن. إذا كانت قيمة AVE أكبر من 0.50، فهذا يعني أن أكثر من 50% من التباين في المؤشرات يمكن تفسيره بواسطة المتغير الكامن، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بصدق تقاربي جيد. إذا كانت قيمة AVE أقل من 0.50، فهذا يشير إلى أن المؤشرات لا تمثل المتغير الكامن بشكل كافٍ وأن الأداة قد تحتاج إلى تحسين.

جدول (4.8): متوسط التباين المستخرج AVE

المتغير	متوسط التباين المستخرج
الرشاقة الاستراتيجية	0.566
الحساسية الاستراتيجية	0.814
المقدرات الجوهرية	0.517
وضوح الرؤية	0.632
سرعة الاستجابة	0.700
الأهداف الاستراتيجية	0.637
الإبداع التنظيمي	0.600
البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع	0.637
الدوافع الشخصية للإبداع	0.567
القدرة الابتكارية	0.537

0.603	إدارة المعرفة
-------	---------------

توضح نتائج الجدول (4.8) أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً والبالغ (0.50)، مما يدل على تحقق الصدق التمييزي لجميع المتغيرات في النموذج، ويُشير إلى أن البنود المستخدمة لكل بُعد تفسر نسبة جيدة من التباين الكلي فيه. وقد جاءت أعلى قيمة لـ AVE في بُعد الحساسية الاستراتيجية (0.814)، تليه سرعة الاستجابة (0.700)، مما يعكس تجانساً عالياً بين البنود المكونة لهذين البعدين. في المقابل، كانت أقل القيم في بُعد المقدرات الجوهرية (0.517) والدوافع الشخصية للإبداع (0.567)، ومع ذلك فهي تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد أن أدوات القياس المستخدمة في الدراسة قادرة على تفسير المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى "درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه، ولا يمثل غيره من المتغيرات، وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة".

أولاً: فحص التحميل المتقاطع

فحص التحميل المتقاطع هو اختبار يُستخدم في تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) للتأكد من أن كل مقياس (عنصر) يحمل بشكل أكبر على المتغير الكامن الذي تم تصميمه لقياسه مقارنة بأي متغيرات أخرى، مما يضمن **الصدق التمايزي**. بمعنى آخر، يجب أن تكون قيمة التحميل (Factor Loading) لكل عنصر أعلى مع المتغير المرتبط به من قيم التحميل مع المتغيرات الأخرى. إذا تحققت هذه الشروط، فإن ذلك يشير إلى أن المقياس يتمتع بالتمييز الكافي بين المتغيرات. النتائج الموضحة في الجدول (4.9) توضح أن هذا المعيار قد

تحقق بنجاح، حيث كانت قيم التحميل لكل عنصر أعلى مع المتغيرات الكامنة الخاصة بها مقارنة بالمتغيرات الأخرى.

جدول رقم (4.9): نتائج اختبار التحميل المتقاطع

ادارة المعرفة	الابداع التنظيمي	الرشاقة الاستراتيجية	
0.617	0.636	0.773	A01
0.739	0.729	0.846	A02
0.738	0.736	0.825	A03
0.694	0.598	0.763	A04
0.652	0.659	0.753	A05
0.660	0.684	0.825	A06
0.739	0.718	0.837	A07
0.670	0.668	0.833	A08
0.728	0.723	0.868	A09
0.702	0.699	0.811	A10
0.508	0.586	0.673	A11
0.749	0.758	0.833	A12
0.734	0.764	0.846	A13
0.724	0.743	0.824	A14
0.714	0.739	0.834	A15
0.712	0.743	0.833	A16
0.718	0.731	0.868	A17
0.784	0.779	0.877	A18
0.742	0.755	0.875	A19
0.681	0.687	0.789	A20
0.790	0.813	0.861	A21
0.745	0.787	0.858	A22
0.731	0.733	0.841	A23
0.796	0.780	0.878	A24
0.797	0.781	0.886	A25
0.725	0.775	0.742	B01

0.808	0.836	0.793	B02
0.787	0.828	0.768	B03
0.781	0.830	0.757	B04
0.784	0.803	0.752	B05
0.763	0.867	0.802	B06
0.756	0.859	0.767	B07
0.756	0.851	0.799	B08
0.559	0.662	0.514	B09
0.492	0.608	0.468	B10
0.568	0.754	0.595	B11
0.601	0.776	0.592	B12
0.597	0.788	0.614	B13
0.457	0.605	0.405	B14
0.393	0.528	0.339	B15
0.846	0.736	0.764	C01
0.891	0.805	0.758	C02
0.854	0.732	0.714	C03
0.922	0.785	0.770	C04
0.898	0.757	0.761	C05
0.886	0.776	0.743	C06
0.899	0.793	0.777	C07
0.891	0.789	0.798	C08
0.922	0.825	0.818	C09
0.930	0.842	0.822	C10

ثانياً: معيار (Fornell and Larcker (1981)

وهو "الختبار يُستخدم في تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) لتقييم الصدق التمايزي بين المتغيرات الكامنة. يعتمد المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن مع الارتباطات بين هذا المتغير وأي متغيرات أخرى في النموذج". يجب أن يكون الجذر التربيعي للـ AVE لكل متغير كامن أكبر من الارتباطات مع المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن المتغير الكامن يقيس المفهوم بشكل مميز دون

تداخل مع المتغيرات الأخرى. يعد هذا المعيار أساسياً لضمان أن المتغيرات الكامنة في النموذج تمثل المفاهيم المستهدفة بشكل دقيق ومستقل.

الجدول رقم (4.10): معيار Fornell-Larcker

إدارة المعرفة	الابداع التنظيمي	الرشاقة الاستراتيجية	
		0.903	الرشاقة الاستراتيجية
	0.891	0.810	الابداع التنظيمي
0.811	0.806	0.763	إدارة المعرفة

تشير نتائج الجدول رقم (4.10) إلى تحقق شرط الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة وفق معيار Fornell-Larcker، حيث تظهر القيم القطرية (الموضحة بالخط المائل) أعلى من القيم الموجودة في الصفوف أو الأعمدة المقابلة لها، مما يعني أن كل متغير يرتبط بشكل أقوى مع مؤشرات الخاصة مقارنة بارتباطه مع المتغيرات الأخرى. فقد بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لمتغير الرشاقة الاستراتيجية (0.903)، وهي أعلى من ارتباطه بالإبداع التنظيمي (0.810) أو بإدارة المعرفة (0.763)، كما بلغت قيمة الإبداع التنظيمي (0.891) وكانت أكبر من ارتباطه بإدارة المعرفة (0.806)، بينما بلغت قيمة إدارة المعرفة (0.811)، متفوقة على ارتباطها بالمتغيرين الآخرين. تعكس هذه النتائج تميز كل بُعد عن غيره من الأبعاد، وتؤكد وجود صدق تمييزي جيد بين المتغيرات، مما يعزز من صلاحية النموذج البنوي ويؤكد دقة القياسات المعتمدة في الدراسة.

ثالثاً: HTMT

وهو مقياس يستخدم لتقييم الصدق التمايزي بين المتغيرات الكامنة في النماذج الهيكلية. (SEM) يقارن هذا المقياس العلاقات بين المتغيرات المختلفة (heterotrait) بالعلاقات داخل نفس المتغير (monotrait). إذا

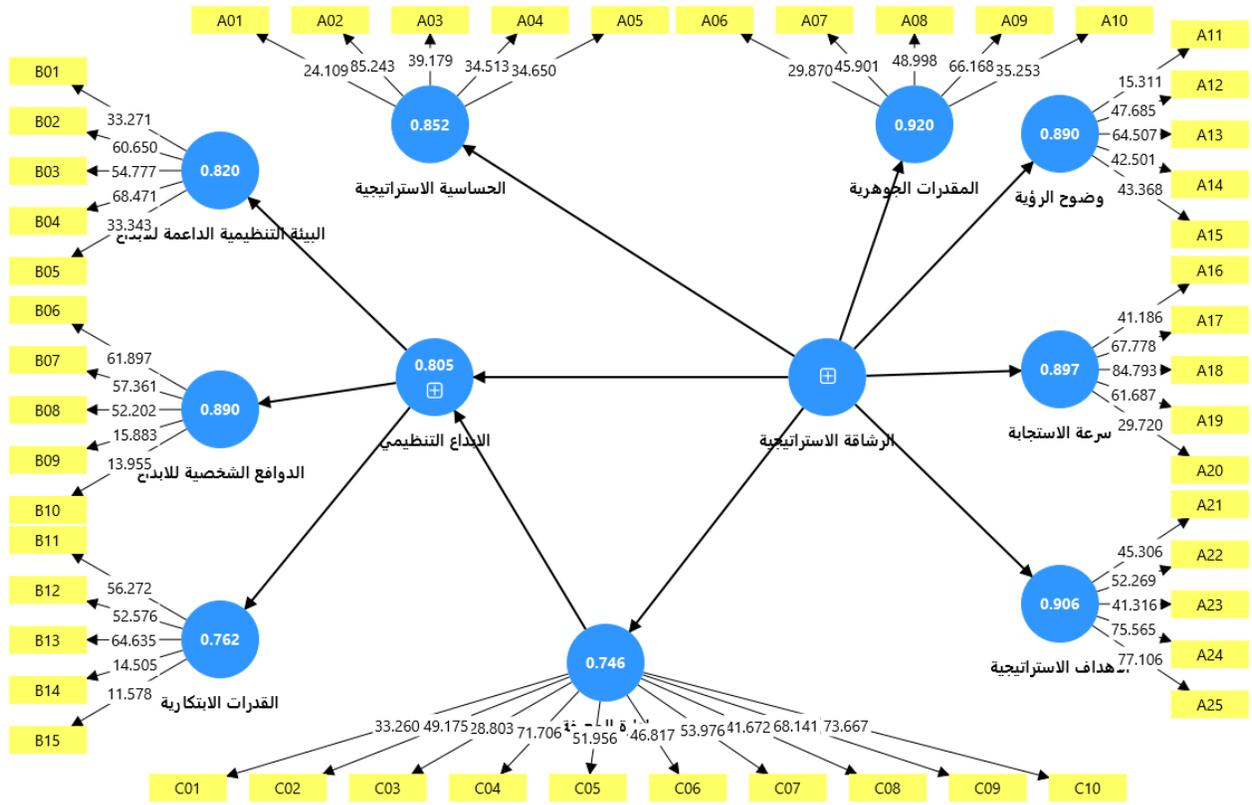
كانت قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوج من المتغيرات، فهذا يشير إلى تميز جيد بين المتغيرات الكامنة وعدم وجود تداخل بينها. أما إذا كانت القيمة أعلى من 0.90، فقد يدل ذلك على وجود تداخل بين المتغيرات، مما يستدعي تعديل النموذج لتحسين تمايز المتغيرات.

جدول رقم (4.11): نتائج اختبار HTMT

الرشاقة الاستراتيجية	الابداع التنظيمي	ادارة المعرفة	
			ادارة المعرفة
		0.615	الابداع التنظيمي
	0.677	0.801	الرشاقة الاستراتيجية

4.4.2 تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

بعد التحقق من سلامة الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياسي، تم الانتقال إلى مرحلة تحليل النموذج الهيكلي، والتي تهدف إلى تقييم قدرة النموذج على تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحديد مدى قوته التنبؤية. وقد شمل هذا التحليل تطبيق مجموعة من المعايير الإحصائية المهمة، من أبرزها معامل التفسير الذي يقيس نسبة التباين المفسر في المتغيرات التابعة، وحجم التأثير الذي يعكس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى تحليل مسارات الفرضيات لتحديد مدى دلالة العلاقات المفترضة. وقد تم عرض نتائج هذا التحليل في الشكل رقم (4.2):



الشكل رقم 4.2 النموذج الهيكلي

الجدول رقم (4.12) التالي يبين معايير قياس فعالية النموذج الهيكلي:

الجدول (4.12): معايير قياس فعالية النموذج الهيكلي

المعيار	الوصف
معامل التفسير (R^2)	حسب (Cohen, 1988)، يتم تصنيف قيمة معامل التفسير R^2 كما يلي:
	- لا يوجد تفسير إذا كانت قيمة R^2 أقل من 0.02
	- صغير إذا كانت قيمة $R^2 \geq 0.02$ و $R^2 < 0.12$
	- متوسط إذا كانت قيمة $R^2 \geq 0.12$ و $R^2 < 0.25$
حجم التأثير (f^2)	- كبير إذا كانت قيمة $R^2 \geq 0.25$
	وفقاً لـ (Hair et al., 2013)، يتم تصنيف حجم التأثير (f^2) كما يلي:
	- لا يوجد تأثير إذا كانت قيمة f^2 أقل من 0.02
	- صغير إذا كانت قيمة $f^2 \geq 0.02$ و $f^2 < 0.15$
- متوسط إذا كانت قيمة $f^2 \geq 0.15$ و $f^2 < 0.35$	
- كبير إذا كانت قيمة $f^2 \geq 0.35$	
فحص معامل المسار باستخدام Bootstrapping	يتم تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة باستخدام القيم التالية:

- عند مستوى دلالة 10%، القيمة تكون 1.65
- عند مستوى دلالة 5%، القيمة تكون 1.96
- عند مستوى دلالة 1%، القيمة تكون 2.59 وفقاً لـ (Hair et al., 2013)

A. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (R^2) هو "مقياس يُستخدم في تحليل المعادلات الهيكلية لتحديد مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع بناءً على المتغيرات المستقلة". بعبارة أخرى، يعكس R^2 النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة النموذج. كلما كانت قيمة R^2 أقرب إلى 1، كان النموذج أكثر قدرة على تفسير التباين. في المقابل، إذا كانت القيمة قريبة من 0، فهذا يعني أن النموذج يفسر جزءاً ضئيلاً من التباين في المتغير التابع.

الجدول رقم (4.13): نتائج معامل التفسير R^2

Adjusted R^2	R^2	المتغير
0.745	0.746	الإبداع التنظيمي
0.804	0.805	إدارة المعرفة

تشير نتائج الجدول رقم (4.13) إلى أن قيمة معامل التفسير R^2 لمتغير الإبداع التنظيمي بلغت (0.746)، أي أن متغير الرشاقة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (74.6%) من التباين في الإبداع التنظيمي، وهي نسبة مرتفعة تُظهر تأثيراً قوياً وتفسيراً كافياً لهذا المتغير داخل النموذج، كما أن قيمة R^2 المعدلة (0.745) تُعزز من موثوقية هذا التفسير بعد أخذ عدد المتغيرات في الحسبان. أما بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة، فقد بلغت قيمة R^2 (0.805)، مما يدل على أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (80.5%) من التباين في إدارة المعرفة، وهي أيضاً نسبة عالية تدل على قوة النموذج وقدرته على تفسير العلاقات بشكل دقيق، وتُظهر قيمة R^2 المعدلة (0.804) توافقاً مع القيمة الأصلية، مما يعكس استقرار النتائج وغياب التحيز في التقدير. تعكس

هذه النتائج بشكل عام فعالية النموذج التفسيري للدراسة، وقوة العلاقة التأثيرية بين الرشاقة الاستراتيجية وكل من الإبداع التنظيمي وإدارة المعرفة.

B. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

حجم الأثر (f^2) هو "مقياس يستخدم لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في النموذج الهيكلي. يعكس حجم الأثر قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع"، حيث يُستخدم لتحديد مدى تأثير التغير في المتغير المستقل على التغير في المتغير التابع. وفقاً للمعايير المقبولة، تُصنف قيمة f^2 على النحو التالي: إذا كانت القيمة أقل من 0.02، يعتبر التأثير ضعيفاً، وإذا كانت بين 0.02 و0.15، يكون التأثير صغيراً، ومن 0.15 إلى 0.35 يُعتبر التأثير متوسطاً، وأكبر من 0.35 يُعتبر التأثير كبيراً.

الجدول (4.14): نتائج حجم الأثر f^2

المتغير	الإبداع التنظيمي	إدارة المعرفة
الرشاقة الاستراتيجية	0.514	0.444
إدارة المعرفة	0.579	

تشير نتائج الجدول رقم (4.14) إلى أن حجم الأثر (f^2) بين المتغيرات المدروسة يُظهر تأثيرات قوية وفقاً للمعايير التي حددها Cohen، حيث يُعد حجم الأثر كبيراً إذا تجاوز (0.35)، ومتوسطاً إذا تراوح بين (0.15)–(0.35)، وصغيراً إذا كان أقل من ذلك. وقد بينت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً كبيراً على الإبداع التنظيمي بحجم أثر بلغ (0.514)، كما تؤثر أيضاً بشكل كبير على إدارة المعرفة بحجم أثر قدره (0.444)، وهي تأثيرات تُعزز من قوة العلاقة بين الرشاقة كمحدد تنظيمي وفاعلية العمليات المعرفية والإبداعية داخل المؤسسة. أما تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي فقد جاء هو الآخر بحجم أثر كبير بلغ (0.579)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تُعد وسيطاً فاعلاً ومؤثراً في تعزيز الإبداع داخل بيئة العمل. تعكس هذه النتائج

التكامل القوي بين المتغيرات وتُشير إلى أن النموذج المفترض في الدراسة قائم على علاقات تأثير ذات دلالة قوية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة.

C. جودة التنبؤ Q^2

جودة التنبؤ (Q^2) هي مقياس يستخدم لتقييم قدرة النموذج على التنبؤ بالبيانات غير المعروفة، حيث يحدد مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم المستقبلية بناءً على البيانات المتاحة في التحليل. إذا كانت قيمة Q^2 أكبر من صفر، فهذا يشير إلى أن النموذج يمتلك قدرة جيدة على التنبؤ. أما إذا كانت أقل من صفر، فهذا يدل على ضعف القدرة التنبؤية للنموذج.

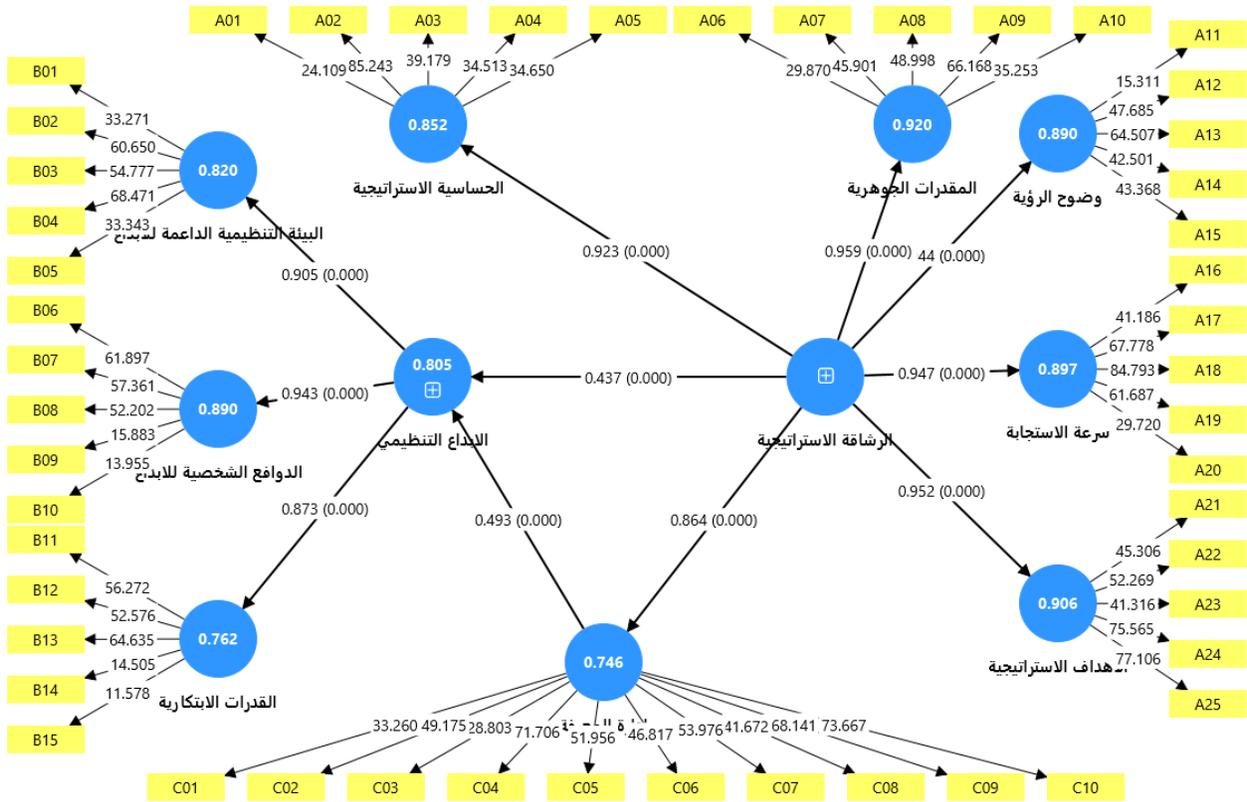
الجدول رقم (4.15): جودة التنبؤ Q^2 .

Q^2	MAE	RMSE	
0.807	0.294	0.444	الإبداع التنظيمي
0.751	0.362	0.505	إدارة المعرفة

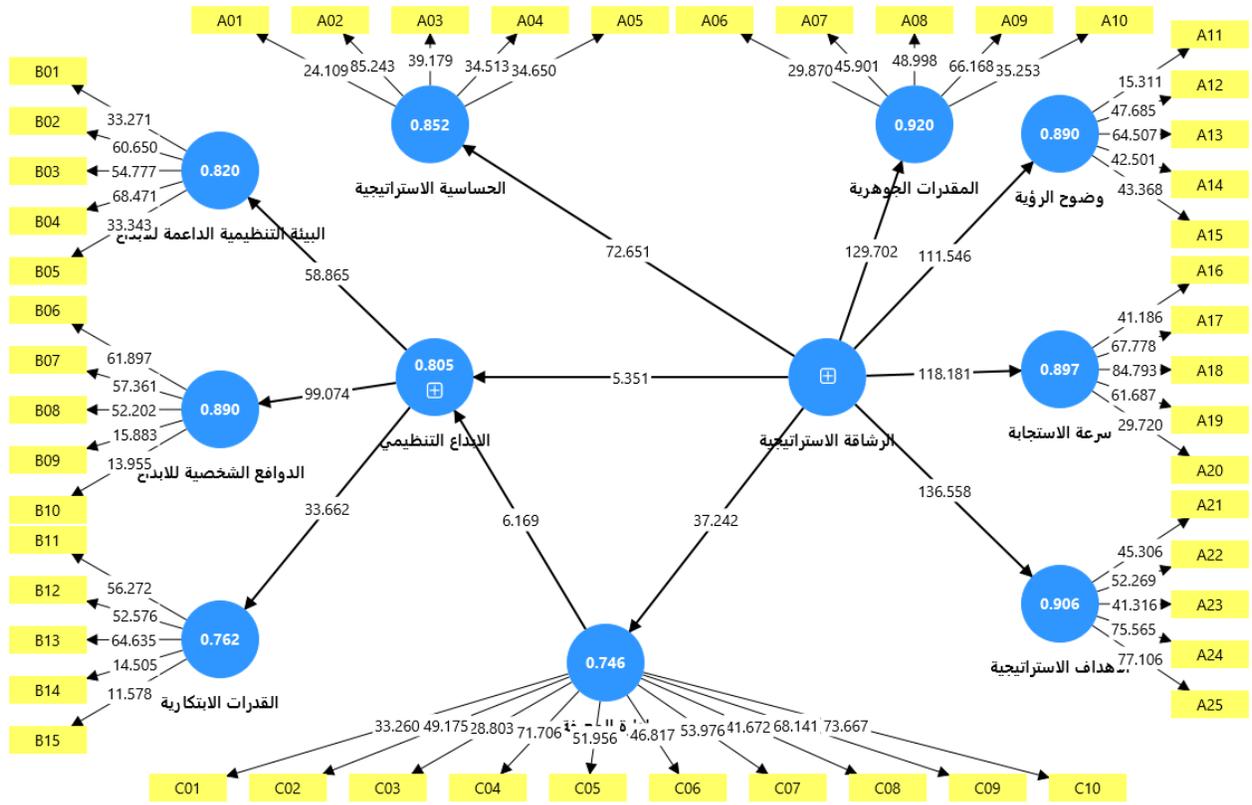
تشير نتائج الجدول رقم (4.15) إلى أن جودة التنبؤ للنموذج جاءت مرتفعة، كما تعكسها قيم معامل جودة التنبؤ (0.807) لمتغير الإبداع التنظيمي، و(0.751) لمتغير إدارة المعرفة، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ (0.35)، ما يدل على أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية قوية. وتُظهر القيم المنخفضة لكل من متوسط الخطأ التربيعي الجذري (0.444) ومتوسط الخطأ المطلق (0.294) للإبداع التنظيمي، وكذلك (0.505) و(0.362) على التوالي لإدارة المعرفة، أن الفروقات بين القيم المتوقعة والقيم الفعلية محدودة، مما يُعزز من دقة النموذج وقدرته على التنبؤ بمستويات المتغيرات المستهدفة بناءً على مدخلاته. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى كفاءة النموذج في التنبؤ السليم بالعلاقات بين المتغيرات، الأمر الذي يُضفي موثوقية إضافية على نتائج الدراسة واستنتاجاتها.

D. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة



الشكل رقم (4.3): معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الرئيسية



الشكل رقم (4.4): قيم T لفرضيات الدراسة الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (4.16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	الفرضية	معامل المسار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	النتيجة
H1	الرشاقة الاستراتيجية ← الابداع التنظيمي	0.437	0.442	0.082	5.351	0.000	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (4.16) إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي

دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، حيث بلغ

معامل المسار (0.437) وهو معامل موجب يدل على وجود علاقة تأثير مباشرة وإيجابية، في حين بلغت قيمة

"ت" (5.351) وهي أعلى من القيمة الحرجة عند مستوى الدلالة (0.01)، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000)

وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النتيجة إحصائياً. ويُظهر متوسط العينة (0.442) تقارباً مع معامل المسار، مما يعزز من استقرار التقديرات وموثوقية النموذج. وتشير هذه النتيجة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد من العوامل المؤثرة في تعزيز الإبداع التنظيمي، إذ تسهم بمرونتها وسرعة استجابتها في توفير بيئة محفزة على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في سياق العمل المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول (4.17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الرقم	الفرضية	معامل المسار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	النتيجة
H2	الرشاقة الاستراتيجية ← ادارة المعرفة	0.864	0.864	0.023	37.242	0.000	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (4.17) إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، حيث بلغ معامل المسار (0.864)، وهو معامل مرتفع يدل على وجود علاقة تأثير قوية ومباشرة بين المتغيرين، كما بلغ متوسط العينة (0.864) أيضاً، مما يُظهر تطابقاً تاماً واستقراراً عالياً في التقدير. وقد بلغت قيمة "ت" (37.242)، وهي قيمة عالية جداً تفوق القيم الحرجة الإحصائية عند جميع مستويات الدلالة، في حين بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، مما يؤكد أن الأثر معنوي بدرجة عالية. وتدل هذه النتيجة على أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الوزارة يُعد من أبرز العوامل التي تسهم في دعم إدارة المعرفة، إذ إن القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية تُوفر بيئة مؤسسية محفزة على توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وتوظيفها في صنع القرار وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

الجدول (4.18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الرقم	الفرضية	معامل المسار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	النتيجة
H3	ادارة المعرفة ← الابداع التنظيمي	0.493	0.488	0.080	6.169	0.000	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (4.18) إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، حيث بلغ معامل المسار (0.493)، وهو معامل متوسط يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ومباشرة بين المتغيرين. وقد بلغ متوسط العينة (0.488)، مما يعكس تقاربًا كبيرًا مع معامل المسار ويؤكد استقرار التقديرات. كما بلغت قيمة "ت" (6.169) وهي تفوق القيمة الحرجة عند مستوى الدلالة (0.01)، في حين بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النتيجة إحصائيًا. وتدل هذه النتيجة على أن إدارة المعرفة تُعد من العوامل الفاعلة في تعزيز الإبداع داخل الوزارة، حيث يسهم توظيف المعرفة المتاحة، وتبادل الخبرات، وتيسير الوصول إلى المعلومات، في توفير بيئة عمل تدعم الابتكار وتُشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة.

الفرضية الرئيسية الرابعة

الجدول (4.19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الرقم	الفرضية	معامل المسار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	النتيجة
H4	الرشاقة الاستراتيجية ← ادارة المعرفة ← الابداع التنظيمي	0.426	0.421	0.065	6.505	0.000	معنوية

تشير نتائج الجدول رقم (4.19) إلى قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، حيث بلغ معامل المسار غير المباشر (0.426)، وهو معامل متوسط يشير إلى وجود تأثير وساطة إيجابي وذو دلالة. كما أظهرت النتائج تقارباً بين متوسط العينة (0.421) وقيمة معامل المسار، مما يدل على استقرار التقدير، في حين بلغت قيمة "ت" (6.505)، وهي تفوق القيمة الحرجة عند مستوى الدلالة (0.01)، كما بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد أن هذا الأثر معنوي بدرجة عالية. وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي، إذ تُسهم في تحويل استجابات المؤسسة السريعة وقدراتها المرنة إلى مخرجات معرفية تُعزز بيئة الإبداع، مما يعني أن فاعلية الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع التنظيمي تعتمد جزئياً على كفاءة المؤسسة في إدارة المعرفة بشكل فعال ومنهجي.

أثر المتغير الوسيط

الجدول (4.20): الأثر المباشر وغير مباشر للرقابة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي

الرقم	الفرضية	معامل المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	النتيجة
الأثر المباشر							
H1	الرقابة الاستراتيجية ← الإبداع التنظيمي	0.437	0.442	0.082	5.351	0.000	معنوية
الأثر غير المباشر							
H4	الرقابة الاستراتيجية ← إدارة المعرفة ← الإبداع التنظيمي	0.426	0.421	0.065	6.505	0.000	معنوية
الأثر الكلي							
0.863							

تشير نتائج الجدول رقم (4.20) إلى وجود أثر كلي قوي للرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، حيث بلغ هذا الأثر (0.863)، وهو ما يعكس تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر متكاملًا. فقد أظهر الأثر المباشر بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي معامل مسار بلغ (0.437)، مع قيمة "ت" (5.351) ومستوى دلالة (0.000)، مما يدل على دلالة إحصائية قوية للعلاقة المباشرة. أما الأثر غير المباشر من خلال إدارة المعرفة فقد بلغ (0.426)، وهو أثر قريب جدًا في القوة من الأثر المباشر، وقد دعمته قيمة "ت" المرتفعة (6.505) ومستوى دلالة منخفض (0.000)، ما يؤكد دلالاته الإحصائية أيضًا.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

هل تتوسط إدارة المعرفة العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر وساطة دال إحصائياً لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، حيث بلغ معامل المسار غير المباشر (0.426)، ما يدل على أن إدارة المعرفة تلعب دوراً فعالاً في تفسير كيفية انتقال أثر الرشاقة الاستراتيجية إلى تحقيق الإبداع التنظيمي. وقد عكست هذه النتيجة استقراراً في التقدير من خلال تقارب متوسط العينة (0.421) مع قيمة معامل المسار، بينما بلغت قيمة "ت" (6.505) بمستوى دلالة (0.000)، وهي مؤشرات إحصائية قوية تعزز موثوقية العلاقة الوسيطة. وتدل هذه النتيجة على أن قدرة الوزارة على تحويل مرونتها الاستراتيجية واستجابتها البيئية إلى إبداع تنظيمي، ترتبط بمدى فاعليتها في إدارة المعرفة وتوجيهها نحو تحسين العمليات وتوليد الأفكار الجديدة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Obeso et al. (2020)، التي بينت أن التعلم التنظيمي، بوصفه ناتجاً من عمليات إدارة المعرفة، يتوسط العلاقة بين المعرفة والأداء التنظيمي، مما يؤكد أهمية البنية المعرفية في تمكين الأثر غير المباشر. كما تدعم دراسة (Iqbal et al. (2018) هذا الاتجاه، إذ أوضحت أن الابتكار ورأس المال الفكري يتوسطان العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في مؤسسات التعليم العالي، ما يشير إلى أن الأثر النهائي لأي استراتيجية تنظيمية يمر غالباً عبر قناة معرفية تسهم في توجيه الموارد وتشكيل الأفكار.

وأشارت دراسة العمدة (2019) إلى أن إدارة المعرفة تُعد متغيرًا وسيطًا فاعلاً في العلاقة بين إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات، وهو ما يعكس دورها في دعم فاعلية أي سياسة أو مكون استراتيجي. وتشير هذه النتيجة أيضًا إلى تقاطع وثيق مع ما أوردته دراسة (Ahammad et al. (2021)، التي أوضحت أن قدرة المنظمات على بناء أداء مميز في البيئات المتغيرة تعتمد على دمج عناصر الرشاقة مع إمكانيات المعرفة المؤسسية، إذ لا يكفي تبني الاستراتيجيات المرنة ما لم تكن مدعومة بعمليات معرفية دقيقة ومنظمة. وتؤكد دراسة (Clauss et al. (2021) على أن حل التناقض بين الاستكشاف والاستغلال في بيئات العمل يعتمد على توظيف الرشاقة الاستراتيجية عبر عمليات معرفية فاعلة، تسهم في تطوير الابتكار المؤسسي بشكل متوازن وواقعي.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن هذه النتيجة تعكس أهمية بناء نظام معرفي متكامل داخل الوزارة يكون قادرًا على استقبال وتحليل المعلومات الناتجة عن ممارسات الرشاقة وتحويلها إلى أدوات لدعم الإبداع التنظيمي. فالرشاقة الاستراتيجية تتيح للوزارة رصد التغيرات والتكيف معها، لكن من دون إدارة معرفة فعالة، تبقى هذه الإمكانيات حبيسة التخطيط ولا تنعكس على الأداء الفعلي. إن دور إدارة المعرفة هنا لا يتمثل فقط في حفظ المعلومات، بل في إعادة توجيه المعرفة نحو الابتكار، وربطها بآليات التقييم والتطوير والتحسين المستمر. وبالتالي، فإن فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي تعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة الوزارة على إدارة المعرفة بشكل منظم، واستثماره في خلق بيئة مرنة ومبدعة تستجيب لتحديات التنمية الاجتماعية بكفاءة عالية.

1.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

ما مستوى الرشاقة التنظيمية في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية جاء متوسطاً، مما يشير إلى أن الموظفين يدركون وجود ممارسات متعلقة بالرشاقة في بيئة العمل، إلا أن هذا الإدراك لا يصل إلى مستويات مرتفعة تعكس تطبيقاً فعلياً متكاملًا. ويتضح من ترتيب الأبعاد أن وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية جاءت في المراتب الأولى، مما يعني أن الوزارة تمتلك توجّهًا استراتيجيًا عامًا واضحًا وتستند إلى موارد بشرية ذات كفاءة، لكن تبقى قدرة المؤسسة على تحويل هذه المعطيات إلى أداء استباقي واستجابة سريعة للمتغيرات البيئية محدودة.

ويُفهم من ذلك أن بعض مكونات الرشاقة الاستراتيجية، كالاستجابة السريعة والتفاعل مع البيئة الخارجية، ما زالت تحتاج إلى تطوير، خاصة في ظل تراجع متوسط الحساسية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، ما يدل على وجود فجوة بين التوجهات العليا والتفعيل العملي لها. كما أن ضعف مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف وتحديد الأولويات يشكل عاملاً مقيّدًا لمرونة المؤسسة وقدرتها على التجديد، ويحد من فاعلية السياسات في مواكبة المتغيرات المحيطة.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في الوزارة يتطلب مقاربة شمولية تتجاوز وضوح الرؤية إلى مأسسة آليات مرنة في التعامل مع التغيرات، وتفعيل إشراك الموظفين في العمليات التخطيطية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على المبادرة والتكيف. فالرشاقة لا تتحقق فقط من خلال وضوح الرؤية وتوافر الموارد، بل من خلال قدرتها على التفاعل المتكامل بين الأبعاد، بحيث تتحول الخطط الاستراتيجية إلى ممارسة يومية تدعم الابتكار والاستجابة السريعة، وتدفع نحو تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية بكفاءة أكبر.

1.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

ما مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.082)، مما يشير إلى أن بيئة العمل تمتلك بعض الخصائص المشجعة على الإبداع، لكنها لا تزال محدودة الأثر ولم تصل إلى مستوى التمكين الكامل للإبداع داخل المؤسسة. ويتضح من تحليل الأبعاد أن بُعد القدرات الابتكارية قد حصل على أعلى متوسط (3.912)، يليه بُعد الدوافع الشخصية للإبداع (3.340)، ثم بُعد البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع في المرتبة الأخيرة (3.155)، وهو ما يعكس وجود مقومات فنية وفردية أعلى من البيئة المؤسسية المساندة.

وتُبرز هذه النتائج أن العاملين يمتلكون الاستعداد النفسي والفني لتقديم أفكار جديدة، ويستفيدون من الوسائل التقنية الحديثة لتطبيقها، كما أظهروا حماساً فردياً في البحث عن حلول مبتكرة. إلا أن ضعف الثقافة التنظيمية التي تدعم التفكير الإبداعي، وانخفاض مستوى التحفيز والتعاون، يشكلان عائقاً حقيقياً أمام تحويل هذه القدرات إلى ممارسات مؤسسية منتظمة. ويُشير تدني بعض البنود المتعلقة بالتحليل والتفكير النقدي إلى فجوة في المهارات المعرفية، وهو ما يستدعي تدخلاً إدارياً يركّز على بناء القدرات التحليلية إلى جانب تطوير بيئة محفزة.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن الإبداع التنظيمي داخل الوزارة يتطلب تدخلاً استراتيجياً يعالج أوجه القصور الثقافي والمؤسسي، ولا يكفي بالاعتماد على الدوافع الفردية أو القدرات التقنية. فوجود بيئة تنظيمية واضحة المعالم تشجع التجريب وتحتضن الفشل المؤقت كجزء من عملية التعلم، هو الأساس في تعزيز الإبداع المؤسسي.

كما أن الاستثمار في تدريب العاملين على مهارات التفكير التحليلي والإبداعي، وربط الأداء الوظيفي بمدى المساهمة في التحسين والابتكار، يُعد شرطاً مهماً لتحويل الإبداع من جهد فردي إلى ثقافة مؤسسية مستدامة.

1.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

ما مستوى إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية جاء في الإطار المتوسط، بمتوسط حسابي (3.480)، وهو ما يدل على وجود إدراك أولي لأهمية هذا المجال، دون أن يتبلور بعد في صورة منظومة معرفية متكاملة. وقد أظهرت البنود تفاوتاً واضحاً في مدى التفعيل، إذ احتل بند "توظيف المعرفة في دعم القرار الإداري" المرتبة الأعلى (3.669)، مما يعكس وعياً بأهمية استثمار المعرفة في العمليات الإدارية، بينما جاء بند "جمع المعرفة من داخل وخارج المؤسسة" في أدنى المراتب (3.291)، وهو ما يشير إلى غياب سياسة واضحة للاستقصاء المعرفي والتفاعل مع مصادر المعرفة المتنوعة.

وثُبرز النتائج أن الوزارة تمتلك بنية تحتية مقبولة لحفظ المعرفة، كما في بند "قواعد البيانات" (3.559) و"تيسير الوصول إلى المعلومات" (3.543)، إلا أن هذا لا يعكس على مشاركة فعالة بين الموظفين أو الإدارات، كما يظهر في بندي "مشاركة الخبرات" (3.528) و"تبادل المعرفة بين الإدارات" (3.421)، مما يدل على وجود فجوة بين التوفر الفني والتفعيل التنظيمي. كما أن استخدام المعرفة في تطوير السياسات (3.386) ودمجها في التخطيط الاستراتيجي (3.476) ما زال دون المستوى المطلوب، ما يشير إلى ضعف في توظيف المعرفة في توجيه المسارات المستقبلية للمؤسسة.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن إدارة المعرفة في الوزارة بحاجة إلى مقاربة تكاملية تشمل بناء ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل الخبرات، وربط أنشطة المعرفة بالتخطيط المؤسسي، وتبني سياسات تدريبية ممنهجة لتعزيز

الاستخدام الفعّال لنظم إدارة المعرفة. فالمعرفة لن تكون موردًا مؤثرًا ما لم تُحوّل إلى ممارسة مؤسسية تتقاطع مع صنع القرار، وتعود إلى تحسين الأداء العام، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التنمية المستدامة في إطار من التشاركية والتعلم المستمر.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع

هل يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، وهو ما يعكس قوة العلاقة ومتانتها من الناحية الإحصائية. ويشير ذلك إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية المطبق في الوزارة يسهم في تهيئة بيئة تنظيمية تساعد الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية، وتقديم أفكار جديدة، وتطبيق حلول إبداعية في أداء المهام المختلفة، خاصة في ظل ما تتطلبه طبيعة العمل الاجتماعي من مرونة وتكيف مستمر مع المتغيرات المجتمعية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زغمار ودبوش (2022) التي بينت أن التعلم التنظيمي يساهم في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بما يدعم قدرة المؤسسات على التكيف وتحقيق الابتكار، كما تؤكد نتائج دراسة راضي والموسوي (2022) أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر في الأداء المتميز، والذي يعد الإبداع أحد مكوناته الأساسية. كذلك، دعمت دراسة الشنطي والجبار (2021) هذا الاتجاه بإثباتها أن الرشاقة تؤثر في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأدوية الفلسطينية، وهو ما يعكس أهمية المرونة والتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الإبداعي. أما على الصعيد الدولي، فقد أظهرت دراسة Darvishmotevali et al. (2020) أن الرشاقة التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في التخفيف من أثر عدم اليقين البيئي وتعزيز الإبداع، لا سيما في البيئات المعقدة سريعة التغير.

وتكمن خصوصية هذه الدراسة في أنها تناولت العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في قطاع حكومي خدمي، حيث تتطلب طبيعة العمل في وزارة التنمية الاجتماعية مستوى عاليًا من الاستجابة لاحتياجات الفئات المجتمعية، والقدرة على تقديم خدمات مبتكرة وفعّالة. وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة ركزت على الأثر في السياقات الصناعية أو التعليمية أو المصرفية، إلا أن هذه الدراسة تميزت بتطبيق النموذج على بيئة عمل ترتبط بخدمة المواطنين بشكل مباشر، ما يُعزز من قيمة النتائج التطبيقية ويوسع من نطاق التفسير النظري لمتغير الرقابة الاستراتيجية.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن هذه النتيجة تعكس أهمية تحويل الرقابة الاستراتيجية إلى ممارسة إدارية ملموسة داخل الوزارة، تقوم على تنمية القدرات البشرية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتطوير آليات جمع وتحليل المعلومات، بحيث تؤدي إلى خلق بيئة تدعم السلوكيات الإبداعية وتحتضن الأفكار الجديدة. ولا يقتصر أثر الرقابة على بُعد التخطيط أو التكيف مع البيئة، بل يمتد ليشمل التأثير المباشر في طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين، وأساليب إدارة الأداء، ومدى القدرة على توفير مساحة آمنة لتجريب حلول غير تقليدية دون الخوف من الفشل. وعليه، فإن تفعيل ممارسات الرقابة الاستراتيجية يُعد أحد المسارات الجوهرية لرفع كفاءة الإبداع التنظيمي وتعزيز قدرة الوزارة على تقديم خدمات متطورة تلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني بكفاءة ومرونة.

1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس

هل يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية قوي للرقابة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؛ مما يعكس علاقة تأثير مباشرة وقوية بين المتغيرين. وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى الرقابة الاستراتيجية داخل الوزارة يسهم بشكل واضح في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، سواء

من حيث توليدها أو تخزينها أو تبادلها أو استخدامها، كما أن هذا التأثير يعكس جاهزية الوزارة للتفاعل مع المتغيرات البيئية واستثمار المعرفة في دعم صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شديد (2021) التي أوضحت أن إدارة المعرفة تسهم بدور فعال في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وذلك من خلال تعزيز الأهداف والقدرات التنظيمية وتكاملها مع الموارد البشرية. كما دعمت دراسة الناصر واليخني (2023) هذا التوجه، حيث بينت أن تفعيل إدارة المعرفة يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على استخدام أدواتها الاستراتيجية بكفاءة، ويؤثر ذلك في فاعلية القرارات الإستراتيجية التي تتطلب توافر مرونة تنظيمية وسرعة استجابة. كذلك، أوضحت دراسة العمدة (2019) أن إدارة المعرفة تمثل حلقة وصل فاعلة بين الاتصال الإداري وإدارة الأزمات، وهو ما يرتبط جوهرياً بعناصر الرشاقة مثل التكيف وسرعة اتخاذ القرار والتعلم المؤسسي.

من جهة أخرى، أظهرت دراسة Obeso et al. (2020) أن العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي تتوسطها بشكل جوهري القدرة على التعلم التنظيمي، وهي القدرة التي لا تنشأ إلا في مؤسسات تتصف بالرشاقة من حيث هيكلها وقيادتها وممارساتها. كما أكدت دراسة Doz (2020) أن سلوكيات المديرين الفرديين وممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في بناء الرشاقة الاستراتيجية، لكنها تحتاج إلى قاعدة معرفية قوية تُدار بفاعلية داخل المؤسسة. كما بينت دراسة Iqbal et al. (2018) أن رأس المال الفكري والابتكار يتوسطان العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، وهو ما يعني أن إدارة المعرفة لا تُفعل بمعزل عن بيئة تنظيمية مرنة وديناميكية.

ومن وجهة نظر الباحث، تعكس هذه النتيجة أهمية اعتبار الرشاقة الاستراتيجية عاملاً تمكينياً أساسياً لإدارة المعرفة، حيث لا يمكن تطوير نظم معرفية فاعلة دون وجود قيادة قادرة على التكيف، وهياكل تنظيمية مرنة،

وموارد بشرية مهياً لمشاركة المعرفة وتطبيقها. إن وزارة التنمية الاجتماعية، بحكم طبيعة عملها، تواجه تحديات مستمرة تتطلب جمع المعرفة من مصادر متعددة، وتحليلها، وتوظيفها في الوقت المناسب، وهي مهام لا يمكن تحقيقها إلا في بيئة إدارية رشيقة تستند إلى استراتيجيات مرنة واستباقية. لذا فإن تعزيز الرشاقة في الوزارة ليس هدفاً تنظيمياً فحسب، بل هو ضرورة لخلق منظومة معرفة متكاملة تدعم جودة القرارات وتعزز كفاءة الخدمات المقدمة.

1.7 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، وهو ما يعكس أهمية هذا الأثر من الناحية الإحصائية. ويعني ذلك أن إدارة المعرفة، من خلال عملياتها المتمثلة في جمع المعرفة وتخزينها وتبادلها وتوظيفها، تساهم في خلق بيئة عمل تدعم التفكير الابتكاري، وتحفز الموظفين على اقتراح حلول جديدة وتحسين أداء المهام بطرق غير تقليدية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم وآخرين (2020)، التي أوضحت أن أبعاد المنظمة المتعلمة تسهم بشكل مباشر في تعزيز الإبداع التنظيمي، من خلال بناء بيئة قائمة على التعلم وتبادل المعرفة. كما تدعمها نتائج دراسة غالي (2019)، التي بينت أن الإبداع يتأثر بقدرة المنظمة على دعم أفرادها معرفياً وتمكينهم من تطبيق أفكارهم، بينما أظهرت دراسة المشهداني وآخرين (2020) أن استخدام نظم دعم القرار المعرفية يسهم في زيادة الإبداع داخل المؤسسات الصناعية. من جهة أخرى، بينت دراسة Ahammad et al. (2021) أن توافر القدرة المعرفية، خاصة في سياق الذكاء الاصطناعي، يؤثر بشكل مباشر على تنمية الإبداع التنظيمي والأداء المؤسسي، مما يبرز دور المعرفة كمدخل رئيس في العمليات الابتكارية.

وعند المقارنة مع سياقات تنظيمية أخرى، نجد أن نتائج الدراسة تتقاطع أيضًا مع ما توصلت إليه دراسة (Obeso et al. (2020)، التي أوضحت أن إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المؤسسي عبر وسيط الإبداع، ما يشير إلى أن العلاقة بين المعرفة والإبداع علاقة بنيوية تقوم على تكامل العمليات التنظيمية. كما أظهرت دراسة (Jeong and Shin (2019) أن بيئة العمل المعتمدة على التعلم الجماعي وممارسات العمل عالية الأداء تهيئ الموظفين للإبداع، وأن المعرفة الجماعية التي تتولد عن هذه البيئات تُعد محركًا أساسًا للإبداع التنظيمي، خاصة في أوقات التغيير أو التحول المؤسسي.

ومن وجهة نظر الباحث، تعكس هذه النتيجة أهمية بناء استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة داخل الوزارة، لا تقتصر على إنشاء قواعد بيانات أو حفظ المعلومات، بل تتعدى ذلك إلى تصميم سياسات تحفز المشاركة، وتشجع على تدوين الممارسات الناجحة، وتعزز من ثقافة تقاسم المعرفة بين الموظفين. فالإبداع التنظيمي لا يتولد تلقائيًا، بل يحتاج إلى بيئة معرفية مرنة ومنظمة تُسهم في تحويل الخبرات والتجارب الفردية إلى مصادر ابتكار جماعية. ولهذا، فإن تكامل إدارة المعرفة مع إدارة الموارد البشرية وتخطيط الأداء الاستراتيجي يمثل مدخلًا مهمًا لتعزيز القدرة الإبداعية وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الاجتماعية.

1.8 ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطًا لتطبيق متغيرات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقات تأثير مباشرة وغير مباشرة بين هذه المتغيرات، وهو ما يعكس تفاعلًا بنيويًا فيما بينها داخل البيئة التنظيمية محل الدراسة. وفيما يلي تلخيص لأهم النتائج:

1. بلغ مستوى الرقابة الاستراتيجية متوسطاً بمتوسط حسابي (3.596)، وقد جاءت أبعاد وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية وسرعة الاستجابة في المراتب الأعلى، فيما جاءت الحساسية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية في مراتب أدنى، ما يعكس تبايناً في تفعيل مكونات الرقابة داخل الوزارة.
2. ظهر الإبداع التنظيمي عند مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.082)، حيث حقق بعد القدرات الابتكارية أعلى المتوسطات (3.912)، يليه الدوافع الشخصية، بينما سجل بعد البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع أقل متوسط، مما يشير إلى تفاوت في مكونات الإبداع بين الأبعاد الفردية والمؤسسية.
3. سجل متغير إدارة المعرفة متوسطاً حسابياً (3.480)، مع تفاوت في تفعيل العمليات المرتبطة به، حيث أظهرت البنود المتعلقة باستخدام المعرفة في اتخاذ القرار نسبة أعلى مقارنة بجمعها وتبادلها بين وحدات العمل المختلفة.
4. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي، وهو ما يشير إلى أن الممارسات المرتبطة بالرقابة تساهم في دعم القدرات الإبداعية داخل المؤسسة.
5. بينت النتائج وجود أثر مباشر للرقابة الاستراتيجية على إدارة المعرفة، بما يعكس ارتباط الاستجابة المؤسسية السريعة وتوظيف القدرات التنظيمية بتعزيز نظم المعرفة داخل الوزارة.
6. أظهرت النتائج وجود أثر مباشر لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، وهو ما يدل على أن فعالية الإبداع داخل الوزارة ترتبط بمستوى تفعيل عمليات المعرفة وتوظيفها في بيئة العمل.

7. أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي، مما يعني أن الأثر غير المباشر للرقابة على الإبداع يتم عبر فاعلية إدارة المعرفة، وهو ما يعكس دوراً بنوياً للمعرفة في تحويل القدرات الاستراتيجية إلى مخرجات ابتكارية.

1.9 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت أن مستويات الرقابة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية كانت متوسطة، مع وجود علاقات تأثير إيجابية مباشرة وغير مباشرة بين هذه المتغيرات، يمكن تقديم التوصيات العملية التالية لتعزيز نقاط الضعف وتفعيل الروابط التنظيمية بشكل أكثر فاعلية:

1. تعزيز بعد الأهداف الاستراتيجية عبر المشاركة الداخلية: يمكن للوزارة عقد ورش عمل داخلية ربع سنوية تشمل ممثلين من مختلف المستويات الإدارية، خاصة من المديريات الميدانية، لمناقشة صياغة الأهداف المرحلية والبعيدة. تُنظم هذه الورش من قبل الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، ويُراعى إشراك العاملين بآليات تصويت إلكتروني أو ورقي لضمان مشاركة فعلية. هذا الإجراء يسهم في مواءمة الأهداف مع واقع التحديات الميدانية.

2. إنشاء وحدة للرصد والتحليل الاستراتيجي: يتم تشكيل فريق صغير داخل الإدارة العامة للتخطيط، يضم باحثين اجتماعيين وخبراء في التحليل السياسي والاجتماعي، يتولى مهمة تحليل البيئة الخارجية وتقديم تقارير فصلية لصانع القرار. يمكن دعم هذه الوحدة بتدريب داخلي وبدعم فني من الجامعات الفلسطينية أو معاهد البحث. تُربط هذه التقارير مباشرة بمكتب الوزير أو وكيل الوزارة لتوجيه السياسات الاستراتيجية.

3. تبسيط الإجراءات الإدارية لتعزيز بيئة الإبداع: توصي الوزارة بتحديث أدلة الإجراءات لتقليل الخطوات البيروقراطية، خاصة في العمليات اليومية كطلب المواد أو طرح المبادرات. تشكّل لجنة داخلية (من دوائر الشؤون الإدارية والمالية) لمراجعة الإجراءات بالتعاون مع ديوان الموظفين العام. كما يمكن إصدار تعميم بتخصيص صندوق اقتراحات رقمي يتاح للموظفين عبر البريد الداخلي لتقديم أفكار تطويرية، مع تقديم مكافآت رمزية أو نشر أسماء المتميزين ضمن النشرات الدورية.
4. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على تبادل المعرفة: تعتمد الوزارة سياسة داخلية تلزم كل دائرة بتوثيق أفضل الممارسات بشكل شهري، ويتم تحميلها على منصة رقمية داخلية (مثلاً Google Workspace أو SharePoint). يُنسّق هذا الجهد قسم تكنولوجيا المعلومات مع الإدارة العامة للتخطيط، مع التأكيد على حماية المعلومات الحساسة وضمان الشفافية في الوصول إلى المعرفة.
5. تفعيل التدريب المهني التطبيقي في مجال إدارة المعرفة: يتم تطوير خطة تدريب سنوية من قبل الإدارة العامة للموارد البشرية، بالشراكة مع مؤسسات تدريب محلية ك"معهد الإدارة العامة"، لتشمل دورات في أدوات إدارة المعرفة، تحليل البيانات، والتفكير النقدي. يُراعى في التنفيذ استثمار أيام التدريب المجانية التي تتيحها بعض المؤسسات الدولية أو مذكرات التفاهم مع الجامعات المحلية، مما يخفض التكاليف المالية.
6. إدماج إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي للوزارة: يجري تعديل نماذج خطط الوزارة السنوية لتتضمن بنداً إلزامياً يُعنى بكيفية توظيف المعرفة المتوفرة في صياغة السياسات والخطط. تتولى الإدارة العامة للتخطيط مراجعة هذا التكامل في كل خطة قبل اعتمادها، وتُربط نتائج تطبيق المعرفة بمؤشرات تقييم الأداء المعتمدة من هيئة الرقابة أو مجلس الوزراء.

7. تعزيز التكامل بين الرشاقة وإدارة المعرفة لدعم الابتكار: تُشكّل فرق عمل مرنة تضم موظفين من تخصصات مختلفة (اجتماعي، إداري، تكنولوجي) للاستجابة السريعة للأزمات الاجتماعية (مثل الأزمات الطارئة، أو حالات الكوارث). تُوثق هذه الاستجابات وتُحلل في جلسات تقييم دورية، ليُعاد استخدامها في تطوير إجراءات مؤسسية قائمة على التجربة. تُشرف على هذه الفرق وحدة العمليات المركزية في الوزارة.

8. إجراء مراجعات دورية للأداء المعرفي والإبداعي والرشاقة: توصي الوزارة باعتماد مقياس داخلي نصف سنوي، يستند إلى استبانة إلكترونية توزع على جميع المديریات، لقياس الأداء في محاور الرشاقة والمعرفة والإبداع. تُحلل هذه البيانات عبر فريق مشترك من الموارد البشرية والتخطيط، وتُنشر النتائج ضمن تقرير أداء داخلي يتضمن توصيات محددة للتطوير، مع جدول زمني للمتابعة والتنفيذ.

1.10 الدراسات المستقبلية

في ضوء ما كشفته نتائج هذه الدراسة، تبرز الحاجة إلى تناول محاور بحثية محدّدة تعمّق فهمنا لآليات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في السياق الحكومي الفلسطيني. وفيما يأتي مقترحات لأهم المحاور التي يستحسن أن تتناولها الدراسات اللاحقة، مع مراعاة الابتعاد عن صياغة عناوين مطوّلة والتركيز على الفكرة المحورية لكل محور:

- القيادة الرقمية وإسهامها في تفعيل إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع التنظيمي داخل وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- الثقافة التنظيمية بوصفها وسيطاً يفسّر أثر الرشاقة الاستراتيجية في رفع جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية.

- التمكين الإداري وعلاقته بتطوير رأس المال الفكري في ظل التحول الرقمي المتسارع ضمن القطاع الاجتماعي الفلسطيني.

المصادر والمراجع أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، علي يونس، الغايشة، ريهام هشام السيد، عشري، تامر إبراهيم السيد. (2020). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي: بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 44(4)، 216-241.

الابرو، هادي عبدالوهاب عبدالامام، عطشان، نادية عطية. (2020). أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية. مجلة دراسات إدارية، 25(12)، 81-171.

أبو الوفاء، جمال محمد، دراج، لمياء محمد بهي الدين، شعلان، عبدالحميد عبدالفتاح. (2019). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، 14(7)، 142-161.

الجعبري، المعتر بالله نادر حسين. (2020). أثر الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة: الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان - الأردن.

راضي، جواد محسن، الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (2022). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى. مجلة مركز دراسات الكوفة، 64(1)، 249-284.

الرشيدي، نوف متروك، الرشيدي، نوف علي فخري. (2024). متطلبات إدارة المعرفة المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 32(1)، 445-495.

ستو، فاطمة الزهراء، دريال، سمية. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19 أنموذجًا: دراسة حالة جامعة الوادي. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6(2)، 272-250.

شديد، مصطفى محمد علي. (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، 705-657.

الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2019). أثر التماثل التنظيمي على الإبداع التنظيمي: الدور المعدل لإدارة المواهب: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 37(1)، 64-19.

الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم، الجبار، مدحت حمدي. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 163-130.

الصباح، حنين أحمد فريد. (2022). أثر الرشاقة الإستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان - الأردن.

صبري، صلاح يحيى. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية (جنين وقلقيلية). مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 7(2)، 126-101.

علي، رحاب فهمي، محمد، أحمد محمد غانم، زكي، إيلين. (2023). تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 17(16)، 329-300.

العمد، مجد مروان عبدالرحيم. (2019). أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيراً

وسيطاً: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع(44).

العنزي، مشعل بن سلمان العدوانى. (2021). تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور

مقترح. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، 9(1)، 16-55.

غالي، بتول عبدعلي. (2019). الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة

التأمين الوطنية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(1)، 377-

392.

مرزوقي، أحمد، براج، محمد. (2021). التمكين الإداري والإبداع التنظيمي بالإدارة الجزائرية: المديرية

التنفيذية لولاية تندوف نموذجاً. مجلة مجاميع المعرفة، 7(1)، 638-651.

المشهداني، عمر إقبال توفيق، كشوب، سالم بن لبخيت محاد، بلال، زروق عثمان. (2020). أثر نظم دعم

القرارات على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. —، 9(4)،

52-70.

منذر، جواد موفق. (2021). دور إدارة المعرفة في فاعلية إدارة الأزمات في مجال سلاسل التوريد: دراسة

ميدانية على المنظمات الصناعية في سوريا. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجمهورية العربية

السورية.

الناصر، إياد سليمان عبود، اليخني، فضل الله محمد. (2023). إدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية القرارات

الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الهيئة العامة للجمارك العراقية. مجلة اقتصاديات الأعمال، 5(2)،

273-287.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Ahammad, et al. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218 .
- Ahammad, M. F., et al. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700 .
- Ali, I., et al. (2023). Achieving resilience through knowledge management practices and risk management culture in agri-food supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(2), 284 .299-
- Alshawabkeh, Z. A. E. (2021). The Impact of Organizational Creativity on Organization Agility: The Moderating Role of Knowledge Sharing in Pharmaceutical Companies in Jordan. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 9 .190-171 ,(3)
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10, 8397-8406 .
- Ashrafi, H. R., et al. (2023). Analysis of Factors Affecting Organizational Excellence Management in order to evaluate the Performance of Public Schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 14 .(3)
- Clauss, T., et al. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213 .
- Darvishmotevali, M., et al. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of hospitality management*, 87, 102499 .
- De-Vasconcellos, S. L., et al. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449 .
- Doz ,Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693 .
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1-8 .
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50 .
- Iqbal, A., et al. (2018). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59 .
- Marques Júnior, E., et al. (2020). Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 369-394 .
- Najeeb, M. M., et al. (2018). The impact of Knowledge Management (KM) and Organizational Commitment (OC) on employee job satisfaction (EJS) in banking sector of Pakistan. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, 11(1), 1476-1491 .
- Obeso, M., et al. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859-1880 .
- Shams, R., et al. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737 .
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (Vol. 755): John Wiley & Sons.
- Xing, Y., et al. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696 .

الملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية"، كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية من كلية الدراسات العليا التابعة لجامعة القدس المفتوحة.

القسم الأول: يهدف إلى جمع معلومات عامة عن القارئ/القارئة

القسم الثاني: يهدف إلى تقييم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها.

القسم الثالث: يهدف إلى تقييم مستوى الإبداع التنظيمي وأبعاده.

القسم الرابع: يهدف إلى تقييم إدارة المعرفة في وزارة التنمية الاجتماعية.

ولذلك نرجو التكرم بقراءة الاستبانة والإجابة عن جميع فقراتها بدقة وموضوعية من وجهة نظركم بوضع علامة (x) أمام كل فقرة.

علما بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تعامل بسرية تامة، حيث ستوصلنا نتائج هذه الدراسة إلى توصيات مهمة تساهم في رفع كفاءة العمل الإداري.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: يوسف محمد يوسف يعقوب

إشراف: د. سلامة سالم

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية)

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

1. النوع الاجتماعي:	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر:	
<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:	
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس

	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
4. سنوات الخدمة:	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة من الفقرات التالية:

الجزء الثاني: الرقابة الاستراتيجية

قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية، مع الحفاظ على وضوح الرؤية والتوجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل هذه القدرة التكيف مع السوق المتغيرة، التقاط الفرص الجديدة بسرعة، تعديل الاستراتيجيات بما يتوافق مع الظروف المتغيرة.

الرقم	الرقابة الاستراتيجية	درجة الموافقة
-------	----------------------	---------------

مواقف بشدة	مواقف	محايد	غير	غير موافق	بشدة	
المحور الأول: الحساسية الاستراتيجية						
مدى قدرة المؤسسة على رصد التغيرات والتوجهات في البيئة الخارجية، بما في ذلك الفرص والتهديدات، بسرعة ودقة						
						1 تسعى الوزارة إلى رصد التغيرات في البيئة الخارجية بشكل مستمر
						2 تعتمد الوزارة على تحليل بيانات دقيقة لرصد الفرص والتهديدات
						3 تقوم الوزارة بتحديث استراتيجياتها بناءً على المستجدات البيئية
						4 تشجع الإدارة العليا الموظفين على الإبلاغ عن التغيرات المهمة
						5 تُخصص الوزارة وحدات مختصة لمتابعة التطورات الخارجية ذات الصلة
المحور الثاني: المقدرات الجوهرية						
القدرات الداخلية للمؤسسة التي تمكنها من التغيير والتكيف مع البيئة الخارجية بفعالية، بما في ذلك الموارد والمهارات والتكنولوجيا						
						6 تمتلك الوزارة موارد بشرية ذات مهارات أساسية تدعم أهدافها
						7 تستثمر الوزارة بانتظام في تطوير القدرات الجوهرية لموظفيها
						8 يتم استخدام الإمكانيات التقنية للوزارة في تحسين الأداء المؤسسي
						9 تعزز الوزارة نقاط القوة لديها لتحقيق التفوق المؤسسي
						10 تحرص الوزارة على المحافظة على كفاءاتها التخصصية وتنميتها
المحور الثالث: وضوح الرؤية						
مدى فهم المؤسسة لأهدافها الطويلة الأمد وتوجهاتها الاستراتيجية، وكيفية التواصل الفعال لهذه الرؤية داخلياً						
						11 يتم توضيح الرؤية الاستراتيجية للوزارة بشكل دوري للموظفين
						12 يشارك الموظفون في فهم الأهداف الاستراتيجية وصياغتها
						13 يتم ربط خطط العمل بالرؤية العامة للوزارة
						14 توجد مؤشرات أداء تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الرؤية
						15 تعكس مهام الإدارات المختلفة توجه الوزارة الاستراتيجي
المحور الرابع: سرعة الاستجابة						
مدى سرعة المؤسسة في الاستجابة للتغيرات الخارجية وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة						
						16 تستجيب الوزارة بسرعة للتغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة
						17 تعتمد الوزارة على إجراءات مرنة للتعامل مع الأزمات
						18 تُتخذ القرارات الهامة بسرعة دون التأخير على جودتها
						19 يتم تعديل السياسات والبرامج الحكومية بمرونة حسب الحاجة

20	تشجّع فرق العمل على المبادرة في مواجهة التحديات				
المحور الخامس: الأهداف الاستراتيجية					
كيفية تحديد المؤسسة لأهداف مشاريعها بما يتوافق مع استراتيجيتها العامة ويعزز من مرونتها ورشاقتها.					
21	تم تحديد الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل دقيق وواضح				
22	تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع احتياجات المجتمع الفلسطيني				
23	تُراجع الوزارة أهدافها الاستراتيجية بشكل دوري				
24	يتم إشراك الموظفين في صياغة الأهداف المرئية				
25	تتوفر لدى الوزارة معايير محددة لقياس مدى تحقيق الأهداف				

الجزء الثالث: الإبداع التنظيمي

قدرة المؤسسة على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها بنجاح، مما يؤدي إلى تحسينات في العمليات، المنتجات، أو الخدمات

الرقم	الإبداع التنظيمي	درجة الموافقة				
		بشدة موافق	بشدة موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الاول: البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع						
"مناخ العمل الذي تتوافر فيه ثقافة تشجع على الحرية الفكرية، وتقدر الأفكار الجديدة، وتوفر الدعم المادي والمعنوي للعاملين بهدف تعزيز الابتكار داخل المنظمة"						
1	توفر الوزارة بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الجديدة					
2	تتيح الإدارة فرصًا لتجريب حلول مبتكرة دون تخوف من الفشل					
3	يتم دعم المبادرات الفردية من قبل الإدارة العليا					
4	توجد ثقافة تنظيمية تحفز على التفكير الإبداعي					
5	يُشجّع الموظفون على التعاون في تطوير الأفكار المبتكرة					
المحور الثاني: الدوافع الشخصية للإبداع						
"مجموعة المحفزات الذاتية الداخلية التي تدفع الفرد إلى التفكير بطرق غير تقليدية، والسعي لتوليد أفكار جديدة وتطبيقها في الواقع المهني."						
6	أشعر بالحماس لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل					
7	أمتلك الحافز الشخصي لتحسين جودة الأداء					
8	أسعى دائمًا للابتكار في أساليب إنجاز المهام					
9	أبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات التي أواجهها					

10	أشارك زملائي في تطوير أفكار جديدة داخل القسم				
المحور الثالث: القدرات الابتكارية					
"الطاقات والمهارات الذهنية والمعرفية التي يمتلكها الفرد أو المنظمة وتُستخدم في توليد أفكار جديدة تحقق قيمة مضافة، وتطويرها وتنفيذها."					
11	أتمكن من تطوير أفكار جديدة قابلة للتطبيق في بيئة العمل				
12	أستخدم التقنيات الحديثة لتسهيل تنفيذ الأفكار المبتكرة				
13	أجيد دمج المعرفة المتاحة لإيجاد حلول إبداعية				
14	أمتلك مهارات تحليلية تساعدني على تطوير مقترحات جديدة				
15	أتمكن من تنفيذ الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى نتائج ملموسة				

الجزء الرابع: إدارة المعرفة

"مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى توليد المعرفة داخل المنظمة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها بفعالية، بهدف دعم اتخاذ القرار، وتعزيز الأداء، وتحقيق التميز والاستدامة في بيئة العمل."

الرقم	إدارة المعرفة	درجة الموافقة				
		بشدة موافق	بموافقة	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم الوزارة بجمع المعرفة المتوافرة من داخل المؤسسة وخارجها					
2	تمتلك الوزارة قواعد بيانات منظمة لحفظ المعرفة وتخزينها					
3	تُشجع الإدارة العليا الموظفين على مشاركة خبراتهم مع الآخرين					
4	يتم توثيق الممارسات الجيدة والمعارف المكتسبة بشكل ممنهج					
5	تُستخدم المعرفة المتراكمة في تطوير السياسات والبرامج					
6	يتم تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعارف لجميع الموظفين					
7	تُوظف المعرفة المتوفرة في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري					
8	يتم تدريب الموظفين على استخدام نظم إدارة المعرفة الرقمية					
9	تحرص الوزارة على تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة					
10	تُدمج إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي للوزارة					

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. بهاء أبو عواد	جامعة فلسطين التقنية خضوري
2	د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
3	د. سهير الشوملي	جامعة فلسطين التقنية

جامعة فلسطين التقنية	د. محمد كمال أبو عمشة	4
الجامعة العربية الأمريكية	د. رائد عريقات	5