

## تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية

أ.م.د/آمال محمد علي المجاهد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك – جامعة ذمار

د/قائد عبد الله عبد الرحمن السدعي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية المجتمع ذمار

## ١, ١. ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية البالغ عددهم (٣١٢٥) عنصر، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٢) مفردة؛ استناداً لمعادلة (Robert L. Mason) وكانت الاستمارات التي تم معالجتها إحصائياً (٤٨٩) مفردة، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS 23). كما تم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، لاختبار النموذج الهرمي للدراسة بمستويين؛ وذلك باستخدام برنامج (SmartPLS 3) لنمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تم استخدام النموذج الانعكاسي لتحليل المستوى الأول، والنموذج التكويني للمستوى الثاني. وتوصلت الدراسة إلى أن لأبعاد المرونة الإستراتيجية أثراً في تطوير الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، وكان هناك اهتمام أكبر بالإبداع التقني بدرجة أكبر من الإبداع الإداري.

## الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية الإبداع

### The Impact of Strategic Flexibility Dimensions in Developing Creativity in Community Colleges in the Republic of Yemen.

#### Abstract:

This study aimed at determining the impact of strategic flexibility dimensions in developing creativity in community colleges in the Republic of Yemen. The study used the descriptive method analysis. The study population were (3125) employees, administrative and academic personnel, and the study questionnaire consisted of (342) items, based on Robert L. Mason's equation. The questionnaires that had been statistically processed were (489). The data were processed by using an (SPSS 23) program. Also, structural modeling with partial least square's algorithm (SEM-PLS) was used to test the hierarchical model at two levels, using the (SMARTPLS 3) program of modeling structural equations. Hence, the reflective model was used for the analysis of the first level, and the formative model for the second level. The study concluded that the dimensions of strategic flexibility had an impact on the development of creativity in community colleges in the Republic of Yemen, and there was more interest in technical creativity compared to administrative creativity.

**Keywords: strategic flexibility, creativity.**

## ٢، ١. المقدمة:

تسعى المنظمات المختلفة لتطوير عمليات الإبداع من خلال الاستفادة مما يتم استحداثه من أساليب إدارية، تساعد على ذلك، حيث تم الاتجاه حديثاً التركيز على المرونة الإستراتيجية أداة إدارية فعالة، تحقق التفاعل الإيجابي بين المنظمة ومحيطها سواء بالتأثر بما تنتجه البيئة المحيطة أم التأثير فيها عن طريق ما يمكن أن تنتجه المنظمة من سلع أو خدمات جديدة، وقد أشارت الدراسات إلى أن امتلاك المنظمة للمرونة الإستراتيجية يعني امتلاكها القدرة على التغيير بسهولة وسرعة في جوانب رئيسة في إستراتيجيات أعمالها، ومن ثم تحسين قدرتها على التنافسية، وهو ما ينسجم مع افتراضات النظرية الموقفية التي تركز على التعامل مع كل موقف أو مشكلة إدارية بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعتها، وأشارت الدراسات إلى أن الاستخدام المرن للموارد، وإعادة تشكيل العمليات، يساعد على التكيف مع التغيرات في البيئة، والسرعة في استيعاب الفرص الخارجية، والتقليل بشكل كبير من مخاطر العمل والجمود التنظيمي، مما يزيد من احتمال نجاح الأعمال.

وبالنظر لأهمية الإبداع في حياة المنظمات فإن غالبيتها تسعى إلى تطوير أفكار وأساليب عمل جديدة، لتبقى في حالة من التجديد المستمر، مما يؤهلها لتطوير عملياتها الإدارية والانتقال إلى تقنيات عمل جديدة أو تحسين ما هو قائم، وبحسب عيد (٢٠٠٨، ٣) فإن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة، ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع؛ لتحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

## ٣، ١. مشكلة الدراسة

تعد كليات المجتمع إحدى مؤسسات التعليم التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الإبداع، وهو ما يوضح أهمية المرونة الإستراتيجية لمساعدتها على التكيف والتفاعل البناء مع المتغيرات البيئية المختلفة.

وقد أشارت الدراسات إلى أن برامج كليات المجتمع لا تتسم بالمرونة لكي تتواءم مع متطلبات سوق العمل، العبسي (٢٠١٧، ١٥٦) وهو ما يعكس الحاجة إلى تبني كليات المجتمع لمفهوم المرونة الإستراتيجية كأحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تسعى منظمات الأعمال المختلفة إلى الاستفادة من مميزاتا المتمثلة في التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية، وأشارت دراسة (قحوان، ٢٠١٥، ١٦٧)، إلى أن الكليات لا تعمل وفقاً للمعايير المؤسسية، حيث تفتقر إلى خطط العمل، كما أن أهدافها غير واضحة من حيث العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي التي أنشئت أساساً لخدمته مما جعلها غير قادرة على ترجمة أهدافها إلى واقع ملموس، مما أثر على مخرجاتها وضعف قدرتها على المنافسة في سوق العمل، وعدم قناعة منظمات الأعمال بمخرجاتها، علاوة على أنها ليست متنوعة بالشكل الذي يغطي كل متطلبات منظمات الأعمال، وعدم امتلاكها للمرونة الإستراتيجية يجد من قدرتها على الإبداع الذي يعد أساساً تقوم عليه المنظمات الحديثة، واستناداً إلى ما سبق يمكن اختصار مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

□ ما أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية؟

#### ٤، ١. أهمية الدراسة

تتركز أهمية الدراسة في أصالتها حيث تطرقت إلى متغيرات حديثة نسبياً، تمثلت في المرونة الإستراتيجية، ومحاوله قياس أثرها في تطوير الإبداع، كما تعد الدراسة امتداداً للدراسات السابقة وإضافة جديدة إلى التراكم المعرفي في موضوع المرونة الإستراتيجية والإبداع، كما أن أهمية الدراسة تتضح من خلال مدى استفادة كليات المجتمع من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة إضافة إلى إبراز دور المرونة الإستراتيجية في التفاعل والتكيف والتأثير مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة الخارجية لكليات المجتمع، ومحاوله تعزيز إدراك قيادات كليات المجتمع اليمنية بأهمية تبني المرونة الإستراتيجية أداة فعالة لتطوير عمليات الإبداع.

## ١,٥. أهداف الدراسة

من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة ولأهمية المرونة الإستراتيجية والإبداع كأساليب إدارية حديثة، فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو:

□ التعرف على أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

## ١,٦. النموذج المعرفي

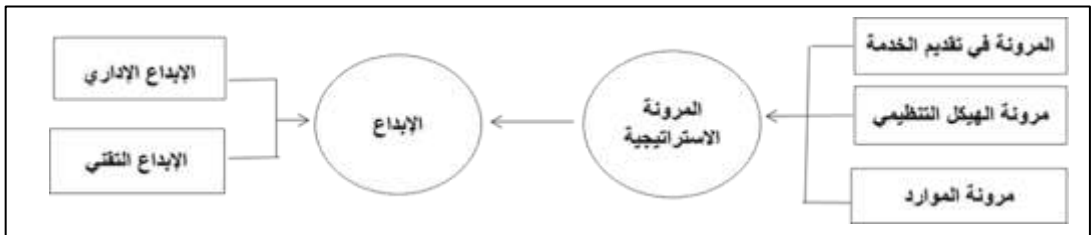
لقياس أبعاد المرونة الإستراتيجية تم الدمج بين ثلاثة نماذج مختلفة، واستخلاص ثلاثة أبعاد لقياس المرونة الاستراتيجية، بما يتناسب مع متغيرات البيئة اليمنية التي تتسم بأنها بيئة غير مستقرة؛ نتيجة للتغيرات الاقتصادية والسياسية الكبيرة التي تنعكس بشكل مباشر على المنظمات، وكانت الأبعاد التي تم اختيارها هي:

١- المرونة في تقديم الخدمة (Bhandari, Bliemel, Harold, & Hassanein, 2004).

٢- مرونة الهيكل التنظيمي (Yongsun, 1991).

٣- مرونة الموارد (Sanchez, 1995)، وفي الجدول (١-٢) مجموعة من الدراسات

التي توضح مجموعة من الأبعاد المستخدمة لقياس الأداء المنظمي، ولقياس الإبداع تم اختيار نموذج (Damanpour & Evan, 1984) ببعديه (الإبداع الإداري، الإبداع التقني)، ويمكن عرض النموذج المعرفي في صورته البيانية، كما هو موضح في الشكل (١-١) النموذج المعرفي للدراسة



## ١,٧. فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تقديم الخدمة في تطوير الإبداع.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تطوير الإبداع.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تطوير الإبداع.

## ١,٨. الدراسات السابقة

١. دراسة الشريف وربيح (٢٠١٧)، بعنوان "المرونة الإستراتيجية كمدخل للإبداع

التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات"، دراسة منشورة، الجزائر:

هدفت الدراسة لاستقصاء أثر الإبداع في مجال التسويقي في تحقيق التميز في الأداء، والوقوف على المزايا المترتبة على تطبيق المرونة الإستراتيجية لدعم اتخاذ القرار. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصف التحليلي، أسلوب المسح الشامل للمنظمة مكان الدراسة (مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش - ولاية سوق اهراس)، بواقع (٤٩) مفردة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي مع التميز في الأداء. وان المرونة الإستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً على التميز في الأداء.

٢. دراسة (Beraha, Bingol, Ozkan-Canbolat, & Szczygiel, 2018)، بعنوان: أثر

تكوينات المرونة الإستراتيجية على الإبداع في الإنتاج"، دراسة منشورة، تركيا.

**"The effect of strategic flexibility configurations on product innovation":**

هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة المرونة الإستراتيجية في المجالات الوظيفية للشركة. إضافة إلى استقصاء مساهمة مجالات التنافس الوظيفي على الإبداع في المنتجات، واستخدمت الدراسة التحليل النوعي المقارن لدراسة تأثير المرونة الإستراتيجية على إبداع المنتجات حسب المجالات الوظيفية، وكانت المقابلة هي أداة الدراسة، وتم جمع

البيانات من (١٣) مقابلة أجريت مع موظفين بدرجة مدير عام ومساعدتهم في شركة واحدة من شركات صناعة الأجهزة المنزلية الإلكترونية وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة الإستراتيجية لها دور هام في إبداع المنتجات.

٣. دراسة (Kamasak, Yavuzb, Karagullec, & Agcad, 2016)، بعنوان: أهمية المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين المعرفة والإبداع، دراسة على الأسواق الناشئة، دراسة منشورة، تركيا.

#### "Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study":

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر المرونة الإستراتيجية على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي، واستخدمت الدراسة الأسلوب المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٠٠) شركة حاصلة على شهادة الإيزو في تركيا، وتكونت عينة من (١٨٧) شركة من مختلف الصناعات، وأظهرت نتائج الدراسة ارتباط تفاعل المرونة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة بشكل أقوى مع الأداء الإبداعي أكثر منه في علاقة المعرفة المباشرة مع الأداء الإبداعي منفردين، كما بينت الدراسة إن فاعلية إدارة المعرفة التي تؤدي إلى الأداء الإبداعي تتوقف على المرونة الاستراتيجية.

٤. دراسة (Xiu, Liang, Chen, & Xu, 2017)، بعنوان: المرونة الإستراتيجية والممارسات الإبداعية للموارد البشرية وأداء الشركات نموذج مراجعة وسيط، دراسة منشورة، الصين.

#### "Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance A moderated mediation model":

هدفت الدراسة إلى استقصاء دور الموارد البشرية المبدعة بصفتها آلية مهمة تؤثر من خلالها المرونة الإستراتيجية على أداء الشركة، وكذلك دور القيادات النسائية (المديرات التنفيذيات) في هذه العلاقة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (١١٣) شركة

صينية، وتألقت العينة من (٣٠٧) مفردة، وأظهرت النتائج وجود تأثيراً قوياً للمرونة الإستراتيجية على إبداع الموارد البشرية في الشركات التي تركز على تبني المرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أن لها تأثيراً قوياً على إنتاجية الموظفين، كما خلص الباحثون إلى أن وجود القيادات النسائية يعزز علاقة المرونة الإستراتيجية بالأداء.

٥. دراسة (Takaishi, Hasegawa, & Hasegawa, 2016)، بعنوان: المرونة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي بين الشركات الأجنبية والشركات اليابانية المحلية، دراسة منشورة، اليابان.

### "Strategic Flexibility, Organizational Commitment, and Innovative Behavior among Foreign Subsidiaries and Domestic Japanese Firms":

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي للموظفين والسلوك الإبداعي، من خلال مقارنة مواقف وسلوك الموظفين اليابانيين العاملين في الشركات اليابانية وفروع الشركات الأجنبية العاملة في اليابان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين اليابانيين في الشركات اليابانية، وفروع الشركات الأجنبية العاملة في اليابان، أما عينة الدراسة فكانت (١٥٥) مفردة، وقد أظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على السلوك الإبداعي في الشركات اليابانية المحلية والأوروبية والآسيوية، ولكنها غير مهمة بالنسبة للشركات الأمريكية العاملة في اليابان.

## ٢. المرونة الإستراتيجية

### ٢,١ مفهوم المرونة الإستراتيجية

تشير الدراسات إلى أن الاقتصاديين هم من قدموا المساهمات الأولى حول موضوع المرونة، من خلال دراسات تأثير التذبذبات في دورات الأعمال على شركات المقاولات، ومنهم من اعتبر المرونة بمثابة استجابة محتملة لتقلبات الأسعار، بينما قدم الإستراتيجيون



العسكريون الأساس المنطقي لنشوء المرونة الإستراتيجية، معتبرين ذلك مبدأً أساسياً في حرفتهم، أما المرونة الإستراتيجية كمصطلح، فكان أول من قدمه هو (Eccles) في العام ١٩٥٩م (Evans, 1991, 72)، وذكر (Yongsun, 1991, 26) أن (Ansoff, 1965) أول من أكد على المرونة كخيار إستراتيجي للاستجابة للحالات الناشئة للانخراط فيما يصفه بالإدارة المفاجئة. وقد تعددت تعريفات المرونة الإستراتيجية بحسب آراء الباحثين وأهداف الدراسات، حيث عرفها عايض وعمر (٢٠١٩م، ١١٨) بأنها قدرة المؤسسات على التعامل والتكيف مع المتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية، واختيارها لعدد من البدائل الإستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة، عُرِفَت المرونة الإستراتيجية على أنها: قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة، ومن ثم تطوير و/ أو المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة (Hitt et al., 1998, 26)، كما عرفها (Voola & Muthaly, 2005, 118)، أنها: قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية أو تفاعلية للتهديدات والفرص المتاحة في السوق.

ويمكن تعريف المرونة الإستراتيجية في المنظمات الخدمية بأنها: قدرة المنظمات على التنقل بين البدائل الإستراتيجية لمواجهة متغيرات البيئة التنافسية، بهدف تحسين وتطوير مخرجاتها كماً ونوعاً.

## ٢,٢. أهمية المرونة الإستراتيجية

تبرز أهمية المرونة الإستراتيجية في نقاط عدة، أهمها:

١. مساعدة المنظمة في إدارة مواردها الأساس من أجل التكيف مع بيئات ديناميكية من خلال تبني مقدرات عالية المستوى.
٢. التحسين المستمر للإجراءات الإستراتيجية الحالية، والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات، والثقافة التنظيمية، ونشر- الموجودات، واستثمار الإستراتيجيات بشكل كفاء.

٣. تمكن المنظمة من التعامل مع عدم التأكد والتغير من خلال التغلب على الركود التنظيمي الأمر الذي يعني إعادة توجيه الموارد تجاه القضايا التي تحول دون تنفيذ الإجراءات المنظمة.
  ٤. تسهم في مساعدة المنظمات الصغيرة والجديدة على التغلب على المسؤوليات الحديثة والمختلفة.
  ٥. الاستجابة المستمرة للتغيرات البيئية والتكيف معها.
  ٦. تساهم في إعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال، وإعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات البيئية.
  ٧. تسهم في تنفيذ الأفكار الإبداعية وتلبية حاجات المستهلكين وتوقعاتهم المختلفة.
  ٨. المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة فضلاً عن مواجهة القضايا البيئية السريعة المتعلقة بالمعرفة الجديدة والإبداع المستمر (الغزالي، الكرعوي، والجبوري، ٢٠١٨، ٢٤٠).
- وتظهر أهمية المرونة الإستراتيجية من خلال مساعدة المنظمات على تخصيص مواردها بالشكل الذي يحقق لها عدة استخدامات بديلة للمورد الواحد، إضافة إلى تعديل هيكلها التنظيمية بما يؤهلها لمواجهة المتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت فرصاً أم تهديدات، إضافة إلى مساهمتها في تنفيذ الأفكار الإبداعية، والاحتفاظ بالميزة التنافسية.

### ٢,٣. مداخل المرونة الإستراتيجية

أشارت الدراسات إلى أربعة مداخل للوصول للمرونة الإستراتيجية هي مدخل ردة الفعل، ومدخل الاستباقية، ومدخل المناورات الإستراتيجية ومدخل التغييرات الهيكلية، ويمكن توضيح هذه المداخل كما يلي:

١. **مدخل رد الفعل:** يقوم هذا المدخل على استجابة المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية، بهدف التكيف والتأقلم مع ما تحدثه البيئة التنافسية بالشكل المناسب والوقت المناسب، والقيام برد فعل سريع مع متغيرات البيئة التنافسية، وتعتمد سرعة الاستجابة على القدرات الإدارية والتنظيمية للمنظمة (Arnold, Benford, Canada, & Sutton, )

2015) إلا أن أحمد والسبتي (٢٠١٥م، ٩٢) يعتقدان أن (التأقلم والاستجابة) لا يمكن اعتبارهما إستراتيجية فعالة تضمن للمنظمة الاستمرارية في محيط يتغير باستمرار، إضافة إلى أن هذا المدخل يقلل من القيمة الإستراتيجية للمرونة؛ لكونه يهمل دورها في بناء الإستراتيجيات الهجومية، التي تعد في الأصل هي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في الاستمرارية والنمو المتفوق.

٢. **مدخل الاستباقية:** يركز هذا المدخل بشكل كبير على بناء الميزة التنافسية من خلال البحث عن أفضل استخدام للموارد، ويعمل على تنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث أكد أحمد والسبتي (٢٠١٥م، ٩٣) على الارتباط الوثيق بين نظرية الموارد والمرونة الإستراتيجية كمفهوم، إذ يمكن تطوير المرونة الإستراتيجية من خلال الموارد والقدرات القابلة للاستغلال في عدة استعمالات، بدون تكاليف إضافية من خلال استغلالها وتوزيعها على مختلف أنشطة المنظمة، كما أن المرونة قدرة تنظيمية ديناميكية يمكن استغلالها لبناء إستراتيجيات استباقية، وتكيفية تسمح باستمرار التميز التنافسي في بيئة تتسم بالتغير الشديد.

٣. **المناورات الإستراتيجية:** طبقاً لهذا المدخل يمكن استخدام الإستراتيجيات (الهجومية والدفاعية) معاً للوصول لتحقيق المرونة الإستراتيجية، ويتم فيه التركيز على ما يمكن أن يطلق عليه (الحدث المحفز)، وهي الحالة الطارئة وغير المتوقعة، وتتم المناورة الهجومية عن طريق استغلال الفرص، وامتلاك زمام المبادرة، وقيادة السوق، أما المناورات الدفاعية فهي عبارة عن وقائية تصحيحية بهدف مواكبة المنافسين (أبوردين والعنزي، ٢٠١٧م، ٢٤٤-٢٤٥).

٤. **مدخل التغييرات الهيكلية:** ينظر هذا المدخل إلى التغييرات الهيكلية على أنها أسلوباً فعالاً للمواءمة بين الهياكل التنظيمية والتغيرات التكنولوجية، حيث أنه لا توجد طريقة واحدة أو أسلوباً مثالياً لبناء الهياكل التنظيمية، بل أن هناك اختلافات كبيرة بين المنظمات من حيث طبيعة عملها وحجمها وإمكاناتها وقدراتها مما يؤدي إلى وجود هياكل تنظيمية تختلف

باختلاف طبيعة المنظمة وحجمها ونوعية ونشاطها، فيما يعتقد البعض أن المنظمات تكيف هياكلها التنظيمية بصورة عقلانية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المحيطة بها، إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه، أنه كلما كبر حجم المنظمة وتعددت نشاطاتها أو تنوعت أساليبها الإدارية كانت أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ومن ثم أكثر مرونة في تعديل هياكلها التنظيمية (Yongsun, 1991, 24).

## ١, ١, ٢ المرونة في تقديم الخدمة

تشير مرونة تقديم الخدمة حسب (Bhandari et al., 2004, 12) إلى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات في الإطار العام لإستراتيجيتها التجارية من خلال قدرتها على إبداع منتجات جديدة بشكل سريع كسمة من سمات المرونة، أما (Leonard & Sensiper, 1998, 112) فقد نظر إلى المرونة في تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) على أنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء التي تتغير وتتطور بسرعة من خلال الجهود الإبداعية المستمرة، ومصدر الإبداع هو الخبرة الفردية والجماعية للعاملين، ويشكل البعد الضمني للخبرة مصدر للميزة التنافسية.

وأشارت بن أحمد (٢٠١٧م، ٦٣) إلى أن أهمية المرونة في تقديم الخدمة تتضح من خلال النظر إليها على أنها إحدى الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية بهدف مواكبة التغيرات في رغبات العملاء، وتظهر مرونة تقديم الخدمات من خلال تطوير الخدمات الحالية أو إضافة خدمات جديدة، فيما ذهبت دراسة (Bhandari et al., 2004, 12) إلى أن الخدمات تعد أحد المنتجات التي تقدمها المنظمات لعملائها، وتطرقَت الدراسة إلى أهمية المرونة في تقديم المنتجات سواء كانت سلعة أم خدمات نظراً لتعدد المعايير التي تتحكم برغبات وأذواق المستهلكين المتوقعة، خاصة إذا ما كانت قاعدة العملاء المستهدفين عريضة، وفي هذا الإطار تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على مواجهة هذا التحدي من خلال تطوير إستراتيجياتها من خلال القدرة والسرعة في إبداع منتجات جديدة كسمة من سمات المرونة في تقديم الخدمة.

ومما سبق يتضح أن المرونة في تقديم الخدمة تهتم بشكل كبير بالإبداع في تقديم خدمات جديدة للمستهلكين، وتظهر المرونة في تقديم الخدمة معنى ضمناً، وهو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة التي تمتلك مرونة عالية في تقديم خدماتها ومن ثم خلق الميزة التنافسية الدائمة، والتي ينتج عنها قدرة المنظمة على النمو والبقاء والاستمرار.

## ٢, ١, ٢ مرونة الهيكل التنظيمي

عرفت المرونة الهيكلية: أنها: قدرة الهيكل التنظيمي على التغير للتكيف مع قيود المحيط (عمران، ٢٠١٨م، ٨٠)، وعرف (Yongsun, 1991, 48) مرونة الهيكل التنظيمي بأنها قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات البيئية باتباع سلوك إداري مناسب من خلال إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يمكن المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات، وذكر عمير (٢٠١٩م، ١٣٧) أن مرونة الهيكل التنظيمي تختص بمرونة البيئة الداخلية من خلال تنوع الأدوار الوظيفية والتنوع في عدد العاملين وقدرتهم على أداء أكثر من مهمة أو عمل، إضافة إلى توزيع المهام والأعمال في المستويات الإدارية المختلفة للاستفادة من مهارات وقدرات العاملين التنفيذيين والقيادات الإدارية بهدف التكيف مع التغيرات الطارئة، علاوة على تبسيط الإجراءات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة.

كما أشار (Yongsun, 1991, 48) إلى أن أهمية مرونة الهيكل التنظيمي تظهر مدى امتلاك المنظمة للمرونة الإستراتيجية في أداء أعمالها بهدف التكيف مع البيئة المضطربة، وبالتالي على المنظمة أن تمتلك شبكة علاقات معقدة ومتراصة بين المجالات الوظيفية داخل المنظمة، إضافة إلى توسيع التكامل مع مكونات البيئة الخارجية، مثل الموردون، ومراكز الأبحاث بهدف الحصول على أحدث أنظمة العمل، وأشار الشجاع وحمود (٢٠٠٧م، ١٦٥) إلى أن خاصية المرونة في الهيكل التنظيمي تعني القابلية والقدرة على استيعاب التغيرات التنظيمية المستمرة لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للوصول إلى بناء تنظيمي فعال.

## ٣, ١, ٢ مرونة الموارد

تُعرَّفُ الموارد بأنها كل الأصول والقدرات، والعمليات التنظيمية، والمعلومات والمعرفة، والخصائص المتعلقة بالمنظمة، وتتصف بإمكانية التحكم بها، والسيطرة عليها من قبل المنظمة، واعتماداً عليها تتمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تسمح لها بتطوير وتحسين أنشطتها وأدائها (Barney, 1991, 101-102).

و تُعرَّفُ أيضاً بأنها إمكانية تجميع الموارد المرنة ذات الاستخدامات المتعددة (Wei, 2014, 835)، أما السبتي (٢٠١٧م، ٧٨) فينظر إلى مرونة الموارد بأنها مدى تنوع وتوسع القدرات التي تمتلكها موارد المنظمة (البشرية، المالية، التكنولوجية)، التي غالباً ما تتمتع بالمرونة، إلا أنها في كثير من الحالات غير مستغلة أو تستغل بطرق غير فعالة. و حدد (Sanchez, 1995, 139) ثلاثة أبعاد لتحقيق مرونة الموارد للوصول إلى التنافسية العالية، وهذه الأبعاد، هي:

١. تزيد مرونة الموارد عندما يمكن استخدام المورد عدة استخدامات بديلة، وتتعزز فعاليته وقدرته التنافسية من خلال استخداماته المختلفة، سواء كان في مجال التصنيع أم التسويق أم التوزيع.
  ٢. تكون مرونة المورد كبيرة كلما قلت تكاليف وصعوبات التبديل في استخدام المورد من استخدام إلى آخر، وهذا يعكس علاقة عكسية بين تكاليف الانتقال، فكلما كانت التكاليف عالية قلت المرونة.
  ٣. عندما يكون الوقت اللازم للتبديل بين استخدامات المورد قليلاً تزيد مرونته والعكس.
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن مرونة الموارد تعني إمكانية استخدام المورد الواحد عدة استخدامات بديلة، وكلما كان التبديل بين استخدام المورد في أكثر من استخدام يتم بتكلفة قليلة وفي وقت قصير كانت مرونته عالية، وتكشف مرونة الموارد عن معنى ضمني، هو تكلفة الفرصة البديلة، وذلك من خلال إمكانية انتقال المورد الواحد من أداء مهمة إلى أخرى، ومن استخدام واحد إلى أكثر من استخدام.

## ٣. الإبداع

## ٣,١. مفهوم الإبداع

تعددت تعريفات الإبداع باختلاف وجهات نظر الباحثين، و أول من أشار إلى الإبداع من جانب التجديد هو الاقتصادي والعالم السياسي الألماني (Schumpeter) في العام (١٩٣٤م) حيث عرفه بأنه القوة الدافعة للتنمية، واقترح خمسة مظاهر للإبداع هي:

- إنشاء منتجات جديدة أو تحسينات نوعية في المنتجات الحالية.
- استخدام عملية صناعية جديدة.
- فتح أسواق جديدة.
- تطوير مصادر جديدة للمواد الخام أو غيرها من المدخلات الجديدة
- تطوير أشكال جديدة من المنظمات الصناعية (Vyas, 2009,8-9).

وتم تعريف الإبداع بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديد المتعلقة بالأفراد العاملين (بديسي، شيلي، ورزق الله، ٢٠١٨، ٤-٥)، كما تم تعريف الإبداع: بأنه سلوك تنظيمي يعمل على تطبيق استخدام الأفكار، والأساليب الجديدة على كافة مستويات منظمات الأعمال من أجل تحقيق قدرة تنافسية تضمن بقائها واستمرارها (طرطار، ٢٠١١، ٨). ويمكن تعريف الإبداع بأنه القدرة على إنتاج أفكار، وأساليب، وتكنولوجيا تساعد على تنمية القدرات والمهارات الإدارية والفنية للعاملين بما يؤدي الى تحسين المنتجات القائمة وتطويرها، والتوجه نحو انتاج منتجات جديدة.

## ٣,٢. أهمية الإبداع في حياة المنظمات

- ذكر النمر (١٩٩٢، ٦٢) محاور عدة لتحديد أهمية الإبداع، وأطلق عليها إيجابيات الإبداع في التنظيمات، ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:
١. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يساعد على استقرار التنظيم، ويمكنه من الاستجابة لمتغيرات البيئة دون التأثير على العمليات التنظيمية.
  ٢. تحسين خدمات التنظيم بما يحقق أهداف الفرد والتنظيم معاً.
  ٣. المساهمة في تنمية القدرات العقلية الفكرية للعاملين؛ وذلك بإتاحة الفرصة لأفراد التنظيم لتجربة تلك القدرات وتقييمها.
  ٤. الاستغلال الكفء للموارد المالية، وذلك باستخدام الأساليب العلمية التي تواكب التطورات التقنية والفكرية الحديثة.
  ٥. القدرة على الموازنة بين متطلبات البرامج الإنمائية والموارد المادية والبشرية المتاحة.
  ٦. تحقيق الاستفادة القصوى من قدرات الموارد البشرية من خلال تشجيع البحث عن كل جديد في مجال العمل إضافة إلى التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة.

ويرى العتيبي (٢٠٠٧، ٤٨) أن الإبداع يساهم بشكل فاعل في تضيق الهوة الحضارية بين الدول، وهو ما يؤدي إلى تقدم المجتمعات في مختلف المجالات.

وتظهر أهمية الإبداع من خلال تحسين قدرة المنظمات على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بما يؤدي إلى تحسين منتجات المنظمات، كما أنه يساهم في تنمية القدرات والمهارات الذهنية والفكرية والفنية للأفراد مجموعات العمل بما يساعد على حسن استغلال موارد المنظمات.

## ٣,٣. خصائص الإبداع



هناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بالإبداع كمفهوم لخصها عيد (٢٠٠٨، ١٤-١٥) في النقاط الآتية:

١. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فلا يمكن حصره على الأفراد المبدعين، إذ إنه قد يأتي على شكل جهد جماعي من خلال جماعات العمل أو على مستوى المنظمة.
٢. الإبداع يعتمد على التفكير العميق والشامل الذي يبحث ويحلل المشكلة من جوانبها المختلفة، ويقترح حلولاً عدة لها.
٣. يعد الإبداع ظاهرة بشرية عامة، وليست خاصة بفرد أو جماعة، ولكنها تتفاوت من شخص لآخر حسب الظروف والبيئة التي يعيش فيها ويتأثر بها.
٤. يمكن أن يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
٥. يعد علماً تجريبياً نظرياً قابل للتغيير والتبديل باختلاف الظروف الزمانية والمكانية.
٦. دائماً ما يبدأ الإبداع بالتحليل الذكي للفرص والتفكير في استغلالها وتحويلها إلى واقع ملموس.
٧. هو جهد متصل بالإدراك والتصورات والصياغات الجديدة، ولذلك فهو يحتاج لقدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.
٨. يكون الإبداع أكثر فاعلية عندما يكون موجهاً لحل مشكلات معينة أو إشباع حاجات ورغبات معينة.
٩. الإبداعات الكبيرة تبدأ صغيرة، ثم تتطور إلى مراحل متقدمة تبعاً لنتائج التجريب والتقويم.
١٠. دائماً ما يتطلع الجهد الإبداعي إلى التفوق والقيادة، وإلا فيسكون جهداً عادياً.

#### ٣، ٤. مستويات الإبداع:

قسم الباحثون الإبداع إلى ثلاثة مستويات رئيسية، تبدأ بالمستوى الفردي، ثم تنقل إلى المستوى الجماعي، وتنتهي عند المستوى المنظمي، وقد ناقش (حريم: ٢٠٠٤، ٣٥٤) المستويات الثلاثة كما يلي:

## أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

تبدأ عملية الإبداع بشعور الفرد بوجود مشكلة ما تدفعه إلى محاولة حلها، باستخدام قدراته وسماته الإبداعية التي تميزه عن غيره، وأهم هذه السمات الثقة بالنفس، وحب الاطلاع، والمثابرة، والقدرة على تحمل المخاطر، وعدم الكبت، والمنافسة وعدم الانصياع.

## ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو ما يتم تحقيقه من قبل الجماعة (لجنة، قسم، دائرة، فريق عمل)؛ نتيجة لتفاعل الأفراد فيما بينهم، ويتأثر الإبداع الجماعي بعوامل عدة منها:

١. الرؤية: فكلما شارك الأفراد أفكاراً وقيم متشابهة زاد الإبداع لديهم.
٢. المشاركة: عندما يكون المناخ العام مشجعاً على التعبير وإبداء الرأي تعزز مستوى الإبداع.
٣. الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء: يساعد الالتزام على خلق مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات إنجاز المهام والعمل على تطويرها بشكل مستمر.
٤. دعم الإبداع: وذلك بتبني عمليات التطوير، ويأتي ذلك من أفراد الجماعة أو من قيادة المنظمة.

وأضاف مومي (٢٠١٩، ٦١) عوامل عدة تؤثر في إبداع الجماعة:

١. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
٢. تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
٣. تماسك الجماعة: الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
٤. انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
٥. عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

٦. حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة:

الإبداع في المنظمات الحديثة أصبح ضرورة، فهو مؤشر للبقاء والاستمرار، ويجب على المنظمات أن تجعل من الإبداع ممارسة وأسلوب عمل، ويتحقق الإبداع على مستوى المنظمة بتوفر شروط عدة حسب اقتراح كمال الدين (٢٠١٣، ٩٦-٧٠) أهمها:

١. أن تعمل المنظمة على توسيع مدارك الفرد من خلال التدريب والتعلم والمشاركة في الندوات العلمية.

٢. اكتساب مهارات حل المشكلات بطرق إبداعية: وهذا يعني تشجيع التفكير والتحليل.

٣. تنمية القدرات والمهارات الإبداعية في مواجهة المشكلات.

٣,٥. معوقات الإبداع:

هناك معوقات عدة تقف أمام تطور الإبداع في المنظمات؛ منها ما هو تنظيمي يرتبط بإدارة المنظمات كاللوائح التنظيمية والسياسات، ومنها ما هو بشري يكون غالباً ناتجاً عن ضعف المهارات وأساليب التفكير والعلاقات، وقد أشار اللوزي (٢٠٠٣، ٣٠٢) إلى عدد من المعوقات يمكن توضيحها كما يلي:

القيادة: يمكن أن تشكل القيادة الاستبدادية عائقاً أمام تطور الإبداع؛ وذلك لعدم السماح بالمشاركة أو تبادل الآراء والمقترحات وصناعة القرارات.

ضغوط الجماعات غير الرسمية: تشكل حاجزاً أما تطور الإبداع مما يؤدي إلى عدم إتاحة الفرصة لتقديم الآراء والحلول للمشكلات أو تقديم مقترحات جديدة.

محدودية الإمكانيات البشرية والمادية: مما يؤدي إلى عدم القدرة على توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع، مثل عدم توفر نظام حوافز يؤدي إلى أحداث أثر على أداء الأفراد.

انعدام الاستقرار الوظيفي: فعند انتقال الموظفين بين المنظمات، أو في إطار المنظمة الواحدة بشكل مستمر يؤدي إلى التشتت، ومن ثمَّ ضعف القدرة على الإبداع.

عدم وضوح الأهداف التنظيمية: عند تضارب الأهداف تتدنى الروح المعنوية للأفراد، وتقل عندهم الرغبة في إنتاج الأفكار الإبداعية، وممارسة الأساليب الإدارية المبدعة. وأشار البدراني (٢٠١١) إلى مجموعة من المعوقات التي صنفها إلى المجالات التالية:

المعوقات الذاتية: وهي المعوقات التي تتعلق بالفرد ذاته، ويعبر عنها بالتراكم المعرفي والخبرات والمهارات التي اكتسبها الفرد في مسيرة حياته، وتشمل المعوقات الدافعية والعقلية والانفعالية.

المعوقات التنظيمية: وهي المرتبطة بالمنظمة والمسؤولين عنها، والتي تؤدي إلى عدم الاستفادة من القدرات الإبداعية للأفراد، وأهم المعوقات المنظمة، تتمثل بجمود الأنظمة، ومقاومة التغيير، وانعدام جو الحرية، والتقييد الصارم بالقوانين، وازدواجية المعايير، وضعف كفاءة القيادات الإدارية، والمركزية المفرطة، وعدم توفر أنظمة المعلومات الحديثة، وعدم التركيز على البرامج التدريبية التي تساعد على الإبداع، والتركيز على الروتين، والفردية، وغياب العمل الجماعي، والصراع التنظيمي بين المستويات الإدارية إضافة إلى استئثار أصحاب الإمكانيات التقليدية على القرار على حساب المبدعين.

### ٣,٦. الإبداع الإداري:

تذكر الأدبيات إن أول من استخدم مصطلح "الإبداع الإداري" هو (Kimberly, 1981) جاء ذلك في مقال يحمل نفس الاسم في عام (١٩٨١م) (Hamidi & Benabdeljlil, 2015, 287)، ويمكن تعريف الإبداع الإداري حسب مجموعة من الكتاب كما يلي:

الإبداع الإداري هو مجموعة الإجراءات والعلميات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً، وبطريقة غير مألوفة في التفكير (عوض، ٢٠١٣م، ٢٠٨)، وأشار حريم (١٩٩٧م، ٥٥) إلى أن الإبداع الإداري هو كل ما يتعلق بالإجراءات، والأدوار، والبناء التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التفاعل بين الموظفين والتميز في علاقتهم

للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها، أما (Jones, 2007, 515) فقد عرف الإبداع الإداري بأنه العملية التي تساعد المنظمة على استعمال الموارد والمهارات المتاحة لتطوير منتجات جديدة أو تحسين المهارات الإبداعية للعاملين.

### ١, ٦, ٣. أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهم الإيجابيات التي يمكن للإبداع الإداري توفيرها للمنظمات على

النحو التالي:

١. تعزيز القدرة على الاستجابة للمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى استقرار المنظمة بما لا يؤثر على سير العمليات.
٢. يحسن الخدمات التي تقدمها المنظمة مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.
٣. يعمل على زيادة القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة من خلال إتاحة فرصة لاختبار القدرات الإبداعية.
٤. يساعد على حسن استغلال الموارد المالية باستخدام أساليب علمية تتواءم مع متغيرات البيئة الديناميكية.
٥. يعمل على احداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
٦. يساعد على استغلال قدرات الموارد البشرية من خلال إتاحة الفرصة لهم للبحث عما هو جديد، للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات المحيطة، والعمل على التحديث المستمر في المنظمة (النمر، ١٩٩٢م، ٦٢).

### ٢, ٦, ٣. خصائص المبدعين الإداريين:

يرتبط الإبداع الإداري بصفة عامة بالموارد البشرية في المنظمة، كما أن له علاقة بالعوامل الوراثية، ويمكن تطويره بالتدريب (كاظم، ٢٠١٩م، ٢٩٥)، فالمدير المبدع لا يركز فقط على تطبيق الأساليب والطرق الحديثة، بل يجب أن يكون على وعي وإدراك بالعمليات

الداخلية، وقد حدد كل من (Russell & Evans, 1992, 16) عدة خصائص للمدراء المبدعين على النحو التالي:

١. فهم احتياجات الأشخاص، ودوافعهم الخاصة.
٢. قدرة المدير على إدارة ذاته ومن ثم إدارة محيطه الخارجي.
٣. إدراك أهمية الحاجة لتبني أساليب حديثة غير تقليدية.
٤. التعرف على نقاط القوة في شخصيات العاملين وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على تجاوزها.
٥. إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن أنفسهم بوضوح، وتشجيعهم على إظهار حاجاتهم ورغباتهم.
٦. الاستماع للآخرين والتعلم منهم، وتشجيع الآخرين على الاستماع والتعلم.
٧. فهم الجوانب العملية للإبداع والتركيز على العناصر المرنة فيها.
٨. تبني توجهات واتجاهات جديدة في الحياة العملية.

### ٣,٧. الإبداع التقني

يعرف الباحثون الإبداع التقني من زوايا متعددة، فمنهم من يركز على تطوير المنتجات الحالية أو إنتاج منتجات جديدة، ومنهم من يركز على أساليب عمل جديدة، ومنهم من جمع بين التطوير والتجديد، ويمكن توضيح مجموعة منها كما يلي:

الإبداع التقني هو "تقديم منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي أو تقديم تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية قائمة؛ وذلك تلبية لحاجات العملاء، ورغباتهم فضلاً عن إيجاد فرص جديدة لجذب عملاء جدد، والتكيف مع متطلبات الأسواق، وزيادة قدرة المنظمة على التأثير في الأسواق بما يؤدي إلى نمو وبقاء المنظمة، العبيدي (٢٠٠٥م، ٥٢-٥٣)"، وعُرف أيضاً بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج، أم النظام، أم الوسيلة، أم السياسة، أم العملية، أم البرنامج، أم الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (Evans, 1993, 120).

و عرف (Stevenson, 2015, 27) الإبداع التقني بأنه تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو محسنة، والتي تحقق قيمة للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع التقني في العمليات، أو سلسلة التوريد، أو عن طريق تقليل التكاليف، أو في استخدامات الإنترنت، أو في توسيع التسويق، أو زيادة الإنتاجية، أو تحسين خدمات الزبائن.

### ١, ٧, ٣. أهمية الإبداع التقني:

تظهر أهمية الإبداع التقني من كونه يعزز قدرة المنظمة على تقديم السلع والخدمات للمستهلكين تبعاً لاحتياجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى أنه يعد أساساً قوياً في عمليات المنظمات، فهو يساعدها على تطوير المنتجات وتحسينها، علاوة على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وقد أبرز حسن (٢٠٠٥، ٨٠-٨١) أهمية الإبداع التقني من خلال عدد من الفوائد التي يحققها للمنظمات، يمكن توضيحها فيما يلي:

١. تعزيز قدرة المنظمة من خلال سرعة تقديم منتجات جديدة، أو تحسين العمليات الإنتاجية وتطويرها.
٢. زيادة قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف التصنيع.
٣. تعزيز قدرة المنظمة في مجال تقليل المخاطر، وتحسين بيئة العمل.
٤. تحسين مستوى الجودة؛ وذلك عن طريق تقليل نسب المعيب والتالف والمرفوض إلى أدنى حد ممكن.
٥. زيادة فاعلية أنظمة المعلومات والاتصالات، وكفاءتها.
٦. تحسين الأداء العام للمنظمة وتطويره.

### ٢, ٧, ٣. خصائص الإبداع التقني:

- ذكر (Creech, 1994, 303) عدة خصائص للإبداع التقني الناجح كما يلي:
١. يمكن تسويقه بسهولة، أي أنه مقبول في السوق، فهو بالأساس نتاج تطوير في العمليات أو المنتجات.

٢. يساعد المنظمة على فتح أسواق جديدة لزيادة حصتها السوقية، وتحقيق نسبة مبيعات عالية ومن ثم تعظيم الربحية.
٣. يتمتع بثقة عالية عند المستهلكين، وله قدرة على تحقيق أداء متميز.
٤. يعمل على تقليل الأخطاء الإنتاجية، ومن ثم يحقق قيمة مضافة.
٥. يعد ثمره لتعاون مهندسي التصميم، ومهندسي التصنيع.
٦. يحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

علاوة على توفر المناخ المناسب لتطور العمليات الإبداعية من خلال إعطاء الحرية للأفراد للتعبير عن أفكارهم الخلاقة، وتشجيع هذه الأفكار لتأخذ طريقها إلى التنفيذ.

٣, ٧, ٣. أنواع الإبداع التقني:

- يتضمن الإبداع التقني تطوير منتج موجود أو عمليات إنتاجية قائمة، وقد أشارت السامرائي (١٩٩٩م، ١٦) إلى أنواع عدة من الإبداع التقني منها:
١. تقديم منتج جديد.
  ٢. تحسين منتج حالي.
  ٣. تصميم عملية إنتاجية جديدة.
  ٤. تحسين عملية إنتاجية قائمة.

كما أن العلاقة بين الإبداع الإداري والإبداع التقني ليست علاقة هرمية بل أنها علاقة تكاملية وديناميكية، وعليه يمكن الاستنتاج أن العلاقة التكاملية والديناميكية بين المتغيرين إذا ما تم الاستفادة منها بشكل جيد، ستؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي وتطويره، مما يجعل المنظمات في وضع تنافسي مريح (Hamidi & Benabdeljlil, 2015, 289).



#### ٤. منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة؛ لكونه المنهج الأكثر ملاءمة واستخداماً للدراسات في المجالات الإنسانية والاجتماعية، حيث يتم فيه وصف الظواهر كما هي على الواقع، إضافة إلى تحديد نوع وطبيعة الأثر بين المتغيرات.

٤, ١. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الكادر العامل في كليات

المجتمع بالجمهورية اليمنية (إداريين وأكاديميين)، حيث يمكن تحديد مفهوم كليات

المجتمع، إضافة إلى تحديد المجتمع وحجم العينة كما يلي:

٤, ١, ١. مفهوم كليات المجتمع:

➤ كليات المجتمع: حسب الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع (٢٠١٧، ١٥) هي الكليات التي تنشأ لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر الفنية والتقنية المتوسطة في المجالات المختلفة طبقاً لقانون كليات المجتمع.

فيما عرف العبسي (٢٠١٧، ١٥٩) كلية المجتمع بأنها "مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، تقدم حزمة واسعة من البرامج المرتبطة باحتياجات المجتمع، وقد تكون مدة الدراسة في هذه البرامج عامين دراسيين، أو تكون عبارة عن دورات قصيرة الأجل".

وفي الفترة الأخيرة توجهت كليات المجتمع نحو توسيع برامجها لتشمل البكالوريوس التقني، وعليه يجب تعديل التعريف ليستوعب هذه التطورات، ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف كليات المجتمع بأنها مؤسسات تعليمية تقدم مجموعة من البرامج الدراسية في مختلف المجالات التي ترتبط باحتياجات المجتمع، في مساقات الدبلوم والبكالوريوس، وترتكز على المجالات الأكاديمية والمهنية والتطبيقية، وتتمتع بالمرونة التي تسمح لها بفتح وإغلاق البرامج الدراسية حسب الحاجة.

٤, ١, ٢. حجم مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار كليات المجتمع الحكومية والأهلية العاملة بالجمهورية اليمنية مجتمعاً لهذه الدراسة، بكادر أكاديمي يبلغ (٢٣٤٧) عنصر، وكادر إداري يبلغ (٧٧٨) مفردة (نشرة المجلس

الأعلى لكليات المجتمع، ٢٠١٦م)، أي أن مجتمع الدراسة مكون من (٣١٢٥) مفردة، وتم تحديد عينة الدراسة حسب معادلة (Robert L. Mason) التي بلغت (٣٤٢) مفردة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٥٦٥) استبانة، وبلغت نسبة التوزيع (١٨, ٠٨) من إجمالي مجتمع الدراسة المستهدف، فيما بلغ إجمالي الاستبانات التي تم تحليلها (٤٨٩)، وهي القابلة للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة.

### ١, ٣, ٤. أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لعمل التحليل الإحصائي بشقيه الوصفي والاستدلالي، كما تم استخدام الحزمة الإحصائية (Smart PIs) التي تعتمد على تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Square-PLS) لتقييم النموذج واختبار الفرضيات.

### ١, ٣, ٤. المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية:

١. النموذج: هو عبارة عن بنية تصورية فكرية، يجردها العقل البشري من كم كبير من العلاقات والتفاصيل، ويختار جزءاً منها ثم يقوم بترتيبها، وتنسيقها بطريقة معينة، حيث تصبح مترابطة مع بعضها بطريقة تتميز بالاعتماد المتبادل، وتشكل وحدة متماسكة (عثماني، ٢٠١٩م، ١٥).

وذكر (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)، أن النماذج تصنف كما يلي:

أ. النماذج الانعكاسية: وهي التي تفترض أن جميع عناصر المؤشر ناتجة عن نفس البنية (أي أنها تنبع من نفس المجال)، ويجب أن ترتبط المؤشرات ببنية معينة ارتباطاً وثيقاً مع بعضها، كما أن العناصر الفردية يجب أن تكون قابلة للتبادل، وبمعنى أوضح فإن الأسئلة يجب أن ترتبط مع بعضها بالانحدار الخطي البسيط.

ب. النماذج التكوينية: وهي التي تفترض أن المؤشرات السببية تشكل البنية من خلال توليفات خطية، وأهم خصائص الأسئلة التكوينية أنها غير قابلة للتبادل، كما هو الحال مع المؤشرات الانعكاسية، وعليه فإن كل سؤال تكويني يأخذ جانبا محددًا

لإنشاء البعد، ويتم أخذ العناصر مجتمعة، لتحديد معنى التركيب، وهذا يعني أن حذف مؤشر قد يغير طبيعة البنية كنتيجة، وبعد النموذج التكويني أقل استخداماً من النموذج الانعكاسي، وبمعنى آخر فإن النماذج التكوينية تفترض أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع المتغيرات المناظرة له في القياس.

ج. النماذج التكوينية الانعكاسية: هي النماذج المعقدة التي تستخدم النماذج الانعكاسية والتكوينية في نموذج واحد، وهي نادرة الاستخدام (المعقبى، ٢٠٢٠م، ١٤٨).

## ٢. المتغيرات في النمذجة البنائية:

أ. المتغيرات الكامنة: هي متغيرات (بُنِي Constructs) نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها، أو قياسها مباشرة، ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات (المؤشرات) التي يتم إعدادها لقياس المتغيرات الكامنة باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات (المهدي، ٢٠٠٧م، ١٢).

ب. المتغيرات الظاهرة: هي مجموعة المتغيرات التي يمكن قياسها مباشرة، ويستدل بها على المتغيرات الكامنة، من خلال البنود والفقرات التي يتشكل منها القياس، ويطلق عليها المتغيرات المشاهدة، أو المقاسة، أو الظاهرة، أو الملاحظة (صحراوي وبوصلب، ٢٠١٦م، ٦٩).

ج. المتغيرات الخارجية: هي متغيرات مستقلة من دون متغير سببي سابق، فهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر، أي أنها متغيرات تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج مثل أخطاء القياس (المهدي، ٢٠٠٧م، ١٣)، كما يُعدُّ المتغير المعدل من المتغيرات الخارجية؛ لأنه يؤثر على العلاقة ولا يتأثر بأي متغير آخر (المعقبى، ٢٠٢٠م، ١٤٩).

د. المتغيرات الداخلية: هو عبارة عن نموذج فرعي من النموذج الكلي يبين العلاقة بين المتغيرات الكامنة (بداوي، ٢٠١٦م، ٢٣)، أو هي المتغيرات المتأثرة بغيرها داخل النموذج، وهي المتغيرات الوسيطة والتابعة (صحرواي وبوصلب، ٢٠١٦م، ٦٩).

ه. المتغيرات المباشرة: هي المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر في متغير آخر داخل النموذج.

و. المتغيرات غير المباشرة: وهي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج (المهدي، ٢٠٠٧م، ١٤).

٣. نموذج القياس: هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة البنائية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة (المهدي، ٢٠٠٧م، ١٤). وينظر إليه عثمان (٢٠١٩م، ١٢) على أنه مجموعة من المتغيرات المشاهدة، والتي يفترض أنها تقيس متغيراً كامناً، وهذه النماذج تساعد الباحث على تقدير مساهمة كل متغير مشاهد في تكوين المتغير الكامن.

٤. نموذج البناء: يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة)، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة تؤثر - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج (المهدي، ٢٠٠٧م، ٥) أو هو جزء من النموذج العام يظهر العلاقة السببية بين المتغيرات الكامنة من خلال اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة (بن أحمد، ٢٠١٧م، ٢١٣).

٤، ١، ٤. عرض تقييم نموذج القياس

٤، ٢، ١. تقييم نموذج القياس:

المرحلة الأولى: مؤشرات الدرجة الأولى:

أولاً: اختبار الثبات وصدق التقارب لمتغيرات الدراسة:

صدق التقارب يعني مدى توافق وتقارب المؤشرات (الفقرات) من بعضها البعض، وقد حدد (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019) ثلاثة معايير لتقييم الصدق التقاربي، هي معامل التحميل (تشبع المؤشرات) (Factor Loading)، والموثوقية المركبة (CR)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، ويوضح تشبع المؤشرات مدى اشتراك المؤشرات بنسبة عالية من التباين، وتشير زيادة قيم تشبع المؤشرات إلى ارتفاع موثوقية المؤشر، وأضافوا أن مؤشر التشبع يجب أن يكون أكبر من (0,708)؛ ليتمكن البعد من تفسير نسبة تزيد عن (50%) من التباين المتعلق بالمؤشر ولها اعتمادية كبيرة، إلا أن هناك بعض القيم المشبعة بشكل جيد تسبب ارتباطاً عالياً مع الأبعاد الأخرى مما يفقدها صدق التمايز، وبذلك يتم حذفها بهدف الحصول على صدق تمايز عالٍ للنموذج، بينما تعد القيم التي تزيد عن (0,650) أيضاً قيماً ملائمة، وبناء على ما سبق تم اختيار المؤشرات الأكثر تشبعاً، والتي لها قيم تتصف بدرجة عالية من الموثوقية والاعتمادية في تحليل المسار، واستبعاد بقية المؤشرات، وفي الجدول (4-12) توضيح لتشبعات المؤشرات.

#### جدول (4-1): مؤشرات صدق التقارب لمتغيرات الدراسة

البعد	المؤشر	التشبع	معامل إلفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
أبعاد المرونة الإستراتيجية					
مرونة تقديم الخدمة	Q2	0.755	0.730	0.830	0.551
	Q3	0.685			
	Q4	0.738			
	Q6	0.788			
مرونة الهيكل التنظيمي	Q8	0.689	0.762	0.848	0.584
	Q9	0.782			
	Q10	0.804			
	Q11	0.776			
مرونة الموارد	Q13	0.735	0.721	0.826	0.543
	Q17	0.748			

البعد	المؤشر	التشيع	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
	Q18	0.743			
	Q19	0.722			
أبعاد الإبداع					
الإبداع الإداري	Q21	0.754	0.820	0.874	0.581
	Q22	0.798			
	Q23	0.730			
	Q24	0.763			
	Q25	0.766			
الإبداع التقني	Q28	0.812	0.835	0.890	0.668
	Q29	0.808			
	Q30	0.830			
	Q31	0.821			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart PIs).

#### ❖ تشيع المؤشر:

توضح قيم تشيع المؤشرات في الجدول (٤-١) مؤشرات أبعاد المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل في غالبها تزيد عن (٠,٧٠٨)، ما عدا الفقرة رقم (٣) المتعلقة ببعد المرونة في تقديم الخدمة (٠,٦٨٥)، والفقرة رقم (٨) المتعلقة ببعد مرونة الهيكل التنظيمي (٠,٦٨٩) تعد قيماً ملائمة، والتي يرى (Hair et al., 2019) عدم حذفها إذا كان متوسط التباين المستخرج للبعد أكبر من (٠,٥)، وبالنسبة لمتغير الإبداع فكانت جميع قيم مؤشرات تزيد عن (٠,٧٠٨) ومن ثم فهي قيم عالية، وتفسر نسبة تزيد عن (٥٠٪) من تباين المؤشرات، وبصفة عامة يمكن القول إن جميع المؤشرات التي تم استخدامها لقياس الأبعاد كانت جميعها دالة إحصائياً ومقبولة من حيث التشيع لجميع المؤشرات التي تم قياسها، حيث كانت في غالبيتها تحمل قيم تشيع تزيد عن (٠,٧٠٨) وهو ما يعطي المؤشرات اعتمادية عالية وقوة تفسيرية عالية لتفسير أبعاد نموذج القياس.

## ❖ ثبات الاتساق الداخلي:

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات الاتساق الداخلي، والذي تنحصر قيمه بين أكبر من (٠,٧٠٠) وأقل من (٠,٩٥٠)، وبالنظر إلى قيم ألفا كرونباخ في الجدول (١-4) يتضح أن قيم أبعاد المرونة الإستراتيجية جميعها أكبر من (٠,٧٠٠) وأقل من (٠,٩٥٠) وهو ما يشير إلى أن مؤشرات الأبعاد الثلاثة لها ثبات واتساق داخلي مرتفع.

وبالرجوع إلى ما ذكره (Hair et al., 2019) فإن ثبات الاتساق الداخلي للبعد يتم تقييمه بطريقة أكثر دقة من ألفا كرونباخ؛ وذلك باستخدام الثبات المركب (CR)، حيث ذكروا أن معامل ألفا كرونباخ يمثل الحد الأدنى لموثوقية الاتساق الداخلي بينما يمثل الثبات المركب (CR) الحد الأعلى، وعليه فإن الثبات المركب يعد أكثر دقة؛ لكونه يقيس تشبعات المؤشرات، بينما يقيس ألفا كرونباخ الأوزان، وفي النمذجة البنائية يتم التركيز في المستوى الأول (الفقرات) على تشبعات المؤشرات، ولا يُعتد بالأوزان إلا من المستوى الثاني (الأبعاد)، ويستخدم معيار الثبات المركب (CR) القيم ذاتها التي تنحصر ما بين (٠,٧٠٠) و(٠,٩٥٠)، وبالعودة إلى بيانات الجدول (٤-٤) يتضح أن جميع قيم أبعاد المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) تراوحت بين (٠,٨٢٦) و(٠,٨٤٨)، وهي قيم تزيد عن أكبر من (٠,٧٠٨) وتقل عن (٠,٩٥٠)، مما يدل على أن هناك اتساقاً داخلياً عالياً للفقرات في كل بعد، وبالمثل بالنسبة لقيم المتغير التابع للإبداع، حيث كانت قيمة بعد الإبداع الإداري (٠,٨٧٤)، وقيمة الإبداع التقني (٠,٨٩٠)، وهي قيم مقبولة؛ لكونها تقع بين القيمتين (٠,٧٠٨) و(٠,٩٥٠)، والتي تدل على وجود اتساق داخلي عالٍ لفقرات البعد. وبصفة عامة فإن الأبعاد المستخدمة لقياس المتغيرات جميعها ذات قيم عالية، وتشكل اتساقاً داخلياً عالياً مما يؤهلها لتكون ذات ثقة كبيرة لقياس المتغيرات، وتشير إلى ترابط عالٍ بين أبعاد كل متغير، وهو ما يعكس جودة عالية للنموذج بشكل كامل.

❖ **صدق التقارب:**

وهو الذي يحدد مدى تقارب الأسئلة وتوافقها مع بعضها، ويتم قياسه باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE) لمربع تشعبات الفقرات في كل بعد، وبحسب (Hair et al., 2019) يُعد الحد الأدنى المقبول هو (0, 50) وما فوق، وهي القيمة التي تأتي نتيجةً لتربيع القيمة (0, 7082) التي تشير إلى أن البعد يقدم تفسيراً لما نسبته (50%) أو أكثر من تباين المؤشرات التي يتكون منها، وبالنظر إلى بيانات الجدول (4-4) يلاحظ أن القيم التي توضح متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المرونة الإستراتيجية (كمتغير مستقل)، وأبعاد الإبداع (كمتغير تابع) لها متوسطات تباين مستخرج (AVE) ذات قيم عالية تراوحت بين (0, 543) و(0, 668) وهي قيم يمكنها تفسير ما يزيد عن (50%) من تباين المؤشرات، وبذلك يعد نموذج القياس نموذجاً جيداً ومقبولاً إحصائياً بدرجة كبيرة.

❖ **صدق التمايز:**

يشير صدق التمايز إلى أن المؤشرات تقيس ظاهرة ما بمفردها، ولا تمثل أي ظواهر أخرى (بن أحمد، 2017، 214)، كما أنه يشير إلى مدى اختلاف كل متغير عن الآخر، ويركز على عدم وجود تشابه بين المتغيرات، وأن كل متغير يمثل نفسه فقط، وبحسب (Hair et al., 2019, 9) فإن قيمة الارتباطات بين العوامل المختلفة يجب أن تكون أكبر من (0, 50). ويتم تقييم صدق التمايز باستخدام ثلاثة معايير هي:

1. **التباين بين الفقرات (Cross Loading):**

وفيه يتم التحقق من المؤشرات (الفقرات) التي تقيس أي من المتغيرات الكامنة، لا تقيس متغيراً كاملاً آخر، ويتم إثبات ذلك من خلال قيمة الارتباط بين المؤشر (الفقرة) ومتغيره الكامن، حيث يجب أن تكون قيمة الارتباط بين المؤشر ومتغيره الكامن أكبر من قيمة ارتباط المؤشر مع متغير كامن آخر، وهو ما تم توضيحه في الجدول (4-2).



## جدول (٤-٢): يوضح التباين بين الفقرات (Cross Loading)

مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة الموارد	مرونة تقديم الخدمة	الإبداع التقني	الإبداع الإداري	المؤشر
0.392	0.397	<b>0.755</b>	0.392	0.437	Q2
0.363	0.347	0.685	0.292	0.356	Q3
0.476	0.497	<b>0.738</b>	0.439	0.433	Q4
0.541	0.474	<b>0.788</b>	0.423	0.445	Q6
<b>0.689</b>	0.454	<b>0.488</b>	0.387	0.409	Q8
<b>0.782</b>	0.528	0.530	0.447	0.494	Q9
<b>0.804</b>	0.507	0.458	0.514	0.521	Q10
<b>0.776</b>	0.429	0.378	0.445	0.443	Q11
0.516	<b>0.735</b>	0.472	0.538	0.536	Q13
0.465	<b>0.748</b>	0.430	0.475	0.446	Q17
0.413	<b>0.743</b>	0.404	0.469	0.433	Q18
0.443	<b>0.722</b>	0.407	0.434	0.497	Q19
0.491	0.474	0.420	0.508	<b>0.754</b>	Q21
0.505	0.524	0.453	0.585	<b>0.798</b>	Q22
0.403	0.472	0.407	0.519	<b>0.730</b>	Q23
0.461	0.507	0.452	0.601	<b>0.763</b>	Q24
0.473	0.511	0.424	0.619	<b>0.766</b>	Q25
0.514	0.555	0.464	<b>0.812</b>	0.635	Q28
0.459	0.485	0.385	<b>0.808</b>	0.577	Q29
0.472	0.512	0.427	<b>0.830</b>	0.621	Q30
0.480	0.580	0.445	<b>0.821</b>	0.597	Q31

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart Pls).

ومن خلال قيم جدول (٤-٢)، يتضح أن تشعبات الفقرات لكل بعد من الأبعاد أكبر من التشعبات التقاطعية مع بقية الأبعاد، وهذا يعني أن قيم الارتباط بين جميع الأسئلة ومتغيراتها الكامنة أكبر من قيمها مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وهو ما يشير إلى أن الأسئلة مستقلة، وتقيس متغيراتها الكامنة فقط ولا تقيس متغيرات أخرى.

## ٢. تداخل الأبعاد مع بعضها (Variable Correlation-R2 of AVE):

وفيها يتم قياس اختلاف الأبعاد، حيث يجب أن تزيد قيمة العلاقة بين البعد ونفسه، عن قيمة العلاقة بين البعد وأي بعد آخر؛ وذلك لتحقيق استقلالية البعد عن بقية الأبعاد في النموذج وفقاً لمعيار (Fornell & Larcker, 1981).

### جدول (٤-٣): تداخل الأبعاد مع بعضها وفقاً لمعيار (Fornell & Larcker, 1981)

مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة الموارد	مرونة تقديم الخدمة	الإبداع التقني	الإبداع الإداري	البعد
				0.763	الإبداع الإداري
			0.818	0.744	الإبداع التقني
		0.742	0.528	0.566	مرونة تقديم الخدمة
	0.737	0.584	0.654	0.653	مرونة الموارد
0.764	0.627	0.604	0.59	0.614	مرونة الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart Pls).

وبالنظر إلى الجدول (٤-٣) يتضح أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بُعد من الأبعاد أكبر من قيمة ارتباطه مع الأبعاد الأخرى في النموذج، وعليه فإن قيمة العلاقة بين جميع الأبعاد ونفسها أكبر من قيمة العلاقة بين كل بُعد وآخر، مما يؤكد استقلالية لكل بُعد عن الأبعاد الأخرى في النموذج، ما يعني تمتع الأبعاد بصدق تمايز عالٍ.

## ٣. نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT):

يعرف (Hair et al., 2019, 9) (HTMT) على أنه القيمة المتوسطة لارتباطات العناصر عبر التركيبات (أي الارتباطات) بالنسبة للوسط الهندسي لمتوسط الارتباطات التي تقيس البناء، كما أنهم يرون أنه أكثر موثوقية من معيار (Fornell & Larcker, 1981)، وقد حدد (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) قيمته أقل من (٠,٩٠) كعتبة بداية لوجود المصدقية التمايزية، ولكي تكون القيم أكثر تميزاً، كما أضاف قيمة أكثر تحفظاً، وهي (٠,٨٥) وهي القيمة الأعلى للتباين.

## جدول (٤-٤): نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT)

مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة الموارد	مرونة تقديم الخدمة	الإبداع التقني	الإبداع الإداري	البعد
					الإبداع الإداري
				0.897	الإبداع التقني
			0.665	0.727	مرونة تقديم الخدمة
		0.790	0.835	0.842	مرونة الموارد
	0.840	0.804	0.735	0.772	مرونة الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart Pls).

وبالنظر إلى بيانات الجدول (٤-٤) فإن قيم (HTMT) جميعها أقل من (٠,٩٠) وغالبيتها أقل من (٠,٨٥) ومن ثم يمكن القول إن هناك مصداقية تمايزية عالية على مستوى أبعاد نموذج الدراسة.

## المرحلة الثانية: تقييم النموذج القياسي (أبعاد الدرجة الثانية):

برغم أن النماذج الانعكاسية لها باع طويل في العلوم الاجتماعية، إلا أنها تفترض تعظيم التداخل الخطي بين المؤشرات، وعليه يجب أن تكون المؤشرات المرتبطة ببنية معينة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها، كما يجب أن تكون العناصر الفردية قابلة للتبديل فيما بينها، ويمكن إلغاء أو حذف أي عنصر فردي دون تغيير معنى البنية، وفي المقابل فإن نماذج القياس التكوينية تفترض أن كل مؤشر للبنية يلتقط جانباً معيناً من مجال الإنشاء، بمعنى أن حذف المؤشر يمتثل أن يغير طبيعة البناء، وهي من الخصائص المهمة للمؤشرات التكوينية ما يعني أنها غير قابلة للتبادل (Hair et al., 2017, 46)، كما أكد (Lee & Cadogan, 2013, 11) على أنه لا يجب تصميم المقاييس الانعكاسية في المستوى الثاني؛ لأنها تحتوي على الأبعاد التي تلتقط جوانب مختلفة من البناء، وهو ما يشير إلى أن الاعتقاد بأن المقاييس الانعكاسية يمكن أن يكون لها جوانب متعددة هو تفسير خاطئ (وشائع للأسف)، وبناء على ما سبق يجب على الباحثين تجنب استخدام البنى الانعكاسية في المستويات الأعلى (الأبعاد)؛ لكون استخدامها

في المستويات الأعلى يزيد من احتمالية استخلاص استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بالعلاقات بين المتغيرات.

ومن خلال نتائج التحليل لمؤشرات (أبعاد) يتضح أن المتغيرات تساهم في تكوين المتغيرات، وليست نتيجة لها ما يعني أن النموذج التكويني في المستوى الثاني أكثر ملاءمة لتحليل أبعاد الدراسة في المستوى الثاني. وقد تم تقييم أبعاد الدرجة الثانية بحسب الخطوات التالية:

### ١ صدق التقارب لمؤشرات الدرجة الثانية:

يتم قياسه عن طريق قياس أوزان المؤشرات، والذي أشار ( Andreev, Heart, 2009 ) إلى أن قيمة أوزان المؤشرات يجب أن تكون أكبر من (١, ٠)، ويجب أن تكون دالة إحصائياً، وفيما يلي نتائج اختبار صدق التقارب لمؤشرات الدرجة الثانية (الأبعاد):

#### جدول (٤-٥): صدق التقارب لمؤشرات الدرجة الثانية

المسار	الاوزان	الانحراف المعياري	T	الدلالة
الإبداع الإداري -> الإبداع	0.545	0.055	9.967	0.000
الإبداع التقني -> الإبداع	0.526	0.054	9.647	0.000
مرونة تقديم الخدمة -> المرونة الإستراتيجية	0.259	0.051	5.072	0.000
مرونة الموارد -> المرونة الإستراتيجية	0.501	0.051	9.765	0.000
مرونة الهيكل التنظيمي -> المرونة الإستراتيجية	0.396	0.053	7.431	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart PIs).

استناداً إلى بيانات الجدول (٤-٥)، يتبين أن مؤشرات المرونة الإستراتيجية (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة الموارد) تساهم في تكوين متغير المرونة الإستراتيجية من الدرجة الثانية، وقد كانت أوزانها جميعاً أكبر من (١, ٠)، إضافة إلى أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠, ٠٠١)، وهو ما يؤكد افتراضات النموذج المعرفي للدراسة بأن الأبعاد الثلاثة تكون متغير المرونة الإستراتيجية.

كما كانت مؤشرات الإبداع (الإبداع الإداري والإبداع التقني) مساهمة في تكوين بعد الإبداع من الدرجة الثانية، حيث كانت أوزان المؤشرين أكبر من (١, ٠)، وعند مستوى دلالة أقل من (٠, ٠٠١) كانت دالة إحصائياً، وهو ما يدعم افتراضات نموذج الدراسة الذي افترض أن الإبداع الإداري والإبداع التقني يكونان معاً متغير الإبداع.

## ٢ التداخل الخطي المشترك بين المتغيرات:

في هذه الخطوة يتم اختبار الارتباط الخطي المشترك بين الأبعاد التي يتكون منها النموذج، باستخدام معامل التضخم للتباين (VIF: variance inflation factor) الذي يشير إلى مقدار الزيادة في خطأ القياس الذي ينتج عن وجود ارتباط خطي بين الأبعاد، وقد أشار (Hair et al., 2019, 10) نقلاً عن (Mason & Perreault, 1991; Becker et al., 2015)، أن القيم المثالية لمعامل تضخم التباين (VIF) يجب أن تكون قريبة من (٣) وأقل، ليتم الحكم على أنه لا يوجد ارتباط خطي مشترك بين الأبعاد والمتغيرات.

### جدول (٤-٦): الارتباط الخطي المشترك بين المتغيرات

المؤشر	معامل تضخم التباين VIF
الإبداع الإداري	2.237
الإبداع التقني	2.237
مرونة تقديم الخدمة	1.767
مرونة الموارد	1.852
مرونة الهيكل التنظيمي	1.919

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart Pls).

وبالنظر إلى بيانات الجدول (٤-٦) يتبين أن جميع قيم الارتباط الخطي المشترك لجميع الأبعاد التي يتشكل منها النموذج أقل من (٣)، وهي القيمة المثالية مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي عالٍ بين الأبعاد التي يتشكل منها النموذج.

## ٣ الصدق النموذجي وصدق التمايز (Nomological validity):

لقياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام (Nomological validity) يجب أن تكون العلاقة قوية وذات دلالة إحصائية وفقاً لما أشار إليه (Henseler, Ringle, Rudolf, & Sinkovics, 2009) وهو ما يوضحه الجدول (٤-١٠).

#### جدول (٤-٧): الصدق النموذجي وصدق التمايز

المسار	معامل الارتباط	الدلالة أو قيم P
المرونة الإستراتيجية < الإبداع	0.758	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart PIs).

من خلال بيانات الجدول (٤-٧) يمكن القول إن هناك علاقة موجبة خطية قوية بين المتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة، وقد كانت كل قيم معامل الارتباط بيرسون أكبر من (٠,٧٥)، كما أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٠١)، وعليه يمكن القول إن النموذج يتمتع بصلاحية اسمية (Nomological validity)، وبما أن قيم معامل الارتباط بيرسون أقل من (٠,٨٥) فإن هناك صدق تمايز عالٍ بين أبعاد الدرجة الثانية.

#### المرحلة الثالثة: تقييم النموذج الهيكلي (أبعاد الدرجة الثانية):

يتم تقييم النموذج الهيكلي (البنائي) من خلال الخطوات التالية:

أولاً: الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار، والعلاقة بين المتغيرات.

ثانياً: تقييم معامل التحديد ( $R^2$ ).

ثالثاً: تقييم حجم الأثر ( $F^2$ ).

رابعاً: الدقة التنبؤية ( $Q^2$ ).

خامساً: القوة التنبؤية للنموذج (PLS predict).

أولاً: الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار:

يشير إلى ضرورة أن تكون قيم معاملات المسار بين المتغيرات الرئيسة للدراسة دالة إحصائية.

## جدول (٤-٨): الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار والعلاقة بين متغيرات الدراسة

P	T-test	الانحراف المعياري	Beta	المسار
0.000	31.796	0.024	0.758	المرونة الإستراتيجية -> الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart PIs).

بالنظر إلى الجدول (٤-٨) يتضح أن هناك دلالة إحصائية لجميع معاملات المسار للنموذج، وقد كانت جميع قيم (T) دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١) واستناداً إلى ما سبق يمكن القول إن الشرط الأول من تقييم النموذج البنائي للدراسة، والمتمثل في ضرورة أن تكون قيم (T) دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (٠,٠٠١) قد تحقق. ثانياً: تقييم معامل التحديد ( $R^2$ ):

يعد معامل التحديد ( $R^2$ ) من المقاييس الأكثر شيوعاً لتقييم النماذج الهيكلية، ويشكل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج من خلال الترابط التريبي بين القيم الفعلية والقيم التنبؤية المتعلقة بالبنى الداخلية، وهو ما يعني أن ( $R^2$ ) يمثل مقدار التباين في التراكيب الذاتية التي توضحها جميع التراكيب الخارجية المرتبطة به، ومما سبق يمكن الاستنتاج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يعد مقياساً للتنبؤ داخل عينة الدراسة.

وقد أشار (Hair et al., 2019, 11) إلى أن القيمة المقبولة يجب أن تكون أكبر من (٠,١٠)، أما (Chin, 1998) فقد حدد قيماً أكثر وضوحاً لتقييم معامل التحديد ( $R^2$ ) وحددها بثلاثة مستويات كما يلي:

- تعبر القيمة التي تقل عن (٠,٣٣) عن قدرة تفسيرية ضعيفة.
- تعبر القيمة الواقعة بين (٠,٣٣) و (٠,٦٧) عن قدرة تفسيرية متوسطة.
- تعبر القيمة التي تزيد عن (٠,٦٧) عن قدرة تفسيرية قوية.

جدول (٤-٩): قيم معامل التحديد ( $R^2$ )

المتغير	معامل التحديد $R^2$	الدلالة P
الإبداع	0.574	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart PIs).

من خلال قيم الجدول (٤-٩) يتضح أن قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) ذات معنوية ومقبولة إحصائياً، حيث أن معامل التحديد الذي تفسره المرونة الإستراتيجية في الإبداع وصل إلى (٥٧٤, ٠)، وهي وفقاً لمعيار (Chin, 1998) تشكل قوة تفسيرية متوسطة.

### ثالثاً: تقييم حجم الأثر ( $F^2$ ):

يستخدم تقييم حجم الأثر ( $F^2$ ) لتحديد حجم الأثر الذي يحدثه حذف أحد متغيرات الدراسة في نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، وقد حدد (Cohen, 1988) عدة معايير لتحديد قيم وأثر حجم ( $F^2$ ) على النحو التالي:

- عندما تكون قيمة ( $F^2$ ) أكبر من (٣٥, ٠) فإنها تدل عن حجم أثر كبير.
- عندما تكون قيمة ( $F^2$ ) أقل من (٣٥, ٠) وأكبر من (١٥, ٠) فإنها تدل عن حجم أثر متوسط.
- عندما تكون قيمة ( $F^2$ ) أقل من (١٥, ٠) وأكبر من (٠٢, ٠) فإنها تدل على حجم أثر ضعيف.
- عندما تكون قيمة ( $F^2$ ) أقل من (٠٢, ٠) فإنها تشير إلى عدم وجود أثر.

### جدول (٤-١٠): حجم الأثر ( $F^2$ )

المسار	قيمة $F^2$	الدلالة أو قيم P
المرونة الإستراتيجية -> الإبداع	0.377	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart Pls).

استناداً إلى نتائج الجدول (٤-١٠) يتضح أن قيمة ( $F^2$ ) لمتغير المرونة الإستراتيجية (٣٧٧, ٠) وهي قيمة عالية تشير إلى أن هناك حجم أثر قوي للمرونة الإستراتيجية على الإبداع.

### رابعاً: الدقة التنبؤية ( $Q^2$ ):

بعد أن تم استخدام معيار ( $R^2$ ) الذي يعد معياراً للتنبؤ داخل عينة الدراسة، ولزيد من التأكيد يمكن استخدام معيار ( $Q^2$ ) للدقة التنبؤية، والذي يعد مؤشراً لقياس القدرة



التنبؤية للنموذج خارج عينة الدراسة، ويتم ذلك اعتماداً على إحصائية كل من ( Geisser, 1974; Stone, 1974) التي تقوم على حذف مجموعة من قيم البيانات الخاصة بالبنى الداخلية للدراسة (المتغير الوسيط والتابع)، ويتم قياس متوسطاتها والتقديرات الإحصائية الخاصة بها، كما يتم قياس المتوسطات والتقديرات الإحصائية لبقية القيم، وتعامل القيم المحذوفة على أنها قيم مفقودة، وتعد ( $Q^2$ ) مقياساً للتنبؤ خارج وداخل عينة الدراسة، من خلال مقارنة القيم المحذوفة (والتي يفترض أنها خارج العينة)، والقيم المتبقية (والتي يفترض أنها داخل العينة)، وفي حال كانت الفروق بين القيم المحذوفة والقيم المتبقية صغيرة فهذا مؤشر على أن النموذج له دقة تنبؤية قوية (Hair et al., 2019)، وأضافوا أنه يمكن أن تقارن القيم على النحو التالي:

- من (٠) إلى أقل من (٠, ٢٥) يشير عن قوة تنبؤية ضعيفة.
- من (٠, ٢٥) إلى (٠, ٥٠) يشير إلى قوة تنبؤية متوسطة.
- أكبر من (٠, ٥٠) يشير إلى قوة تنبؤية قوية.

#### جدول (٤-١١): الدقة التنبؤية ( $Q^2$ )

العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ )	البعد
0.496	الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart Pls).

من خلال البيانات التي تضمنها الجدول (٤-١١) يتضح أن قيمة ( $Q^2$ ) للإبداع (٠, ٤٩٦) هي أكبر من الصفر، وتقع بين القيم (٠, ٢٥) - (٠, ٥٠٠) وهي قيمة قريبة من القيم العليا التي تعبر عن دقة تنبؤية كبيرة.

#### خامساً: القوة التنبؤية للنموذج PLS predict:

يهدف هذا النوع من الاختبارات لقياس القوة التنبؤية للنموذج خارج عينة الدراسة، ووفقاً لكل من (Hair, Howard, & Nitzl, 2020; Shmueli et al., 2019) فإن القوة التنبؤية للنموذج (PLS predict) تقوم على تقسيم العينة الاجمالية للدراسة عشوائياً إلى

مجموعات فرعية متساوية الحجم، ثم يتم دمج العينات الفرعية كعينة تحليل واحدة، وتستننى إحدى العينات ليتم التعامل معها على أنها عينة من خارج النموذج. ثم يتم مقارنة متوسط الخطأ لجذر مربعات بواقى المربعات الجزئية الصغرى (RMSE) مع مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقى لنموذج الانحدار الخطي (LM)، ويمكن أيضاً استخدام متوسط الخطأ المطلق (MAE) أو متوسط الخطأ المئوي (MPAE) عندما تكون قيم التفلطح والالتواء لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبم أن القيم هنا تتبع التوزيع الطبيعي وتقع بين (-1 و +1) فيتم استخدام مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقى (RMSE). ويتم احتساب القوة التنبؤية للنموذج وفقاً لقيم المحك التالية:

- عندما تكون كل قيم مربعات البواقى لمؤشر الخطأ (RMSE) لجذر مربعات البواقى للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أعلى من مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقى (RMSE) للانحدار الخطي للنموذج (LM) فإن النموذج يفتقر إلى القدرة التنبؤية أي أنه لا يتمتع بأية قوة تنبؤية.
- عندما تكون قيم عدد قليل من مربعات البواقى لمؤشر الخطأ (RMSE) لجذر مربعات البواقى للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أقل من مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقى (RMSE) للانحدار الخطي للنموذج (LM) فإن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية منخفضة.
- عندما تكون أغلب أو نصف قيم مربعات البواقى لمؤشر الخطأ (RMSE) لجذر مربعات البواقى للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أقل من مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقى (RMSE) للانحدار الخطي للنموذج (LM) فإن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية متوسطة.
- عندما تكون كل قيم مربعات البواقى لمؤشر الخطأ (RMSE) لجذر مربعات البواقى للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أقل من مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقى (RMSE) للانحدار الخطي للنموذج (LM) فإن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية قوية.

جدول (٤-١٢): قيم مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) والانحدار الخطي (LM)

مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للانحدار الخطي (LM)	مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للمربعات الجزئية الصغرى (PLS)	البعد
0.723	0.723	الإبداع التقني
0.705	0.703	الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (Smart Pls).

بالرجوع إلى قيم الجدول (٤-١٢) يتضح أن جميع قيم مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أقل من أو تساوي قيم مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للانحدار الخطي (LM) وبناءً على ما سبق واستناداً إلى قيم المحك يمكن القول إن النموذج يتمتع بقوة تنبؤية متوسطة.

#### ٤, ١ المسارات واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية (Smart PLS)

لتحديد المسارات يتم الحصول على تقديرات العلاقات للنموذج الهيكلي (معاملات المسار) وهي التي تمثل العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة (البنيات)، وتكون قيم معاملات المسار موحدة تقريباً، وتتراوح بين (-١ و+١)، وكلما كانت قيمة معاملات المسار المقدر أكثر قرباً من (+١) فإنها تشكل علاقات إيجابية قوية، وبالمثل بالنسبة للعلاقات السلبية كلما اقتربت من (-١) شكلت علاقة سلبية قوية، وهذه القيم عادة تكون ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة المعاملات المقدر أقرب إلى الصفر فهي تشير إلى قيم أضعف، وفيما يتعلق بالقيم القريبة جداً من الصفر أو شديدة الانخفاض فهي في الغالب لا تختلف كثيراً عن الصفر (Hair et al., 2017, 217)، وعليه فإن العلاقة تكون معنوية وذات دلالة إحصائية عندما تقل نسبة الخطأ (p-value) عن (٠,٠٥).

## ٤, ٣, ١ اختبار الفرضيات:

جدول (٤-١٣): معاملات المسار للفرضية الرئيسية، والفرضيات المتفرعة عنها

الفرضية	المسار	R	Beta	الانحراف المعياري	T	P-value
H2	المرونة الإستراتيجية -> الإبداع	٠,٥٧٦	0.758	0.025	30.924	0.000
	مرونة تقديم الخدمة -> الإبداع		0.172	0.046	3.756	0.000
	مرونة الهيكل التنظيمي -> الإبداع		0.273	0.049	5.633	0.000
	مرونة الموارد -> الإبداع		0.344	0.046	7.480	0.000

استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٣) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية

الرئيسية يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة ( $R^2$ ) لمسار الفرضية الرئيسية الثانية (٠,٥٧٦) وهو ما يشير إلى أن المرونة الإستراتيجية تفسر ما نسبتها (٥٨٪) من التغيرات أو التباين الحاصل في الإبداع في كليات المجتمع، وأن ما نسبته (٤٢٪) من التباين تفسره متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، وهي قوة تفسيرية متوسطة، وتعني أن النموذج له قدرة جيدة في تفسير الظاهرة محل الدراسة، كما أن الخطأ المعياري للنموذج والبالغ (٠,٠٢٥) أظهر قيمة عالية تعزز ذلك.
- بلغت قيمة بيتا (٠,٧٥٨)، وهي قيمة تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في الإبداع في كليات المجتمع، وعلى افتراض تحييد المتغيرات الأخرى فيمكن القول إن ارتفاع قيمة بيتا للمرونة الإستراتيجية بدرجة واحدة سيزيد في الإبداع بنسبة تصل إلى (٨,٧٥٪).
- بلغت قيمة (T) (30.924) وهي قيمة تزيد عن (٢) وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية.
- قيمة معامل تقدير العينة (P-value) تقلل فيها نسبة الخطأ عن (٠,٠٠١). وهي قيمة إضافية تعزز إمكانية قبول الفرضية.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية ومن ثم قبول الفرضية الرئيسة.

ومن خلال ما سبق أيضاً يمكن القول إن الهدف المتعلق بمعرفة أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع في كليات المجتمع قد تحقق.

٤, ٣, ٢ اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة.

#### ❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي نصت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للمرونة في تقديم الخدمة في الإبداع.

استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٣) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية يتضح ما يلي:

□ بلغت قيمة بيتا (١٧٢, ٠) وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في تقديم الخدمة في الإبداع في كليات المجتمع، وعلى فرض تحييد المتغيرات الأخرى فإن زيادة قيمة بيتا لمرونة تقديم الخدمة بمقدار درجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الإبداع بنسبة (١٧, ٢٪).

□ بلغت قيمة (T) للتوزيع الاحتمالي للعينة (٣, ٧٥٦) وهي قيمة مرتفعة، وتزيد عن القيمة (٢) التي تسمح بقبول الفرضية، وهذه القيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية.

□ كانت قيمة معامل التقدير (P-value) التي تعبر عن نسبة الخطأ تقل عن (٠,٠٠١)، وهي قيمة تدعم القيم السابقة لقبول الفرضية.

ومما سبق يتضح أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمرونة تقديم الخدمة في الإبداع لدى كليات المجتمع، ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

## ❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي نصت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في الإبداع.

استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٣) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية

الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية يتضح ما يلي:

□ بلغت قيمة بيتا (٢٧٣, ٠) وهي قيمة دالة إحصائياً وتوضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لمرونة الهيكل التنظيمي في الإبداع في كليات المجتمع، وعلى فرض تحييد المتغيرات الأخرى

فإن زيادة قيمة بيتا لمرونة الهيكل التنظيمي بمقدار درجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الإبداع

بنسبة (٣, ٢٧٪).

□ بلغت قيمة (T) للتوزيع الاحتمالي للعينة (٦٣٣, ٥) وهي قيمة مرتفعة، وتزيد عن

القيمة (٢) التي تسمح بقبول الفرضية، وهذه القيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول

الفرضية.

□ كانت قيمة معامل التقدير (P-value) لنسبة الخطأ تقل عن (٠, ٠٠١) وهي قيمة

إضافية تدعم القيم السابقة لقبول الفرضية.

ومما سبق يتضح أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في الإبداع في

كليات المجتمع، ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية.

## ❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية:

والتي نصت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد في الإبداع.

استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٣) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية

الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية يتضح ما يلي:

□ بلغت قيمة بيتا (٣٤٤, ٠) وهي قيمة دالة إحصائياً وتوضح وجود أثر ذي دلالة

إحصائية لمرونة الموارد في الإبداع في كليات المجتمع، وعلى فرض تحييد المتغيرات

الأخرى فإن زيادة قيمة بيتا لمرونة الموارد بمقدار درجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الإبداع بنسبة (٨, ٤٢٪).

- بلغت قيمة (T) للتوزيع الاحتمالي للعينة (٧, ٤٨٠) وهي قيمة مرتفعة، وتزيد عن القيمة (٢) التي تسمح بقبول الفرضية، وهذه القيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية.
- كانت قيمة معامل التقدير (P-value) لنسبة الخطأ تقل عن (٠, ٠٠١) وهي تشكل قيمة إضافية تدعم القيم السابقة لقبول الفرضية.

ومما سبق يتضح أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمرونة الموارد في الإبداع في كليات المجتمع، ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية.

#### ٤, ٢ مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات للنموذج الهيكلي للدراسة:

بالنظر إلى مشكلة الدراسة، وإلى الأسس النظرية التي تم عرضها من خلال الإطار النظري فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها تم وضع مجموعة من الفرضيات واختبارها باستخدام نموذج المربعات الجزئية الصغرى (SEM- pls) وبعد تحليل البيانات لمسارات الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي اختبرت أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل في تطوير الإبداع كمتغير تابع، أظهرت نتائج تحليل المسار نتائج عدة التي يمكن مناقشتها نظرياً كما يلي:

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة عنها، والتي تنص على وجود أثر لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع، وجود أثر قوي لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع، حيث أن زيادة المرونة الإستراتيجية في الكليات يؤدي إلى زيادة الإبداع لديها، ويعزز القدرات الإبداعية.
- وكانت الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر لبعده مرونة الموارد في تطوير الإبداع هي الأعلى أثراً في إبداع كليات المجتمع، ما يفسر اهتمام الكليات بمرونة الموارد

بدرجة عالية كون توفر الموارد المرنة (القابلة للاستخدام في عدة استخدامات) يؤدي الى زيادة الإبداع الذي يؤدي بدوره الى تحقيق الميزة التنافسية.

□ وجاءت الفرضية المتعلقة بوجود أثر لبعد مرونة الهيكل التنظيمي في تطوير الإبداع في المرتبة الثانية من حيث التأثير مما يدل على أهمية تطوير الهياكل التنظيمية للكليات بما يؤدي إلى تبسيط الإجراءات، وتحسين قدرة العاملين على أداء أكثر من مهمة في أكثر من موقع سواء على المستوى الأكاديمي أو الإداري.

□ أما بعد مرونة تقديم الخدمة فجاء في المركز الثالث وبقيمة عالية أيضاً ما يعني أن التنوع في تقديم الخدمات والبرامج التعليمية لها أهمية كبيرة في تحقيق الإبداع لدى الكليات والعاملين؛ لكون التنوع يؤدي الى زيادة فرص الإبداع في مجالات مختلفة بما يمكن الكليات والعاملون فيها من الكشف عن قدراتهم وإمكاناتهم بما يؤدي الى تحقيق مستويات أداء عالٍ.

□ كما تبين من خلال النتائج أن الأوزان في المستوى الثاني (أبعاد المتغيرات) قد أظهرت أن بُعد مرونة الموارد جاء في الترتيب الأول بين أبعاد المرونة الإستراتيجية، وجاء بعد مرونة تقديم الخدمة في الترتيب الأخير أي أن مرونة الموارد كان لها الأثر الأكبر بين أبعاد المرونة الإستراتيجية فيما جاء بعد مرونة تقديم الخدمة الأقل أهمية وأثراً بين الأبعاد الثلاثة للمرونة الإستراتيجية، وجاء بُعد الإبداع التقني أكثر أهمية وتأثيراً من الإبداع الإداري ما يعني أن الكليات تهتم بالتنوع في البرامج الدراسية بدرجة أكبر من تحسين العمليات الإدارية وتطويرها.

### ٤, ٣ مقارنة نتائج الدراسة:

#### أولاً: مقارنة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

أظهرت نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسة الأولى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية حيث بلغت قيمة ( $R^2$ ) لمسار الفرضية الرئيسة الثانية (٥٧٦, ٠) وهو ما يشير إلى أن المرونة



الإستراتيجية تفسر ما نسبتها (٥٨٪) من التغيرات أو التباين الحاصل في الإبداع في الكليات مجال الدراسة، فيما بلغت قيمة بيتا (٠,٧٥٨)، وهي قيمة تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تطوير الإبداع في الكليات مجال الدراسة، وعلى افتراض تحييد المتغيرات الأخرى فيمكن القول إن ارتفاع قيمة بيتا للمرونة الإستراتيجية بدرجة واحدة سيزيد في الإبداع بنسبة تصل إلى (٨, ٧٥٪)، وهي قوة تفسيرية متوسطة، وتعني أن النموذج له قدرة جيدة في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وهذا يعني أن ممارسة المرونة الإستراتيجية يؤثر إيجاباً في الإبداع، ويساعد على خلق بيئة محفزة للإبداعات الفردية والجماعية، كما أن زيادة نسبة ممارسة المرونة الإستراتيجية تزيد من الإبداع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Beraha et al., 2018) التي توصلت إلى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير في إبداع المنتجات لدى شركات صناعة الأجهزة المنزلية الإلكترونية في تركيا، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (Bakhsh & Kanani, 2018) التي توصلت إلى أن هناك أثراً إيجابياً كبيراً للمرونة الإستراتيجية على الإبداع في المركز الثقافي للتعليم في طهران بإيران، واتفقت الدراسة مع دراسة (الشريف وربيح، ٢٠١٧م) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على التميز في أداء شركات مطاحن بلغيث الكبرى بولاية سوق أهراس بالجزائر، واتفقت الدراسة مع دراسة (Xiu et al., 2017) التي توصلت إلى أن للمرونة الإستراتيجية أثر إيجابي على ابداع الموارد البشرية في الشركات الصناعية في الصين، واتفقت الدراسة مع دراسة (Takaishi et al., 2016) التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي مباشر على السلوك الإبداعي لدى الفني الشركات اليابانية والشركات الأجنبية العاملة في اليابان.

## ١,٥ الاستنتاجات

١. هناك وعي وإدراك بأهمية مفهوم المرونة الإستراتيجية أداة إدارية تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق الإبداع.

٢. أبدت الكليات اهتماماً عالياً بأبعاد المرونة الإستراتيجية، وكان بُعد مرونة الموارد هو الأكثر اهتماماً.
٣. هناك اهتمام من قبل الكليات مجال الدراسة بمرونة الهيكل التنظيمي.
٤. يوجد اهتمام لدى الكليات مجال الدراسة بمرونة تقديم الخدمة.
٥. تهتم الكليات بممارسة الإبداع ببعديه (الإبداع الإداري - الإبداع التقني) كأسلوب إداري، وأداة للتحسين والتطوير.
٦. تهتم كليات المجتمع اليمنية بالإبداع التقني بدرجة أكبر من الإبداع الإداري.
٧. تهتم الكليات مجال الدراسة بالتنوع في البرامج والتخصصات الدراسية.
٨. يوجد اهتمام بالأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء المنظمي.

## ٢,٥ التوصيات

١. تعزيز مفهوم المرونة الإستراتيجية في الكليات واعتماده منهجاً وممارسة، والعمل على تطوير البنية التحتية (المادية، والبشرية، والتقنية) لتمكين من التكيف والتأثير الإيجابي في متغيرات البيئة المختلفة.
٢. التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في كليات المجتمع والعمل على تطوير أنظمتها وسياساتها بما يمكنها من مجاراة التطورات في البيئة المحيطة.
٣. تعزيز الاهتمام بتطوير الهياكل التنظيمية في كليات المجتمع، بحيث تنتقل إلى الهياكل الأفقية لتحقيق مرونة أكثر.
٤. زيادة الاهتمام بتقديم خدمات تعليمية نوعية تستجيب لمتطلبات سوق العمل، وتدعم برامج التنمية التي تتبناها الدولة.
٥. تعزيز الإبداع في المجالين الإداري، والتقني لتطوير العمليات الإدارية، وتحسين الأداء الأكاديمي.
٦. العمل على تشجيع الإبداعات الإدارية مثل تطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

٧. تشجيع الإبداعات الفردية للدراسين وخاصة الموهوبين منهم، وتبني مشاريعهم البحثية، والمشاركة في المسابقات المحلية والدولية.

العمل على تطوير إستراتيجيات الكليات، والتوجه نحو الإستراتيجيات الطويلة الأمد، بما يخدم تطوير وتجديد البرامج التعليمية، والتركيز على الإبداع الفردي والجماعي لتحسين الأداء المنظمي للكليات.

## المراجع

- ١- أبو رذن، إيمان بشير محمد، والعنزي، دلال شكري محمد (٢٠١٧م). المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة جامعة دهوك، ٢٠ (٢)، ٢٣٧-٢٧٤.
- ٢- احمد، سلايمي، والسبتي، جريبي (٢٠١٥م). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية إلى الإستراتيجية إلى نظرية الموارد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٤٤)، ٨٣-١٠٤.
- ٣- بداوي، محمد (٢٠١٦م). النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (٥)، ٢١-٣٦.
- ٤- البدراني، ذعارين غضبان (٢٠١١م). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- ٥- بديسي، فهمية، شيلي، وسام، ورزق الله، حنان (٢٠١٨م). تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات. المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، (١٤)، ١٤٩-١٨٩.
- ٦- بن أحمد، آسية (٢٠١٧م). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر.
- ٧- الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع (٢٠١٧م). القانون واللوائح المنظمة لعمل كليات المجتمع. المجلس الأعلى لكليات المجتمع، الجهاز التنفيذي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٨- حريم، حسين (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

- ٩- حريم، حسين (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي: إدارة الأفراد والجماعات. عمان الأردن: دار الحامد للنشر.
- ١٠- حسن، صفوان ياسين (٢٠٠٥م). عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق.
- ١١- السامرائي، سلوى هاني (١٩٩٩م). الإبداع التقني وبعض عوامل المؤثرة فيه (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- ١٢- السبتي، جريبي (٢٠١٧م). سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة أثرها على الأداء التنظيمي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- ١٣- الشريف، بوفاس، وربيح، بلايلية (٢٠١٧م). المرونة الإستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٤(١)، ٢٧٠-٢٩٠.
- ١٤- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٧م). نظرية المنظمة (ط٣). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٥- صحراوي، عبدالله، وبوصلب، عبدالحكيم (٢٠١٦م). النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العائلي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٣(٢)، ٩١-٦١.
- ١٦- طرطار، سلمى احمد حليمي (٢٠١١م). أثر إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال. ورقة مقدمة في ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ١٣-١٤ ديسمبر، جامعة الشلف، الشلف، الجزائر.

- ١٧- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، وعمر، حسن محمد عمر (٢٠١٩م). المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٥(٢)، ١١١-١٣٦.
- ١٨- العسبي، رهيب سعيد قائد (٢٠١٧م). تصور مقترح لموائمة مخرجات كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية مع متطلبات سوق العمل في ضوء الواقع الحالي لها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٠(٢٨)، ١٥٥-١٨١.
- ١٩- العبيدي، بشار محمد خليل (٢٠٠٥م). الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لآراء عدد من مديري المنظمات الصناعية (رسالة ماجستير)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ٢٠- العتيبي، محمد زويد (٢٠٠٧م). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري (ط١). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٢١- عثمانى، عابد (٢٠١٩م). النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- ٢٢- عمران، العربي (٢٠١٨م). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- ٢٣- عمير، عراك عبود (٢٠١٩م). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأزدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤(١١٤)، ١٣٠-١٥١.
- ٢٤- عوض، عاطف (٢٠١٣م). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٩(٣)، ١٩٧-٢٤٤.

- ٢٥- عيد، سيد (٢٠٠٨م). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر:- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٦- الغزالي، فاضل راضي غباش، الكرعائي، حسين علي، والجبوري، علي عبود (٢٠١٨م). الترشق الإستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الإستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، ١(٣٦)، ٢٣١-٢٥٨.
- ٢٧- قحوان، محمد قاسم علي (٢٠١٥م). واقع كليات المجتمع الحكومية بالجمهورية اليمنية في ضوء المعايير المؤسسية. مجلة جامعة الناصر، ٢(٥)، ١٦٧-٢٠٣.
- ٢٨- كمال الدين، اربيع (٢٠١٣م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر.
- ٢٩- اللوزي، موسى (٢٠٠٣م). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (ط٢). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٣٠- المجلس الأعلى لكليات المجتمع. (٢٠١٦م). النشرة الإحصائية الخاصة بكليات المجتمع. المجلس التنفيذي لكليات المجتمع (الجهاز التنفيذي)، صنعاء.
- ٣١- مجيد، سمية عباس (٢٠٠٦م). التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية في أحد المصارف. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (١٣)، ١٦٨-١٨٦.
- ٣٢- المعبقي، فهد أحمد أحمد غالب (٢٠٢٠م). التوافق الإستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن،  
Doi: 10.13140/RG.2.2.23586.38083

- ٣٣- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٧م). منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية. مجلة التربية والتنمية، ١٥(٤٠)، ٩-٤١.
- ٣٤- مومي، سفيان (٢٠١٩م). أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري- دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٣٥- النشرة الإحصائية الخاصة بكليات المجتمع (٢٠١٦م)، المجلس الأعلى لكليات المجتمع الجهاز التنفيذي صنعاء، اليمن.
- ٣٦- النمر، سعود (١٩٩٢م). الإبداع الإداري دراسة سلوكية. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

- Andreev, P., Heart, T., Maoz, H., & Pliskin, N. (2009). *Validating Formative Partial Least Squares (PLS) Models: Methodological Review and Empirical Illustration*. In the 30<sup>th</sup> International Conference on Information Systems, 15-18 December, Phoenix, Arizona.
- Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2015). Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management. *International Journal of Accounting Information Systems*, 19, 1-16.
- Bakhsh, R. G., & Kanani, Y. G., (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1-5.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129-140.
- Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-business strategies: A requirement for success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(2/3), 11-22.



- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power Analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Routledge
- Creech, B. (1994). *The five pillars of TOM*. New York: Penguin Group.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 29(3), 392-409.
- Das, T. K., & Elango, B. (1995). Managing strategic flexibility: key to effective performance. *Journal of general management*, 20(3), 60-75.
- Evans, J. R. (1993). *Applied production and operation management* (4<sup>th</sup> ed.). New York: West Publishing Company.
- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1), 69-89.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- Glover, J. A., Ronning, R. R., & Reynolds, C. R. (1989). *Handbook of Creativity*. New York: Plenum Press.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hamidi, S., & Benabdeljlil, N. (2015). Managerial and Technological Innovations: Any Relationship?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 286-292.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R.

- Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.) *New challenges to international marketing* (pp, 277-319). Bingley, United Kingdom: emerald group publishing limited.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design, and change* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132.
- Lee, N., & Cadogan, J. W. (2013). Problems with formative and higher-order reflective variables. *Journal of Business Research*, 66(2), 242-247.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.
- Lorino, P. (1998). *Méthodes et pratiques de la performance: le guide du pilotage* [Performance methods and practices: The steering guide], Paris: Éditions d'organisation.
- Russell, P., & Evans, R. (1992). *The creative manager: Finding inner vision and wisdom in uncertain times*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347.
- Stevenson, J. W. (2015). *Operation management* (12<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.
- Takaishi, K., Hasegawa, R., & Hasegawa, S. (2016). Strategic Flexibility, Organizational Commitment and Innovative Behavior among Foreign Subsidiaries and Domestic Japanese Firms. *Journal of Business Economics*, 7(4), 549-561.
- Voola, R., & Muthaly, S. (2005). *Strategic flexibility and organisational performance: The mediating effects of total market orientation*. In Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) (pp. 117-125), 7-9 December, The University of Western Australia, Perth, Australia.

- Vyas, V. (2009). *Innovation and New Product Development by SMEs: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry* (Doctoral dissertation). Edinburgh Napier University, Edinburgh, Scotland.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.
- Yongsun, P. (1991). *The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment* (Doctoral dissertation). University of Washington, Seattle, Washington.