



دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي

صالح عبد الرضا رشيد^{a*} ، عذراء عبد الكريم حميد^b
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد

المخلص

معلومات المقالة

تناولت هذه الدراسة دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي للمنظمات، اذ حاولت تقديم اطار نظري متكامل لأهم ما طرحه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة ، الى جانب اطار عملي تحليلي لآراء عدد من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات الاهلية التي بلغ عددها (38) كلية توزعت على محافظات (بغداد ، النجف ، كربلاء، بابل، المثنى، الديوانية) . وقد شملت العينة (269) فرداً ممن يشغل وظيفة عميد ، معاون عميد، رئيس قسم في تلك الكليات . تضمنت الدراسة متغيرين وهما المرونة الاستراتيجية ببعديه (المرونة الاستجابية ، المرونة الاستباقية) بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الإبداعي ببعديه (الابداع الاستكشافي ، الابداع الاستثماري) بوصفه متغيراً معتمداً . وتفترض الدراسة وجود علاقة ارتباط وتاثير ايجابية بين كل من المرونة الاستراتيجية للكليات الاهلية والأداء الإبداعي لها ، بمعنى أن الكليات التي تميز بمستوى عالي من المرونة الاستراتيجية سوف تحقق مستوى عالي من الاداء الابداعي . وباستخدام الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة واعتماد عدد من الوسائل الاحصائية والتي من بينها (مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson) و تحليل الانحدار البسيط (SRA)) ، وتوصلت الدراسة الى صحة الفرضية الخاصة بعلاقة الارتباط والتاثير بين المرونة الاستراتيجية والاداء الابداعي ، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات ذات الصلة بموضوعها منها أهمية العمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما ينعكس ايجابياً على سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادات الكليات لضمان تنفيذ الفاعل للبدائل الاستراتيجية المختارة.

تاريخ البحث
الاستلام: 2018/12/9
تاريخ التعديل: 2019/12/31
قبول النشر: 2019/12/31
متوفر على الأترنت: 2019/9/20

الكلمات المفتاحية :
المرونة الاستراتيجية
الاداء الابداعي
مرونة استجابية
ابداع استكشافي
ابداع استثماري

© 2019 جامعة المثنى . جميع الحقوق محفوظة

The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance

Saleh A. Rashid , Athraa Abdul Kareem Hameed

Abstract

The study dealt with the role of strategic flexibility in enhancing innovation performance of organizations. It attempted to provide a comprehensive theoretical framework for the most important of what the writers and researchers presented about the study variables. An analytical framework for the opinions of a sample of heads and members of the councils of (38) private colleges distributed around the governorates of Baghdad, Najaf, Karbala, Babylon, Muthanna and Diwaniyah. The sample included (269) individuals who hold the post of dean, associate dean, and head of department at those colleges. The study included two variables: strategic flexibility (reactive, proactive flexibility) as an independent variable and innovation performance (exploration innovation, investment innovation) as a dependent variable. The study assumed that there is a positive relationship between strategic flexibility of colleges and their innovative performance. In other words, colleges that have a high level of strategic flexibility will achieve a higher level of innovative performance. The questionnaire used to collect data and adopted a number of statistical methods such as, (Pearson) correlation and simple regression analysis (SRA). The study concluded that the hypothesis of correlation and influence between strategic flexibility and innovation performance is correct. A number of recommendations related to its subject are introduced, of which the importance of working to build advanced systems in the field of information technology and update its database continually to positively reflected on the speed and

*
Corresponding author : G-mail addresses :sahr_2006@yahoo.com.

accuracy of decisions taken by deans of colleges, to ensure effective implementation of their chosen strategic alternatives.

Keywords: Flexible strategy, Performance Innovation, Response flexibility, Proactive Flexibility.

مشكلة الدراسة

تؤكد العديد من الدراسات ذات الصلة بالإبداع على أن الأداء الإبداعي للمنظمات يمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة لها، وهو الضامن لنجاحها واستمرارها (Damanpour, 1996). وفي دراسة استطلاعية لأراء عدد من تنفيذي القمة في الشركات الكبيرة نفذتها مجموعة بوستن الاستشارية أظهرت أن الإبداع هو واحد من ثلاث اسبقيات استراتيجية على مستوى المنظمة، فيما اعتبر (84%) منهم أن الإبداع يشكل أهمية كبيرة لتركز المنظمات للانتقال الى حالة التعافي الاقتصادي (Boston Consulting Group: 2010: 7)

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأسباب الكامنة وراء وجود منظمات إبداعية أكثر غيرها، إلا أن دراسة العوامل التي تعزز من الأداء الإبداعي للمنظمات بشقيه الاستكشافي والاستثماري لا زالت تشكل ميداناً للتحدي. ويرى بعض الباحثين أن قدرة المنظمة على الإبداع يتوقف من بين مجموعة من العوامل على مدى امتلاك المنظمة للقدر الكافي من المرونة الاستراتيجية في قراراتها التنافسية (Esienhardt, 1989)، إذ يعتمد نجاح المنظمات وبقاءها في القرن الحادي والعشرين في الأساس على المرونة الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات (Hitt et al, 1998).

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية إلا أنها بحاجة الى اختبارات إضافية كونها ركزت على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وأهملت السمة الاستباقية للمرونة الاستراتيجية (Matusik & Hill, 1998, Harrigan, 1985) ومن هنا تبرز مجموعة من التساؤلات التي تمثل في الواقع الامر مشكلة الدراسة وهي:

1. هل استطاعت الكليات عينة الدراسة من تحقيق الإبداع في ممارستها لأنظمتها الاستكشافية والاستثمارية؟ وأي من تلك الأنشطة نال إهتمام مجالس الكليات أكثر من غيره؟
2. ما مدى إمتلاك الكليات عينة الدراسة للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية سواء بطريقة استباقية أو استجابية؟
3. هل يمكن للمرونة الاستراتيجية للمنظمة أن تعزز الأداء الإبداعي في الكليات عينة الدراسة؟
4. هل تتباين الكليات موضوع الدراسة في مستوى المرونة الاستراتيجية وفي مستوى الأداء الإبداعي فيها؟

اهداف الدراسة

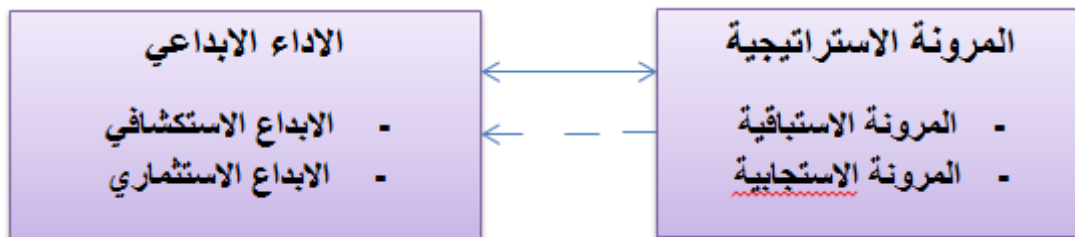
يتجسد الهدف الرئيسي للدراسة في إستكشاف طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي للكليات المبحوثة، ومنه تنبثق عدة أهداف فرعية وهي:

1. الكشف عن مستوى الأداء الإبداعي للكليات عينة الدراسة سواء في مجال الأنشطة الاستكشافية أو الاستثمارية.
2. التحقق من مدى امتلاك الكليات موضوع الدراسة للمستوى المطلوب من المرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية بطريقة استباقية أو استجابية.
3. التحقق فيما اذا كان هناك تبايناً بين الكليات الاهلية مدار البحث في مستوى توافر المتغيرات موضوع الدراسة.

مخطط الدراسة الفرضي

في ضوء مشكلة الدراسة والاهداف التي تسعى تحقيقها تم إعداد مخطط فرضي لوصف العلاقات المنطقية بين متغيري الدراسة وكما هو واضح في الشكل (1).

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة



المحور الثاني

ويتضمن المخطط متغيرين رئيسيين وهما :

تضمن المحور الثاني الأداء الإبداعي والذي يتكون من بعدين هما (الأداء الإبداعي الاستكشافي، والأداء الإبداعي الاستثماري) وصيغت فقراته بالاستناد الى دراسة (Vega-Jnrado & Granro et al, 2011).

1. المتغير المستقل ويتمثل بالمرونة الاستراتيجية ببعديه (الاستباقي والاستجابي).
2. المتغير المعتمد ويتمثل بالأداء الإبداعي للكليات ببعديه (الاستكشافي والاستثماري).

أهمية الدراسة

1. تتمثل أهمية الدراسة من خلال تطرقها الى مواضيع مهمة وحيوية في الفكر الإداري متجسدة بموضوع (المرونة الاستراتيجية، الأداء الإبداعي)، إذ تعد هذه الدراسة المحاولة الأولى لاختيار دور المرونة الاستراتيجية في المنظمات لتعزيز الأداء الإبداعي فيها .

2. تستمد الدراسة أهميتها من خلال تطبيقها على قطاع التعليم العالي الأهلي في العراق من خلال عدد من الكليات الأهلية في بعض المحافظات العراقية لا سيما وأن هناك توجهاً واضحاً للاستثمار في هذا القطاع حالياً ومستقبلاً .

موقع الدراسة ومبرراتها

تم اختيار عدد من (الكليات الأهلية في بعض محافظات العراق) لتكون ميداناً للدراسة، أما عينتها فتشمل رؤساء وأعضاء مجالس الكليات الذين بلغ عددهم (296) عضواً موزعين على 38 كلية أهلية في محافظات ممن تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة لعينة الدراسة الحالية، أي ممن يشغلون منصب عميد ومعاون عميد ورئيس قسم.

الاساليب الاحصائية المستخدمة

1. الوصف الاحصائي ويتضمن استعمال الأدوات الاتية :

- المتوسط الحسابي.
 - الانحراف المعياري.
 - الرسوم البيانية.
2. اختبار الفرضيات ويتضمن الأدوات الاتية :
- مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson).
 - تحليل الانحدار البسيط (SRA).

الاطار النظري

اولا : المرونة الاستراتيجية

1. المفهوم

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين بعدي المرونة الاستراتيجية والاداء الابداعي وتشمل هذه الفرضية على فرضيتين فرعيتين .

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات باستعمال استمارة الاستبيان وتحليلها احصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة الى جانب اجراء المسح المكتبي بغية الاستفادة من المراجع والموارد المتوفرة لبناء القاعدة النظرية والاثباتات المنطقية لفرضيات الدراسة، إذ تم اعتماد الأدوات الاتية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها :

✓ الجانب النظري

اعتمدت الدراسة على اسهامات الباحثين والدارسين التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية المختلفة كالكاتب والمجلات العلمية واطاريج الدكتوراه ورسائل الماجستير ذات الصلة بموضوعاتها مع الاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات.

✓ الجانب التطبيقي

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيريها من عينة الدراسة وقد تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على عدد من الخبراء للتعرف الى آرائهم وملاحظاتهم بشأن فقراتها (ملحق)، وقد أجرى الباحثان التعديلات الضرورية التي حصلت على اتفاق أغلب الخبراء . وتضمنت الاستبانة المحاور الاتية :

المحور الاول

تضمن المحور الاول المرونة الاستراتيجية ببعديها (المرونة الاستراتيجية الاستباقية، المرونة الاستراتيجية الاستجابية) وصيغت فقرات هذا المحور بالاستناد الى دراسة (Fan, et al, 2014)

وميز (Johnson et al, 2003:76) بين المرونة الاستجابية والمرونة الاستباقية ، فالمرونة الاستجابية تمثل القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الحالية للمنظمة بسرعة وفاعلية، في حين تركز المرونة الاستباقية على توقع التغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية مستقبلاً.

ويؤطر (Nadkarni & Naray anan, 2004:245) المرونة الاستراتيجية من خلال بعدين أحدهما ذي صلة بالاختلاف والتنوع في استراتيجيات المنظمة، بينما يرتبط الآخر بقدرة المنظمة على التحول السريع من استراتيجية الى أخرى. كما ينظر (Kapasuwan et al, 2007:260) الى المرونة الاستراتيجية على أنها قابلية المنظمة على تحقيق وتوليد الخيارات الاستراتيجية اللازمة لمركزها أو إعادة مركزها في السوق على وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية بطريقة استجابية أو استباقية. أما (Mackinnon et al, 2008: 1) فأنهم ينظرون الى المرونة الاستراتيجية على أنها القدرة المدروسة للمنظمة على الرصد والتقييم والتصرف لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة التنافسية المتغيرة والتقليل من تهديداتها، ويركز هذا التعريف على البعد القسدي للمرونة الاستراتيجية بمعنى أنها ليست بالضرورة تمثل تأثيرات جانبية لأنشطة المنظمة فقط. ويؤكد (Georgzen & palmer, 2014: 21) على أن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على أن تكون مرنة في خياراتها الاستراتيجية على كل المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في ذات الوقت.

ويعتقد (Radomska, 2015: 148) أن التعريف الشامل للمرونة الاستراتيجية يجب أن يتضمن الأبعاد الداخلية والخارجية بمعنى أن لا يقتصر التعامل مع المخاطر الاستراتيجية والتغيرات البيئية فقط وإنما القابلية على توظيف الموارد بطريقة استجابية واستباقية أيضاً. أما (Brozovic, 2016: 6) فيعتقد أن المرونة الاستراتيجية للمنظمة لا ترتبط باستجابيتها للتغيرات التي تحصل في بيئة الاعمال فقط ولكن أيضاً بقابليتها على نمذجة وتشكيل وتحويل بيئتها من خلال قيادة التغيير. ويلاحظ أن اغلب التعريفات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية تركز على القابلية للاستجابة للتغيرات البيئية إلا أن المفاهيم الحديثة للمرونة الاستراتيجية تأخذ بالحسبان البعد الاستباقي، وأن المنظمة تستطيع التعامل مع هذه التغيرات أما بطريقة دفاعية أو هجومية . وبناء على ماتقدم فإن المرونة الاستراتيجية تمثل مجموعة الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية سواء بطريقة استجابية أو استباقية .

تشير الادبيات أن Eccles هو أول من استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية في خمسينات القرن الماضي. وعلى الرغم من الأهمية التنافسية للمرونة الاستراتيجية، إلا أنه لا زال يكتنفها بعض الغموض سواء من حيث المفهوم أو التصميم أو القياس. ويعود جزء من هذا الغموض كما يقول (Fraser, 2015: 32) الى استخدام هذا المصطلح بشكل مرادف لمفهوم المرونة وتصنيفها المتكرر وعدها نوعاً من أنواع المرونة. ويؤكد هذا المنحى (Roberts & Stackport, 2009: 27) بالقول أن مفهوم المرونة الاستراتيجية ربما هو أقرب الى الفهم اليومي للمرونة التي تعني القدرة على إنجاز شيء ما غير ما هو مقصود اصلاً (Evans, 1991: 73). وهذا يعني أن المرونة الاستراتيجية وفقاً لهذا التصور تعكس قدرة المنظمة على فعل ما كاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، وترتبط هذه القدرة بكل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية على حد سواء، وهذا ما سبق الإشارة اليه من قبل (Anderson, 1985). نقلاً عن (Roberts & Stackport, 2009: 28) من أن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً بهدف الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية

وعرف أيضاً كل من (Zander & Kogut, 1995: 79) بأن المرونة الاستراتيجية يمكن أن توظف كمبدأ تنظيمي لهيكلة وتنسيق الموارد والوحدات الوظيفية المختلفة. ويرى (Das & Elango, 1995: 62) أن المرونة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية بالتوقيت والطريقة المناسبة مع الاخذ بنظر الاعتبار القوى التنافسية المؤشرة في بيئة المنظمة، كما تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة لحالات عدم التأكد التي تواجه المنظمة من خلال تعديل أهدافها الاستراتيجية بدعم من معرفتها وقابليتها المتميزة (Lau, 1996: 11).

في حين ربط (Young & Wiersema, 1999: 440) بين المرونة الاستراتيجية والتحالفات الاستراتيجية التي تؤسسها المنظمة ، ووصفها بأنها تمثل قدرة المنظمة في ميدان تعديل التحالفات الاستراتيجية القائمة أو الخروج منها عندما يكون أداء تلك التحالفات ضعيفاً. وفي هذا الصدد يؤكد الباحثان أن هناك نوعين من المرونة في ادبيات التحالفات الاستراتيجية هما مرونة التعديل *flexibility modifications* والتي تشير الى قدرة الشركاء على تعديل سلوكهم أو تعديل بنود الاتفاق كاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية أو لحاجة الشركات الى ذلك، كما تتضمن أيضاً مرونة الخروج من التحالفات *Exit flexibility* والتي تعكس سهولة الخروج من التحالف الذي لا يليب حاجة الشركاء لفترة طويلة.

2. ابعاد المرونة الاستراتيجية ✓ المرونة الاستراتيجية الاستجابية

تشير بعض الدراسات ذات الصلة الى أن المرونة الاستجابية التي تملكها المنظمة تشكل أهمية كبيرة لضمان تكيفها في الأسواق الناضجة والمستقرة (Johnson et al, 2003:79). وفي ظل هذه الأنواع من البيئات فإن التغيير غالباً ما يتحقق بأحداث صغيرة وعلى مراحل، ويكون التركيز الأساسي للمنظمة هو خلق حالة من التكيف مع التغيرات البيئية (Eryesil et al, 2015: 3470)، الا أن المرونة الاستجابية كما يرى (Fan et al, 2013: 189) هي أكثر عمقاً من التكيف المنظمي بسبب أن المرونة الاستجابية تأخذ في الحسبان تكيف المنظمة للبيئة، فضلاً عن التأثير الذي يحدث على المنظمة لإعادة هيكلة نفسها. وتستطيع المنظمة أن تستجيب للتغير وتستفيد من الفرص والالتزام بالنشطة الحمائية وإصلاح الضرر الذي يلحق بها جراء ذلك التغيير.

وتؤكد (Eryesil et al, 2015: 3470) أن هذا النوع من المرونة الاستراتيجية يكون مناسباً أيضاً في فترات الازمات الاقتصادية حيث يكون من الصعب جداً التنبؤ بنطاق وطبيعة وتوقيت التغيير على العكس من المرونة الاستباقية التي لن تكون قادرة على التعامل مع الازمة بالطريقة المناسبة.

✓ المرونة الاستراتيجية الاستباقية

في معرض وصفه للبشر يقول جورج برناردشو أن هناك ثلاث فئات من البشر، تضم الفئة الأولى أولئك الأشخاص الذين يجعلون الأشياء تحدث، أما الفئة الثانية فتشمل الذين يراقبون ما يحدث، في حين تضم الفئة الثالثة الأشخاص اللذين يتساءلون عما يحدث. أن الشيء الجوهري الذي يميز بين الفئات المذكورة من البشر هو السلوك الاستباقي لأولئك الأشخاص. وقد دخل هذا المصطلح قاموس الإدارة كما يقول (Battemam & Crant, 1999: 63) للتأكد من حاجة المدراء لأن يكونوا استباقيين وكذلك حاجة المنظمات للقيام بخلق مستقبلها بطريقة استباقية أيضاً.

ويعني السلوك الاستباقي من وجهة نظر (Crant, 2000, 436) اخذ زمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، كما يتضمن تحدي الوضع الراهن بدلاً عن التكيف السلبي مع الظروف الحالية. فالأشخاص الاستباقيون عادة ما يبحثون عن المعلومات والفرص بطريقة فاعلة لتحسين الأشياء دون انتظارها.

ويشير (Fan et al, 2013) الى أنه في البيئات الديناميكية قد تعمل الممارسات التنظيمية القائمة على الحد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الكبيرة والمفاجئة ما يؤكد الحاجة الى تطوير تكنولوجيا جديدة وتغيير الهيكل الحالي للمنظمة بهدف

خلق فرص بيئية جديدة. ويصف (Eryesil et al 2015) المرونة الاستباقية بأنها القدرة على خلق الفرص واقتناصها وأن تكون جاهزة ومستعدة للظروف البيئية غير المتوقعة، كما تتضمن أيضاً الموارد والقدرات المصممة لتشكيل البيئة وخلق التغيير المطلوب فيها. والمنظمة التي تمتلك المرونة الاستباقية تنظر الى البيئة على أنها مصدر الفرص التي تحقق لها الميزة التنافسية وتشكيل البيئة وخلق المعايير الجديدة فيها والبدء بالخطوة الأولى قبل غيرها من المنافسين وعادة ما تتضمن المرونة الاستباقية قدراً من المخاطرة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة الى السوق ولكنها على أية حال يمكن أن تعزز من أداء المنظمة وبشكل خاص عندما تمارس البيئة الخارجية ضغوطها في أن لا تقتصر استراتيجية المنظمة على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها حالياً.

ثانياً : الأداء الإبداعي

1. المفهوم

يشكل الابداع عنصراً جوهرياً لنجاح المنظمات على الأمد البعيد. ويحدد الأداء الإبداعي بالأنشطة المرتبطة بالابداع والتي يتم تنفيذها من قبيل تقديم منتجات جديدة أو محسنة، عمليات جديدة، طرق تسويق جديدة أو طرق تنظيمية جديدة والأداء الإبداعي هو مزيج من الانجازات التنظيمية الكلية الناتجة عن جهود التجديد والتحسين التي تبذلها المنظمة مع الاخذ ينظر الاعتبار الجوانب المختلفة للإبداعية كالعلاقات، المنتجات، والتسويق، والهيكل التنظيمي (Tuan. et al, 2015: 416) والأداء الإبداعي من وجهة نظر (Crass, 2014: 2) هو بناء مركب وذو ابعاد متعددة يمكن قياسها بطرق مختلفة منها استخدامات وبراءات الاختراع وتقديم منتجات وعمليات جديدة، اجراء تخفيضات في الكلف، وحصة المبيعات من المنتجات الإبداعية.

وعرف (Wang & Ahmed, 2004:305) الأداء الإبداعي بأنه ميل المنظمة الى دعم الأفكار الجديدة والتجارب الجديدة وإيجاد الحلول الابتكارية. فيما عرفه (Neska & Savioty, 2004: 9) بأنه عدد براءات الاختراع في السنة الواحدة من خلال عدد الاقتباسات (Citations) المسجلة لكل براءة اختراع، ويعتقد (Khey, 2008: 24) أن الأداء الإبداعي يمثل قدرة المنظمة على فهم المعرفة الخارجية وموائمة تلك المعرفة خصوصية المنظمة وربطها بنتائج الابداع. أما (Gantumur & Stephan, 2007:279) فأشار اليه بأنه معدل النمو السنوي لمدخلات الابداع والإنتاج ومخزون المعرفة وإنتاجية البحوث، وهو عدد المنتجات التجارية التي يتم التعبير عنها كنسبة مئوية من جميع منتجات المنظمة على مدار الثلاث سنوات الأخيرة (Antonio, et al, 2010: 168)، فيما يرى

وعمليات جديدة، وهو انحراف عن المعرفة الموجودة وتتطلب معرفة جديدة وقدرات يتم تطويرها في مختلف المجالات، وهو ضروري لتلبية متطلبات الزبائن او الاسواق الجديدة وتعزيز ادخال تكنولوجيا جديدة في المنتجات والخدمات والعمليات التي لم يتم تشغيلها بعد (Gonzalez & de Melo, 2018: 387).

ب. الاداء الابداعي الاستثماري

يتضمن أنشطة الاستثمار Exploitation توظيف المعرفة التي تمتلكها المنظمة لتمكينها الاستجابة لمتطلبات الأسواق والزبائن الحاليين، وان ممارسة هذه الأنشطة يساعد المنظمة على صقل مقدراتها الحالية وتحسين معرفتها وكذلك منتجاتها وخدماتها وزيادة كفاءة منافذها التسويقية (Clark, 1985: 5).

ويشير (March, 1991: 85) الى ان أنشطة الاستثمار تركز على صقل المقدرات الحالية للمنظمة وتحقيق الكفاءة والاختيار والتنفيذ والتركيز على توسيع المقدرات والتكنولوجيا ونماذج الاعمال الحالية للمنظمة، وبصفتها (Leviathal & March, 1993: 105) بانها أنشطة إبداعية تدريجية مهمة لتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحاليين، وهو ذات المعنى الذي قدمه (Lubatkin, 2006: 649) بالقول انها أنشطة تركز على توظيف المعرفة الحالية التي تعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتطلبات الحالية للبيئة بما في (الأسواق والزبائن الحاليين). والابداع الاستثماري هو ابداع ومهم لتلبية احتياجات الأسواق والزبائن الحاليين (Benner & Tushman, 2003: 243)، ويقوم على توسيع المعرفة والمهارات الحالية التي تمتلكها المنظمة وتحسين التصاميم الحالية للمنتجات والخدمات الحالية وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية أيضا، وبالتالي فان الابداع الاستثماري يستند الى البناء على المعرفة الحالية والعمل على تنقية المهارات والعمليات والهياكل الحالية (Abernathy & Clark, 1985: 5).

ويصف (Van de Top, 2010: 4) الابداعات الاستثمارية بانها تحسينات محدودة على منتجات وخدمات المنظمة وعملياتها بما يسمح لها بالعمل بكفاءة اعلى وتسليم قيمة اعلى للزبائن، ويتحقق ذلك من خلال إدارة الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة لتحسين تصاميم المنتجات والخدمات التي تقدمها الى الزبائن الحاليين او تعزيز علاقاتها مع زبائنها (Siren et al: 2012: 20).

والهدف من هذه الابداعات هو ضمان استجابة المنظمة للظروف البيئية الحالية من خلال اجراء تحسينات في العمليات والتكنولوجيا لتحقيق الكفاءة، تخفيض التكاليف وتحقيق رضا الزبائن الحاليين. (Kollmann & Stockmann, 2012: 4).

(25: 2011) (Alshekaili & Boerhonoeddin) بأنه ميل المنظمة الى الدعم الفاعل للأفكار الجديدة والتجديد والتجريب والحلول الابتكارية. أما (Gunday, et al, 2011: 665) فقد عرف الأداء الإبداعي بأنه الإنجازات التنظيمية الاجمالية نتيجة للجهود الإبداعية للمنظمة في التطوير والتجديد في المجالات المختلفة التي تأخذها بعين الاعتبار. وكما عرفه (Lee, et al, 2016: 322) بأنه تقديم منتج جديد أو تحسين جوهرى للمنتجات والخدمات أو عملية جديدة أو طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في مجال الاعمال أو في العمل أو مكان العمل أو علاقات التعاون.

2. ابعاد الاداء الابداعي

هناك مجموعة من الباحثين ممن تناول الابداع من خلال بعدين هما الابداع الاستكشافي Exploratory innovation، والابداع الاستثماري Exploitative innovation واللذين سيتم اعتمادها في هذه الدراسة منهم :

(Tushman & Anderson, 1986) ; (Romanelli & Tushman, 1985); (Sancheze et al, 1996); (Nahapiet & Ghoshal, 1998); (Levinthal & March, 1993); (McGrath, 2001); (Benner & Tushman, 2002); (Atuahene & Gimo, 2003); (Mc fadyan & Cannella, 2004); (Jansen, et al, 2005); (Jang, 2007); (Jansen et al, 2006); (He & Wang, 2004); (Mueller, et al, 2013); (Popadic, et al, 2015); (Schamberger, et al, 2013); (Vanwak, 2013); (Gonzalez & demer, 2018).

أ. الاداء الابداعي الاستكشافي

الابداع الاستكشافي هو ابداع جذري يتضمن تقديم منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الجدد والأسواق الناشئة ويتطلب مغادرة المعرفة الحالية للمنظمة والحصول على معرفة أخرى جديدة، وهذا المفهوم للأبداع الاستكشافي يتفق مع طرحه كل من (Benner & Tushman, 2003: 243) (Hong et al, 2005: 17) (Tawen, 2005: 17) (6: 2018) واخرون غيرهم. وقبل هذا النوع من الابداع ضروري لبقاء المنظمة واستمرارها كونه يعزز من قدراتها على التعامل مع التغيرات المتقطع التي تحصل في البيئة الخارجية.

ويعتقد (Popadic, et al, 2015: 114) بأن الابداع الاستكشافي هو ابداع تكنولوجي يهدف الى الدخول الى مجالات سوقية جديدة بما يمكن من ايجاد فرص جديدة والتحول الى مسار تكنولوجي جديد. اما (Vanwak, 2013: 934) فقد بين أن الابداع الاستكشافي ينضوي على تقديم منتجات وخدمات

الجدول (1) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1 – 1.80	منخفض جداً
2	1.81 – 2.60	منخفض
3	2.61 – 3.40	معتدل
4	3.41 – 4.20	مرتفع
5	4.21 – 5.00	مرتفع جداً

ويرى (Meller, et al, 2013: 1607) ان الهدف من استراتيجيات الابداع الاستثماري تبنى على التحسينات للعمليات والمهارات الحالية وتقود على تغيرات تدريجية على المنتج او الخدمة والتي تستهدف بالدرجة الأساس اختراق الأسواق الحالية. ومثل هذا النوع من الابداع تكون مخرجاته مشابهة لمخرجات المنظمات الإبداعية وزبائنها، اذ تضمنت قدراً اقل من المخاطرة حيث انها تسند الى الخبرة والمعرفة والمقدرات وروابط السوق الحالية، ولأنها غالباً ما تمتلك قدراً عالياً من التداؤبية مع محفظة المنتجات الحالية للمنظمة فان اقتصاديات الحجم والنطاق تزيد من هامش الربحية وبالتالي تنعكس ايجابياً على مستوى الأرباح والكفاءة التشغيلية.

1. المرونة الاستراتيجية

تضمن هذا المتغير بعددين هي (المرونة الاستباقية والمرونة الاستجابية) وكما يأتي:

✓ بُعد المرونة الاستباقية

يظهر الجدول (2) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده المرونة الاستباقية ضمن مقياس المرونة الاستراتيجية. اذ يظهر هذا الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة بـ (نحاول استخدام تقنيات جديدة لوضع معايير جديدة للعمل) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.73) وبانحراف معياري (1.254) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (نعمل باستمرار على خلق خيارات للنمو والتوسع في المحافظات القريبة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.34) وبانحراف معياري بلغ (0.627) يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده المرونة الاستباقية بلغ (3.46) وبانحراف معياري بلغ (0.574). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير المرونة الاستراتيجية في التسلسل (2). ويظهر الوصف الخاص باجابات افراد العينة حول بعد المرونة الاستباقية أن هناك توجه منهم لتبني التغيرات التي تحدث في كلياتهم فهم يعملون على ايجاد البدائل وعمليات التوسع في فتح الاقسام التابعة لكلياتهم بناء على الحاجة الحقيقية لها في المناطق المستهدفة كما تتمتع هذه النخبة بمهارات استخدام التقنيات التي تمكنهم من خلق أطر جديدة للعمل تلائم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الخاص بهم وهذا يشكل فارقة حقيقية لتحقيقهم التميز في مجال عملهم في كلياتهم. ويؤكد ذلك الشكل (2) الخاص بتمثيل اجابات العينة حول فقرات البعد المذكور.

وأوضح (Gonzalez & de Melo, 2018: 3) نقلاً عن (Holmqvist, 2004) ان كلا من الابداع الاستكشافي والابداع الاستثماري يتطلب هياكل تنظيمية وعمليات واستراتيجيات وطاقت وثقافات مختلفة جذرياً، اذ يتطلب الابداع الاستكشافي هياكل تنظيمية عضوية، أنظمة مرنة، الارتجال والاستقلالية، بينما يتطلب الابداع الاستثماري هياكل تنظيمية ميكانيكية، أنظمة مقيدة، وروتينيات وإجراءات محددة، رقابة مستمرة ودرجة كبيرة من البيروقراطية.

الاطار العملي

اولاً: الوصف الاحصائي : عرض نتائج استجابات عينة الدراسة

يتعلق هذا المبحث بتحليل استجابات أفراد العينة حول المتغيرات الرئيسية وأبعادها وتفسيرها. ويتضمن هذا المبحث على جزئين تناول الأول منها تعلق تحليل استجابات عينة الدراسة حول متغير المرونة الاستراتيجية والمتغير الثاني الابداع الابداعي وتضمن الجزئين عرضاً للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية.

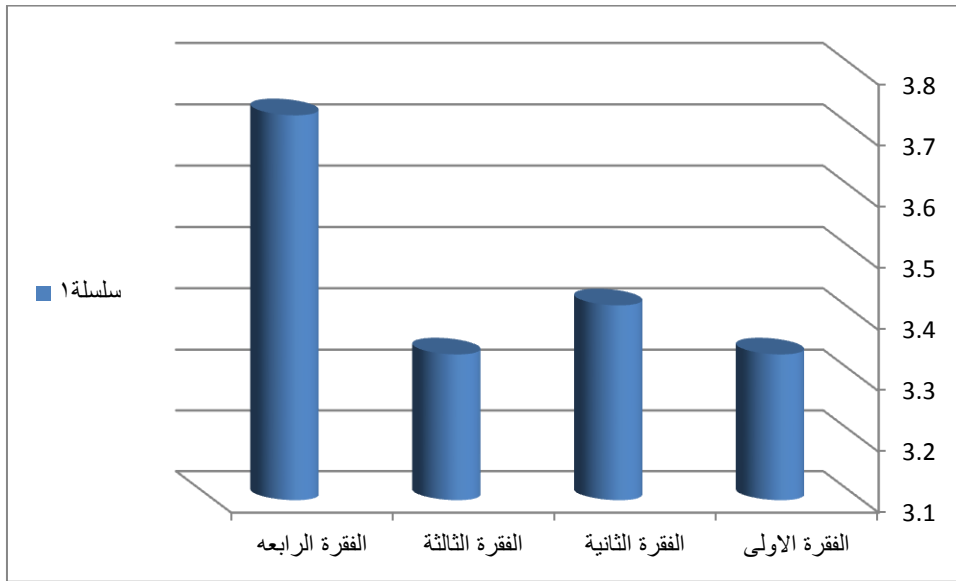
اعتمدت الباحثان في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى أنه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى 5-1= (4) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (1) الاتي :

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها المرنة الاستباقية

(N= 269) موزعين على (38) فريق

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	نتصرف احياناً كوكلاء رئيسيين للتغير في ميدان عملنا	3.34	0.780	معتدل	3
2	غالباً ما نطور استراتيجيات لا يمكن التنبؤ بها على اساس التجارب السابقة	3.42	0.826	مرتفع	2
3	نعمل باستمرار على خلق خيارات للنمو والتوسع في المحافظات القريبة	3.34	0.627	معتدل	4
4	نحاول استخدام تقنيات جديدة لوضع معايير جديدة للعمل	3.73	1.245	معتد	1
	المعدل العام	3.46	.574	مرتفع	2

شكل (2) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعدها المرنة الاستباقية



✓ بُعد المرونة الاستجابية

الفقرة (3) الخاصة بـ (نعمل على استثمار الفرص التي تنبثق من الخطط التي نطورها لمواجهة التغيير البيئي) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.506) يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

وفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها المرنة الاستجابية بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.390). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد

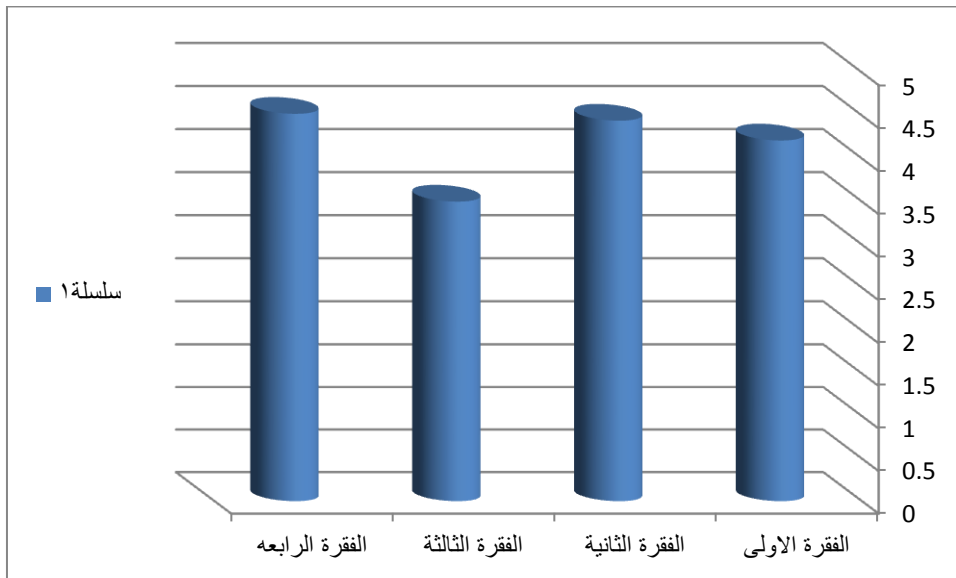
يظهر الجدول (3) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعدها المرنة الاستجابية ضمن مقياس المرونة الاستراتيجية. اذ يظهر هذا الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة بـ (تتخرط كليتنا في التخطيط الذي يستند على التريث لمعرفة ما سيحدث مستقبلاً) (ننتظر ثم نرى) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.52) وبانحراف معياري (0.506) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت

مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير المرونة الاستراتيجية في التسلسل (1). و يظهر الوصف الخاص بإجابات أفراد العينة للدراسة الحالية حول بعد المرونة الاستجابية أن أعضاء في مجالس الكليات عينة الدراسة يتعاملون بطرق فنية مع الظروف التي تعصف بالكليات والتي تمتاز بعدم التأكد فضلا عن وجود بدائل استراتيجية للتعامل مع أغلب الحالات التي تعترض عمل الكليات ومن خلال اقتناص الفرص التي تلوح بالأفق في البيئة التعليمية. والشكل (3) يعكس الصورة.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء المرونة الاستجابية (N= 269) موزعين على (38) فريق

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تركز خططنا الاستراتيجية على التعامل مع حالات الركود لكي نستطيع مواكبة الظروف أو الاحداث غير المتوقعة	4.21	0.874	مرتفع جدا	3
2	نأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الحالات الطارئة عند تطوير استراتيجيات الكلية	4.44	0.724	مرتفع جدا	2
3	نعمل على استثمار الفرص التي تنبثق من الخطط التي نطورها لمواجهة التغيير البيئي	3.50	0.506	مرتفع	4
4	تتخرط كليتنا في التخطيط الذي يستند على التريث لمعرفة ما سيحدث مستقبلاً (ننتظر ثم نرى)	4.52	0.506	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.17	0.390	مرتفع	1

شكل (3) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد المرونة الاستجابية



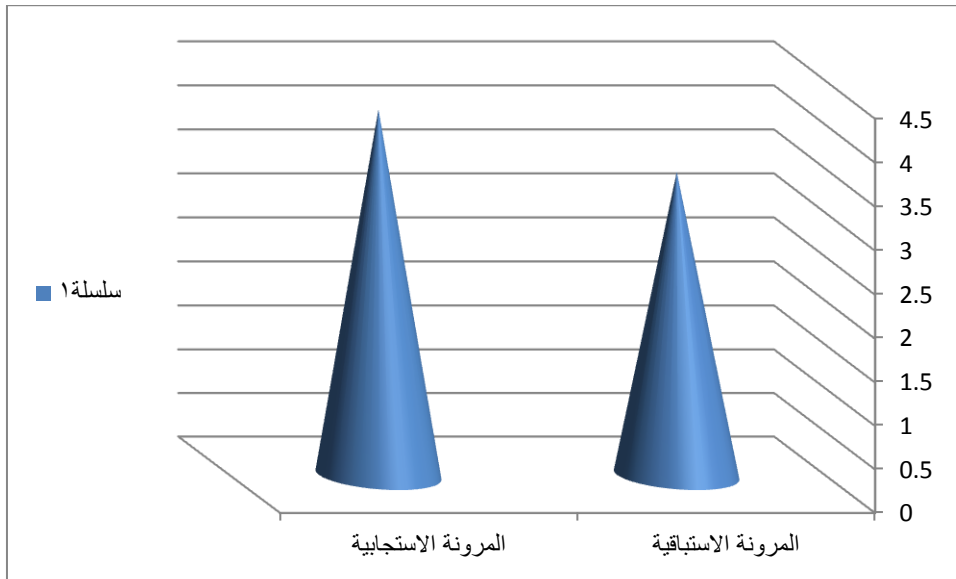
فضلا عن أن الشكل (4) يوضح نسب الاتفاق حول ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية وكما يأتي:

ويشير الجدول (4) الى مخلص الابعاد لمتغير المرونة الاستراتيجية وكذلك المعدل العام للمتغير فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير المرونة الاستراتيجية (N= 269) موزعين على (38) فريق

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	الاهمية النسبية
المرونة الاستباقية	3.46	0.574	مرتفع	2
المرونة الاستجابية	4.17	0.390	مرتفع	1
المعدل العام لمتغير المرونة الاستراتيجية	3.81	0.407	مرتفع	

شكل (4) مثيل اجابات عينة الدراسة حول ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية



أ. بُعد الاداء الابداعي الاستكشافي

يشير الجدول (5) الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأدنى وأقصى اجابة ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لاستجابات الافراد عينة الدراسة اتجاه بعد الاداء الابداعي الاستكشافي، اذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة (تحديد اسواق جديدة وفرص عمل جديدة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.55) وبانحراف معياري (0.601) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت

ويلاحظ من خلال عرض بيانات الجدول أعلاه والشكل (4) بأن المرونة الاستجابية قد حققت المرتبة الأولى بينما حل بعد المرونة الاستباقية بالمرتبة الثانية وأن المتغير بشكل عام وأبعاده حقق مستوى استجابة مرتفع مما يؤكد تحقق المرونة الاستراتيجية في الكليات المدروسة وفقا لإجابات عينة الدراسة (اعضاء مجالس الكليات).

2. متغير الاداء الابداعي

تضمن هذا المتغير بعددين رئيسيين هما (الاداء الابداعي الاستكشافي والاداء الابداعي الاستثماري) وكما يأتي:

الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الاداء الابداعي في التسلسل (1). ويتبين من خلال الفقرات المطروحة أن العينة لديها قناعة باهتمام القائمين بالتوجه للحصول على تكنولوجيا جديدة تخص مجالات عملهم وأنهم يرون أن هناك توجه جيد من قبل كلياتهم لتوسيع اعمالها وتحقيق نقاط ايجابية في مجال الدخول بمشاريع جديدة من خلال فتح اختصاصات جديدة وغيرها. ويوضح ذلك ايضا الشكل (5) حول نسب اتفاق عينة الدراسة على فقرات بعد الاداء الابداعي الاستكشافي.

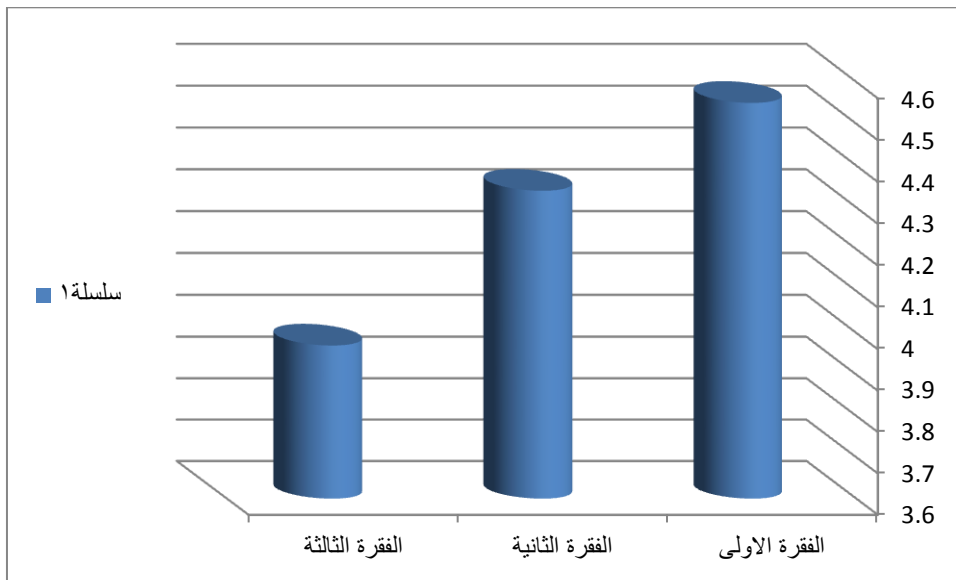
الفقرة (3) الخاصة (استكشاف مجالات تكنولوجيا جديدة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.853) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد الاداء الابداعي الاستكشافي بلغ (4.28) وبانحراف معياري عام بلغ (0.520). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد الاداء الابداعي الاستكشافي (N= 269) موزعين على (38) فريق

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
تمكنت الكلية خلال السنوات الثلاثة الاخيرة:-					
1	تحديد اسواق جديدة وفرص عمل جديدة	4.55	0.601	مرتفع جدا	1
2	دخول اسواق جديدة	4.34	0.780	مرتفع جدا	2
3	استكشاف مجالات تكنولوجيا جديدة	3.97	0.853	معتدل	3
	المعدل العام	4.28	0.520	مرتفع جدا	1

شكل (5) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد الاداء الابداعي الاستكشافي



ب. بُعد الاداء الابداعي الاستثماري

على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.31) وبانحراف معياري (0.933) يبين انسجام اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "معتدل". من جانب آخر حصلت الفقرة (3) الخاصة (زيادة قدرتها الاستيعابية لتلبية رغبات الطلبة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.97) وبانحراف معياري بلغ

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه بعد الاداء الابداعي الاستثماري، اذ يشير هذا الجدول الى أن الفقرة (2) الخاصة (تخفيض تكاليف عملياتها وأنشطتها المختلفة)

التكاليف المتعلقة بمتطلبات تنفيذ البرامج التعليمية ، كما أن الكليات عينة الدراسة تسعى لاستيعاب الزيادة في اعداد الطلبة المقبولين مما يتيح فرص اكثر لفئة الشباب للحصول على الشهادات والمهارات التي يحتاجونها. كما يوضح الشكل (6) نسب اتفاق عينة الدراسة حول فقرات بعد الاداء الابداعي الاستثماري.

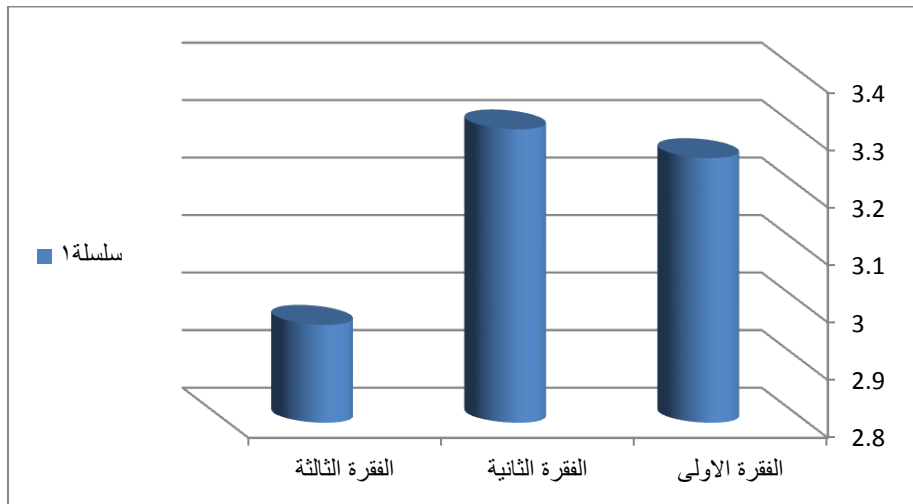
(0.853) يؤكد أنسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل". وفي ضوء ما تقدم ، فإن المعدل العام لبعء الاداء الابداعي الاستثماري بلغ (3.18) وبانحراف معياري بلغ (0.669). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الاداء الابداعي في التسلسل (2).

تشير اجابات عينة الدراسة الى أن هناك تحسن في نوعية الخدمات المقدمة للطلبة فضلا عن سعي الكليات الجاد لتخفيض

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الاداء الابداعي الاستثماري (N= 269) موزعين على (38) فريق

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تحسين جودة خدماتها وبرامجها التعليمية	3.26	0.723	معتدل	2
2	تخفيض تكاليف عملياتها وأنشطتها المختلفة	3.31	0.933	معتدل	1
3	زيادة قدرتها الاستيعابية لتلبية رغبات الطلبة	2.97	0.853	معتدل	3
	المعدل العام	3.18	0.669	معتدل	2

شكل (6) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد الاداء الابداعي الاستثماري



من ابعاد المتغير بينما كان بعد الاداء الابداعي الاستثماري بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية حسب تحليل اجابات عينة الدراسة اذ جاءت جميع الابعاد ضمن مستوى مرتفع جدا ومعتدل

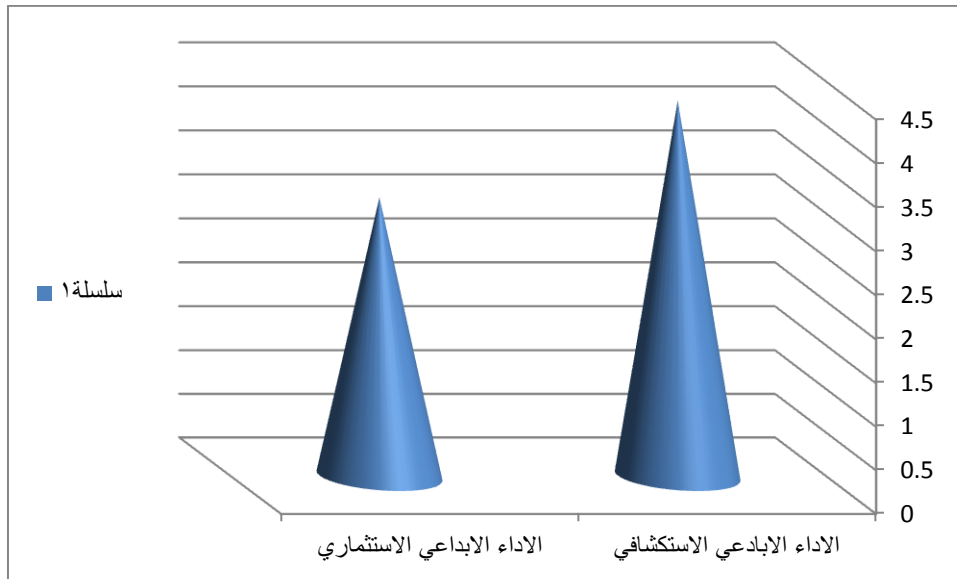
ويشير الجدول (7) والشكل (7) الى مخلص الابعاد لمتغير الاداء الابداعي وكذلك المعدل العام للمتغير فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية، اذ يظهر أن بعد الاداء الابداعي الاستكشافي احتل المرتبة الأولى

وهذا يشير الى توافر متغير الاداء الابداعي ضمن بيئة عمل الكليات عينة الدراسة وضمن مستوى مرتفع وهو مؤشر جيد.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الاداء الابداعي (N= 269) موزعين على (38) فريق

الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
1	مرتفع جدا	0.520	4.28	الاداء الابداعي الاستكشافي
2	معتدل	0.669	3.18	الاداء الابداعي الاستثماري
	مرتفع	0.469	3.73	المعدل العام لمتغير الاداء الابداعي

شكل (7) تمثيل اجابات عينة الدراسة حول ابعاد متغير الاداء الابداعي



الإبداعي) ويختص هذا المبحث لاختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيري الدراسة وكالاتي:

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسة :

تنص الفرضية الرئيسة ا على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ايجابية بين المرونة الاستراتيجية ببعديها والاداء الابداعي) وتظهر نتائج الجداول الاتي:-

ثانيا : اختبار الفرضيات

يعد مبحث اختبار الفرضيات النقطة الاخيرة التي يسعى الباحثان من خلالها الى تجسيد فرضياته ضمن الواقع التطبيقي لمعرفة مدى توافر علاقات التأثير بين متغيرات دراسته وما يشار اليه بهذا الصدد أن المخطط الفرضي الذي يسعى الباحثان لاختباره اذ يتكون من نوعين من المتغيرات هي المتغير المستقل ممثلاً بـ (المرونة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الأداء

أولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (34.941) يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير المرونة عند مستوى دلالة (0.01)، وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا الاستراتيجيية على الاداء الابداعي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (8) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المرونة الاستراتيجية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	1 Regression	7.138	1	7.138	34.941	.000 ^b
	Residual	7.354	36	0.204		
	Total	14.492	37			

a. Dependent Variable: performance
b. Predictors: (Constant), Flexibility

ثانياً: قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.493) أي أن متغير المرونة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الابداعي، والنسبة الباقية (50.7%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلية بالنموذج.

جدول (9) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المرونة الاستراتيجية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0.702 ^a	0.493	0.478	0.45198		

a. Predictors: (Constant), Flexibility

ثالثاً: بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.837)، أي أن الزيادة في مستوى المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (83.7%) من وحدة انحراف معياري واحد وبما أن علاقة التأثير معنوية عليه تقبل الفرضية.

جدول (10) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين المرونة الاستراتيجية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.585	0.577		1.013	.001
Flexibilit	0.837	0.142	0.702	5.911	.000

y

a. Dependent Variable: performance

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (37.514) عند مستوى دلالة (0.01) ، و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء المرونة الاستراتيجية الاستباقية في بعء الاداء الابداعي وبدرجة ثقة (%99).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الاولى:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية الاستباقية في زيادة الاداء الابداعي في مجالس الكليات عينة الدراسة وتظهر نتائج الجدول (10) ما يأتي :

جدول (11) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعء المرونة الاستراتيجية الاستباقية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	7.395	1	7.395	37.514	.000 ^b	
Residual	7.097	36	0.197			
Total	14.492	37				

a. Dependent Variable: performance

التابع الاداء الابداعي، أما النسبة البالغة (%41.3) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة

ثانياً:- يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.587) أن بعء المرونة الاستراتيجية الاستباقية قادر على تفسير ما نسبته (%58.7) من التغيرات التي تطرأ على المتغير جدول (12) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعء المرونة الاستراتيجية الاستباقية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.766 ^a	0.587	0.575	0.51674

a. Predictors: (Constant), proactive

الابداعي بنسبة (% 56.4) من وحدة انحراف معياري واحد، وبما أن علاقة التأثير كانت معنوية عليه تقبل الفرضية.

ثالثاً: يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.564). أن زيادة بعء المرونة الاستراتيجية الاستباقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء

جدول (13) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعد المرونة الاستراتيجية الاستباقية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.759	0.368		4.778	.000
proactive	0.564	0.092	0.714	6.125	.000

a. Dependent Variable: performance

2. الفرضية الفرعية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المرونة الاستراتيجية الاستجابية في تعزيز الاداء الابداعي في مجالس الكليات عينة الدراسة. وتظهر نتائج الجدول (24) ما يأتي :

اولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (8.495) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعده المرونة الاستراتيجية الاستجابية وبعده الاداء الابداعي وبدرجة ثقة (99%). وبناء عليه تقبل الفرضية .

جدول (14) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	2.767	1	2.767	8.495	.006 ^b	
Residual	11.725	36	0.326			
Total	14.492	37				

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), Response

ثانياً: قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.191) أي أن بعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية يفسر ما نسبته (19.1%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الاداء الابداعي، والنسبة الباقية (80.9%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلية بالنموذج.

جدول (15) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

Model Summary				
Model	R	Adjusted R Square	R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.437 ^a	0.191	0.168	0.57070

a. Predictors: (Constant), Response

ثانياً: بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.701)، أي أن الزيادة بعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء الابداعي بنسبة (70.1%) من وحدة انحراف معياري واحد وبما ان علاقة التأثير معنوية عليه تقبل الفرضية.

جدول (16) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين بعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية والاداء الابداعي (N = 38) فريق

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.047	1.007		1.040	.002
Response	0.701	0.240	0.437	2.915	.006

a. Dependent Variable: performance

التوصيات

1. أهمية العمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما يعكس ايجابياً على سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادات الكليات لضمان تنفيذ الفاعل لخططها الاستراتيجية.
2. تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات موضوع الدراسة على تقديم الافكار الجديدة ومتابعة تنفيذها بما يسهم في تعزيز الاداء الابداعي لتلك الكليات من خلال تكريمهم ومنحهم المكافآت التي تتناسب والقيمة التي تحملها تلك الافكار لصالح العملية التعليمية والتربوية فيها.
3. ضرورة قيام الكليات الأهلية بتعزيز ايراداتها ليس من خلال الاجور الدراسية التي تنقاضيها من الطلبة المقبولين فيها فقط بل من خلال توظيف الامكانيات البشرية العاملة فيها لإجراء البحوث التطبيقية لصالح مؤسسات الدولة والقطاع الخاص بما يسهم في ايجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها تلك المؤسسات في ذات الوقت الذي تعزز فيه من ايراداتها الاخرى.
4. تفعيل التعاون والتنسيق ما بين الكليات الاهلية والكليات الحكومية المناظرة لها بهدف الاستفادة من الخبرات المترجمة لدى تلك الكليات سواء ما يتعلق منها بأعداد المناهج والخطط الدراسية أو في اقامة المؤتمرات والندوات العلمية بما يساهم في نشر وتقاسم المعرفة فيما بينها بما يعزز من السلوك الابداعي للعاملين فيها وبالتالي ادائها الابداعي .

الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أن الكليات عينة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة الاستراتيجية سواء ما يتعلق بالاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحصل في بيئتها الخارجية أو إستباق تلك التغييرات والاستعداد للتعامل معها دون أن تشكل تلك التغييرات مفاجأة غير متوقعة.
2. أظهرت النتائج أن هناك ميلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس الكليات الاهلية لممارسة الأنشطة الاستكشافية وبشكل خاص تلك الأنشطة المتعلقة بتحديد الأسواق الجديدة ومحاولة دخول تلك الأسواق بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الطلبة للانتساب الى تلك الكليات على الرغم من أن الزيادة في القدرة الاستيعابية لتلك الكليات لا يتناسب مع ذلك التوجه.
3. أظهرت النتائج أن هناك إمكانية للتنبؤ بمستوى الأداء الابداعي في الكليات المبحوثة في ضوء المرونة الاستراتيجية التي تمتلكها تلك الكليات وبشكل خاص المرونة الاستباقية لان هذه المرونة تعكس رغبة تلك الكليات في تقبل المخاطرة وأخذ زمام المبادرة في البحث عن الفرص السوقية.
4. تشير النتائج الى أن الكليات الاهلية عينة الدراسة تركز على المرونة الاستجابية للتعامل مع التغيرات البيئية أكثر من تركيزها على الجانب الاستباقي، بمعنى أنها تحرص على استباق تلك التغييرات بعد حدوثها وبالتالي فأنها تعتمد استراتيجية دفاعية لضمان تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها وهي استراتيجية عادة ما تكون ملائمة للبيئات التي تتميز بالاستقرار ، كما أظهرت النتائج ان عملية التخطيط في الكليات المذكورة تستند الى استراتيجية التريث لمعرفة ما سيحدث والتصرف في ضوء ذلك.

- Fan, Z., Wu.D. and Wu.X. 2013. Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environment change in innovation. *Asian journal of Technology Innovation* 21.
- Fraser. Donald.(2015). The challenge of strategic flexibility: A case study. Thesis submitted in fulfillment of the degree of doctorate of Business Administration (D.BA). Durham Business school.
- Georgzén, Per & Palmér, Henrik ,2014. Managing Strategy and Flexibility: A trade-off for Swedish Companies . Independent thesis Advanced level ,degree of Master (Two Years).
- Gantumur, T., and Stephan, A. (2007). Mergers & Acquisitions and Innovation Performance in the Telecommunications Equip-ment Industry. In: *Industrial and Corporate Change* .No. 2, 277-291.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2) .
- He, Z.-L., and P.-K.Wong.(2004). Exploration vs. exploitation :An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*.
- Holmqvist, M.(2004).Experiential Learning process of exploration and exploitation within and between organization: an empirical study of product development organization science, 15(1).
- Hong Aayoung, Moriceau. Gatien, Sun. Lu Lomeli – Shirly, piva. Marco, Damoiseaux Robert, Sheri L. Holmen, Sharpless. Norman. E, Hugo. Willy of Lo. Roger. S.(2018). Exploiting Drug. Addiction mechanisms to select against MAPKI-resistant Melanoma. *Acr journals. org*.
- Jansen, J.J.P., Van Pen Bosch, FA.J. of Volberda, H.W.(2006). Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effect of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52: 1661-1674.
- Johanson, J.L. Lee, R.P. W., Saini, A. and Grohman, B.(2003). Market – focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model.
- Abernathy, W.J. of Clark, K.B.(1985). Innovation of risk and change management.
- Van den Bosch, FA. J Alexiev, A.S. Jansen, J.J.P. & Volberda, H.W. (2010).Top management team advice seeking and exploratory innovation: the moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of management studies*, 47.
- Anderson. M.S.(1985). Dynamic characteristics of statically. *Determinate space – trass platforms*.
- António ,Amaral, , Araújo, Madalena.(2009). Project Portfolio Management Phases: A Technique for Strategy Alignment *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 58.
- Atuahene.H &Gima, K.(2003). The Effects of Centrifugal and Centripetal Forces on Products Development Speed and Quality: How does Problem Solving Matter? *Academy of Management Journal*, 46 .
- Benner, M.J. of Tushman M.L.(2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management Review*, 28.
- Brozovic, Danilo.(2016).Stragic flexibility: Areview of the literature.
- Clark. D.(1985). Senior Australians for Growth and exploration sage (N5W). *Australian. Journal on Ageing banner- jone Willy of sons*.
- Crass, D. and Peters, B. (2014). Intangible Assets and Firm-Level Productivity.
- Das. T.K. and Elange, B.(1995). Managing strategic flexibility: key to effective performance. *journal of purchasing and supply management*.
- Eryesil, K, Esmen, o., and Beduk, A.(2015). The role of strategic flexibility for Achieving sustainable competition Advantage and. Its effect on Business performance. *world Academy of science Engineering and Technology* 9-10.
- Evans, J.S. 1991. Strategic flexibility for high technology man oeuvres: a conceptual (framework). *Journal of integration studies*, 28.

- performance: the moderating role of industry clock speed. *Strategic Management Journal*, 28.
- Nahapiet, J., of Ghoshal, S.(1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management Review*, 23.
- Popadic, Mladen ka, Cerne, Matej of Milohnic.(2016). Ines. Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and firms innovation performance. University of Rijeka, faculty of Tourism and Hospitality management Opatica, Croatia, V.48, No. 2.
- Radomska, Joanna.(2015).Linking the main obstacles the strategy implementation with the company's performance. 10 international strategic management conference. *Procedia – social and behavioral sciences* 150.
- Roberts, N. and stockport, G.J.(2009). Defining strategic flexibility. *Global journal of flexible systems management*, 10.
- Romanelli, E., & Tushman, M.(1994). Organization Transformation as Punctuated Equilibrium. *Academy of Management Journal*,: 1141-1166.
- Sanchez, R. and Mahoney, J.T.(1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17.
- Schamberger. Daniel. K, Cleven, Nine. J & Brettel Malte.(2013). Performance Effects of Exploratory and Exploitative innovation strategies and the moderating Role of External innovation partners. School of Business and Economics, Rwth. Aachen university. Aachen, Germany, vol. 20, No. 4.
- Siren, C. A., Kohtamaki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 18–41.
- Tushman, M.L., of Anderson, p.(1986). Technological discontinuities and organizational environment. *Administrative science Quarterly*, 31.
- Journal of the Academy of marketing science, 31.
- Kapusuwan, S., Rose, J. and Tseng, C-H.(2007). The synergistic effects of strategic flexibility and technological resources of small Business and Entrepreneurship, 20.
- Khey.david n,miller.bryan lee&griffin ,o.hayden. 2008. Salvia divinorum use among a college student sample. *J. Drug education*, vol. 38(3).
- Kollman, T. of stockman, C.(2012). Filling the Entrepreneurial orientation performance Gap: The Mediating effects of Exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship: Theory of practice* 38(5).
- Lau, R.S.M.(1996). Strategic flexibility: a new reality for worl-class manufacturing. *SAM Advanced Management Journal*, 61.
- Lerenthal, D.A., of March, J.G. 1993. The myopia of Learning strategic management journal, 14(52).
- Lubathkin. Michael H. simsek. Zeki, Ling. Yan, Veiga. John F.(2006). Ambidexterity and performance in small to medium. Sized firms: The pivotal Role of Lop management team Behavioral integration. *Journal of management*. 32: 646.
- Mackinnon. William, Grant, Gerald, Cray – David.(2008). Enterprise information systems and strategic flexibility. *Proceeding of the 4Ist Hawaii international conference on system sciences* pp. 1530-1605.
- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational Learning. *Organization Science*, 2.
- McGrath, R.G.(2001). Exploration Learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, 44.
- Mueller, Verena. Nina, Bosen busch & Bausch. Adreas. 2013 success patterns of Exploratory and and Exploitative innovation: A meta-Analysis of the influence of institutional factors. *Journal of management*, vol. 39. No. 6.
- Nadkarni, S. and Narayanam, V.K.(2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm

- Zander. Udo, Kogut. Bruce.(1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organization capabilities: An Empirical test. Article in organization science.
- Young – Ybarva, C. and wiersema. M.(1999). Strategic flexibility in information technology alliances the influence of transaction cost economics and social exchange theory .organization science, 10.
- Tuan. Nham , Nhan. Nguyen Pham Giang.& Nguyen Ngoc .2015. The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam. Journal of Industrial Engineering and Management.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K.(2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. European Journal of Innovation Management.