



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The effect of strategic flexibility on Business Model Innovation
mediated by open innovation activities: An exploratory study of the
opinions of a sample of administrative leaders in the General
Secretariat of the Iraqi Council of Ministers**

Researcher: Enas Malek Hadi Al-Jizany
College of Administration and Economics
University of Baghdad
enasmark@gmail.com

Prof. Dr. Sana'a A. Saeed Al-Ubadi
College of Administration and Economics
University of Baghdad
sanaaubadi@gmail.com

Abstract:

The research aims to clarify the relationship between strategic flexibility, business model Innovation, and open Innovation activities as a mediating variable, in order to diagnose the nature of the relationship and the effect of the variables. The General Secretariat of the Council of Ministers was selected on the ground to implement the current research, and the sample included (100) individuals from the senior and middle administrative leaders as an intentional sample in the departments and formations of the General Secretariat, except for the legal department and committees of the Secretary-General of the Council of Ministers. The questionnaire was used as a tool for data collection with the use of field observations to enhance the results, and the research relied on a number of statistical tools and methods in order to analyze the data and extract its results. The most important conclusions reached by the researchers are: the presence of a direct impact of strategic flexibility in the business model Innovation clearly and at the level of dimensions, and a partial (indirect) effect through the activities of open Innovation, based on these conclusions, many recommendations were built, the most important of which are: Paying attention to research variables by educating the administrative leaders in the General Secretariat with (strategic flexibility, business model Innovation, and open Innovation activities), and their role in enhancing their ability to provide distinguished services to beneficiaries, with an emphasis on creating an organizational climate and culture to practice it in a systematic and deliberate manner.

Keywords: strategic flexibility, business model Innovation, open Innovation activities.

تأثير المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بتوسيط أنشطة الإبداع المفتوح دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء العراقي

أ.د. سناء عبدالرحيم سعيد العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الباحثة: ايناس مالك هادي الجيزاني
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المستخلص:

يهدف البحث إلى توضيح العلاقة بين المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وإبداع أنموذج الأعمال كمتغير معتمد، وأنشطة الإبداع المفتوح كمتغير وسيط، وذلك لتشخيص طبيعة العلاقة والتأثير للمتغيرات، وتم اختبار الأمانة العامة لمجلس الوزراء ميدانياً لتطبيق البحث الحالي، وشملت العينة (100) فرد من القيادات الإدارية العليا والوسطى كعينة قصدية في دوائر وتشكيلات الأمانة العامة (باستثناء الدائرة القانونية واللجان التابعة للأمين العام لمجلس الوزراء)، وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع الاستعانة بالمشاهدات الميدانية لتعزيز النتائج، واعتمد البحث على برنامج (AMOS V.25, SPSS V.25) مع مجموعة الأدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، واختبار مطابقة أداة المقياس اعتمد على أدوات (ألفا كرونباخ، معامل ارتباط، اختبار التوزيع الطبيعي) وللوصف الإحصائي اعتمد على أدوات (النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف)، واختبار فرضيات البحث استعمل أدوات (معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار Sobel)، لأجل تحليل البيانات واستخراج نتائجها. أما أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: وجود تأثير مباشر للمرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بشكل واضح وعلى مستوى الأبعاد، وتأثير غير مباشر (جزئي) بواسطة أنشطة الإبداع المفتوح وعلى ضوء هذه الاستنتاجات بُنيت العديد من التوصيات أهمها: الاهتمام بمتغيرات البحث من خلال تنقيف القيادات الإدارية في الأمانة العامة بكل ما يتعلق بـ (المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال، وأنشطة الإبداع المفتوح)، ودورها في تعزيز قدرتها على تقديم خدمات متميزة للمستفيدين، مع التأكيد على تهيئة المناخ التنظيمي والثقافي لممارستها بشكل منهجي ومدرّس.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، إبداع أنموذج الأعمال، أنشطة الإبداع المفتوح.
المقدمة

تزايد العولمة وكثرة التحديات التي يشهدها العالم نتيجة للمتغيرات البيئية المختلفة لم تترك لنا المجال للحديث عن أهمية وضرورة ممارسة الإبداع المفتوح مقارنة بالإبداع المغلق، إذ يعد الإبداع المفتوح نهج متكامل يساعد المنظمات على إدارة الإبداع بواسطة تشجيع واستكشاف المصادر الداخلية والخارجية لها، والعمل على دمجها معاً لتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أفضل النتائج بشكل واعي، إذ تساعد ممارسة الأنشطة الإبداعية في أنموذج أعمال المنظمة على ممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية مستقبلاً، وهذا ما يتطلب منها معرفة وتحديد المتغيرات بدقة لاتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل استباقي أو الاستجابة لها وهذا ما يعرف بالمرونة الاستراتيجية،

والتي لها تأثير واضح على الإبداع في أنموذج الأعمال من خلال دورها في زيادة قابليتها على التكيف مع المتغيرات وتوجيه الموارد الاستراتيجية وهندسة العمليات بشكل أفضل، وهذا ما يجعلها قادرة على استثمار الفرص لتطوير تقنياتها وفق لأحدث التقنيات العالمية ليتمتع أنموذج أعمالها بمزايا التكلفة والوقت. ونظرا لأهمية تأثير المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بواسطة أنشطة الإبداع المفتوح استهدف البحث إلى وضع الإطار الفكري وايضاً الميداني من خلال وصف المتغيرات المبحوثة وتشخيص واقعها في الأمانة العامة لمجلس الوزراء باستخدام مقياس مناسب أعد لهذا الغرض.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

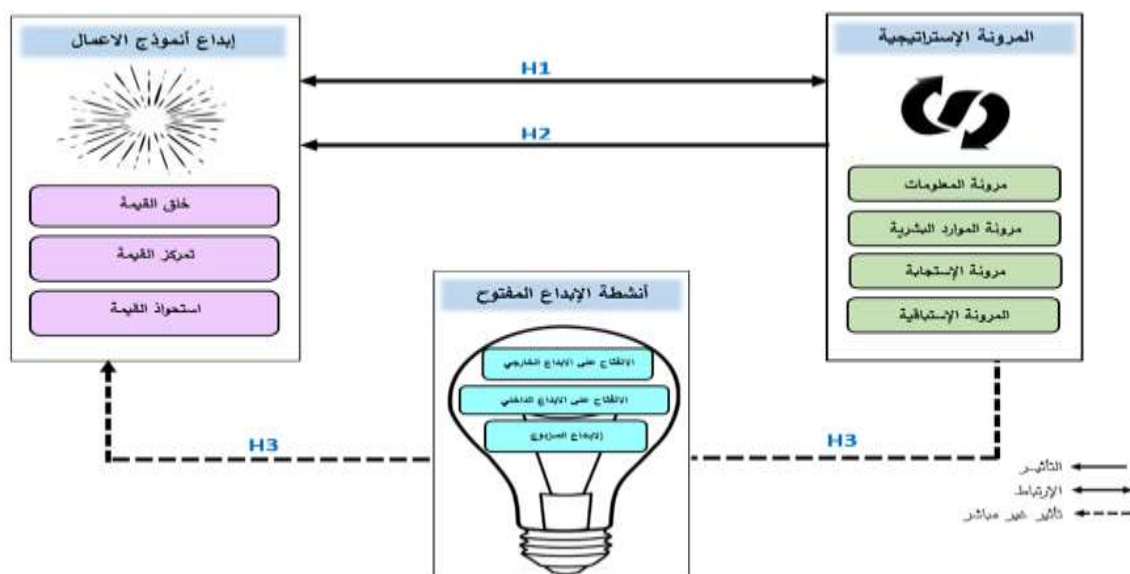
١. **مشكلة البحث:** عند النظر إلى مشكلة البحث يتوجب التركيز على جانبيها النظري والتطبيقي، فمن خلال مراجعة الأدبيات اتضح بأن هناك عدد قليل من الأبحاث التي تربط المرونة الاستراتيجية بإبداع أنموذج الأعمال، ولا تُعرف سوى القليل من المنظمات عن كيفية مواءمة نماذج أعمالها مع استراتيجيات المختلفة للإبداع المفتوح، وعثرنا على دراسة واحدة ربطت متغيرات البحث الثلاثة في الصين فقط، لذا يسعى البحث لإغناء الجانب المعرفي الذي يتناول متغيرات البحث، أما على الجانب العملي تظهر المشكلة بشكل أكثر صعوبة، إذ يتعلق الموضوع بالجوانب التطبيقية لطبيعة العلاقات بين المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة وقدرة المديرين على تفعيل ذلك في المنظمة، خاصة في بيئتنا العراقية التي تعد بيئة غير مستقرة بشكل عام وفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بشكل خاص، ونظراً لهذه المشكلة نطرح التساؤلات الآتية المرتبطة بالمنظمة المبحوثة:

- أ. ما طبيعة ومستوى اهتمام الأمانة العامة بالمرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال؟
- ب. هل توجد علاقة تأثير إيجابية للمرونة الاستراتيجية على إبداع أنموذج الأعمال؟
- ج. هل توجد علاقة تأثير إيجابية للمرونة الاستراتيجية على إبداع أنموذج الأعمال بواسطة أنشطة الإبداع المفتوح في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟

٢. **أهمية البحث:** تمثل الأهمية فكرية للبحث باستعراض متغيرات مهمة في الإدارة الاستراتيجية الحديثة، والمتمثلة بـ (المرونة الاستراتيجية، إبداع أنموذج الأعمال، وأنشطة الإبداع المفتوح)، والمساهمة في اغلاق الفجوة المعرفية التي تم إدراكها من خلال الاطلاع على المنظورات المفاهيمية الخاصة بمتغيرات البحث الحالية، أما الأهمية التطبيقية تتمثل بتشخيص الواقع الحالي لمتغيرات البحث في الأمانة العامة لمجلس الوزراء وباستخدام مقاييس كمية لتقييمها في منظمة عامة عراقية لمعرفة واقعها، ومستوياتها.

٣. **أهداف البحث:** يهدف البحث إلى بناء إطار معرفي لمتغيرات البحث بواسطة الأدبيات الخاصة به، واستنباط المؤشرات الخاصة بالبحث لدعم الجانب التطبيقي، وهذا فضلاً عن تحليل وعرض طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال بتوسيط أنشطة الإبداع المفتوح لدى الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

٤. **مخطط البحث المقترح:** يبين الشكل (١) العلاقة بين متغيرات البحث.



المصدر: إعداد الباحثان.

٥. **فرضيات البحث:** سعى البحث إلى اختبار ثلاث فرضيات كالآتي:

أ. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال

ب. **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال

ج. **الفرضية الثالثة:** يتعاضد تأثير المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال من خلال أنشطة الإبداع المفتوح

٦. **منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يمتاز بنظرته الشمولية لموضوع البحث وتعزيز الوصف بالتحليل للتعرف على واقع متغيرات البحث، ووضعها في إطارها المناسب، والتي تساعد للوصول الى نتائج البحث، وبلورة الحلول على هيئة التوصيات والمقترحات لإنهاء الجدل الذي أثاره البحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

٧. الإطار النظري:

٧-١ **المرونة الاستراتيجية:** إن تحديد مفهوم المرونة الاستراتيجية يعدّ أمراً صعباً، كما هو الحال بالنسبة لبقية المصطلحات الأخرى التي تستخدم في العلوم الإدارية، والتي تختلف بسبب الاتجاهات والمناهج المتنوعة التي تم اعتمادها. (De Toni & Tonchi, 2005: 527) وعليه لم يتفق الباحثين والكتاب على مفهوم شامل لمصطلح المرونة الاستراتيجية وذلك لاختلاف مداخلها (Abu-Nahel et al., 2020:156). رأى Upton إن المنظمات المرنة استراتيجياً قادرة على تغيير أنشطتها التشغيلية إلى مجال جديد من الأعمال، حتى لو انحرفت إلى حد كبير عن سابقتها، إذ تتطلب القدرة على التعامل مع البيئة غير المتوقعة امتلاك مهارات إدارة الغموض، وفهم التناقضات، وتوسيع آفاق التحليلات الحالية، والتركيز على الأنشطة التي تسهل الاستجابة السريعة للتغيرات (Radomska, 2015: 19). ويعرف (Alshawabkeh & Jaffal, 2021: 84) المرونة الاستراتيجية بأنها تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتطلبات البيئية والتكيف معها، وهذا فضلاً عن تنمية قدرتها الاستباقية لوضع الخطط الاستراتيجية التي تحاكي

المستقبل، مما يساعدها في تقديم منتجات أسرع من المنافسين وبأسعار تنافسية لإرضاء الزبون. وعليه نعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إجراء التعديل الاستراتيجي بشكل فعال من خلال توقع التغيرات في بيئتها الخارجية لإعادة النظر بإجراءاتها وإدارة مواردها الحالية سواء باتساعها أو إعادة توزيعها أو استبدالها حفاظاً على ميزتها التنافسية.

١-٧-١. **أبعاد المرونة الاستراتيجية:** وبعد مراجعة الأدبيات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية، وجدنا العديد من الأبعاد والتصنيفات التي تم استخدامها من قبل الباحثين للمرونة الاستراتيجية، لذا تم إعداد استطلاع أولي، اعتمدنا فيه على الأبعاد المحددة لتسع دراسات لغرض اختيار أبعاد المرونة الاستراتيجية التي تتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة وبعد الحصول على آراء عينة شملت (25) فرداً من تشكيلات الأمانة العامة (الإدارية والمالية، شؤون مجلس الوزراء واللجان، المنظمات غير الحكومية، وقسم إدارة الجودة الشاملة) اتضح بأن أبعاد (مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، المرونة الاستباقية، مرونة الاستجابة) التي استعملها (Abu-Nahel, et al., 2020) لديها أولوية من وجهة نظرهم، والتي سنوضحها كالآتي:

- مرونة الموارد البشرية: الموارد البشرية هم المعارف والمهارات والقدرات (سواء كانت فطرية أو مكتسبة) في المنظمات، والذين يعملون على إضافة قيمة لها، فإن تكييف المعارف والمهارات والسلوكيات للاستخدامات البديلة تمثل مرونة المهارات والقدرات، إذ يمكن تطبيقها وإعادة ترتيبها بشكل واسع لتمكينهم من التكيف مع الظروف والمواقف المحددة (Abu-Nahel et al., 2020:151).

- مرونة المعلومات: تدعم مرونة المعلومات عملية الاتصالات بين المستويات التنظيمية، وهذا ما يساعد على التنسيق والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة ويسهم في إدارة شؤونها الداخلية والخارجية بمرونة أعلى (بخيت، ٢٠١٩: ٨٣).

- المرونة الاستباقية: ترى الباحثتان بأن المرونة الاستباقية تتمثل بحالة التأهب الدائم للمنظمة لأجل معرفة طبيعة التغيرات في بيئة الأعمال، وما تحمله من فرص وتهديدات (تحديات) لأخذ زمام المبادرات في محاكاة حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة أثناء تقديمها المنتجات والخدمات لهم مما يجعلها في المقدمة قياساً بالمنافسين الآخرين في القطاع نفسه.

- مرونة الاستجابة: تعرف الباحثتان مرونة الاستجابة بأنها قدرة المنظمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه التغيرات الحالية المؤثرة فيها، وبما يتناسب مع مواردها المتاحة لنفاذي الأزمات أو اغتنام الفرص.

١-٧-٢. **إبداع أنموذج الأعمال:** إن الاعتراف بأنموذج الأعمال كعامل تمكين للإبداع، أدى إلى إبراز أنموذج الأعمال كوحدة تحليل واعدة وانطلاقة لاستراتيجيات الإبداع، وهذا ما دفع المنظمات إلى تغيير طرقها التقليدية لممارسة الأعمال والبحث عن طرق جديدة تساعدها لتحقيق المزايا التنافسية، إذ يركز إبداع أنموذج الأعمال على توفير وحدة تحليل قادرة على النظر بشمولية لجميع العوامل الداخلية والخارجية لتمكين المنظمة من إعادة استخدام الموارد والقدرات لتطوير عروض قيمة جديدة أو خلق قيمة جديدة للزبائن (Schneider & Spieth, 2013: 304). ويؤكد (Kraus et al., 2020: 4) على ضرورة اعتماد المنظمات على إبداع أنموذج الأعمال في حال رغبتها لخلق ميزة تنافسية مستدامة واستكشاف طرق جديدة لإدارة أعمالها، خاصة وإن بيئة الأعمال تتسم بالديناميكية والتنافسية العالية، مما يزيد من صعوبة مقاومة التغيرات للمنظمات

بمنتجاتها واستراتيجياتها. وأوضح (Li & Zhuol, 2020: 327) إن إبداع أنموذج الأعمال يمثل سلسلة من الأنشطة المبدعة التي تقوم بها المنظمة لأجل تحقيق غرض مزدوج المتمثل بتعزيز القدرة التنافسية، وإضافة قيمة الزبائن. ومع هذا يجب أن تترك المنظمات بأن إبداع أنموذج العمل لا يؤدي بحد ذاته إلى بناء ميزة تنافسية على مستوى المنظمة، بل إن نماذج الأعمال الجديدة أو التحسينات على أنموذج العمل الحالي، غالباً ما تؤدي إلى خفض التكاليف أو زيادة عدد الزبائن؛ إذ لم يتم تقليدها بسهولة من قبل المنافسين (Teece, 2010: 181). ولذا يمكن تعريف إبداع أنموذج الأعمال بأنه تحسين العمليات والأنشطة في المنظمة بطرق مبدعة وحسب أولوياتها، والظروف البيئية استجابة لاحتياجات ومتطلبات الزبائن الحالية أو المستقبلية وتعزيز قدرتها التنافسية، وبالتالي تقديم قيمة مضافة لاستدامة نجاح المنظمة.

٧-٢-١. أبعاد إبداع أنموذج الأعمال: من أجل تحديد تصور واضح لمؤشر إبداع أنموذج الأعمال، فسوف نتطرق إلى المكونات الثلاثة الذي اعتمد عليها (Clauss, 2017: 2) كأبعاد لإبداع أنموذج الأعمال وكالاتي:

أ. خلق القيمة: عملية إنشاء قيمة والنظام المخصص للتسليم الذي يوضح الكيفية التي ستخلق المنظمة من خلالها هذه القيمة وتقدمها لزبائنها (Nielsen et al., 2019: 7). وإن (العبيدي، ٢٠١٩: ١٤٢) تشير إلى الاستنتاجات التي تطرق لها (Clauss, 2011: 11)، والذي يؤكد من خلالها بأن خلق القيمة هي وعداً للمنظمة حول القيمة الكامنة لها، أو اعتراف بالدور الذي يؤديه الزبون في خلق القيمة، كما يعد دعوة المنظمة للزبون التي بإمكانه القبول أو الرفض، ومقارنة مدى فاعلية القيمة التي تؤكد على إن الزبائن يجب عليهم أن يفعلوا شيئاً لكي يحصلوا على الفوائد المطلوبة، وتتبع من خلق القيمة أربعة مكونات فرعية (القدرات الجديدة، التركيز على التكنولوجيا والمعدات الحديثة، العمليات/ الهياكل الجديدة، الشراكات الجديدة/الموارد الخارجية للمنظمة والمتاحة للجمهور).

ب. تركز القيمة: والذي يعبر عنه (Clauss et al., 2020: 4) بعرض القيمة أي عروض السوق التي تخص المنتجات (السلع والخدمات)، ويضيف (Kraus et al., 2020: 5) نقلاً عن (Wirtz et al., 2016: 3) بأن إبداع أنموذج العمل يوضح لنا عملية التصميم لإنشاء أنموذج عمل جديد إلى حد ما في السوق، والذي يبين فيه تعديل عرض القيمة بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة أو تأمينها. ويؤكد (Ballantyne et al., 2011: 203) بأن منظور القيمة يتضمن عرضاً تسويقياً أو وعد أطلقته المنظمة، وتم إبلاغ الزبون به، باعتباره ذو قيمة، بهدف قبوله من قبله، فإن عرض القيمة يصف الأداء المتوقع للمنتج وعلاقته باحتياجات الزبون والكلفة الإجمالية له. وإن (Clauss et al., 2020: 5) يحدد مكونات تركز القيمة (العروض الجديدة، الزبائن/ الأسواق الجديدة، القنوات الجديدة، العلاقات مع الزبائن).

ج. استحواذ القيمة: تبين كيف تكسب المنظمات بمرور الوقت الأموال من خلال نماذج الإيرادات لتغطية الكلف الخاصة بإنشاء القيمة (Clauss et al., 2020: 4) أي بمعنى آخر كيف يتم تعويض المنظمات عن عرض القيمة التي قدمته للزبائن (Lindgardt et al., 2013: 292). وهذا يحدد كيفية استحصال الإيرادات التي تغطي الكلف وتحقق الأرباح وتضمن الأداء المستدام (Clauss, 2017: 3). ويذكر (Clauss et al., 2020: 5) عنصرين لاستحواذ القيمة (نماذج الإيرادات الجديدة، الهياكل الجديدة للتكاليف).

٧-٣. **الإبداع المفتوح:** تشير الأدبيات الاستراتيجية بأن الإبداع المفتوح يوفر للمنظمات قاعدة معرفية أوسع وتولد لها فرصاً إستراتيجياً لتحسين فاعلية الإبداع (Chen & Lin, 2018: 1). ويعرف (Bekono & Bekolo, 2020: 719) الإبداع المفتوح بأنه عملية الاستفادة من المعرفة والخبرات المتوفرة خارج المنظمة والتي تهدف إلى زيادة قيمة عروض المنظمة وتقليل تكاليف الإنتاج والوقت المطلوب للتسويق وتعظيم الأرباح الخاصة بهذه المنتجات أو الخدمات. في حين يؤكد (Bogers et al., 2019: 77) بأن Chesbrough وBogers أعادوا النظر بتعريف مصطلح الإبداع المفتوح ويوضحان بأنه عملية الإبداع المشتركة التي تعتمد على تدفقات المعرفة الموجه بشكل هادف عبر الحدود التنظيمية للمنظمة، مستخدمة الآليات المالية وغير المالية وبما يتوافق مع أنموذج أعمالها. أما (مقري، وآخرون، ٢٠١٦: ١١٩) يؤكدون بأنه أنموذج يوضح إمكانية المنظمة في الاستعانة بالأفكار والمعارف الخارجية إضافةً إلى الداخلية منها لتتمكن من تطوير الإبداع والتكنولوجيا ومن ثم التوسع في السوق. لذا يمكن تعريف الإبداع المفتوح بأنه العملية التي من خلالها تستكشف المنظمة احتياجاتها من المعارف والموارد والقدرات، لاستكمال جهودها الإبداعية وسعيها لتلبية هذه الاحتياجات من المصادر الخارجية إلى جانب مصادرها الداخلية، لتطوير منتجاتها (سلعة/خدمة) بفاعلية عالية.

٧-٣-١. **أبعاد الإبداع المفتوح:** إن (Sun et al., 2019: 2) يحدد ثلاثة أبعاد للإبداع المفتوح وهي (الإبداع من الخارج إلى الداخل، والإبداع من الداخل إلى الخارج، والإبداع المزدوج)، والتي سنوضحها كما يأتي:

أ. الإبداع من الخارج إلى الداخل: يساعد الإبداع المفتوح وفق هذا المنظور المنظمة على تجديد مخزونها من المعارف والمهارات والموارد من خلال دمجها مع المصادر الخارجية وإن هذا النوع من الإبداع يناسب المنظمات التي تواجه نقص بالموارد (المالية، المادية، أو البشرية) أو المهارات (المعارف التكنولوجية والخبرات التراكمية وما إلى ذلك) (Bekono & Bekolo, 2020: 720). المنظمات في عصرنا الحالي لا تتمكن من البقاء وتحقيق النجاح بالاعتماد على مواردها وأفكارها ومعارفها الداخلية، وعليه لم يبق أمامها خياراً غير الانفتاح والتواصل مع بيئتها الخارجية وشركائها لتحقيق المصالح المشتركة.

ب. الإبداع من الداخل إلى الخارج: إذ يشير هذا النوع من الانفتاح إلى كيفية قيام المنظمات بتسويق إبداعاتها وتقنياتها إلى الجهات الخارجية من خلال بيع المعرفة أو ترخيص الموارد المتطورة (Dahlander & Gann, 2010: 704). وإن نهج الإبداع المفتوح يعد جزءاً من عملية تسويق التقنيات التي عملت المنظمة على تطويرها لبيعها في السوق والاستفادة من مواردها.

ج. الإبداع المزدوج: نموذج تكاملي يجمع بين الإبداع الصادر (من الداخل إلى الخارج) والإبداع الوارد (من الخارج إلى الداخل)، ويؤكد منطق هذا الأنموذج على تطوير الإبداعات وتسويقها ضمن المشاريع المشتركة (Gassman & Enkel, 2004; Bekono & Bekolo, 2020: 721).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

٨. طريقة البحث:

٨-١. **مجتمع وعينة البحث:** تعد الأمانة العامة لمجلس الوزراء الميدان الذي تم تطبيق البحث فيه، والتي تأسست عام 2003 بعد تشكيل مجلس الحكم العراقي (والذي يعد الممثل الرسمي للحكومة العراقية) لتؤدي دورها في إعادة التنظيم الإداري للدولة العراقية بعد انهيار النظام البائد، واعتمد

البحث على العينة العمدية القصدية لاختبار فرضياته، إذ تم توزيع (129) استبانة إلى "المديرين العاميين ومعاونيهم، ومدراء الأقسام ورؤساء الشعب" في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وتم استرجاع (119) استبانة والصالحة للتحليل الاحصائي بلغت (100) استبانة أي بنسبة استجابة بلغت (77%).

٨-٢. أداة البحث: لأجل الحصول على معلومات عامة حول عينة البحث والمتغيرات الرئيسة والفرعية ونتائجها، تم الاستعانة بوجهة نظر عدد من الباحثين لإعداد استمارة الاستبانة وان الجدول (١) يوضح المقاييس التي اعتمدتها الباحثتان والمصادر العلمية المعتمدة، وكذلك تسلسل فقرات استمارة الاستبانة الآتي:

الجدول (١): بناء وتركيب مقياس أداة البحث (الاستبانة)

المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الفقرات من-إلى	المصدر
المرونة الاستراتيجية	مرونة المعلومات	6	1-6	Abu-Nahel, et al, (2020)
	مرونة الموارد البشرية	6	7-12	
	مرونة الاستجابة	6	13-18	
	المرونة الاستباقية	6	19-24	
إبداع أنموذج الأعمال	خلق القيمة	8	25-32	Clauss, Thomas (2017)
	تمركز القيمة	8	33-40	
	استحواذ القيمة	4	41-44	
أنشطة الإبداع المفتوح	الابداع الموجه نحو الداخل	4	45-48	Sun et al., (2019)
	الابداع الموجه نحو الخارج	4	49-52	
	الابداع المزوج	8	53-60	

المصدر: إعداد الباحثتان.

واعتمدت الاستبانة على تدرج (Likert) الخماسي والتي تمثلت بـ (1) لا اتفق جداً (2) لا اتفق (3) محايد (4) أتفق (5) اتفق جداً.

٨-٣. صدق الاستبانة:

أ. الصدق الظاهري (المحكين): إذ تم اختبار الصدق الظاهري بواسطة عرض الاستبانة على عشرون محكماً من أصحاب الخبرة والاختصاص من الأساتذة في جامعة بغداد والجامعة المستنصرية وجامعة تكريت وكلية الإسراء الجامعة وجامعة الأمام الكاظم (ع) وجامعة قطر، وتم الأخذ بملاحظاتهم القيمة ومقترحاتهم لإنضاج الاستبانة وإعادة صياغة بعض فقراتها.

ب. الاتساق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية): يشير الاتساق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية) الى معرفة الثبات ويعتبر التناسق الداخلي للمقاييس مؤشراً على مدى تجانس فقرات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة (سيكاران، ٢٠٠٩: ٢٩٤). ويمكن التعرف على التجزئة النصفية للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الاسئلة المكونة أو عن طريق اختبارات قدرة التعلم في نصفي المقياس والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبيان، ويتم تصحيح معامل الارتباط عبر معادلة (Spearman-Brown)

وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة قد بلغ (0.867)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد.

الجدول (٢): الاتساق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0.955
		N of Items	30 ^a
	Part 2	Value	0.959
		N of Items	30 ^b
	Total N of Items		60
Correlation Between Forms			0.766
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0.867
	Unequal Length		0.867
Guttman Split-Half Coefficient			0.866

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25.

٩. تحليل البيانات: لأجل التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية ومدى توافر إبداع أنموذج الأعمال وأنشطة الإبداع المفتوح في الأمانة العامة لمجلس الوزراء وأهميتهما، تم الاعتماد على معامل الاختلاف الذي يستند على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكالاتي:

الجدول (٣): ترتيب الأهمية بالاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد متغير المرونة الاستراتيجية وابداع أنموذج العمل وأنشطة الإبداع المفتوح

المتغير	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
الأمانة الاستراتيجية	مرونة المعلومات	4.16	0.607	14.599	2
	مرونة الموارد البشرية	3.93	0.610	15.520	3
	مرونة الإستجابة	3.80	0.656	17.276	4
	المرونة الإستباقية	3.93	0.552	14.034	1
المؤشر الكلي لمتغير المرونة الاستراتيجية					
الأمانة العامة	خلق القيمة	3.92	0.666	17.005	3
	تمركز القيمة	3.74	0.580	15.509	1
	استحواذ القيمة	3.88	0.637	16.426	2
المؤشر الكلي لمتغير إبداع أنموذج الأعمال					
أنشطة الإبداع المفتوح	الإبداع المفتوح الموجه نحو الداخل	3.76	0.616	16.392	3
	الإبداع المفتوح الموجه نحو الخارج	3.93	0.581	14.776	2
	الإبداع المزدوج	3.86	0.564	14.630	1
	المؤشر الكلي لمتغير أنشطة الإبداع المفتوح	3.85	0.512	13.306	2

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

يلاحظ من جدول (٣) بأن الأوساط الحسابية لأبعاد المرونة الاستراتيجية تراوحت ما بين (3.80-4.16)، بينما حقق متغير المرونة الاستراتيجية بصورة اجمالية وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.95) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.520). وهذا مما يدل على وجود جيد للمرونة الاستراتيجية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء تساعدهم في تحقيق التكيف والانسجام مع التغيرات البيئية وخاصة من حيث مرونة المعلومات. فقد حقق بعد مرونة المعلومات وسط حسابي (4.16) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.607). وهذا مما يدل على ان هناك اليات واضحة ومحددة ومفهومة في ارسفة المعلومات وجمعها وحفظها التي تجد فيها الامانة العامة العنصر الرئيسي في اتخاذ القرار. أما بعد مرونة الموارد البشرية حقق وسط حسابي (3.93) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.610)، مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على وجود جيد لمرونة الموارد البشرية، اذ ان النقطة الاساسية في عملية تحقيق المرونة هو وجود الايمان الحقيقي بأهمية الموارد البشرية في داخل المنظمات. في حين حقق بعد مرونة الاستجابة وسط حسابي (3.80) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.656)، مما يشير الى قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على وجود لمرونة الاستجابة في المنظمة المبحوثة اذ تعمل الامانة العامة على استثمار الفرص المتاحة لها وبنفس الوقت فأنها تعمل على محاولة تخفيف من التهديدات التي قد تواجهها. أما بعد المرونة الاستباقية حقق وسط حسابي (3.93)، وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.552)، مما يدل على وجود جيد للمرونة الاستباقية للأمانة العامة وخاصة من حيث تهيئة الظروف المناسبة من حيث المناخ التنظيمي العام والهيكل وكذلك الاستراتيجيات المصاغة التي تحاول ان تكون منسجمة مع المتغيرات المتسارعة.

أما بشأن محور إبداع أنموذج الأعمال الذي تراوحت الأوساط الحسابية لأبعاده ما بين (3.74-3.92) فقد حقق بصورة اجمالية وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.84) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.553). وهذا يشير الى وجود جيد لمتغير إبداع أنموذج الأعمال في الأمانة العامة لمجلس الوزراء التي تسعى الى خلق القيمة وتمركزها والاستحواذ عليها. إذ حقق بعد خلق القيمة وسط حسابي (3.92) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.666) مما يدل على ان الامانة لمجلس الوزراء لديها الاهتمام الجيد من اجل خلق القيمة في أنموذج اعمالها من خلال امتلاك قدرات جديدة وتكنولوجيا جديدة وعقد شراكات جديدة وعمليات جديدة. أما بعد تمرکز القيمة حقق وسط حسابي (3.74) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.580). اي ان الامانة العامة تسعى الى تقديم خدمات متميزة تنال رضا المستفيدين، وكما انها تسعى الى الوصول الى مستفيديها من خلال فتح قنوات تكون قريبة عليهم من اجل تبادل المعلومات وتحقيق خدمة فاعلة. في حين حقق بعد استحواذ القيمة وسط حسابي (3.88) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.637). مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على ان المنظمة المبحوثة تسعى الى رفع مستويات القيمة لديها من خلال الاعتماد على قوة مصادر الدخل الحالية ومواردها البشرية التي تستثمرها لاغتنام الفرص المتاحة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

في حين حقق متغير أنشطة الإبداع المفتوح بصورة اجمالية وسطاً حسابياً بلغ مقداره (3.85) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.512) وهذا يدل على وجود الاهتمام الجيد من قبل الأمانة العامة لمجلس الوزراء في أنشطة الإبداع المفتوح سواء اكان الموجه نحو الداخل او الخارج او المزدوج. إذ حقق بعد الإبداع المفتوح الموجه نحو الداخل وسط حسابي (3.76)، وبمستوى جيد

وبانحراف معياري (0.616)، وهذا يدل على ان الامانة العامة لديها انفتاح نحو الخارج مما يساعدها على دعم مشاريعها الإبداعية وتحسين أدائها. أما بعد الإبداع المَفْتُوح الموجه نحو الخارج حقق وسط حسابي (3.93) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.581). وهذا ما يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على وجود جيد من الإبداع المَفْتُوح الموجه نحو الخارج وذلك من خلال الاستشارات والمقترحات والندوات التي تقدمها الى القطاع الحكومي من الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة. وحصل بعد الإبداع المزدوج على وسط حسابي (3.86) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.564)، مما يدل على تمتع الامانة العامة بالإبداع المزدوج من خلال سعيها لتقديم خدمات متميزة مقارنة بطبيعة الخدمات المقدمة في الوزارات الاخرى وذلك من خلال الافكار والطرق الجديدة التي تستخدمها بين حين واخرى.

١٠. اختبار الفرضيات:

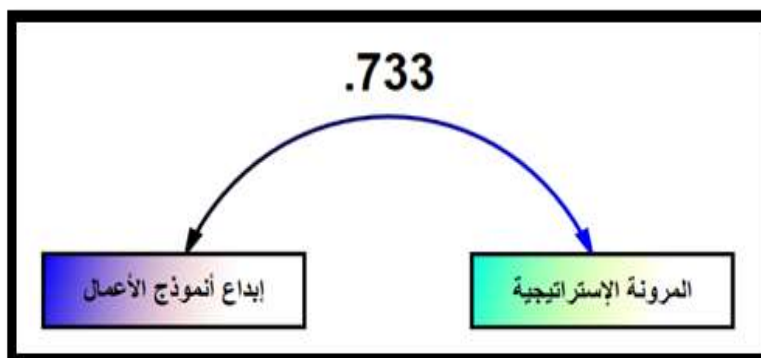
١٠-١. الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال.

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٤) والشكل (٢) الى وجود علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية بين المرونة الاستراتيجية وابداع نموذج الاعمال في عينة الدراسة وعلى المستوى الكلي، إذ حققت معامل الارتباط بين المتغيرين قيمة (**0.733) عند مستوى معنوية (0.000)، وبلغت قيمة (Z) المحسوبة (9.210) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة الى معنوية قيمة الارتباط، اذ جاءت بمستوى قوي، وبناءً على نتائج الحالية والتي من خلالها نستنتج انها توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الاولى.

الجدول (٤): نتائج قيم معامل ارتباط بين المرونة الاستراتيجية وابداع نموذج الاعمال

المتغير	المؤشر	ابداع نموذج الاعمال
المرونة الاستراتيجية	معامل الارتباط	.733**
	قيمة Z المحسوبة	9.210
	مستوى معنوية	0.000
(**) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01).		
(*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05).		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS v.25.



الشكل (٢): قيم الارتباط بين ابعاد المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج AMOS v.25.

١٠-٢. **الفرضية الثانية:** هناك تأثير للمرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال. لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال) اعتمدنا على معادلة الانحدار الخطي البسيط للتحليل، وكما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

إذ تعتبر قيمة (α) مقدار الثابت والتي تدل على ان المتغير المعتمد (إبداع أنموذج الأعمال) (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) (X)، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الاحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (100).

(المرونة الاستراتيجية) $0.760 + 0.780$ = إبداع أنموذج الأعمال

الجدول (٥): تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال

ابداع أنموذج الأعمال	ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية			(R ²)	Adjusted (R ²)	(F)	(t)	Sig	الدلالة
	المرونة	(α)	0.760	0.537	0.533	113.844	10.670	0.000	معنوي
		الاستراتيجية	(β)						
قيمة (F) الجدولية = 3.94									
قيمة (t) الجدولية = 1.660									

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS v.25.

يبين الجدول (٥) أن (F) المحسوبة بين المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال بلغت (113.844)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه سيجري قبول الفرضية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال)، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.533) يتضح بأن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (53%) من المتغيرات التي تطرأ على إبداع أنموذج الأعمال، أما النسبة الباقية والبالغة (47%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.780) بأن زيادة المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة إبداع أنموذج الأعمال بنسبة (78%)، إذ حققت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي المرونة الاستراتيجية (10.670). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير المرونة الاستراتيجية. كما حققت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.760)، بمعنى عندما يكون المرونة الاستراتيجية مساوياً للصفر فإن إبداع أنموذج الأعمال لن يقل عن هذه القيمة.

١٠-٣. **الفرضية الثالثة:** يتعاضد تأثير المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال من خلال أنشطة الإبداع المفتوح.

قبل بدء في عملية دراسة تأثير المتغير الوسيط ينبغي أولاً معرفة نوعية العلاقة والتأثير الثنائية بين متغيرات البحث، ومن ثم دراسة معنوية المتغير الوسيط بين المتغيرين (المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال)، وتم ذلك من خلال، أولاً: اختبار فرضية الارتباط المتعدد التي نصت على (وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وأنشطة الإبداع المفتوح وإبداع أنموذج الأعمال)، إذ بلغ معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية وأنشطة الإبداع المفتوح وإبداع أنموذج الأعمال (0.892) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متعدد ما بين المتغيرات الثلاثة وتمثلت بعلاقة ايجابية طردية قوية موجبة. ثانياً: ولاختبار فرضية التأثير التي نصت على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وأنشطة الإبداع المفتوح معاً في إبداع أنموذج الأعمال)، سيجري التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما يأتي:

$$Y = \alpha + \beta_1 (X) + \beta_2 (M)$$

$$Y = 0.177 + 0.308 (X) + 0.729 (M)$$

وكما موضح في الجدول (٦) أن (F) المحسوبة للنموذج بلغت (188.479)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.09) عند مستوى دلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل فرضية التأثير عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). إذ يظهر من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.791) بأن المرونة الاستراتيجية وأنشطة الإبداع المفتوح معاً قادره على تفسير ما نسبته (79%) من التغيرات التي تطرأ على (إبداع أنموذج الأعمال) أما النسبة الباقية (21%) فتابعة الى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي للمرونة الاستراتيجية بلغت (0.308) بأن زيادة المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة في (إبداع أنموذج الأعمال) بنسبة (31%). ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي أنشطة الإبداع المفتوح البالغ (0.729) بأن زيادة أنشطة الإبداع المفتوح بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (إبداع أنموذج الأعمال) بنسبة (73%).

الجدول (٦): التأثير بين المرونة الاستراتيجية وأنشطة الإبداع المفتوح في إبداع أنموذج الأعمال

المتغير المعتمد	المسار	المتغيرات المستقلة والوسيط	A	(β) الميل الحدي	اختبار T	Sig	اختبار F	Sig	قيمة الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (R^2)
إبداع أنموذج الأعمال	<---	المرونة الاستراتيجية	0.177	0.308	4.748	0.000	188.479	0.000	0.892	0.795	0.791
	<---	أنشطة الإبداع المفتوح		0.729	11.057	0.000					

المصدر: اعداد الباحثتان بالاعتماد على برنامج Amos v.25.

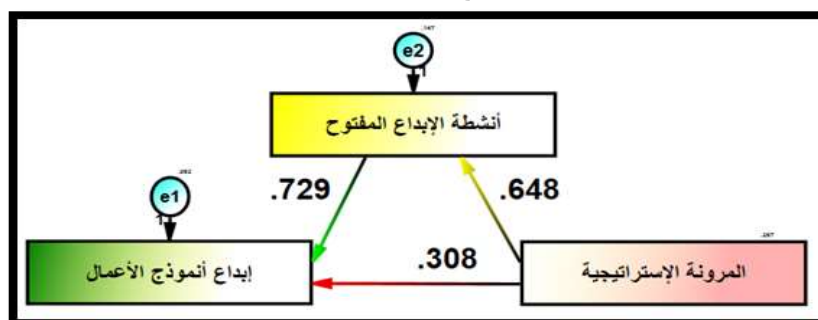
وبعد ان تم التأكد من وجود علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث نذهب الى المرحلة الثانية وهو اختبار معنوية المتغير الوسيط (أنشطة الإبداع المفتوح)، إذ بينت النتائج الواضحة في الجدول (٧) وجود تأثير للمتغير الوسيط (أنشطة الإبداع المفتوح) في العلاقة بين متغيرات البحث، حيث بلغت القيمة الحرجة CR بين (المرونة الاستراتيجية في أنشطة الإبداع المفتوح) (8.689)، وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (المرونة الاستراتيجية في أنشطة الإبداع المفتوح)، أما القيمة الحرجة CR بين (أنشطة الإبداع المفتوح في إبداع أنموذج الأعمال) بلغت (11.170) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين (أنشطة الإبداع المفتوح في إبداع أنموذج الأعمال)، ومن خلال هذه النتائج يتبين ان هنالك دور للمتغير الوسيط (أنشطة الإبداع المفتوح) في التأثير على العلاقة بين (المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال) ويتضح ذلك من خلال قيم التأثير المباشر وغير المباشر، إذ اظهرت النتائج ان قيمة التأثير غير المباشر بين (المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال) والبالغة (0.472) وهي اكبر من قيمة التأثير المباشر بين (المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال) والبالغة (0.308) وهذا

يعني ان تأثير المتغير الوسيط (أنشطة الإبداع المفتوح) بين المتغيرين (المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال) هو تأثير جزئي اي (وساطة جزئية) وذلك يعود الى ان القيمة الحرجة CR بين (المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج الأعمال) بلغت (4.796) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96)، اي ان تأثير المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) لازال موجود وبالتالي فان المتغير الوسيط اثر على هذه العلاقة تأثيراً جزئياً وليس كلياً.

الجدول (٧): التأثير بين المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال بتوسيط أنشطة الإبداع المفتوح

نوع الوساطة	الدالة	Sig	Sig	C.R.	S.E.	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	مقدرات البحث
---	معنوي	---	0.000	8.689	0.075	0.648	---	أنشطة الإبداع المفتوح
وساطة جزئية	معنوي	0.009	0.000	4.796	0.064	0.308	0.472	إبداع أنموذج الأعمال
---	معنوي	---	0.000	11.170	0.065	0.729	---	إبداع أنموذج الأعمال

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos v.25



الشكل (٣): التأثير بين المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال بتوسيط أنشطة الإبداع المفتوح

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Amos v.25

١.١ الاستنتاجات والتوصيات:

١.١-١ الاستنتاجات: من خلال اختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

أ. تبين إن الإدارات في الأمانة العامة تمكنت من توظيف المرونة الاستراتيجية في إبداع أنموذج أعمالها، ساعدها في ذلك خطتها الاستراتيجية وإجراءاتها لوضع خطة إدارة أزمات لاستباق الأحداث البيئية والاستجابة لها، واعتمدت في ذلك على امتلاكها للمعلومات الدقيقة والمرنة وموردها البشرية المتمكنة والكفؤة لتعزيز الأداء.

ب. تؤكد النتائج بأن الإدارات العليا والوسطى عينة البحث تميل إلى إحداث التكامل والتوازن في ممارسة أنشطة الإبداع المفتوح لديها، سواء بتزود شركاءها بما تملكه من مهارات وخبرات وأفكار ومعارف من خلال عقد الندوات والاجتماعات والدورات/الورش التدريبية أو الاستعانة بمصادر الإبداع الخارجية لدعم مشاريعها من خلال إقامة اتفاقيات تعاون، وتوظيف ذلك التكامل في خلق القيمة وتمركزها والاستحواذ عليها.

ج. وجد إن الإدارات العليا والوسطى عينة البحث استطاعت أن تزيد من تفاعل مرونتها الاستراتيجية في الإبداع أنموذج أعمالها عبر ممارستها لأنشطة الإبداع المفتوح لخلق بيئة داخلية مناسبة للإبداع وإقامة شركات واتفاقيات تعاون مع مصادر خارجية للإبداع، ومنها الاستعانة باستشاري من جامعة بغداد لإعداد الخطة الاستراتيجية للأمانة العامة لمجلس الوزراء وكذلك سعيها لتطبيق أنموذج التميز الأوروبي (EFQM) بالتعاون مع الوزارات.

١١-٢. التوصيات: وفي ضوء الاستنتاجات نستعرض أهم التوصيات التي توصل إليه البحث كالآتي:

- أ. ضرورة إقامة ورش مكثفة للقيادات الإدارية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء حول متغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية وإبداع أنموذج الأعمال، أنشطة الإبداع المفتوح) لأهميتها ودورها في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين منها.
- ب. ينبغي على القيادات في الأمانة العامة أن تستثمر بشكل أكبر مرونتها الاستراتيجية لتعزيز الإبداع في أنموذج أعمالها، وذلك عن طريق:
 - تفعيل جلسات الحوار والعصف الذهني داخلياً مع أصحاب المصالح ومنهم الشركاء الاستراتيجيين وبحضور استشاريين من ذوي الاختصاص والخبرة لمناقشة المشاكل وسبل تحقيق الأهداف المشتركة.
 - الاعتماد على سياسة الباب المفتوح التي تعزز الثقة لدى العاملين وتساعدهم على الشعور بالأمان الوظيفي.
 - تفعيل برامج مكافآت مادية أو معنوية للذين يقدمون أفكار ومقترحات تساعد في تحسين الأداء.
 - فتح نافذة على الموقع الإلكتروني للأمانة العامة لمجلس الوزراء لاستلام المقترحات والآراء حول الخدمات المقدمة.
- ج. ضرورة تكليف قسم أو شعبة بمهام اللجنة الخاصة بتقييم الأفكار الإبداعية في الأمانة العامة ليكون مهامه هو تحفيز ودعم الإبداع الداخلي والخارجي الذي يسهم في تعزيز إبداع أنموذج أعمال الأمانة العامة من خلال:
 - استلام آراء ومقترحات من الأطراف الداخلية والخارجية عن طريق الوسائل الإلكترونية أو الورقية حول الخدمات المقدمة لدراساتها وتقييمها ورفع التوصيات إلى الأمين العام لمجلس الوزراء.
 - تحديد الشركاء الاستراتيجيين وآلية التواصل معهم سواء كانوا (مراكز بحث، مستشارين، جهات حكومية، أو جامعات) لتبادل الأفكار والمهارات والخبرات.
 - نشر ثقافة الإبداع بواسطة الدورات والورش ووضع البوستر والصور تحفز الإبداع.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. بخيت، احمد بشر (٢٠١٩)، الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية) دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم)، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢. سيكران، اوما (٢٠٠٩)، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ.
٣. العبيدي، نور خليل (٢٠١٩)، تباین نموذج الأعمال في ضوء العلاقة بين التفكير النظامي وتوليد المعرفة: بحث تحليلي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. مقري، زكية، شنه، أسية، فورار، ايمان (٢٠١٦)، تفعيل الشراكة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي من خلال الابتكار المفتوح (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ٩، العدد ٢٥، ص ٢١٤-١٩٤.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abu-Nahel, Z.O, Alagha, W.H, Al Shobaki, M.J, Abu-Naser, S & El Talla, S.A., (2020), The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals, International Journal of Academic Management Science Research, Vol. 4, pp. 144-170.
2. Alshawabkeh, Z.A.E. & Jaffal, S.A., (2021), the influential relationship of strategic flexibility in business sustainability in the pharmaceutical company's sector in Jordan, International Journal of Economics and Business Administration. Vol. 4. No. 3. pp. 79-98.
3. Ballantyne, D, Frow, P, Varey, R.J & Payne, A., (2011), Value propositions as communication practice: Taking a wider view, Industrial Marketing Management, Vol. 40, No. 2, pp. 202-210.
4. Bekono, S. S & Bekolo, C., (2020), LES Pratiques DE L'innovation Ouverte EN Contexte DE PME DE Classe Mondiale, International Journal of Management Sciences, Vol. 3 No. 2, <https://revue-isg.com/index.php/home/index>.
5. Bogers, M, Chesbrough, H, Heaton, S. & Teece, D.J (2019), Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective, California Management Review, Vol. 62, No. 1, pp. 77-94.
6. Chen, Q., & Liu, Z (2018). How does openness to innovation drive organizational ambidexterity? The mediating role of organizational learning goal orientation, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 66, No. 2, pp.156-169.
7. Clauss, T (2017), Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance, School of Business and Economics, Philipps-University of Marburg, RADMA and John Wiley & Sons Ltd, Vol. 47, No. 3, pp. 385-403.
8. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M (2020) Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation, IEEE Transactions on Engineering Management, pp. 1-18.
9. Clauss, T., Bouncken, Ricarda B., Laudien, Sven., & Kraus, Sascha, (2020), Business model reconfiguration and innovation in smes: a mixed-method analysis from the electronics industry, International Journal of Innovation Management, pp.1-35 pages, www.worldscientific.com.
10. Dahlander, L& Gann, D.M., (2010), How open is innovation? Research Policy, Vol. 39, No. 6, pp. 699-709.
11. De Toni, A& Tonchia, S., (2005), Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities, Omega, Vol. 33, pp. 525-540.
12. Gassmann, Oliver & Enkel, Ellen, (2004), Towards a Theory of open Innovation: Three Core Process Archetypes, R & D Management conference (RADMA), Lisbon, <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/274>.
13. Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S., (2020), Business model innovation: a systematic literature review, International Journal of Innovation and Technology Management, Vol. 17, No. 06: <https://doi.org/10.1142/S0219877020500431>.

14. Li, G & Zhuo, R., (2020), Research on the Influence Mechanism of Strategic Flexibility on Business Model Innovation, In International Conference on Management Science and Engineering Management, Springer, Vol. 1191, pp. 325-338.
15. Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G & Deimler, M., (2013), Business model innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game, The Boston Consulting Group, Inc.
16. Nielsen, Ch.; Lund, M.; Montermari, M.; Paolone, M. and Dumay, J., (2019), Business Models: A research overview, 1 st ed. Routledge Taylor and Francis Group, London and New York.
17. Radomska Joanna, (2015), Strategic Flexibility of Enterprises, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1, pp. 19-23.
18. Schneider, S & Spieth, P (2013), Business model innovation: towards an integrated future research agenda, International Journal of Innovation Management, Vol 17, No. 1, pp. 1-34.
19. Sun, Y., Liu, J & Ding, Y (2019), Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation, Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 32, No. 1, pp. 15-28.
20. Teece, D. j (2010), Business model, business strategy and innovation, Long Range Planning, Vol. 43, No. (2-3), pp. 172-194.
21. Wirtz, W, Pistoia, B, Ullrich, A, Incent, V., (2016), Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives, Long Range Planning, Vol. 49, No.1, pp. 36-54.