

كما يحتوي هذا الفصل على تحليل القدرة على التنبؤ وتحليل معامل F. واستعرض الفصل الرابع التحليل العاملي والتشبعات العملية المحذوفة وقيمة معامل إيجن وإختبارات كايزر ومايور وإختبار بارلبت والعديد من الاختبارات الإضافية اللازمة ولاسيما الاختبار الموازي للتأكد من الفقرات المحذوفة. وكذلك فإن الفصل الرابع يحتوي على إختبار إمكانية الاعتماد على النموذج والذي يشير إلى درجة الاعتماد على نموذج الدراسة بأنها صغيرة إلى متوسطة. ومن ناحية أخرى فإن الدراسة اعتمدت على العديد من أنواع الصدق من بينها الصدق التقاربي والصدق التمييزي بما يحتويه من معاملات التحميل التقاطعية كما اشتمل على تحليل الصدق المركب ومتوسط التباين المشترك ومعامل الثبات كرونباغ ألفا.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### ٥,١ المقدمة

يحتوي هذا الفصل على عدة نقاط رئيسية وهامة من بينها ملخص الدراسة ونتائج الدراسة ومناقشة تلك النتائج في ضوء نتائج تحليل البيانات وتوصيات الدراسة المستقبلية. وسوف يتناول الفصل القصور في تلك الدراسة وتوصيات الدراسة وخاتمة الفصل.

ويحتوي هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة التي توضح نتيجة التحليل الإحصائي كما تحتوي على ملخص الدراسة الذي يسلط الضوء على أهداف الدراسة وفرضيات الدراسة والمنهج المستخدم والتحليل الإحصائي وأهم النتائج والتوصيات المستخدمة في الدراسة. واستعرضت الدراسة أهم جوانب القصور وأهم الإسهامات العلمية والعملية وتوصيات الدراسة المستقبلية وخلاصة الفصل.

#### ٥,٢ مناقشة النتائج

بعد استعراض دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي باستخدام الثقافة التنظيمية كمنغير وسيط فإنه يمكن القول بأن الدراسة قد طرحت العديد من التساؤلات وحققت العديد

من الأهداف، ويمكن مناقشة النتائج في إطار ما تحقق من الأهداف للتعرف على مدى توافق تلك الأهداف مع ما تحقق في الدراسات السابقة من قبل.

السؤال الأول: ما أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

الهدف الأول: تبين أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

الفرضية الأولى: هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معنوية العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي حيث حققت نتائج تحليل المسار العلاقة المعنوية بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وتصدر الإشارة إلى أن العلاقة المعنوية تتحقق من خلال قيمة مستوى المعنوية معامل  $P$  أن يحقق بين ٠,٠٠٠ و٠,٠٠٥، حيث أوضح نتائج التحليل أن العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي قد حقق مستوى المعنوية ٠,٠٠٠ وبالتالي فإن الفرضية تعتبر مقبولة حيث حققت مستوى المعنوية المطلوب.

وتنسجم نتائج هذه الفرضية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة وخاصة دراسة اليعربي (٢٠١٨) من وجود علاقة معنوية، الأنماط القيادية والإبداع الإداري، كما أن نتائج الدراسة قد حققت وتوافرت بها كل شروط المعنوية وتوافر الدلالة الإحصائية كما في دراسة العوادة (٢٠١٧)

التي أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين تأثير الإبداع في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع ومحاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين.

كما اتفقت الدراسة مع نتائج تحليل دراسة راج (٢٠١٧) التي أشارت إلى تأثير الإبداع على الأداء في جامعة شنغهاي بالصين، حيث أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة شنغهاي بالصين.

كما أن نتائج الدراسة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة اسماعيل (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري. كما أن نتائج الدراسة تتفق مع نتائج دراسة محمدية (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

كما أن نتائج الدراسة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة طاهها (٢٠١٦) حيث أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار في المؤسسات الهندية، كما اتفقت الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السوداني (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري، حيث ركزت دراسة السوداني على التعرف على درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

كما أشارت دراسة عساف (٢٠١٥) أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الإبداع والميزة التنافسية، حيث ركزت الدراسة على التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه.

أما دراسة الحارثي (٢٠١٤) فقد أشارت إلى أن الإبداع الإداري يمكن تطبيقه بالمؤسسات العمانية، وتصدر الإشارة إلى أن نتائج التحليل الإحصائي جاءت بعد التأكد من وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الإبداع الإداري والأداء التنظيمي، وكذلك فإن نتائج الدراسة تتطابق مع نتائج دراسة غواص (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن أسلوب العصف الذهني وامكانية تطبيقه بالمؤسسات العمانية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب العصف الذهني دراسة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، كما أن الدراسة تتطابق نتائجها مع نتائج دراسة القشيشي (٢٠١٤) حيث أشارت إلى أن هناك علاقة معنوية بين الممارسات الإبداعية وبين مدارس التعليم الثانوي العام، فضلاً عن تطابق نتائج دراسة عياد (٢٠١٤) مع الدراسة الحالية حيث تثبت وجود علاقة معنوية بين درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري مرتفعة للغاية، وكذلك دراسة صوالحة (٢٠١٤) حيث تثبت أن مهارات التفكير الإبداعي لها علاقة إحصائية مباشرة بأنماط الإتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك فإن دراسة حميدة (٢٠١٤) قد أشارت إلى وجود علاقة إحصائية بين ضرورة التوسع في التعرف على التفكير الإبداعي وربطه بالإبداع الإداري. وأن النتائج أظهرت أن الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي



العام قابلة للتطوير إذا اتاحت لها الإمكانيات المتاحة كما أن الدراسة قد أوضحت أن البيانات خالية من البيانات المفقودة أو البيانات التالفة، وكذلك فإن هدف الدراسة قد تحقق بتبيان الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كما أن فرضية الدراسة قد تحققت وبالتالي فإن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الإبداع الإداري وبين الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي فإنه يمكن القول أن الإبداع الإداري يحتوي على أربعة متغيرات فرعية، حيث أن المتغيرات الفرعية قد حققت فقراتها معدلات وقيم مرتفعة، وبلغ التباين المركب لمحور الإبداع الإداري أعلى من ٠,٧، كما أن النموذج قد أشار إلى ارتفاع قيم فقرات المحور الأول الاحتفاظ بالإتجاه حيث بلغت ٠,٥٧٥ إلى ٠,٧٥١، كما أن محور القدرة على التحليل حيث بلغت ٠,٥٨٧ وحتى ٠,٦٨٩. كما أن محور المخاطرة قد بلغت ٠,٥٣٩ إلى ٠,٧١٧. أما محور الخروج عن المألوف من ٠,٦٥٣ إلى ٠,٧٢٥. ووفقا لهير (٢٠١٦) فقد أشار أن الفقرات التي حققت أقل من ٠,٧، فإنه لا يمكن الغاؤها من النموذج بشرط أن يكون التباين المركب أعلى من ٠,٧، وبالنظر إلى النتائج التي تم الحصول عليها فإنه يمكن القول أن التباين المركب لمحور الإبداع الإداري قد حقق ٠,٨٥٥، وهو ما يعني أن الفقرات قد حققت مستوى المعنوية المطلوبة وفقا لما ورد في هير (٢٠١٦)، وبالتالي فإن فرضية الدراسة قد تحققت وقد تحقق هدف الدراسة الأول.

**السؤال الثاني: ما أثر الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة**

**عمان؟**

الهدف الثاني: إيضاح أثر الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

الفرضية الثانية: هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، حيث أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، حيث حققت الفرضية مستوى المعنوية معامل  $P < 0.000$ ، وهو ما يعني وجود علاقة معنوية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وبالتالي فإن المحاور الفرعية للإبداع الإداري، حيث أن المتغيرات الفرعية قد حققت فقراتها معدلات وقيم مرتفعه، وبلغ التباين المركب لمحور الإبداع الإداري أعلى من ٠,٧، كما أن النموذج قد أشار إلى ارتفاع قيم فقرات المحور الأول الإحفاظ بالإتجاه حيث بلغت ٠,٥٧٥ إلى ٠,٧٥١، كما أن محور القدرة على التحليل حيث بلغت ٠,٥٨٧ وحيث بلغت ٠,٦٨٩.

كما أن محور المخاطرة قد بلغت ٠,٥٣٩ إلى ٠,٧١٧. أما محور الخروج عن المألوف من ٠,٦٥٣ إلى ٠,٧٢٥ ووفقاً لهير (٢٠١٦) فقد أشار أن الفقرات التي حققت أقل من ٠,٧، فإنه لايمكن الغاؤها من النموذج بشرط أن يكون التباين المركب أعلى من ٠,٧، وبالنظر إلى النتائج التي تم الحصول عليها فإنه يمكن القول أن التباين المركب لمحور الإبداع الإداري قد حقق ٠,٨٥٥، وهو

ما يعني أن الفقرات قد حققت مستوى المعنوية المطلوبة وفقا لما ورد في هير (٢٠١٦)، وتتطابق نتائج الدراسة الحالية مع ماتوصلت إليه الدراسة السابقة في دراسة فياش (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن القيادات التحويلية لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية، حيث استخدمت الدراسة الثقافة التنظيمية كمغير تابع.

وهو ما ينسجم مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من وجود علاقة إحصائية مباشرة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية. كما أن النتائج قد عكست مستوى الإبداع الإداري الموجود بالفعل في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كما أن الدراسة قد عكست بشكل كبير مستوى الثقافة التنظيمية الموجود في القطاع التعليمي الهام، وأن وجود الثقافة التنظيمية قد عكس مستوى المعتقدات التنظيمية وعكس أيضا مستوى الأعراف التنظيمية الموجود في مدارس محافظة شمال الشرقية ويعد متغير الثقافة التنظيمية في الدراسة الحالية متغيرا وسيطا إلا أنه في هذه الفرضية تقيس أثر الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية، ولقد أوضحت الدراسة أن نتائج المعنوية شملت متغيرات الإبداع الإداري التي حققت أعلى معدلات، كما أن المتغيرات الفرعية لمتغير الثقافة التنظيمية قد حققت أيضا أعلى معدلات مما يدل على إيجابية علاقة أثر الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية. وبالرغم من وجود دراسات عديدة قد عبرت عن متغير الثقافة التنظيمية إلا أن دراية فياش (٢٠١٤) تعتبر من أبرز الدراسات التي انسجمت نتائجها مع الدراسة الحالية حيث أن الفرضية الحالية قد تناولت الثقافة التنظيمية كمغير تابع، ودراسة فياش (٢٠١٤) قد تناولت علاقة القيادات التحويلية والثقافة التنظيمية في المدرسة الطبية، ولقد



أوضحت نتائج تلك الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وأن هناك دور إيجابي بارز للقيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن الدراسة الحالية قد عكست وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي أن العلاقة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية علاقة إيجابية مباشرة وهو ما يدل على الدور الذي يمثله الإبداع الإداري ومدى تأثيره الإيجابي على الثقافة التنظيمية، كما أن دراسة على (٢٠١٩) قد أشارت إلى أن هناك علاقة إحصائية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية. وتحدد الإشارة إلى أن نتائج الفرضية قد تم الحصول عليها بعد إجراء تحليل Boostapping الذي يساهم في دراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والتعرف على مدى تأثير تلك المتغيرات سواء المتغيرات الرئيسية أو المتغيرات الفرعية على الدراسة. ومن ناحية أخرى فإن نتائج تحليل الارتباط قد أظهرت معنوية العلاقة بين متغيرات الإبداع الإداري الفرعية ومتغيرات الثقافة التنظيمية الفرعية مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرات بعضها البعض، كما تدل نتائج التحليل الوصفي على اتباع معايير معامل ليكارت الخماسي الذي يشير إلى أن الفقرات تكون مقبولة إذا حصلت من ٣ إلى ٥، وبالتالي فإن فقرات الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية قد حققت معايير معامل ليكارت وأبرزت مستوى المعنوية المطلوبة وبالتالي وبناء على ماتقدم فإن الهدف قد تحقق والفرضية قد تحققت بوجود علاقة إحصائية مباشرة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

السؤال الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة

عمان؟

الهدف الثالث: استكشاف الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل  $P$  الإحصائي قد أشار إلى تحقيق مستوى المعنوية المطلوبة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. ومن الجدير بالذكر أن مستوى المعنوية يتحقق من خلال تحقيق الفرضية أو العلاقة لمستوي المعنوية من ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥ وهو ما يعني أن الفرضية قد حققت ٠,٠٠٠ وهو المستوي المطلوب للقول بأن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. ويمكن القول أن فقرات الثقافة التنظيمية قد حققت أعلى معدلات بين ٠,٦٤٢ إلى ٠,٧٥٠، كما حقق محور الأداء التنظيمي نتائج بين ٠,٧١٢ إلى ٠,٩١٠، وهو ما يعني أن فقرات محاور الثقافة التنظيمية ومحور الأداء التنظيمي قد حقق مستوى المعنوية المطلوبة وفقاً لهير (٢٠١٦) الذي أشار إلى أن الفقرات داخل النموذج تحقق مستوى المعنوية إذا حققت ٠,٧ فما فوق، أما إذا كان النموذج يحتوي على قيم من ٠,٤ إلى أقل من ٠,٧ فإنه لا يمكن العائها من النموذج بشرط أن يكون التباين المركب قد حقق ٠,٨، مما يشير إلى معنوية الفقرات ومحاور الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وكذلك فإن نتائج تحليل Boostapping قد أشار إلى أن نتائج التحليل قد أظهرت معنوية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. كما

أوضحت نتائج تحليل الارتباط أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما أن نتائج التحليل الوصفي قد أشارت إلى أن النتائج قد أظهرت أن الفقرات قد حققت من ٣ إلى ٥.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبوسمورة (٢٠١٤) أن هناك علاقة إيجابية بين أثر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظام المعلومات، حيث تبين أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الثقافة التنظيمية ونظام الحوافز ونظام المعلومات. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شكوي وكانو (٢٠١٧) أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في قطاع المصارف النيجيرية. وكذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ماثو (٢٠١٢) أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين الثقافة وبين مخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات الصناعة.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة زهير (٢٠١٢) حيث أبرزت أن هناك علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. وبناء على ما تقدم ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي وما توصلت إليه الدراسات السابقة فإن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الثقافة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وهو ما يشير إلى تحقق هدف الدراسة وتحقيق فرضية الدراسة.

**السؤال الرابع: ما أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟**

المهدف الرابع: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

الفرضية الرابعة: هناك أثر للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية غير مباشرة في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. حيث حققت الفرضية الرابعة ٠,٠٠٠, حيث حققت نتائج الدراسة بين ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥، وبالتالي فإن العلاقة قد حققت مستوى المعنوية المطلوب. كما أن فقرات الإبداع الإداري قد حققت معدلات مرتفعه في نموذج الدراسة السابق، كما أن الثقافة التنظيمية قد حققت مستوى المعنوية في كافة الفقرات وفقا للنموذج الهيكلي، وكذلك فإن الأداء التنظيمي قد حقق معدلات مرتفعه في النموذج الهيكلي، وتصدر الإشارة إلى أن تحليل المسار تم باستخدام Bootstrapping، وقد أوضحت أن العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي باستخدام الثقافة التنظيمية قد حققت العلاقة ٠,٠٠٠، ولقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المازوغي (٢٠١٩) حيث أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي غير مباشر في العلاقة بين أثر قيادة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في شركة الخدمات العامة فرع طرابلس، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو القاسم (٢٠١٩) أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

كما أن نتائج الدراسة الحالية قد تطابقت مع نتائج دراسة أحمد (٢٠١٦) حيث أشارت الدراسة أن الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث تعد الدراسة من أبرز الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل على خلاف الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

أما دراسة زهير (٢٠١٢) قد تطابقت مع نتائج الدراسة الحالية حيث أن هناك تأثير إيجابي في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في قطاع البترول في ليبيا. ووفقاً لنتائج تحليل الارتباط فإنه يمكن القول بأن المتغيرات الفرعية لمتغيرات الدراسة قد أثبتت وجود علاقة إيجابية للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. كما أن نتائج التحليل الوصفي قد أشارت إلى أن الفقرات قد حققت معايير معامل ليكارت الخماسي حيث أن الفقرات إذا حققت من ٣ إلى ٥ فإن الفقرات تكون مقبولة، وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن هدف الدراسة قد تحقق وكذلك فإن فرضية الدراسة قد تحققت.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن أهداف الدراسة وفرضيات الدراسة قد تحققت وأنه يمكن تلخيص النتائج التي تحققت كما يلي:

١. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وأن العلاقة قد حققت مستوى المعنوية بين ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥.



٢. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة

عمان. وأن العلاقة قد حققت مستوى المعنوية بين ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥.

٣. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة

عمان. وأن العلاقة قد حققت مستوى المعنوية بين ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥.

٤. هناك تأثير للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي بمدارس

محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وأن العلاقة قد حققت مستوى المعنوية بين ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥.

وذلك بإستخدام تحليل المسار كأحد أبرز أساليب نمذجة الهندسة البنائية في التعرف على أثر علاقة

المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ولقد انسجمت نتائج كافة الأهداف والفرضيات مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة

بشأن العلاقة بين الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي بإستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

كما أن نتائج التحليل الإحصائي مدى سلامة البيانات وقابليتها لإجراء التحليل

الإحصائي وكذلك فإن إجراء التحليل الإحصائي قد كشف عن مدى كفاية العينة لإجراء

الدراسة، كما أن نتائج تحليل الارتباط أثبتت قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة بعضها البعض وأن

انخفاض قيمة الارتباط بنحو أقل من ٠,٧ يعد مبرراً قوياً لإستخدام برنامج (Smart\_Pls٣)

بهدف استخدام تحليل المسار وذلك للتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع

الإداري والأداء التنظيمي. كما أوضحت نتائج الدراسة أن نتائج معامل R ومعامل R المعدل قد أثبتت وفقا لهير (٢٠١٦) أن حجم التأثير على متغيرات الدراسة يعد تأثيرا متوسطا وأن معامل F الذي يقيس حجم التأثير أيضا قد حقق تأثيرا متوسطا وفقا لنتائج التحليل الإحصائي فضلا عن معنوية فقرات ومحاور التحليل الوصفي بإستخدام معامل ليكارت الخماسي.

كما أن نتائج الدراسة قد أوضحت أن قدرة النموذج على التنبؤ قد حققت مستوى مرتفع وهو ما يعني قوة العلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة، كما أوضح نتائج التباين المركب ومتوسط التباين المشترك معنوية الفقرات والمحاور كما أن نتائج معامل فيرونال ليكار قد أشار إلى معنوية العلاقة بين المتغيرات رأسيا وأفقيا بشكل ملحوظ، وبالتالي فإن نتائج الصديق التنبؤي والصديق التمييزي أيضا قد حققت نتائج مرتفعه وهو ما يدل على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وسلامة نموذج الدراسة، وبالتالي فإنه يثبت العلاقة الإيجابية الغير مباشرة لتأثير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين متغيرات الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية وبين متغيرات الإبداع الإداري والأداء التنظيمي وبين متغيرات الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

#### ٥,٤ مساهمات الدراسة

أسهمت الدراسة في التعرف على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وكذلك فإن الدراسة كشفت أن القيم التنظيمية من أبرز الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها وأن تطبقها، كما أن الدراسة كشفت أن الأعراف التنظيمية يجب أن تحترم داخل المنظمات، وأن المعتقدات التنظيمية يجب الحفاظ عليها والعمل على استخدامها لتحسين مستوى الأداء التنظيمي، وكذلك فإن العمل على فكرة التوقعات التنظيمية تبرز من الرغبة في رفع الأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة قد أسهمت بدون شك في التركيز على الإبداع الإداري كأحد أبرز الأساليب المتبعة في تطوير مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. كما أن الدراسة قد أسهمت في التعرف على جوانب الإبداع الإداري التي أثرت على المؤسسات التعليمية بشكل عام، حيث أن الدراسة قد كشفت عن عوامل ومتغيرات الإبداع الإداري مثل الاحتفاظ بالإتجاه والقدرة على التحليل والمخاطرة والخروج عن المألوف، كما كشفت الدراسة عن الجوانب الهامة في متغيرات الأداء الوظيفي من بينها أن كفاءة تنفيذ الأعمال وتخطيط الأعمال والابتكار الواجب توافره لتحسين الأداء الوظيفي، وكذلك الجهد المبذول. وقد ساهمت الدراسة من خلال وجود إسهامات نظرية وإسهامات عملية.

ومن بين أبرز الإسهامات النظرية هو تطوير الإطار النظري للإبداع الإداري على الأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كما أن الإطار النظري يحتوي على تطوير الإطار النظري للثقافة التنظيمية. ومن جانب آخر فإن الدراسة قد كشفت عن إستخدام الجانب النظري وخاصة نظرية الأداء الوظيفي، وتكمن أهمية النظرية وإسهاماتها في الدراسة في التعرف على عوامل وعناصر الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

وكذلك فإن الدراسة قد أسهمت بالعديد من الإسهامات من الجانب العملي، حيث كشفت الدراسة عن استخدام متغير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي وخاصة تحليل المسار، وخاصة في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. كما أن إسهامات الجانب العملي قد أشارت إلى معنوية الفقرات التي تم قياسها سواء من متغير الإبداع الإداري ومتغير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

كما أن الدراسة كشفت عن دور القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية ودورها الوسيط في العلاقة بين متغيرات الإبداع الإداري وخاصة الإحتفاظ بالإتجاه والقدرة على التحليل والمخاطرة والخروج عن المألوف، ومتغيرات الأداء والتي تتمثل في كفاءة تنفيذ الأعمال وتخطيط الأعمال والإبتكار المطلوب لتطوير الأداء، وكذلك الجهد المبذول اللازم لتحسين الأداء الوظيفي. وبالتالي فإن مساهمات الدراسة قد أثرت بالعديد من النتائج التي يمكن تطبيقها في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. واستفادت الدراسة

بشكل منهجي للأساليب والطرق المنهجية التي استخدمتها الدراسة من التعرف على طبيعة المنهج الكمي وكيفية اسهام المنهج الكمي في قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة بشكل كبير. ولقد ساهمت الدراسة بالتعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى فإن الدراسة قد استخدمت العديد من الدراسات الحديثة التي أشارت إلى استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما أن الدراسة الحالية قد كشفت عن كيفية استخدام تحليل المسار في قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وقياس تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع،

#### ٥.٥ توصيات الدراسة

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من بينها أنه يجب التوسع في استخدام الإبداع الإداري ومتغيراته الفرعية، وبالتالي فإن التوسع في الدراسة سوف يؤدي إلى تحقيق مزيدا من النتائج ويأتي ذلك إذا حصلت الدراسة على العديد من النتائج المتعلقة بحجم تأثير الإبداع الإداري وواقع الإبداع الإداري في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. كما يجب على مدارس محافظة شمال الشرقية أن تأخذ في الاعتبار توصيات السلطان هيثم بن طارق آل سعيد حفظه الله ورعاه سلطان عمان بشأن تطوير التعليم والتركيز على تحسين منظومة التعليم بدءا من القيادات العليا وصولا إلى القيادات الدنيا داخل المؤسسات التعليمية.



ومن جانب آخر فإن العمل على تطوير قدرات الثقافة التنظيمية سوف يساهم في تحسين قدرات العاملين والمعلمين والبحث عن جوانب الضعف الأخرى أو عن الجوانب التي لم يشملها التطوير الإداري ومن بين تلك الجوانب الأداء التنظيمي، ومن خلال الأداء التنظيمي وتفعيل نظم الرقابة الحديثة يمكن للقيادات العليا التعرف على أسباب إنخفاض كفاءة الأداء التنظيمي داخل مؤسسات التعليم بسلطنة عمان.

ومن جهة أخرى فإن الدراسة كشفت عن قدرة مدارس محافظة شمال الشرقية على تنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة من الحكومة العمانية بشأن تنفيذ وتطبيق آليات تطوير التعليم بالسلطنة واستخدام تلك الآليات بما يحقق أهداف تطوير مدارس محافظة شمال الشرقية.

ومن ناحية أخرى فإنه ينبغي أن تقوم الدراسة بمحاكاة أحد التجارب الناجحة في تطبيق الإبداع الإداري وليس من الضروري أن تكون تلك التجارب الناجحة من الدول الغربية أو الدول المتقدمة إلا أن هناك العديد من تجارب الدول الخليجية أصبحت جديده بالاحترام مثل تجربة مدارس دولة قطر الشقيقة أو دولة الكويت حيث أن ارتفاع مستوى الإبداع الإداري في المدارس أصبح ظاهرا بشكل ملموس. ومن ناحية أخرى فإن التجربة الإيرلندية في التعليم وخاصة في التعليم الأساسي أصبحت تجرته جديده بالاحترام والتقدير، كما أن تجربة العديد من الدول الآسيوية الأخرى أصبحت تجربة جديده بالاحترام ومن بينها تجربة سنغافورة، حيث تطورت وسائل الإبداع الإداري في مدارس سنغافورة وخاصة في التعليم الأساسي والرئيسي بسنغافورة، كما أن التعليم الماليزي أصبح محط أنظار الكثيرين، حيث أن مدارس ماليزيا ونظام التعليم الماليزي الذي أصبح

يركز على دمج الثقافة واحترام الهوية كأساس لتعليم الطلاب الكثير من المرتكزات التي تفيدهم بشكل مباشر. ويمكن من خلال الآتي تلخيص توصيات الدراسة في العديد من النقاط المحورية كما يلي:

١. ضرورة استمرار البحث بشكل مباشر في الإبداع الإداري كأحد أسباب تطوير مدارس محافظة شمال

الشرقية بسلطنة عمان.

٢. ضرورة الجمع بين المنهج النوعي والمنهج الكمي من أجل الحصول على مزيدا من المعلومات بخصوص

الظاهرة محل الدراسة

٣. ضرورة وضع تصور لتطبيق الإبداع الإداري ومراكز الإبداع الإداري في مدارس محافظة شمال الشرقية

بسلطنة عمان.

٤. القدرة على وضع دليل يمكن من خلاله الاسترشاد لتطبيق الإبداع الإداري وتحسين قدرات الإبداع

الإداري بما يساهم في تعزيز الممارسات الإبداعية

٥. محاولة التغلب على الصعوبات التنظيمية التي تعوق تطبيق الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال

الشرقية بسلطنة عمان.

٦. أهمية العمل على وضوح المهام الوظيفية التي يجب أن يقوم بها العاملين من أجل تحديد مستوى الإبداع

الإداري الذي يجب أن يبرز في مدارس محافظة شمال الشرقية.

٧. ضرورة متابعة الأداء الوظيفي من الإدارة العليا من أجل تطوير أساليب الإبداع الإداري المستخدمة.

٨. ضرورة توفير المناخ الملائم لتطبيق مراكز الإبداع الإداري في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٩. تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات في مدارس محافظة شمال الشرقية والعمل على تعزيز احترام الأعراف

التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

١٠. ضرورة تطبيق المحاكاة باتباع أحد النماذج الناجحة في استخدام الإبداع الإداري مثل تجربة مدارس

سنغافورة التي تميزت برفع مستوى الإبداع الإداري لديها.

١١. أهمية الإستعانة بالخبرات اللازمة لتطوير العمل بالثقافة التنظيمية في المؤسسات من أجل العمل على

تطوير الأداء الوظيفي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

١٢. التوسع في تدريب العاملين بمدارس محافظة شمال الشرقية على كيفية استخدام مهارات وممارسات

الإبداع الإداري من أجل تحسين مستوى التأثير على الأداء.

١٣. إعادة النظر بشكل كبير في كيفية الإستفادة من الابتكار لمحاولة إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن

وبأعلى كفاءة ممكنة.

١٤. العمل على توفير بيئة ملائمة للعاملين في المؤسسات التعليمية من أجل تحسين مستوى التعاون فيما

بينهم.

١٥. العمل على خلق استراتيجية يمكن من خلالها تطبيق الإبداع الإداري من خلال الإستعانة بالأشخاص

ذوي الخبرات العالية في تطبيق الإبداع الإداري وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق إبداعاتهم بشكل ملائم.

١٦. تشجيع العاملين والمديرين والمعلمين داخل مدارس محافظة شمال الشرقية على تفعيل آليات الإبداع

الإداري ومناقشة الأخطاء التي تحدث في العملية التعليمية باستمرار لتجنب عنصر المخاطرة ولتحسين

مستوى الأداء.

١٧. يجب إعادة النظر في استخدام المستوى التكنولوجي المستخدم والانفتاح على استخدام تكنولوجيا

أكثر تطوراً لتكون أكثر انسجاماً مع مستوى الإبداع الإداري المنشود.

١٨. ضرورة تفعيل الرقابة المجتمعية وتقييم تجربة الإبداع الإداري في مدارس محافظة شمال الشرقية من أجل

اكتساب الخبرة والمهارة الكافية لتعميم تطبيق تجربة الإبداع الإداري في كافة مدارس محافظة شمال

الشرقية.

١٩. ضرورة التواصل مع وزارة التربية والتعليم بشأن مناقشة آليات الإبداع الإداري الواجب تطبيقها في

المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان.

٢٠. تفعيل فكرة التحفيز المعنوي لكل من قام بتطبيق آليات الإبداع الإداري ولكل من حافظ على

الأعراف والمعتقدات التنظيمية من أجل تحسين الأداء التنظيمي.

٢١. من الضروري إجراء الدراسة على محافظات أخرى بسلطنة عمان وإجراء مقارنة بين النتائج بعضها

البعض للتعرف على أية محافظة قامت مدارسها بتطبيق آليات الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية من

أجل تحسين الأداء والإستفادة من تلك النتائج وتعميمها على كافة المحافظات الأخرى.

٢٢. العمل على الإستعانة بمتغيرات وآليات جديدة أخرى للإبداع الإداري والنظر في إمكانية ملائمة

تلك الآليات لتطبيقها في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٢٣. استمرار البحث في مراكز الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية والبحث في تحسين

بيئة التعليم في تلك المدارس.

٢٤. ضرورة وجود روح التعاون بين الإدارة العليا لمدارس محافظة شمال الشرقية وبين العاملين حتى تثمر

نتائج تطبيق آليات الإبداع الإداري في تلك المدارس.

٢٥. مناقشة أوجه الفرص والتحديات التي تواجه تطبيق الإبداع الإداري في التوصيات الموجهة لأصحاب

القرار والحكومة من أجل تطوير الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٢٦. العمل على البحث عن أسباب وأساليب تفعيل الإبداع الإداري في كافة مراحل الأداء التنظيمي

بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى المديرين والعاملين والموظفين من أجل تحسين مستوى الأداء التنظيمي

في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٢٧. العمل على إتاحة الفرصة للموظفين المبدعين من أجل تطبيق الأفكار الإبداعية في مدارس محافظة

شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٢٨. محاولة تعديل اللوائح والقوانين بما يضمن شيوع الثقافة التنظيمية والأعراف والقيم التنظيمية داخل

مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٢٩. العمل على دعم الموظفين من خلال تفعيل البرامج التدريبية التي تسهل على الموظفين تحسين الأداء

التنظيمي.

## ٥,٦ اقتراحات للدراسات مستقبلية:

تقترح هذه الدراسة للباحثين أن تشمل دراسة الإبداع الإداري والأداء التنظيمي

باستخدام الثقافة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي ، كما

تقترح هذه الدراسة ضرورة اتباع المنهج النوعي وإجراء العديد من المقابلات بأسئلة محددة من أجل

التعرف عن قرب كيفية تطوير السياسات المدرسية تجاه الاستفادة من الإبداع الإداري في مدارس



سلطنة عمان، كما تقترح هذه الدراسة أن تتبع متغيرات جديدة مثل المخاطر التي تواجه العمليات التعليمية التي يمكن أن تكون من أبرز المتغيرات التي تستخدم في تطوير الأداء التنظيمي.

ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة تقترح اتباع الأسلوب الكمي والنوعي معا من أجل التعرف على مزيد من الحلول لاستخدام الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان. كما يمكن للدراسة أن تقوم بدراسة إحدى التجارب الناجحة في الدول المتميزة التي قامت باستخدام أساليب الإبداع الإداري في نظامها التعليمي مثل دولة قطر والكويت، كما أن على أصحاب القرار في مدارس سلطنة عمان وخاصة محافظة شمال الشرقية أن يكون لهم تجربة خاصة من خلال تطبيق تجارب إحدى الدول الرائدة في مجال التعليم وخاصة دولة سنغافورة التي تطورت مدارسها بشكل كامل، كما يمكن الأخذ بالنموذج الماليزي في تطوير المدارس بالاستعانة بتطبيق مقومات ومركزات النموذج الماليزي المقترح من أجل تعزيز الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، ومناقشة هذا النموذج ومحاولة تطبيقه في محافظة أخرى للتعرف على مكان القوة والضعف في النموذج المقترح ومحاولة استبعاد نقاط الضعف والتركيز على عناصر القوة والأخذ بها للتأكيد على أهمية النموذج الماليزي في تطبيق الإبداع الإداري والتركيز على وجود بيئة صالحة لتفعيل أسس ومركزات الثقافة التنظيمية والعمل على تنمية القيم والأعراف التنظيمية التي تعتبر الأساس في شيوع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

كما أن نتائج الدراسة سوف تكون الحل الأمثل للعديد من المؤسسات التعليمية ولاسيما مدارس التعليم الابتدائي والتعليم المتوسط للإهتمام بآليات الإبداع الإداري وكيفية التنوع في تطبيق

تلك الآليات بشكل مباشر. ومن الجدير بالذكر أن منهجية الدراسة وطريقة التحليل الإحصائي سوف تكون أحد الأساليب المتبعة في الرسائل المستقبلية، كما أن إعداد الاستبيان رباعي الأبعاد أحد أدوات الدراسة التي يمكن أن يسفيد منها الباحثين في مجال الإبداع الإداري أو الأداء التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.

ومن جانب آخر فإن الدراسة قد سلطت الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تم استخدامها كمتغير وسيط في الدراسة الحالية والدراسات السابقة على السواء، وكذلك فإن الدراسة الحالية قد تكون أحد المصادر التي يمكن الاستعانة بها من قبل الباحثين المتخصصين في مجال الإدارة بصفة عامة والباحثين في مجال الإبداع الإداري والباحثين في الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ. وبالتالي فإن من أبرز المقترحات المستقبلية للدارسين في مجال الإبداع الإداري والأداء التنظيمي محاولة استخدام متغيرات أخرى وسيطة بجانب الثقافة التنظيمية من أجل العمل على تحسين مستوى الإبداع الإداري والأداء التنظيمي في مدارس سلطنة عمان.

## ٥,٧ قصور الدراسة

بالرغم من أن الدراسة تعتبر امتداداً للدراسات السابقة إلا أن الدراسة اقتصرت على دراسة الإبداع الإداري في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كما أن الدراسة كانت شاملة إذا كانت الدراسة تشمل مدارس سلطنة عمان وأن تعمم نتائج الدراسة أو يوزع الاستبيان على مدارس السلطنة ومقارنة النتائج بشكل موسع والاستفادة من السياسات التعليمية الجديدة التي

أقرتها السلطنة في الصدد، كما أن الدراسة قد اقتصرت على العديد من الجوانب من بينها وجود أربعة متغيرات للإبداع الإداري، كما اقتصرت الدراسة على دراسة أربعة متغيرات من الثقافة التنظيمية وأربعة متغيرات من الأداء التنظيمي.

ومن بين أبرز أوجه القصور أن الدراسة اكتفت بمدارس محافظة شمال الشرقية، إلا أن الدراسة لو كانت أجريت على العديد من المحافظات الأخرى بجانب مدارس محافظة شمال الشرقية، ففي هذه الحالة يمكن الحصول على العديد من النتائج الأخرى التي تشير إلى أهمية تطبيق الإبداع الإداري في تلك المدارس. ومن ناحية أخرى فإن توفير الجوانب المادية فإن الدراسة لو تشير إلى مدى توفير الجوانب المادية الخاصة بالإنفاق اللازم لجعل البيئة مناسبة لتطبيق آليات الإبداع الإداري. وكذلك فإن الجوانب الفنية لم تذكر في الرسالة حيث أن الدراسة لم تشير إلى مدى توافر الخبرات الفنية والإدارية التي يمكنها أن تساهم في تطبيق آليات الإبداع الإداري وتوفير الثقافة التنظيمية لتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

ومن جانب آخر فإن توفير القوي البشرية المدربة سوف يساهم في تحسين بيئة الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم وخاصة مدارس محافظة شمال الشرقية. ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود رقابة سوف يساهم في عدم فاعلية أساليب الإبداع الإداري وأساليب الثقافة التنظيمية مما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى فإن الدراسة إذا ركزت في استخدام المنهج النوعي بجوار الجانب الكمي فإن هذا سوف يتيح التعرف على مكامن الصعف والقوة في البيئة المحيطة بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. والمنهج النوعي يوفر العديد من المعلومات

الدقيقه حول الظاهرة محل الدراسة ويقوم على ترتيب تلك المعلومات وتصنيفها بما يخدم تفسير تلك الظاهرة تفسيراً منطقياً، كما أن الدراسة لم تخرج نموذجاً مقترحاً لتطبيق الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

كما أن الدراسة لم تشير إلى كيفية تطبيق الإبداع الإداري في بقية المؤسسات التعليمية الأخرى مثل مؤسسات التعليم العالي حيث تواجه مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان نفس المشكلة على اعتبار أن تلك المشكلة شاملة في كافة مؤسسات التعليم بسلطنة عمان، كما أن الدراسة لم تتناول كيف يمكن تطبيق الإبداع الإداري وفقاً للظروف التي تمر بها دول العالم وخاصة في ظل انتشار الأوبئة والأمراض وكيف يمكن تطبيق الإبداع الإداري وشيوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

كما أن الدراسة الحالية تفتقر إلى وجود دراسة ميدانية للتعرف على واقع الإبداع الإداري وآليات الإبداع الإداري المطبقة في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كما أن الدراسة الميدانية سوف تساهم في التعرف على الأعراف التنظيمية المطبقة والقيم التنظيمية المطلوب تنميتها والأعراف التنظيمية السائدة في مدارس محافظة شمال الشرقية، كما أن التوقعات التنظيمية المطلوب الإحاطة بها لإحداث التأثير المطلوب لتطوير الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية.

استعرضت الدراسة تحقيق العديد من الأهداف من بينها التعرف على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي باستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، والتعرف على أثر الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي كعلاقة مباشرة، والتعرف على الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية كعلاقة مباشرة، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي كعلاقة مباشرة، والتعرف على الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وتكمن مشكلة الدراسة في عدم تفعيل أدوات الإبداع الإداري مما أثر سلباً على الأداء التنظيمي، كما أن هناك غياب للثقافة التنظيمية في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع الإداري على الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وبلغت عينة الدراسة ٢٢٦ وبلغ مجتمع الدراسة ٥٥٠ من العاملين بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. ولقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر الإبداع الإداري في الأداء التنظيمي باستخدام الثقافة التنظيمية بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كما أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية وكذلك فإن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.



كما يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي بمدارس شمال الشرقية بسلطنة عمان. ولقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفرضيات على مستوى المعنوية المطلوبة من ٠,٠٠٠ إلى ٠,٠٠٥، واستخدمت الدراسة نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية وبرنامج نمذجة الهندسة البنائية واستخدمت الدراسة تحليل المسار للحصول على نتائج التحليل الإحصائي للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وأثر المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على توسيع تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم بسلطنة عمان.

كما أوصت الدراسة أنه من الضروري إجراء الدراسة على محافظات أخرى بسلطنة عمان وإجراء مقارنة بين النتائج بعضها البعض للتعرف على أية محافظة قامت مدارسها بتطبيق آليات الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية من أجل تحسين الأداء والاستفادة من تلك النتائج وتعميمها على كافة المحافظات الأخرى. وأنه يجب العمل على البحث عن أسباب وأساليب تفعيل الإبداع الإداري في كافة مراحل الأداء التنظيمي بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى المديرين والعاملين والموظفين من أجل تحسين مستوى الأداء التنظيمي في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

## ٥,٩ خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل مقدمة دراسة الإبداع الإداري والأداء التنظيمي بإستخدام الثقافة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء التنظيمي ثم تطرق الفصل إلى استعراض ملخص الدراسة ومناقشة النتائج ومساهمات الدراسة والقصور في الدراسة والاقتراحات

المستقبلية وأثر الدراسة على مستقبل البحث العلمي وكيف يمكن معالجتها ثم تناولت توصيات الدراسة وأخيرا خاتمة الدراسة.

احتوى هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة التي أوضحت أوجه القصور والمساهمات في الدراسة الحالية وسلطت الضوء على مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة والمنهج المستخدم والتحليل الإحصائي وأهم النتائج والتوصيات المستخدمة في الدراسة. وكيف يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير الإبداع الإداري والأداء التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية. واستعرضت الدراسة أهم جوانب القصور وأهم الإسهامات العلمية وتوصيات الدراسة المستقبلية وخلاصة الفصل.

#### قائمة المراجع والمصادر

##### أ. المراجع باللغة العربية:

- الحارثي، سالم بن سيف بن ناصر. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- عبد العزيز وعلي، بلقاسم غنتيوي. (٢٠٢٢). القيادة المتسامية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير دراسة عينية لمؤسسات بريد الجزائر - تيتيمون (رسالة ماجستير)، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد احمد دراية، الجزائر.