

## العلاقة التفاعلية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي -دراسة تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية

*The interactive relationship between strategic flexibility and creative performance -An applied study on a sample of management personnel in Algerian public banks*

معتر بالله بن عامر مهداوي<sup>1</sup>، عبد الرحمان مساهل<sup>2</sup>

Moatez Billah Ben Amer MEHDAOUI<sup>1</sup>, Abderrahman MESSAHEL<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)،

[m.mehdaoui@cu-elbayadh.dz](mailto:m.mehdaoui@cu-elbayadh.dz)

<sup>2</sup> المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)، [messahela@gmail.com](mailto:messahela@gmail.com)

تاريخ النشر: 2023-09-30

تاريخ القبول: 2023-09-17

تاريخ الاستلام: 2023-03-22

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة الى تشخيص طبيعة التأثير التبادلي بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية ، ولدراسة واقع هذا تأثير تم اختيار عينة مكونة من 112 موظف موزعين على مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية في كل من ولاية البيض، تيارت والأغواط ، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و معالجتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستعمال البرنامج الإحصائي Spssv26 ، تم التوصل إلى وجود تأثير تبادلي بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية ، مما يفسر اهتمامها بالمرونة الاستراتيجية بالقدر الكافي الذي يمكنها من تحقيق الأداء الإبداعي والعكس صحيح، وبالتالي توصي الدراسة الى الاهتمام بالموارد البشري من خلال تأهيل وتدريب الموظفين على مهارات المرونة في استيعاب التحولات والتقلبات المفاجئة، وإنشاء نوع من التمكين في اتخاذ القرارات بتخفيض المركزية في بنوك العمومية الجزائرية من اجل تحقيق الأداء الإبداعي.

**كلمات مفتاحية:** مرونة الاستراتيجية، الأداء الإبداعي، بنوك عمومية جزائرية.

**تصنيفات JEL: G21.D23.M19.M10**

### Abstract:

This study aims to diagnose the nature of the reciprocal effect between strategic flexibility and creative performance in Algerian public banks. Data and its treatment with a set of appropriate statistical methods using the statistical program Spssv26, it was found that there is a reciprocal effect between strategic flexibility and creative performance in Algerian public banks, which explains their interest in strategic flexibility to the extent that enables them to achieve creative performance and vice versa, and therefore recommends the study to pay attention With the human resource through qualifying and training employees on the skills of flexibility in absorbing sudden shifts and fluctuations, and establishing a kind of empowerment in decision-making by reducing centralization in Algerian public banks in order to achieve creative performance

**Keywords** Strategy flexibility, : creative performance, : Algerian public banks,

**Jel Classification Codes :** M10, M19, D23, G21

## 1. مقدمة:

إن القضايا المعاصرة والتحولات السريعة وظروف عدم التأكد التي تصادف المنظمات بمختلف أصنافها في بيئة الأعمال، أدت إلى بروز العديد من الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، مما دفع قادة ومسيري هذه المنظمات إلى تبني مفاهيم واتجاهات حديثة لتسيير منظماتهم بكفاءة وحنكة، وذلك لتحقيق التفرد لمنظمتهم وتحقيق التميز على منافسيهم في نفس المجال

حيث بدأت تستوعب المنظمات اليوم أن الكثير من الاستراتيجيات و الفلسفات الإدارية التي عمرت لسنوات طويلة لم تعد فعالة الآن نتيجة لعديد العوامل من بينها اتساع ظاهرة العولمة، وتوجه المنظمات نحو العالمية، وظهور أساليب جديدة من المنافسة، العامل التكنولوجي وثورة الاتصالات، الأنماط الجديدة للتحالفات الاستراتيجية ، الأسواق الناضجة وغير ذلك من الظواهر المركبة التي دفعت هذا النوع من المنظمات إلى استقصاء عن أساليب جديدة لتصدي للتحولات السريعة ، حيث أملت هذه الظروف على المنظمات البحث عن خيارات جديدة لبلوغ أهدافها ، ومن بين هذه الخيارات موضوعات المرونة الاستراتيجية و الأداء الإبداعي.

حيث تعد المرونة الإستراتيجية من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين والتي نالت اهتمام كثير من المنظمات، حيث تلعب المرونة الإستراتيجية دوراً رئيساً في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تكسب المنظمة القدرة على تعديل خططها لاستهداف الأسواق التي توفر فرصاً لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب حيث يرى (سلايمي و السبتي، 2015) أن المرونة الاستراتيجية هي القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع التغيرات المحيطة من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد، وبناء استراتيجيات طارئة أو تغييرها من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي.

على صعيد آخر تؤكد العديد من الدراسات ذات الصلة بالأبداع على أن الأداء الإبداعي للمنظمات يمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة لها، وهو الضامن لنجاحها واستمرارها ، فلم تعد الأساليب الكلاسيكية قادرة على مواكبة التطورات في المختلفة المجالات ، لذلك ادركت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة ضرورة الاستفادة من الاستراتيجيات والنماذج الإدارية المعاصرة كالأداء الإبداعي للعاملين حيث أضحت حاجة المنظمات الي الأبداع مطلباً أساسياً وملحاً خاصة بالنسبة لتلك التنظيمات التي تسعى الي التفرد و التميز في الأداء والمحافظة علي استمراريتها في بيئة ديناميكية .

واتساقاً مع ما سبق، ولمحدودية الدراسات العربية في مجال المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي، ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات الجزائرية ومنها البنوك العمومية الجزائرية، ومن أجل تجسيدها عملياً، جاءت هذه الدراسة بهدف بيان التأثير التبادلي بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية، وعليه تمحور التساؤل الرئيسي لدراستنا في الإشكالية التالية:

" هل توجد علاقة تفاعلية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية؟ "

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ارتأينا الى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

– هل هناك علاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة؟

– هل يوجد تأثير تبادلي بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة؟

### 1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة "

لـوتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية (H1. H2. H3) سندرجها عند مناقشة النتائج

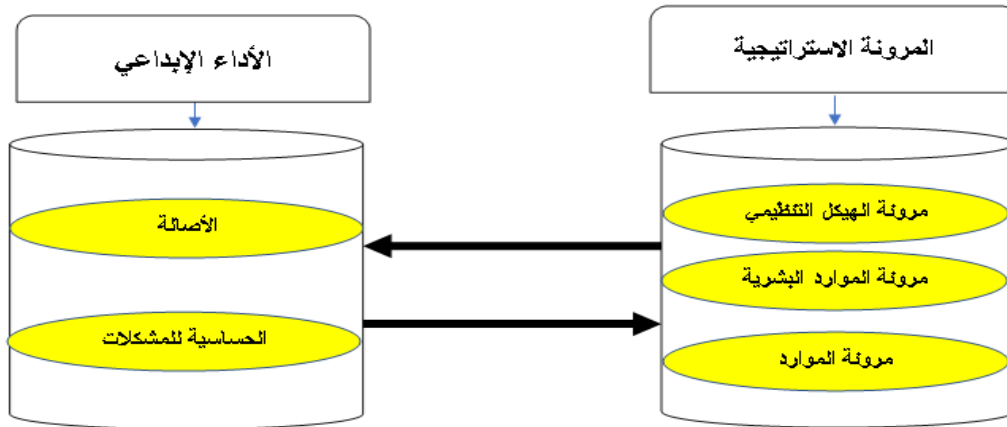
الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء الإبداعي في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "

لـوتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية (H1. H2) سندرجها عند مناقشة النتائج

### 2. انموذج الدراسة:

بناء على فرضيات السابقة يمكن تقديم أنموذج الدراسة الآتي:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

### 3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تجسيد واقع المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية من خلال تحديد التأثير التبادلي بينهما، وذلك لزيادة الوعي لدى إطارات المؤسسة محل الدراسة بأهميتهما.

#### 4. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى عرض إطار مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي، وتشخيص طبيعة التأثير التبادلي بينهما في المؤسسة محل الدراسة، لتقديم عدد من الاقتراحات في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة.

#### 5. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة وفق الآتي:

■ **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة من جانفي 2023 إلى مارس 2023.

■ **الحدود المكانية:** ضم مجتمع الدراسة موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائري موزعين على ثلاث ولايات هي: البيض، تيارت والأغواط، وتم اختيار عينة الدراسات بشكل عشوائي وفي منطقة جغرافية متجانسة، وضمت هذه العينة 112 موظفا في مجموعة متنوعة من البنوك (بنك الوطني للتوفير والاحتياط. بنك الفلاحة والتنمية الريفية. بنك التنمية المحلية. القرض الشعبي الجزائري. البنك الوطني الجزائري). التي تنشط في الولايات الثلاث.

#### 6. دراسات سابقة

**دراسة (عماري سمير، 2021)، بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي -دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف " انطلاقا عينة عشوائية مكونة من (52) عاملاً بتلك المؤسسات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة إدارة الموارد البشرية الخضراء وممارساتها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التحفيز الأخضر) في تعزيز الأداء الإبداعي**

**دراسة (خميس وطارق، 2021)، بعنوان " علاقة التشارك المعرفي في دعم الأداء الإبداعي " انطلاقا عينة عشوائية مكونة من (115) فرداً ممن يشغل وظيفة عميد، معاون عميد، رئيس قسم، توصلت الدراسة الى أن الأركان الأساسية للتشارك المعرفي موجودة في الجامعات والكليات المبحوث على اعتبار أن مؤسسات التعليم العالي هي أكثر مكان تتم فيه مشاركة المعرفة، من خلال ملاكها التدريسي فيما بينهم أو بين الطالب والأستاذ، وهذا يؤهلها على دعم أدائه الإبداعي وتطويره بطرق مدروسة وواضحة.**

❖ **دراسة (Qin, Guo, & Wang, 2022) بعنوان :**

**Strategic Flexibility, Institutional Pressure, and Proenvironmental Behavior among Sea Food Enterprises: Mediating Effect Based on Paradoxical Cognition**

هدفت الدراسة الى استكشاف التأثير الدافع للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) والضغط المؤسسي (الضغط التنظيمي والضغط المعياري) على السلوك المحمي للبيئة، لاستكشاف

طبيعة ذلك التأثير تم استخدام 221 شركة للاستزراع المائي البحري كعينات بحثية، وباستعمال المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن المرونة الإستراتيجية والضغط المؤسسي يدفعان بشكل مشترك شركات المأكولات البحرية إلى تبني سلوكيات صديقة للبيئة والتي يكون للضغط التنظيمي تأثيرها الأكبر ،وانه لا يوجد تأثير وسيط في التفاعل بين الضغط المعيارى والسلوك المؤيد للبيئة.

#### ❖ دراسة (Wayan , Ni Kadek, Suhartanto , & Koval, 2022) بعنوان:

##### **Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility**

هدفت الدراسة الى الدراسة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وخلق المعرفة التعاونية في بناء الابتكار وخفة الحركة واختبار المرونة الاستراتيجية كمتغير معتدل، تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة 414 مديراً ومساعداً للمديرين من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم تحليل البيانات بواسطة SmartPLS-SEM، وخلصت نتائج الدراسة أن رأس المال الاجتماعي أثر بشكل كبير على خلق المعرفة التعاونية والابتكار والرشاقة التنظيمية. وإن إنشاء المعرفة التعاونية ليس له تأثير كبير على المرونة التنظيمية. علاوة على ذلك، لم تكن المرونة الاستراتيجية متغيراً معتدلاً للعلاقة بين الابتكار والرشاقة التنظيمية.

#### 5. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ربطت مباشرة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي ودرست علاقة التفاعلية بينهما ، على عكس الدراسات السابقة التي حاولت تناولت العلاقة بينهما بطريقة غير مباشرة من خلال إدخال المتغير الوسيط، أو تناولت علاقتهما بمتغيرات أخرى، كما تم إسقاط الدراسة الحالية على البنوك العمومية الجزائرية بخلاف أغلب الدراسات السابقة والتي ركزت على المؤسسات الصحية أو المؤسسات التعليمية أو المؤسسات الصناعية ، وعليه تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في تركيزها على بعض البنوك العمومية الجزائرية ، وبالتالي فإن تعزيز مركزها الريادي والتنافسي مقترن بمدى تبنيها لممارسات المرونة الاستراتيجية وكيفية توظيفها في تعزيز أدائها الإبداعي.

#### 2. الإطار النظري:

##### 1.2. الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية:

يدرك معظم الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية أنه من أهم التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي هو قلة القرارات الإستراتيجية وارتفاع النفقات الناتجة عن تغيير هذه القرارات، وتنتج هذه التحديات عن التحولات في التكنولوجيا وفي رغبات المستهلكين والقوانين، وارتفاع حدة المنافسة،

الأمر الذي جعل من عملية التخطيط الاستراتيجي تتخلله العديد من الصعوبات، وهذا ما يؤكد كل من (Jelink & Schoohoven) حيث أشارت دراستهما إلى أن هناك طريقتان للاستجابة لهذه التحولات، أولهما التعديل و الإسهاب في الخطة الأساسية ، أما الطريقة الثانية فتتمثل في المرونة الإستراتيجية.

### 1.1.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية وأهميتها:

في خضم التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال التنافسية ونذره الموارد، وتغيرات المستمر في أذواق الزبائن ورغباتهم، وغير ذلك من التغيرات؛ فإن المنظمات تعمل على إيجاد خطط معينة للاستجابة إلى هذه المتغيرات، وتعديل أهدافها وتوجهاتها؛ بغية تقليل من حدة المخاطر والتهديدات، ولا يتأتى هذا كله إلا بامتلاك المرونة الإستراتيجية، حيث يرى ( Villanueva, J, 2019,p160) أن المرونة الإستراتيجية، هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والهادفة للفرص والتهديدات.

وعرفتھا (Momaya, 2017,p115) بأنها كفاءة المنظمة في التعامل مع سائر أنواع التغيرات التي تحصل في البيئة الأعمال، من خلال تخصيص، وإعادة تخصيص مواردها لتحسين فعالية الخطط والقرارات والإستراتيجيات في المنظمات، وتقديم خدمات ومنتجات تتكيف مع البيئات المتغيرة، وتعزيز أداء المنظمات.

بينما يرى كل من (Harrigan & Kathryn , 1985,p60) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير الى قابلية المنظمة على إعادة تموقعها في السوق وتغيير خطة اللعب مع المنافسين، وتفكيك الاستراتيجيات الحالية المستخدمة لخدمة الزبائن والتي لم تعد جذابة كما كانت عليه سابقا.

وأكد ( Joanna R, 2015,p15) أن المرونة الاستراتيجية هي إمكانية المنظمة لإجراء التحولات بتحديد التحولات الرئيسية في البيئة الخارجية وتوفير الموارد اللازمة للإستراتيجية الجديد رداً على التحولات، وهي الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة بحرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة.

وقد أشار (William Golden, 2000,p375) إلى أن مفهوم المرونة ليس مفهوماً معاصراً فقد تناوله الباحثون منذ أزيد من ستين سنة، حيث ركز الباحثون في بداية ظهور المفهوم على مرونة الإنتاج والقدرة على التصنيع حسب الطلب، ثم انتشر هذا المفهوم ليشمل جميع وظائف المنظمة وجميع أنواع المنظمات الصناعية والخدمية.

تأسيا على ما سبق، يعرف الباحث المرونة الاستراتيجية على أنها قابلية المنظمة على تكيف مع تغيرات البيئية التي تميزها حالة عدم التأكد، بتغيير المستمر لاستراتيجيتها وخططها لتكيف مع تغيرات الديناميكية التي تحدث في بيئة الأعمال من اجل ضمان استمرارية المنظمة والمحافظة على ميزتها التنافسية.

## 2.1.2 مراحل تطور المرونة الاستراتيجية:

للإحاطة الجيدة لمفهوم المرونة الاستراتيجية لابد من نظرة مرجعية نتبع من خلالها التطور التاريخي لها حيث عرض (الحجلة عيد سليمان، 2019، ص40) ثلاثة حقبات زمنية تعكس تطور المرونة الاستراتيجية، وهي:

**حقبة السبعينات 1970-1979:** جسدت فيها المرونة على أنها منهج من مناهج المناورة الاستراتيجية strategic Maneuverability والتي تصف الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات Strategic Behavior، إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحرية تعامل المنظمات مع البيئة والمنافسين، كما عبر عنها بخاصية التكيف Adaptiveness التي تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات غير مدروسة، وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية (Verdú, A. J & Gómez-Gras, 2009.p668-690)

**حقبة الثمانينات 1980-1989:** تم تركيز فيها على عنصر المنافسة باعتباره الافتراض الرئيسي لبلوغ ميزة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advantage. وتأسيا على ذلك، فإن التحلي بالمرونة الاستراتيجية Strategic flexibility يرتبط بقابلية المنظمات على إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة. (Asikhia, 2010,p18-28)

**حقبة التسعينات ولغاية الآن 1990's:** في هذه الحقبة تم تأكيد فيها على أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يعتبر مشابه لمفهوم القدرات Capabilities والتي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت توجهين وهما التوجه الخارجي Externally، ومضمونه أن التحولات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم Reassessment الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية، و التوجه الداخلي Internally، وفيه يصار الاعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي ( التوجه التنظيمي) والمستوى المتوسط ( الهيكل التنظيمي) والمستوى المنخفض ( العمليات التنظيمية ) . (Grundy & Bai, 2003,p23-26)..

## 3.1.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية:

تطرقت عدت الدراسات سابقة لموضوع المرونة الاستراتيجية من زوايا مختلفة وتناولت أبعادها حسب طبيعة الدراسة من ناحية وميدان الدراسة من ناحية، أخرى وقد تم اختيار الأبعاد التالية والتي تعتبر أكثر الأبعاد ملائمة للدراسة، وتأتي أبعاد المرونة الاستراتيجية على النحو التالي:

### أولاً: مرونة الموارد

عرف الباحثين الموارد بأنها كل القدرات والأصول والعمليات التنظيمية، والمعلومات والمعرفة، والخصائص المتعلقة بالمنظمة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم بها والسيطرة عليها من قبل المنظمة

وبالاعتماد عليها تتمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتحسين و تطوير أنشطتها وأدائها ، ويشير مفهوم مرونة الموارد الى الموارد التي تمتلك القابلية على إنتاج العديد من المنتجات المختلفة، إذ تنعكس هذه المرونة من خلال قدرة الموارد على التعامل مع مجموعة واسعة من مهام التصنيع بشكل فعال ، فالموارد المرنة تمكن من استغلالها في العديد من الاستعمالات بسرعة وبدون تكاليف إضافية عند استغلالها. (بن غزال و طاهري، 2018، ص125).

### ثانيا: مرونة الهيكل التنظيمي (مرونة الهيكلية)

عرف (Yongsun, 1991,p48) 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، وأشار إلى أن أهمية مرونة الهيكل التنظيمي تظهر مدى امتلاك المنظمة للمرونة الاستراتيجية في أداء أعمالها بهدف التكيف مع البيئة المضطربة، يضم الهيكل التنظيمي المرن من مجموعة من الممارسات والإجراءات داخل المنظمة والتي تؤدي إلى تعزيز التفاعل بين الموظفين ونشر المعلومات، وتخلق هذه المجموعة من الممارسات والإجراءات نظامًا ذا حدود مفتوحة وانسيابية حرة لنقل المعرفة والمهارات. (Tyulkova, 2016,p552)

### ثالثا: مرونة الموارد البشرية

يعرفها (Roxanne Zolin, 2010,p1-7) أنها قابلية إدارة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب للتغيرات في الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويمكن تعريفها على أنها قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشاكل والاستجابة بسرعة للتغيرات والحالات الغير المتوقعة. وأطلق عليها بعض الباحثين والكتاب مفهوم (مرونة رأس المال البشري)، وتشمل المرونة العددية وتعني قدرة المنظمة على تعديل عدد العمال، أو عدد ساعات العمل والمرونة الوظيفية، وتعني: قدرة الموظفين على أداء المهام المختلفة (البياتي، 2019، ص168)

### الشكل (2): أبعاد المرونة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة



## 1.1.2 طرق قياس المرونة الإستراتيجية:

بالرغم من حداثة موضوع المرونة الإستراتيجية إلا أن هناك عدد محصور من دراسات التي تناولت قياس المرونة الاستراتيجية، فمن هذه الدراسات نذكر:

1. دراسة (Mill & Schumman, 1985) اقترح أنه يمكن قياس المرونة ميدانياً من خلال مؤشر حجم المبيعات المتغيرة (Sales Variability)، أو عملية التوظيف المتغيرة (Employment Variability)، وأثرها في الأداء. (وليد العواودة، 2007، ص44)

2. دراسة (Awwad, 2009) قام باقتراح أبعاد يمكن من خلالها قياس المرونة الإستراتيجية وتلك الأبعاد هي: (اسية بن احمد ، 2012 ، ص38)

- مرونة السوق: قدرة النظام على الاستجابة أو التأثير في السوق.
- مرونة المنتج الجديد: القدرة على إنتاج منتجات جديدة بسرعة.
- مرونة التوسع: تعبر عن مدى قدرة النظام على زيادة أو تقليص قدراته الإنتاجية حسب الطلب.
- 3. أما دراسة (Abbott & Banerji, 2003) فقد اقترحا أنه يمكن قياس المرونة الإستراتيجية من خلال قياس مرونة السوق، وقياس مرونة الإنتاج، وقياس المرونة التنافسية وأثرها في الأداء المالي.
- 4. في حين دراسة (Zhang, 2012) أشارت إلى أن المرونة الإستراتيجية يمكن قياسها من خلال:
  - مرونة المنتج: تمكن المنظمة من تنويع منتجاتها وتغييرها بكفاءة وبسرعة.
  - مرونة التنسيق بين الوظائف: القدرة على الربط بين مختلف الوظائف والتنسيق بين مختلف الموارد.
  - مرونة الموارد: مدى قدرة المنظمة على توفير الموارد من المزودين بفعالية وفي الوقت المناسب.(اسية بن احمد ، 2012 ، ص39).

## 2.2 الإطار النظري للأداء الإبداعي:

أن المنظمات وباختلاف أنشطتها و نوع صناعاتها تواجه اليوم العديد من تحديات التي تقف حاجزاً أمام بلوغ أهدافها ، وذلك يعود الى ظاهرة العولمة وتركيبية المعقدة لبيئة الأعمال ، فضلاً عن التعقيد في سلوك و رغبات عملائها والتي تعد من اهم هذه التحديات وبمرور الوقت ازدادت حدة هذه التحديات بسبب استغلال التكنولوجيا المتطورة والسريعة، الأمر الذي جعل هذه المنظمات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التحديات ، مما استلزم على قادة هذه المنظمات إيجاد الطرق الفعالة لضمان الاستجابة السريعة في تلبية رغبات عملائها بما يتوافق مع رغباتهم ، حيث يرى قادة هذه

المنظمات أن الأداء الإبداعي هو الوسيلة الرئيسة والاستراتيجية التي تسمح لها بمواجهة هذه التحولات المستمرة .

## 1.2.2 مفهوم الأداء الإبداعي وأهميته:

اختلفت آراء ووجهات النظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم دقيق للأداء الإبداعي للمنظمة، ويعود هذا تباين إلى تعدد المداخل واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء الإبداعي للمنظمة، حيث ظهر مفهوم الأبداع لأول مرة على يد الكاتب (Schumpeter) عندما تبنى النظرية الاقتصادية التي نشرها عام (1939) إذ تطرق فيها عن الدورة الاقتصادية والأبداع والريادة، فقد بين بأن أحد عوامل تصحيح سلبيات الدور الاقتصادية يفترض وجود عاملين يحملون مهارات إبداعية تساهم في النمو والتطور.

واعتبر ( صالح مهدي، 2019، ص 462) بأن الأداء الإبداعي هو تطبيق لرغبة المورد البشري لتقديم أفكار جديدة تساهم في إيجاد التنظيم الفعال والعمل على تعزيز وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف ووضع الإستراتيجيات بما يخلق ميزة تنافسية مستدامة.

ويرى ( Alper & Nigar, 2010, p18) الأداء الإبداعي يتمثل في قابلية المنظمة على نقل المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية، ودمجها لخلق معرفة جديدة تنتج إبداع إداري أو تقني ويعتبر إبداع العاملين الميزة التنافسية التي يمكن الحصول عليها من الموارد البشرية كفوءة والتي بدورها تمكن المنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

ويعتقد (Suifan & Taghrid, 2017, p284) بأن الأداء الإبداعي هو مجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة والخبرات المتنوعة من قبل الأفراد لتوليد الأفكار الجديدة واتخاذ القرارات وحل المشكلات وإنجاز مهام العمل بطريقة فاعلة

و يؤكد (Multaharju, S, 2017, p28) الأداء الإبداعي يعكس قدرة المنظمة على إنتاج أو التكيف مع الابتكارات الجديدة، ويهدف بالتأثير على الأسواق التي تعمل فيها.

ووصفه بعض الباحثين بأنه سلوك محدد وبهذا الصياغ عرفه (Sayed, S, 2015, p57) بأنه السلوك المتميز الذي يهدف الى إيجاد وتوحيد الأفكار ومن ثم تطبيقها واقتناص الفرص واستثمار فيها بشكل أمثل فضلاً عن البحث الطرق والوسائل الحديثة.

استنادا على ما سبق، يرى الباحث أن الأداء الإبداعي على انه مخرجات نهائية لقرارات تتخذها المنظمة وتبدأ بفهم الوضع القائم ثم التركيز عليه وتجميع المعلومات الازم عنه، وإيجاد البدائل والخيارات وتقييمها ومن ثم تجريب هذه الخيارات، وقد يتوقف الأداء الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها.

## 2.2.2 النظريات التي تركز عليها المنظمات في تحقيق الأداء الإبداعي:

أشار (عبد الرحمان و اياد، 2017، ص15) الى وجود ثلاث منظورات يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في حالة تحقيق الأداء الإبداعي، وفيما يلي عرض لتلك المنظورات:

### 1. الأداء الإبداعي المستند إلى الموارد

ويعتمد المنظور أساساً على توضيح الاختلافات في الموارد التنظيمية الملموسة وغير الملموسة بين المنظمات والتي تسعى المنظمات من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية، حيث أن الموارد التي تكون نادر وذات قيمة ولا يمكن نسخها أو تقليدها ستحقق للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة.

وقد أكدت دراسة (Tseng et al., 2011 p 971) بأن المورد المعرفي الذي يصنف في خانة الموارد غير الملموسة يعتبر من موارد المهمة للمنظمة في الوقت الحالي وهي من المقدرات الأساسية في تحقيق الأداء الإبداعي وخصوصاً في شركات الاتصالات والتكنولوجيا ، ومن المدخلات الأساس لهذا المورد هو البحث والتطوير .

### 2. الأداء الإبداعي المستند إلى القابليات الديناميكية:

طورت هذه النظرية استناداً إلى نظرية الاعتماد على المورد وأهم ما تطرقت إليه هو كيفية تحسين المعرفة الموجودة في المنظمة وطرق حصول على المعارف جديدة وكيفية تحسينها ومدى مساهمة الأبداع في تجديد المعرفة واستيعاب المعرفة من الخارج، وأن المنظمات التي تكون لها قدرات في التعلم والحصول على المعرفة بسرعة تكون لها الحصة الأكبر في تحقيق الأداء الإبداعي وبالتالي الميزة التنافسية المستدامة.

### 3. الأداء الإبداعي المستند إلى شبكات الأعمال:

تبرز هذه النظرية كيف لتحالف الخارجية والتعاون في المنظمة أن يحقق لها الأداء الإبداعي، وغالباً ما يوظف هذا المنظور لنقل واكتساب المعرفة بين المنظمات التابعة. ومن خلال شبكة العلاقات التي تقوم بها المنظمات التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة لمواردها المعرفية عن طريق الاندماج أو التعاون فيما بينها أو بين منظمات أخرى.

وقد أثبتت العديد من الدراسات في الوقت الحالي أن العمل التعاوني له دوراً كبيراً في تحقيق الأداء الإبداعي للمنظمات من خلال ممارستها له سواء أكان بين العاملين أو عن طريق المنظمة مع منظمات أخرى محلية ودولية.

### 3.2.2 الميركزات الأساسية لأداء الإبداع:

يعد الإبداع موهبة كامنة في كل الأفراد في المنظمة كبقية المواهب المستترة، تحتاج الى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة، غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء يحملون صفات من جملتها:

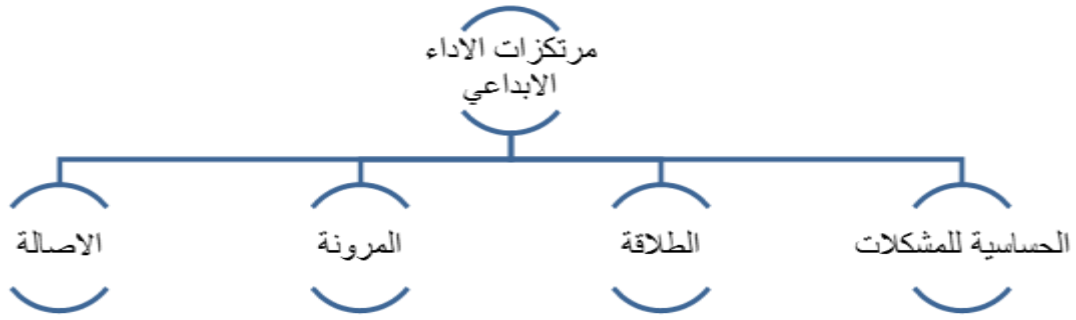
أ- **المرونة:** تمثل المرونة قابلية المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة بها هذه التغيرات الجديدة تتطلب رداً سريعاً وحاسماً. وتكون الاستجابة من خلال مجموعة التعديلات في الخطط أو الإجراءات وحتى الهيكل التنظيمي، وبذلك تعمل على إيجاد منظمة قادرة على الصمود بقوة ضد تلك التغيرات، ( صالح مهدي، 2019 ، ص463 ) .

ب- **الأصالة:** تُعد الأصالة من أكثر المفاهيم المرتبطة بالإبداع كونها تمثل التميز و التفرد وابتكار الأفكار الجديدة المميزة التي لم يمتلكها أحد، والابتعاد عن الأفكار الشائعة والمكررة ، كما تعد الأصالة مقدرة الأفراد المبدعين على إنتاج الأفكار الأصيلة الفريدة وقليلة التكرار وتتمثل بالجوانب الثلاثة، كما تعد الطريق للإبداع والتفكير المميز الذي يؤدي إلى إنتاج الأفكار الفريدة واستخدام النشاط العقلي من أجل الدخول في التحدي مع المنظمات الأخرى والحصول على الأداء المتميز وأساليب جديدة والقدرة على الإبداع وخلق النشاطات الفكرية الفريدة ( الطائي و بهاء ،2019،ص43)

ج- **الطلاقة:** هي قابلية على إنتاج أكبر عدد من الأفكار لمواقف معينة خلال مدة زمنية قصيرة. وتتعلق أيضا باستمرارية الأفكار وتدفق المعارف والمعلومات الأساسية المطلوبة، وفق تصور جديد وفكرة ناجحة والتي بموجبها يخلق الموظفين طرق جديدة تخدم عمل المنظمات بطلاقة عالية وتفكير منفتح نحو باقي المنظمات (Zamir & Leikin, 2013 p296).

د- **الحساسية للمشكلات:** يقصد به الحساسية للمشكلات هو إدراك المشكلات أو الاحتياجات أو نقاط الضعف في البيئة أو الموقف والحساسية للمشكلات تعني قابلية على التعامل مع حالة معينة تنطوي على مشكلة أو بعض المشاكل التي تحتاج إلى حل، وأشار بعض الباحثين بأن الحساسية للمشكلات قابلية القائد الخلاق على رؤية نقاط ضعف كثيرة في موقف واحد، بالإضافة إلى قدرته على تحليل الوظائف المعقدة للأفكار وإعادة بنائها (صفاء،2020،ص215)

الشكل (3): المرتكزات الأساسية لأداء الإبداعي



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

#### 4.2.2 قياس الأداء الإبداعي:

تعد فحوصات الإبداع الأداة مناسبة تساعد الأفراد على معرفة ما يجب عمله ليصبح أكثر إبداعاً. فقد قدمت فحوصات الإبداع تعريفاً عملياً للذكاء مما جعل «بورنغ Boring» وهو أحد الباحثين في الذكاء أن يعرف الذكاء بأنه الجوانب التي تحاول اختبارات الذكاء قياسها. وهناك طريقتان لتحليل نتائج الاختبارات وذلك بأن يتم التحليل على شكل جمعي، حيث يتم مقارنة درجات شخص معين مع متوسط درجات المجموعة فيوصف الشخص على أنه فوق الوسط أو تحته أو فيه. وفي الطريقة الثانية أن تقارن درجات الشخص على نحو فردي بمقارنتها مع درجات الشخص نفسه في المجالات التي يقيسها الاختبار وتوصف الدرجات بأنها ضعيفة أو قوية في المجالات المختلفة، بغض النظر عن كيفية مقارنتها مع متوسط المجموعة. فقد يكون أداء الفرد أعلى من متوسط المجموعة في سائر المجالات، ولكن إذا قارنا أداءه في كل مجال على حده مع مستوى أدائه الكلي قد تجده ضعيفاً في بعضها وقد تجده قوياً في بعضها الآخر. (الحارثي، 2008).

#### 5.2.2 مستويات الأداء الإبداعي:

يمكن نفرق بين ثلاثة مستويات من الأداء الإبداعي في المنظمات:

- ♦ الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد بصفة فردية انطلاقاً من قدرات وسمات إبداعية التي يمتلكونها
- ♦ الإبداع على مستوى الجماعة: هو من مخرجات العمل الفرقي الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة بناء على تفاعل قدراتهم الإبداعية فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة
- ♦ الإبداع على مستوى المنظمة: يعتمد هذا نوع من الإبداع بالدرجة الأولى على المهارات والخبرات الموجودة في المنظمة والقدرة على تحسين مخرجاتها وتقديم براءات الاختراع على أساس المعرفة وتكييفها مع الظروف الخارجية والبيئة الداخلية (جلاب وآل طعين، 2015، ص 16).

### 3. الإطار الميداني للدراسة:

#### 1.3 مجتمع وعينة وأداة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائري (بنك الوطني الجزائري، بنك الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري) موزعين على ثلاث ولايات هي: البيض، تيارت والأغواط، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 112 موظف في الإدارة، ولجمع البيانات تم توزيع 120 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 112 استبيان كانت كلها صالحة للدراسة.

#### 2.3 أداة البحث:

لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثين بتصميم استبانة بهدف حصول على الإجابة على أسئلة الدراسة؛ وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة: العلاقة التفاعلية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي

وقد شملت الاستبانة جزء خاصا بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة البحث من خلال (5) متغيرات، وهي: النوع الجنس، الفئة العمرية، الحالة العائلية، الوظيفة والخبرة المهنية، المستوى التعليمي وجزء تضمن (15) فقرة بهدف قياس أبعاد المرونة الاستراتيجية المعتمدة في الإطار النظري، وهي: المرونة الموارد البشرية، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة الموارد. وجزء تضمن (10) فقرة بهدف قياس الأداء الإبداعي للعاملين في البنوك العمومية لولاية البيض والأغواط وتيارت.

وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ الذي يتوزع على خمس درجات تتراوح كالاتي (5) درجات للموافقة بشدة (4) للموافقة (3) للمحايد (2) لغير الموافق، (1) لغير الموافق بشدة، وقد تم الاعتماد على الوسط الفرضي (3)، والذي على ضوئه تقارن الأوساط الحسابية لكل فقرة.

الجدول (01): مجالات تقييم المتوسط الحسابي لأداة الدراسة

| غير موافق بشدة | غير موافق     | محايد         | موافق         | موافق بشدة |
|----------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| 1              | 2             | 3             | 4             | 5          |
| 1 الى 1,79     | 1,80 الى 2,59 | 2,60 الى 3,39 | 3,40 الى 4,19 | 4,20 الى 5 |

المصدر: (بوطالب و بوقريط، 2022، ص399)

#### 3.3 صدق وثبات أداة البحث:

تم تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة مركز الجامعي نور البشير بالبيض، وقد أخذ بآرائهم في صياغة النسخة النهائية للاستبانة. أما ثبات الاستبانة فقد تم استخدام

اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ (Alpha de Cronbach). ، لقياس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة البحث في كل الفقرات الموجودة في المقياس، كما في الجدول (02).

الجدول (02): معاملات ألفا كرو نباخ

| المتغيرات            | عدد العبارات | قيمة ألفا كرو نباخ |
|----------------------|--------------|--------------------|
| المرونة الاستراتيجية | 15           | 0.842              |
| الأداء الإبداعي      | 10           | 0.889              |
| الاستبيان ككل        | 24           | 0.891              |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

علما انه كلما معامل ألفا كرو نباخ كان أكبر من (0.6) كلما اثبت على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. ونلاحظ من خلال جدول رقم (02) أن قيمة ألفا كرو نباخ لكل الاستبيان تفوق 0.80 حيث بلغ قيمته 0.891 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

#### 4. عرض نتائج الدراسة:

##### 1.4 خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (04) الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة البحث من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي والوظيفة وعدد سنوات الخبرة.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الديمغرافية والوظيفية

| النسبة | التكرار | البيان                  |               |
|--------|---------|-------------------------|---------------|
| 59.82  | 67      | ذكر                     | الجنس         |
| 36.60  | 41      | أنثى                    |               |
| 11.60  | 13      | مدير وكالة بنكية        | القسم الوظيفي |
| 12.5   | 14      | نائب مدير وكالة بنكية   |               |
| 16.07  | 18      | رئيس مصلحة              |               |
| 20.53  | 23      | المكلف بالتسيير التجاري |               |
| 37.5   | 42      | أخرى                    |               |
| 16.96  | 19      | من 0 الى 5 سنوات        | الخبرة        |

|       |     |                   |
|-------|-----|-------------------|
| 19.64 | 22  | من 6 الى 10 سنوات |
| 34.82 | 39  | من 11 الى 15 سنة  |
| 26.78 | 30  | أكثر من 15 سنة    |
| 100   | 112 | المجموع           |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

**التعليق:** نلاحظ من خلال جدول رقم (3) أن النسبة الأكبر من الموظفين هم من فئة الذكور بنسبة 59.82%، أما بالنسبة لعدد الإناث فكان 41 مفردة من مجموع 112، ما يمثل نسبة 36.6%. ونلاحظ أيضاً من خلال النتائج أن أغلبية أفراد العينة يتوزعون في وظائف أخرى " مكلف الزبائن، محلل قروض، مكلف بالتحويلات، أمانة المديرية... الخ " بنسبة 37.5%، بينما بلغت نسبة من يشغلون منصب مدير وكالة بنكية 11.60%. في حين توزع الموظفين على منصب رئيس مصلحة والمكلف بالتسيير التجاري بنسبة 16.07% و 21.53% على التوالي، أما فيما يخص الخبرة فنلاحظ أن 39 من الموظفين لديهم خبرة بين 11 و 15 سنة ويمثلون 34.82% من أجمالي المبحوثين، وفي المرتبة الثانية أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة وعددهم 30 موظف ويمثلون 26.78%، ثم يليها أصحاب الخبرة بين 6 و 10 سنوات بنسبة 19.64%، في حين كانت المرتبة الأخيرة من نصيب أصحاب الخبرة من 0 الى 5 سنوات.

## 2.4 وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

### 1.2.4 وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغيرات المرونة الاستراتيجية:

تشير النتائج الواردة في الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المرونة الاستراتيجية.

**جدول (4):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فقرات متغير المرونة الاستراتيجية.

| المتغير              | البعد                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | درجة الاهتمام |
|----------------------|-----------------------|---------------|-------------------|---------|---------------|
| المرونة الاستراتيجية | مرونة الهيكلية        | 3.67          | 0.458             | موافق   | 03            |
|                      | مرونة الموارد البشرية | 3.89          | 0.612             | موافق   | 01            |
|                      | مرونة الموارد         | 3.79          | 0.543             | موافق   | 02            |
|                      | الإجمالي              | 3.783         | 0.520             | موافق   |               |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>



**التعليق:** يتضح من الجدول رقم (04) ارتفاع المتوسطات الحسابية للمرونة الاستراتيجية وأبعادها عن المتوسط النظري؛ حيث أن ارتفاع المتوسط الفعلي عن (3)، وهذا ما يعني امتلاك المؤسسة محل الدراسة للمرونة الاستراتيجية بصورة كبيرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمرونة الاستراتيجية للعينة بشكل عام (3.783) بانحراف معياري (0.520). كما جاءت الأبعاد جميعها في الاتجاه موافق، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.67-3.89). جاء في المرتبة الأولى بعد مرونة الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.89) بانحراف معياري (0.612)، وفي المرتبة الأخيرة بعد مرونة الهيكلية بمتوسط حسابي بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.458).

#### 2.2.4 وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغيرات الأداء الإبداعي:

تشير النتائج الواردة في الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن الأداء الإبداعي.

**جدول (5):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فقرات متغير الأداء الإبداعي.

| المتغير         | البعد             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | درجة الاهتمام |
|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|---------|---------------|
| الأداء الإبداعي | الأصالة           | 3.77          | 0.579             | موافق   | 01            |
|                 | الحساسية للمشكلات | 3.62          | 0.542             | موافق   | 02            |
|                 | الإجمالي          | 3.695         | 0.563             | موافق   |               |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

**التعليق:** تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ 3.695 وانحراف معياري قدره 0.563، وتوضح هذه النتيجة أن درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالأداء الإبداعي كان متوسطة، وهذا باتفاق أغلبية أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم متقاربة، فيما يخص بعد الأصالة فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.77 وهي درجة قوية، وما يفسر ذلك هو أن أفراد العينة يمتلكون أكثر من وسيلة و أسلوب لحل ما يواجهون من مشكلات أثناء العمل، فضلا عن قابليتهم العالية في تطوير العمل بما يساهم في الرقي بخدمة العميل المستفيد من خدمات المنظمة المبحوثة.

في حين جاءت درجة اهتمام المؤسسة ببعد الحساسية للمشكلات قوية أيضا، وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.62 مما يفسر اتفاق أفراد العينة على وجود هذا البعد. والذي يشير إلى أن العينة المبحوثة من الموظفين في البنوك العمومية محل الدراسة يمتلكون حساسية تجاه المشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء مزاولتهم لمهامهم في البنوك فضلا عن قدرتهم للتخطيط لمعالجة هذه

المشكلات، فالمنظمة لديها قابلية على تصحيح وإعادة هيكلة العمليات وفق التحولات المطلوبة في المستقبل وفي الوقت المناسب.

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

تركز تحليلات هذا الجزء على اختبار فرضيتي التأثير التبادلي بين المتغيرين ويتضمن مضامين معينة غايتها تحليل تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية من عدمه في الأداء الإبداعي، وبالعكس تحليل تأثير أبعاد الأداء الإبداعي من عدمه في المرونة الاستراتيجية، وذلك وفق نتائج الانحدار الخطي البسيط.

#### 1.3.4 تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الإبداعي:

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة "، وهذه الفرضية يمكن صيغتها بالشكل التالي:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة

الجدول (06): نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار الخطي البسيط لفرضية الرئيسية الأولى

| المتغير التابع (الأداء الإبداعي) |                        |                          |               |                     |                 | المتغير المستقل       |
|----------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------|---------------------|-----------------|-----------------------|
| معامل الانحدار                   |                        | ANOVA تحليل التباين      |               | ملخص النموذج        |                 |                       |
| T<br>المحسوبة                    | معامل<br>الانحدار<br>β | مستوى<br>الدالة<br>(Sig) | F<br>المحسوبة | معامل التحديد<br>R² | الارتباط<br>(R) |                       |
| 3.917                            | 0.284                  | 0.000                    | 15.340        | 0.122               | 0.350           |                       |
| 6.948                            | 0.529                  | 0.000                    | 48.277        | 0.305               | 0.552           |                       |
| 5.558                            | 0.440                  | 0.000                    | 30.891        | 0.219               | 0.468           | مرونة الموارد البشرية |
| 6.605                            | 0.570                  | 0.000                    | 43.624        | 0.284               | 0.533           | المرونة الاستراتيجية  |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

**التعليق:** يوضح الجدول رقم (06) نتائج اختبار الفرضية الأولى، والتي أظهرت أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها ( مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد البشرية )، حققت تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الأداء الإبداعي عند مستوى معنوية 0.05، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ب 0.533

بعلاقة ارتباط موجبة وقوية ، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.284، أي أن التغيرات التي تطرأ في الأداء الإبداعي ناتجة عن التغير في المرونة الاستراتيجية بنسبة 28% ، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة الحالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( B ) 0.570، هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية يؤدي إلى ارتفاع في الأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بقيمة 57% ، وجاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 اقل من مستوى المعنوية 0.05.

كما أثبتت النتائج أيضا أن الأبعاد متفرقة كان لها تأثير في الأداء الإبداعي حيث بلغت قيمة معاملات التحديد على التوالي (0.122، 0.305، 0.219) وهي نسب مقبولة جدا حيث تعكس تلك المعاملات التغيرات التي تطرأ في الأداء الإبداعي الناتجة عن المرونة الاستراتيجية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) كانت كلها أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05).

**القرار:** نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

#### 2.3.4 تحليل تأثير الأداء الإبداعي في المرونة الاستراتيجية:

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء الإبداعي في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "، وهذه الفرضية يمكن صيغتها بالشكل التالي:

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء الإبداعي في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة  
 $H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء الإبداعي في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

**الجدول (06): نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار الخطي البسيط لفرضية الرئيسية الثانية**

| المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) |                     |                        |               |                     |                 | المتغير المستقل   |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------|---------------|---------------------|-----------------|-------------------|
| معامل الانحدار                        |                     | ANOVA تحليل التباين    |               | ملخص النموذج        |                 |                   |
| T<br>المحسوبة                         | معامل الانحدار<br>β | مستوى الدلالة<br>(Sig) | F<br>المحسوبة | معامل التحديد<br>R² | الارتباط<br>(R) |                   |
| 6.089                                 | 0.322               | 0.000                  | 37.076        | 0.252               | 0.502           |                   |
| 4.053                                 | 0.514               | 0.000                  | 16.424        | 0.130               | 0.360           | الحساسية للمشكلات |
| 5.864                                 | 0.461               | 0.000                  | 34.381        | 0.238               | 0.488           | الأداء الإبداعي   |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V<sub>26</sub>

**التعليق:** يوضح الجدول رقم (07) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي أظهرت أن الأداء الإبداعي ببعديه (الأصالة، حساسية للمشكلات)، حققت تأثيرا ذا دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بـ 0.488 بعلاقة ارتباط موجبة وقوية، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.238، أي أن التغيرات التي تطرأ في الأداء الإبداعي ناتجة عن التغير في المرونة الاستراتيجية بنسبة 23%، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة الحالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.461، هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالأداء الإبداعي يؤدي إلى ارتفاع في المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بقيمة 46%، وجاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05.

كما أثبتت النتائج أيضا أن الأبعاد متفرقة كان لها تأثير في المرونة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معاملات التحديد على التوالي (0.252، 0.130) وهي نسب مقبولة جدا حيث تعكس تلك المعاملات التغيرات التي تطرأ في المرونة الاستراتيجية الناتجة عن الأداء الإبداعي، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) كانت كلها أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05).

**القرار:** نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء الإبداعي في المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

**5. خاتمة:** من خلال دراستنا الحالية تحققنا من أنه وفي ضل التحولات السريع في بيئة الأعمال، أصبح لازما على المنظمة امتلاك المرونة الاستراتيجية اللازمة للاستجابة لتلك التحولات، ومن بين أهم الخيارات امتلاكها نجد خيار الاهتمام بالأداء الإبداعي، لأجل ذلك جاءت الدراسة من أجل تحديد تأثير المتبادل بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية.

**1.5 نتائج الدراسة:** قدمت الدراسة الحالية أنموذجا تأثير المتبادل بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في البنوك العمومية الجزائرية، وفيما يلي حوصلت لاهم نتائج الدراسة:

– تمتاز البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بدرجة مقبولة من المرونة الاستراتيجية مما يمنحها قابلية للاستجابة لتحولات التي يمكن أن توجهها وهذا بسبب تمتع موظفي القطاع بالمرونة عند قيامهم بوظائفهم وامتلاكها لهيكل تنظيمي مرن يستطيع استيعاب جميع تغيرات البيئة.

– يتوفر لدى موظفي البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة أبعاد الأداء الإبداعي بدرجة جيدة، إذ تعكس هذه النتيجة مدى القابليات والمهارات والإمكانات الإبداعية التي يمكن أن تؤهل موظفي القطاع للإبداع والتفرد والتميز في أداء مهامهم.

– يوجد تأثير تبادلي بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في مؤسسة محل الدراسة، مما يفسر اهتمامها بالمرونة الاستراتيجية بالقدر الكافي الذي يمكنها من تحقيق الأداء الإبداعي والعكس صحيح.

## 2.5 توصيات الدراسة: من اهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- الاهتمام بالموارد البشري من خلال تأهيل وتدريب الموظفين على مهارات المرونة في استيعاب التحولات والتقلبات المفاجئة، وإنشاء نوع من التمكين في اتخاذ القرارات بتخفيض المركزية في بنوك العمومية الجزائرية من تحقيق الأداء الإبداعي.
- ترسيخ ثقافة الأداء الإبداعي لدى الموظفين من خلال استخدام مناهج التدريب المناسبة لتحقيق الأهداف. واستقطاب الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية الذين لديهم قابلية لتوليد الأفكار المبدعة، وضع نظام حوافز فاعل مبني على أسس ومعايير تتضمن مكافأة الأداء الإبداعي.
- ضرورة سعي البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة الى المحافظة على مستويات متغير المرونة الاستراتيجية فيها، والعمل أكثر على رفع مستويات هذا المتغير فيها الى مستويات اعلى مما هو عليه، ليكون لديها القدرة على مواكبة التحولات المتسارعة في البيئة الأعمال التي تنشط فيها ومواجهة حالة اللا تأكد البيئي من اجل وصول الى أهدافها وتحقيق الأداء الإبداعي.
- إعادة مراجعة نظام تقييم الأداء ليتضمن معايير تقييم موضوعية ودقيقة، بما يكفل اطلاع الموظفين على حصة تقييم أدائهم، بما يسهم في استثمار في نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين،

## 5. الإحالات والمراجع:

- Alper, E., & Nigar, C. (2010). comparing innovation capability of SME. *journal of small business management*. pp. 48-56
- Asikhia. (2010). . Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks. *African Journal of Marketing Management*, pp. 18-28.
- Grundy, J. C., & Bai, J. (2003). An Architecture for Efficient, Flexible Enterprise System Integration. *the International Conference on Internet Computing*, (pp. 23-26). Nevada, USA.
- Harrigan, & Kathryn. (1985). *Strategies for Joint Ventures*. Lexington. Lexington Books.
- Joanna R. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of economics and management*, p. 15.
- Momaya, K. S. (2017). Institutional growth and industrial competitiveness: exploring the role of strategic flexibility taking the case of select institutes in India. *Global Journal of Systems Management*, p. 115.
- Multaharju, S. (2017). Sustainability-related risk management in buying logistics services. An exploratory cross-case analysis. *The International Journal of Logistics Management*, p. 28.
- Roxanne Zolin. (2010). "Human Resource Flexibility and Strong Ties in Entrepreneurial Teams. *Journal of Business Research*, pp. 7-1.
- Sayed, S. (2015). Green HRM-A Tool of Sustainable Development. *Indian Journal of Applied Research*, p. 57.
- Suifan, & Taghrid. (2017). The Relationship between Transformational Leadership and Employee Creativity in the Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, p. 284.
- Tyulkova. (2016). A Flexible Organizational Structure as a way of Knowledge Management in SME. *Intellectual Capital Knowledge Management & Organizational Learning*, (p. 552).
- Verdú, A. J, & Gómez-Gras. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal Organizational Change Management*, pp. 668-690.

- Villanueva, J. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, p. 160.
- William Goldena. (2000). Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail. *Omega The International Journal of Management Science*, p. 375.
- Yongsun. (1991). The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment. (*Doctoral dissertation*). Washington, Seattle: University of Washington.
  
- آمال محمد على المجاهد، وقياد عبد الله عبد الرحمن السدعي. (جوان، 2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. *لمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ص 744-845.
- بن غزال ، و طاهري. (2018). اثر المرونة الاستراتيجية على استراتيجيات التنويع في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة ابحاث اقتصادية وادارية*، صفحة 125.
- جهيد بوطالب ، و فاروق بوقريط. (2022). علاقة القيادة الاستراتيجية بدعم سلوك التشاركي لعضو هيئة التدريس . *مجلة دراسات في الاقتصاد و ادارة الاعمال* ، صفحة 399.
- الحبيلة عيد سليمان. (2019). القدرات الديناميكية واثرها في تحقيق البراعة السياقية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه. جامعة الموته كلية الدراسات العليا.
- سلايمي، و السبتي. (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدي للاستراتيجية الى نظرية الموارد . *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، الصفحات 83-104.
- صفاء. (2020). دور القدرات التكنولوجية في العلاقة بين القيادة الخلاقة والصورة الذهنية للمنظمة بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل للاتصالات،. *المجلة العراقية للعلوم الادارية قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد*، ص215.
- عذراء عبد الكريم حميدة، وعبد الرضا صالح رشيد . (20 سبتمبر 2020). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، الصفحات 34-53.
- عصاري سمير. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الأداء الإبداعي -دراسة حالة المؤسسات الصناعية الكهرو منزلية بولاية سطيف. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، الصفحات 439-421.
- فيصل علوان العلي الطائي ، و ميثم حسين بهاء . (2019). لتفكير السراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، صفحة 43.
- ناصر محمد خميس، و دخيل إبراهيم طارق . (2021). علاقة التشارك المعرفي في دعم الأداء الإبداعي. *تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، صفحة 408.