



دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي
لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

إعداد

د. أميرة سالم الشوربجي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة المنصورة

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الرابع والأربعون - العدد الثاني أبريل 2022

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

المجلة حاصلة علي تقييم 6.5 درجة من المجلس الأعلى للجامعات

دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي
لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية
دكتور
أميرة الشوربجي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة المنصورة

ملخص البحث:

استهدف هذا البحث معرفة العلاقة بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بغرض معرفة تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التشغيلية، التكتيكية، الاستراتيجية) على السلوك الإبداعي وأبعاده لدى العينة محل الدراسة. وتم اختيار أسلوب كمي باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم إعداد قائمة الاستقصاء وتوجيهها إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من المعيدين والمدرسين المساعدين بالجامعات المصرية.

ولتحليل بيانات البحث الأولية، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال ومعالجة هذه البيانات. وقد بلغ حجم العينة 382 مفردة. وقد أوضحت نتائج البحث وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من المرونة التنظيمية وأبعادها (التشغيلية، التكتيكية، الاستراتيجية) والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة التنظيمية وأبعادها على السلوك الإبداعي وأبعاده. وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمستوى المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي داخل مكان العمل وفقاً للنوع. كما توصلت إلى وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لمستوى المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي داخل مكان العمل وفقاً للخبرة ومجال الدراسة.

كلمات مفتاحية: المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية، المرونة الاستراتيجية، السلوك الإبداعي، الأصالة.

(1) تمهيد:

دفعت التحديات الرقمية العديد من الشركات إلى التحلي بالمرونة، وأن تكون أكثر ابتكارية للسمود أمام هذه التحديات (Miroshnychenko et al., 2021). وتم تقديم مفهوم المرونة لأول مرة في عام 1980، وتم تعريفها بشكل عام بأنها الرغبة والقدرة على التغيير أو التكيف (Bal & Izak, 2021). ولقي مفهوم المرونة أهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين وكان التركيز على كيفية اكتساب المنظمات لمزيد من المرونة لما لها من أهمية استراتيجية في البيئة التنافسية (Ni et al., 2021).

وأشارت دراسة (Bal & Izak, 2021) إلى أنه على الرغم من اهتمام المنظمات بالمرونة إلا أنه يوجد ندرة في الدراسات التي تتناول المرونة التنظيمية ومرونة الموظفين في دراسة واحدة. وعليه اهتم هذا البحث بالتعرف على تأثير المرونة التنظيمية على سلوكيات الإبداع باعتبار أن سلوكيات الإبداع لدى الموظفين هي شكل من أشكال مرونة الموظفين، فالسلوك الإبداعي هو سلوك غير اعتيادي للفرد أو المجموعة في المنظمة والذي ينتج عنه مفاهيم وأفكار جديدة قد تترجم فيما بعد إلى سلع وخدمات جديدة بالمنظمة (الكفاوين & الزعبي، 2021).

(2) الإطار النظري

وتتناول الباحثة في هذا الجزء متغيرات البحث ومفاهيمها وأبعادها، وذلك كما يلي:

(1/2) المرونة التنظيمية Organizational flexibility:

يعرف قاموس Longman المرونة بأنها القدرة على التغيير أو التغير بسهولة في ظل المواقف المختلفة. في حين عرفها قاموس Oxford بأنها قدرة نظام معين على الاستجابة للتغيرات البيئية (Skipper & Landrum, 2008).

وتعرف المرونة أيضاً بأنها أحد سمات المنظمة والتي تعكس قدرة المنظمة الاستباقية على توقع التغيرات المستقبلية، والاستجابة ورد الفعل السريع والكفاء على هذه التغيرات (النعاس & مصطفى، 2020).

وتم تطوير مفهوم المرونة حتى تم الوصول لأربعة أنواع من المرونة وهي: المرونة التنظيمية، ومرونة الموظف، والعمل المرن، ومرونة ترتيبات العمل، حيث تشير المرونة التنظيمية Organizational flexibility إلى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وتشير مرونة الموظف Employee flexibility إلى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المنظمة، ويشير العمل المرن Flexible work إلى القدرة على تغيير عقود الموظفين للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة، أما مرونة ترتيبات العمل flexible work arrangements فتشير إلى الممارسات التنظيمية والتي تساعد الموظفين على تقريرهم بأنفسهم متى وكيف يتم العمل (Bal & Izak, 2021).

وتحتل المرونة التنظيمية اهتمام العديد من المنظمات مؤخراً وذلك في ظل بيئة العمل المتغيرة والتي تتطلب قدرة عالية على التكيف (Bal & Izak, 2021) وتعرف المرونة التنظيمية بأنها مستوى قدرة المنظمة على إحداث تغييرات إيجابية والتكيف مع المتغيرات البيئية (Ni et al., 2021). وتشير دراسة (المرسي & العماوي، 2019) إلى أنه لا يوجد اتفاق عام على مفهوم المرونة حيث يختلف التعريف وفقاً لمجال المرونة حيث توجد مرونة إنتاجية ومرونة تسويقية ومرونة لسلسلة الإمداد ومرونة للموارد البشرية ومرونة الثقافة التنظيمية.

وأشار (Adonisi, 2003) إلى أن المرونة التنظيمية تعني الدرجة التي تتكيف فيها المنظمة مع التغيرات البيئية في ظل علاقات إدارية معينة. وأشار (Skipper & Landrum, 2008) إلى أنها تعني تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية من خلال تعديل المدخل التنافسي لتعزيز مستوى الأداء. وعرفها (Ni et al., 2021) بأنها قدرة المنظمة على الاستخدام الفعال للموارد والقدرات للاستجابة أو التوافق السريع (في الوقت المناسب) مع التغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر. كما تعرف بأنها العملية التي يظهر فيها الأفراد تكيفاً سلوكياً إيجابياً عند مواجهة تهديدات، بحيث تعني القدرة على مواجهة التهديدات والتكيف الإيجابي معها (البدوي & القحطاني، 2021).

ومن التعريفات السابقة، تخلص الباحثة إلى أن المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات التي تفرضها البيئة والاستجابة لها بشكل فعال، بما ينعكس إيجابياً على أدائها، من خلال تبني ثقافة تنظيمية تشجع التغيير وتدعمه.

وتوجد ثلاثة أبعاد للمرونة التنظيمية وهي المرونة التشغيلية Operational Flexibility والمرونة التكتيكية أو الهيكلية Tactical-Structural Flexibility والمرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility، ويمكن استعراض الأبعاد الثلاثة فيما يلي:

(1/1/2) المرونة التشغيلية Operational Flexibility: تتعامل المرونة التشغيلية مع الأجل القصير أو العمليات اليومية. وأشار (Volberda, 1997) إلى أن التنوع في البيئة يمكن أن يكون بدرجة عالية، وعليه فإن المنظمة يجب أن تطور العديد من الإجراءات للتعامل مع التغيرات قصيرة الأجل لمواجهة حالات عدم التأكد من خلال عملية التعلم التنظيمي. وأشار (Johnson et al., 2003) إلى أن المستوى العالي من المرونة التشغيلية يمكن المنظمة من التعامل في الوقت القصير من خلال التخطيط والتنفيذ والتكيف السريع وتعزيز قدرة المنظمة على تحسين الاستجابة للتقلبات قصيرة الأجل. وتحثل المرونة التشغيلية أهمية خاصة في الشركات العالمية والتي تتعامل مع التغيرات في الضرائب والأسعار ومعدلات الفائدة بتلك الدول (Fisch & Puhr, 2021).

(2/1/2) المرونة التكتيكية أو الهيكلية Tactical-Structural Flexibility: المنظمات التي تتمتع بالمرونة التكتيكية هي تلك المنظمات التي تمتلك محفظة أو رصيد من ردود الأفعال والتي تم تخطيطها مسبقاً والتي قد يتم اتخاذها مستقبلاً من قبل العاملين في حالة ما إذا تغيرت معطيات البيئة (Cowan et al., 2013). ويوجد ثلاثة أبعاد للمرونة التكتيكية وهي كما يلي (Esmailikia et al., 2016):

- المرونة التكتيكية للإمدادات Tactical supply flexibility: وهي تهتم بالقرارات المتعلقة بالشراء من مصادر التوريد أو القرارات المتعلقة بالتعامل مع عدد معين من مصادر التوريد.
- المرونة التكتيكية للتصنيع Tactical manufacturing flexibility: وهي تهتم بالقرارات المتعلقة بساعات العمل والقدرة الإنتاجية وإضافة ساعات إضافية للإنتاج.
- المرونة التكتيكية للخدمات اللوجستية Tactical logistics flexibility: تتعلق بالقرارات المرتبطة بالنقل (طيران، بري، بحري)، والقرارات المتعلقة باختيار عدة مقدمين للخدمات اللوجستية، والقرارات المتعلقة بزيادة السعة التخزينية.

(3/1/2) المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility: تركز المرونة الاستراتيجية على مرونة إعادة تعيين وتخصيص الموارد، وتغيير الخطط والاستراتيجيات وذلك للاستجابة للتغيرات الحادثة بالبيئة، فالمنظمات المرنة هي تلك المنظمات القادرة على الاستجابة للتغيرات التي تفرضها البيئة ومن ثم تكون قادرة على السيطرة أو التحويل أو التكيف مع هذه المتغيرات (Miroshnychenko et al., 2021). وتعد المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمات أحد المزايا التنافسية لما لها من تأثيرات إيجابية على الأداء المالي لهذه الشركات، فالمنظمات التي تتمتع بالمرونة الاستراتيجية تكون أكثر ابتكاراً وأكثر كفاءة في إدارة أسواقها (Herhausen et al., 2021).

(2/2) السلوك الابداعي

يعرف الإبداع بأنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر للظواهر والأشياء بأساليب جديدة، ويسبق السلوك الإبداعي الابتكار (خليف وآخرون، 2021). ولا يجب أن يكون ناتج سلوكيات الإبداع طرح منتج جديد (الشنطي & أبو عمرة، 2019)، وبناء على ذلك تكون مخرجات السلوك الإبداعي مجرد فكرة جديدة يمكن فيما بعد أن تصبح منتجات ومن ثم تتحول في هذه الحالة لابتكارات. وتسعى المنظمات إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفيها نظراً لأن السلوك الإبداعي ينعكس بشكل إيجابي على أدائها فهو يساهم في نجاحها وتنمية قدراتها على توليد ابتكارات جديدة (Kim et al., 2021)، فالسلوك الإبداعي ينتج عنه طرح أفكار جديدة تساهم في إنتاج سلع وخدمات جديدة (Alikaj et al., 2021)، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية لتلك الشركات.

ويعرف السلوك الإبداعي بأنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة (خليف وآخرون، 2021). ويعرف بأنه كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد وتقديم وتطبيق الأشياء الجديدة والمفيدة في أي مستوى تنظيمي (برسولي & بوبكر، 2019). ويعرف السلوك الإبداعي بأنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة معينة، أو أداء جيد، أو أثر فني، أو أسلوب جديد. كما يعني التصرف المميز الذي يسلكه الفرد أو الجماعة داخل المنظمة والذي يتسم بالأصالة والفاعلية (حنان & محمد، 2021). وينتج السلوك الإبداعي من تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية وهي امتلاك الفرد لمهارات لها علاقة بالمجال (مثل المهارات التكنولوجية، والمعرفة المرتبطة بالعمل، والمعلومات الأساسية من زملاء

العمل أو المشرفين)، وامتلاك الفرد لمهارات إبداعية، والدافعية التي تخلقها الوظيفة ذاتها (Kim et al., 2021). ويمر السلوك الإبداعي بالعمل بثلاثة مراحل وهي (سعيد وآخرون، 2021):

- المرحلة الأولى: طرح الموظف للفكرة الإبداعية والتي تتولد بعد طرح المشكلات.
- المرحلة الثانية: دعم الأفكار الإبداعية والتي تعتمد على إثارة الحماس نحو الأفكار المطروحة وتنقيحها.
- المرحلة الثالثة: تحويل الفكرة إلى نموذج أولى ليساهم فيما بعد في تطبيق النموذج بشكل يفيد الفرد أو الجماعة.

وللسلوك الإبداعي نوعين من السلوك هما السلوك الاستكشافي والسلوك الاستثماري، ويشير السلوك الإبداعي الاستكشافي إلى اكتشاف الأفراد وتوجيه انتباههم تجاه المسائل غير الروتينية، ومن ثم البحث عن طرق وتقنيات جديدة للحل. أما السلوك الإبداعي الاستثماري فيشير إلى الترويج للفكرة وتنفيذ هذه الأفكار الإبداعية (عبدالباقي وآخرون، 2021).

ومن التعريفات السابقة، توصلت الباحثة إلى أن السلوك الإبداعي هو قدرة الشخص على الكشف الاستباقي للمشكلات والقدرة على توليد أفكار وحلول غير تقليدية لها، وتقديم أفكار غير تقليدية لإنجاز المهام.

وتناولت دراسة (إبراهيم، 2019، ص8) إلى وجود سبعة أبعاد للسلوك الإبداعي وهي (الأصالة، والمرونة، والطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والقابلية للتغير، وروح المغامرة، وسعة الاتصال). في حين أكدت دراسة (برسولي & بوبكر، 2019) على وجود خمس سمات للسلوك الإبداعي وهي: الأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، والتحليل والربط، والقدرة على الابتكار.

وأشارت دراسة (Dere & Ömeroğlu, 2018) إلى وجود أربعة أبعاد للسلوك الإبداعي وهي المرونة، والأصالة، والطلاقة، والاهتمام بالتفاصيل. وأشارت دراسة (Yuan & Woodman, 2021) إلى وجود بعدين للسلوك الإبداعي وهما: الأصالة والمنفعة. واهتمت دراسة (الشنطي & أبوعمرة، 2019) بأبعاد السلوك الإبداعي وهي (الطلاقة، والأصالة، والحساسية تجاه المشكلات، والمرونة، والمخاطرة).

وفي ضوء ما سبق، فقد اعتمدت الباحثة على الأبعاد الأربعة التالية للسلوك الابداعي حيث إنها الأكثر تناولاً بالدراسات السابقة وهي: الحساسية للمشكلات، والمبادرة والمخاطرة، والمثابرة، والأصالة. وتم تناولها كما يلي:

(1/2/2) الحساسية تجاه للمشكلات: ويقصد بها درجة الوعي تجاه المشكلات أو عناصر الضعف بالبيئة أو المنظمة، فبعض الأفراد يكونون أسرع في ملاحظة المشكلات واستشعار وجودها عن غيرهم من الأفراد. ويتمتع الموظف المبدع بالحدس تجاه المشكلات حيث يكون لديه حساسية مفرطة تجاه المشكلات بما يمكنه من سهولة استشعار ظواهرها (برسولي & بوبكر، 2019).

(2/2/2) المبادرة والمخاطرة: وتعرف بأنها نية الفرد ومدى استجابته لنظام معين في المستقبل (الفاني & الحجيلي، 2020). ويشير البعض للفظ المخاطرة وذلك للتعبير عن المبادرة، وتشير المخاطرة إلى أخذ زمام المبادرة في تبني الأساليب والأفكار الجديدة والبحث عن حلول لها (الشنطي & أبوعمرة، 2019).

(3/2/2) المثابرة: ويقصد بها قوة العزيمة من الشخص والاصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية (العوقلي، 2019).

(4/2/2) الاصالة: وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجودة، أو التفكير فيما وراء المباشر أو غير المؤلف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به (برسولي & بوبكر، 2019).

(3) الدراسات السابقة والفجوة البحثية

لتنمية فروض البحث، قامت الباحثة بعرض العلاقة بين متغيرات البحث وذلك بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة، ثم قامت بعرض الفجوة البحثية كما يلي:

(1/3) دراسات تناولت المرونة التنظيمية:

هدفت دراسة (زكي، 2019) إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية بأبعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. واستهدفت دراسة (المرسي & العموي، 2019) معرفة تأثير المرونة التنظيمية على

ربحية المنظمات، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمرونة العناصر والعمليات على ربحية الشركات.

واستهدفت دراسة (النعاس & مصطفى، 2020) معرفة تأثير المرونة التنظيمية على المواطنة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على مرونة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوكيات المواطنة. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهدفت دراسة (سليمان، 2020) إلى التعرف على تأثير نمط القيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية بتوسيط البراعة التنظيمية. وقد توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على مستوى المرونة الاستراتيجية. وتوصلت إلى أن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في تأثير القيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة (البدوي & القحطاني، 2021) إلى التعرف على مستوى المرونة التنظيمية لدى إدارات المدارس والتعرف على المقدمات اللازمة لتطبيق المرونة التنظيمية. وتوصلت إلى وجود تطبيق متوسط للمرونة التنظيمية بالمدارس. وأوصت الدراسة بالحاجة لمزيد من التدريب حول تطبيق المرونة ومفهومها. واستهدفت دراسة (Ni et al., 2021) معرفة تأثير المرونة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة بتوسيط الابتكار التنظيمي. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة وذلك بتوسيط تأثير المرونة على الابتكار التنظيمي.

واستهدفت دراسة (الباسل وآخرون، 2021) معرفة دور المرونة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. وتوصلت إلى أهمية اعتماد المرونة التنظيمية في مؤسسات تعليم رياض الأطفال لتحقيق التميز المؤسسي. وهدفت دراسة (عبد الحميد، 2021) إلى التعرف على تأثير المرونة بأماكن العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة بأماكن العمل على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل العاملين.

وهدفت دراسة (عبدالله & عبدالله، 2021) إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية على إدارة علاقات العملاء. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية على تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات محل الدراسة. واستهدفت دراسة (Anning-Dorson, 2021) معرفة دور الثقافة التنظيمية والنمط القيادي في المرونة التنظيمية. وقد توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية والنمط

القيادي بالمنظمة له دور في مرونة المنظمة واستجاباتها للتحديات التي يفرضها السوق ومن ثم اكتساب هذه المنظمات مزايا التنافسية.

واستهدفت دراسة (Ramos et al., 2021) معرفة التأثير المباشر للمرونة التنظيمية علي الرشاقة التنظيمية. وهدفت أيضاً إلى التعرف على التأثير غير المباشر للمرونة التنظيمية على أداء المنظمة من خلال توسيط الرشاقة التنظيمية. وقد توصلت إلى وجود تأثير معنوي مباشر ايجابي للمرونة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية. وأن المستويات المرتفعة من المرونة التنظيمية يتبعها زيادة في الرشاقة التنظيمية ومن ثم انعكس هذا إيجابياً على الأداء (تخفيض التكاليف، تقليل الفاقد، الاستجابة لحل المشكلات).

(2/3) دراسات تناولت السلوك الابداعي:

هدفت دراسة (العولقي، 2019) إلى التعرف على الأثر غير المباشر للقيادة الجديرة بالثقة على السلوك الإبداعي من خلال توسيط راس المال النفسي. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة الجديرة بالثقة على تنمية السوك الإبداعي للعاملين. واستهدفت دراسة (Clercq & Belausteguigoitia, 2019) معرفة تأثير ضغوط العمل علي سلوكيات الابداع لدى العاملين والتعرف على الدور الذي يلعبه كل من تمسهم تجاه العمل وتبادل العواطف مع زملائهم، والالتزام التنظيمي في التأثير علي العلاقة بين ضغوط العمل وسلوكيات الابداع. وتوصلت إلى أن ضغوط العمل تقلل من سلوكيات الابداع لدى العاملين، كما توصلت إلى أن تأثير ضغوط العمل على سلوكيات الابداع تقل في حالة زيادة الالتزام التنظيمي وتحمس العاملين تجاه العمل.

واستهدفت دراسة (برسولي & بوبكر، 2019) معرفة دور القيادة التمكينية في السلوك الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية على السوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمات. وهدفت دراسة (الشنطي & أبو عمرة، 2019) إلى معرفة التأثير المباشر للقيادة التحويلية على السلوك الإبداعي، والتأثير غير المباشر للاستغراق الوظيفي على سلوكيات الابداع لدى العاملين. وتوصلت إلى أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات الابداع لدى العاملين.

وهدفت دراسة (Gao et al., 2020) إلى معرفة تأثير رأس المال النفسي والسلوك الإبداعي على أداء الشركات. حيث اعتمدت الدراسة على معرفة التأثير غير المباشر لرأس المال النفسي على أداء الشركات من خلال توسيط سلوكيات الإبداع. وتوصلت إلى أن كل من رأس المال النفسي والسلوك الإبداعي له تأثير إيجابي على أداء الشركات. واستهدفت دراسة (سعيد وآخرون، 2021) معرفة الدور الوسيط الذي يلعبه السلوك الإبداعي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والتشارك المعرفي، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على السلوك الإبداعي.

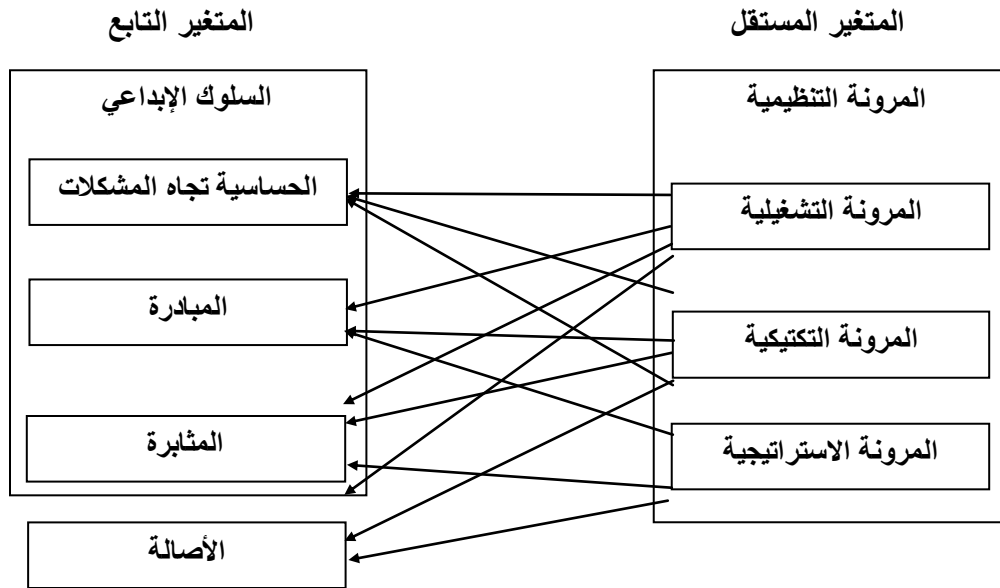
واستهدفت دراسة (الكفاوين & الزعبي، 2021) معرفة التأثير المباشر للعوامل التنظيمية مثل التكنولوجيا والمعلومات والتشريعات والكفاءات على سلوكيات الإبداع، والتعرف على التأثير المباشر لسلوكيات الإبداع على ابعاد التخطيط الاستراتيجي. وتوصلت إلى وجود دور وسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين العوامل التنظيمية وأبعاد التخطيط الاستراتيجي. وهدفت دراسة (Alikaj et al., 2021) إلى معرفة العلاقة بين نمط الشخصية المبادرة والسلوك الإبداعي للموظفين، وذلك في ضوء ممارسات إدارة الموارد البشرية والترقي في العمل. وقد توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للترقي بالعمل على العلاقة بين نمط الشخصية المبادرة والسلوك الإبداعي.

وهدفت دراسة (عبدالباقي وآخرون، 2021) إلى معرفة تأثير ثقافة تكنولوجيا المعلومات على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين. واعتمدت الدراسة على معرفة السلوك الإبداعي من خلال بعدين وهما السلوك الإبداعي الاستكشافي، والسلوك الإبداعي الاستثماري. وتوصلت إلى وجود تأثير لثقافة تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي للموظفين من خلال تأثير القيم والأعراف والتوقعات على سلوك الإبداع بالمنظمات. واستهدفت دراسة (حنان & محمد، 2021) إلى معرفة العلاقة بين التشارك المعرفي والسلوك الإبداعي للموظفين. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التشارك المعرفي والسلوك الإبداعي، وأيضاً وجود تأثير معنوي ايجابي للتشارك المعرفي على السلوك الإبداعي من خلال تأثير بعد التشارك الداخلي على السلوك الإبداعي.

واستهدفت دراسة (Kim et al., 2021) معرفة تأثير تبادل المعرفة وسياسة التركيز التنظيمي على سلوكيات الإبداع بالمنظمات. وتوصلت إلى أن تبادل المعرفة بين المشرفين والمرؤوسين وبين

الموظفين وبعضهم البعض يساهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين. كما أوضحت أن إتباع نمط التركيز على العاملين يساهم في تنمية الإبداع لديهم.

وتخلص الباحثة من عرض الإطار النظري والدراسات السابقة إلى وجود ندرة في الدراسات العربية التي تناولت تأثير المرونة التنظيمية على السلوك الإبداعي. ومن ثم تتمثل الفجوة البحثية لهذا البحث في ندرة وجود دراسات عربية في حدود علم الباحثة- التي قامت بقياس العلاقة بين كل من المرونة التنظيمية (بأبعدها الثلاثة) والسلوك الإبداعي (بأبعاده الأربعة) مجتمعة بدراسة واحدة. ولذا، قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين تلك المتغيرات، وذلك بإعداد نموذج البحث الموضح في الشكل رقم (1).



شكل رقم (1): نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

(4) أهمية البحث

وتنقسم إلى أهمية علمية وأهمية تطبيقية كما يلي:

(1/4) **الأهمية العلمية:** يتناول البحث بعض المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وهي: المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي، خصوصاً في ظل ندرة الدراسات العربية (في حدود علم الباحثة) التي تناولت العلاقة بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي في دراسة واحدة،

ومن ثم فهو محاولة من الباحثة لتأصيل هذه المفاهيم والتعرف على كيفية الاستفادة منها لتدعيم مثل هذه السلوكيات الإيجابية بالجامعات المصرية.

(2/4) الأهمية التطبيقية: يمكن أن تساعد نتائج البحث القائمين على إدارة الجامعات فيما يخص الجوانب التدريسية والبحث العلمي في التعرف على مستوى المرونة التنظيمية التي يدركها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والتي تؤثر بشكل إيجابي على تنمية سلوك الإبداع لديهم، ومن ثم وضع الاستراتيجيات الملائمة لتنمية المرونة التنظيمية بهذه الجامعات وذلك لضمان صمودها في بيئة متغيرة. كما يمكن أن تسهم نتائج البحث في مساعدة القائمين بإدارة الجامعات على تطوير استراتيجيات في مجال التدريس والبحث العلمي، والتي تساهم في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، من خلال وضع استراتيجيات تساهم في تنمية هذا النوع من السوك، والذي يساهم في النهوض بالقدرات الابتكارية للكليات والطلاب بالجامعات ككل ومن ثم تحقيق ميزه تنافسية للجامعات المصرية.

(5) مشكلة وتساؤلات البحث

في ضوء الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة، وجد أن المرونة التنظيمية من الممكن أن يكون لها أثر معنوي على سلوكيات الإبداع التي يقوم بها الموظفين، فإذا ما تمتعت المنظمات بالمرونة وتقبل التغيير والسعي إلى التعرف على التغيرات والاستجابة لها، فسوف يشجع هذا بالتبعية الموظفين على تقبل التغيير وقبول الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد والمساهمة في طرح أفكار جديدة تساعد منظماتهم على الاستمرار في بيئة العمل المتغيرة وهو ما يسمى بتبني سلوك الإبداع من قبل الموظفين. ولذا يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية؟ ولتحديد المشكلة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلة شخصية¹ مع عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لاستطلاع رأيهم حول هذا التساؤل، ولوحظ عدة مؤشرات على وجود قصور في مستوى المرونة التنظيمية تتمثل في:

¹ تمت المقابلة الشخصية مع 10 من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال عينة ميسرة من الجامعات المصرية، وذلك في شهر يونيو 2021، بهدف التعرف على آرائهم في متغيرات البحث بشكل مبني، وتمثل إطار الدراسة في طرح أسئلة مفتوحة تخص المرونة التنظيمية ومدى ارتباطها بالسلوك الإبداعي.

- وجود صعوبة لدى بعض الكليات في القدرة على تعديل الهيكل التشغيلي للتكيف مع المستجدات، كما أنها لا تمتلك مصادر متنوعة للموارد المالية.
- قصور في طرق إنجاز الأعمال (مثل الإيميل، الهاتف، والموقع الإلكتروني... الخ) في بعض الأقسام.
- وجود صعوبة لدى بعض الكليات في تغيير أعداد الكادر التعليمي للتكيف مع المستجدات.
- وجود صعوبة لدى بعض الكليات في زيادة أو تقليص السعة الاستيعابية لأعداد الطلاب والطالبات وفقاً للمستجدات.
- وجود صعوبة لدى بعض الكليات في استكمال مسيرتها التعليمية بفعالية في ظل تغير الظروف والاضطرابات بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة مثل التحول نحو استخدام التعليم عن بعد في وقت أزمة كورونا.
- تردد بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم قبل طرح أفكار جديدة أو ابتكار أدوات غير تقليدية للقيام بمهامهم الوظيفية وذلك لقناعتهم بعدم تقبل القائمين على الإدارة للأفكار الجديدة وأنها غير ذات جدوى.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

(1/5) هل توجد علاقة بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي؟ وما نوع هذه العلاقة إن وجدت؟

(2/5) هل يوجد تأثير للمرونة التنظيمية على السلوك الإبداعي؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟

(3/5) هل توجد فروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (النوع، الخبرة، مجال الدراسة)؟

(6) أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى:

- (1/6) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

(2/6) قياس تأثير المرونة التنظيمية وأبعادها على السلوك الإبداعي وأبعاده لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

(3/6) معرفة الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (النوع، الخبرة، مجال الدراسة).

(7) فروض البحث

يسعى هذا البحث إلى اختبار الفروض الآتية:

(1/7) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

(2/7) لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية بأبعادها على السلوك الإبداعي بأبعاده لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

(3/7) لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (النوع، الخبرة، مجال الدراسة).

(8) أسلوب البحث

ويتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر الحصول عليها، ومجتمع البحث والعينة، وقياس متغيرات البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك كما يلي:

(1/8) **البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:** اعتمدت الباحثة في هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

(1/1/8) **بيانات ثانوية:** وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة البحوث التي تناولت المتغير المستقل وهو المرونة التنظيمية والموضوعات المتعلقة به، والبحوث ذات الصلة بالمتغير التابع وهو السلوك الإبداعي والموضوعات المتعلقة به بما مكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

(2/1/8) بيانات أولية: وتم جمعها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية محل الدراسة لاستطلاع رأيهم حول المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وذلك من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، بما مكن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

(2/8) مجتمع وعينة البحث:

(1/2/8) المجتمع: يشمل جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

(2/2/8) عينة البحث: اعتمدت الباحثة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية من خلال وضع قائمة استقصاء على الإنترنت نظراً لانتشار مفرداته، وبالتالي أصبحت قائمة الاستقصاء متاحة لعدد كبير من المشاركين، وتم تصميم قائمة الاستقصاء بالاعتماد على Google Drive وتم وضعها على الإنترنت لمدة ثلاثة شهور اعتباراً من أول سبتمبر 2021، وبلغت القوائم الواردة 391 قائمة وتم استبعاد 9 قوائم غير مكتملة، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة الذي تم إدخاله لبرنامج التحليل الإحصائي 382 مفردة.

(3/8) أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

تتمثل الأداة المستخدمة في هذا البحث في قائمة الاستقصاء. ولتحقيق أهداف هذا البحث، فقد تم إعداد قائمة استقصاء مكونة من قسمان، يتمثل أولها في 28 عبارة لقياس كل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي (القائمة في ملحق البحث) وتم قياسها من خلال مقياس Likert الخماسي، وتشمل مستوياته من موافق تماماً (5) حتى غير موافق تماماً (1)، والقسم الثاني من قائمة الاستقصاء يحتوي على الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستقضي منهم، وقامت الباحثة بتطوير المقاييس المستخدمة وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو معروض بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

قياس متغيرات البحث

الدراسات السابقة	أرقام العبارات	متغيرات البحث
(البدوي & القحطاني، 2021) (Miroshnychenko et al., 2021)	من 1-11	المرونة التنظيمية
(العوفلي، 2019) (Luu, 2021)	من 12-28	السلوك الإبداعي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

(4/8) اختبارات الصدق والثبات لمتغيرات البحث: بعد التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قامت الباحثة بإجراء اختباري الصدق والثبات كما يلي:

(1/4/8) اختبار الصدق: يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقضي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة. واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وذلك كما يلي:

(1/1/4/8) التحليل العامل التوكيدي لمتغير المرونة التنظيمية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (2) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية عند 0.01، وبالتالي يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (2)

المعاملات المعيارية للتحليل العامل لمتغير المرونة التنظيمية

المعاملات المعيارية** Standardized Loadings			رقم العبارة
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
		0.577	1
		0.947	2
		0.967	3
		0.961	4
		0.943	5
	0.456		6
	0.649		7
	0.576		8
	0.674		9
0.641			10
0.625			11
0.484			12

** جميع المعاملات معنوية عند مستوى 0.01

حيث: العامل الأول: المرونة التشغيلية، العامل الثاني: المرونة التكتيكية، العامل الثالث: المرونة الاستراتيجية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(2/1/4/8) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك الإبداعي: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (3) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية، وبالتالي يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول رقم (3)

المعاملات المعيارية للتحليل العاملي لمتغير السلوك الإبداعي

المعاملات المعيارية** Standardized Loadings				رقم العبارة
العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	
0.831				1
0.977				2
0.967				3
0.957				4
	0.552			5
	0.831			6
	0.571			7
	0.977			8
	0.649			9
		0.967		10
		0.957		11
		0.842		12
		0.970		13
0.942				14
0.894				15
0.481				16
0.565				17
0.792				18

** جميع المعاملات معنوية عند مستوى 0.01

يشير: العامل الأول: الحساسية تجاه المشكلات، العامل الثاني: المبادرة،

العامل الثالث: المثابرة، العامل الرابع: الأصالة.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(2/4/8) اختبار الثبات: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات البحث، فاعتمدت الباحثة على معامل الثبات ألفا كرونباخ (معامل الاعتمادية)، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث

معامل ألفا	عدد العبارات	المتغيرات	
0.836	5	المرونة التشغيلية	أبعاد المرونة
0.727	4	المرونة التكتيكية	التنظيمية
0.868	3	المرونة الاستراتيجية	
0.758	4	الحساسية تجاه المشكلات	أبعاد السلوك الإبداعي
0.774	5	المبادرة	
0.764	4	المثابرة	
0.742	5	الأصالة	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج تحليل الثبات ما يلي:

- بالنسبة لمقياس المرونة التنظيمية، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس يقدر مداه ما بين 0.727 إلى 0.868، وهو ما يشير إلى الاعتمادية على المقياس، والمعروف أن معامل ألفا إذا كان في حدود (0.50 إلى 0.60) يعد مقبولاً وكافياً، والمعامل الذي يبلغ 0.80 يعد موثقاً ومعتمداً عليه بدرجة كبيرة جداً (إدريس، 2008: 423).
- بالنسبة لمقياس السلوك الإبداعي، فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس يقدر مداه ما بين 0.742 إلى 0.774، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

(5/8) أساليب التحليل الإحصائي: اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية:

- (1/5/8) معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.
- (2/5/8) أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع. وتم استخدامه لاختبار الفرض الثاني.

(3/5/8) اختبار T: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للنوع ومجال الدراسة في الفرض الثالث.

(4/5/8) اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين. وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للخبرة في الفرض الثالث.

(6/8) منهج البحث: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً والتوصل إلى النتائج.

(9) اختبار الفروض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

وفيه قامت الباحثة بتحليل البيانات وتفسير النتائج، ولذا تم تخصيص هذا الجزء لعرض خصائص عينة البحث، واختبارات الفروض، وذلك على النحو التالي:

(1/9) خصائص عينة البحث:

تشمل مفردات الاستجابة داخل عينة البحث 184 ذكر (48.2%) و 198 أنثى (51.8%)، واحتلت الفئة الأولى لمجال الدراسة (الكليات العملية) النسبة الأعلى (51%) ، كما كانت فئة سنوات الخبرة (من 5 لأقل من 10 سنوات) هي الفئة الشائعة داخل العينة حيث بلغت نسبتها 45.3% ، ويمكن للباحثة عرض هذه الخصائص في الجدول (5).

جدول رقم (5)
خصائص عينة البحث

النسبة %	عدد المفردات	الخصائص	
48.2	184	ذكر	النوع
51.8	198	أنثى	
100	382	الإجمالي	
49	187	نظري	مجال الدراسة
51	195	عملي	
100	361	الإجمالي	
35.1	134	أقل من خمس سنوات	الخبرة الوظيفية
45.3	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
19.6	75	من 10 سنوات فأكثر	
100	382	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(2/9) اختبارات الفروض:

قامت الباحثة باختبار فروض البحث على النحو التالي:

(1/2/9) **علاقة الارتباط بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي:** لمعرفة هذه العلاقة، قامت الباحثة بصياغة الفرض الأول من فروض البحث وهو: "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية". وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (6).

ومن الجدول رقم (6) يتضح قبول الفرض الأول: حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والحساسية تجاه المشكلات عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالحساسية تجاه المشكلات هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية ثم المرونة الاستراتيجية. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والمبادرة عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالمبادرة هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية ثم المرونة الاستراتيجية. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والمثابرة عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالمثابرة هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية ثم المرونة الاستراتيجية. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والأصالة عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالأصالة هو المرونة التكتيكية يليه المرونة الاستراتيجية ثم المرونة التشغيلية. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي ككل عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالسلوك الإبداعي ككل هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية ثم المرونة الاستراتيجية. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين المرونة التنظيمية ككل والسلوك الإبداعي ككل عند مستوى 0.01.

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط لمتغيرات البحث **

م	المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	المرونة التشغيلية	1								
2	المرونة التكتيكية	0.514	1							
3	المرونة الاستراتيجية	0.419	0.610	1						
4	المرونة التنظيمية	0.770	0.857	0.839	1					
5	الحساسية تجاه المشكلات	0.495	0.533	0.462	0.602	1				
6	المبادرة	0.536	0.592	0.501	0.658	0.858	1			
7	المثابرة	0.502	0.544	0.446	0.620	0.924	0.804	1		
8	الأصالة	0.442	0.566	0.488	0.606	0.820	0.744	0.852	1	
9	السلوك الإبداعي	0.527	0.597	0.508	0.659	0.961	0.908	0.957	0.916	1

** جميع المعاملات معنوية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحثة.

(2/2/9) تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها على السلوك الإبداعي بأبعاده:

لمعرفة تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها على السلوك الإبداعي بأبعاده، قامت الباحثة بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على السلوك الإبداعي". وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

(1/2/2/9) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الحساسية تجاه المشكلات.

(2/2/2/9) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على المبادرة.

(3/2/2/9) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على المثابرة.

(4/2/2/9) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الأصالة.

(5/2/2/9) لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية ككل على السلوك الإبداعي ككل. ولاختبار الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الحساسية تجاه المشكلات"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد المرونة التنظيمية على الحساسية تجاه المشكلات

المتغيرات المستقلة					المتغير التابع: الحساسية تجاه المشكلات
الترتيب	Sig.	T	Beta	B	
—	.000	6.736	-	1.289	ثابت المعادلة
1	.000	5.722	.276	.272	المرونة التشغيلية
2	.000	5.167	.285	.276	المرونة التكتيكية
3	.001	3.310	.173	.149	المرونة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> معامل الارتباط المتعدد = 0.607 ، معامل التحديد R Square = 0.369 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 73.54 (معنوية عند مستوى 0.01). 					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (7) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 73.54، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
- بلغ معامل التحديد 36.9%، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية، المرونة الاستراتيجية) تساهم بنسبة 36.9% من التغير في مستوى الحساسية تجاه المشكلات كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 63.1% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على الحساسية تجاه المشكلات كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01.
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على الحساسية تجاه المشكلات هو المرونة التشغيلية يليه

المرونة التكتيكية وأخيراً المرونة الاستراتيجية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على المبادرة"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (8)

جدول رقم (8)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد المرونة التنظيمية على المبادرة

المتغير التابع: المبادرة					المتغيرات المستقلة
الترتيب	Sig.	T	Beta	B	
—	.000	5.901	-	1.052	ثابت المعادلة
2	.000	6.397	.290	.284	المرونة التشغيلية
1	.000	6.462	.336	.322	المرونة التكتيكية
3	.000	3.571	.175	.150	المرونة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> معامل الارتباط المتعدد = 0.665 ، معامل التحديد R Square = 0.442 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 99.75 (معنوية عند مستوى 0.01). 					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (8) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 99.75، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
- بلغ معامل التحديد 44.2%، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية، المرونة الاستراتيجية) تساهم بنسبة 44.2% من التغير في مستوى المبادرة كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 55.8% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على المبادرة كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01.
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن

المتغير الأكثر تأثيراً على المبادرة هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية وأخيراً المرونة الاستراتيجية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني. ولاختبار الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على المثابرة"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد المرونة التنظيمية على المثابرة

المتغير التابع: المثابرة					المتغيرات المستقلة
الترتيب	Sig.	T	Beta	B	
—	.000	6.797	-	1.304	ثابت المعادلة
1	.000	5.888	.283	.281	المرونة التشغيلية
2	.000	5.744	.316	.308	المرونة التكتيكية
3	.010	2.594	.135	.117	المرونة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> معامل الارتباط المتعدد = 0.611 ، معامل التحديد R Square = 0.374 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 75.20 (معنوية عند مستوى 0.01). 					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (9) يتضح ما يلي:

- ثبتت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 75.20، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
- بلغ معامل التحديد 37.4%، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية، المرونة الاستراتيجية) تساهم بنسبة 37.4% من التغير في مستوى المثابرة كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 62.6% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على المثابرة كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01.
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على المثابرة هو المرونة التشغيلية يليه المرونة التكتيكية

وأخيراً المرونة الاستراتيجية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المرونة التنظيمية على الأصالة"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد المرونة التنظيمية على الأصالة

المتغير التابع: الأصالة				المتغيرات المستقلة	
الترتيب	Sig.	T	Beta	B	
—	.000	4.564	-	.934	ثابت المعادلة
3	.000	3.678	.176	.187	المرونة التشغيلية
1	.000	6.447	.354	.369	المرونة التكتيكية
2	.000	3.820	.198	.184	المرونة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> معامل الارتباط المتعدد = 0.613 ، معامل التحديد R Square = 0.375 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 75.68 (معنوية عند مستوى 0.01). 					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (10) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 75.68، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
- بلغ معامل التحديد 37.5%، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية، المرونة الاستراتيجية) تساهم بنسبة 37.5% من التغير في مستوى الأصالة كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 62.5% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على الأصالة كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01.
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع، وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على الأصالة هو المرونة التكتيكية يليه المرونة الاستراتيجية

وأخيراً المرونة التشغيلية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي الخامس والذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المرونة التنظيمية على السلوك الإبداعي ككل"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد المرونة التنظيمية على السلوك الإبداعي ككل

المتغير التابع: السلوك الإبداعي ككل				المتغيرات المستقلة	
الترتيب	Sig.	T	Beta	B	
—	.000	6.686	-	1.145	ثابت المعادلة
2	.000	6.012	.272	.256	المرونة التشغيلية
1	.000	6.661	.346	.319	المرونة التكتيكية
3	.000	3.723	.183	.150	المرونة الاستراتيجية
معامل الارتباط المتعدد = 0.665 ، معامل التحديد $R^2 = 0.443$					
قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 100.04 (معنوية عند مستوى 0.01).					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (11) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 100.04، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
- بلغ معامل التحديد 44.3%، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية، المرونة الاستراتيجية) تساهم بنسبة 44.3% من التغير في مستوى السلوك الإبداعي ككل كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 55.7% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على السلوك الإبداعي ككل كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01.
- أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى 0.01 وفقاً لاختبار (T). وهذه المعاملات تكشف عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع،

وتبين منها أن المتغير الأكثر تأثيراً على السلوك الإبداعي ككل هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية وأخيراً المرونة الاستراتيجية. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثاني.

ولاختبار الفرض الفرعي السادس والذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للمرونة التنظيمية ككل على السلوك الإبداعي ككل"، تم إجراء تحليل انحدار متعدد، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12)

معاملات الانحدار المتعدد للمرونة التنظيمية ككل على السلوك الإبداعي ككل

المتغير التابع: السلوك الإبداعي ككل			المتغيرات المستقلة	
Sig.	T	Beta	B	
.000	7.104	-	1.195	ثابت المعادلة
.000	17.088	.659	.714	المرونة التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> معامل الارتباط المتعدد = 0.659 ، معامل التحديد R Square = 0.435 قيمة (ف) لمعنوية نموذج الانحدار = 292.01 (معنوية عند مستوى 0.01). 				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (12) يتضح ما يلي:

- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج 292.01، وهي معنوية عند مستوى 0.01.
- بلغ معامل التحديد 43.5%، وهذا يعني أن المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) يساهم بنسبة 43.5% من التغير في مستوى السلوك الإبداعي ككل كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها 56.5% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي للمرونة التنظيمية كمتغير مستقل على السلوك الإبداعي ككل كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.01.
- أن معامل الانحدار (B) معنوي عند مستوى 0.01 وفقاً لاختبار (T). وهذا المعامل يكشف عن الأهمية النسبية للمتغير المستقل داخل معادلة الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع. ومن هذه النتائج، يتضح رفض الفرض الفرعي السادس من الفرض الثاني.

(3/9) الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (النوع، الخبرة، مجال الدراسة).

لمعرفة هذه الفروق، قامت الباحثة بصياغة الفرض الثالث وهو: لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للخصائص الديموغرافية والتنظيمية (النوع، الخبرة، مجال الدراسة). وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

(1/3/9) لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للنوع.

(2/3/9) لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للخبرة.

(3/3/9) لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً لمجال الدراسة.

وتم اختبار هذه الفروض كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للنوع:

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار (T) حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما في جدول (13).

جدول رقم (13)

الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لمتغيرات البحث وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	الوسط الحسابي	T	Sig.
المرونة التشغيلية	ذكر	184	4.11	-0.566	0.572
	أنثى	198	4.15		
المرونة التكتيكية	ذكر	184	3.92	-0.039	0.969
	أنثى	198	3.92		
المرونة الاستراتيجية	ذكر	184	3.88	0.284	0.776
	أنثى	198	3.86		
المرونة التنظيمية	ذكر	184	3.97	-0.108	0.914
	أنثى	198	3.98		
الحساسية تجاه المشكلات	ذكر	184	4.05	-0.777	0.437
	أنثى	198	4.10		
المبادرة	ذكر	184	4.05	-0.575	0.566
	أنثى	198	4.08		
المثابرة	ذكر	184	4.11	-0.356	0.722
	أنثى	198	4.14		
الأصالة	ذكر	184	3.87	0.144	0.886
	أنثى	198	3.86		
السلوك الإبداعي	ذكر	184	4.02	-0.407	0.684
	أنثى	198	4.05		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (13) عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية وأبعادها وكذلك السلوك الإبداعي وأبعاده وفقاً للنوع. وترجع الباحثة هذا لأن كل من الذكور والإناث يعملون داخل منظومة واحدة ويتمتعون بنفس الصلاحيات وعليهم نفس الواجبات. ويتضح من النتائج السابقة، قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً للخبرة:

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو موضح في جدول (14).

جدول رقم (14)

الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لمتغيرات البحث وفقاً للخبرة

Sig.	F	الوسط الحسابي	عدد المفردات	عدد سنوات الخبرة	المتغير
0.000	7.922	3.96	134	أقل من 5 سنوات	المرونة التشغيلية
		4.26	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		4.15	75	من 10 سنوات فأكثر	
0.000	32.125	3.57	134	أقل من 5 سنوات	المرونة التكتيكية
		4.12	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		4.10	75	من 10 سنوات فأكثر	
0.000	56.641	3.37	134	أقل من 5 سنوات	المرونة الاستراتيجية
		4.18	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		4.07	75	من 10 سنوات فأكثر	
0.000	44.184	3.63	134	أقل من 5 سنوات	المرونة التنظيمية
		4.19	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		4.10	75	من 10 سنوات فأكثر	
0.002	6.335	3.92	134	أقل من 5 سنوات	الحساسية تجاه المشكلات
		4.18	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		4.11	75	من 10 سنوات فأكثر	
0.000	12.720	3.84	134	أقل من 5 سنوات	المبادرة
		4.21	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		4.14	75	من 10 سنوات فأكثر	
0.001	6.728	3.98	134	أقل من 5 سنوات	المثابرة
		4.25	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		4.10	75	من 10 سنوات فأكثر	
0.000	11.410	3.64	134	أقل من 5 سنوات	الأصالة
		4.02	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		3.92	75	من 10 سنوات فأكثر	
0.000	10.293	3.84	134	أقل من 5 سنوات	السلوك الإبداعي
		4.17	173	من 5 لأقل من 10 سنوات	
		4.07	75	من 10 سنوات فأكثر	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (14) وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية وأبعادها وكذلك السلوك الإبداعي وأبعاده وفقاً لعدد سنوات الخبرة وذلك عند مستوى معنوية 0.01 وذلك لصالح الفئة الثانية (من 5 لأقل من 10 سنوات) حيث كانت المتوسطات الحسابية الخاصة بها أعلى من المتوسطات الخاصة بالفئات الأخرى. وترجع الباحثة هذا إلى أن هذه الفترة يكون فيها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم قد اكتسبوا الخبرة الكافية فيما يتعلق بصلاحيات ومسئوليات العمل وتعرضوا للعديد من المشكلات أثناء العمل مما أكسبهم خبرة في التعامل مع هذه المشكلات بطرق مختلفة، وتتسم أيضاً هذه الفترة بنمو العلاقات الاجتماعية داخل العمل والتي لها دور كبير في دعمهم وتشجيعهم على التوصل لطرق جديدة لحل المشكلات، وهذه الفترة تكون بمثابة الفترة الأنشط لتشكيل المستقبل الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وحينها يكونوا أكثر انفتاحاً وتقبلاً للحلول غير التقليدية للمشكلات وطرح الأفكار الجديدة. ويتضح من النتائج السابقة، رفض الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: لا توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي وفقاً لمجال الدراسة:

ولاختبار هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام اختبار (T) حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما في جدول (15).

جدول رقم (15)

الفروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لمتغيرات البحث وفقاً لمجال الدراسة

Sig.	T	الوسط الحسابي	عدد المفردات	مجال الدراسة	المتغير
0.000	-7.042	3.90	187	نظري	المرونة التشغيلية
		4.36	195	عملي	
0.000	-10.786	3.58	187	نظري	المرونة التكتيكية
		4.25	195	عملي	
0.000	-8.219	3.57	187	نظري	المرونة الاستراتيجية
		4.17	195	عملي	
0.000	-10.983	3.68	187	نظري	المرونة التنظيمية
		4.26	195	عملي	

Sig.	T	الوسط الحسابي	عدد المفردات	مجال الدراسة	المتغير
0.000	-22.914	3.56	187	نظري	الحساسية تجاه المشكلات
		4.57	195	عملي	
0.000	-20.085	3.58	187	نظري	المبادرة
		4.53	195	عملي	
0.000	-22.384	3.61	187	نظري	المثابرة
		4.62	195	عملي	
0.000	-19.723	3.35	187	نظري	الأصالة
		4.37	195	عملي	
0.000	-24.840	3.52	187	نظري	السلوك الإبداعي
		4.52	195	عملي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (15) وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية وأبعادها وكذلك السلوك الإبداعي وأبعاده وفقاً لمجال الدراسة وذلك عند مستوى 0.01، وذلك لصالح الكليات العملية. وترجع الباحثة هذا أن الكليات العملية أكثر مرونة لكونها مجال خصب للمشكلات غير التقليدية في البحث العلمي وظهور مستحدثات علمية وتطبيقية بشكل أكبر مقارنة بالكليات النظرية. ويتضح من النتائج السابقة، رفض الفرض الفرعي الثالث.

(10) مناقشة النتائج

وتعرضها الباحثة كما يلي:

(1/10) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد والسلوك الإبداعي: حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والحساسية تجاه المشكلات عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالحساسية تجاه المشكلات هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية ثم المرونة الاستراتيجية. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والمبادرة عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالمبادرة هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية ثم المرونة الاستراتيجية. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والمثابرة عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالمثابرة

هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية ثم المرونة الاستراتيجية. يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والأصالة عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالأصالة هو المرونة التكتيكية يليه المرونة الاستراتيجية ثم المرونة التشغيلية. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي ككل عند مستوى 0.01. وتبين أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية ارتباطاً بالسلوك الإبداعي ككل هو المرونة التكتيكية يليه المرونة التشغيلية ثم المرونة الاستراتيجية. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين المرونة التنظيمية ككل والسلوك الإبداعي ككل عند مستوى 0.01.

(2/10) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على الحساسية تجاه المشكلات: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتابع التغيرات في متطلبات سوق العمل، وتحاول تعديل استراتيجياتها وفقاً للمتطلبات الجديدة، وتحرص على التعاون مع جهات خارجية (كالشركات والجامعات الأخرى) لمساعدتها على التطوير وفقاً لحدوث مستجدات، والجامعات التي تؤهل الكادر التعليمي للقيام بمهام متنوعة وتشجعه على استخدام طرق مختلفة وأساليب تعليمية متنوعة لتقديم الخدمة التعليمية، يحتاج هذا السلوك لاستقاء معلومات متعددة من البيئة ومتابعة التغيرات التي تحدث بها، فسوف يشجع الكم الهائل من المعلومات التي تمتلكها الجامعة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تحليل تلك المعلومات واستشعار المشكلات، ومراقبة التغيرات التي تفرضها البيئة والتي قد تؤثر على أداء الجامعة لوظائفها ومن ثم أدائها.

(3/10) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على المبادرة: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة التغيير وتؤمن به من خلال التمتع بالمرونة التنظيمية في أداء وظائفها وطرق العمل وتطوير خدماتها وفقاً لتغير الظروف التي تفرضها البيئة، سوف يشجع هذا التبنى من قبل المؤسسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على متابعة التغيرات بأنفسهم وطرح أفكار جديدة لأداء الوظائف أو تطوير المقررات وأساليب العمل، نظراً لإيمانهم بأن هذه المبادرات تلقى أهمية لدى متخذي القرار بالجامعة.

(4/10) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على المثابرة: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة التغيير وتؤمن به، يجعلها تتمتع بالمرونة التنظيمية في أداء وظائفها وطرق العمل بها وتطوير خدماتها وفقاً لتغير الظروف التي تفرضها البيئة، ويشجع هذا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تحرر أفكارهم من الروتينية وتوجيه فكرهم نحو التجديد والتغيير، ويكون للمناخ التنظيمي هذا دوراً محفزاً على الإبداع والابتكار، وتقبل طرح الأفكار الجديدة والنقاش للوصول لحلول إبداعية دون خوف من رفض تلك الأفكار، ولهذا سوف يتسم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وقتها بالمثابرة وحب المخاطرة.

(5/10) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على الأصالة: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة التغيير وتؤمن به يجعلها تتمتع بالمرونة التنظيمية في أداء وظائفها، وتيسر على العاملين اختيار طرق وأساليب متنوعة لأداء المهام، فسوف يشجع هذا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على ابتكار طرق جديدة ومتنوعة لأداء الأعمال، وذلك لقناعتهم بأن الأفكار الجديدة التي يطرحونها ستلقى قبولاً في الجامعة، ومن ثم قد يتم تعميم هذه الأفكار إن أثبتت جدواها نظراً لتقدير الجامعات لمثل تلك السلوكيات.

(6/10) يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على السلوك الإبداعي ككل: وتخلص الباحثة من هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي يشيع فيها تقبل التغيير والتطوير وذلك للاستجابة للتغيرات التي تفرضها البيئة، وتقوم بمتابعة التغيرات التي تحدث بالبيئة واستخدامها لإجراء التغيرات المطلوبة في طرق أداء الوظائف وتقديم الخدمات التعليمية والاستراتيجيات التعليمية، سوف يشجع هذا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تبني سلوك ينتج أفكار إبداعية غير مطروحة من قبل، نظراً لثقتهم بأن الجامعة تتقبل التغيير وتؤمن به، وأن هذه الأفكار الإبداعية سيكون لها دور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة وأداء وظائفها، ومن ثم تساهم في تطوير وظائفهم وجامعتهم.

(7/10) عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية وأبعادها وكذلك السلوك الإبداعي وأبعاده وفقاً للنوع: وترجع الباحثة هذا إلى أن كلاً من الذكور والإناث يعملون في نفس الهيكل التنظيمي، ويتمتعون بنفس الصلاحيات والمسؤوليات للقيام بمهامهم الإدارية والعلمية، ومن ثم لن يؤثر هذا على إدراكهم لمرونة جامعاتهم. كما أن السلوك الإبداعي هو متغير شخصي يرتبط بشخصية الفرد ويتأثر بالمناخ التنظيمي وليس له علاقة بالنوع، وبما أن المناخ التنظيمي لم يختلف باختلاف النوع، فبالتالي لن تختلف أيضاً السلوكيات الإبداعية وفقاً للنوع.

(8/10) وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية وأبعادها وكذلك السلوك الإبداعي وأبعاده وفقاً للخبرة: وترجع الباحثة اختلاف إدراك المرونة التنظيمية وفقاً للخبرة إلى عدة أسباب من أهمها أنه بزيادة خبرة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في وظائفهم يزداد معرفتهم بصلاحيات ومسؤوليات ووظائفهم، ويكونوا أكثر إلماماً بالأعمال المطلوبة منهم، وبالتالي يحقق هذا لهم حرية أكثر في إنجاز الأعمال (الهدف) بالطرق التي يرونها، وبالتالي يرتفع إدراكهم للمرونة التنظيمية. كما أن زيادة الخبرة تمكن الرئيس المباشر في العمل من تكوين صورة عن كفاءة الموظف، وبالتالي تكون تلك المدة مناسبة لتقرير الرئيس المباشر تفويض مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين إن تم إثبات كفاءتهم، وبالتالي تحقيق مرونة تنظيمية. أما فيما يتعلق بسلوكيات الإبداع، حيث أن زيادة خبرة العاملين وإلمامهم بطرق وأساليب العمل تمكنهم من إنتاج طرق جديدة لإنجاز الأعمال ومع نمو العلاقات الاجتماعية بالعمل، تنمو وقتها البيئة المحفزة والمشجعة على طرح الأفكار الجديدة والدعم النفسي للعاملين وتقل مشاعر الخوف من رفض الأفكار الجديدة.

(9/10) وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لكل من المرونة التنظيمية وأبعادها وكذلك السلوك الإبداعي وأبعاده وفقاً لمجال الدراسة: وترجع الباحثة اختلاف إدراك المرونة التنظيمية وفقاً لمجال الدراسة لصالح الكليات العملية إلى عدة أسباب من أهمها: أن الكليات العملية تتعامل مع بيئة عمل شديدة التغير وغير مستقرة، يكون تأثير التغيرات التي تفرضها البيئة عليهم أشد، حيث شهد العالم تطوراً ملحوظاً في التكنولوجيا والاتصالات وثورات في مجال الطب

والهندسة والعلوم والطاقة الذرية وتلك التغييرات تجعل هناك حاجة ملحة لتبني المرونة التنظيمية بالكليات الطبية والهندسية وتكنولوجيا المعلومات، لتطوير طرق واستراتيجيات ومناهج التدريس، وذلك لتخريج طلاب بمستوى إمام عالي بتلك التغييرات. وأثرت تلك التغييرات أيضاً على السلوك الإبداعي وارتباطه بمجال الدراسة، فكان السلوك الإبداعي لدى التخصصات العملية أعلى مقارنة بالتخصصات النظرية لأن التغييرات المتسارعة تخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة، وتعد مجالاً خصباً لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها لمنتج يحقق منفعة.

(11) توصيات البحث

(1/11) يجب على القائمين على إدارة قطاع التعليم الجامعي والبحث العلمي الاهتمام بتحقيق المرونة التنظيمية للجوانب المتعلقة بالعملية التدريسية والبحث العلمي، حيث يجب الحرص على تحقيق المرونة الاستراتيجية والمرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية للأنشطة المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي. وهذا من شأنه يدعم من قدرة الجامعات على مواكبة التغييرات التي تفرضها البيئة، وزيادة قدرتها على تخريج كوادر بشرية ملمة بتلك التحديات وقادرة على التكيف معها. حيث أوضحت نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة التنظيمية على السلوك الإبداعي، ولذا توصي الباحثة القائمين على إدارة التعليم الجامعي والبحث العلمي مراعاة ما يلي:

● فيما يتعلق بالمرونة التشغيلية: يجب أن تحرص الجامعة على إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى خارجياً (مثل القائمين على إدارة الشركات، جامعات أجنبية، مجموعة مرجعية من الخريجين)، وتساعد تلك الشراكة في التعرف على تغيرات سوق العمل والاتجاهات الجديدة في البحث العلمي، واكتشاف الفرص والتحديات الجديدة وبالتالي تقديم خدمات مستحدثة للنهوض بمستوى الطلاب والباحثين وفي ضوء ذلك يجب على الجامعة تحقيق الجوانب التالية لتحسين المرونة التشغيلية:

○ يجب أن تحرص الجامعة على امتلاكها لمصادر مالية متنوعة: كإنشاء مراكز بحثية أو مراكز للاستشارات الإدارية، ومراكز محاكاة للتدريب تابع للجامعة يمكنها من تحقيق مرونة في الموارد المالية وعدم اعتمادها على مصدر واحد للدخل.

- يجب أن تيسر الجامعة أساليب مختلفة لإنجاز الأعمال والتواصل مع الأساتذة والطلاب بعدة طرق (مثل البلاك بورد، الإيميل، الاتصال الهاتفي، صفحات التواصل الاجتماعي).
- يجب أن تتكامل وظائف الكلية الداخلية مع مؤسسات أخرى خارجياً لتقديم خدمات للنهوض بمستوى الطلاب والباحثين، مثل تيسير تطبيق دراسة الحالة أو التدريب الميداني لطلاب الجامعة في كافة التخصصات بجميع السنوات الدراسية.
- فيما يتعلق بالمرونة التكتيكية: يجب أن تحرص الجامعة على المراجعة المستمرة لمتطلبات سوق العمل والاتجاهات البحثية، وبناء على تلك المراجعة يتم:
 - وضع خطة لزيادة أو تقليص السعة الاستيعابية لأعداد الطلاب والطالبات بكل كلية.
 - تحديد المجالات البحثية التي تحتاجها الجامعة، وتوجيه الكادر التعليمي تجاه المجالات البحثية الجديدة.
 - تغيير أعداد الكادر التعليمي للتكيف مع المستجدات.
 - تنويع الخدمات التعليمية لتلبية الاحتياجات المتنوعة وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لتحسين مساهمتهم في تقديم تلك الخدمات المتنوعة مثل (استشارات، دراسات عليا، بكالوريوس، دورات تدريبية، مراكز بحثية).
- فيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية: يجب أن يكون للجامعة مركز معلومات مسؤول عن جمع إحصائيات واستقصاءات متعلقة بقياس الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، والبحث عن الجوانب المستحدثة بالتعليم والبحث العلمي، وذلك لضمان استكمال الجامعة في مسيرتها التعليمية بفعالية في ظل تغير الظروف والاضطرابات. وبناء على ذلك تقوم الجامعة بتوجيه الكليات لتحقيق الجوانب التالية وذلك لتحقيق المرونة الاستراتيجية وهي:
 - تطوير المقررات والمناهج من خلال إضافة مقررات جديدة، وإضافة تخصصات مستحدثة تواكب متطلبات سوق العمل أو تشكل اتجاهات بحثية حديثة.
 - تطوير الخدمات التعليمية وذلك استجابة لتغير الظروف واستحداث برامج جديدة لمواكبة التغيرات مثل تفعيل خدمات التعلم عن بعد المتزامن باستخدام المنصات

التعليمية (من خلال برنامج الزوم أو القنوات التلفزيونية التعليمية، أو البث المباشر للمحاضرات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي).

(2/11) يجب على القائمين على إدارة قطاع التعليم الجامعي والبحث العلمي الاهتمام بقياس سلوكيات الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والحرص على تنميتها لما لها من تأثيرات إيجابية على تحسين المخرجات التعليمية للجامعة والنهوض بمستوى الجامعة عالمياً، حيث أوضحت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من المرونة التنظيمية التي تتمتع بها الجامعات والسلوك الإبداعي لدى الهيئة التعليمية، فالجامعات التي تهتم بمتابعة المستجدات بالعملية التعليمية والمستجدات البحثية يتسم سلوك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالإبداع، نظراً لوجود مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع ويؤكد على أهميته. ولذا توصي الباحثة بتنمية السلوك الإبداعي لدى الهيئة التعليمية من خلال القيام بالآتي:

- تنمية استشعار الهيئة التعليمية للمشكلات التي تفرضها التغيرات من خلال تشجيعهم على اكتساب مهارات الإنصات والاستماع للآخرين، والكشف عن الظواهر التي تدل على وجود مشكلة، وتحديد أسباب المشكلات. وقد يتم ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية عن المشكلات واتخاذ القرارات، وعقد المؤتمرات العلمية بشكل منتظم التي تضمن تبادل الآراء والخبرات بين الجامعات المحلية والعالمية، والندوات التي تستضيف المسؤولين في إدارة المؤسسات لمناقشة المستجدات التي يحتاجها سوق العمل.
- تشجيع الهيئة التعليمية على المبادرة وتحمل المخاطر ويتم ذلك من خلال وضع نظام مرن يركز على تحقيق أهداف الجامعة والكلية بطرق مختلفة والتي يراها أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على طرح الأفكار البحثية الإبداعية وتنمية المهارات الانتقادية لديهم من خلال المشاركة في السيمينارات العلمية، ودعم قنوات اتصال مفتوحة مع المسؤولين عن إدارة الجامعة. فهذا من شأنه يشجع الهيئة التعليمية على تحمل المخاطر في مقابل القيام بالأعمال الإبداعية.
- تنمية المثابرة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال إشراكهم في أنشطة اجتماعية (مثل المسابقات والرحلات)، وتشجيعهم على المشاركة في برامج مسؤولية اجتماعية تنظمها

الجامعات (مثل رعاية الأيتام والدعم الاستشاري للمشروعات الصغيرة، وتنمية الوعي الصحي لدى المجتمع تجاه الأمراض والأوبئة... الخ). فهذا يعمل على تقوية الروابط الاجتماعية بين أعضاء التدريس وبعضهم البعض، وبناء قنوات للاتصال تتسم بالودية، وتسمح بالنقاش والحوار وتقبل الأفكار المتباينة، مما يمكنهم فيما بعد من تنمية الحماس لديهم تجاه الأفكار الإبداعية، وتمكنهم من امتلاك العديد من المعلومات من مصادر خارجية وداخلية تساعدهم في التحليل الدقيق للمشكلات.

● تنمية أفكار إبداعية تتسم بالأصالة، ويتم ذلك من خلال وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في تقديم الأفكار الإبداعية، والتميزين في تقديم المبادرات التي تساهم في تطوير الجامعة. فهذا من شأنه يدعم إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لجدوى الأفكار الإبداعية ويعتبر عاملاً محفزاً لتوليد مزيد من الأفكار الجديدة والمتنوعة. ويتم ذلك من خلال:

- تنظيم مسابقات للأفكار الإبداعية في مجال البحث العلمي أو الأفكار الابتكارية التي تساهم في تطوير العملية التدريسية ذاتها.
- إنشاء وحدة لبراءات الاختراعات تابعة للجامعة مسؤولة عن توثيق حقوق الملكية الفكرية للأفكار الإبداعية، وتكون مسؤولة أيضاً عن إنشاء شراكات استراتيجية بين الجامعة والقطاع الخاص، لتبني الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى منتج ابتكاري يعود بالنفع على المجتمع.

(12) آفاق مستقبلية للبحث في ضوء نتائج الدراسة:

تقترح الباحثة إعداد بحوث أخرى تتعلق بكل من المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي، وتتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

- العلاقة بين المرونة التنظيمية والنجاح التنظيمي في ظل جائحة كورونا.
- دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي.
- إدارة التنوع وعلاقته بتنمية السلوك الإبداعي.
- دور القيادة الفوضوية في المرونة التنظيمية.
- تأثير المرونة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، بن تريح (2019). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية للاتصالات بورقلة". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – الجزائر.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن (2008). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل* واختبار الفروض. (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- الباسل، ميادة محمد فوزي؛ رضوان، وائل و فيق؛ الأطروش، هناء عبدالغني (2021). إدارة المرونة التنظيمية مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، ع78، 1-35.
- البدوي، أمل محمد حسن؛ القحطاني، نوف علي محمد (2021). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. *مجلة التربية*، كلية التربية جامعة الأزهر، 3(189)، 299-349.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن؛ أبو عمرة، صابرين سعيد (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(2)، 1-33.
- العولقي، عبدالله أحمد (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي – رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إب -اليمن، 3(3)، 221-263.
- الكفاوين، عبد المجيد علي؛ الزعبي، خالد يوسف (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية. 29(2)، 209-245.
- المرسي، جمال الدين محمد؛ العماوي، أماني حسين (2019). دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم ربحية المنظمات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة جامعة المنوفية، 6(4)، 9-52.

النعاس، سعيد علي ؛ مصطفى، بن عودة (2020). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مذبغة الهضاب العليا بالجلفة – الجزائر. *مجلة مجاميع المعرفة*، 6(2)، 578-564.

برسولي، فوزية ؛ بوبكر، نعرورة (2019). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 8(5)، 460-433.

حنان، قوادري ؛ محمد، خالد (2021). أثر التشارك المعرفي على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال- مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة الجلفة- نموذجاً. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 7(1)، 206-189.

خليف، طارق .خليف، نور الهدى ؛ سليمان، محمد (2021). مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 12(1)، 124-105.

زكي، محمد حمدي (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 49(4)، 660-609.

سعيد، هديل كاظم ؛ حامد، سهير عادل ؛ الحمداني، صبا نوري ؛ كاطع، (2021). افتخار عبدالحسين العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي: دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، ع1، 87-63.

سليمان، يوستينا رزق (2020). أثر القيادة التحويلية على المرونة الاستراتيجية في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات*، 4(2)، 101-83.

عبد الباقي، أميرة ؛ زياني، خولة ؛ زرقوط، سارة (2021). أثر ترسيخ ثقافة تكنولوجيا المعلومات على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في ظل جائحة كوفيد 19 "دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية قسنطينة. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*. 10(1)، 9-26.

عبدالحמיד، شيماء أحمد حسن (2021). تأثير المرونة في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بور سعيد، 22(4)، 190-163.

عبدالله، عادل ؛ عبدالله، فايزة. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية - دراسة تطبيقية. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، 17(25)، 495-516.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adonisi, M. (2003). The relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organisational Flexibility. *PhD Dissertation*, University of Pretoria.
- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 857–869.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. In *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* (Vol. 13, Issue 5, pp. 1309–1325). <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37–50.
- Clercq, D. De, & Belausteguigoitia, I. (2019). Reducing the harmful effect of work overload on creative behaviour: Buffering roles of energy-enhancing resources. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 5–18.
- Cowan, L., Kaine, G., & Wright, V. (2013). The Role of Strategic and Tactical Flexibility in Managing Input Variability on Farms. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(1), 470–494.
- Dere, Z., & Ömeroğlu, E. (2018). Development of creative behavior observation form: A study on validity and reliability. In *Universal Journal of Educational Research* (Vol. 6, Issue 3, pp. 562–570).

<https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060319>

- Esmailikia, M., Fahimnia, B., Sarkis, J., Govindan, K., Kumar, A., & Mo, J. (2016). A tactical supply chain planning model with multiple flexibility options: an empirical evaluation. In *Annals of Operations Research* (Vol. 244, Issue 2, pp. 429–454). <https://doi.org/10.1007/s10479-013-1513-2>
- Fisch, J. H., & Pühr, H. (2021). Financial hedging and operational flexibility as instruments to manage exchange-rate uncertainty in multinational corporations. *Global Strategy Journal*, 1–26.
- Gao, Q., Wu, C., Wang, L., & Zhao, X. (2020). The Entrepreneur's Psychological Capital, Creative Innovation Behavior, and Enterprise Performance. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 1–12.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozovic, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal Of Management*, 32(1), 435–455.
- Johnson, J. L., Lee, R. P.-W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74–89.
- Kim, S. L., Cheong, M., Srivastava, A., Yoo, Y., & Yun, S. (2021). Knowledge Sharing and Creative Behavior: The Interaction Effects of Knowledge Sharing and Regulatory Focus on Creative Behavior. In *Human Performance* (Vol. 34, Issue 1, pp. 49–66). <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1852240>
- Luu, T. T. (2021). Green creative behavior in the tourism industry: the role of green entrepreneurial orientation and a dual-mediation mechanism. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(8), 1290–1318.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & Massis, A. De. (2021). Absorptive

- capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130(1), 670–682.
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), 1–23.
- Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2021). Dynamic capabilities in the “new normal”: a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Skipper, J. B., & Landrum, W. H. (2008). Toward the Understanding of Organizational Flexibility. *Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference*, 1–6.
- Volberda, H. W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*, 30(2), 169–183.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2021). The multiple ways of behaving creatively in the workplace: A typology and model. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 20–33.

"ملحق البحث"

قائمة استقصاء بحث بعنوان " دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية"

أولاً: فيما يلي بعض العبارات، برجااء تحديد درجة موافقتك عليها بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة، بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على "موافق تماماً (5)" والأقل موافقة على "غير موافق تماماً (1)":

غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)	العبارة
					1. الجامعة قادرة على تعديل الهيكل التشغيلي للتكيف مع المستجدات.
					2. تمتلك الجامعة مصادر متنوعة للموارد المالية.
					3. تيسر الجامعة استخدام طرق مختلفة لإنجاز الأعمال (مثل الإيميل، الهاتف، والموقع الإلكتروني...الخ)
					4. تتكامل وظائف الجامعة الداخلية مع مؤسسات أخرى خارجياً لتقديم خدمات التدريب الميداني للطلاب والباحثين للنهوض بمستواهم.
					5. تستطيع الجامعة تغيير أعداد الكادر التعليمي للتكيف مع المستجدات.
					6. يمتلك الكادر التعليمي بالجامعة مهارات متنوعة تمكنه من تحمل مسؤوليات متعددة.
					7. تستطيع الجامعة زيادة أو تقليص السعة الاستيعابية لأعداد الطلاب والطالبات وفقاً للمستجدات.
					8. لدى الجامعة القدرة على تقديم خدماتها التعليمية بأساليب متنوعة.
					9. تستطيع الجامعة استكمال مسيرتها التعليمية بفعالية في ظل تغير الظروف والاضطرابات.
					10. تقدم الجامعة خدمات متنوعة بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة مثل التحول نحو استخدام التعليم عن بعد في وقت أزمة كورونا.
					11. تقوم الجامعة بتطوير التخصصات والمقررات استجابة لتغير الظروف.
					12. اتمتع بمهارات الإنصات والاستماع للآخرين.

غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)	العبارة
					13. أستطيع تحديد أسباب المشكلات التي أوجهها بالعمل بشكل دقيق.
					14. لدي القدرة على استشعار المشكلات قبل وقوعها.
					15. أستطيع التعرف على الظواهر التي تدل على وجود مشكلة ما.
					16. أحب العمل في مناخ تسوده روح المغامرة.
					17. لا أخشى تحمل المخاطر في مقابل القيام بالأعمال الإبداعية.
					18. أرفض ما هو خاطئ من الإجراءات والتعليمات.
					19. أطرح الأفكار الجديدة دون تردد أو خوف من فشلها.
					20. أرى بأن التغيير ظاهره طبيعة يجب على الكلية أن تتكيف معها.
					21. أشير حماس زملائي في العمل تجاه الأفكار التي أقدمها.
					22. أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدها.
					23. أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من أفكارهم.
					24. أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
					25. لدي القدرة على تطوير بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات.
					26. أقترح حلول غير تقليدية للمشكلات.
					27. أستطيع وضع حلول متنوعة مناسبة للمشكلات التي أوجهها.
					28. أستطيع تطوير خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار.

(1) النوع: أ- ذكر () ب- أنثى ()

(2) عدد سنوات الخبرة بالوظيفية:

أ. أقل من 5 سنوات ()

ب. من 5 لأقل من 10 سنوات ()

ج. من 10 سنوات فأكثر ()

(3) طبيعة الدراسة بالكلية التي تعمل بها:

أ. كلية نظرية ()

ب. كلية عملية ()

Role of Organizational Flexibility in Developing Creative Behavior of Academic Staff in Egyptian Universities

Abstract:

This research aimed to test the relationship between organizational flexibility and creative behavior of academic staff in Egyptian universities.

Multiple regression analysis was used to investigate the relationship between organizational flexibility and creative behavior. The quantitative method was chosen in this research with deductive approach. To collect the primary data, the researcher designed a questionnaire and data have been collected. The SPSS program is used for processing primary data. Sample size is 382.

The results show that organizational flexibility and creative behavior are positively related. Also, it indicates that creative behavior affected positively by organizational flexibility. In addition, it shows that there aren't significant differences between academic staff' perceptions of both organizational flexibility and creative behavior, depending on gender. Also, it shows that there are significant differences between academic staff' perceptions of both organizational flexibility and creative behavior, depending on experience level and study felid.

Keywords: Operational flexibility, Tactical flexibility, Strategic flexibility, Creative behavior, Novelty.