



## أثر التفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية

### دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة

أ. أحمد محمد النعاجي

وزارة الخارجية والتعاون الدولي - دولة ليبيا

Ahmed.M.Elnaaji@gmail.com

أ. خديجة إبراهيم شتوان

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة

K.shetwan@eps.misuratau.edu.ly

#### الكلمات المفتاحية:

التفكير الإبداعي، المرونة الاستراتيجية، الشركة الليبية للحديد والصلب، بلدية مصراتة.

#### معلومات الشـرـفـة:

تاريخ الاستلام: 2025/06/24

تاريخ القبول: 2025/08/10

تاريخ النشر: 2025/09/01

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفكير الإبداعي بأبعاده في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة، إضافةً إلى تحديد مستوى كل من التفكير الإبداعي والمرونة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات الكمية والنوعية عن واقع الظاهرة المدروسة، ثم تحليلها واستنبط أهم خصائصها، والكشف عن العلاقات بين العوامل المؤثرة فيها، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من جميع القيادات الإدارية البالغ عددهم (213) فرداً. ونظرًا لتجانس المجتمع تم اختيار عينة قصدية، وبتطبيق جدول (Krejcie & Morgan, 1970) حدد حجم العينة بـ(137) مبحثاً، وبعد التوزيع تم استبعاد الاستبيانات غير الصالحة، ليصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل (133) وبنسبة استجابة (97%). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت النتائج أن مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده المتمثلة في الميل نحو التفكير الإبداعي، وحل المشكلات بطرق إبداعية، والمرونة الفكرية، وقبول المخاطر، والتطوير الذاتي، والعمل الجماعي، جاء متفقاً بمتوسط عام (3.8439). كما تبين أن مستوى المرونة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية مرتفع أيضاً بمتوسط عام (3.8626)، كما توصي الدراسة بضرورة توظيف هذه المستويات المرتفعة من التفكير الإبداعي والمرونة الاستراتيجية في صياغة وتطوير استراتيجيات الشركة، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات السياسية والاقتصادية التي تشهدها ليبيا.

#### الملخص:

## The Effect of Creative Thinking on Strategic Flexibility: A Field Study on Administrative Leaders at the Libyan Iron and Steel Company in Misurata

**Khadija Ibrahim shetwan.**

Faculty of Economics and Political Science – Misrata University

K.shetwan@eps.misuratau.edu.ly

**Ahmed Mohamed alnaaji.**

Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation

Ahmed.M.Elnaaji@gmail.com

#### Abstract:

This study examines the effect of creative thinking on strategic flexibility at the Libyan Iron and Steel Company in Misrata city. It also aims to measure the levels of creative thinking and strategic flexibility among the company's administrative leadership. The study adopted a descriptive methodology. The data was collected quantitatively and qualitatively through a questionnaire. The population consisted of 213 administrative leaders. The sample consisted of 137 participants and it was selected through a purposive sampling technique following Krejcie and Morgan's (1970) table. A total of 133 valid responses were obtained (97% response rate). Data were analyzed using SPSS. The results revealed a high level of creative thinking (mean = 3.8439) across its dimensions and a high level of strategic flexibility (mean = 3.8626). The study recommends leveraging these high levels to develop strategies that enhance the company's adaptability, particularly in the light of Libya's volatile political and economic situation.

#### Keywords:

Creative Thinking,  
Strategic Flexibility,  
Libyan Iron and Steel  
Company in Misrata  
Municipality.

#### Information:

Received: 24/06/2025  
Accepted: 10/08/2025  
Published: 01/09/2025

**مقدمة:**

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات التي دفعتها إلى اتباع نهج استراتيجي في عملها بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمّ ضمان بقائها واستمراريتها في ضوء بيئة متغيرة معقّدة مليئة بالتحديات نتيجة لزيادة عدم اليقين، وتسعى المنظمات اليوم لاعتماد استراتيجية مرنّة تساعده في التغلب على جميع القوى التي تؤثّر على بيئة العمل وتحقق فاعلية المنظمة، وتحقيق المرونة الاستراتيجية يُعدّ ميزة تساعده على تحسين أداء الإبداع، حيث تحتاج المنظمات إلى التركيز على الإبداع الذي يشكّل مطلبًا رئيسيًا ومؤشّرًا يدلّ على نجاح المنظمة، كما أنه أداة تساعدها في اكتساب ميزة تنافسية، ومن ثمّ البقاء والنمو في ظل الوضع الراهن (أبو العوف، 2023؛ زيد، 2023؛ محمد، والكبيسي، 2023). أيضًا تُعدّ المرونة الاستراتيجية إحدى المفاهيم الأساسية في عالم الأعمال والإدارة الحديثة، فهي تشير إلى قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، سواء كانت هذه التغيرات ناجمة عن تطورات السوق، أو التغيرات التكنولوجية، أو حتى الأزمات غير المتوقعة، كما أنّ هذه المرونة لا تعتمد فقط على قوة الموارد والإمكانات، بل يتطلّب تعزيزها عقلية متّجدة وفهمًا عميقًا لاحتياجات السوق بالإضافة إلى القدرة على إعادة توجيه الموارد واستغلال الفرص الجديدة بسرعة وفاعلية ووضع استراتيجيات مبتكرة توّاكب التحوّلات المستمرة، كذلك تُعدّ واحدة من أكثر العوامل التنظيمية مساهمة في بناء القدرات لقدّرها على القضاء على الجمود التنظيمي والذي يُعدّ من أكثر العقبات التي تواجه المنظمات في البيئة شديدة التغيير بفضل كونها تقوم على امتلاك قدرات ديناميكية تمنحها القدرة على تحقيق المزايا التنافسية باستخدام المرن للموارد والفرص، هذا بالإضافة إلى أهميتها لدى القيادات في المنظمات، حيث تُعدّ شرطاً أساسياً في زيادة قدرتهم على مواجهة التغيرات المهمة والسريعة التي تحدث في المنظمة بتمكنهم من إدارة نشاطاتهم في ظل هذه الظروف، واتخاذ قرارات حاسمة في بيئات متغيرة ومتسرعة (إقبال، 2023؛ عبد، وفرهود، 2024؛ النفاوي، 2024؛ منصور، 2023).

ومن جهة أخرى يُعدّ التفكير الإبداعي جوهر العمليات الاستراتيجية الناجحة، حيث يتيح للفرد والجماعات إعادة صياغة المشكلات والنظر إليها من زوايا غير تقليدية، حيث إنّ قدرته على المزج بين المعرفة والخيال تُمكّن من التوصل إلى أفكار فريدة تقود إلى

التميز. وهذا إلى جانب مساهمته في تعزيز ديناميكية العمل الجماعي، مما يدعم التعاون بين فرق العمل لتحقيق نتائج تتخطى التوقعات، فمن دمج الابتكار في الهيكل التنظيمي يُصبح بالإمكان مواجهة التحديات المعقّدة بثقة، مع فتح آفاق جديدة للنمو والتطوير المستدام. (أبو النجا وآخرون، 2023؛ الحويلة، 2023؛ شعيبي، 2024). وما سبق يُمكن القول إنّ التفكير الإبداعي يمثل أحد الأدوات الحيوية لدعم وتعزيز المرونة الاستراتيجية، وذلك لدوره في تطوير حلول مبتكرة تواجه التحديات المتزايدة، حيث يتّبع للمنظّمات استباق الأحداث واغتنام الفرص بشكل أكثر كفاءة، وذلك بتشجيعه لثقافة الابتكار وفتح آفاق جديدة للتفكير، وبالتالي مساعدة هذه المنظّمات على تعزيز قدرتها على التكيف وتوجيه استراتيجياتها بما يتناسب مع متطلبات السوق المتغيرة (ماضي، 2023؛ النحاس، 2023؛ النفاوي، 2024).

**الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة فيما يخصّ متغيرات الدراسة الحالية، سوف نستعرض بعض من هذه الدراسات والتي تمكّن

الباحثين من الاطلاع عليها وهي كالتالي:

**أولاً: دراسات تتعلق بالتفكير الإبداعي:**

1. دراسة (الحويلة، 2023) بعنوان: العلاقة بين الحكمـة وكل من الذكاء العاطفي وقدرات التفكير الإبداعي لدى المعلمـات من ذوي الضغوط النفـسـية، هـدفت الـدـرـاسـة إـلـى التـعـرـف عـلـى الـعـلـاقـة بـيـنـ الحـكـمـة وـكـلـ منـ الذـكـاءـ العـاطـفـيـ وـقـدـرـاتـ التـفـكـيرـ الإـبـدـاعـيـ، وـاستـخدـمـتـ المـنهـجـ الوـصـفيـ الـارـتـاطـيـ المـقارـنـ، وـتـكـوـنـتـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ الـأسـاسـيـةـ مـنـ (200)ـ مـنـ الـمـعـلـمـاتـ بـالـمـرـحلـةـ الثـانـوـيـةـ، بـوـاقـعـ (90)ـ مـنـ الـمـعـلـمـاتـ ذـوـيـ الصـعـوـطـ النـفـسـيـةـ وـ(110)ـ مـنـ الـمـعـلـمـاتـ الـلـاتـيـ لمـ يـتـعـرـضـ لـلـضـعـوـطـ النـفـسـيـةـ، وـتـرـاوـحـتـ أـعـمـارـهـنـ بـيـنـ (25ـ55)ـ سـنـةـ، وـتـوـصـلـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـى نـتـائـجـ مـنـ أـهـمـهـاـ: وجود اـرـتـباطـ مـوـجـبـ بـيـنـ مـكـوـنـاتـ الـحـكـمـةـ وـكـلـ منـ الذـكـاءـ العـاطـفـيـ وـقـدـرـاتـ التـفـكـيرـ الإـبـدـاعـيـ.

2. دراسة (النحاس، 2023) بعنوان: أثر التفكير الإبداعي على ترويج الحديد المصري دراسة ميدانية، هـدفت الـدـرـاسـةـ إـلـى تحـدـيدـ أـثـرـ التـفـكـيرـ الإـبـدـاعـيـ عـلـى تـرـوـيـجـ الـحـدـيدـ الـمـصـرـيـ، وـذـكـرـ بـدـرـاسـةـ عـدـ (3)ـ شـرـكـاتـ لـصـنـاعـةـ الـحـدـيدـ وـهـمـاـ (ـالـعـزـ الدـخـيلـةـ لـلـصـلـبـ،ـ العـزـ الدـخـيلـةـ لـلـحـدـيدـ وـالـصـلـبـ،ـ العـزـ لـصـنـاعـةـ الـصـلـبـ الـمـسـطـحـ)،ـ وـقـامـ الـبـاحـثـ بـالـاعـتـمـادـ عـلـىـ الـمـنهـجـ الـوـصـفـيـ فيـ الـبـحـثـ،ـ وـبـلـغـتـ الـعـيـنةـ

الإبداعي دور بارز في ثقافة المصمم البصرية التي تؤهله لإبداع الأفكار وإثراء تصميم العلامة التجارية بما تحمله من رسائل بصرية.

6. دراسة (ماضي، 2024) بعنوان: دور التفكير الإبداعي في تبني الاستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة - دراسة حالة الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التفكير الإبداعي في تبني الاستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة الجزائرية، وذلك بالاعتماد على الاستبيان أداة جمع بيانات الدراسة، وتم تحليل 100 استماراة موزعة على (74) مؤسسة ناشئة موجهة للمؤسسين، وتم معالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال برنامجي Smart PLS و SPSS V24 V3.3.3، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تبني الاستراتيجية الخضراء بمختلف أنشطتها في المؤسسات الناشئة.

7. دراسة (شعبي، 2024) بعنوان: مهارات التفكير الإبداعي للمرأة السعودية وعلاقتها بالمشروعات الصغيرة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر مهارات التفكير الإبداعي للمرأة السعودية وعلاقتها بالمشروعات الصغيرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين محاور استبانتة مهارات التفكير الإبداعي ومحاور استبانتة المشروعات الصغيرة.

#### ثانيًا: دراسات تتعلق بالمرونة الاستراتيجية:

1. دراسة (محمد، والكبيسي، 2023) بعنوان: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة، هدفت الدراسة إلى معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (52) فردًا من العاملين في شركة كورك، واستخدم الباحثان الاستبانتة أداة جمع البيانات والبرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: قمتلك إدارة شركة الكورك خيارات استراتيجية متعددة تقتضي من خلالها الفرص والتعرف على منافسيها.

2. دراسة (زيد، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، وتم تصميم استبانتة وزعت على عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين بالشركة محل البحث، وتم

(258) من العاملين بإدارة التسويق والمبيعات والإداريين، جميعهم يتعاملون مع المبيعات والتسويق المحلي والدولي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر للتفكير الإبداعي على ترويج الحديد المصري.

3. دراسة (المناعي، 2023) بعنوان: أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي لدى أفراد المجتمع المدرسي، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن المرونة في التفكير شيء ضروري حتى يتمكن القائد المدرسي من متابعة كل ما هو جيد في حقل التعليم والتعلم، كما أن العملية التعليمية هي عملية إنسانية في المقام الأول، وعليه يجب أن يتقن القائد المدرسي المهارات الإنسانية التي تساعده على توفير تربية مناسبة في المدرسة.

4. دراسة (خيال وآخرون، 2023) بعنوان: مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانوية محمود بن محمود - قالمة، هدفت الدراسة إلى فهم مستوى التفكير الإبداعي لدى هؤلاء التلاميذ ومعرفة مدى تأثير متغير الجنس والشعبة على مستوى التفكير الإبداعي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وأجريت على عينة من تلاميذ المرحلة الثانوية مكونة من (86) تلميذًا وتلميذة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وطبقت لذلك أداة جمع البيانات وهي: مقياس التفكير الإبداعي، ولمعالجة وتحليل معطيات الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: مستوى التفكير الإبداعي متوسط لدى تلاميذ الثانوية ثانوي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوي تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوي تعزى لمتغير الشعبة.

5. دراسة (أبو النجا وآخرون، 2023) بعنوان: التفكير الإبداعي وأثره في تصميم العلامة التجارية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التفكير البصري الإبداعي أحد أنساب وأهم أشكال التفكير لعملية تصميم العلامة التجارية بتطبيق بعض الطلاب مهارات التفكير البصري الإبداعي في تصميم بعض العلامات التجارية بعض المؤسسات لتفسير العلاقة بين اعتماد المصمم على التفكير الإبداعي وما يضيفه من قيم تصميمية جمالية وقيم وظيفية تثري تصميم العلامة التجارية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: للتفكير البصري

على عينة من 346 مفردة، بنسبة استجابة بلغت 73.1 %، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Warp PLS الذي يعتمد على نمذجة معادلة المربعات الصغرى SE، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تأثير معنوي مباشر لكل من: مواجهة التحديات، واحتواء حالات عدم التأكيد، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهد على المرونة الاستراتيجية، بينما لم ثبتت الدراسة وجود تأثير لوضوح المسار على المرونة الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئياً التأثير الإيجابي لكل من أبعاد القيادة الريادية، والأداء الإبداعي للموظفين.

6. دراسة (عبد، وفهود، 2024) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي، هدفت هذه الدراسة لاستكشاف أثر المرونة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً بأبعاده (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية) في تقليل الصراع التنظيمي بأبعاده (استراتيجية التحجب، استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التسوية)، واستراتيجية التعاون) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية، واعتمد البحث على الاستبيانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث التي تمثلت في المدراء والمسؤولين في الشركة، وكان عدد الاستبيانات الموزعة (107)، أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فكان (100). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS، لإثبات تأثير المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي.

ثالثاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. أوجه التشابه: أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنّ أبعاد التفكير الإبداعي والتمثلة في (المرونة الفكرية، التطوير الذاتي، والعمل الجماعي) أثرت في المرونة الاستراتيجية حيث جاءت بنسبة (77%)، بينما أظهرت دراسة (النجاش، 2023) أنّ التفكير الإبداعي يؤثر بشكل إيجابي على ترويج منتجات الحديد، أما دراسة (ماضي، 2024) فأثبتت أنّ التفكير الإبداعي له تأثير مباشر في تبني الاستراتيجية الحضراء، كما استنتجت الدراسة الحالية أنّ بعدي حل المشكلات بطرق إبداعية والمرونة الفكرية كانا من الأبعاد ذات الأثر الإيجابي في المرونة الاستراتيجية، بينما أكدت دراسة (المناعي، 2023) على أهمية المرونة في التفكير لدى القيادة المدرسية لمواكبة التطورات، أيضاً أشارت دراسة (أبو النجا وآخرون، 2023) إلى أهمية التفكير الإبداعي أحد الأهداف الرئيسية والمقومات الأساسية

استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تم قبول الفرض الرئيس جزئياً والقائل بوجود أثر بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية والتشریعات والسياسات والمهارات الرقمية) والمرونة الاستراتيجية جزئياً ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير بعد (توفّر التمويل الازم) والمرونة الاستراتيجية.

3. دراسة (إنجي، 2023) بعنوان: المرونة الاستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعريف على واقع المرونة الاستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين العاميين، ومديري الدوائر، وزع الباحث الاستبيانة على ستين (60) موظفاً في خمس عشرة (15) شركة مدرجة في بورصة فلسطين، استرجع منها ثمان وخمسين (58) استبيانة صالحة للتّحليل الإحصائي جرى تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أمّا الأداة الثانية فهي المقابلة التي أحراها الباحث مع خمسة عشر (15) مديرًا من مدراء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في الضفة الغربية، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أنّ درجة توافر المرونة الاستراتيجية بأربعة أبعاد مرتفعة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

4. دراسة (منصور، 2023) بعنوان: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، وتمّأخذ عينة قصدية لعدد (200) موظفاً من العاملين بالوظائف الأكademية والإدارية وزعت مناصفة على مجتمع البحث، وأُستخدمت الاستبيانة أداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي SPSS. وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: جاءت درجة تقدير المرونة الاستراتيجية مرتفعة وبوزن نسي (83.07%) في حين بلغ الوزن النسي لمتغير تميز الأداء المؤسسي (76.95%) وبدرجة متوسطة.

5. دراسة (الفراوي، 2024) بعنوان: المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين-دراسة تطبيقية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين كل من القيادة الريادية وأبعادها: مواجهة التحديات، واحتواء حالات عدم التأكيد، ووضوح المسار، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهد، والمرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، والأداء الإبداعي للموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان إلكتروني مكون من 36 فقرة، وتم إجراء الدراسة

المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لقياس التأثير.

#### مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتتسعة التي تشهدها بيئة الأعمال الصناعية في ليبيا، تبرز الحاجة المتزايدة للمنظمات إلى تبني استراتيجيات مرونة تُمكّنها من التكيف مع التحديات المتغيرة؛ ويُعدّ التفكير الإبداعي أحد الأدوات الحيوية التي تعزز من قدرة المنظمات على مواجهة تلك التغيرات بتطوير حلول غير تقليدية واستثمار الفرص. وفي السياق نفسه وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي التفكير الإبداعي أو المرونة الاستراتيجية كلٌّ على حدة، أو في سياقات تعليمية وتنظيمية محددة إلا أن الدراسات التي ربطت بين أبعاد التفكير الإبداعي والمرونة الاستراتيجية في السياق الصناعي الليبي لا تزال محدودة، لا سيما في ظل تحديات معقدة تتطلب من القيادات الإدارية أداءً إبداعياً عالياً وقدرة مرونة على التكيف. كل ذلك يشير إلى وجود ندرة واضحة في دراسة الأثر التكاملي للتفكير الإبداعي بأبعاده في المرونة الاستراتيجية في البيئة الصناعية الليبية، والتي تتسم بخصوصية عالية خاصة في ظل التغيرات السياسية والاقتصادية، هذا إلى جانب الاختلاف الثقافي والتنظيمي الذي يُضعف من أثر بعض الأبعاد في البيئة الصناعية الليبية، مما يُقيد أبعاداً معينة لأسباب تتعلق بالسلامة والجودة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة بالتعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده في المرونة الاستراتيجية، وتحديد الأبعاد الفاعلة فعلياً في هذا السياق، وتقدم تفسير علمي للاختلافات في النتائج مقارنة بالأدبيات السابقة. وبناءً عليه تمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: هل يوجد أثر للتفكير الإبداعي بأبعاده في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراته؟

وينبع عن هذه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراته؟
- ما مستوى المرونة الاستراتيجية للقيادات الإدارية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراته؟

#### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي وأبعاده (الميل نحو التفكير الإبداعي، حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية،

لتوصيم العلامات التجارية، أمّا دراسة (خيال وآخرون، 2023) فوصّلت إلى أن التفكير الإبداعي يعزز القدرة على التعامل مع المشكلات في بيئه التعليم.

كذلك أظهرت الدراسة الحالية أن مستوى المرونة الاستراتيجية لدى القيادات بالشركة الليبية لل الحديد والصلب مرتفع حيث جاء بمتوسط 3.8626، بينما أظهرت دراسة (إقبال، 2023) أن الشركات الفلسطينية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية، أمّا دراسة (محمد، والكبيسي، 2023) فأظهرت أن المرونة الاستراتيجية تسهم في تحقيق التميز التنظيمي، أمّا من حيث التغيرات التنظيمية فركّزت الدراسة الحالية على معرفة أثر التفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية حيث جاء بنسبة (71%)، بينما تناولت دراسة (زيد، 2023) تأثير التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية.

**2. أوجه الاختلاف:** استنتجت الدراسة الحالية أن بُعدي (الميل نحو التفكير الإبداعي، قبول المحاطر) لم يؤثرا في المرونة الاستراتيجية، وتم رفض الفرضيات المتعلقة بهما، بينما بَيَّنت دراسة (شعبي، 2024) وجود علاقة بين التفكير الإبداعي (بجميع أبعاده) والمشروعات الصغيرة، أيضاً أثبتت دراسة (عبد، وفهود، 2024) بتأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي، أمّا دراسة (ماضي، 2024) فلم تذكر أي استثناء لأبعاد التفكير الإبداعي، وأكّدت على أثر التفكير الإبداعي بشكل عام. كما رفضت الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، لكنها قبلت الفرضية المتعلقة بسنوات الخبرة، بينما دراسة (خيال وآخرون، 2023) وجدت فروقاً في التفكير الإبداعي تعزى لمتغير الشعبة الدراسية.

كذلك ركّزت الدراسة الحالية على شركة صناعية كبيرة (الشركة الليبية لل الحديد والصلب) بينما الدراسات السابقة تنوّعت بين القطاع التعليمي في دراسة (المناعي، 2023)، والشركات الناشئة في دراسة (ماضي، 2024)، والشركات الكبيرة في مجالات أخرى مثل الاتصالات في دراسة (الكبيسي، 2023) أو البورصة في دراسة (إقبال، 2023).

أمّا من ناحية الماذج الإحصائية فاستخدمت الدراسة الحالية النسبة المئوية للتفسير ولقياس الأثر والذي جاء يتراوح ما بين (71%) و(77%)، بينما استخدمت دراسة (النفراوي، 2024) نمذجة

### أهمية الدراسة:

1. تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحداثة والندرة النسبية لموضوع الدراسة، و حاجتها إلى المزيد من البحث والتحليل، و تُعد إضافة جديدة في حقل الإدارة الاستراتيجية، مما يجعل هذه الدراسة قيمة كبيرة، ويفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى.
2. عدم وجود دراسات سابقة -حسب علم الباحثين- تناولت هذه المتغيرات في البيئة الصناعية الليبية، الأمر الذي يجعل من هذه الدراسة وسيلةً تُسهم في سد النقص الحاصل في الدراسات العلمية المتعلقة بهذا الموضوع.
3. أمّا الأهمية العملية فتكمن في سعي هذه الدراسة إلى توفير المعلومات حول أثر التفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية بالإضافة لمستوى تبني القيادات الإدارية لها لمفهومي التفكير الإبداعي والمرونة الاستراتيجية للشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة، حيث يُعدّ مفهوم التفكير الإبداعي أحد مصادر تعزيز روح المبادرة واستغلال الفرص المتاحة وتلبية الحاجات والرغبات المتوقعة للعمالء، أمّا مفهوم المرونة الاستراتيجية فهي واحدة من أكثر العوامل التنظيمية مساهمةً في بناء القدرات التنافسية؛ وذلك لقدرها على القضاء على الجمود التنظيمي.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون من جميع القيادات الإدارية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة، وذلك لامتلاكهم خصائص وخبرات ذات صلة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم (213) مبحوثاً، وتم اختيار عينة قصدية بلغ حجمها (137) مبحوثاً وبالاعتماد على جدول الاستبيانات للتتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، وبناءً على ذلك كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (133) استبانة، وهي تمثل ما نسبته (97%) من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة، وتم اختيار القيادات الإدارية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة بمحالاً للدراسة؛ وذلك لما تتمتع به هذه الشركة من خصائص تنظيمية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

### التعريفات الإجرائية للدراسة وحدودها:

قام الباحثان بتعريف متغيرات الدراسة إيجارياً كالتالي:

1. التفكير الإبداعي: قدرة القيادات الإدارية بالشركة قيد البحث

قبول المخاطر، التطوير الذاتي، العمل الجماعي) في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة.

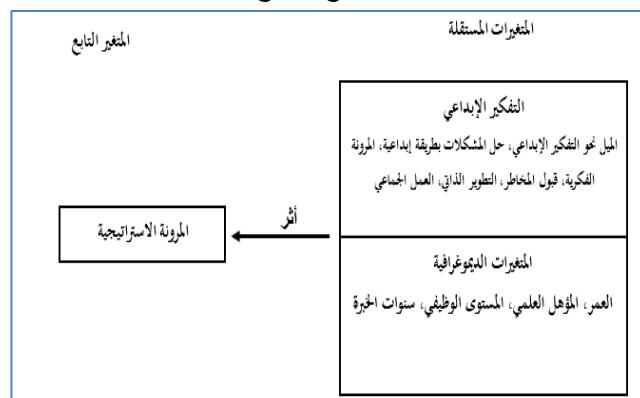
2. يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تُعزى للخصائص الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة.
  2. تحديد مستوى التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة.
  3. معرفة مستوى المرونة الاستراتيجية للقيادات الإدارية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة.
  4. التعرف على الفروق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية لل الحديد والصلب في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تُعزى للخصائص الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
  5. تقسم مجموعة من النتائج والتوصيات سواء فيما يتعلق بمستوى التفكير الإبداعي ومستوى المرونة الاستراتيجية للقيادات الإدارية بالشركة قيد البحث، و بما يُسهم في تحسين موقعها والمحافظة عليه.
- أنموذج الدراسة:** يتكون من متغير التفكير الإبداعي والمتغيرات الديموغرافية متغيرات مستقلة (Independent Variable) ومتغير المرونة الاستراتيجية متغيراً تابعاً (Dependent Variable)، كما هو موضح أدناه في الشكل رقم 1.

الشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة.



القديمة في صورة جديدة، فهو النظر إلى الأشياء بصورة مختلفة عن طريق استخدام الخيال" (ماضي، 2024، 3)، كذلك عزفه (الحويلة، 2023، 318) بأنه: "عملية استكشاف للمشكلات وإدراك التغارات ومواطن الضعف، والبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة الفرضيات واختبارها وإعادة صياغتها وتوليد حلول جديدة بتوظيف المعطيات المتوفّرة من أجل التوصل إلى نتائج جديدة ينقلها المتعلم للآخرين"، بينما يرى (النحاس، 2023، 1293) أن التفكير الإبداعي هو: "الشعور بالمشكلات والتغارات التي تظهر في المجالات الصناعية والخدمية، وتحديد الأفكار ليتم وضع فروض لها لكي يتم معالجتها على أساس علمي لاختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، والتوصّل إلى النتائج ونشرها للعاملين"، كما أضاف (المناعي، 2023، 82) أنه يقصد به: "القدرة على التعامل مع المشكلات الغامضة أو غير المحددة، وإيجاد مداخل ومقاربات، وتجربة أساليب وتطبيقات جديدة تماماً وأصيلة"، كذلك أشارت (شعبي، 2024، 211) إلى أن التفكير الإبداعي: "نشاط عقلي هادف ينتج عنخ أفكار جديدة مبتكرة وغير تقليدية للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات التعليمية أو الحياتية بحيث تتصف هذه الحلول والنتاجات بالحداثة والجدة"، أمّا (أبو النجا وآخرون، 2023، 242) فعرفوا التفكير الإبداعي بأنه: "عملية سيكولوجية، عقلية، رمزية ذاتية تستهدف حل مشكلة أو اتخاذ قرار أو الوصول إلى حقيقة مجهلة تتطلب حلاً ذهنياً عن طريق الرموز والخبرات السابقة، وهو أحد المهارات التي يمكن للإنسان تعلمها وتجويدها، وليس مجرد عوامل وراثية تحدد درجة ذكاء الإنسان دون احتمالية تعديله أو تغييره".

وما سبق يمكن للباحثين تعريف التفكير الإبداعي بأنه القدرة على ابتكار حلول وأفكار وأساليب جديدة وغير تقليدية لمواجهة التحديات والصعوبات.

#### ثانياً: أهمية التفكير الإبداعي:

1. يبسّط الحياة ويسهلها ويحرر العقول وينحّها حرية في التفكير.
2. يساعد على حل المشاكل بطرق إبداعية ويعزز الإنارة.
3. يؤدي إلى تطوير ونمو الشخصية (شعبي، 2024).
4. يساعد على تقديم كل جديد سواء في الأفكار والأراء والمفاهيم والتجارب والوسائل بالإضافة إلى البحث عن البديل والاستعداد لممارسة الجديد منها (خيال وآخرون، 2023).

على ابتكار حلول وأفكار وأساليب جديدة وغير تقليدية لمواجهة التحديات والصعوبات.

2. الميل نحو التفكير الإبداعي: استعداد القيادات الإدارية بالشركة على تبني أفكار وحلول مبتكرة وجديدة.

3. حل المشكلات بطرق إبداعية: قدرة القيادات الإدارية بالشركة على ابتكار حلول فعالة باستخدام أساليب غير تقليدية.

4. المرونة الفكرية: تقبل القيادات الإدارية بالشركة للأفكار المختلفة والاستعداد لتعديلها وفقاً للمعطيات الجديدة.

5. قبول المحاطر: استعداد القيادات الإدارية بالشركة لتجربة أفكار جديدة وتحمل نتائجها غير المتوقعة لتحقيق حلول مبتكرة وتطوير أفكار مبدعة.

6. التطوير الذاتي: سعي القيادات الإدارية بالشركة المستمر لتحسين المهارات والقدرات الشخصية، وتبني أساليب جديدة تدعم التفكير الخلاق والإنتاجية.

7. العمل الجماعي: قدرة القيادات الإدارية بالشركة على التعاون فيما بينهم لإنتاج أفكار جديدة وفعالة.

9. المرونة الاستراتيجية: قدرة القيادات الإدارية بالشركة على توجيه كافة الموارد واستغلالها في تحديد الاتجاهات ووضع الاستراتيجيات لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (إعداد الباحثين).

كما تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

**الحدود البشرية:** تمثل في جميع القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة، والبالغ عددهم (213) مبحوثاً.

**الحدود الزمنية:** تمثلت في فترة توزيع الاستبيانة.

**الحدود الموضوعية:** تمثل في معرفة أثر التفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية.

**الحدود المكانية:** تمثل بالشركة الليبية للحديد والصلب ببلدية مصراتة.

#### الإطار النظري:

##### المبحث الأول: التفكير الإبداعي.

**أولاً: ماهية التفكير الإبداعي:** حظي مفهوم التفكير الإبداعي باهتمام العلماء وال فلاسفة منذ قدم الزمان، وظهرت العديد من الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تنمية مهارات التفكير الإبداعي المختلفة، كما اختلف الكتاب والباحثين في تعريفه فقد عُرِفَ بأنه "عملية عقلية لتوليد أفكار جديدة أو دمج الآراء

المتوفرة والتي تمنحها القدرة على الانتقال لل استراتيجيات البديلة بقصد التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة" ، وعرفها (محمد، والكبيسي، 2023، 595) بأنّها: "استجابة المنظمة لفرص السوق المتوفّرة ومحاولتها للاستجابة لتلك الفرص عن طريق استعمالها التكنولوجية الحديثة" ، كما عرّفتها (أبو عوف، 2023، 28) بأنّها: "القدرة الكامنة والمعلنة التي تملّكها المنظمة في مقدارها البشرية وتوجيهها الاستراتيجية والتنظيمية لإحداث تحول وتغيير استراتيجي مناسب تستطيع من خلاله مواجهة حالات عدم التأكيد والاضطراب البيئي في بنية العمل المحيطة بها ومن تحقيق أهدافها المشوّدة" ، بينما أشار (زيد، 2023، 338) إلى أنّها: "قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل فعال كذلك التكيف مع التطورات البيئية الخارجية والداخلية بشكل فوري، وذلك بتطوير استراتيجياتها ووضع خطط بديلة تعزز من قدرتها على إعادة استخدام مواردها واستغلالها للفرص المتاحة بشكل فعال يتوافق مع التغيرات البيئية، وتقسم أفكار جديدة في الوقت المناسب لتحقيق ميزة تنافسية" ، أيضاً أوضح (النفراوي، 2024، 821) بأنّها: "قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع بيئه الأعمالي الديناميكية وغير المتوقعة وتشير إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة" ، أمّا (عبد، وفرهود، 2024، 706) فأوضحاً أنّها: "الدرجة التي تكون من خلالها المنظمة مستعدة للتغير استراتيجياتها استجابة للفرص والتهديدات المحيطة في البيئة الخارجية" .

وما سبق يمكن للباحثين تعريف المرونة الاستراتيجية بأنّها القدرة على توجيه كافة الموارد واستغلالها في تحديد الاتجاهات ووضع الاستراتيجيات لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية:** أدركت المنظمات أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجةً لأسباب عديدة منها الآتي:

1. تزيد من قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة بكفاءة وفاعلية.

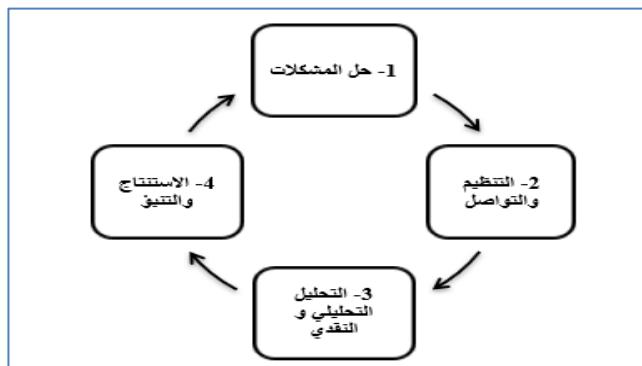
2. تشجع المنظمات على العمل وفق منظور فلسفة إدارة التغيير مع الحرص على التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات.

1. تعمل على تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها على الاستجابة للتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء.

2. تساهم في زيادة قدرة المنظمات على التركيز على القيمة المضافة لخدماتها المقدمة.

### ثالثاً: خصائص التفكير الإبداعي:

#### الشكل (2) يوضح مهارات التفكير الإبداعي



المصدر: إعداد الباحثين.

### رابعاً: معوقات التفكير الإبداعي:

صنفت (خيال وآخرون، 2023) عوائق التفكير الإبداعي إلى الآتي:

1. لا اهتمام الزائد بالتفاصيل سواء فيما يتعلق بتحسين الإناتجية أو بطرح الأفكار الجديدة.

2. التمسك بالأفكار السابقة أدى إلى ضعف الإناتجية وغياب الحماسة.

3. ربط الإبداع بالمكافآت جعل الأفراد يتوقفون عن توليد الأفكار في حال غياب المكافآت.

4. سيطرة المنظمة والاهتمام بالكم أكثر من جودة التفكير.

5. ضيق الوقت شكل عائقاً أمام التفكير المعمق وتوليد الأفكار الجديدة.

6. الشعور بعدم التقدير والخوف من المراقبة ولد حالة من التردد وكتب الفضول الإبداعي.

### المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية.

**أولاً: ماهية المرونة الاستراتيجية:** اختلف العلماء حول وضع مفهوم موحد للمرونة الاستراتيجية، حيث إنّ التعريفات المطروحة تتسع وفقاً لحالات الدراسة فتطرق العديد من الباحثين حسب تخصصاتهم سواء الاستراتيجيات، الإدارة، التسويق، الابتكار، ريادة الأعمال، وغيرها إلىتناول المرونة الاستراتيجية، وأدى هذا التسوع إلى اختلاف المناهج النظرية والأساليب التجريبية المستخدمة، وأستخدم هذا المصطلح من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد تعريف متفق عليه من جميع المهتمين بها، لذا سيعرض البحث عدة مفاهيم لها، حيث عرّفها (منصور، 2023، 94) بأنّها: "قدرة المنظمة على تحديد مصادر التغيرات في البيئة الخارجية والاستعداد لمواجهتها في ضوء إمكاناتها

العلمية والأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع؛ لتعطية الجانب النظري للدراسة بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، واستندت الدراسة في تحديد فقرات المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد التفكير الإبداعي إلى عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جوانب متعددة، من أبرزها دراسة (أبو النجا وأخرون، 2023) والتي صنفت التفكير الإبداعي إلى (6) أبعاد رئيسية وهي (الميل نحو التفكير الإبداعي، حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، قبول المخاطرة، التطوير الذاتي، العمل الجماعي)، ودراسة (شعبي، 2024) والتي قدّمت أنموذجًا لقياس التفكير الإبداعي من عدة أبعاد تتقاطع مع ما استخدمته هذه الدراسة، خصوصاً (حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، قبول المخاطرة، العمل الجماعي)، بالإضافة إلى دراسة (ماضي، 2024) والتي تناولت أبعاد التفكير الإبداعي في سياق استراتيجي إداري، وتضمنت الأبعاد (الميل نحو التفكير الإبداعي، قبول المخاطرة، المرونة الفكرية التطوير الذاتي، العمل الجماعي)، مما يدعم أبعاد الدراسة في السياق التنظيمي والقيادي، ثم قسمت الدراسة الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية: خُصص المحور الأول للمتغيرات الديموغرافية والذي يحتوي على (4) فقرات، أمّا المحور الثاني فُخصص لتجمّع آراء العينة حول التفكير الإبداعي والذي يحتوي على (30) فقرة، بينما خُصص المحور الثالث لتجمّع آراء العينة حول المرونة الاستراتيجية والذي يحتوي على (30) فقرة، وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة بشكلها المبدئي تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين والخبراء في هذا المجال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة، والذين لديهم دراية كافية في هذا المجال، من أجل مراجعتها من حيث مدى تعطية فقراتها لأهداف البحث، وكذلك من حيث ملائمة تصميمها وسلامتها اللغوية ووضوحاها، وأجمع أغلبهم على صلاحية الأداة، كما استخدمت الدراسة مقاييس ليكرث الخامس المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لقياس استجابات المبحوثين للفقرات حسب الجدول رقم 1.

الجدول 1. مقاييس ليكرث الخامس

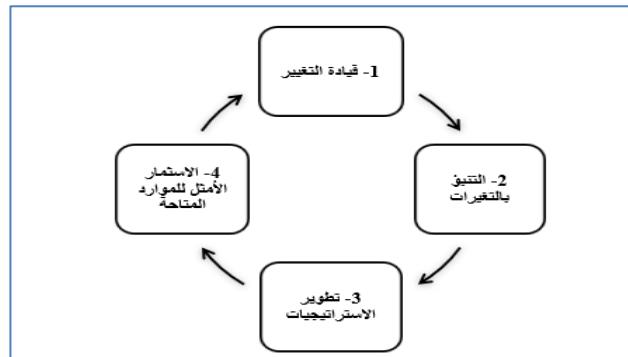
الدرجة	الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافقة بشدة
5	1	2	3	4	5		

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مقاييس ليكرث الخامس.

3. ترتبط المرونة بالثقافة الإبداعية والتي تقلل بدورها من مقاومة التغييرات والحد من التعقيدات الميكيلية للمنظمة، الأمر الذي يمكن المنظمات من التنبؤ والانتباه للفرص الجديدة. (منصور، 2023).
4. تزيد من قدرة المنظمات على تطوير خيارات إستراتيجية بديلة؛ و اختيار تنفيذ الخيار الأنسب طبقاً للمتغيرات في بيئة العمل.
5. تضمن للمنظمات استثمار الفرص والاستعداد للتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة الأعمال المتغيرة. (إقنيي، 2023).

### ثالثاً: خصائص المرونة الاستراتيجية:

الشكل (3) يوضح خصائص المرونة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثين.

### رابعاً: معوقات المرونة الاستراتيجية

صنف (إقنيي، 2023) العوائق التي تواجه تحقيق المرونة الاستراتيجية إلى الآتي:

1. الاعتماد على العقلية التي تكتفي بالواقع القائم وتنظيم جامد للأفكار، ما يؤدي إلى تجاهل كل ما يخرج عن إطار الروتين المعتمد.
2. التركيز على التأثيرات الخارجية مع الإفراط في ضخ الاستثمارات، أملأاً في إحداث تغيير شامل.
3. الغموض الذي تتسنم به البيئة المحيطة، ورفض التغيير، إلى جانب محدودية الموارد المتاحة.

### الإطار العملي:

أولاً: المنهج والإجراءات: يتناول هذا الجانب وصفاً لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة وطريقة جمع البيانات، كما يشمل تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي أحد مناهج البحث العلمي التي تتناول أحداً وظواهر ومارسات موجودة ومتاحة للدراسة وقياسها كما هي دون تدخل الباحثين في مجرياتها، ومن أجل تجميع بيانات الدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية من المجالات

## الجدول 4. وصف المتغيرات الديموغرافية للدراسة.

% النسبة	النكرار	المتغير	ت
39.1	52	العمر (55 سنة فأكثر)	1
61.7	82	المؤهل (بكالوريوس)	2
71.4	95	المسمي (رئيس قسم)	3
71.4	95	الخبرة (15 سنة فأكثر)	4

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24). تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الفتنة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الفتنة من (55 سنة فأكثر)، حيث شكلت ما نسبته (39.1%) من إجمالي المشاركين. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة دلالات مهمة على طبيعة المرونة الاستراتيجية لدى هذه الفتنة، حيث تضم أفراداً ذوي خبرة طويلة في العمل والمناصب القيادية، وهذا يجعلهم يعتمدون بدرجة كبيرة على خبراتهم المتراكمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كذلك شكل حملة البكالوريوس ما نسبته (16.4%) من إجمالي المشاركين، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) حوالي (71.4%) من إجمالي المشاركين. ويرى الباحثان أن هذا النوع يؤثر على مستوى التفكير الإبداعي داخل الشركة، إذ أن تراكم الخبرات الطويلة والمسؤوليات الإدارية يؤدي أحياناً إلى تبنيًّا أملاطاً تفكير تقليدية، الأمر الذي يحد من التجديد والابتكار، وهو ما يعكس بدوره على القدرة على التكيف. ونظراً لأن المرونة الاستراتيجية تعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع في مواجهة التحديات والتغييرات البيئية فإن وجود نسبة كبيرة من القيادات الإدارية ذات الخبرة الطويلة يمكن أن يوفر استقراراً وخبرة متراكمة لهذا من جهة، ومن جهة أخرى يحد من مستوى الإبداع المطلوب لتعزيز المرونة الاستراتيجية. كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على متغيرات الدراسة، حيث كانت متوسطات متغيرات الدراسة تتراوح بين (3.8439) و (3.8626)، وبانحراف معياري يتراوح بين (0.47490) و (0.53500)، وكما هو موضح في الجدول رقم 5. وهذا يدل على أن جميع الإجابات كانت في منطقة القبول أو مستوى درجة الاتجاه المرتفع.

وليتبع بعدها تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا (قيمة المتوسط الحسابي، مستوى درجة الاتجاه، ونوع الاتجاه)، على النحو المبين في الجدول رقم 2.

## الجدول 2. بوضوح طول الخلايا حسب مقياس ليكرث الخماسي.

نوع الاتجاه	مستوى درجة الاتجاه	قيمة المتوسط الحسابي
(-) سلبي	منخفض جداً	1 إلى 1.80
(-) سلبي	منخفض	1.80 إلى 2.60
(..) غير متأكد	متوسط	2.61 إلى 3.40
(+) إيجابي	مرتفع	3.41 إلى 4.20
(+) إيجابي	مرتفع جداً	4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثين.

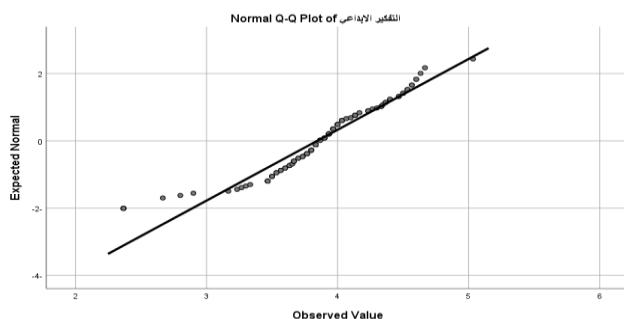
ثانياً: اختبار الثبات: تم التتحقق من صحة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) معامل الاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة والذي يفترض أن يتراوح قيمته بين 0 و1، وكانت نتيجة التحليل الخاص بالثبات الداخلي لأداة الدراسة كما موضح في الجدول رقم 3.

## الجدول 3. اختبار الثبات.

الثبات	عدد الفقرات	المتغيرات	ت
0.771	05	الميل نحو التفكير الإبداعي.	1
0.705	05	حل المشكلات بطرق إبداعية.	2
0.774	05	المرونة الفكرية.	3
0.809	05	قبول المخاطرة.	4
0.775	05	التطویر الذاتي.	5
0.825	05	العمل الجماعي.	6
0.963	30	المرونة الاستراتيجية.	7

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24). من النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للفقرات والبالغ عددها (60) فقرة تتراوح ما بين (0.705) و (0.825) وهي تعدّ قيمة مقبولة وجيدة، وهذا يعني أن جميع الفقرات في الأداة تقيس المتغيرات المطلوبة بشكل متسق، وبذلك تكون الأداة ذات موثوقية داخلية مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في الأبحاث والدراسات المختلفة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: لوصف متغيرات الدراسة تم احتساب كل من التكرار الأعلى والنسبة المئوية للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (العمر، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجدول رقم 4.

**الشكل (1) التوزيع الطبيعي لباقي المودج**

**خامسًا: اختبار فرضيات الدراسة:**

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة. ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل التباين للانحدار وذلك لإثبات صلاحية الأنماذج، كما هو مبين بالجدول الآتي:

**الجدول 6. نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الأنماذج لاختبار الفرضية الرئيسية.**

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.843 <sup>a</sup>	.710	.708	.28904		
ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression 26.838	1	26.838	321.258	.000 <sup>b</sup>	
	Residual 10.944	131	.084			
	Total 37.782	132				

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24).

من النتائج في الجدول السابق يتضح ثبات صلاحية الأنماذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (321.258) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجات حرية (131,1)، ويوضح من الجدول نفسه أنّ المتغير المستقل الرئيس في هذا الأنماذج يفسّر ما مقداره (71.0%) من التباين في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، مما يدل على أنّ هناك أثراً للمتغير المستقل الرئيسي التفكير الإبداعي في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية. وبناءً على ثبات صلاحية الأنماذج نستطيع اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لذلك فإنّ المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل الآتي:

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta \times \text{المتغير المستقل} + \text{خطأ العشوائي، حيث:}$$

$\alpha$  تمثل قيمة الثابت، و  $\beta$  ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

**الجدول 5. وصف متغيرات الدراسة.**

ت	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	التفكير الإبداعي.	3.8439	0.47490	—
2	الميل نحو التفكير الإبداعي.	3.7805	0.56775	5
3	حل المشكلات طرق إبداعية.	3.8165	0.76160	4
4	المرونة الفكرية.	4.0346	0.56166	2
5	قبول المحاطرة.	3.4368	0.70490	6
6	التطور الثاني.	3.8902	0.55403	3
7	العمل الجماعي.	4.1053	0.60482	1
8	المرونة الاستراتيجية.	3.8626	0.53500	—

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24). من النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أنّ مستوى التفكير الإبداعي بالشركة الليبية للحديد والصلب ببلدية مصراتة جاء مرتفعاً حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8439)، وهو يقع ما بين الفترة (3.41-4.20) حسب المقياس المعتمد بالدراسة، أمّا مستويات الأبعاد فجاءت أيضاً مرتفعة، حيث يتراوح متوسطها ما بين (3.4368) بعد العمل الجماعي و(0.70490) قبل المحاطرة وبانحراف معياري يتراوح ما بين (0.60482) و(0.70490) للبعدين على التوالي، كما جاء مستوى المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.8626)، وهو يقع ما بين الفترة (3.41-4.20) حسب المقياس المعتمد بالدراسة.

#### رابعاً: التحليل الإحصائي للتوزيع الطبيعي:

استناداً إلى نظرية الحد المركزي (Central Limit Theorem) والتي تنص على أنه إذا كان حجم العينة أكبر من (30)، فإن توزيع المتوسطات للعينة يميل إلى التوزيع الطبيعي بغض النظر عن شكل التوزيع الأصلي للبيانات (Field, 2013; Gravetter & Wallnau, 2017; Pallant, 2020). وهذا يعني أن البيانات التي تحتوي على حجم عينة يزيد عن (30) يمكن افتراض تحقق شرط التوزيع الطبيعي عند إجراء التحليلات الإحصائية، مما يسهل استخدام العديد من الاختبارات الإحصائية التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات. كما تبين من مخرجات التحليلات للباقي والمذكورة في الجدول الأول أن جميع بواقي الأنماذج تتبع التوزيع الطبيعي، وكما هو موضح في الشكل الآتي:

من النتائج في الجدول السابق يتضح ثبات صلاحية الأنماذج لاختبار الفرضيات استناداً إلى ارتفاع قيمة ( $F$ ) المحسوبة والبالغة (70.234) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجات حرية (126,6)، ويوضح من الجدول نفسه أنَّ المتغيرات الفرعية في هذا الأنماذج يفسّر ما مقداره (%) 77.0 من التباين في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، مما يدل على أنَّ هناك أثراً للأبعاد (المتغيرات المستقلة) في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية. وبناءً على ثبات صلاحية الأنماذج نستطيع اختبار صحة الفرضيات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لذلك فإنَّ المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تكون على الشكل الآتي:

$$\text{المتغير التابع} = \beta + \alpha \times \text{المتغير المستقل} + \text{خطأ العشوائي} \text{، حيث:}$$

$$\alpha \text{ ممثل قيمة الثابت، و } \beta \text{ ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).}$$

#### الجدول 9. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المرونة الاستراتيجية.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.006-	.197		.033-	.974
	الميل نحو التفكير الإبداعي	.066	.056	.071	1.185	.238
	حل المشكلات	.089	.042	.127	2.135	.035
	المرونة الفكرية	.379	.064	.398	5.952	.000
	قبول المخاطر	.013	.039	.017	.332	.741
	التطوير الذاتي	.199	.062	.206	3.183	.002
	العمل الجماعي	.227	.050	.256	4.566	.000

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24).

يتضح من الجدول السابق أنَّ العلاقة بين الأبعاد (الميل نحو التفكير الإبداعي، حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، قبول المخاطر، التطوير الذاتي، العمل الجماعي) والمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، يُمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = -0.006 + 0.066 \times \text{الميل نحو التفكير الإبداعي} + 0.056 \times \text{حل المشكلات}$$

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = -0.006 + 0.089 \times \text{حل المشكلات بطرق إبداعية} + 0.042$$

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = -0.006 + 0.379 \times \text{المرونة الفكرية} + 0.064$$

#### الجدول 7. نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية.

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
1	(Constant)	.213	.205	1.038	.301
	التفكير الإبداعي	.949	.053	17.924	.000

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24).

يتضح من الجدول السابق أنَّ العلاقة بين المتغير المستقل الرئيسي (التفكير الإبداعي)، والمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، يُمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.053 + 0.949 \times \text{التفكير الإبداعي} + 0.213$$

أي أنَّ هناك أثراً للمتغير المستقل الرئيسي التفكير الإبداعي في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) (0.843) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (17.924) بمستوى دلالة محسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجة حرية (132)؛ وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة يتم قبول الفرضية التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراته.

كما تم اختبار الفرضية التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الميل نحو التفكير الإبداعي، حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، قبول المخاطر، التطوير الذاتي، العمل الجماعي) بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراته.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار وذلك لإثبات صلاحية الأنماذج لاختبار هذه الفرضيات، كما هو مبين بالجدول الآتي:

#### جدول 8. نتائج تحليل التباين للانحدار للتتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.877a	.770	.759	.26272	
ANOVAa					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.086	6	4.848	70.234 .000b
	Residual	8.697	126	.069	
	Total	37.782	132		

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24).

تعزيز للخصائص الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**الجدول 10.** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)  
لاختبار الفروق حول المرونة تعزيز للعمر.

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.757	3	.252	.880	.454
Within Groups	37.025	129	.287		
Total	37.782	132			

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24).

**الجدول 11.** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)  
لاختبار الفروق حول المرونة تعزيز المؤهل.

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.736	4	.184	.636	.638
Within Groups	37.046	128	.289		
Total	37.782	132			

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24).

**الجدول 12.** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)  
لاختبار الفروق حول المرونة تعزيز للمسمى.

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.159	2	.080	.275	.760
Within Groups	37.623	130	.289		
Total	37.782	132			

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24).

**الجدول 13.** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)  
لاختبار الفروق حول المرونة تعزيز لسنوات.

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.589	3	1.196	4.513	.005
Within Groups	34.193	129	.265		
Total	37.782	132			

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V24).

استخدم الباحثين تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار صحة هذه الفرضيات وتبيّن من نتائج الجدول السابق، عدم وجود فروق في إجابات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F على التوالي (0.880)، (0.636)، (0.275)، ومستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.454)، (0.638)، (0.454)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، وبذلك نرفض

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = -0.006 + 0.013 \times \text{قبول المخاطر}$$

0.039

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = -0.006 + 0.199 \times \text{ التطوير الذاتي}$$

0.062

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = -0.006 + 0.227 \times \text{ العمل الجماعي}$$

0.050

أي أن هناك أثراً للأبعاد (المتغيرات المستقلة) (حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، التطوير الذاتي، العمل الجماعي) في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) على التوالي (0.398)، (0.206)، (0.127)، (0.256)، (0.315)، (0.5952)، قيمة (T) المحسوبة على التوالي (2.135)، (4.566)، (3.183)، (0.000)، (0.002)، (0.035)، وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجة حرية (132).

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضيات يتم قبول الفرضية التي تنصّ على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية وللتطوير الذاتي، العمل الجماعي) في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراته. كذلك تبيّن من الجدول السابق أنّ بعد المرونة الفكرية هو أكثر الأبعاد أثراً في المرونة الاستراتيجية، حيث جاءت قيمة  $\beta$  (0.379). كما تبيّن من الجدول السابق أنه ليس هناك أثراً للأبعاد (المتغيرات المستقلة) (الميل نحو التفكير الإبداعي، قبول المخاطرة) في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) على التوالي (0.017)، (0.071)، (0.332)، (1.185)، (0.741)، وهو أكبر من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) ودرجة حرية (132).

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة للفرضيات يتم رفض الفرضية التي تنصّ على: 1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الميل نحو التفكير الإبداعي، قبول المخاطرة) في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراته.

2. يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراته ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية

الإدارية بالشركة تعمل في بيئة تنظيمية تدعم التفكير الخلاق ب توفير مناخ يحفز على تحسين المهارات والمعرف بشكل مستمر، كذلك أظهرت النتائج امتلاك هذه القيادات قدرة مرتفعة على تبني أساليب تفكير غير تقليدية واستخدام حلول مبتكرة بالإضافة إلى قدرتهم على تقبل وجهات النظر المختلفة وتجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل، وكل ذلك يُعد من العناصر المهمة لدعم الإبداع الجماعي والذي يمكن استثماره في تطوير الشركة، وهذا ما أكدته هذه الدراسة في الجدول رقم (5)، حيث جاء بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ومتوسط (4.1053)، كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خيال وأخرون، 2023) والتي توصلت إلى أنّ التفكير الإبداعي يعزز من القدرة على التعامل مع المشكلات في بيئة العمل.

2. مستوى المرونة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة جاء مرتفعاً، ومتوسط عام بلغ (3.8626)، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أنّ القيادات الإدارية بالشركة لديها القدرة على التفاعل بمرونة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت اقتصادية، تقنية، أو تنظيمية؛ بالإضافة إلى امتلاكهم قدرة على دراسة المواقف المعقدة وغير مؤكدة واتخاذ قرارات مبنية على التحليل المستمر للفرص والمخاطر؛ مما يضمن للشركة وضع روئي مستقبلية وحسن توجيه مواردها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى، كما أظهرت النتائج اعتماد الشركة على هيكل تنظيمية غير جامدة، مما يتبع لهذه القيادات حرية الحركة وتعديل السياسات والخطط حسب الحاجة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إنجيبي، 2023) أن الشركات الفلسطينية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية ودراسة (محمد، والكبيسي، 2023) والتي أظهرت أنّ المرونة الاستراتيجية تسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

3. تظهر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للتفكير الإبداعي تساوي (0.710) وهي قيمة جيدة، وهذا يدل على أنّ التفكير الإبداعي متغيراً مستقلّاً يفسر (71%) من التغيير في المرونة الاستراتيجية، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أنّ التفكير الإبداعي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز ودعم المرونة الاستراتيجية بالشركة، لذلك فإنّ أي ضعف في المناخ الإبداعي ينعكس سلباً على قدرة الشركة على التكيف والتجدد.

4. تظهر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للأبعاد (حل المشكلات بطرق إبداعية المرونة الفكرية، التطوير الذاتي، العمل الجماعي)

الفرضية التي تنصّ على: يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تُعزى للخصائص الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

كما تبيّن من الجدول السابق وجود فروق في الإجابات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F (4.513)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.005)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية التي تنصّ على: يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تُعزى لسنوات الخبرة.

#### الجدول 14. نتائج اختبار Scheffe لاختبار الفروق حول المرونة لسنوات الخبرة.

Scheffe <sup>a,b</sup>		Subset for alpha = 0.05
سنوات الخبرة	N	1
أقل من 5 سنوات	15	3.4244
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9	3.7621
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	3.8500
من 15 سنة فأكثر	95	3.9431
Sig.		.055

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتماداً على عينات برنامج SPSS V24). كذلك تبيّن من الجدول السابق أنّ الفروق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة حول المرونة الاستراتيجية والتي تُعزى لسنوات الخبرة جاءت لصالح من هم خبرتهم من 15 سنة فأكثر، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ القيادات الإدارية التي تمتلك خبرة طويلة (15 سنة فأكثر) تتمتع بمستوى أعلى من المرونة الاستراتيجية مقارنةً بغيرهم، حيث إنّ تراكم المعرفة والخبرات الطويلة لدى هذه القيادات يجعلهم أكثر فهماً لبيئة العمل وتحدياتها، وأكثر قدرة على التكيف مع التغيرات واستثماراً لفرص المتاحة.

#### سداساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترنات:

**أولاً: الاستنتاجات:** من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. مستوى التفكير الإبداعي بأبعاده (الميل نحو التفكير الإبداعي، حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، قبول المخاطر، التطوير الذاتي، العمل الجماعي) لدى القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة جاء مرتفعاً، ومتوسط عام بلغ (3.8439)، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أنّ القيادات

الاستراتيجية، مما يقلل من التباين في وجهات النظر بين هذه الفئات نتيجة وجود تجانس في الممارسة والفهم، كما أن عدم وجود الفروق يعزز من فكرة أن المرونة الاستراتيجية ليست مرتبط فقط بهذه العوامل الديموغرافية، بل ترتبط بعدة متغيرات تنظيمية أخرى مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والبيئة الداعمة للتغيير.

7. يوجد فرق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تُعزى لسنوات الخبرة، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أن سنوات الخبرة تمتّلّ عاملًا مؤثّرًا في فهم وتطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية، حيث إن التراكم المعرفي نتيجة سنوات الخبرة والتجارب العملية تمكّن القيادات بالشركة من فهم جيد للتغييرات البيئية وتحديد الطريقة المناسبة للتعامل معها بشكل منرن، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (خيال وآخرون، 2023) والتي وجدت فرقاً في التفكير الإبداعي تُعزى لمتغير الشعبة الدراسية.

#### ثانيًا:- التوصيات:

1. الاستمرار في تطوير أبعاد التفكير الإبداعي، وخاصة تلك الأبعاد ذات الأثر الإيجابي مثل حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، التطوير الذاتي، والعمل الجماعي، عبر تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تركز على تعزيز هذه المهارات لدى القيادات الإدارية بالشركة.

2. تصميم وتنفيذ برامج تدريب متخصصة لتعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين، بما في ذلك مهارات التطوير الذاتي والعمل الجماعي، لضمان تحقيق أثر إيجابي في المرونة الاستراتيجية للشركة.

3. تعزيز بيئة عمل تشجع على المرونة الفكرية وتوفّر حرية التجربة والإبداع دون الخوف من الفشل، مع التركيز على مكافأة الحلول الإبداعية للمشكلات.

4. مراجعة وتقييم أساليب ضعف أثر الميل نحو التفكير الإبداعي وقبول المخاطرة في المرونة الاستراتيجية، والذي يتطلب من الشركة تحسين استراتيجيات التحفيز وتعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة بشكل يدعم الابتكار بتطوير برامج ومارسات إدارية تساعد على تحويل الميل والتوجهات الإبداعية إلى سلوك تنظيمي فعال يسهم في تعزيز المرونة الاستراتيجية على أرض الواقع.

5. تعزيز الاستفادة من القيادات الإدارية ذات الخبرة الطويلة وذلك بإنشاء برامج إرشاد وتوجيه بين القيادات ذات الخبرة الطويلة

تساوي (0.772) وهي قيمة جيدة جدًا، وهذا يدل على أن هذه الحالات تفسّر (77.2%) من التغيير في المرونة الاستراتيجية، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أن هذه الأبعاد تساهمن بشكل كبير في زيادة قدرة الشركة على التكيف والتعامل مع المتغيرات، وهذا يشير إلى الدور الكبير الذي يلعبه التفكير الإبداعي في تحقيق المرونة الاستراتيجية؛ كما تبيّن أن بعد المرونة الفكرية هو أكثر الأبعاد أثراً في المرونة الاستراتيجية، حيث جاءت قيمة  $\beta$  (0.379)، وهذا يكون نتيجة لما توفره هذه المرونة من قدرة على إعادة النظر في الاستراتيجيات القائمة، وتبني حلول مبتكرة، والتكييف مع البيئات المتغيرة، وافتقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (زيد، 2023؛ عبد، وفهود، 2024؛ محمد، والكبيسي، 2023؛ منصور، 2023؛ النغراوي، 2024).

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الميل نحو التفكير الإبداعي، قبول المخاطرة) في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أن الميل نحو التفكير الإبداعي، رغم وجوده أحد الاتجاهات الذهنية لدى القيادات بالشركة إلا أنه لا يترجم إلى سلوك فعلي يسهم في تعزيز المرونة الاستراتيجية، كما أن غياب تأثير قبول المخاطرة يكون ناتجاً عن طبيعة الصناعة التي تعمل فيها الشركة، والتي تتطلب درجة عالية من الضبط والتقييد بمعايير السلامة والجودة أو ناتجة عن وجود عوائق تنظيمية أو ثقافية تحول دون تفعيل هذه الأبعاد مثل المركبة في اتخاذ القرار، وفي المقابل تُشير نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد الأخرى للتفكير الإبداعي، مثل حل المشكلات بطرق إبداعية، والمرونة الفكرية، والعمل الجماعي، هي التي تُسهم بشكل أكبر في دعم قدرة الشركة على التكيف وتوجيه مواردها الاستراتيجية، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شعيب، 2024) والتي أثبتت وجود علاقة بين التفكير الإبداعي (بجميع محاوره) والمشروعات الصغيرة، أمّا دراسة (ماضي، 2024) لم تذكر أي استثناء بحالات التفكير الإبداعي، وأكّدت على تأثير التفكير الإبداعي بشكل عام.

6. لا يوجد فرق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تُعزى للخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أن الشركة تعمل وفق إجراءات عمل واضحة كما ترسّخ فهماً موحداً للمرونة

6. البيئة التنظيمية الداعمة للتغيير وعلاقتها بالمرنة الاستراتيجية.
  7. أثر التحول الرقمي على التفكير الإبداعي في وجود التدريب متغيراً وسيطاً في الشركات الصناعية.
- وهذه المواضيع تُعد ذات أهمية كبيرة في تحسين قدرة الشركات على مواجهة التحديات، وتعزيز التفكير الإبداعي، والمرنة الاستراتيجية، مما يجعل دراستها أمراً حيوياً لدعم الأداء الاستراتيجي بشكل عام.

#### قائمة المراجع:

- أبو العوف، رزان عطية محمد (2023)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ليبيا، 2 (2).
- أبو النجا، نورهان إبراهيم مصطفى، شحاته، محمد محمود أحمد، عوض، هبة عبد المهيمن محمد (2023)، التفكير الإبداعي وأثره في تصميم العالمة التجارية، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط، كلية الفنون التطبيقية، 10 (1).
- إقبيجي، عمر توفيق (2023)، المرونة الاستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، [رسالة ماجستير]، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، برنامج إدارة الأعمال، فلسطين.
- الحويلة، أمثال هادي (2023)، العلاقة بين الحكمة وكل من الذكاء العاطفي وقدرات التفكير الإبداعي لدى المعلمات من ذوي الضغوط النفسية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 50 (6).
- خيال، جهينة، زواوي، عايدة، مكتوم، ملاك (2023)، مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بثانوية محمود بن محمود - قملة - رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 - قملة -، الجمهورية الجزائرية.
- زيد، هلا (2023)، أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، مجلة العلوم التجارية والبيئية، 2 (2).
- شعيبي، إنعام محمد (2024)، مهارات التفكير الإبداعي للمرأة السعودية وعلاقتها بالمشروعات الصغيرة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 35.
- عبد، ضرغام حسن، وفهود، هاجر غانم (2024)، أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 20 (1).
- ماضي، سارة (2024)، دور التفكير الإبداعي في تبني الإستراتيجية الحضارية في المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945 قملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشاد، الجمهورية الجزائرية.

والموظفين الجدد. فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تعزى لسنوات الخبرة، وجاءت هذه الفروق لصالح من يمتلكون خبرة تبلغ 15 سنة فأكثر، مما يؤكد أهمية استثمار خبراتهم في نقل المعارف والمهارات إلى الأجيال الجديدة داخل الشركة.

6. إنشاء نظام داخلي لمتابعة وقياس أثر التفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية بمدّور الوقت لضمان تحقيق التحسين المستمر.

7. ضمان تطبيق سياسات تساوي الفرص بين الموظفين بغض النظر عن العمر، المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، مع التركيز على الكفاءة والخبرة العملية كمؤشرات أساسية لتعزيز المرونة الاستراتيجية.

8. تشجيع التعاون بين الشركة والمؤسسات الأكادémية لإجراء دراسات وبحوث تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي.

9. استثمار هذه النتائج في تطوير استراتيجيات الشركة لزيادة القدرة على مواجهة التحديات، خاصة في ظل البيئة السياسية والاقتصادية والأمنية المتغيرة في ليبيا.

**ثالثاً: المقترنات والدراسات المستقلة:** ببناءً على نتائج الدراسة الحالية تبرز الحاجة إلى المزيد من البحث في بعض الجوانب المرتبطة بالتفكير الإبداعي والمرونة الاستراتيجية، حيث أظهرت الدراسة أهميتها في أثر التفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية، كما أكدت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد (الميل نحو التفكير الإبداعي، قبول المخاطرة) في المرونة الاستراتيجية، وبالتالي يمكن البحث في كيفية دعمها بتنظيم جلسات عصف ذهني دورية، ومتابعة المؤشرات السياسية والاقتصادية والتقنية التي تؤثر على الشركة، وعليه، يقترح إجراء الدراسات الآتية:

1. دور القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين التفكير الإبداعي والمرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية.

2. أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين العمل الجماعي والمرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب.

3. علاقة برامج تنمية التفكير الإبداعي بتفعيل الميل نحو الإبداع وقبول المخاطرة لدى القيادات الإدارية.

4. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين التفكير الإبداعي والمرونة الاستراتيجية.

5. تأثير برامج التدريب الموجهة نحو تعزيز المخاطرة والابتكار في تحسين الأداء الاستراتيجي.

- محمد، إبراهيم خالد مصطفى، والكبيسي، عقبة نافع سليم (2023)، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوحة، *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences* (15), 49.
- المناعي، شمسان عبد الله (2023)، أدوار القيادة المدرسية في تنمية التفكير الإبداعي، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، جامعة دمنهور، كلية التربية، 15 (4).
- منصور، منصور عبد القادر (2023)، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تغيير الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (1).
- النحاس، محمد نبيل إبراهيم (2023)، أثر التفكير الإبداعي على ترويج الحديد المصري دراسة ميدانية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37 (2).
- النفراوي، أحمد عبد السلام رجب (2024)، المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والأداء الإبداعي للموظفين: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38 (1).

**ثانيًا: المراجع الأجنبية:**

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2017). *Statistics for the behavioral sciences* (10th ed.). Cengage Learning.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill Education.