

أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية  
بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة

## The impact of strategic flexibility on developing creative problem-solving skills in the organization: a field study at ALFAPIPE, Annaba

بلخضر مسعودة

(مخبر LFIEGE) جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر

messouda.belakhdar@univ-annaba.dz

تاريخ القبول: 2022/04/26

تاريخ الاستلام: 2021/12/26

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE بولاية عنابة، ولتحقيق هذه الغاية تم تصميم استمارة وزعت على عينة من العاملين وتكونت من ثلاثة أجزاء؛ تعلق الأول بالبيانات الشخصية، وتضمن الثاني جملة من الاستفسارات حول المرونة الاستراتيجية، أما الأخير فقد تناول فقرات تهدف إلى التعرف على مستوى مهارات الحل الابداعي للمشكلات. ومن أجل تحليل النتائج تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي، تحليل التباين للانحدار. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية ولجميع أبعادها في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات، لتختتم الدراسة بتقديم اقتراحات أهمها ضرورة إيجاد الآليات الكفيلة بالرفع من مرونة المؤسسة بمختلف أبعادها المتمثلة في المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات، من خلال حرية الرأي والتغلب على أي مخاوف تعيق التعبير عن الأفكار.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية؛ مهارات الحل الابداعي للمشكلات؛ المرونة الانتاجية؛ المرونة التسويقية؛ المرونة الهيكلية؛ مرونة الموارد البشرية؛ مرونة المعلومات.

تصنيف JEL: M10؛ M19؛ O30.

### Abstract:

This study aims to identify the impact of strategic flexibility on creative problem-solving skills. To achieve this goal, a questionnaire was designed and distributed to a sample of workers, which consisted of three parts; The first one was related to personal data, the second It includes questions about strategic flexibility, and the last part aimed at identifying the level of availability of creative problem-solving skills. In order to analyze the results, the descriptive statistical analysis, the analysis of variance for regression, was used. One of the most important results of the study was the presence of a statistically significant impact of strategic flexibility and all its dimensions in

developing creative problem-solving skills, to conclude the study with suggestions, the most important of which is the need to find mechanisms to increase the organization's flexibility in its dimensions represented in productivity flexibility, marketing flexibility, structural flexibility, human resource flexibility and information flexibility. In addition the necessity of developing creative problem solving skills, through freedom of opinion and overcoming any fears that impede criticism of ideas.

**Keywords:** Strategic flexibility; Ccreative problem-solving skills; productivity flexibility; marketing flexibility; structural flexibility; human resource flexibility; information flexibility.

**Jel Classification Codes:** M10; M19; O30.

#### مقدمة

لابد على المؤسسات أن تتكيف مع بيئتها وترافق جميع التغيرات فيها، وفي سعيها لتحقيق هذا الهدف عليها أن تكون على أتم الاستعداد لذلك، من خلال رفع قدرتها على التكيف السريع والذي يتطلب أن تكون مرنة استراتيجيا، من خلال سرعة الاستجابة التسويقية، الانتاجية، البشرية، الهيكلية ومرونة نظام المعلومات، مما يسمح لها باستخدام مواردها وقدراتها بطريقة تسمح لها بالتغيير الايجابي الذي يظهر في شكل مهارات تظهر في طريقة عملها وفي أساليبها المستجدة والتي تمكن من رفع قدراتها الابداعية ومهاراتها في ايجاد حلول ابداعية للمشكلات بمختلف المستويات.

إن القدرة على تنمية حلول ابداعية تعد من أهم المهارات التي يتم تنظيمها باعتبارها كفاءات أساسية في المنظمة، إذ تعكس حسن استغلالها لمواردها، وتتضمن هذه المهارة مجموعة من الخصائص والميزات التنظيمية التي تقود إلى ابتكار الحلول الخلاقة و ايجاد أساليب جديدة وغير مألوفة تؤدي إلى خلق قيم مضافة ومتميزة.

يجب أن يتم الاهتمام اذا جعل المنظمة مرنة وقادرة على التكيف مع كل تغيير مهما كانت سرعته وشدته، من خلال بيئة تنظيمية تعززها وتطورها وتحسن تسييرها، بحيث تتأقلم مع هذا التغيير وتقبله وتجعله بمثابة ثقافة سائدة بها، الأمر الذي يستوجب أن تتصف تصرفاتها وعملياتها بالمرونة العالية، من خلال الرفع في المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، مرونة الموارد البشرية ومرونة نظام المعلومات، فتتحول المنظمة إلى كيان قادر على ايجاد الحلول للمشكلات التنظيمية مهما كانت صعبة، حيث تتمكن من التعامل بايجابية مع متغيراتها الداخلية والخارجية، وتستوعب كل ما يتعلق بالمعارف والمعلومات الاستراتيجية وتصبح قادرة على استثمارها، من خلال تنمية

مهارات الحل الابداعي للمشكلات، حيث يتشجع أفرادها على طرح الحلول والتعبير عن آرائهم بكل حرية ودون خوف، ما يمكن المنظمة من تجسيد أفكارها الخلاقة التي تظهر في مخرجاتها الإبداعية.

### إشكالية الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية وأثرها على تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات الإبداعية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، من خلال الإجابة على التساؤل الجوهرى الذي يبرز إشكالية الدراسة "ما أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات؟ للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الاسئلة الفرعية الآتية:

— ما مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE، من خلال مستوى مكوناتها المتمثلة في المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات؛

— ما مستوى توفر مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE؟

— ما أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE؟  
فرضيات الدراسة: تم تحديد فرضية رئيسية تحقيقا لأهداف الدراسة، وتم تقسيمها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، وفيما يأتي نصها:

❖ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) حسب وجهة نظر المبحوثين. وقسمت إلى خمسة فرضيات فرعية وهي:

— الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الانتاجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )؛

— الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التسويقية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )؛

— الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الهيكلية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )؛

— الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ )؛

— الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة المعلومات في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE من وجهة نظر المبحوثين؛
- التعرف على مستوى توفر مهارات الحل الابداعي للمشكلات على مستوى مؤسسة ALFAPIPE من وجهة نظر المبحوثين؛
- التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها المتمثلة في المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات في مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE محل الدراسة؛
- تقديم توصيات للباحثين ولمتخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة.  
أهمية البحث: تتمثل أهمية الدراسة في:
- الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية للدراسة من خلال أهمية موضوعي المرونة الاستراتيجية ومهارات الحل الابداعي للمشكلات، حيث يعدا من المفاهيم التي حظت باهتمام كثير من الباحثين ورواد الأعمال، حيث تلعب المرونة الاستراتيجية دورا رئيسا في منح المؤسسة فرصا لاكتساب مكانة تنافسية، من خلال استجابتها للتغيرات، كما يعد موضوع مهارات الحل الابداعي من بين الاهتمامات التي تسعى المنظمات لنشرها داخلها وتنمية مهارات أفرادها وتشجيعهم على تقديم حلول خلاقة ومبتكرة لمختلف مشاكلها التنظيمية.
- الأهمية العملية: تستمد الدراسة أهميتها العملية، من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE، من خلال التعرف على مستوى توفر أبعاد المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر العينة، والمتمثلة في المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، الموارد البشرية ومرونة المعلومات، بالإضافة الى التعرف على توفر مهارات الحل الابداعي للمشكلات وأثر المرونة عليه. الدراسات السابقة: تم تناول دراسات حول متغيري المرونة الاستراتيجية والحل الابداعي للمشكلات كالآتي:
- أ- الدراسات المرتبطة بمتغير المرونة الاستراتيجية
- دراسة (بن أحمد: 2014): بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر"، حيث استهدفت (69) مبحوثا يتمثلون في فئة المدراء ونوابهم، وقد تمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية في كل من مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، أما أبعاد الميزة التنافسية فتمثلت في السعر، جودة الخدمة.

- سرعة التقديم الخدمة، الحصص السوقية، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود تطبيق عالي لكل من المرنة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة موبيليس (بن أحمد، 2014)
- دراسة (الشمري، عباس حسين: 2016): بعنوان "دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لأراء عينه من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف"، سعيا لتحقيق أهدافها تم استخدام استمارة شملت (30) مبحوثا، فضلاً عن المقابلات الشخصية، ومن أهم الاستنتاجات المتوصل لها هو الدور الفعال للمرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي في البيئة الصناعية العراقية المحتدمة تنافسيا. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها ضرورة التركيز على ممارسة الأنشطة الإبداعية والاستباقية وضرورة المحافظة على مستويات عالية من المخزون المعرفي من خلال التدريب بشكل يمكن من تعزيز المرونة الاستراتيجية (الشمري و عباس حسين، 2016)
- دراسة (بن عبد الله، بن عبد الله: 2021): بعنوان "دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية"، جاءت النتائج لتثبت وجود علاقة ارتباط بين جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء، ومن اهم ما اقترحت ضرورة العمل على تطوير القدرات التنافسية من خلال تطوير الخدمات والمنتجات بشكل يفوق المنافسين وتطبيق سياسات تسويقية قائمة على التوجه بالعميل لتحقيق منفعة وقيمة مضافة إليهم (خير الله ناصر بن عبد الله و خير الله ناصر بن عبد الله، 2021)
- ب- الدراسات المتعلقة بمتغير الحل الابداعي للمشكلات:
- دراسة (طلخان زكي هجرس: 2015): بعنوان "فعالية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبة المعلمة في كلية البنات"، ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحثة برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات، واختارت عشوائيا مجموعة من الطالبات بلغ عددهم (16) طالبة كمجموعة تجريبية لاختبار التفكير الناقد قبل تطبيق النموذج وبعده، وتوصلت الباحثة إلى أن تطبيق الحل الابداعي للمشكلات ساهم في زيادة وتنمية مهارات التفكير الناقد ككل (طلخان زكي هجرس، 2015)
- دراسة (مخلوفي وبوضياف: 2017): بعنوان "أثر برنامج الحل الإبداعي للمشكلات على التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بورقلة"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البرنامج التدريبي للحل الابداعي المطبق في مادة الرياضيات على التفكير الإبداعي، حيث تم الاعتماد على المنهج التجريبي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق برنامج الحل الإبداعي

للمشكلات من خلال ارتفاع مرونة التفكير بالمجموعة التجريبية، ومن أهم التوصيات استخدام الاستراتيجيات التي تعمل على تنمية التفكير الإبداعي (مخلوفي و بوضياف، 2017)

– دراسة (واعر: 2020): بعنوان "نظرية TRIZ – الحل الإبداعي للمشكلات- لدى مديري مؤسسة موبيليس للاتصالات بالجزائر وأثرها على حل المشكلات التنافسية". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظرية الحل الإبداعي بأبعادها على إيجاد حلول للمشكلات التنافسية بمؤسسة موبيليس، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحل الإبداعي للمشكلات وبين حلول المشكلات التنافسية (واعر، 2020)

### 1- مدخل للمرونة الاستراتيجية

تلعب المرونة الإستراتيجية دورا رئيسا في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تكسب المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل خططها لاستهداف الأسواق التي توفر فرصا لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكينها من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب.

### 1-1- مفهوم المرونة الاستراتيجية

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات (عيد الشريف، 2015، صفحة 28)، من خلال قدرتها على التحول من استراتيجية إلى أخرى بهدف التجاوب والتكيف مع التغيرات البيئية، من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير المتنوعة التي تحصل في البيئة التي تعمل فيها وبما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية وبما يحتفظ عليها، وبالتالي فهي تعبر عن قدرة المنظمة على استثمار الفرص البيئية في مجال أعمالها مع إمكانية التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة منها لتحقيق التميز على المنافسين (الشمري و عباس حسين، 2016، صفحة 1327)، كما تتمحور المرونة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والإقتصادية من خلال سرعة الإستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل، من خلال إستعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة للعملاء (عيد الشريف، 2015، صفحة 31). بصفة عامة تتمحور المرونة الاستراتيجية حول قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكّد، وتوجيه عملياتها بالصورة التي تمكنها من استخدام مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات.

يمكن أن تبرز المرونة الاستراتيجية من خلال المظاهر الآتية (عيد الشريف، 2015، صفحة 31):

- السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين، أي مدى إرتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، والقدرة على تغيير الممارسات مع الوقت؛
- كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين؛
- سرعة الإنتقال من عمل إلى آخر، من خلال القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت؛
- كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات المتوفرة.

### 2-1- أهمية المرونة الاستراتيجية

- تكمن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط الآتية (حمدي زكي، 2019، صفحة 624):
- تعد المرونة الاستراتيجية شرطا لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف؛
  - تعمل المرونة الاستراتيجية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة؛
  - تعزز المرونة الاستراتيجية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة؛
  - تعمل المرونة الاستراتيجية على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود؛
  - تساهم المرونة الاستراتيجية بتطوير المهارات اللازمة لتنوع ثقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
  - تعد المرونة مصدرا هاما لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة ( الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنية).

### 3-1- أبعاد المرونة الاستراتيجية

- المرونة الانتاجية: يقصد بها قدرة نظام الإنتاج على إنتاج وتقديم أجزاء ومنتجات جديدة وتمكن المنظمة من تنوع منتجاتها وتغييرها بكفاءة وبسرعة (بن أحمد، 2014، صفحة 11)، أي قدرة المنظمة على تصنيع المناسب المنتجات لأسواقها الرئيسة حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية، ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية (عيد الشريف، 2015، صفحة 36)

- المرونة التسويقية: تتمثل في قدرة المنظمة على الحصول على المعلومة الصحيحة من الزبون في الوقت المناسب والعمل على تحقيق رغباته، من خلال قدرتها على إعادة موازنة قواها التسويقية في فترة قصيرة من الزمن، وذلك للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال (بن أحمد، 2014، صفحة 11)، كما تشير إلى قدرة المنظمة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى القصير الأجل، ويتم قياسها من خلال الحصص السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول لأسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب (عيد الشريف، 2015، صفحة 36)
- المرونة الهيكلية: ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي دوريا لمقابلة المتطلبات المختلفة، ولتطوير مراحل نمو المؤسسة وأقسامها بحيث يمكن ذلك من إجراء التعديل المطلوب أو دمج بعض الوظائف (بن أحمد، 2017، صفحة 06)
- مرونة الموارد البشرية: يقصد بها قدرة إدارة الموارد البشرية في تسهيل قابلية المؤسسة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب لمتغيرات الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، كما تعبر على مدى امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المؤسسة بخيارات لتطبيق الإستراتيجيات البديلة، حيث تستطيع المؤسسات امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات من خلال ممارسات الموارد البشرية (بن أحمد، 2017، صفحة 06)
- مرونة المعلومات: يقصد بها مدى امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات تسمح بتوفير معلومات عن ما حدث في الماضي، والتخزين الفوري للبيانات والمعلومات التي تحدث في الحاضر، والقدرة على استعادة هذه لبيانات للتنبؤ بما يتوقع حصوله في المستقبل (بن أحمد، 2017، صفحة 06).

## 2- الحل الإبداعي للمشكلات

لا يزال موضوع الإبداع يثير اهتمام العديد من الباحثين لما له من أهمية تنعكس على تحسين القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، فالمنظمة التي تمتلك قدرات ابداعية تتمكن من استثمار مواردها ومعارفها والتي تتمكن بفضلها من التكيف مع المتغيرات البيئية وظروف عدم التأكد.

### 1-2- مفهوم الحل الإبداعي للمشكلات

يمثل التفكير الإبداعي نشاط معرفي يتضمن تطويرا واستخداما لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير واتخاذ القرار ويعتقد أن هذا النمط من التفكير يمكن تطويره وتعليمه (مخلوفي و بوضياف، 2017، صفحة 02)، كما يقصد بالقدرات الإبداعية "المقدرة على خلق مبادرات الإبداع

بشكل منتظم والتي تتجسد في القدرة على تطوير الافكار و خلق الحلول التي تمكن من التكيف مع البيئة واستيعاب المعارف الجديدة (زلاسي، 2016، صفحة 194)، حيث يمثل الحل الإبداعي للمشكلات قفزة بين الواقع والمأمول ويكون أكثر جدة، ويعمل كمحرك للتخيل أو التصور المرين مما يشكل دافعا للاستمرار في العمل لإهاء المهمة المطلوبة بالرغم من وجود احتمالية للفشل في البداية، يستخدم كل من التفكير الإبداعي والناقد، ويهتم بالدافع وإصرار المبدعين للوصول إل حل المشكلات بطريقة إبداعية (طلخان زكي هجرس، 2015، صفحة 349)

## 2-2- مهارات الحل الابداعي للمشكلات

يعد التفكير الإبداعي من أرقى مستويات التفكير وأنماطه، إذ ينطوي على تلك العملية المعرفية التي ينشط بها الدماغ للوصول إلى شيء جديد، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد صفات صاحب هذه المهارات، فإن مراجعة أدبيات الإبداع تُجمع على أن أبرز صفات التفكير لديهم، ما يأتي (عبيد الله البريقي و العدوان، 2010، الصفحات 141-143):

- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في الموقف أو البيئة
- الطلاقة: تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين
- المرونة: القدرة على توليد أفكار متنوعة وغير متوقعة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف
- الأصالة: يقصد بها الجدة والتفرد، وهي الخاصية التي بموجبها يتم الحكم على مستوى الناتج الإبداعي
- الإفاضة والتفاصيل: وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإثرائها

## 3-2- تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات

يوجد عدة أساليب متبعة بالمنظمات لخلق بيئة تشجع على تقديم حلول ابداعية للمشكلات. تستهدف هذه الأساليب العاملين من خلال تحفيز عقولهم وتشجيعهم على المشاركة بأفكارهم.

❖ تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات على المستوى الفردي: في هذا الإطار قدم عالم النفس "برنهارت" بعض الاقتراحات لتنمية مهارة الحل الابداعي الفردي وهي (بترس جلدة و عبوي، 2006، صفحة 48):

- التعود على التفكير في المجالات التي تخلو من التعقيد والأحكام المسبقة؛
  - الإنصاف بنظرة نقدية للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل بموضوعية؛
  - عدم أخذ الأمور كمسلمات واستعمال كافة الوسائل المتاحة لتمحيص الأفكار؛
  - تنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل؛
  - أخذ فرصة كافية لمناقشة الأفكار الجديدة؛
  - تشجيع الأفراد على إجراء المناقشات وعقد جلسات الحوار.
- ❖ **تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات على مستوى الجماعة:** من خلال تطبيق عدة أساليب تشجع على التفكير والتفاعل فيما بين الجماعات بهدف تبادل الآراء والخبرات، وفيما يخص أساليب تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات على المستوى الجماعي فقد تداولت الأدبيات أكثر من تقنية لتنميته، أهمها:
- **العصف الذهني:** يمثل لقاء بين مجموعة من الأشخاص بهدف مناقشة مشكلة معينة بكل حرية، فبعد تحديده يطلب منهم تقديم وجهات نظرهم، حيث تطرح العديد من الأفكار والبدائل والمقترحات، ويعتمد هذا الأسلوب على إثارة ذهن المشاركين وتطوير حلول بديلة، ليتم بعدها جمع كل المقترحات مهما كانت بسيطة وتقييم مدى قابليتها للتنفيذ (choffray & Dorey, 1983, p. 41)
  - **أسلوب الجماعة الصورية:** يستعمل لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية ويطلق اسم الجماعة الصورية لعدم وجود تفاعل بين أعضائها، حيث يتم طرح مشكلة عليهم ويطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة بشكل سري ودون المناقشة مع غيره وذلك بهدف خلق ما يسمى بالضغط الابداعي (ماهر، 2007، الصفحات 236-330)
  - **أسلوب دلفي:** يكون التفاعل بين الجماعة أقل مما هو عليه في أسلوب العصف الذهني وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيايبا في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين فيه وجها لوجه حيث ترسل إليهم استبيانات لطلب رأيهم وإعادتها إلى الجهة المسؤولة (choffray & Dorey, 1983, p. 43)
- 3- الدراسة الميدانية

**1-3- منهج البحث المستخدم:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالموضوع، أما على صعيد البحث الميداني فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان وتحليله لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

**2-3- مجتمع وعينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ALFAPIPE بولاية عنابة، واستهدفت عينة تمثلت في عمال قسم الموارد البشرية البالغ عددهم (82) عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية من 45 مفردة أي بنسبة 54.88% من المجتمع لتوزيع الاستثمارات، حيث تم استرجاع (42) قابلة للتحليل، أي بنسبة 93.33% وهي نسبة صالحة للدراسة الإحصائية.

**3-3- أداة الدراسة:** تم استخدام استمارة بهدف معرفة مستوى توفر المرونة الاستراتيجية بمختلف مكوناتها، بالإضافة إلى مستوى مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمؤسسة، حيث قسمت إلى ثلاثة محاور، تعلق الأول بمختلف الخصائص الوظيفية والشخصية للعينة، وخصص الثاني لمتغير المرونة الاستراتيجية، أما الثالث فخصص لتنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات. وقد تم الاعتماد في المحورين الأخيرين على مقياس ليكرت الذي يتوزع على خمس درجات تتراوح بين (5) درجات للموافقة بشدة، (4) للموافقة، (3) للمحايد، (2) لغير الموافق، (1) لغير الموافق بشدة، وتم تقييم المتوسط الحسابي للإجابات حسب دراسة (Prone, Balines & Sadana, 2011)، من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (01): مجالات تقييم المتوسط الحسابي لأداة الدراسة

منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
1- 1.49	1.50- 2.49	2.5- 3.49	3.5- 4.49	4.5- 5

المصدر: فاضل باقر مطشر اللامي، مقياس ليكرت، مجلة المقالة العلمية، العدد (07)، رابطة الأكاديميين العرب للتربية البدنية والرياضية، 2017، ص 22.

**- صدق الأداة وثباتها:** تم الاعتماد على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الأداة، بعرضها على مجموعة من الأساتذة، بهدف التحقق من مواءمة العبارات لأهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، كما تم التأكد من ثباتها بحساب الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ- ألفا، كالآتي:

الجدول رقم (02): ثبات الإتساق الداخلي حسب الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ- ألفا

متغيرات الدراسة	الأبعاد	الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ
	المرونة الانتاجية	0.882
	المرونة التسويقية	0.779

0.885	المرونة الهيكلية	المرونة الاستراتيجية
0.729	مرونة الموارد البشرية	
0.699	مرونة المعلومات	
0.899	على المستوى الفردي	تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات
0.902	على المستوى الجماعي	
<b>0.806</b>	الدرجة الكلية للاستمارة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن جميع المعاملات أكبر من (0.60)، وهي النسبة المعتمدة في الدراسات الاجتماعية، وبالتالي فإن نسبة ثبات الأداة تعد مرتفعة حيث تم تسجيل (0.806) كمعامل ثبات، وبالتالي فإنها صالحة للتحليل الإحصائي.

**4-3** أساليب التحليل الإحصائي: لابد من اختبار التوزيع الطبيعي للعينة، للتأكد من صحة أساليب القياس. و ذلك من خلال معامل كولموجروف-سميرنوف Kolmogrov-Smirnov، كالاتي:

الجدول رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل كولموجروف-سميرنوف			
مستوى الدلالة	الإحصاءات	ابعاد المتغير	المتغير
*0.000	0.339	المرونة الانتاجية	المرونة الاستراتيجية
*0.000	0.292	المرونة التسويقية	
*0.000	0.294	المرونة الهيكلية	
*0.000	0.250	مرونة الموارد البشرية	
*0.000	0.205	مرونة المعلومات	
*0.000	0.338	على المستوى الفردي	تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات
*0.000	0.267	على المستوى الجماعي	

دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من خلال الجدول يتضح بأن جميع الأبعاد موزعة طبيعيا، حيث سجلت مستويات دلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى وجود ارتباط حقيقي وغير مزيف بين أبعادها،

- وبالتالي سيتم اعتماد أساليب الاحصاء المعلمي المناسب للتوزيع الطبيعي. وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss20 والإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
- الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ-ألفا، للتأكد من ثبات أداة الدراسة وإتساقها؛
  - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
  - الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف خصائص المبحوثين الشخصية والوظيفية؛
  - تحليل التباين للانحدار للتأكد من مدى صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع؛
  - تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر المرونة الاستراتيجية في المتغير التابع.

### 5-3- نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 5-3-1- خصائص عينة الدراسة: الجدول رقم (04) يوضح خصائص المجتمع المدروس، كالآتي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

متغيرات الدراسة	الابعاد	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	37	88.1
	أنثى	5	11.9
العمر (بالسنة)	أقل من 30	14	33.3
	30-40	16	38.1
	41 – 50	4	9.5
	51 فأكثر	8	19
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	12	28.6
	تكوين مهني	11	26.2
	جامعي	19	45.2
المستوى الوظيفي	إطار	11	26.19
	عون تحكم	9	21.43
	عون تنفيذ	22	52.38
الأقدمية (بالسنة)	أقل من 05	10	23.8
	05-10	26	61.9
	من 10 فأكثر	6	14.3

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث مثلت (88.1%)، وبالنسبة لمتغير العمر فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بـ (38.1%)، كما سجل فئة الجامعيين النسبة الأعلى فيما يتعلق بالبعد المستوى العلمي، أما متغير المستوى الوظيفي فقد تم تسجيل نسبة (52.38%) لفئة الاعوان المنفذين، وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى أقل من عشر سنوات بنسبة (61.90%).

### 3-5-2- إجابة عن أسئلة الدراسة

– السؤال الأول: مفاده "ما مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة ALFAPIPE، من خلال مستوى مكوناتها المتمثلة في المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، مرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات؟". للإجابة على هذا السؤال فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف الأبعاد والجدول الآتي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المرونة

#### الاستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الاتجاه
المرونة الانتاجية	3.35	0.899	1	متوسط
المرونة التسويقية	3.15	0.936	2	متوسط
المرونة الهيكلية	1.60	0.922	5	منخفض
مرونة الموارد البشرية	2.81	0.927	3	متوسط
مرونة المعلومات	2.52	0.875	4	متوسط
المرونة الاستراتيجية	2.69	0.912	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بمتغير لمرونة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (2,69) وهو يدل على توفره بدرجة متوسطة وعدم تمتع المؤسسة محل الدراسة بالمرونة الكافية التي تستجيب بسرعة وكفاءة للتغيرات والظروف الطارئة، وهذا بسبب تسجيل أغلب أبعاد المرونة الاستراتيجية اتجاها متوسطا، حيث جاءت المرونة الانتاجية في

المرتبة الأولى تلمها كل من المرونة التسويقية، الموارد البشرية والمعلومات، في حين سجلت المرونة الهيكلية سجل مستوى منخفضا قدر بـ (1.60)، وهذا ما يشير إلى عدم احداث تغييرات في الهيكل وعدم استجابته السريعة للتغيرات وما تفرضه الظروف البيئية من فرص خارجية ومتطلبات النجاح بالبيئة الداخلية، كما يشير الجدول أيضا إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة، بسبب تسجيل انحراف معياري كلي قدر بـ (0,912).

– السؤال الثاني: مفاده "ما مستوى توفر مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE؟". للإجابة على هذا السؤال فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير، كالتالي:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات

الاتجاه	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
متوسط	1	0.988	3.12	على المستوى الفردي
متوسط	2	0.861	2.64	على المستوى الجماعي
متوسط	-	<b>0.924</b>	<b>2.88</b>	تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بمتغير تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (2,88) وهو يدل على توفره بدرجة متوسطة، حيث لا يتم تنمية مهارات الافراد وتشجيعهم لتقديم اقتراحاتهم واعطاء حلول مبتكرة للمشكلات، كما لا يوجد تشجيع جماعات العمل على تبادل الآراء واستخراج الافكار والحلول الخلاقة من خلال أساليب تنمية الابدع المعروفة، كما يشير الجدول أيضا إلى التشتت المنخفض في إجابات العينة وتقارب وجهات نظرهم فيما يتعلق بهذا المتغير، بسبب تسجيل انحراف معياري كلي قدر بـ (0,924).

**3-5-3- اختبار فرضيات الدراسة:** تم تحديد مستوى معنوية بقيمة 5% والمقصود منها درجة الإحتمال الذي ترفض به الفرضية إذا كانت قيمة المعنوية المحسوبة أقل أو يساوي مستوى المعنوية المعتمدة أي 0.05.

❖ إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي مفادها " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بمؤسسة ALFAPIPE عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) حسب وجهة نظر المبحوثين"، ومن أجل إختبار مدى صلاحيتها للدراسة تم إخضاعها لتحليل التباين للإنحدار، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الرئيسية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار	12.044	1	137.82	*0.005
الخطأ	2.658	40		
المجموع	14.702	41		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05 ( $R = 0.795$ ,  $R^2 = 0.632$ )

يتبين من معطيات الجدول، ثبات صحة النموذج فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية للدراسة، كما يتضح من نفس الجدول ومن خلال معامل الارتباط المقدر ب(0.795) وجود علاقة ارتباط قوية بين المرونة الاستراتيجية وتنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات، ومن خلال معامل التحديد فإن أبعاد المرونة الاستراتيجية تفسر ما مقداره 63.20% من التباين في المتغير التابع وهي قوة تفسيرية متوسطة، كما بلغ مستوى الدلالة (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية واستبدالها بالفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات.

– إختبار الفرضيات الفرعية: قسمت الفرضية الرئيسية الأولى إلى خمسة فرضيات فرعية تدرس كل منها أثر بعدد من أبعاد المرونة الاستراتيجية في المتغير المستقل، والجدول التالي يلخص هذا الاختبار:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات الفرعية

الفرضيات الفرعية	الأبعاد	A	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية
الأولى	المرونة الانتاجية	0.123	0.043	3.63	*0.003	مرفوضة
الثانية	المرونة التسويقية	0.021	0.087	3.58	*0.000	مرفوضة
الثالثة	المرونة الهيكلية	0.034	0.036	1.87	*0.002	مرفوضة
الرابعة	مرونة الموارد البشرية	0.054	0.002	2.42	*0.000	مرفوضة
الخامسة	مرونة المعلومات	0.118	0.046	2.36	*0.000	مرفوضة

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05

تبين النتائج الإحصائية بالجدول، أن أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، الموارد البشرية ومرونة المعلومات تمارس أثرا ذو دلالة إحصائية في متغير تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات، حيث تم تسجيل قيم إحصائية تقدر بـ (0.003)، (0.000)، (0.002)، (0.000)، (0.000) لكل منهم على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبناء على ذلك ترفض جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، أي وجود أثر لجميع أبعاد المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات.

### 4-5-3- نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة تسجيل مستوى متوسط من المرونة الاستراتيجية بأغلب أبعاده المتمثلة في المرونة الانتاجية، التسويقية، الموارد البشرية ومرونة المعلومات، في حين سجلت المرونة الهيكلية مستوى منخفض، كما جاء بعد المرونة الانتاجية في المرتبة الاولى من حيث درجة التوفر يليه كل من بعد المرونة التسويقية، مرونة الموارد البشرية والمعلومات؛
- أظهرت نتائج الدراسة تسجيل مستوى متوسط في متغير تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية ولجميع أبعادها المتمثلة في كل من المرونة الانتاجية، التسويقية، الهيكلية، الموارد البشرية ومرونة المعلومات في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمؤسسة محل الدراسة.

الخلاصة

تعيش المنظمة في ظل تحديات تفرض عليها أن تواكب التطورات، ويعد تنمية مهارات الإبداع إحدى أهم مداخل تطورها وعاملا مهما لمنحها مرونة أكثر، من خلال تقبلها للتغيير وتقبل الحلول الخلاقة للمشكلات، التي يبادر بها الأفراد وجماعات العمل، وتظهر في رغبتهم في وطرحها دون خوف ولا تردد، ما يساعد في التكيف مع المستجدات البيئية التي تتميز بعدم التأكد والتغيير المستمر، والتي تتطلب الاستجابة السريعة للتغيير بطريقة كفؤة ومتميزة، ما يعكس على ضرورة تمتع المؤسسة بالمرونة الاستراتيجية اللازمة لاجراء التغييرات المناسبة، حرصا منها على اغتنام الفرص المتواجدة في البيئة الخارجية واثبات التطورات الضرورية في بيئتها الداخلية. ومن خلال الدراسة وبناء على نتائجها، يتم اقتراح ما يأتي:

- ضرورة الاهتمام برفع مستوى المرونة الاستراتيجية، لما له من أهمية تضيفي على المؤسسة المزيد من الحرية في تنفيذ أهدافها وتمنحها القدرة على مواكبة التغييرات والتكيف السريع معها؛
- ضرورة الرفع من المرونة الهيكلية، بالاعتماد على هيكل ديناميكي، يمنح القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- الرفع من المرونة التسويقية، من خلال التقرب كثر من الزبائن والاستماع لرغباتهم وتطلعاتهم؛
- الرفع من المرونة الانتاجية، بمواكبة كل جديد في مجال التصنيع وتصميم العمليات الانتاجية؛
- حسن استثمار الموارد البشرية للمؤسسة، من خلال تدوير العمل وتكوين فرق عمل متنقلة، بالإضافة إلى تنمية قيم التشارك المعرفي وتقبل أفكار الغير دون نقد ولا تجريح؛
- ضرورة تفعيل نظام معلومات استراتيجي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع على الإبداع وتزود المؤسسة باليقظة الضرورية التي تمكنها من تحديد أهدافها وتغيير استراتيجياتها بما يلائم مستجداتها البيئية؛
- تأسيس قواعد بيانات تعنى بتجميع الأفكار وتسعى لتحقيق تكامل بين ابتكار الأفكار جديدة وتطوير الافكار الحالية للوصول إلى حل إبداعي للمشكلات؛
- تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات، من خلال التغلب على أي مخاوف تعيق التعبير؛
- تفعيل نظام الاقتراحات، بالإضافة إلى نظام حوافز يكافئ المساهمين في تقديم حلول ابداعية؛
- عدم الخوف من التغيير والتشجيع على تطبيق الحلول الخلاقة وتقبل الأخطاء والتعلم منها.

❖ المصادر والمراجع

## ❖ باللغة العربية

### ➤ الكتب:

1. أحمد ماهر. (2007). إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
2. جلدة، سليم بطرس، وعبوي، زيد منير، (2006)، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### ➤ المقالات في مجلة علمية

3. البريقي عبير عبيد الله ، والعدوان زيد سليمان، (2010)، فاعلية إستراتيجية حل المشكلات في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في محث التربية الاجتماعية والوطنية لدى طلبة الصف الرابع الأساسي. مجلة بحوث، سلسلة الأدب والعلوم الانسانية والتربوية، جامعة حلب، 73-01، ص ص 138-152، حلب، سوريا.
4. بن أحمد، آسية، (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس. المجلة العمية المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة، 02-01، ص ص 06-29، بومرداس، الجزائر.
5. حمدي زكي. محمد، (2019)، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 49-04، ص ص 609-660، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
6. الحدراوي، حامد كريم، والأسدي، أفنان عبد علي، والفتلاوي على عبد الأمير، (2014)، توظيف ابعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الابداعية: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، 07-30، ص ص 1-68، الكوفة، العراق.
7. خير الله ناصر بن عبد الله، عادل، وخير الله ناصر بن عبد الله، فايزة، (2021)، دور المرونة الإستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية: دراسة تطبيقية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسية بن بو علي، 17-01، ص ص 495-516، الشلف، الجزائر.
8. درار، يحيى، (2017)، واقع القدرات الابداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة بسكرة، 09-27، ص ص 309-297، بسكرة، الجزائر.
9. زلامي، سامي، (2016)، أثر التعلم التنظيمي على القدرات الابداعية للعاملين: دراسة حالة قطاع الاتصالات بولاية الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، 09-01، ص ص 190-206، الوادي، الجزائر.
10. طلخان زكي هجرس، نعمة، (2015)، فعالية برنامج مقترح قائم على نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبة المعلمة في كلية البنات، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية الآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 16، ص ص 343-368، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

11. مخلوفي، فاطمة، و بوضياف، نادية، (2017)، أثر برنامج تريبز (الحل الإبداعي للمشكلات) على التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بورقلة: دراسة ميدانية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 09-30، ص ص 171-182، ورقلة، الجزائر.
12. واعر، وسيلة، (2020)، نظرية TRIZ لدى مديري مؤسسة موبيليس للاتصالات بالجزائر وأثرها على حل المشكلات التنافسية"، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، 06-02، ص ص 78-92، تندوف، الجزائر.

#### ➤ المداخلات في المؤتمرات

13. الشمري، أحمد عبد الله أمانة، عباس حسين رشا، (2016)، دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي لمنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، كتاب الملتقى الدولي الحادي عشر حول رؤية أكاديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والاداري في العراق، جامعة كربلاء، كربلاء العراق.
14. غياض، شريف، و زدوري، أسماء، (2010)، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات. الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

#### ➤ الرسائل الجامعية

15. الأحمد، حسام عبد الله، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، سوريا.
16. بن أحمد، آسية، (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.
17. ترغيني، صبرينة (2015)، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر.
18. عيد الشريف، روان باسم، (2015)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

❖ باللغة الأجنبية

#### ➤ Les Ouvrages:

19. Choffray, Jean-Marie, Dorey, Françoise, (1983), "Développement et Gestion des produits nouveaux", édition McGraw-Hill, New York.