

**مرونة الموارد البشرية وانعكاسها على الابداع الاستراتيجي**

**دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل نسيج الكويت**

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1651.24>

م. م. زهير وسمي سلمان

جامعة واسط/كلية التربية الاساسية

E-mail: za.salman@uowasit.edu.iq

## المستخلص:

هدف البحث إلى فحص مرونة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الاستراتيجي في معمل نسيج الكوت. فضلا عن تحديد مستوى اهتمام المعمل المبحوث بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. وانطلق البحث من مشكلة مفادها ضعف عمليات الإبداع الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة من خلال قلة منتجاته وعدم قدرته على منافسة المنتجات المستوردة في السوق المحلية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ صُمِّمَتُ الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألفت من (24) فقرة، واستعمل الباحث أسلوب العينة العشوائية، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (350)، وتم استرجاع (322) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة في مرونة الموارد البشرية والإبداع الاستراتيجي في المعمل المبحوث، ووجود تأثير معنوي موجب لمرونة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي في المعمل المبحوث. وخُصَّصَ البحث إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة قيام المعمل المبحوث، بتبني عملية الإبداع الاستراتيجي، والعمل على تحقيقها بفاعلية وكفاءة من أجل تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، وذلك لما لها من دور في بقاء المعمل المبحوث ونموه وتفوقه في مجال عمله وزيادة مركزه التنافسي. الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، الإبداع الاستراتيجي، معمل نسيج الكوت.

## Abstract

The research aimed to examine the flexibility of human resources and its relationship to strategic creativity in Al- Kut Textile Factory in addition to determining the level of interest of the researched laboratory in the main and sub-research variables. The research started from the problem of the weakness of strategic innovation processes in the organization under study through the scarcity of its products and its inability to compete with imported products in the local market. The study adopted the descriptive analytical approach. The questionnaire was designed as a tool for collecting data. It included (24) items. The researcher used the random sampling method. The number of the study population was (350), from which (322) questionnaires were suitable for statistical analysis.

The research ended with the following conclusions: the existence of a positive moral correlation in the flexibility of human resources and strategic creativity in the researched laboratory, and the presence of a positive moral effect of the flexibility of human resources in achieving strategic creativity in the researched laboratory. The research recommended the necessary need for the researched laboratory to adopt the strategic innovation process and work to achieve it effectively and efficiently. This will enhance its strengths and reduce its

weaknesses due to its role in the survival, growth and superiority of the researched laboratory in its field of work and increasing its competitive position. .

Keywords: human resources flexibility, strategic creativity, Kut Textile Factory.

## المقدمة:

تعمل المنظمات الآن في بيئات ذات أحداث غير مسبوقة وغير متوقعة ناتجة عن عوامل عدّة ، مثل التقدم التكنولوجي أو عولمة السوق ، وقد أجبرت هذه الظروف المديرين على إجراء تحولات نموذجية في توجيه منظماتهم، وظهرت مبادئ جديدة لإدارة المنظمات في هذه البيئات إذ تكون الأطر الزمنية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية أقصر، وقد استدعت الطلبات المتزايدة على المنظمات في وقت لاحق وجود موظفين مناسبين من الأفراد ذوي المرونة والقدرات ، وفي المنظمات لا تُعدّ الكفاءة في أداء مجموعة من المهام الموكلة كافية لضمان المزايا التنافسية، وقد تمّ تضمين الجوانب المتعلقة بمرونة الموظف في معايير الأداء الوظيفي الجديدة. وفي الوقت نفسه، يجب أن تمكن أنظمة الموارد البشرية في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات المنظمة من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار والتي يصعب التنبؤ بها. وبعبارة أخرى، يجب أن تكون أنظمة الموارد البشرية مرنة. ومن المعقول أن نتوقع إمكانية تحقيق هذه المرونة جزئياً من خلال تمكين الموظفين من الحصول على عملاء نشطين ومتحمسين وأذكياء.

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم مفاهيم: مفهوم في السياق ومفهوم في النظرية. أولاً، تقدّم الدراسة للباحثين في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة تقلبات السوق وزيادة الإنتاج من خلال مفهوم مرونة الموارد البشرية، وهي إحدى خصائص نظام الموارد البشرية، كمفهوم وثيق الصلة بفهم البيئة المتغيرة. ثانياً، تستكشف الدراسة كيفية تأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية في الإبداع الاستراتيجي وأبعاده على المستوى الكلي.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تتميز بيئة الأعمال اليوم بالتغيير السريع والمستمر، مما يجعل نجاح المنظمات أو فشلها يعتمد على مدى امتلاك مواردها للمهارات الإدارية، بما في ذلك القدرة على صياغة بدائل استراتيجية مرنة وتبنيها، واعتماد أساليب إدارية حديثة ومناهج علمية جديدة تمكّنهم من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تطرحها البيئة، لذلك تُعدّ مرونة الموارد البشرية أحد المداخل الاستراتيجية للتكيف مع التطورات الجارية، وهي سمة من سمات المنظمات الناجحة والرائدة.

وتكمن المشكلة الأساس للبحث في التساؤل الرئيس الآتي:-

❖ ما دور مرونة الموارد البشرية على الإبداع الاستراتيجي في (معمل نسيج الكوت)؟

أما تساؤلات البحث الفرعية فكانت كالآتي:-

- ❖ ما الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية في عمليات الإبداع الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في (معمل نسيج الكوت)؟
- ❖ ما مستوى الإبداع الاستراتيجي في (معمل نسيج الكوت)؟
- ❖ ما التأثير الذي يمكن ان تتركه مرونة الموارد البشرية على الإبداع الاستراتيجي؟
- ❖ ما شكل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و الإبداع الاستراتيجي؟
- ❖ ما تأثير مرونة الموارد البشرية(بأبعادها) على الإبداع الاستراتيجي وأبعاده للعاملين في (معمل نسيج الكوت)؟

لذلك جاء هذ البحث ليسلط الضوء على جانب مهم من الجوانب البحثية المتمثلة بمرونة موارد البشرية وكيف يمكن استثمارها وتوظيفها في تعزيز الإبداع الاستراتيجي وتفعيل دورها من أجل زيادة قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق العالمية والاقليمية .

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية المنظمة المبحوثة فضلا عن الأهمية الآتية:

1. الكشف عن مرونة الموارد البشرية التي تملكها المنظمة المبحوثة وبيان مكان القوة والضعف فيها.
2. تبرز أهمية البحث الحالي من خلال أهمية دراسة وتحديد مستوى مرونة الموارد البشرية لدى العاملين في مصنع نسيج الكوت (عينة البحث) وأهمية تحديد طرائق تطبيقها واستعمالها لتعزيز وتحسين عمليات الإبداع الاستراتيجي.
3. يستمد البحث الحالي أهميته من التطورات والتغيرات السريعة التي أحدثتها حركة السوق على المستويين المحلي والعالمي وضرورة تنمية مرونة الموارد البشرية لدى مديري عينة البحث بما يمكنهم من مواكبة السوق.

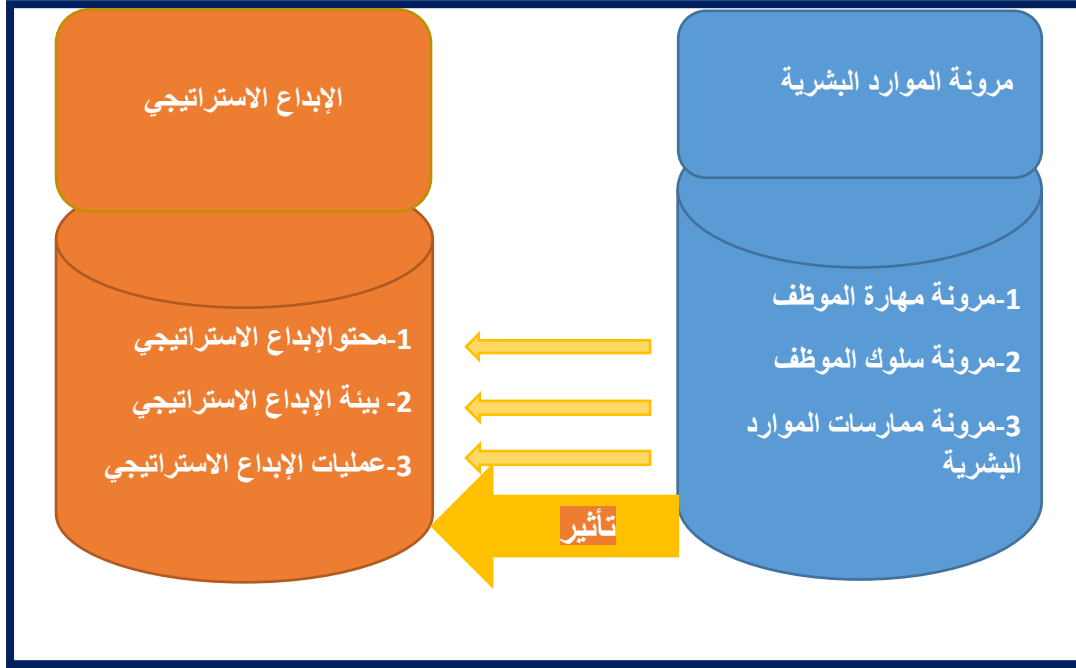
ثالثاً: أهداف البحث

تمثلت أهداف البحث بالآتي:

1. تقديم إيضاحٍ فكريٍّ عن متغيرات البحث (مرونة الموارد البشرية، الإبداع الاستراتيجي).
2. تشخيص مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة في مرونة الموارد البشرية.
3. تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالإبداع الاستراتيجي.
4. اختبار تأثير مرونة الموارد البشرية في الإبداع الاستراتيجي.
5. تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد مرونة الموارد البشرية في الإبداع الاستراتيجي؟

## رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تمّ بناء المخطط الفرضي ليعكس العلاقة بين متغيرات البحث المتغيّر المستقل (مرونة الموارد البشرية) والمتغيّر المعتمد (الإبداع الاستراتيجي) وكما في الشكل (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

## خامساً: فرضيات البحث:

بيّنتُ الدراسة الحالية عدد من الفرضيات التي تجسّد أهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها وكالاتي:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في الإبداع الاستراتيجي على المستوى الكلي. وتفرّعت عنها الفرضيات الآتية :

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده مرونة مهارة الموظف في الإبداع الاستراتيجي وأبعاده.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده مرونة سلوك الموظف في الإبداع الاستراتيجي وأبعاده.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعده مرونة ممارسات الموارد البشرية في الإبداع الاستراتيجي وأبعاده.

## سادساً: مجتمع البحث وعينته:-

شكّل (معمل نسيج الكوت ) ميداناً للجانب التطبيقي للبحث، إذ مثّل مجتمع البحث والبالغ عدده (1423) فرداً، واختير منها عينة عشوائية وُزعت عليهم استمارة الاستبيان التي أُعدت لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة بواقع ( 350 ) استمارة استرجعت منها ( 335 ) استمارة وبعد تفريغها اتضح ان الصالح منها للتحليل الاحصائي ( 322 ) استمارة والتي مثّلت عينة البحث.

## سابعاً: الأساليب الإحصائية:

تمّ استعمال مجموعة واسعة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة باستعمال برامج مثل SPSS.V.23 و Smart و PLS و Microsoft Excel 2010، بما في ذلك نمذجة المعادلة الهيكلية، لتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة ومدى ملاءمتها. وينقسم التحليل على قسمين:

أ- أدوات الصدق والثبات.

1. اختبار التوزيع الطبيعي: يستعمل لتحديد مدى صحة البيانات بهدف اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة.
2. التحليل العاملي التوكيدي: يستعمل للتأكد من الصدق البنائي للمقاييس والتأكد من اتساقها مع البنى النظرية.
3. معامل الثبات: يستعمل للتأكد من ثبات القياسات ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً.

ب- الأدوات الإحصائية الأولية:

1. نمذجة المعادلات الكمية (SEM): تستعمل لقياس العلاقات المؤثرة بين المتغيرات وفرضيات البحث.
2. معامل ارتباط بيرسون: يستعمل لتحديد نوع الارتباط وقوته بين متغيرات البحث.
3. تمّ استعمال الأساليب الإحصائية الوصفية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي لتحليل توزيع الاستجابات وتشتتها. كما تمّ استعمال معاملات الاختلاف النسبي والأهمية النسبية لتقدير تجانس الاستجابات وشدة أهميتها. يوضح استعمال أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة قياس البيانات وتفسيرها بطريقة دقيقة وموثوقة.

## المبحث الثاني// الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: مرونة الموارد البشرية

### 1- مفهوم مرونة الموارد البشرية

تعدّ مرونة الموارد البشرية أحد الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية، في حين تشير مرونة المنظّمات إلى قدرتها العامة على التكيف، وتركز مرونة الموارد البشرية على تكييف سمات الموظّف (مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات) مع الظروف

البيئية المتغيرة، وعرف سانشيز (1995) مرونة الموارد البشرية بأنها المدى الذي يمكن فيه تطبيق المورد على نطاق أكبر من الاستعمالات البديلة، ومرونة الموظف هي مدى امتلاك الموظفين للمهارات والخبرة السلوكية التي يمكن أن تزود المنظمة بخيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية، وقد تحسن الخيارات الاستراتيجية المفيدة في البيئات المضطربة (Karman, 2019:4)

كما يشار إلى مرونة الموارد البشرية بانها قدرة المنظمة الديناميكية على التكيف الداخلي مع التغيرات في البيئة المحيطة بها وسرعة الاستجابة مع تلك التغيرات (الخشالي والشاعر، 2020: 568).

وتتضمن مرونة الموارد البشرية على عدد من المكونات المفاهيمية، وهي مرونة مهارات الموظف، ومرونة سلوك الموظف، ومرونة ممارسة الموارد البشرية. وتشجع المنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من المرونة في مهارات الموظفين موظفيها على امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات. من خلال المهارات المتنوعة بين موظفيها، يمكن للمنظمة التكيف بكفاءة مع البيئة المتغيرة، لذلك تُعد مرونة الموارد البشرية نوعاً من القدرات التي تسمح للمنظمة بالاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق، والتكيف والعمل بنجاح في بيئات ديناميكية، وقد تؤثر مرونة الموارد البشرية على أداء المنظمة بشكل إيجابي لأنها تعني أن المنظمة يمكنها السعي وراء بدائل استراتيجية لتطوير القدرة التنافسية في مكان عملها. ومن ثم، يمكن للمنظمات تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعظيم المرونة الكامنة في مواردها البشرية (Do, et al,2016:3)

فضلا عن ذلك تُعرف مرونة الموارد البشرية بانها مقدار المهارات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد والتي تزود المنظمة بخيارات لتنفيذ استراتيجيات بديلة، ويمكن أن تمتلك المنظمة هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات، من خلال ممارسات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة (Abu-Nahel, et al,2020:28)

## 2- أهمية الموارد البشرية:

وتتجلى أهمية مرونة الموارد البشرية بأنها توفر ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ على استدامة الأعمال، إذ تعتمد المنظمة اعتماداً كبيراً على قدرات المرونة لموظفيها القادرين على التكيف مع بيئات العمل وتهمّ مرونة الموارد البشرية بالموهب الذاتية للأفراد التي تتمثل بالخبرة والسلوك والتعلم التي تؤدي إلى القدرة على تطوير المورد البشري وتنظيمه والذي سيجعلها قادرة على الاستجابة والتكيف مع البيئة وعمليات الابتكار لذلك ينظر إلى مرونة الموارد البشرية بأنها القدرة التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات في الحالات الطارئة في البيئة لذلك تدعم مرونة الموارد البشرية من خلال تقديمها القدرات والمهارات والمعارف في المستقبل وحث الموظفين على السلوك الايجابي نحو العمل التنظيمي وهذا ما يجعل الموظفين أكثر فاعلية في اداء عملهم مما يؤدي إلى أداء تنظيمي متميز وفعال (السكرانه،2018: 15). و يُنظر إلى مرونة الموارد البشرية على أنها قدرة تنظيمية تشمل: (1) الموارد البشرية التي تكتسب مجموعة متنوعة من المهارات والسلوكيات ، (2) ممارسات الموارد البشرية المستعملة لتحويل هذه الموارد البشرية بفعالية إلى مرونة تنظيمية واستجابة وخفة حركة ونجاح في بيئة ديناميكية ومن ثم تشير مرونة الموارد البشرية إلى مدى قدرة الموارد البشرية في المنظمة ، من خلال إدارة الموارد البشرية ، على بناء معارفهم ومهاراتهم بشكل استباقي فضلا عن التحفيز من أجل التكيف مع أدوار وسياقات العمل المختلفة وكذلك إحداث تغييرات في الأنشطة التشغيلية في استجابة استباقية للتغيرات في البيئة (Tuan, 2016:3)

واستناداً إلى ما تمّ عرضه يعرف الباحث مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة الموارد البشرية في المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة، وما يعني الحفاظ على موقع المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال امتلاكها لمرونة موظفيها.

### 3-أبعاد مرونة الموارد البشرية:

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس الباحث (Wright, & Snell,1998) لقياس مرونة الموارد البشرية الذي تضمّن ثلاثة أبعاد هي (مرونة مهارة الموظف، مرونة سلوك الموظف، مرونة ممارسات الموارد البشرية). وذلك لاعتماد هذا المقياس في دراسات متعددة فضلاً عن توافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة وستتناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل وكالاتي:

#### 1-مرونة مهارة الموظف Employee skill flexibility

مرونة مهارة الموظف هي عدد الاستعمالات البديلة المحتملة التي يمكن تطبيق مهارات الموظف عليها وكيف يمكن إعادة نشر الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة، إذا كان موظفو منظمة ما يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات ويمكنهم أداء واجبات مختلفة متعلقة بالوظيفة عند الطلب، يُقال أن المنظمة تتمتع بدرجة عالية من مرونة مهارات الموظف (Bhattacharya, et al,2005:4).

يتمتع الموظفون بالمرونة عندما يكونون قادرين على التعلم بسرعة لأداء مهام، وهو ما يتوافق مع فكرة قابلية تطويع المهارات، بدلاً من التركيز على نطاق الكفاءات الحالي، وتشير قابلية تطويع المهارات إلى مدى سهولة وسرعة استيعاب الموظفين للمهارات والقدرات الجديدة، وأن الموظفون الذين يظهرون مرونة وظيفية يمتلكون ذخيرة واسعة من الكفاءات أو مجموعة من القدرات العامة مثل مهارات القيادة أو حل المشكلات التي تشجعهم على توسيع مجموعة مهاراتهم الحالية، أي إظهار قابلية أعلى للتكيف مع تلك المهارات، وان عمليات التعلم المستمر المرتبطة بقابلية تطويع مهارات الموظف تتطلب تبني قيم ثقافية وآليات هيكلية جديدة، مما يؤدي في النهاية إلى تغيير وجهة نظر الفرد ودوره في المنظمة وبالتالي رغبته في إظهار السلوكيات القابلة للتكيف (Beltrán-Martín, et al,2008:7)

#### 2- مرونة سلوك الموظف Employee behaviour flexibility

مرونة سلوك الموظف هي القدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات الخارجية من خلال الابتعاد عن السلوك الروتيني المعتاد عليه واستعمال سلوكيات جديدة تناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية

(Úbeda-García, et al,2017:6). وأشار (Kathar & sett 2010:1176) ان هذا البعد يشير إلى المدى الذي يمتلك فيه الموظفون لمجموعة واسعة من النصوص السلوكية التي من الممكن تكييفها مع المتطلبات الخاصة بكل حالة وتمثل مرونة السلوك القدرة على إظهار مجموعة متنوعة من الأدوار السلوكية في ظل الظروف المختلفة، كمثال سلوكيات الموظفين الأفعال أو الترتيبات التي يعتمدها الموظفون في عملهم، وأنها تشير إلى توفر نطاق واسع بما فيه الكفاية من



النصوص السلوكية بين الموظفين بحيث يمكنهم التكيف مع متطلبات المواقف مرونة الموارد) مع الحفاظ على تشابه الردود من قبل الأعضاء المختلفين إلى المواقف المتشابهة بشكل مماثل (الصكري والخفاجي، 2022:212)

### Flexibility of HR practices

### 3- مرونة ممارسات الموارد البشرية

مرونة ممارسات الموارد البشرية تسمح للشركات ببناء القدرات للتكيف مع التغيرات مثل زيادة المنافسة أو تنوع الأسواق أو الابتكار التكنولوجي. ومن ثم، يجب أن تكون الممارسات نفسها مرنة، ويجب أن تتكيف مع أنواع مختلفة من العمال والبيئات. على سبيل المثال، تسمح سياسات التعويض للعمال بالاختيار بين أوضاع مختلفة حسب تفضيلاتهم. وبالمثل، يمكن تعديل تخطيط المهام وفقاً لاحتياجات الزبائن أو تفضيلات الموظفين. أشار كيتكار وست (2009) إلى وجود بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحفز المرونة بشكل مباشر. وهذا التأثير مهم بشكل خاص ويجب تحليله بوصفه شيئاً مختلفاً عن مرونة ممارسات الموارد البشرية. وينبغي إجراء مزيد من التحليل لهذه الممارسات التي تحفز المرونة لاستكشاف كيف يمكن للمؤسسات تسهيل مهارات التكيف وسلوكيات الموظفين ويمكن لأنظمة الاختيار المبتكرة أن تساعد في تحديد الموظفين الذين يمكنهم التكيف مع المواقف الجديدة. يمكن لبرامج التدريب أن توفر مهارات جديدة وتحفز سلوك الموظفين. كما يعمل التناوب الوظيفي والمهام المؤقتة على توسيع المهارات، في حين أن أنظمة التقييم والمكافأة تحفز الموظفين على المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي استجابة للتغيرات في البيئة. وكما أظهرت الأبحاث التجريبية إن هذه الممارسات تكون أكثر كفاءة إذا تم استكمالها بأنظمة العمل التشاركية (De La Lastra, et al, 2014:6)

مرونة ممارسات الموارد البشرية ووفقاً لـ Ngo وآخرين (2011) تم تعريفها من قبل Bhattacharya وآخرين بأنها مدى تكيف ممارسات الموارد البشرية للمنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر مواقع أو وحدات مختلفة من المنظمة والسرعة اللازمة لذلك التكيف والتطبيق، والمنظمة التي تمتلك هذا النوع من المرونة لا تخلق فقط قيمة مثل تحقيق الاتساق الاستراتيجي عبر وحدات مختلفة وتعزيز الاستجابة للتغيرات البيئية، ولكن أيضاً بناء قدرة يصعب تقليدها وغير قابلة للاستبدال، وأكد الفرحاني (2019: 28) بأنها تشير إلى قابلية العاملين على العمل الجماعي والتشارك بالأراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة في العمل، وفي بعض الأحيان يتضمن نشاطات تعاونية وتشاركية خارج المنظمة مع المستفيدين. (فياض و طرابلسية، 2020: 144)

ثانياً: الإبداع الاستراتيجي:

### 1- مفهوم الإبداع الاستراتيجي

إن الأفراد المبدعين هم متعلمون أفضل لأن لديهم القدرة على استعمال معارفهم في مواقف جديدة بمرونة وبطريقة أصلية، فضلاً عن ربط أجزاء من المعرفة والمهارات الحالية بالمعلومات المكتسبة حديثاً، ومن ثم، فإن تطوير الإبداع أمرٌ ضروريٌ لتطوير المتعلمين بشكل أفضل. أما بالنسبة للإبداع كغاية في حد ذاته، فمن غير المنطقي القول أن الإبداع هدف تربوي لأنه إحدى المهارات الأساس في القرن الحادي والعشرين. وترتبط أهميته بالتطور الذي يحدث بشكل مستمر في مجالات الحياة جميعها نتيجة للتقدم الهائل في التكنولوجيا والعلوم، وتتطلب هذه التطورات أن يكون الأفراد قادرين على التكيف مع البيئات

الجديدة، وفهم وتنفيذ أفكار جديدة. ومن ثم، يتم تحديد الإبداع بوصفه ذا أهمية بارزة للتنمية الاقتصادية والأداء النفسي الصحي والنجاح الأكاديمي (Leikin, & Elgrably, 2022:1).

أوضح مارتينز وتيربلانش (2003) أن الإبداع هو توليد أفكار جديدة ومفيدة أو قيمة السلع والخدمات والعمليات والإجراءات من قبل الأفراد أو المجموعات في سياق تنظيمي محدد. يعتمد الإبداع في المنظمات على ممارسات عمل داعمة لاستخدامات مختلفة ومشجعة للموظفين لتوليد أفكار جديدة وتؤدي إلى أداء متميز وحلول بناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية و ما يعني زيادة القدرة التنافسية. وبين بالمر وكابلان (2009) أن الإبداع الاستراتيجي يمثل نهجاً منظماً شاملاً يركز على توليد إبداع إضافي وجذري، إذ يصبح الإبداع استراتيجياً عندما يكون غير مقصود ويولد في كثير من الأحيان فرقاً كبيراً في القيمة المضافة لكل من العملاء، الشركاء والمنظمة. وقد عرف (Lindel and Farmus) (2011) الإبداع الاستراتيجي بأنه النهج الإبداعي الذي تستعمله المنظمة في اختيار الأساليب والوسائل المستعملة بشكل كامل في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير القدرات الابتكارية للمنظمة. يحدد الإبداع الاستراتيجي إلى أي درجة وبأي شكل من المفترض أن تحاول المنظمة استعمال الإبداع لتنفيذ استراتيجياتها وتحسين مستويات أدائها (Nunta et al., 2012). وبين (Palmer and Kaplan) (2009) أن الإبداع الاستراتيجي يولد استراتيجيات النمو، والتصنيفات المختلفة للسلع والخدمات، ونماذج الأعمال التي تعمل على تغيير محتويات العملية التنافسية وتولد قيمة جديدة للزبائن والمنظمة (Al-Zu'bi, 2018:271)

فضلاً عن ذلك يفسر Jonso (2002: 173) الإبداع الاستراتيجي بوصفه مرادفاً لإنشاء استراتيجية عمل من خلال التصميم الإبداعي الفائق أو التصميم الجديد أو المنتج الفائق لتلبية الهدف الاستراتيجي (Keshta, et al,2020:6)

في حين ينظر إليها (الدليمي) بوصفه لها بأنها "عملية تغيير جذري تأتي من ثورة في التفكير الخلاق، تبدأ من حيث ينتهي إليه الذهن بتشخيص الفرص البعيدة المدى وجلبها رجوعاً إلى الحاضر، إذ يقود إلى التخلي عن قواعد المنافسة التقليدية وتبني قواعد جديدة، تجعل المنظمات تنظر إلى ما بعد نماذجها الموجودة لبناء نماذج الأعمال الجديدة من خلال اكتشاف ثغرات السوق واتخاذ استراتيجية غير مألوفة بملء هذه الثغرات واستغلالها بما يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية للزبائن والمنظمة (احمد، 2016:10)

## 2- أهمية الإبداع الاستراتيجي:

وتتجلى أهمية الإبداع الاستراتيجي بالآتي:

1- يمكن للمنظمات الصغيرة من التنافس مع المنظمات الكبرى من خلال إبداعاتها الاستراتيجية التي لا تستطيع مواكبتها مع المنظمات الكبيرة.

2- تشكل المنظمات الإبداعية خطراً كبيراً على المنظمات غير الإبداعية لأنها تمتلك المعرفة التي يمكن تطبيقها نحو ذلك.

3- تمكين المنظمات من الحصول على أرباح عالية بسبب انخفاض التكاليف، وقدرتها على تشكيل أذواق المستهلكين من خلال تقديم الخدمات منتجات جديدة غير مسبوقه (Keshita, et al,2020:6)

4- إن المنظمات التي تمتلك الإبداع الاستراتيجي تستطيع التطور باستمرار من خلال المشاركة بالأنواع المختلفة من الإبداعات الاستراتيجية، فضلا عن ذلك ستواجه المنظمات تحولا كبيرا من التركيز على تطوير المنتجات إلى الإبداع الاستراتيجي لتعزيز عملها ، وتسهم استراتيجيه الإبداع في دعم القدرات الفنية والتكنولوجية للمنظمات بشكل مستمر ، لغرض مواجهه مختلف الاضطرابات المحتملة في البيئة التي بدورها يمكن أن تؤثر سلبا على قدراتها التنافسية، ولا يكون الهدف من الإبداع الاستراتيجي تنمية الموقع السوقي أو رفع مستوى الأرباح بل يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة والتطوير المستقبلي، و تحتل استراتيجيه الإبداع مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المنظمة لأنها بمثابة القلب النابض فيها، فيدون اعتماد المنظمة على استراتيجيه للإبداع يعرض المنظمة إلى الزوال (عبد الله، واخرون،2023: 394)

### أبعاد الإبداع الاستراتيجي:

حدّد (Sniukas, 2007: 24) مفهوم أبعاد الإبداع الاستراتيجي على النحو الآتي: إنه إطار من الأبعاد المترابطة للمحتوى والبيئة والعمليات يسهل تطبيق الإبداع والابتكار، في إطار عمليات الإدارة الاستراتيجية، فإنها تساعد في تحقيق التفوق الاستراتيجي والميزة التنافسية، وتتحدى المنطق التقليدي، وتعيد تعريف نموذج عمل المنظمة وتعيد رسم حدود السوق الخاصة بها، وتوفر فرصاً جديدة وتحسيناً مستمراً للقيمة لكل من الزبائن والمنظمة.

### أولاً/ محتوى الإبداع الاستراتيجي:

يذكر (Hamel, 1998:a 20) أن الشركات بحاجة إلى أن تكون قادرة على طرح الأسئلة الأساسية على نفسها ، من نحن وكيف نتنافس، وأي الزبائن نخدمهم، وماذا نعمل.

ويتحدث (Camillus ,1996) عن أبعاد الاختيار الاستراتيجي" ويشير إلى نوع الزبون الذي ستخدمه المنظمة، ومصادر الإيرادات، وأساس التنويع، ونوع التكنولوجيا ذات الصلة بالمنظمة.

كما يرى (Govindarajan and Gupta :2001) أن نموذج العمل ينتج عن الإجابة على الأسئلة الثلاثة:

1- من هم عملائي المستهدفون؟

2- ما القيمة التي أريد إيصالها لهم؟

3-كيف سأقوم بإنشائه؟

ويرى الباحث ان محتوى الإبداع الاستراتيجي ينطلق من التفكير العميق في الأسئلة الوارد ذكرها عند الباحثين من خلال أخذها بالحسبان وتوجيه ذلك التفكير اثناء تطوير استراتيجيه غير تقليديه، لتحويل المنطق التقليدي إلى الإبداع الاستراتيجي.

## ثانياً/ بيئة الإبداع الاستراتيجي:

يعرفها(4: Schneider,2008) بانها المؤشرات الموجودة داخل المنظمة والتي يستشعر بها الأفراد العاملون من خلال الاجراءات والممارسات والسياسات الرسمية وغير الرسمية.

ويرى (Shalley et al. 2000) [ الهدف من بيئة العمل ] هو تحسين رفاهية الإنسان والأداء العام للنظام. في الأعمال الحديثة، يُعدّ الإبداع والابتكار مؤشرين مهمين لأداء المنظمة، ويمكن لبيئة العمل الإبداعية أن تحسن رفاهية الموظف من حيث الرضا الوظيفي وتقليل الرغبة في ترك العمل.

ويرى الباحث أنّ بيئة الإبداع الاستراتيجي تنطلق من الاهتمام بالفرد والجماعة العاملة في المنظمة من خلال توفير سبل الإبداع في مكان العمل ومدى ملاءمتها للفرد المنتج، والتي تنقسم على محورين هما

1-توفر البنى التحتية اللازمة والمكان الملئم لخلق مساحة ابداعية لكل فرد.

2- توفر المكافأة والحوافز والزيادة في أجر العامل يخلق طموح ومنافسة في خلق افكار ابداعية جديدة.

## ثالثاً/ عمليات الإبداع الاستراتيجي:

يرى(Aranguren et al, 2015) أنّ الأنشطة الاستراتيجية ليست مجرد عمليات لتقاسم المعرفة، ولكنها تخلق معرفة جديدة في العمليات التي تتطلب المساومة والتسوية بين مختلف الوكلاء. ولقد أقترح جراهام والاس (1926) في نظريته نموذجاً للعملية الإبداعية من حيث تناوب النشاط الواعي واللاواعي، من خلال تطوير فكرة هنري بوانكاريه، فهو يقسم العملية الإبداعية على أربع مراحل رئيسة معروفة.

(1) الإعداد، عندما يتمّ التحقيق في المشكلة في الاتجاهات جميعها.

(2) الحضانة، وهي مدّة "عدم التفكير الواعي في المشكلة".

(3) الإضاءة، "ظهور الفكرة السعيدة".

(4) التحقق، الاختبار الواعي للحلّ.

من خلال هذه العملية، تعني مرحلة الإعداد التركيز على العمل الواعي الأولي على المشكلة، إذ ينغمس المفكر بعمق في المشكلة، ويصبح على دراية بها ويحاول إيجاد الحلول لها(R Pope , 2005).

## المبحث الثالث // الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث.

1. التحليل الوصفي لمتغير مرونة الموارد الشريفة.

تبيين نتائج جدول (1)، أنّ الوسط الحسابي لمتغيّر مرونة الموارد البشرية بلغ (3.089) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي للبحث البالغ (3) لأنّ البحث اعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (.773) وبمستوى اهمية (0.617).

أمّا على مستوى الأبعاد الخاصّة بمتغيّر مرونة الموارد البشرية، فجاء بُعد مرونة الممارسة بالترتيب الأول من بين أبعاد مرونة الموارد البشرية بمستوى اهتمام (624%) ، ثمّ بُعد مرونة السلوك بالترتيب الثاني بمستوى اهتمام (622%) وأخير بُعد مرونة المهارة بمستوى اهتمام (60%) .

الجدول ( 1 ) نتائج التحليل الوصفي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	ترتيب الفقرات
مرونة المهارة	3.033	0.886	0.6066	3
مرونة الممارسة	3.123	0.783	0.6246	1
مرونة السلوك	3.111	0.803	0.6222	2
مرونة الموارد البشرية	3.089	0.773	0.6178	الأول
محتوى الإبداع الاستراتيجي	2.884	0.933	0.5768	2
بيئة الإبداع الاستراتيجي	3.018	0.834	0.6036	1
عملية الإبداع الاستراتيجي	2.812	0.965	0.5624	3
الإبداع الاستراتيجي	2.914	0.944	0.582	الثاني

## 2. التحليل الوصفي لمتغيّر الإبداع الاستراتيجي :

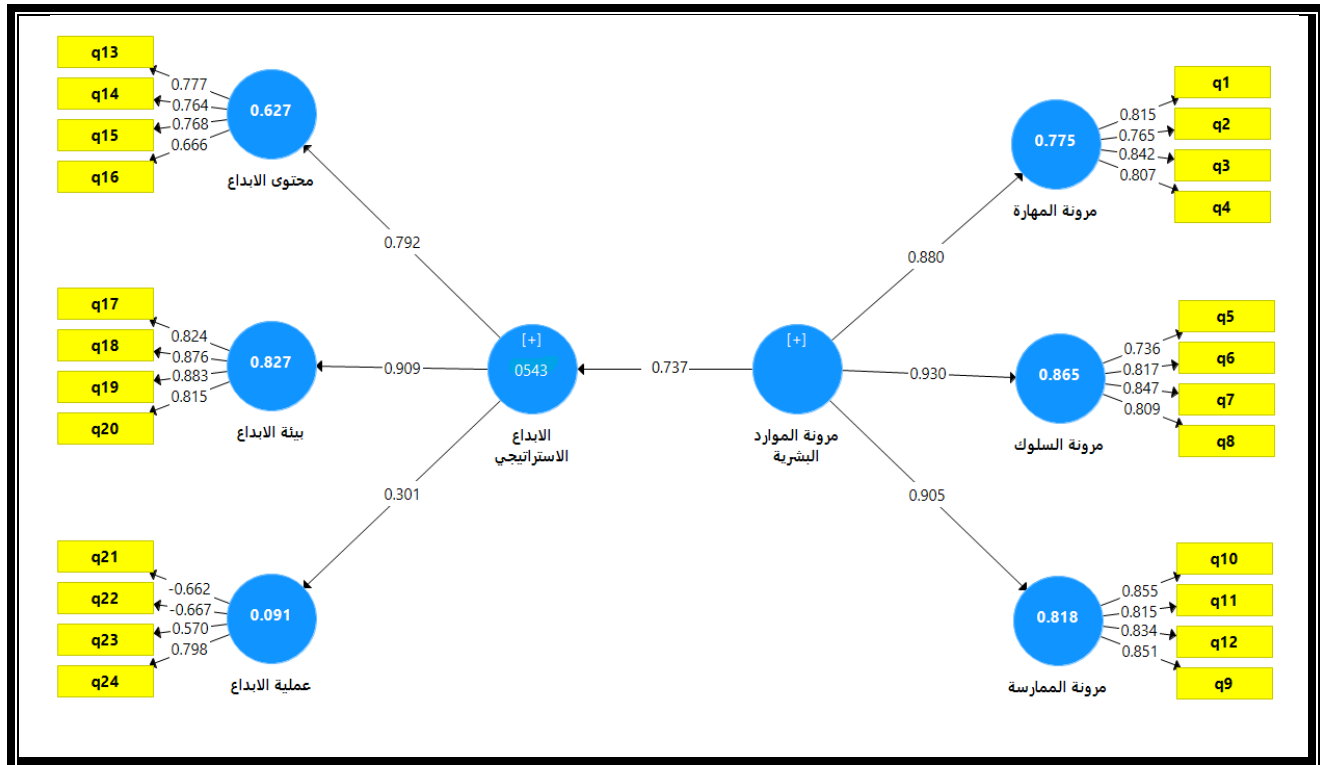
تبيين نتائج الجدول (1)، ان الوسط الحسابي لمتغيّر الإبداع الاستراتيجي بلغ (2.904) وهو أقل من الوسط الفرضي للبحث البالغ (3) لأنّ البحث اعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (.944) وبمستوى اهمية (0.58).

اما على مستوى الأبعاد الخاصة بمتغير الإبداع الاستراتيجي، فجاء بعد بيئة الإبداع بالترتيب الاول من بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي بمستوى اهتمام (60%) ، ومن ثم بعد محتوى الإبداع الاستراتيجي بالترتيب الثاني بمستوى اهتمام (57%) وأخير بعد عملية الإبداع الاستراتيجي بمستوى اهتمام (56%) .

يُتضح من نتائج جدول (2) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مرونة الموارد البشرية والإبداع الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة ، مرونة الممارسة ، مرونة السلوك). وبالاعتماد على هذه النتائج تقبل فرضية البحث الرئيسة الأولى مع الفرضيات المنبثقة عنها.

**فرضية التأثير الرئيسة:** يوجد تأثير معنوي لمتغير مرونة الموارد البشرية في متغير الإبداع الاستراتيجي على المستوى الكلي للمتغيرين.

ومن اجل التحقق من صحة هذه الفرضية تمّ بناء أنموذجاً هيكلياً تضمن (24) فقرة لبيان العلاقة بين متغيري البحث (مرونة الموارد البشرية) المتغير المستقل والإبداع الاستراتيجي المتغير المعتمد، واعتمد البرنامج الإحصائي smart pls، كما في الشكل (2).



الشكل (2) اختبار فرضية التأثير الرئيسة

المصدر: برنامج SMART PLS

تشير النتائج الواردة في الشكل (2) والجدول (2) إلى وجود تأثير معنوي موجب (لمرونة الموارد البشرية) في (الإبداع الاستراتيجي) على المستوى الكلي للمتغيرين ، إذ بلغ مقدار التأثير (0.737) عند مستوى معنوية (0.000) ، وهو ادنى من حدود معنوية البحث البالغة (0.05) ومعنى ذلك أن متغير ( الإبداع الاستراتيجي) يزداد بمقدار (73%) عند زيادة المتغير المستقل وحدة واحدة. فضلا عن إن المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية تفسر (54%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير (الإبداع الاستراتيجي) وهي قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.54$ ) وهي قيمة يمكن الاستدلال بها. اما النسبة الباقية فهي تخص متغيرات لم تدخل في نموذج اختبار البحث الحالي، و على اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية .

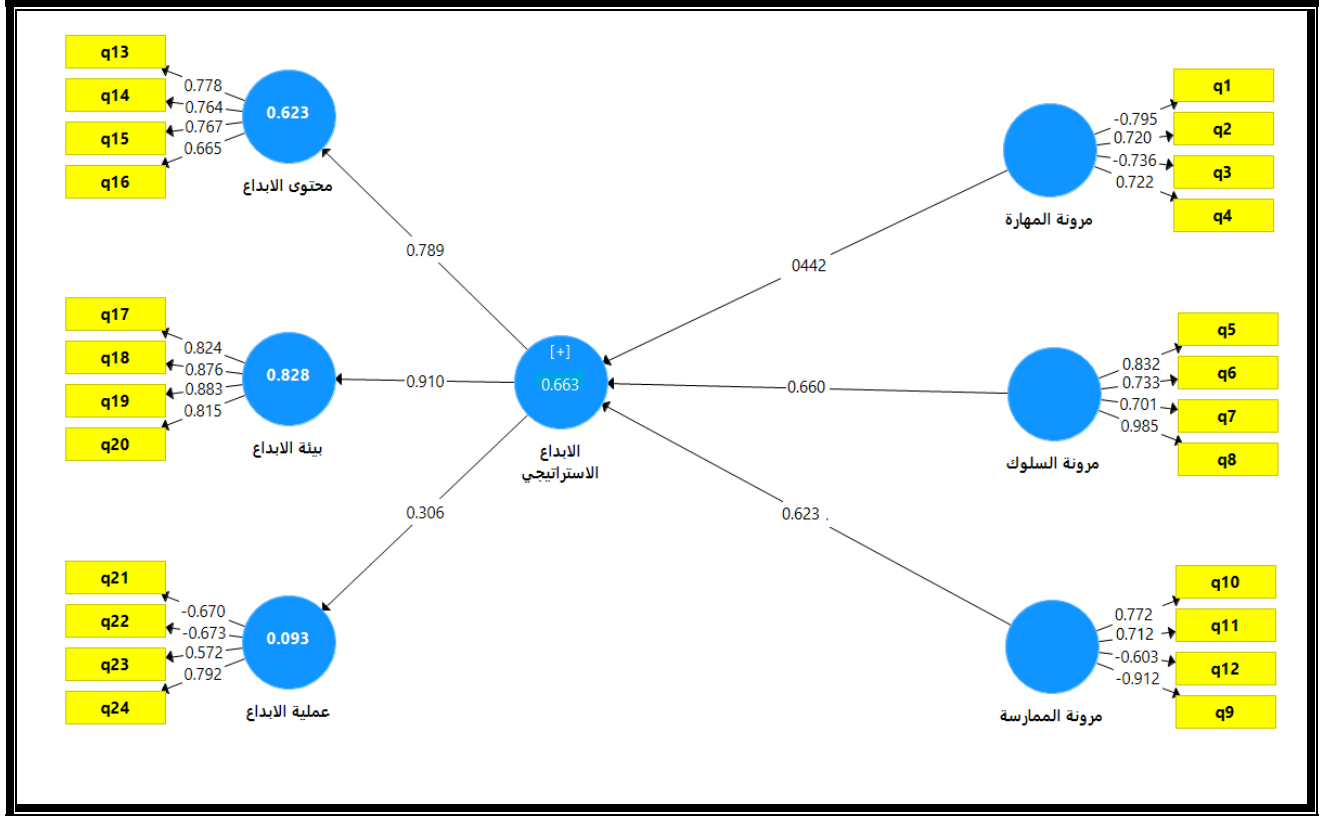
### الجدول (2) نتائج فرضية التأثير الرئيسية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة $R^2$	معامل التأثير $\beta$	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	7.84	0.094	0.543	0.737	مرونة الموارد البشرية -> الإبداع الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

### اختبار فرضيات التأثير الفرعية:

من أجل اختبار صحة الفرضيات الفرعية والتي تهتم بالكشف عن اختبار التأثير لأبعاد المتغير المستقل (مرونة المهارة، مرونة السلوك ومرونة الممارسة) في المتغير التابع الإبداع الاستراتيجي ، تم اختبار هذه الفرضيات باعتماد البرنامج الإحصائي smart pls، وكما في الشكل (3).



شكل (3) اختبار فرضيات التأثير الفرعية

### المصدر: برنامج SMART PLS

يُتَّخَذُ من نتائج الشكل (3) والجدول (3) الخاص باختبار فرضيات التأثير الفرعية الثلاثة الآتي:

1. يؤثر مرونة المهارة تأثيراً معنوياً موجبا في الإبداع الاستراتيجي. بمعامل تأثير (0.44) وبدلالة معنوية (0.000)، وهي ادنى من حدود معنوية البحث الحالي والمقدّرة (0.05).
2. يؤثر مرونة السلوك تأثيراً معنوياً موجبا في الإبداع الاستراتيجي. بمعامل تأثير (0.66) وبدلالة معنوية (0.000)، وهي ادنى من حدود معنوية البحث الحالي والمقدّرة (0.05).
3. يؤثر مرونة الممارسة تأثيراً معنوياً موجبا في الإبداع الاستراتيجي. بمعامل تأثير (0.623) وبدلالة معنوية (0.000)، وهي ادنى من حدود معنوية البحث الحالي والمقدّرة (0.05).

فضلا عن أنّ الأبعاد الثلاثة مجتمعة (مرونة المهارة، مرونة السلوك ومرونة الممارسة) تفسر (66.3%) من مجموع التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإبداع الاستراتيجي) وهي القيمة الخاصة بمعامل التفسير ( $R^2=0.663$ ) وهي قيمة عالية يمكن الاعتماد عليها في تفسير التغيرات.

واستنادا على هذه النتائج يتم قبول الفرضيات الفرعية الثلاث على مستوى البحث الحالي



الجدول (3) مخرجات فرضية التأثير الفرعية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة $R^2$	معامل التأثير $\beta$	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	4.209	0.105	0.663	0.442	بعد مرونة المهارة- < الإبداع الاستراتيجي
مقبولة	0.000	7.416	0.089		0.660	بعد مرونة السلوك - < الإبداع الاستراتيجي
مقبولة	8.197	1.536	0.076		0.623	بعد مرونة الممارسة - < الإبداع الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

المبحث الرابع // الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1- تُعد مرونة الموارد البشرية أحد المواضيع الإدارية المهمة التي برزت الحاجة إليها لمواكبة التغيرات المتسارعة وكيفية احتوائها والتكيف معها.

2- يمثل الإبداع الاستراتيجي واحداً من المفاهيم الاستراتيجية المهمة التي تسعى اغلب المنظمات إلى اعتماده ، والعمل على ترسيخ موقعها التنافسي من خلال مرونة الموارد البشرية لديها وتقديم منتجات مميزة من أجل الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة.

3- حصل بُعد مرونة الممارسة على الترتيب الأول من حيث اهتمام المعمل المبحوث قياساً بباقي أبعاد متغير مرونة الموارد البشرية ، وهذا يعني إدراك المعمل المبحوث لأهمية مرونة الممارسة ودورها في تقييم نقاط القوة والضعف، واستثمارها في تعزيز الإبداع الاستراتيجي والتي يمكنها من تحقيق أفضل اداء.

4- أتضح من نتائج اختبار تأثير متغير مرونة الموارد البشرية في عملية الإبداع الاستراتيجي أنّ هنالك تأثيراً معنوياً لمتغير مرونة الموارد البشرية في عمليات الإبداع الاستراتيجي أما على مستوى الأبعاد فقد كان لبعد مرونة الممارسة تأثير معنوي في عمليات الإبداع الاستراتيجي وكذلك بعدا مرونة السلوك ومرونة المهارات فقد كان تأثيرهما على مستوى اهتمام ملحوظ في المعمل المبحوث قياساً، ممّا يعني أنّ المعمل المبحوث مدرك لهذين البعدين في العمل ايضاً.

5 - أظهرت النتائج أن هنالك علاقات تأثير إيجابية بين متغيرات البحث المستقلة المتمثلة بمرونة الموارد البشرية مع المتغير التابع الإبداع الاستراتيجي وهذا يؤكد صحة الطروحات التي تناولها الباحث وذلك لان العلاقة الارتباطية من شأنها ان تساعد في تعزيز عملية الإبداع الاستراتيجي في المعمل المبحوث وهذا من شأنه أن يسهم في تعزيز المنافسة السوقية من خلال مواجهة التقلبات المختلفة.

6 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مرونة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة الممارسة، مرونة السلوك) لها علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة معنوية موجبة مع المتغير التابع الإبداع الاستراتيجي وابعاده المتمثلة بـ(محتوى الإبداع الاستراتيجي، بيئة الإبداع الاستراتيجي، عملية الإبداع الاستراتيجي) مما يدل على تماسك هذه المتغيرات مع بعضها البعض والذي بدوره يدعو إلى قبول الفرضيات الرئيسية الخاصة بالارتباط والتأثير، التي تشير إلى أن هناك حالة من الفهم والوعي للمتغيرات المبحوثة وانعكاسها على المستوى العام لمعمل نسيج الكوت.

7- اتضح أن مرونة الموارد البشرية على المستوى العام تسهم مساهمة إيجابية فاعلة في تعزيز الإبداع الاستراتيجي، أي إن المعمل المبحوث إذا أحسن استثمار مرونة موارد البشرية سيتمكن من تعزيز الإبداع الاستراتيجي للعاملين.

8- كما اظهرت النتائج أن مستوى الأبعاد الخاصة بمتغير الإبداع الاستراتيجي، جاء بعد بيئة الإبداع بالترتيب الأول من بين أبعاد الإبداع الاستراتيجي، ثم بعد محتوى الإبداع الاستراتيجي بالترتيب الثاني وأخيراً بعد عملية الإبداع الاستراتيجي، مما يستنتج بأنه كلما زادت مستويات مرونة الموارد البشرية في المعمل المبحوث كلما زادت درجة الإبداع الاستراتيجي.

#### ثانياً : التوصيات:

1-يوصي الباحث إدارة المعمل المبحوث بالتركيز بشكل أكبر على مرونة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تعزيز الإبداع الاستراتيجي، مما ينعكس إيجاباً على المعمل المبحوث في تحسين وتطوير أو تعديل برامجه ومنتجاته وخطته المستقبلية.

2- تعميق اهتمام إدارة المعمل المبحوث، بتبني عملية الإبداع الاستراتيجي، والعمل على تحقيقها بفاعلية وكفاءة من أجل تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، وذلك لما لها من دور في بقاء المعمل المبحوث ونموه وتفوقه في مجال عمله وزيادة مركزه التنافسي .

3- الاستفادة القصوى من المرونة الموجودة لدى الموظفين والاهتمام بتطويرها وتنميتها من خلال زجهم في البرامج التدريبية أو الندوات أو المؤتمرات ذات الصلة، كونها تشكل عنصراً مهماً وحاسماً للارتقاء بأداء الموظفين.

4- العمل على استثمار العلاقة الترابطية بين مرونة الموارد البشرية والإبداع الاستراتيجي، مما يسهم في نمو المعمل المبحوث وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5- العمل والاهتمام من قبل إدارة معمل نسيج الكوت على احداث تغييرات جذرية في طرائق العمل من خلال استعمال التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج وتدريب الكوادر الكفوءة على استعمالها.

6- الاسهام في تطوير الأبعاد التي يشير البحث إلى توافرها في المعمل المبحوث وتفعيلها بشكل أكبر، لاسيما في تعزيز عملية الإبداع الاستراتيجي، في محاولة لجعل عملية الإنتاج أكثر فعالية وجودة. ومواصلة تطوير هذه العملية للوصول إلى مستويات متقدمة تمكنهم من مواجهة المنافسين المحليين والعالميين .

7- ضرورة سعي معمل نسيج الكوت إلى عقد وبناء جسور واتفاقيات استراتيجية مع أطراف متعددة منها (الوزارات الامنية ، الوزارات الخدمية، الشركات... وغيرها) وذلك لزيادة المنتج المحلي ودعمه من خلال هذه الاتفاقيات .

8- السعي الحثيث إلى فتح مراكز بيع مباشرة في المحافظات كافة وذلك لزيادة المعروض من المنتج المحلي وتخصيص مبالغ مالية إلى برامج الدعاية والاعلان لإعادة ثقة الزبون بالمنتج المحلي ومدى جودته مقارنة بالمنتج العالمي والاقليمي.

### المصادر

1. احمد ،يوسف عبد الاله. (2016). تأثير الإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22(87)، 275-275.
2. الخشالي، شاكر جار الله والشاعر، سوسن عبد الله (2020). مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمية دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. (3)16 .
3. السكارنه، سناء عبد الله محمد. (2018). الاثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بيني مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه (جامعة الشرق الاوسط).
4. الصكري ،حسين طرار محارب، & الخفاجي ،حاكم جبوري علك. (2022). مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي. مجلة كُلية التربية للبنات، 29(4).
5. عبد الله، حاتم علي و عبدالله محمود عبدالله، و حمد، عامر علي . (2023). بناء عناصر الإبداع الاستراتيجي من خلال مقومات الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الهيئة الطبية الدولية مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، (3)4.
6. فياض، سامر & طرابلسية، شيراز (2020). تقييم مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية-دراسة ميدانية على قطاع الصحة في محافظة حماة. مجلة جامعة حماة، 3(13).
7. Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*, 11(4), 324-346.
8. Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
9. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of services.

10. Tuan, L. T. (2016). How HR flexibility contributes to customer value co-creation behavior. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(5), 646-670.
11. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
12. Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of management*, 31(4), 622-640.
13. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
14. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846.
15. De La Lastra, S. F. P., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2014). Functional flexibility in human resource management systems: Conceptualization and measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 1.
16. Leikin, R., & Elgrably, H. (2022). Strategy creativity and outcome creativity when solving open tasks: focusing on problem posing through investigations. *ZDM—Mathematics Education*, 1-15.
17. Al-Zu'bi, H. A. (2018). The role of mindfulness in strategic creativity: an empirical investigation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(3), 269-276.
18. Keshta, M. S., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Creativity and Influence in Enhancing the Perceived Organizational Reputation in Islamic Banks.
19. Sniukas, M. (2007). Strategic innovation: a synthesis of the current debate. [www.Sniukas.com](http://www.Sniukas.com).
20. Hamel, G. (1998). The challenge today: Changing the rules of the game. *Business Strategy Review*, 9(2), 19-26.
21. Camillus, J. C. (1996). Reinventing strategic planning. *Strategy & Leadership*, 24(3), 6-12.
22. Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (2001). Strategic innovation: A conceptual road map. *Business Horizons*, 44(4), 3-3.

23. Schneider, I. I. (2008). Motivation and organisational climate. Journal of Personnel Psychology, 29(3), 371-392.
24. Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. Academy of management journal, 43(2), 215-223.
25. Aranguren, M. J., Navarro, M., & Wilson, J. R. (2015). Constructing research and innovation strategies for smart specialisation (RIS3): Lessons from practice in three European regions. In Strategies for shaping territorial competitiveness (pp. 218-242). Routledge.
26. Pope, R. (2005). Creativity: Theory, history, practice. Routledge.



السيد/ المحترم...

السيدة/ المحترمة...

تحية طيبة...

يمثل هذا الاستبيان جزءا من متطلبات البحث الموسوم (مرونة الموارد البشرية وانعكاسها على الإبداع الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل نسيج الكوت).

ووفقا للخبرة والقدرة العلمية التي نعرفها عنك وقدرتك على إكمال فقرات الاستبيان فإن مساهمتك فيه له انعكاس حقيقي، وأثر إيجابي في إنتاج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نطلب منك اختيار الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال. ونحيطكم علماً بأنه لا داعي لكتابة اسمك وتوقيعك في الاستمارة وسيتم إدخال نتائج الإجابات على شكل مجموعات إحصائية لا علاقة لك بها.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

ومن الله التوفيق..

تنويه:

\*تفضلكم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة، لان ترك فقرة دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للقياس.

\*تفضلكم بوضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل قناعتكم الشخصية.

\*في حال اي استفسار او توضيح لفقرات الاستبانة الباحث على استعداد للإجابة بكل شفافية.

الباحث

زهير وسمي سلمان الشمري

أولاً: معلومات شخصية عامة

1- العمر: ..... 4. المنصب: .....

2- الجنس: ..... 5. سنوات الخدمة الوظيفية: .....

3- التحصيل الدراسي: .....

أولاً: مرونة الموارد البشرية.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	مرونة المهارة					
1	العاملين لديهم القدرة على أداء مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في المعمل					
2	يملك المعمل ما يكفي من المهارات المتنوعة بين موظفيه لتلبية متطلبات السوق المتغيرة					
3	بإمكان المعمل تلبية الاحتياجات المتنوعة من المهارات عن طريق إعادة تدريب موظفيه الحاليين					

					4	موظفي المعمل لديهم القدرة على اكتساب المهارات الجديدة بسرعة عالية
						مرونة السلوك
					5	يغير الموظفين في المعمل عادات عملهم استجابة للمتغيرات في البيئة التنافسية.
					6	يتكيف الموظفين في المعمل مع متطلبات الوظيفة المتغيرة في غضون مدة قصيرة
					7	يساعد تجاوب الموظفين في المعمل مع الطبيعة المتغيرة لوظائفهم في الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق
					8	يبدى الموظفين في المعمل مرونة عالية في سلوكياتهم استجابة لمتطلبات العملاء.
						مرونة ممارسات الموارد البشرية
					9	تساعد المرونة في ممارسات الموارد البشرية على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.
					10	يقوم المعمل بتعديل نظام الموارد البشرية الخاص به لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة.
					11	تتكيف ممارسات الموارد البشرية لدينا بشكل كبير مع سيناريوهات او معاينة الأعمال المتغيرة.
					12	تتسم ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة بالمرونة

ثانياً: الإبداع الاستراتيجي.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
---	---------------	-----------	------	-------	---------	---------

محتوى الابتكار الاستراتيجي					
					1 يسعى المعمل بشكل مستمر إلى استعمال الأساليب الحديثة عند تقديم خدماته للعملاء.
					2 يتبنى المعمل أفكاراً تطويرية لخصائص خدماته المقدمة.
					3 يواكب المعمل التطورات التكنولوجية الحديثة من حيث إضافة قنوات جديدة أو تطوير قناة موجودة.
					4 يهتم المعمل بإنتاج أفكار ومقترحات جديدة في مجال العمل لتحسين جودة الانتاج.
بيئة الابتكار الاستراتيجي					
					5 تهتم إدارة المعمل بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية بين الموظفين.
					6 يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة من أجل تقديم أفكار مبتكرة لتحقيق التميز الاستراتيجي.
					7 توفر إدارة المعمل نوعاً من اللامركزية في اتخاذ القرار مما يشجع العاملين على تقديم أفكار إبداعية جديدة.
					8 تقوم إدارة المعمل بتوفير كافة احتياجاتها من الموارد البشرية لتنفيذ الأفكار الجديدة.
عملية الابتكار الاستراتيجي					
					9 يعتمد المعمل على أساليب محددة لتقييم الأفكار الإبداعية المقترحة ومدى جدواها.



					يستعمل المعمل الخبرات الاستراتيجية كمدخل مناسب لتقييم الأفكار الإبداعية.	1 0
					تؤكد سياسة المعمل على إعطاء الأولوية للأفكار الإبداعية المتعلقة بتحقيق رضا العملاء.	1 1
					تقوم إدارة المعمل بتوضيح إجراءات تنفيذ الأفكار الجديدة لجميع موظفيها.	1 2