



بسم الله الرحمن الرحيم
جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال



تأثير المرونة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي
دراسة استطلاعية في جامعة ميسان

بحث تخرج مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ميسان
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة بكالوريوس

مقدم من الطالبان
جعفر علي عباس
زينب ناصر عبدالله
بإشراف
أ.م. د محمد خليل إبراهيم

فهرست المحتويات

ت	الموضوع	رقم الصفحة
١.	الآية القرآنية	أ
٢.	الاهداء	ب
٣.	شكر وتقدير	ج
٤.	المستخلص	١
٥.	المقدمة	٢
٦.	الفصل الاول: منهجية البحث	٣-٨
٧.	مشكلة البحث	٣
٨.	اهداف البحث	٣
٩.	اهمية البحث	٤
١٠.	المخطط الفرضي للبحث	٥
١١.	فرضيات البحث	٦
١٢.	اساليب جمع البيانات	٦
١٣.	مجتمع وعينة البحث	٧
١٤.	حدود البحث	٧
١٥.	الاساليب الاحصائية المستعملة	٧-٨
١٦.	الفصل الثاني: الجانب النظري	٩-١٥
١٧.	المبحث الاول: المرونة الإستراتيجية	٩
١٨.	مفهوم المرونة الإستراتيجية	٩-١٠
١٩.	اهمية المرونة الإستراتيجية	١٠-١١
٢٠.	انواع المرونة الإستراتيجية	١١-١٢
٢١.	مكونات المرونة الاستراتيجية	١٢-١٣
٢٢.	نظريات المرونة الإستراتيجية	١٣-١٤
٢٣.	ابعاد المرونة الإستراتيجية	١٤-١٥
٢٤.	المبحث الثاني: الابداع التنظيمي	١٦
٢٥.	مفهوم الابداع التنظيمي	١٦-١٧
٢٦.	اهمية الإبداع التنظيمي	١٧-١٨
٢٧.	انواع الإبداع التنظيمي	١٨-١٩
٢٨.	تحديات او معوقات الإبداع التنظيمي	١٨-٢٠
٢٩.	ابعاد الإبداع التنظيمي	٢٠-٢١
٣٠.	الفصل الثالث: الجانب النظري للبحث	٢٢-٢٩
٣١.	الوصف الاحصائي لعينة البحث	٢٢-٢٣
٣٢.	الوصف الاحصائي الاستجابات	٢٣-٢٥
٣٣.	اختبار فرضيات الارتباط والاثر	٢٦-٢٩
٣٤.	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	٣٠-٣١
٣٥.	المبحث الاول: الاستنتاجات	٣٠
٣٦.	المبحث الثاني: التوصيات	٣٠-٣١
٣٧.	المصادر	٣٢-٣٥
٣٨.	الملاحق	٣٦-٤١

ت	قائمة الجداول	رقم الصفحة
١.	مفهوم المرونة الإستراتيجية	٩-١٠
٢.	مفهوم الابداع التنظيمي	١٦-١٧
٣.	التوزيع التكراري والنسب المئوية الافراد المبحوثين	٢٢
٤.	التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث	٢٣-٢٥
٥.	علاقة الارتباط بين المرونة الإستراتيجية والابداع التنظيمي	٢٦
٦.	علاقات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع	٢٧
٧.	علاقة الاثر بين المرونة الإستراتيجية والابداع التنظيمي	٢٨
٨.	علاقات الاثر بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع	٢٩

ت	قائمة الاشكال	رقم الصفحة
١.	المخطط الفرضي للبحث	٥
٢.	مكونات المرونة الإستراتيجية	١٣
٣.	أبعاد المرونة الإستراتيجية	١٥
٤.	معوقات الإبداع التنظيمي	٢٠
٥.	أبعاد الابداع التنظيمي	٢١

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (المرونة الإنتاجية، مرونة راس المال البشري، مرونة تقديم الخدمة) وتأثيرها على تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال ابعادها (أبداع التكنولوجي، أبداع الخدمة، أبداع العملية) باعتماد على آراء مجموعه من الموظفين. حيث تم تطبيق البحث الحالي على عينة (عشوائية) من الكوادر الادارية العاملة في كليات جامعة ميسان حيث أعتمد هذا العمل على دراسة استطلاعية في جامعة ميسان والمنهج التحليلي الوصفي باعتماد استمارة استبانة خماسية المقياس وقد وزعت الاستبانة على عينة من مجتمع البحث وكانت بواقع (٨٤) وكان المسترجع منها (٦٠) وتكونت الاستبانة من (٢٠) فقرة غطت متغيري البحث الحالي، كما أعتمد البحث الحالي على مجموعة من الاساليب الاحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن أهمها المتوسط البسيط والانحراف المعياري وغيرها من الاساليب بمساعده البرنامج الاحصائي (spss)، وتوصل البحث الحالي الى مجموعه من الاستنتاجات ومن أهمها (مواكبة الجامعة المبحوثة على تقديم مجموعة من الخدمات التعليمية الجديدة وبشكل مستمر كما لاحظ ان سعيها كان نحو تقديم الخدمات التي تجعلها تتمايز بشكل كبير بين الجامعات العالمية ويتم ذلك من خلال أبراز التعاون المشترك بين مختلف الاقسام الموجودة في الجامعة ومشاركة أفعالهم وأفكارهم المختلفة). وكما خرج الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات ومن أهمها (تشجيع على استخدام المرونة الإستراتيجية في الجامعات مما يساعدها على مواكبة التغيرات لما لها من دور واضح في زيادة مركزها التعليمي والحصول على مراتب متقدمة مع الجامعات المتطورة وبالتالي الاستفادة من نتائج استخدامها للمرونة الإستراتيجية في مختلف المجالات وحث الجامعات العالمية المختلفة للعمل بها)

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الإبداع التنظيمي

مُقَدِّمَةٌ

لقد أصبح مفهوم المرونة الإستراتيجية من أهم المفاهيم نظرا لحدوثه وأهميته لقد كان أول ظهور لتسليط الضوء والاهتمام على موضوع المرونة هو في القرن الاخير من القرن العشرينات ويرجع السبب في ذلك الى الانتشار وبشكل واسع لحالات عدم التأكد في البيانات المختلفة بالإضافة الى سلسلة التغيرات التي تتعرض اليها مجموعة من المنظمات مما يتطلب منها إيجاد الوسائل والطرق المناسبة لكي تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث والتي تكون لها آثار بشكل واسع يعرقل طبيعة عملها نتيجة لذلك كانت حاجة المنظمات الى وسيلة تساعد في مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال وتحقيق ميزات التنافسية في ظل الرهانات كذلك يمكنها من تحقيق الابداع في ظل عملها كما لم يعد التفكير التقليدي قادرا على مواجهة وتصدى كافة المتغيرات التي تحدث لذلك كان ظهورها مهم جدا والتي حضت بأهتمام الكثير من قبل المنظمات المختلفة وكما لعبت المرونة الأستراتيجية دوراً مهماً في عمليات التخطيط الاستراتيجي والعمليات الابداعية مما يؤدي الى كساب المنظمات القدرة على خلق وأنتاج منتجات جديدة ومتطورة وتمتلك القدرة على تعديل خططها الأستراتيجية من أجل استهداف الأسواق التي توفر فرص كافية من أجل أكتساب مكانة تنافسية وتعتبر الأماكن التي تمتلكها المنظمات أحد وأهم العوامل تمكنها من تحقيق أداء متميز أذن يبرز دور المرونة الأستراتيجية في المنظمة بمساعدتها على مواجهة المنافسات التي يتم حدوثها في بيئات تتسم بالعنف وتتخللها العديد من الفرص والتهديدات فبدون المرونة الأستراتيجية لا تستطيع المنظمات أستجابة لتغيرات وكما يصعب عليها إيجاد الفرص للنجاح ولأستمرار في العمل ومن أهم مجالات التي تحققها المرونة وهو الإبداع التنظيمي حيث عده موضوع الإبداع التنظيمي أحد المواضيع المهمة التي أنتشرت بكثرة في ميادين علوم الادارية مثل علم النفس و ثم علم الاجتماع بصورة عامة وعلى رغم من ذلك يعتبر أكثر تأثير لجдал ومن الظواهر التي تكون معقدة بسبب الأشكال وأنواع المخرجات التي يتم أخراجها فضلاً عن الطرق والأساليب المستخدمة في أنجازة وأنواع وكثرة العوامل التي من الممكن أن يتأثر بها حيث اعتبره أحد الادوات المهمة لتعامل مع التطور الحاصل وكما ينظر اليه باعتباره الوسيلة الهامة لإيجاد فرص جديدة.

ولغرض تسليط الضوء على تأثير المرونة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي فقد جاءت هذا الدراسة والتي تضمنت على اربع فصول تمثل الفصل الاول منهجية البحث الحالي، بينما تضمن الفصل الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث الحالي والتي تمثلت بالبحث الاول "المرونة الإستراتيجية" بينما ضم المبحث الثاني "الإبداع التنظيمي"، وفي حين ضم المبحث الثالث الجانب العملي من البحث، بينما تناول الباحثان في الفصل الرابع مبحثين تمثل المبحث الاول للاستنتاجات بينما المبحث الثاني التوصيات

الفصل الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لقد أصبح من الضروري على جميع المنظمات ان تكتسب مهارات خاصة لكي تتمكن من التحرك في البيئات المعقدة وتنوع متطلباتها والاستجابة لها مما أدى الى ضرورة استخدام استراتيجيات بشكل مرن لغرض مواجهة التغيرات الغير مؤكدة أن القيام بتبني أساليب الادارية حديثه قد أثبتت كفاءتها في أنجاز العديد من الاهداف المطلوبة مثل تحقيق الاداء الفعال وتحقيق الأبداع التنظيمي والتنافسية وغيرها من الاهداف التي ترغب المنظمات في تحقيقها ولتحقيق تلك الاهداف يتطلب وجود المرونة الإستراتيجية فكانت المرونة إحدى الاساليب التي هتمت بها الادارة العليا في عمليات الخطط الإستراتيجية وكما تكتسب المنظمة من خلالها القدرة على مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئات الخارجية، ومن خلال ذلك يمكننا التوصل الى المشكلة الرئيسية للبحث، هل يوجد دور الاستخدام المرونة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في جامعة ميسان؟ بناءاً على ما تقدم يمكننا تحديد المشاكل الفرعية للبحث الحالي.

- ما أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الابداع التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين المرونة الإستراتيجية والابداع التنظيمي في جامعة ميسان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة أحصائية بين المتغيرين داخل المنظمات المبحوثة وهي (جامعة ميسان)؟

ثانياً: أهداف البحث

الهدف الرئيسي التي تسعى الية هذا الدراسة هو قياس مدى قدرة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي أي تحقيق الوسائل بشكل فعال لكي تتمكن من الاستجابة الفعالة لجميع التغيرات التي تواجهه في البيئات الخارجية وان تحقيق الهدف الرئيسي التي تسعى ألية الدراسة الحالية المتعلق بدراسة تأثير المرونة الإستراتيجية على الأبداع التنظيمي، ومن خلال ذلك يمكن تحديد الاهداف الفرعية التي تسعى الية الدراسة الحالية.

- دراسة مدى تمتع المنظمات بالمرونة الإستراتيجية

- تحليل العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والابداع التنظيمي
- معرفة دور استخدام المرونة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع في جامعة ميسان.
- تهدف الدراسة الحالية لتعرف على مفهوم المرونة الإستراتيجية ومفهوم الإبداع التنظيمي وأهميتهما في جامعة ميسان

ثالثاً: أهمية البحث

- الأهمية العلمية:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في تطرقها لموضوع المرونة الإستراتيجية والتي تعد من المواضيع المهمة فقد شكلت عنصراً مهماً في كافة الفعاليات والأنشطة التي تعملها المنظمات فضلاً عن أهميتها في مدى أدراك المنظمات الأهمية تطبيق مفهوم المرونة الإستراتيجية في مجال عملها

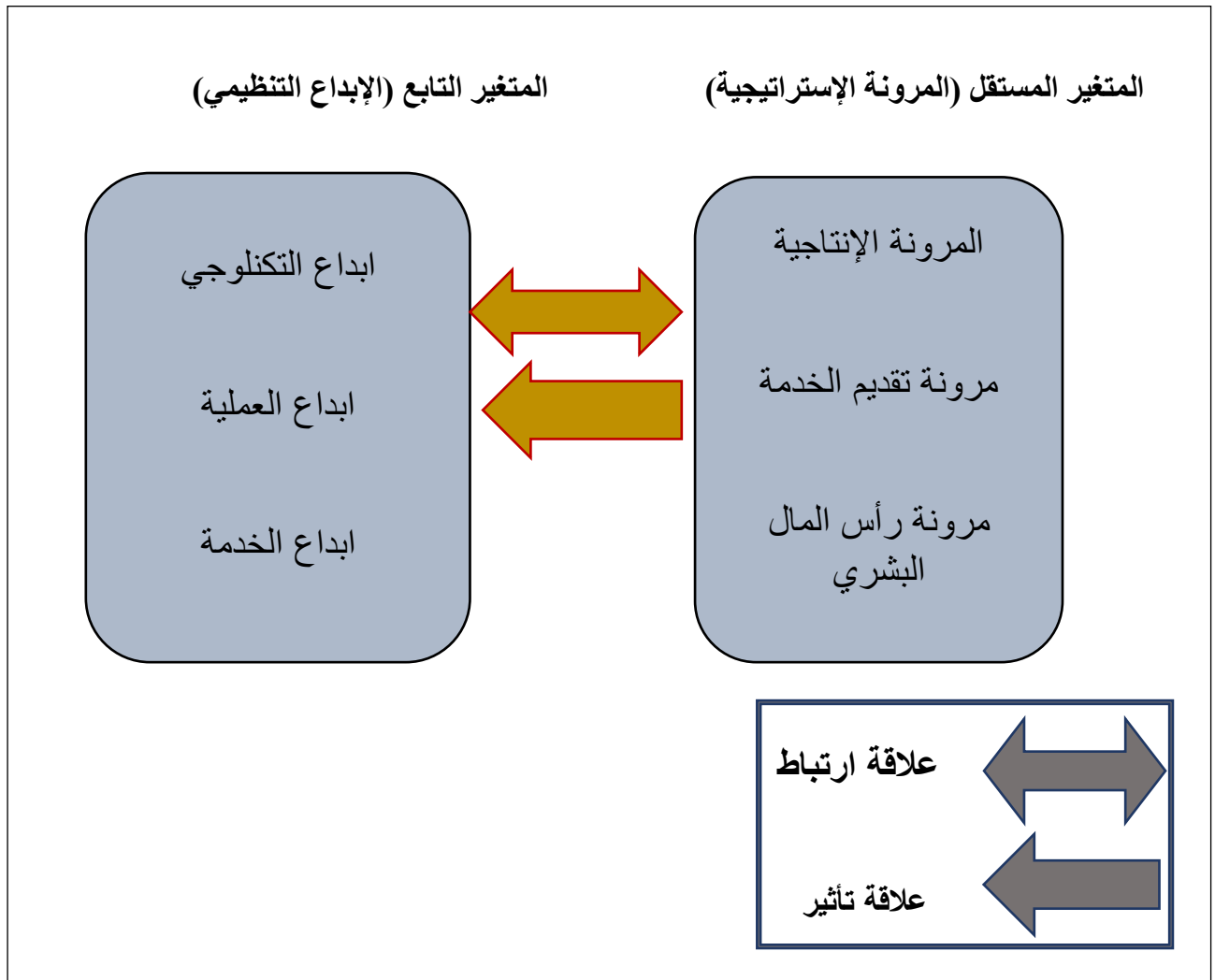
- الأهمية التطبيقية

تبرز أهمية الدراسة من الحاجة الى اعتماد المرونة الاستراتيجية لكي تستجيب مع التغير الحاصل في بيئة التعليم العالي في الجامعة وتكون داعمة لها لما تتضمنه هذه المؤسسة من أهمية في العديد من الجوانب منها تحديد مستوى المرونة الاستراتيجية والابداع التنظيمي في جامعة ميسان المساهمة على معرفة مدى تطبيق الجامعة المبحوثة للمرونة الاستراتيجية وتتضمن ايضاً معرفة علاقة التأثير المرونة الاستراتيجية على تحقيق الابداع التنظيمي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي لدراسة الحالية طبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرين التي عتمدت عليهم الدراسة الحالية وهما المرونة الاستراتيجية (المتغير المستقل) والأبداع التنظيمي (المتغير التابع) كما يعطي صورة واضحة وبشكل شامل عن طبيعة الدراسة لدى الباحثان

الشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



المصدر: أعداد الباحثان.

خامساً : فرضيات البحث

اعتماداً على أهداف الدراسة ومشكلتها تمكن الباحثان من صياغة فرضيتان رئيسيتان.

١- الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والابداع التنظيمي في جامعة ميسان ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الخاصة بالمتغير الاول

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والابداع التكنولوجي في جامعة ميسان.

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية وابداع الخدمة في جامعة ميسان.

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية وابداع العملية في جامعة ميسان.

٢-الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في الابداع التنظيمي جامعة ميسان، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

• يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق أبداع التكنولوجي في جامعة ميسان.

• يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق أبداع الخدمة في جامعة ميسان.

• يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق أبداع العملية في جامعة ميسان.

سادساً: أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في تغطية البحث الحالي على مجموعة من الاساليب العملية لغرض جمع البيانات والمعلومات حتى يتمكن من تحقيق الأهداف في تعزيز الجوانب النظرية والعملية للبحث الحالي.

١- الجانب النظري: استعان الباحثان بالمراجع الالكترونية المتمثلة بالبحوث العربية والاجنبية والرسائل التي كانت لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وابعادها

٢- الجانب العملي: تم الاعتماد بشكل اساسي في الجانب العملي (التطبيقي) على استمارة الاستبيان بهدف الحصول على مجموعة البيانات المتمثلة بالمعلومات العامة ضمت الشكل الذي يحقق ويخدم الدراسة وفرضيتها، حيث صممت الاستبانة وتم توزيعها على الكوادر الادارية العاملة في كليات جامعة ميسان حيث شملت ٢٠فقرة تم تكوينها من قسمين القسم الاول ضم ١٠ عبارات الخاصة بالمتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) والقسم الثاني ضم ١٠ عبارات الخاصة بالمتغير الثاني (الإبداع التنظيمي).

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

المجتمع البحث: وقع اختيار مجتمع البحث الحالي في جامعة ميسان

وصف مجتمع البحث: هي احدى الجامعات العراقية وقد تأسست جامعة ميسان في عام ٢٠٠٧ وتضم مجموعة من الكليات عددها (١٣) كلية، تم تشكيل كافة الوحدات العلمية والادارية التابعة لجامعة وذلك لتسهيل عملها العينة: تجلت عينة البحث على الكوادر الادارية العاملة في جامعة ميسان، حيث تم اختيار عينة (عشوائية) والتي كانت بواقع (٨٤) حيث تم استرجاع منها (٦٠) وذلك لامتلاكهم المهارات والخبرات المتطورة في مجال عملهم

ثامناً: حدود البحث

١ — الحدود الموضوعية: شملت الحدود التي تضمنها عنوان البحث التي يتكون من متغيرين المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

٢ — الحدود الزمانية: أبدأ التطبيق في البحث من البدء في أقرار عنوان البحث (٢٠٢٢/١١/٢) الى فترة أنتهاء البحث (٢٠٢٣/٥/١٩)

٣ — الحدود المكانية: تمثله البحث الحالي في جامعة ميسان.

٤ — الحدود البشرية: حيث تم تطبيق الحدود البشرية على الكوادر الادارية العاملة في جامعة ميسان.

تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستعملة

تم توظيف عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبياً وبواسطة برنامج (spss)

١-النسب المئوية (Percentages) لعرض البيانات الخاصة باختبار عينة البحث ووصفها.

٢-الوسط الحسابي (Mean) وهو احد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم المعرفة مستوى كل متغير

٣-الانحراف المعياري (deviation Standard) لحساب قيمة معامل الاختلاف عن طريقهما، ومعرفة مستوى كل متغير ودرجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.

٤-معامل الاختلاف (Variation of Coefficient) لتحديد الانسجام النسبي الأكثر تجانسا على وفق أجابات العبة

٥-معامل ارتباط بيرسون (Correlation Brown-Sperman) لقياس نوع العلاقة ودرجتها ما بين متغيرات البحث

٦. معامل الانحدار البسيط (coefficient Regression Simpe) لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد

٧-معامل التحديد R :نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (او المتغيرات المستقلة)

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الاول: المرونة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم المرونة الإستراتيجية The concept of strategic flexibility

المرونة الإستراتيجية تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة التي كان ظهورها في نهاية القرون العشرينية والتي كان لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات، حيث لعبت المرونة الإستراتيجية دوراً مهماً في مجال وضع الخطط الإستراتيجية لذلك يكون قدرة المنظمة على تكوين أو خلق منتجات جديدة وأكثر تطوراً (احمد، ٢٠١٤). وتعتبر المرونة الإستراتيجية من الأساليب المهمة التي هتمت بها الإدارة، لقد استخدم مفهوم المرونة الإستراتيجية من قبل العديد من الباحثين وحيث أشاره الأدبيات أن Eccles كان أول من قام باستخدام المرونة الإستراتيجية لأكن برغم من الأهمية التنافسية التي تلعبها المرونة الإستراتيجية ما زالت تحتوي على بعض الغموض من حيث المفهوم والتصميم (رشيد، حميد، ٢٠١٩).

الجدول (١) مفهوم المرونة الإستراتيجية لعدد من الكتاب والباحثين حسب وجهات النظر لكل منهم.

الباحث والسنة	مفهوم المرونة الإستراتيجية
ياسين، دانوك ٢٠١٨	المرونة الإستراتيجية هي تتمثل بقدرة المنظمات على التكيف والاستجابة مع الاوضاع والتغيرات التي تحدث بصورة جزئية او بشكل جوهري وذلك من خلال استعدادها للقيام بعمليات التعديل وأجراء التغيرات اللازمة وقابليتها على الابداع بشكل مستمر وممارسة التنوع لتجنب المواقف التي تتصف بصعوبة
المرشدي، ٢٠٢١	تعد المرونة مجموعة أساليب أو وسائل جديدة من أجل تغطية الفجوات التي تحصل بين الوضع الواقع ووضع الخطط من خلال تطابق الموارد ومجموعة من الموارد والحاجات المهمة كذلك تطوير حالات الطوارئ لتعين النظر فيها وتنويع الخدمة.

حسن، ٢٠٢٢	تعرف المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة في الحالات التي يكون فيها عدم التأكد واضحاً من خلال استخدامها لمجموعة من المعلومات التي تكون قادرة على امتلاكها وبالتالي متابعة العمل وتطور بصورة دائمة ونتيجة لذلك تكون المنظمة على الاستجابة بسرعة كبيرة مع المورد الحالي فتكون المنظمة قادرة على الابتكار بصورة مستمرة لتغلب على حالات الجمود وحالات عدم النمو التنظيمي.
Abdul ٢٠٢٢ Hussein	أن مفهوم المرونة هي قدرة الوحدات التنظيمية على تكيف والاستجابة بشكل سريع يهدف الى استغلال الفرص والتهديدات التنافسية فهو المطلوب بشكل خاص للوحدات التنظيمية الجديدة اي المنظمات التي تتعرض الى ظروف غامضة وبشكل غير متأكد ومجموعة الظروف سريعة التغير
الزبيدي، ٢٠٢٢	المرونة الاستراتيجية مجموعه من الامكانيات التي تقوم بتوظيفها وذلك من أجل حث المنظمات على الاستجابة من أجل استغلال الفرص الديناميكية لتقليل من حالة المخاطرة المرافقة لحالات اللاتأكد في البيئة.
العباي، ٢٠٢٢	المرونة بأنها القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وكذلك تحسين العمليات المنتجة بصورة مستمرة والقيام بتغيير القواعد العملية وكذلك عزلها عن بيئات لا يكون بإمكانها التنبؤ بها الى أعلى حد.

يرى الباحثان من خلال المفاهيم أعلاه مفهوم المرونة الاستراتيجية مجموعه من الوسائل الإيجابية التي تتبعها العديد من المنظمات لمواجهة حالات السلبية التي تتعرض لها في مجال عملها لتغلب والسيطرة على تغيرات التي تحدث في بيئته العمل مما يمكن المنظمة تنظيم مواردها الحالية والمستقبلية لمواجهة مختلف تغيرات مما يؤدي الى نجاح أعمالها واستقرارها في مختلف الظروف وذلك بسبب قدرتها على تغلب والسيطرة على المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل ولاستجابة بشكل سريع لها واستغلال الفرص وتجنب التهديدات بشكل يؤدي الى نجاح المنظمات.

ثانياً: أهمية المرونة الإستراتيجية StrategisFlexibility

- تمثلت أهمية المرونة الإستراتيجية بأنها أصبحت وسيلة مهمة من الوسائل القادرة على توفير المقدرات الأكثر أهمية في مجالات انجازها للعمل وبصورة مبدعة فضلاً عن تمتعها بمكانة خاصة في بيئات الأعمال التنافسية فمن خلالها تتمكن المنظمات من أنجاز الخيارات بصورة صحيحة وبوقت مناسب بدلاً

من القيام بأنجاز القرارات الخاطئة وبشكل مقبول أو أنجازات القرارات بصورة صحيحة الأكن في وقت غير مناسب لذلك فان المنظمات التي تكون غير مناسبة لبيئة الأعمال تطلب من منظمات الأعمال السعي لتحقيق حاجات ومتطلبات العملاء (المهيرات، ٢٠١٧). أن الوحدات التنظيمية استوعبت مدى أهمية المرونة الاستراتيجية وذلك لمدى قدرتها على تحقق الميزات تنافسية إضافة الى أنها تعتبر شرط أساسي لتقوم الوحدات التنظيمية بزيادة قدرتها في مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئات الأعمال بصورة سريعة وكما تحدث في الاسواق بصورة سريعة وبكفاءة عالية كما تعمل على تعزيز قابلية المنظمة على الاستجابة لتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات الزبائن (يحيى، ٢٠١٠) فضلاً عن مساهمتها في زيادة قدرة المنظمة على القيام بتقديم منتجاتها المختلفة على الأسواق المتعددة مما تتمكن من توليد قيمة حقيقية لزبائن مما يجعل المنظمة سريعة الاستجابة لتغيرات التي تطرأ على رغبات وطلبات العملاء والزبائن والتي تكون مهمة لبقاء المنظمة واستمرارها في النمو (عابد، ٢٠١٦)

- كما تساعد الوحدات التنظيمية على ممارسة التكيف في البيئات المتغيرة وبشكل كفوء مما تتمكن من أداء أعمالها في ظروف عدم التأكد البيئي حيث تعمل على تعزيز العلاقات بين المنظمة والزبائن عن طريق الاستجابة لرغباتهم كما تساهم بزيادة قدرة علي إيجاد قيم حقيقية لزبائن عن طريق زيادة الكميات المعروضة من المنتجات المختلفة في مختلف الاسواق وقدرتها على أظهر التغيرات بأسرع وقت ممكن (Abdul Hussein ،٢٠٢٢) كما يرى الغرابية (٢٠١٧) أهمية المرونة الإستراتيجية تساعد المنظمات على التنبؤ بظروف عم التأكد منها التي تحدث في الاسواق مما تمنحها القدرة على العمل وتصرف بشكل كفوء وفعال.

- لقد تزايدت أهمية المرونة الاستراتيجية كونها تؤدي الى اعطاء الميزة التنافسية للشركات من خلال قدراتها في ابتكار خيارات اتخاذ القرار. "او هي اداة استراتيجية متطورة بشكل نسبي لتعزيز قيمة الشركات وزيادة فعاليتها في المنافسة في الاسواق". واهمية المرونة الاستراتيجية تكمن في زيادة قدرات المنظمة في مواجهة التغير الذي يحصل في البيئة واكتساب الفرص (ابابكر، واخرون، ٢٠١٩). بينما أشار أسية، (٢٠١٧) توفر المرونة الاستراتيجية للمنظمات وضع أيجابي ومنها تستطيع المنظمات التي تمتلك مرونة الاستراتيجية عالية انتقال من استراتيجية الى استراتيجية أخرى بسهولة جدا بمعنى انها تستطيع ان تمارس مختلف لأعمال الاستراتيجية في مختلف مجالات التنافسية

ثالثاً: أنواع المرونة الإستراتيجية

ختلف الباحثين في تحديد أنواع المرونة الإستراتيجية فقد أشار الطائي (٢٠١١) الى ثلاث أنواع للمرونة الإستراتيجية ومنها. مرونة السوق: تشير هذه المرونة الى قدرات الوحدات التنظيمية أو الشركات على إعادة التوازن في قوتها السوقية أو تعديل جهودها السوقية بصورة سريعة لمواجهة التقلبات في البيئات الدينامية

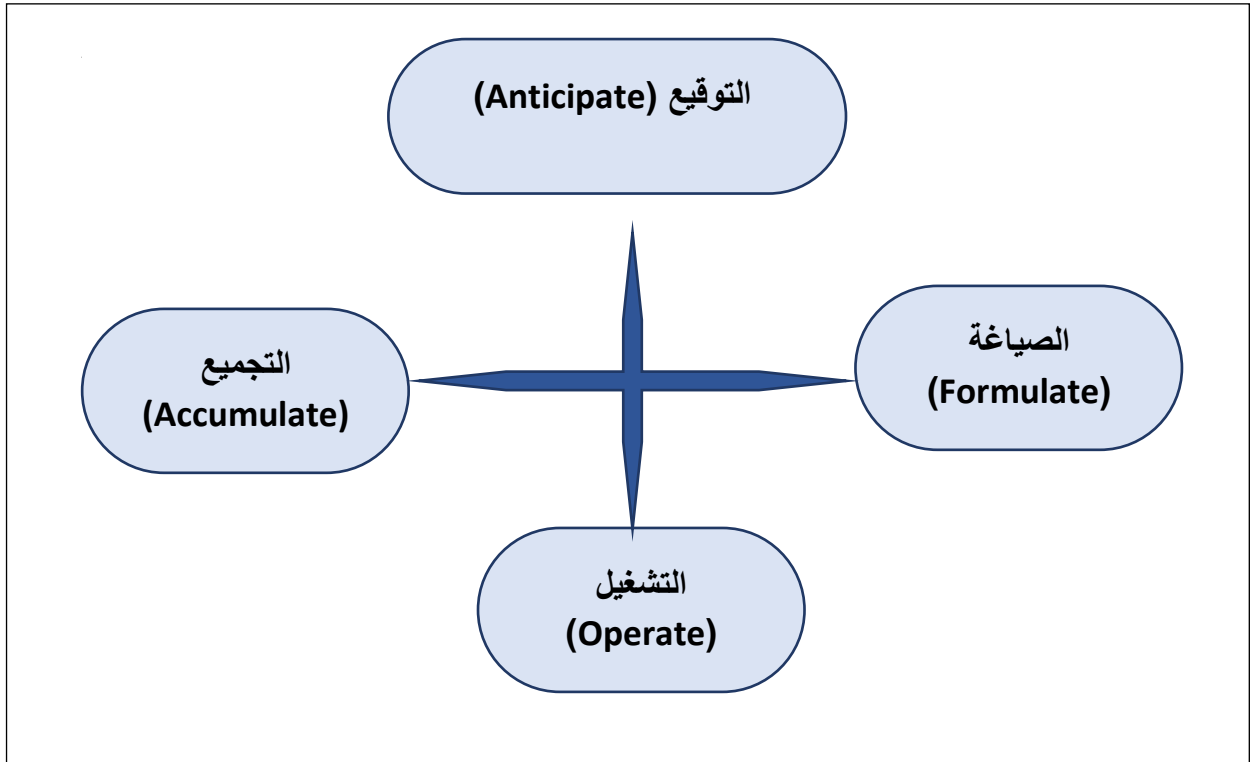
- مرونة الإنتاج: فهي تشير الى قدرة المنظمات أو نظام الإنتاج على توفر السلع والخدمات وكذلك إمكانية إنتاجها على التصنع والتقدم السريع والمتطور لسلع والخدمات في أغلب أسواق العالم
- مرونة التنافسية: فهي تشير الى قدرة الوحدات التنظيمية على التنافس في أسواق عالمية تكون شديدة المنافسة أو مواجهة حالة عدم التأكد الناتجة عن التغيرات التكنولوجية أو بيئات تتصف بالاضطراب وعدم الاستقرار
- بينما قدم العباي (٢٠٢٢) أنواع أخرى للمرونة الإستراتيجية ومنها
- مرونة الجودة: والتي تحدد عن طريق مرونة المواد التي تشير الى القدرة التي تستطيع من خلالها التعامل مع الاختلاف التي يحدث في المواد المشتريّة. ومرونة الإخراج التي تشير الى إمكانية صنع أو خلق منتجات تتصف بصفات مختلفة من الجودة
- مرونة المنتج: والتي يمكن تحديدها عن طريق مرونة منتج جديد التي تعني القدرة على تقديم أو عرض منتجات متطورة وجديدة وتكون بكلفة منخفضة. ومرونة التعديل التي تشير أو تهتم بأجراء التعديلات على المنتجات الموجودة حالياً
- مرونة الخدمة: والتي تضمن مرونة التسليم التي تشير الى القدرة على إجراء التغيرات في محتوى عمليات الطلب وكذلك وتواريخ الاستلام
- مرونة الحجم: التي تشير الى قدرة المنظمات على حدوث التغيرات في حجم كميات المواد المنتجة بصورة كلية وشاملة.
- مرونة التكلفة: التي تشير الى القدرة على أحداث التغيرات في المواد والقوى العاملة ورؤوس الأموال المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية وغيرها.
- مرونة التنسيق: فهي تشير الى إمكانية المنظمات على القيام بتنسيق بين مختلف الأقسام في الوظائف وبالتالي السماح بإظهار التكامل والانسجام مع مختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق أهدافها المشتركة وبشكل كفؤ من خلال تواجد التنسيق في المنظمات وكذلك تبادل في وجهات النظر المختلفة (ياس، ٢٠٢٢).

رابعاً: مكونات المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility

تشمل المرونة الاستراتيجية على أربعة مكونات: (حواوي سلوى، ٢٠١٩)

- ١_ التوقع (Anticipate): ان في مرحلة التوقع يحدد مسببات التغيير ثم يضع مجموع من الصور المحتملة المستقبلية ويقارن فيما بينها من اجل تحدد الاستراتيجية مثلى لكل سيناريو
- ٢_ الصياغة (Formulate): تمثل في تتطور الاستراتيجية المثالية لكل سيناريو وتقوم بمقارنة الاستراتيجيات لتحديد عنصر الاساس والطارئ لكل من هذه الاستراتيجيات
- ٣_ التجميع (التراكمات Accumulate): تتمثل في الحصول على القدرة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الاساس وتضع خيارات حول المقدرة اللازمة لتضع استراتيجيات الوحدات
- ٤_ التشغيل (Operate): تحدد الاستراتيجية المثالية والمناسبة وتنفذها مع مراقبة ورصد محيطه وتنفيذ الخيارات المرتبطة بإدماج العناصر

الشكل (٢) يوضح مكونات المرونة الإستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثان

خامسا: نظريات المرونة الإستراتيجية

هنالك عدد من النظريات التي يمكن ان تفسر مفهوم المرونة الإستراتيجية وهي نظرية الموارد، نظرية التعلم التنظيمي، نظرية الخيارات الحقيقية (العباي، ٢٠٢٠).

١-نظرية الموارد: هذه النظرية تعمل على أساس موارد الاستثمار والتي بدورها تعمل على تقليل المستويات الحالية من عدم التأكد كذلك التفاوت في الاداء وهناك رأي اخر قائم على المورد للبيئة التحتية وكما يقال بأنه للمنظمة فعالية جمالية يتم قياسه من خلال الزيادة التي تحصل في أستثمارات المنظمة وأنشاء مهارات تقنية ومعلومات جيدة خاصة بالمنظمة حيث يصعب تقليدها ويجب ان نفرق بين الموارد والقدرات. الموارد قد تكون مورد مالي أو بشري او موارد تنظيمية وغيرها تعمل الموارد عمل الوحدات الأساسية لتحليلات أما القدرات فهي أنماط تمتلك القابلية لتكرار في العمل في استخدام الموارد في الانتاج او تقديم قيم الى الاسواق.

٢-نظرية التعلم التنظيمي: تشير هذه النظرية الى قدرة المنظمات على مدى اكتسابها للمعرفة والتي تكون ذات أهمية فائقة حيث تقوم المنظمة بخلق أو توظيف المعرفة التي تكون متولدة لديها وتبين هذه النظرية نوعين من القدرات لكي نحصل على المعرفة وهي الاستكشاف التي يعني تولد معارف جديدة ومطورة ولكن بشكل غير

مؤكد مما يتيح للمنظمة مزايا تفضيلية عند استغلال خياراتها بين المجازفة ولاكتشاف والمرونة ولابتكار وغيرها أما الاستغلال والذي يعني استغلال في المعرفة مع وجود عائدات معتدلة مثل دمج الوظائف او فهم اتجاهات ومتغيرات المستهلكين وخلق فرص العمل جديده وتكون المنظمات على وفق نظرية التعلم التنظيمي نظريات حيث تسعى الى النظر الى أبعد ما يمكن اي بمعنى ليس من أجل البقاء فقط اذ تكون من خلال حدوث التطور في عملها أي أنها تتكيف وتستجيب بصورة مستمرة للعمليات التشغيلية (العباي، ٢٠٢٠)

٣-نظرية الخيارات الحقيقية: تعتبر هذه النظرية بديل عن نظرية الموارد في الحالات التي تركز على قرارات دون رجعة لها وتحت درجة واسعة من عدم التأكد حيث يمنح الخيار الحقيقي لحاملة الحق في القيام باتخاذ القرار لكن ليس الأخذ بملكية الاصول الاساسية في المستقبل وعلى الرغم من تواجد قيود على تطبيق نظرية الخيارات التي تطبق على الاستثمارات الناشئة (العباي، ٢٠٢٠)

سادسا: أبعاد المرونة الإستراتيجية

١ — المرونة الإنتاجية Flexibility of Productivity:

تعد المرونة الإنتاجية وكذلك الجودة بمثابة المقاييس الرئيسية لقياس فاعلية المنظمات او الوحدات التنظيمية حيث ان المنظمات التي تهدف استدامت مرونتها الإستراتيجية يجب عليها ان تتبع المتغيرات في المحيط البيئي وتوجهاتها حيث يتطلب هذا الامر توحيد مجموعة ظروف العملية الانتاجية التي يكون هدفها هو الحفاظ على التطبيق بشكل سريع حتى اذا كانت تغيرات بشكل جذري وواسع لذلك يمكن النظر الى المرونة الإنتاجية بأنها المؤشر التي يدل على معدلات التغير الحاصل في البيئة والتي تتضمن مرونة المنتج التي تدل على سرعة في تقديم او طرح منتجات جديدة في مختلف الاسواق إضافة الى تنظيم خصائص المنتج بشكل يتطابق مع ادواق العملاء او الزبائن (سلطان، امين، ٢٠٢١) فما تقدم يتضح أن المرونة الإنتاجية تدل على قابلية المنظمات على القيام بتغير العمليات المتعلقة بطريقة الانتاج شي ما كما تدل على انها المقياس التي يقيس سرعة المنظمات وقدرتها على التحول بين المنتجات التقليدية والمتطورة (الفراء، حماد، ٢٠٢٠).

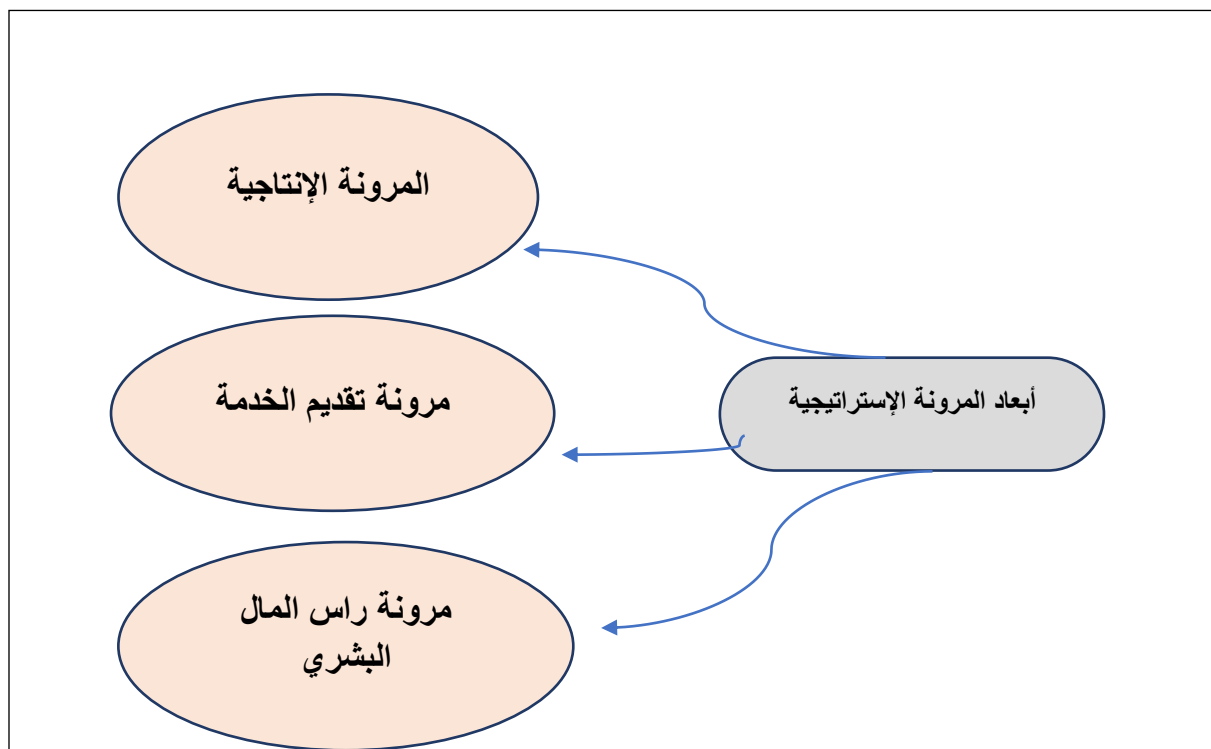
٢ — مرونة تقديم الخدمة:

وتشير الى قدرات المنظمات على ضبط كمية المواد المنتجة بهدف مقابلة التغيرات التي تحدث في الطلبات في الاسواق المختلفة مما تم التطور في المفاهيم لتصبح قدرة المنظمة على أنتاج منتجات المتطورة مما يسمح لها الدخول الى مجموعة الاسواق الجديدة (الالوسي، ٢٠١٨).

٣- مرونة رأس المال البشري:

تشير مرونة راس المال البشري الى قابلية المورد البشري على التكيف من خلال امتلاك المعارف المختلفة والمهارات مع تمتعهم بسلوكيات العمل الواسعة لغرض تكيف (حواوة سلوى، ٢٠١٩). كما يؤكد على المنظمات التي تتصف بالنجاح فهم طبيعة العلاقة بين مخرجات الاعمال من جهة وطرف العاملين من جهة اخرى حيث يعد العاملين ذات أهمية أكبر من مقارنة ببقية الموجودات الاخرى حيث تشكل مصدرا مهم ورئيسي لتحقيق الميزة التنافسية وذلك لان قدرة العاملين المتواجدة في مختلف المستويات تحمل الكثير من الخصائص حيث ان الشخص التي يمتلك القدرة على أنجاز المهمة أو الحالة المكلف فيها من قبل مدير (عابد، ٢٠١٦). كما أشار إليها بأنها مجموعة من الاشخاص الذين يعملون في المنظمات التي يتمتعون بالمعرفة والخبرات (بثينة، ٢٠٢١)

الشكل (٣) يوضح أبعاد المرونة الإستراتيجية.



المصدر: أعداد الباحثان

المبحث الثاني الأبداع التنظيمي

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

يعد موضوع الإبداع التنظيمي من المواضيع التي حصلت على أهمية خاصة في ميادين علوم الادارية وكذلك في العلوم الأخرى كعلم النفس و ثم علم الاجتماع بصورة عامة وعلى رغم من ذلك يعتبر أكثر تأثير لجدال ومن الظواهر التي تكون معقدة بسبب الأشكال وأنواع المخرجات التي يتم أخراجها فضلاً عن الطرق والأساليب المستخدمة في أنجازة وأنواع وكثرة العوامل التي من الممكن أن يتأثر بها. بسبب تعدد العلوم ومختلف المجالات العلمية والأبحاث لذلك كان من صعب نقوم بوضع مفهوم بصورة نظرية ومجردة للأبداع. وكما عرف الأبداع التنظيمي بأنه مجموعة أفكار أو مواهب جديدة يتم تنفيذها وأتباعها من أجل تطور عملية الإنتاج أو عملية خدمة معينة وقد تتباين آثار الأبداع من منظمة وأخرى من خلال أحداث التحسينات التي تؤدي الى خلق شيء معين ذو قيمة وقد تشمل تلك التحسينات جوانب مهمة من عملية الإنتاج وبعض الهياكل التنظيمية ومجموعة الطرق الحديثة المستخدمة بمجالات التكنولوجيا ومجموعة الخطط والبرامج المرتبطة بالعاملين (الجبوري، أسماعيل، ٢٠١٧).

الجدول (٢) مفهوم الإبداع التنظيمي حسب آراء الباحثين والكتاب.

اسم والسنة	مفهوم الإبداع التنظيمي
عباس، ٢٠١٠	الإبداع التنظيمي هو الوظيفة الخاصة بعلاقات الريادية Entrepreneurship التي تؤدي الى نضج مجموعة من الاعمال الموجودة حاليا إضافة الى الخدمات والمبادرات المتطورة التي تتم من خلال امكانية الفرد وحده وهي تعتبر احدى الوسائل التي يبدع بها Entrepreneur عن مورد أنتاج جديد له قيمة من أجل منح المورد الحالي امكانية التعزيز من أجل توليد القيم.
الغالبى، محمد، ٢٠١٠	الإبداع التنظيمي هو العملية او الوسيلة الذي يتم من خلالها استعمال المنظمات كافة المهارات والموارد المختلفة وذلك من أجل تطوير خدمات جديدة ومتنوعة كذلك القيام بعملية التحسين لكافة نظم التشغيل كي تتمكن من تحقيق استجابات بصورة أفضل لحاجات ومتطلبات العملاء المختلفة.
حاوي، ٢٠١١	ويعد الأبداع التنظيمي من أهم مواضيع الابداع لكونه يركز بصورة أساسية على سلوك

المنظمات في مجال الاعتماد على الأفعال ومجموعة الاساليب الحديثة والعمليات المستخدمة في اداء العمل.	
أن مفهوم الأبداع التنظيمي هو القدرة على تبني أفكار جديدة أو أساليب جديدة بالنسبة للمنظمات أي مجموعة المخرجات التي تنتج عن تفاعلات التي تتم بين الخطط الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من جهة أخرى والثقافة والمناخ من جهة كون يعتبر العامل الواسطي التي يؤثر على العمليات الابداعية.	ايمان، وآخرون، ٢٠١١
الابداع التنظيمي هو عبارة عن مجاميع من العمليات التي يستخدم الفرد من خلالها ما يمتلكه من خبرات ومقدرات سواء كانت عقلية أو فكرية مثل مجموعة العوامل التي تدفع الفرد الانتاج الافعال في المجتمع الذي يتواجد ويعيش فيه.	الحمداني، ٢٠٢١
ان الابداع التنظيمي هو أفكار او اختراعات جديدة التي تكون مرتبطة مع بعضها وذلك من أجل إيجاد بعض الحلول للمشاكل من أجل إعادة صياغة التفهم أو بعض الجوانب الحالية إضافة الي أشكال أخرى من المعارف الجديدة وذلك بإمكانة ان يتسع في تأثيره ليشمل كافة الادوات والاساليب الخاصة بالإنتاج وعمليات التصنع في الادارة.	Yousif، ٢٠٢١
يشير إلى الابداع التنظيمي عملية فكرية ذهنية من خلالها تتم عملية حدوث تفاعل بين الشخص والبيئة التنظيمية أو البيئات العامة يقوم بتلائم مع الوضع المألوف لديه من أجل التوصل الى شي معين جديد لم يصل إليه سابقا قد تكون سلع جديدة أو خدمات أو أتباع أساليب جديدة ومتطورة تحمل معها تحقيق المنافع للمنظمات او المجتمع بشكل عامة	صالح، فخري، ٢٠٢١

الجدول (٢) من أعداد الباحثان اعتماد على المصادر اعلاه

يرى الباحثان مفهوم الأبداع التنظيمي هو عملية خلاقة لخلق أو أنتاج أفكار متطورة او متجددة ومجموعة أساليب وطرق عمل جديدة أو تبنيها من داخل وخارج المنظمات بحيث تتوافق وتتلاءم مع ثقافتها، وكذلك تطبيقها ويكون تركيز على مختلف المستويات الاداريه ويكون للمنظمة فرصة الاستعمال المصادر الكافة لكي يكون بإمكانها تقديم شي جديد ومختلف بصورة أكثر تطورا بالتالي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة وكذلك تحقيق المنافع والأهداف

ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي **organizational innovatio**

١- حيث تظهر أهمية الأبداع التنظيمي في البيئات المعاصرة وذلك يعود السبب الى فرض البيئات على المنظمات من الضغوطات مما يستوجب الأمر وجود الابداع والاهتمام به بشكل واسع وذلك الانة ظهور المفاهيم الادارية الحديثة والجديدة ومجموعة والاساليب المبتكرة تقتضي أو تطلب وجود الابداع لكي تضمن من نجاح الفاعل لمجموعة المفاهيم والاساليب المعاصرة الى جانب ذلك حيث تكون أهمية الإبداع ضرورية ومهمة لأنها تعمل

على دفع مجموعة العاملين الى القيام بتحرير ما يمتلكون من المعارف والمواهب المختلفة لكي يصبحوا قادرين على العمل والانتاج بصورة متميزة مستقبلا (شبر، ٢٠٢١).

٢- كما تتجسد أهميته في مساعدة المنظمات على البقاء وتحقيق الاستقرار في مجال عملها كما يكون أمر ضروري من الضروريات التي تساعد في البقاء في ظل ظروف منافسة بشكل شديد مما يجعله أحد الدوافع المهمة التي تعمل على زيادة القدرات التنافسية للوحدات التنظيمية في الأجل الطويل وكما يعتبر وسيلة مهمة لزيادة الإنتاج وبالتالي يمكنها من فهم مجموعة من العوامل المختلفة وينتج عن ذلك أكتساب الوحدات التنظيمية الميزات التنافسية (كمال، ٢٠٢٢).

٣-تزيد من قدرات المنظمات على قيامها بتقديم أنواع مختلفة من المنتجات الى المتعاملين معها الزبائن وبالطرق الملبيه لحاجاتهم ومتطلباتهم المختلفة مما تساعد على سهولة التفهم والتعامل ما بين الموظفين وتشجيع المعنويات الوظيفية لدي الموظفين وتعمل على تعزيز الرضا الوظيفي عن طريق الاتصالات التنظيمية الحاصلة بينهم قد ينتج عنه أداء تنظيمي أبداعى جيدة والعمل على بناء وحدات تنظيمية متعلمة ونقل المعارف فما بينهم بصورة متبادلة لتصبح منظمات خلاقة تقوم على تشجيع العاملين الذين يطرحون أفكار جديدة وأضافه الى تقليل من الكلف في عمليات الانتاج والتصنع عن طريق الاعتماد على مفهوم الابداع في العمليات المختلفة (عمر، وآخرون، ٢٠٢٠).

ثالثا: أنواع الإبداع التنظيمي

- صنف موضوع الأبداع التنظيمي الى أنواع عديدة على وفق وجهات المختلفة للمهتمين بموضوع الأبداع التنظيمي في الوحدات التنظيمية فهناك من قام بتصنيفه على وفق استعمالاته الى نوعين من الابداع وهما أبداع المنتج وأبداع العملية ويقصد بالنوع الاول القيام بأجراء التغييرات الكافة للخصائص المتعلقة بالجانب المادي لسلع والخدمات الموجودة حاليا أو العمل على أنتاج منتجات متطورة أما النوع الثاني أبداع العملية ويشير الى التغييرات التي تطرأ على الطرق المستخدمة في صنع المنتجات أو تقديم مختلف الخدمات وفي الغالب تكون العلاقة أو الحدود الفاصلة بين هاتين النوعين غير واضحة (نجوى، حياة، ٢٠١٨).

- كما تم تصنيف الأبداع حسب طبيعة تأثير الأبداع: يتم تصنيف الأبداع وفق هذا المبدأ الى نوعين من الأبداع وهما الأبداع الجذري (Radical Innovation) والتي يقصد بها أي إجراء تغيير جذري لجميع عناصر الأنتاج أي عملية متكاملة تتبع مجموعة العناصر سواء كانت أنتاج أو الجانب التسويقي بطريقة يمكنها من تقديم المنتجات والخدمات بطرق مختلفة بشكل جذري تختلف عن الموجودة في مختلف الأسواق أما الأبداع التدريجي (Incremental Innovation) فهو يشير الى مجموعة من التحسينات

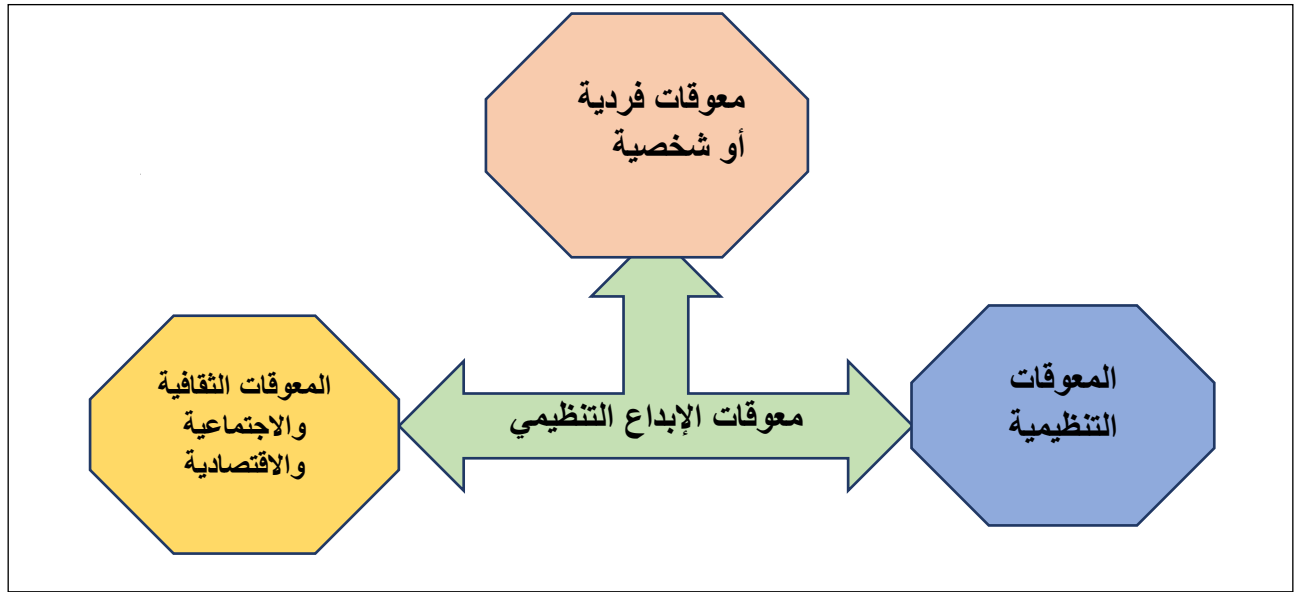
الصغيرة يتم أجزائها من أجل تعزيز عمليات الوحدات التنظيمية الموجودة حالياً فيطلق على النوع الأول بالأبداع الكلي أما النوع الثاني فيطلق عليه بالأبداع الجزئي (قاسم، أحمد، ٢٠١١).

- صنف الأبداع التنظيمي حسب مستوياته الى ثلاث أنواع من المستويات هو الأبداع على المستوى الفردي والتي يشير الى أن تكون لدى الأفراد العاملة أبداع خلاق من أجل تطور مجال أعمالهم ويتحقق ذلك من خلال مجموعة الخصائص التي يمتلكونها بصورة فطرية التي تتولد لديهم أو يتمتعون بها ذاتياً ومنها الذكاء وكذلك المواهب المختلفة أو تكون من خلال الخصائص التي يكتسبونها مثل إيجاد حلول للمشاكل أما الأبداع على المستوى المجموعة ويشير الى عملية التعاون التي تتم بين مجاميع محددة من الافراد في مجال عملهم من أجل تطبيق مجموعة الأفكار التي يمتلكونها والقيام بتغيير عملياتها بالاتجاه الافضل ومثال على ذلك المجاميع الفنية بقسم الانتاج اما الابداع على المستوى المنظمة فهو عملية التكامل التي تحصل بين الابداع الفردي والابداع الجماعي (الربيعاوي، ٢٠٢٢).

رابعاً: معوقات وتحديات الإبداع التنظيمي

- معوقات فردية او شخصية: التي تتمثل بالحالات النفسية لدى الفرد وقد تتمثل بمجموعة الحواجز النفسية التي تقع أمام طريق الفرد في محاولة بحثه عن الأجابة صحيحة لمجموعة الأسئلة التي تتواجد أمامه بهدف جعل صورة أكثر وضوحاً للقيام بطرح الافكار لديه كما يتم حدوثها بسبب فقدان الثقة في نفسه وقدراتها فضلاً عن حدوث الشعور لديه بفقدان قيم الأعمال التي يقوم بها (الربيعاوي، ٢٠٢٢).
- المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تنتج من التنظيم الذي يمارس الشخص به عملة مثل مجموعة القوانين ونظم المنظمة وكذلك مجموعة السياسات والاهداف والهيكل التنظيمية إضافة الى أنماط السلطة وأنماط القيادة وأنظمة الاتصالات وغيرها من الانظمة بالإضافة الى وجود المعوقات البيئية وهي المتمثلة بالسياسات التنموية فضلاً عن أنتشار حالات الفقر وظهور البطالة وكذلك التلوث في بيئات الاعمال والوعي في مجال الصحة والسلامة والانشطة والاقتصادية العامة واسعار الفائدة وأنظمة الاسواق (شبر، ٢٠٢١).
- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: تتمثل بمجموعة من القيم والمبادئ والتقاليد السائدة في المجتمعات والاتجاهات والاعراف المنتشرة في محيط المجتمع الذي نلتمى آلية , يعتبر عائق مهم يحول بدون ان ينمي ويعزز المقدرات الابداعية المتولدة لدى مجموعة من الاشخاص او الافراد والانظمة الثقافية وغيرها . هناك مجموعة من المنظمات لا تحفز على الابداع .وان القيام بعملية الابداع تحتاج اموال طائلة تستثمر من أجل خدمة الاشخاص المبدعين وهو لا يوجد لدى العديد من منظمات الاعمال لان الغالبية منها تعاني من شحة أو قلة الاموال (الربيعاوي، ٢٠٢٢).

الشكل (٤) يوضح معوقات الإبداع التنظيمي



المصدر: أعداد الباحثان

بينما أشار عمر اوي (٢٠١٦) من المعوقات قد تكون ضعف إمكانية المورد المادي أو البشري كذلك عدم توفر ظروف مناخية تنظيمية ملائمة عدم التوضيح في الاهداف التنظيمية قد ينتج عن ذلك ضعف الروح المعنوية كذلك روح الإبداع حيث ينتج عن ذلك عائق يمنع الأفراد من القيام بممارسة الإبداع في الأنشطة الادارية المختلفة فضلاً عن عدم توفر الاستقرار من الناحية الوظيفية يؤدي الى منع الأفراد من القيام بتولد فكرة معينة.

خامساً: أبعاد الإبداع التنظيمي

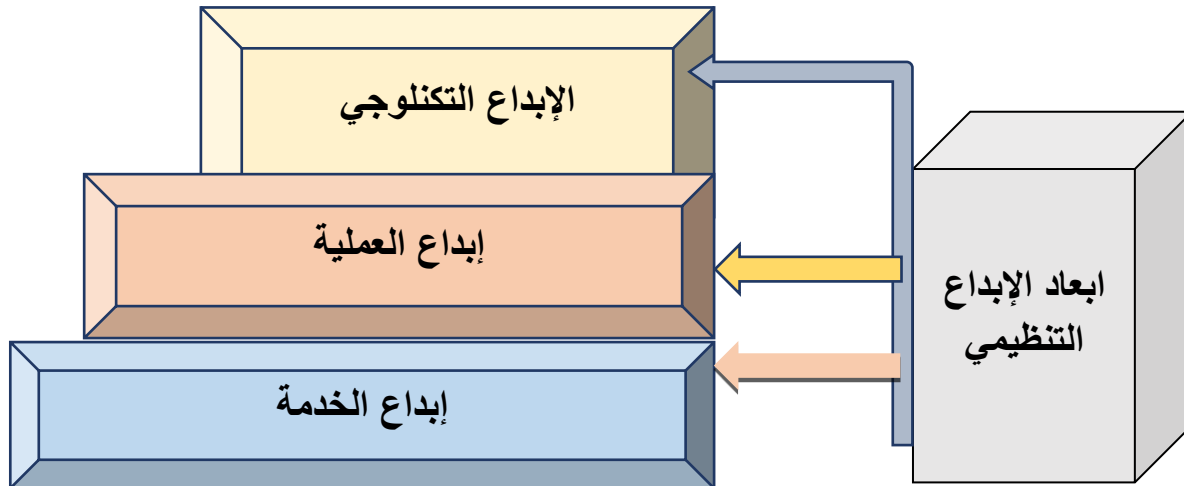
١_ الإبداع التكنولوجي Technological Innovation: ويقصد به القيام بتنفيذ مجموعة من الافكار للمنتجات والخدمات الجديدة أو دخول مجموعة من العناصر المتجددة في عمليات الانتاج او الخدمات كما يعتبر أحد وأهم الحلول الاساسية المهمة لحدوث التطور في المنظمة وذلك عن طريق الارتباط بمعايير عديدة مع مختلف الوظائف في المنظمات ومنها عمليات البحث والتطور وعمليات التسوق والتصنع ومقدرات الراس المال وغيرها ويعتمد نجاح الإبداع التكنولوجي على حدوث التغيرات في المكونات الادارية للمنظمات (الاسدي، ٢٠٢١).

٢_ أبداع العملية Process Innovation: فهو يشير الى حدوث التحسين في كفاءة وجودة العملية التجارية في الداخل والخارج والعمل على تعزيز العلاقة ما بين الأفراد في المنظمات والتركيز على مجموعة الإجراءات والقواعد والهيكل التنظيمي ويتمثل الدافع الداخلي للإبداع العملية في التحرك اتجاه الاسواق والتعلم التنظيمي العملية الاساسية في حدوث الإبداع العملية هو احتياج الشخص المعلن للعملاء كذلك يعد الانفتاح والقيمة المشتركة من الأمور المهمة لتعلم التنظيمي (كاظم، عليوي، ٢٠٢٢).

٣_ أبداع الخدمة Service Innovation حيث يشار الى وجود خدمات جديدة أو أجراء عمليات التجديد للخدمات الحالية تم توضع في الممارسة فهي تعود بالمنافع للمنظمات التي أقامت بتطويرها حيث تستمد الفوائد من

القيم المضافة التي توفرها عمليات التجديد للعملاء ولكي تكون عمليات التجديد بصورة أبداعية يجب ان تكون بشكل جديدا ليس فقط مطورة. حيث يعد أبداع الخدمة من العمليات الجديدة كما يعد عرض جديد يتم تطبيقه بهدف خلق قيم للاحد اصحاب المصالح (كاظم، ٢٠٢١).

الشكل (٥) يوضح أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: أعداد الباحثان

لفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

اولاً: وصف عينة البحث

الجدول (٣) توزيع البيانات الشخصية لعينة البحث.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٤٠	% ٦٦.٦٧
	أنثى	٢٠	% ٣٣.٣٣
	المجموع	٦٠	% ١٠٠
العمر	٢٠ - ٣٠	٢	% ٣.٣٣
	٣١ - ٢٩	٢٠	% ٣٣.٣٣
	٤٠ - ٤٥	٢٠	% ٣٣.٣٣
	٤٥ - ٥٠	١٤	% ٢٣.٣٣
	٥٠ فأكثر	٤	% ٦.٦٦
	المجموع	٦٠	% ١٠٠
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	٤٦	% ٦٦.٧٦
	ماجستير	١٠	% ٦٦.١٦
	دكتوراه	٤	% ٦.٦٦
	المجموع	٦٠	% ١٠٠
سنوات الخدمة	٤ سنوات فأقل	٢	% ٣.٣٣
	٥ - ٤ سنة	٠	٠
	٦ - ٨ سنة	٠	٠
	٨ فأكثر	٢	% ٣.٣٣
	١٠ فأكثر	٥٦	% ٩٣.٩٣
	المجموع	٦٠	% ١٠٠

يوضح جدول (٣) توزيع أفراد العينة على وفق الجنس إذ بلغ عدد الذكور (٤٠) أي عدد الذكور المشاركين اكبر من عدد الاناث والتي بلغ بنسبة حوالي ٦٧% بينما الاناث فقد كانت (٢٠) والتي بلغت بنسبة ٣٣% , وهذا يعكس اهتمام الجامعة بتعيين الذكور أكثر من تعيين الاناث، اما من حيث العمر أن أكثر نسبة مشاركة كانت للفئتين (٣١ - ٣٩ سنة) (٤٠ - ٤٥ سنة) حيث بلغت نسبة كل منهما ٣٣.٣٣% , ثم تليها الفئة العمرية (٤٥ - ٥٠ سنة) حيث بلغت حوالي ٢٣.٣٣% تليها الفئة العمرية أكثر من ٥٠ بنسبة (٦.٦٦%) اقل

فئة مشاركة (٢٠-٣٠ سنة) بنسبة ٣.٣٣ % أما من حيث تحصيل الدراسي نلاحظ أن أكثر فئة مشاركة هم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة ٧٦.٦٦% لتأتي بعدها فئة الماجستير بنسبة ١٦.٦٦ % ، لتأتي بعدها فئة حملة شهادة الدكتوراه بنسبة بلغت ٦.٦٦%. أما بالنسبة لسنوات الخدمة نلاحظ بأن أكثر فئة مشاركة هم ذوي خدمة ١٠ سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم حوالي ٩٣.٣٣ % ثم تليها فئتين (٤ سنوات فأقل) (٨ سنوات فأكثر) بنسبة ٣.٣٣ % كل منهما .

ثانياً : التحليل الاحصائي

لقد اعتمد الباحثان لغرض تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ولقد استخدمته في استخراج ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة ، وكما موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم (٤) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تسعى الجامعة الى تعديل مستوى خدماتها بشكل يتوافق مع متطلبات العاملين	٣.٩٠	٠.٧١٨
٢	تسعى الجامعة المبحوثة الى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات التعليمية	٤.٤٠	٠.٥٩٨
٣	تسعى الجامعة الى استخدام مواردها في المجالات البديلة والمختلفة	٣.٥٨	٠.٧٤٥
٤	تمتلك الجامعة المبحوثة مراكز بحثية متعددة لتطبيق خدمات تعليمية	٤.١٠	٠.٧١٨
	البعد الثاني: مرونة تقديم الخدمة		
٥	يسعى العاملين في الجامعة لتكيف التغيرات التي تحدث في الجامعة	٣.٦٥	١.٠٤٠
٦	تسعى الجامعة الى اتباع اساليب متطورة وتطورات العالمية لمواكبة الجامعات العالمية	٣.٩٠	٠.٧١٨
٧	يسعى العاملين في الجامعة الى تعلم مهارات متنوعة وجديدة تساعدهم في تقديم خدمات متطورة	٤.٤٥	٠.٥١٠
	البعد الثالث: مرونة راس المال البشري		
٨	يتسم العاملين في الجامعة بالقدرة على التكيف والاستجابة لقرار الادارة العليا	٣.٨٥	٠.٧٤٥
٩	تسعى الجامعة المبحوثة الى تطوير وتنمية كوادرها الادارية والتدريسية	٤.١٠	٠.٧١٨
١٠	تبذل الجامعة مقدار جهدها لالتحاق بالموظفين ذو المعرفة العالمية لمواصفات العمل	٣.٦٥	١.٠٤٠

المصدر : من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يظهر الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاجابات العينة المبحوثة للبعد الاول المتمثل (المرونة الانتاجية)، حيث ظهر من خلال تحليل البيانات أعلى فقرة هي (٢) والتي تنص بنص (تسعى الجامعة المبحوثة الى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات التعليمية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (٤.٤٠)

أما البعد الثاني المتمثل بمرونة تقديم الخدمة فكانت أعلى فقرة (٧) والتي تنص بنص (يسعى العاملون في الجامعة الى تعلم مهارات متنوعة وجديدة تساعدهم في تقديم خدمات متطورة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (٤.٤٥) بينما البعد الثالث والمتمثل مرونة راس المال فكانت أعلى فقرة (٩) التي تنص بنص (تسعى الجامعة المبحوثة الى تطوير وتنمية كوادرها الادارية والتدريسية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (٤.١٠) جدول رقم (٥) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع (الابداع التنظيمي)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الاول: الابداع التكنولوجي			
١١	تسهم الجامعة الى تقديم الخدمات التكنولوجية بصورة جديدة ومتطورة لمواكبة التطورات التي تتبعها الجامعات الاخرى	٣.٨٥	٠.٧٤٥
١٢	يسعى العاملون الى محاولة جلب العديد من الطرق بشكل مختلف من اجل تحسين العمل	٤.٢٠	٠.٦٩٦
١٣	تهتم الجامعة بتحسين مختلف الوظائف والعمليات وقبول جميع الافكار المطروحة من قبل العاملين	٤.٠٥	٠.٦٠٥
	البعد الثاني: ابداع العملية		
١٤	يسعى العاملون في الجامعة المبحوثة الى الاستمرار في تحسين طرق العملية المرتبطة برفع ادائهم في مجال العمل	٤.٥٠	٠.٦٠٥

١٥	٣.٥٠	١.٠٥١	تقوم الجامعة المبحوثة بتغيير الاساليب المتبعة في العمل بسرعة كبيرة قياسا بالجامعات العلمية الاخرى
١٦	٣.٨٠	٠.٦١٦	يمتلك العاملين في الجامعة القدرة على الارتجال من اجل ايجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون اليها
			البعد الثالث: ابداع الخدمة
١٧	٤.٢٠	٠.٩٥١	تسعى الجامعة المبحوثة الى تعديل او زيادة طرق تقديمها للخدمات التي تقوم بطرحها الى جميع كوادرها الادارية والتدريسية والشرافية
١٨	٣.٥٥	٠.٩٤٥	تقوم الجامعة المبحوثة على محاولة استغلال تكنولوجيا المعلومات بصورة تؤدي الى تحسين العمليات المستخدمة في تطوير الخدمات المقدمة
١٩	٣.٦٠	٠.٨٢١	تمتاز الجامعة بقدرتها على تقديم المزيد من الخدمات الجديدة وبصورة افضل وبشكل مبتكر وبالسعة والوقت المناسبين
٢٠	٣.٤٠	٠.٨٨٣	تسعى الجامعة الى تخصيص جزء من الموارد المهمة بهدف تطور خدماتها

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يظهر الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاجابات العينة المبحوثة للبعد الاول والمتمثل بالأبداع التكنولوجي، حيث ظهر من خلال تحليل البيانات أعلى فقرة (١٢) التي تنص بنص (يسعى العاملون الى محاولة جلب العديد من الطرق بشكل مختلف من اجل تحسين العمل) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٤.٢٠). بينما البعد الثاني المتمثل بأبداع العملية أعلى فقرة (١٤) التي تنص بنص (يسعى العاملون في الجامعة المبحوثة الى الاستمرار في تحسين طرق العملية المرتبطة برفع أدائهم في مجال العمل) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (٤.٠٥). بينما البعد الثالث المتمثل بأبداع الخدمة أعلى فقرة (١٧) التي تنص بنص (تسعى الجامعة المبحوثة الى تعديل او زيادة طرق تقديمها للخدمات التي تقوم بطرحها الى جميع كوادرها الادارية والتدريسية والشرافية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (٤.٢٠)

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

١ - علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي الى مدى تحقق صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها، توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي، إذ تشير معطيات الجدول رقم (٦) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وبمعامل ارتباط بلغت قيمة (0.865^{**}) عند مستوى (0.05) حيث تشير هذه النتائج الى قوة العلاقة.

الجدول رقم (٦)

علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والابداع التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع
المرونة الاستراتيجية	الابداع التنظيمي
0.865^{**}	

*: $p \leq 0.05$

N: ٦٠

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

○ علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على المستوى الفرعية

تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع ، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية م إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.896^{**} ، 0.456^*) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

يتضح من خلال ذلك ثبات صحة الفرضية الفرعية التي تشير كالآتي:

١_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والابداع التكنولوجي.

٢_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والابداع الخدمة.

٣_ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والابداع العملية.

جدول رقم (٧) علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على المستوى الفرعية

المتغير المستقل	المرونة الإستراتيجية		
	إبداع التكنولوجي	إبداع العملية	إبداع الخدمة
الابداع التنظيمي	.٤٥٦*	.٨٩٦**	.٦٦٨**
	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	٦٠	٦٠	٦٠

$P \leq ٠.٠٥:*$

N:٦٠

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

١. تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى " وجود علاقة تأثير إحصائية للمرونة

الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي ". إذ يتضح من الجدول (٨) وجود تأثير إحصائي ومعنوي للمتغير

المستقل في المتغير التابع، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٥٣.٥٢٨) والتي هي اكبر من قيمتها

الجدولية البالغة (٤٠.١٢٩) وضمن مستوى إحصائية (٠.٠٥) وبدرجتي حرية (١,٥٦)

الجدول رقم (٨) علاقة تأثير المرونة الاستراتيجية في الابداع التنظيمي على المستوى الكلي

R ^٢	المرونة الإستراتيجية						المتغير المستقل
	T		F		β _١		المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B.	
٠.٧٤٨	١.٦٧١	٧.٣١٦	٤.٠١٢٩	٥٣.٥٢٨	٠.٨٦٥	٠.٨٦٥	الإبداع التنظيمي
	*:p ≤ ٠.٠٥		N:٦٠		df:(١,٥٦)		

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

○ علاقات تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل متغير من متغيرات المتغير المستقل في متغيرات المتغير التابع إلى الاتي :

١- وجود تأثير معنوي لمتغير المرونة الإستراتيجية في الإبداع التكنولوجي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤.٧٣٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠١٢٩) عند درجتي حرية (١,٥٦) وبلغ معامل التحديد (R^٢) (٠.٢٠٨).

٢- وجود تأثير معنوي لمتغير المرونة الإستراتيجية في الإبداع الخدمة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤.٥١٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠١٢٩) عند درجتي حرية (١,٥٦) وبلغ معامل التابع (٠.٤٤٦).

٣- وجود تأثير معنوي لمتغير المرونة الإستراتيجية في الإبداع العملية ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٧٣.٢٨١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠١٢٩) عند درجتي حرية (١,٥٦) وبلغ معامل التحديد (٠.٨٠٣) (R^٢) .

R ²	المرونة الإستراتيجية						المتغير
	T		F		أبعاد المتغير المعتمد		المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B.	β_1	المتغير المعتمد
٠.٢٠٨	١.٦٧١	٢.٣١٩	٤.٠١٢٩	٤.٧٣٠	٢.٠٨٦	٠.٤٥٦	الإبداع التكنولوجي
٠.٤٤٦	١.٦٧١	-٠.٥٨٤	٤.٠١٢٩	١٤.٥١٣	-٠.٦٧١	٠.٦٦٨	إبداع الخدمة
٠.٨٠٣	١.٦٧١	-١.٩١٨	٤.٠١٢٩	٧٣.٢٨١	-١.٠٩٩	٠.٨٩٦.	إبداع العملية

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

١_ مواكبة الجامعة المبحوثة على تقديم مجموعة من الخدمات التعليمية الجديدة وبشكل مستمر كما لاحظ ان سعيها كان نحو تقديم الخدمات التي تجعلها تتمايز بشكل كبير بين الجامعات العالمية ويتم ذلك من خلال أبراز التعاون المشترك بين مختلف الاقسام الموجودة في الجامعة ومشاركة أفعالهم وأفكارهم المختلفة.

٢_ أتضح من التحليل والتشخيص التابع للمتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) ان نتائج التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل ذات متوسطات حسابية كبيرة في كل بعد من أبعادها بينما كان تحليل وتشخيص للمتغير التابع (الابداع التنظيمي) ان نتائج التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع ذات متوسطات حسابية كبيرة حسب نتائج التحليل الوصفي

٣_ أتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الاولى لدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة الإستراتيجية(المتغير المستقل) والابداع التنظيمي (المتغير التابع) بمعامل ارتباط بلغ (** ٨٦٥.٠) حيث تشير الى وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة الحالية

٤_ اتضح من خلال نتائج الدراسة ان جميع فرضيات التأثير تشير الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الابداع التنظيمي، مما يشير ذلك الى ان المرونة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة سوف تؤثر وبطريقة مباشرة على تحسين الابداع التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.

٥_ تعتبر المرونة الإستراتيجية من أهم الادوات لمواكبة التغيرات الخارجية وتحقيق الإبداع بشكل فعال وكما تتمكن الجامعة المبحوثة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لكي تواجه التغيرات التي تحدث في المجالات التعليمية كما تعتبر من أهم الادوات لتنمية وتوسيع ممارسات الابداع التنظيمي ويتمثل الدور الاساسي للمرونة الاستراتيجية في تذليل الصعوبات وتشجيع روح الابتكار والابداع

٦_ لقد تبين من خلال دراسة هذا الموضوع بانه المرونة تعتبر وسيلة أو طريقة يعتمد عليها متخذ القرارات من أجل سد الفجوة التي تحصل بين الخطط التي تقوم بوضعها الجامعة من جهة والتغيرات التي تطرأ على هذا الخطط من جهة أخرى بسبب التغيرات التي تحدث في العنصر التكنولوجي.

المبحث الثاني: التوصيات

١_ تشجيع على استخدام المرونة الإستراتيجية في الجامعات مما يساعدها على مواكبة التغيرات لما لها من دور واضح في زيادة مركزها التعليمي والحصول على مراتب متقدمة مع الجامعات المتطورة وبالتالي الاستفادة من نتائج استخدامها للمرونة الإستراتيجية في مختلف المجالات وحث الجامعات العالمية المختلفة للعمل بها

٢_ يجب على الجامعة المبحوثة زيادة اهتمامها بمتغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية، والابداع التنظيمي) والتعرف على مفهوم المرونة الإستراتيجية والابداع التنظيمي بأبعادهم في مجالات عملها

واعتمادهم كمنهج وممارسة من اجل تطور خدماتها وبالتالي تتمكن من تحقيق النجاح في مختلف المجالات التعليمية

٣_ ضرورة سعي الجامعة المبحوثة على المحافظة على مستوى المتغير المرنة الإستراتيجية فيها والعمل أكثر على رفع مستوى هذا المتغير فيها الى مستوى اعلى مما هو عليه لتتمكن من مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة فضلاً عن قيام الجامعة للحفاظ على مستويات الإبداع التنظيمي والعمل على تعزيزه من خلال عن طريق اتباعها سياسات ناجحة.

٤_ ضرورة تمتع العاملين في الجامعة المبحوثة بالقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة كذلك ضرورة اعطاء دورات تدريبية للعاملين في مجال الممارسات المتعلقة بالمرنة الإستراتيجية لما لها من دور في تحسين مستويات الاداء

٥_ تشجيع على تشكيل فرق العمل داخل الاقسام الادارية المختلفة مما يساهم ذلك على اشتراك العاملين في الجامعة المبحوثة في عملية وضع الخطط المستقبلية وكذلك العمل على تزويدهم بمجموعة من الاساليب والطرق الجديدة لتغلب والتعامل مع التغيرات التي تحتاج الى حلول ابداعية

٦_ الاهتمام بالمرنة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي من قبل الجامعة المبحوثة من خلال اتباع تقنية حديثة التي تمكنها من تقديم خدمات تعليمية متطورة مما يمكنها من وضع نماذج وابعاد جديدة لهما واعتبارهم كمتغيرات تابعة في الدراسات المستقبلية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- ١_ أيمن جاسم محمد، (٢٠١١)، "اسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الاعمال"، دراسة الاراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
- ٢_ أسية بن احمد، (٢٠١٤)، "اثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية /جامعة الجيلالي
- ٣- طاهر محسن الغالي، وائل محمد، (٢٠١٠)، "سلوكيات القيادة تحويلية واثرها في الابداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الاردنية، المجلد ٣ العدد ٦
- ٤-أيمن، لشهب، صفاء، (٢٠١١)، "الابداع التنظيمي ودوره في تحسين اداء المؤسسات الصحية" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، دراسة تحليلية
- ٥-حسين عبدالكريم حسين، (٢٠٢١)، "دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع التنظيمي"، دراسة تحليلية في دائرة التقاعد وضمان الاجتماعي،

ثانياً: الرسائل ماجستير

- ١_ علي صاحب فليح، (٢٠٢٠)، "القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية"، رسالة ماجستير، مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
- ٢_زهراء كريم حمزة، (٢٠٢١)، "تأثير اليقظة الريادية في الرشاقة الإستراتيجية بتوسيط المرونة الإستراتيجية"، دراسة استطلاعية تحليلية، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
- ٣_ هند احمد عابد، (٢٠١٦)، "اثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر الادارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير / جامعة الازهر
- ٤_ محمد تيسير الغرابية، (٢٠١٧)، "اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تعزيز المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية"، رسالة ماجستير / جامعة عمان العربية
- ٥_ محمد خليفة عبد الكريم، (٢٠١٧)، "اثر المرونة الإستراتيجية على الاستعداد لإدارة الازمات في شركات تكنولوجيا معلومات الاردنية"، رسالة ماجستير / جامعة عمان العربية
- ٦_ ابن احمد اسية، (٢٠١٧)، "اثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة"، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات / جامعة الجيلالي
- ٧_ بسمه وليد سليم، (٢٠١٠)، "اثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية"، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية، رسالة ماجستير / جامعة الشرق الاوسط

٨_ وسام عباس ياس، (٢٠٢٢)، "تأثير المرونة الإستراتيجية على أداء المنظمة بتوسط سلسلة التجهيز المتسارعة"، دراسة تحليلية الاراء عينة في شركة العامه لصناعة الادوية، رسالة ماجستير / جامعة التقنية الوسطى

٩_ حواوة سلوى، (٢٠١٩)، "مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير / جامعة محمد خيضر

١٠- وسام كاظم حيدر، (٢٠٢٢)، "أثر عادة هندسة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي"، دراسة استطلاعية في مديرية شؤون البطاقة الوطنية

١١- شريف أحمد حسن، (٢٠١٠)، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية /جامعة الشرق الاوسط

١٢- رونق جودت كاظم، (٢٠٢١)، "تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية لعينة من العاملين /جامعة البصرة

١٣- مسغوني نجوى، قدة حياة، (٢٠١٨)، " دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية / جامعة الشهيد حمة لخضر

١٤- مريم عمراوي، (٢٠١٦)، "أثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة عينة من المؤسسات/جامعة قاصدي مرباح

١٥_ حميدي بثينة (٢٠٢١)، "اثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق ادارة المعرفة"، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة

ثالثا: المجالات

١_ صالح عبد الرضا، عذراء عبد الكريم، (٢٠١٩)، "دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية

٢_ احمد باسم حسن، (٢٠٢٢)، " دور المرونة الإستراتيجية في جودة خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات"، بحث تحليلي في الشركة العامة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية

٣_ ليث محمد جعفر، (٢٠٢٢)، "المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في ادارة الازمات"، دراسة استطلاعية تحليلية الاراء القادة العاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية

٤_ مثنى سعد ياسين، أحمد عبدالله دانوك، (٢٠١٨)، " دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجية من خلال المرونة الإستراتيجية"، دراسة تحليلية الاراء عينة من القيادات الادارية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية

٥_ أباكر، ولي، عبدالله، (٢٠١٩)، "دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية"، دراسة استطلاعية الاراء المديرين في شركة الحياة المشروبات الغازية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية

٦_ حكمت رشيد، هنار ابراهيم، (٢٠٢١)، " دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام"، دراسة استطلاعية الاراء عينة من القيادات الادارية مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية

- ٧- ماجد محمد، رائد خميس، (٢٠٢٠)، "أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية / الجامعة الاسلامية بغزة
- ٨- وفاء محمد فخري، (٢٠١٨)، "دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية / جامعة تكريت
- ٩- نعمه حسن، احمد عبد القادر، (٢٠١٧)، "المعرفة الإدارية وعلاقتها بالأبداع التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية
- ١٠- مصطفى رعد صالح، نور حسين فخري، (٢٠٢١)، "تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الإبداع التنظيمي"، بحث تطبيقي، مجلة كلية الرافدين جامعة للعلوم
- ١١- صبيحة قاسم، م. م حميد علي احمد، (٢٠١١)، "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار ادارة ابداع التنظيمي لمنظمات الاعمال"، دراسة تطبيقية، مجلة تكريك للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد ٧، العدد ٢١،
- ١٢- رؤى طارق كمال، (٢٠٢٢)، "التخطيط الاستراتيجي السياحي رؤية معاصرة في تحقيق الابداع التنظيمي"، دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
- ١٣- أيمن موفق عمر، سيف محمد، هادي مران، (٢٠٢٠)، "دور التجديد الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي"، دراسة تحليلية الاراء عينة من الموظفين، مجلة علمية
- ١٤- ابتسام عبد الحميد مجيد، (٢٠٢١)، "اثر برنامج تربوي لتنمية الإبداع التنظيمي"، لطلبة المرحلة الاعدادية، مجلة ابحاث الذكاء العدد (٣١) المجلد (١٥)
- ١٥- أيمن عسكر حاوي، (٢٠١١)، "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الاداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية ابن ماجد العامة"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد المجلد (٤) العدد (٨)
- ١٦- رونق جودت الاسدي، (٢٠٢٠)، "تأثير القيادة المتناقضة في الابداع التنظيمي"، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٦) العدد (٣٢)
- ١٧- حسين علي كاظم، هديل قاسم عليوي، (٢٠٢٠)، "دور القيادة الإستراتيجية كأداة لتعزيز الإبداع التنظيمي"، دراسة استطلاعية، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد (٤) العدد (٤)

Sarah Hussein Abdel Hussein, ٢٠٢٢, The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organizational Effectiveness, Analytical Research In the Directorates of the Ministry of Education, Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume ٢٨, No. ١٢٣

Marwa Badr, Zaya Youssef ٢٠٢١, The Impact of Organizational Creativityn I Enhancing Knowledge Management Operations, A Survey of Faculty Members in the Technical College of Management, Journal of Economics and Administrative Sciences, a volume of a sample o f ٢٢ No١٢٢

الاستبانة

ملحق (١) أستمارة الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال



(استمارة استبانة)



عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (تأثير المرونة الإستراتيجية على الإبداع التنظيمي) استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي وخدمة المسيرة العلمية، اضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة التي تضم فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال الاداء المهني الخاص بكم وان إسهامكم بملء الاستبانة له الدور البارز في نجاح الدراسة وتحقيق هدفها العلمي، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاجابة المعبرة فعلا عن قناعاتكم و وفق مدرج الاجابة المثبت إزاء كل منها .

لن يتم استخدام هذا المسح إلا لأغراض الدراسة، وسيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها سرية، ولن يصل اليها سوى الباحث فقط. مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تماماً

مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

(ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك)

بأشراف

أ.م. د محمد خليل أبراهيم

الباحثان

زينب ناصر عبدالله

جعفر علي عباس

أولاً: بيانات عامة_ يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب

أولاً // الجنس:

ذكر		أنثى	
-----	--	------	--

ثانياً // الفئة العمرية:

٢٠-٣٠ سنة	٣١-٣٩ سنة	٤٠-٤٥ سنة	٤٥-٥٠ سنة	٥٠ فأكثر

ثالثاً// التحصيل الدراسي

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

رابعاً // سنوات الخدمة

٤ سنوات فأقل	٤ - ٥ سنة	٦ - ٨ سنة	٨ فأكثر	١٠ فأكثر

ثانياً: : تعريف المرونة الاستراتيجية : تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات أو مجموعة التحديات التي تحصل في البيئة المتغيرة سواء كانت بيئة داخلية أو بيئة خارجية بهدف توفير مجموعة الطرق المناسبة والأساليب التي تستطيع من خلالها مواجهة التحديات التي تتعرض لها

١ -المرونة الإنتاجية:

تشير المرونة الإنتاجية الى قدرة المنظمات على تقديم أو عرض مختلف منتجاتها بوقت أقل وكلف تنافسية كما تكون لها القدرة على تعديل منتجاتها القائمة بهدف تحقيق الرضا لحاجات الزبون وتوقعاته المختلفة

ت	الفقرات	أتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تسعى الجامعة الى تعديل مستوى خدماتها بشكل يتوافق مع متطلبات العاملين					
٢	تسعى الجامعة المبحوثة الى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات التعليمية					
٣	تسعى الجامعة الى استخدام مواردها في المجالات البديلة والمختلفة					
٤	تمتلك الجامعة المبحوثة مراكز بحثية متعددة لتطبيق خدمات تعليمية					

٢- مرونة تقديم الخدمة:

تعرف مرونة تقديم الخدمة بأنها قدرة المنظمات على القيام بإنتاج مختلف السلع وتقديم كافة الخدمات الى مختلف الأسواق والتي تكون بفترات زمنية مختلفة أضافة الى ضبط كمية المواد المنتجة بهدف مقابلة التغيرات التي تحدث في الطلبات

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٥	يسعى العاملين في الجامعة لتكيف مع التغيرات التي تحدث في الجامعة					
٦	تسعى الجامعة الى اتباع اساليب متطورة العالمية لمواكبة الجامعات العالمية					
٧	يسعى العاملين في الجامعة الى تعلم مهارات متنوعة وجديدة تساعدهم في تقديم خدمات متطورة					

٣- مرونة رأس المال البشري:

تشير مرونة رأس المال البشري الى مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة الذي يتمتعون ويمتلكون مهارات ومعارف وقابليات نادرة تحمل قيمة كبيرة للمنظمة التي تعمل فيها ومدى قدرتها على إعادة ترتيب تلك المهارات فضلاً عن امتلاكهم سلوكيات مختلفة تمكنهم من التكيف لحالات معينة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٨	يتسم العاملين في الجامعة بالقدرة على التكيف والاستجابة لقرار الادارة العليا					
٩	تسعى الجامعة المبحوثة الى تطوير وتنمية كوادرها الادارية والتدريسية					
١٠	تبذل الجامعة مقدار جهدها لالتحاق بالموظفين					

					ذو المعرفة العالمية لمواصفات العمل	
--	--	--	--	--	------------------------------------	--

ثالثاً: الأبداع التنظيمي: هو العملية او الوسيلة الذي يتم من خلالها استعمال المنظمات كافة المهارات والمصادر المختلفة وذلك من أجل تطوير خدمات جديدة ومتنوعة والقيام بعملية التحسين لكافة نظم التشغيل كي تتمكن من تحقيق استجابات بصورة أفضل لحاجات ومتطلبات العملاء المختلفة.

١-أبداع التكنولوجيا: هو الابداع التي يعني بتنفيذ فكرة أو خدمة لمنتج جديد يعمل على ادخال عناصر جديدة في عمليات الانتاج داخل المنظمات يجعل عمليات الانتاج أكثر كفاءة أو انتاجية المواد التي ترتبط بمجموعة الإجراءات والعمليات او مجموعة التقنيات والمعدات كذلك تنفيذ مجموعة من الافكار والمنتجات والخدمات الجديدة أي دخول عناصر جديدة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١١	تسهم الجامعة الى تقديم الخدمات التكنولوجية بصورة جديدة ومتطورة لمواكبة التطورات التي تتبعها الجامعات الاخرى					
١٢	يسعى العاملين الى محاولة جلب العديد من الطرق بشكل مختلف من اجل تحسين العمل					
١٣	تهتم الجامعة بتحسين مختلف الوظائف والعمليات وقبول جميع الافكار المطروحة من قبل العاملين					

٢-أبداع العملية: ويقصد بها عملية أستغلال التقنيات الجديدة التي تكون متواجدة في المنظمات من قبل الأشخاص المنتسبين حيث يقومون بأستخدام تلك التقنيات بمهارات عالية من أجل تحسين عمليات تقديم الخدمات المختلفة لزبائن من ناحية سرعة الانجاز والدقة في العمل وجميع المهمات المسؤولين عليها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١٤	يسعى العاملين في الجامعة المبحوثة الى الاستمرار في تحسين طرق العملية المرتبطة برفع أدائهم في مجال العمل					
١٥	تقول الجامعة المبحوثة بتغير الاساليب المتبعة في العمل بسرعة كبيرة قياسا بالجامعات العلمية الاخرى					
١٦	يمتلك العاملين في الجامعة القدرة على الارتجال من اجل ايجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون أليها					

٣- أبداع الخدمة: هي تشير الى القدرة أو الامكانية على تزويد المستفيدين بمجموعة الخدمات الجديدة أي خدمات لم يتم تقديمها من قبل وذلك عن طريق زيادة الخدمات أو التغير في الطرق التي يتم فيها تقديم الخدمات أو ابتكار أنظمة جديدة أو تحسين نظم الخدمات الحالية أو عملية جديدة أو عرض جديد يتم تطبيقه لخلق القيمة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٧	تسعى الجامعة المبحوثة الى تعديل او زيادة طرق تقديمها للخدمات التي تقوم بطرحها الى جميع كوادرها الإدارية والتدريسية والشرافية					
١٨	تقوم الجامعة المبحوثة على استغلال تكنولوجيا المعلومات بصورة تؤدي الى تحسين العمليات المستخدمة في تطوير الخدمات المقدمة					
١٩	تمتاز الجامعة بقدرتها على تقديم المزيد من الخدمات الجديدة وبصورة أفضل وبشكل مبتكر وبالسريعة والوقت المناسبين					
٢٠	تسعى الجامعة الى تخصيص جزء من الموارد المهمة بهدف تطور خدماتها					

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Mis an University
College of Administration &
Economics
Higher Studies & Scientific Affairs

بسمه تعالی
جمهورية العراق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
الشؤون العلمية والدراسات العليا

العدد : ١٣٨/٧/٤
التاريخ : ٢٠٢٣/ ٤/ ٥



إلى / جامعة ميسان / كلية التربية
/ كلية التربية الأساسية
/ كلية القانون
/ كلية الإدارة والاقتصاد
م / تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات ...

يرجى تسهيل مهمة الطلبة المدرجة أسمائهم أدناه ، قسم إدارة الأعمال / المرحلة الرابعة - الدراسة الصباحية ، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لانجاز مشروع بحث التخرج الموسوم (تأثير المرونة الإستراتيجية على الأبداع التنظيمي) شاكرين تعاونكم معنا خدمة لبلدنا العزيز ... مع التقدير .

الدكتور الدكتور

علي خالد عبد الله

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

١- زينب ناصر عبد الله .

٢- جعفر علي عباس .

