



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:

الملخص:

المرونة التفكير الإبداعي، الاستراتيجية، الشركة الليبية للحديد والصلب، بلدية مصراتة.	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 واستنباط أهم خصائصها، والكشف عن العلاقات بين العوامل المؤثرة فيها، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من جميع القيادات الإدارية البالغ عددهم (213) فرداً. ونظراً لتجانس المجتمع تم اختيار عينة قصدية، وتطبيق جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة بـ (137) مبحوثاً، 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 مرتفعاً 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.
--	---

معلومات النشر:

تاريخ الاستلام: 2025/06/24

تاريخ القبول: 2025/08/10

تاريخ النشر: 2025/09/01

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 Mohamedalnaaji.

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 دفعته إلى اتباع نهج استراتيجي في عملها بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمّ ضمان بقائها واستمراريتها في ضوء بيئة متغيرة معقدة مليئة بالتحديات نتيجة لزيادة عدم اليقين، وتسعى المنظمات اليوم لاعتماد استراتيجية مرنة تساعد في التغلب على جميع القوى التي تؤثر على بيئة العمل وتحقيق فاعلية المنظمة، وتحقيق المرونة الاستراتيجية يُعدّ ميزة تساعد على تحسين أداء الإبداع، حيث تحتاج المنظمات إلى التركيز على الإبداع الذي يشكل مطلباً رئيساً ومؤشراً يدل على نجاح المنظمة، كما أنّه أداة تساعد في اكتساب ميزة تنافسية، ومن ثمّ البقاء والنمو في ظل الوضع الراهن (أبو العوف، 2023؛ زيد، 2023؛ محمد، والكبيسي، 2023). أيضاً 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 يتطلب تعزيزها عقلية متجددة وفهماً عميقاً لاحتياجات السوق بالإضافة إلى القدرة على إعادة توجيه الموارد واستغلال الفرص الجديدة بسرعة وفاعلية ووضع استراتيجيات مبتكرة تواكب التحولات المستمرة، كذلك تُعدّ واحدة من أكثر العوامل التنظيمية مساهمة في بناء القدرات لقدرتها على القضاء على الجمود التنظيمي والذي يُعدّ من أكثر العقبات التي تواجه المنظمات في البيئة شديدة التغير بفضل كونهما تقوم على امتلاك قدرات ديناميكية تمنحها القدرة على تحقيق المزايا التنافسية بالاستخدام 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 بتمكينهم من إدارة نشاطاتهم في ظل هذه الظروف، واتخاذ قرارات حاسمة في بيئات متغيرة ومتسارعة (إقنيبي، 2023؛ عبد، وفهرد، 2024؛ النفراوي، 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 والخبرة والخيال تُمكن 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 المعقدة بثقة، مع فتح آفاق جديدة للنمو والتطور المستدام. (أبو النجا وآخرون، 2023؛ الحويلة، 2023؛ شعبي، 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 يتيح للمنظمات استباق الأحداث واغتنام الفرص بشكل أكثر كفاءة، وذلك بتشجيعه لثقافة الابتكار وفتح آفاق جديدة للتفكير، وبالتالي مساعدة هذه المنظمات على تعزيز قدرتها على التكيف وتوجيه استراتيجياتها بما يتناسب مع متطلبات السوق المتغيرة (ماضي، 2024؛ النحاس، 2023؛ النفراوي، 2024).

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة فيما يخص متغيرات الدراسة الحالية، سوف نستعرض بعض من هذه الدراسات والتي تمكن الباحثين من الاطلاع عليها وهي كالآتي:

أولاً: دراسات تتعلق بالتفكير الإبداعي:

1. دراسة (الحويلة، 2023) بعنوان: العلاقة بين الحكمة وكل من الذكاء العاطفي وقدرات التفكير الإبداعي لدى المعلمين من ذوي الضغوط النفسية، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحكمة وكل من الذكاء العاطفي وقدرات التفكير الإبداعي، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، وتكوّنت عينة الدراسة الأساسية من (200) من المعلمين بالمرحلة الثانوية، بواقع (90) من المعلمين ذوي الضغوط النفسية و(110) من المعلمين اللاتي لم يتعرضن للضغوط النفسية، وتراوح أعمارهن بين (25-55) سنة، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود ارتباط موجب بين مكونات الحكمة وكل من الذكاء العاطفي وقدرات التفكير الإبداعي.
2. دراسة (النحاس، 2023) بعنوان: أثر التفكير الإبداعي على ترويج الحديد المصري دراسة ميدانية، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التفكير الإبداعي على ترويج الحديد المصري، وذلك بدراسة عدد (3) شركات لصناعة الحديد وهما (العز الدخيلة للصلب، العز الدخيلة للحديد والصلب، العز لصناعة الصلب المسطح)، وقام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي في البحث، وبلغت العينة

(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 تساعد على توفير تربية مناسبة في المدرسة.

4. دراسة (خيال وآخرون، 2023) بعنوان: مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثنائية 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) تلميذاً وتلميذة، تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وطُبقت لذلك أداة لجمع 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 الثانية ثانوي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية 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 أنسب وأهم أشكال التفكير لعملية تصميم العلامة التجارية بتطبيق بعض الطلاب لمهارات التفكير البصري الإبداعي في تصميم بعض العلامات التجارية لبعض 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

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 لجمع بيانات الدراسة، وتم تحليل 100 استمارة موزعة على (74) مؤسسة ناشئة موجهة للمؤسسين، وتم معالجة

البيانات المتحصل عليها باستعمال برنامجي Smart PLS و V3.3.3 و SPSS V24، 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 استبانة مهارات التفكير الإبداعي ومحاور استبانة المشروعات الصغيرة.

ثانياً: دراسات تتعلق بالمرونة الاستراتيجية:

1. دراسة (محمد، والكبيسي، 2023) بعنوان: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء 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) فرداً من العاملين في شركة كورك، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تمتلك إدارة شركة الكورك خيارات استراتيجية متنوعة تقتنص 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 استمارة استبانة وزعت على عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين بالشركة محل البحث، وتم

استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تمّ قبول الفرض الرئيس جزئياً والقائل بوجود أثر بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية والتشريعات والسياسات والمهارات الرقمية) والمرونة الاستراتيجية جزئياً ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لبعد (توافر التمويل الازم) والمرونة الاستراتيجية.

3. دراسة (إقنيبي، 2023) بعنوان: المرونة الاستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المرونة الاستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين العامين، ومديري الدوائر، ووزع الباحث الاستبانة على ستين (60) موظفاً في خمس عشرة (15) شركة مدرجة في بورصة فلسطين، استرجع منها ثمان وخمسين (58) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي جرى تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أما الأداة الثانية فهي المقابلة التي أجراها الباحث مع خمسة عشر (15) مديراً من مدراء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في الضفة الغربية، وتوصلت 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، وتمّ أخذ عينة قصدية لعدد (200) موظفاً من العاملين بالوظائف الأكاديمية والإدارية وزعت مناصفة على مجتمع البحث، وأستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: جاءت درجة تقدير المرونة الاستراتيجية مرتفعة وبوزن نسبي (83.07%) في حين بلغ الوزن النسبي لمتغير تميز الأداء المؤسسي (76.95%) وبدرجة متوسطة.

5. دراسة (النفاوي، 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 التأكد، ووضوح المسار، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود، والمرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، والأداء الإبداعي للموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تصميم استبيان إلكتروني مكون من 36 فقرة، وتمّ إجراء الدراسة

على عينة من 346 مفردة، بنسبة استجابة بلغت 73.1 %، وتمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج Warp PLS الذي يعتمد على نمذجة معادلة المربعات الصغرى SE، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تأثير معنوي مباشر لكل من: مواجهة التحديات، واحتواء حالات عدم التأكد، وبناء الالتزام، وتوحيد الجهود على المرونة الاستراتيجية، بينما لم تثبت الدراسة وجود تأثير لوضوح المسار على المرونة الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج أنّ 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 التجنب، استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التسوية، استراتيجية التعاون) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية، واعتمد الباحثان على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث التي تمثّلت في المدراء والمسؤولين في الشركة، وكان عدد الاستبانات الموزعة (107) أمّا عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فكان (100) تمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج (Smart PLS)، لإثبات تأثير أبعاد 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 والمتمثلة في (المرونة الفكرية، التطوير الذاتي، والعمل الجماعي) أثّرت في المرونة الاستراتيجية حيث جاءت بنسبة (77%)، بينما أظهرت دراسة (النحاس، 2023) أنّ التفكير الإبداعي يؤثر بشكل إيجابي على ترويج منتجات الحديد، أمّا دراسة (ماضي، 2024) فأثبتت أنّ التفكير الإبداعي له تأثير مباشر في تبني الاستراتيجية الخضراء، كما استنتجت الدراسة الحالية أنّ بُعدي 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 الرئيسة والمقومات الأساسية

المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لقياس التأثير.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الصناعية في ليبيا، تبرز الحاجة المتزايدة للمنظمات إلى تبني استراتيجيات مرنة تُمكنها 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 أنّ 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 مرنة 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 المتغيرات 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 بالتعرّف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده في المرونة الاستراتيجية، وتحديد الأبعاد الفاعلة فعلياً في هذا السياق، وتقديم تفسير علمي للاختلافات في النتائج مقارنة بالأدبيات السابقة. وبناءً عليه تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: هل يوجد أثر للتفكير الإبداعي بأبعاده في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة؟

وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة؟
- ما مستوى المرونة الاستراتيجية للقيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة؟

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،

لتصميم العلامة التجارية، أما دراسة (خيال وآخرون، 2023) فتوصلت إلى أنّ التفكير الإبداعي يعزز القدرة على التعامل مع المشكلات في بيئة التعليم.

كذلك أظهرت الدراسة الحالية أنّ مستوى المرونة الاستراتيجية لدى القيادات بالشركة الليبية للحديد والصلب مرتفع حيث جاء بمتوسط 3.8626، بينما أظهرت دراسة (إقنيبي، 2023) أنّ الشركات الفلسطينية تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية، أما دراسة (محمد، والكبيسي، 2023) فأظهرت أنّ المرونة الاستراتيجية تسهم في تحقيق التميز التنظيمي، أما من حيث المتغيرات التنظيمية فركزت 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 أنّ بُعدي (الميل نحو التفكير الإبداعي، قبول المخاطر) لم يؤثر في المرونة الاستراتيجية، وتمّ رفض الفرضيات المتعلقة بهما، بينما بيّنت 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، أما دراسة (ماضي، 2024) فلم تذكر أي استثناء لأبعاد التفكير الإبداعي، وأكدت 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 للحديد 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 (إقنيبي، 2023).

أما من ناحية النماذج الإحصائية فاستخدمت الدراسة الحالية النسبة المئوية للتفسير وقياس الأثر والذي جاء يتراوح ما بين (71% و 77%)، بينما استخدمت دراسة (النفراوي، 2024) نموذجاً

أهمية الدراسة:

1. تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحدثة والندرة النسبية لموضوع الدراسة، وحاجته إلى المزيد من البحث والتحليل، وتُعد إضافة جديدة في حقل الإدارة الاستراتيجية، مما يجعل لهذه 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 وسيلة 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 بها لمفهوم التفكير الإبداعي والمرونة الاستراتيجية للشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة، حيث يُعدّ مفهوم التفكير الإبداعي أحد مصادر تعزيز روح المبادرة واستغلال الفرص المتاحة وتلبية الحاجات والرغبات المتوقعة للعملاء، أمّا مفهوم المرونة الاستراتيجية فهي واحدة من أكثر العوامل التنظيمية مساهمةً في بناء القدرات التنافسية؛ وذلك لقدرةً على القضاء على الجمود التنظيمي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن من جميع القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة، وذلك لامتلاكهم خصائص وخبرات ذات صلة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم (213) مبحوثاً، وتمّ اختيار عينة قصدية بلغ حجمها (137) مبحوثاً وبالاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan, 1970)، وبعد التوزيع تمّ فحص الاستبيانات للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، وبناءً على ذلك كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (133) استبانة، وهي تمثّل ما نسبته (97%) من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة، وتمّ اختيار القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة مجالاً للدراسة؛ وذلك لما تتمتع به هذه الشركة من خصائص تنظيمية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

التعريفات الإجرائية للدراسة وحدودها:

قام الباحثان بتعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كالآتي:

1. التفكير الإبداعي: قدرة القيادات الإدارية بالشركة قيد البحث

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

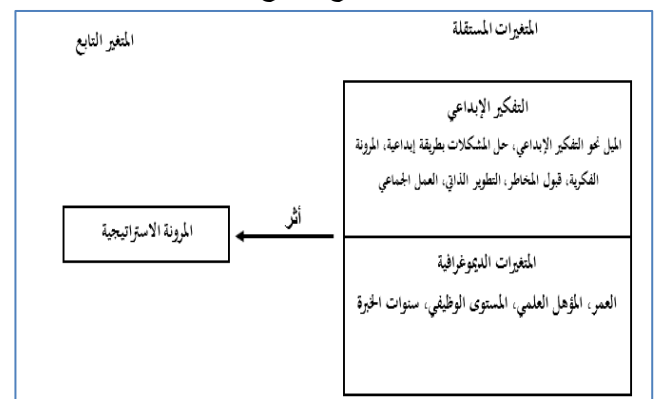
2. يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية تُعزى للخصائص الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أثر التفكير الإبداعي بأبعاده في المرونة الاستراتيجية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة.
 2. تحديد مستوى التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة.
 3. معرفة مستوى المرونة الاستراتيجية للقيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة.
 4. التعرف على الفروق 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، سنوات الخبرة).
 5. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات سواء فيما يتعلق بمستوى التفكير الإبداعي ومستوى المرونة الاستراتيجية للقيادات الإدارية بالشركة قيد البحث، وبما يُسهم في تحسين موقعها والحفاظ على.
- أنموذج الدراسة:** يتكون من متغير التفكير الإبداعي والمتغيرات الديموغرافية (Independent Variable) مستقلة ومتغير المرونة الاستراتيجية (Dependent Variable) متغيراً تابعاً (Dependent Variable)، كما هو موضح أدناه في الشكل رقم 1.

الشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة.



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 المخاطر: 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: تمثلت في جميع القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب في بلدية مصراتة، والبالغ عددهم (213) مبحوثاً.

الحدود الزمنية: تمثلت في فترة توزيع الاستبانة.

الحدود الموضوعية: تمثلت في معرفة أثر التفكير الإبداعي في المرونة الاستراتيجية.

الحدود المكانية: تمثلت بالشركة الليبية للحديد والصلب ببلدية مصراتة.

الإطار النظري:

المبحث الأول: التفكير الإبداعي.

أولاً: ماهية التفكير الإبداعي: حظي مفهوم التفكير الإبداعي باهتمام العلماء والفلاسفة 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

القديمة في صورة جديدة، فهو النظر إلى الأشياء بصورة مختلفة عن طريق استخدام الخيال" (ماضي، 2024، 3)، كذلك عرّفته (الحولة، 2023، 318) بأنه: "عملية استكشاف للمشكلات وإدراك الثغرات ومواطن الضعف، والبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة الفرضيات واختبارها وإعادة صياغتها وتوليد حلول جديدة بتوظيف المعطيات المتوفرة من أجل التوصل إلى نتائج جديدة ينقلها المتعلم للآخرين"، بينما يرى (النحاس، 2023، 1293) أنّ التفكير الإبداعي هو: "الشعور بالمشكلات والثغرات 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، والتوصل إلى النتائج ونشرها للعاملين"، كما أضاف (المناعي، 2023، 82) أنّه يقصد به: "القدرة على التعامل مع المشكلات الغامضة أو غير المحددة، وإيجاد مداخل ومقاربات، وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً وأصيلة"، كذلك أشارت (شعبي، 2024، 211) إلى أنّ 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 والنتائج بالحدثة والجدّة"، 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 مجهولة 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".

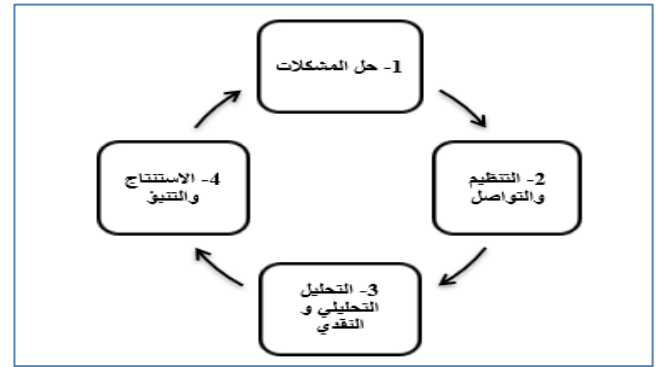
ومما سبق يُمكن للباحثين تعريف التفكير الإبداعي بأنه القدرة على ابتكار حلول وأفكار وأساليب جديدة وغير تقليدية لمواجهة التحديات والصعوبات.

ثانياً: أهمية التفكير الإبداعي:

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

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. الاهتمام الزائد بالتفاصيل سواء فيما يتعلق بتحسين الإنتاجية أو بطرح الأفكار الجديدة.
2. التمسك بالأفكار السابقة أدى إلى ضعف الإنتاجية وغياب الحماسة.
3. ربط الإبداع بالمكافآت جعل الأفراد يتوقفون عن توليد الأفكار في حال غياب الحافز.
4. سيطرة النمطية والاهتمام بالكَم أكثر من جودة التفكير.
5. ضيق الوقت شكل عائقاً أمام التفكير المتعمق وتوليد الأفكار الجديدة.
6. الشعور بعدم التقدير والخوف من المراقبة ولّد حالة من التردد وكبت الفضول الإبداعي.

المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية.

أولاً: ماهية المرونة الاستراتيجية: اختلف العلماء حول وضع مفهوم موحد للمرونة الاستراتيجية، حيث إنّ التعريفات المطروحة تتنوع وفقاً لمجالات الدراسة فتطرق العديد من الباحثين حسب تخصصاتهم سواء الاستراتيجية، الإدارة، التسويق، الابتكار، ريادة الأعمال، وغيرها إلى تناول المرونة الاستراتيجية، وأدى هذا التنوع 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) بأنها: "قدرة المنظمة على تحديد مصادر التغيرات في البيئة الخارجية والاستعداد لمواجهةها في ضوء إمكانياتها

المتوفرة والتي تمنحها القدرة على الانتقال للاستراتيجيات البديلة بقصد التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة"، وعرّفها (محمد، والكبيسي، 2023، 595) بأنها: "استجابة المنظمة لفرص السوق المتوفرة ومحاولتها للاستجابة لتلك الفرص عن طريق استعمالها التكنولوجية الحديثة"، كما عرّفها (أبو عوف، 2023، 28) بأنها: "القدرة الكامنة والمعلنة التي تملكها المنظمة في مقدراتها البشرية وتوجيهاتها الاستراتيجية والتنظيمية لإحداث تحول وتغيير استراتيجي مناسب تستطيع من خلاله مواجهة حالات عدم التأكد والاضطراب البيئي في بنية العمل المحيطة بها ومن تحقيق أهدافها المنشودة"، 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، وتقدم أفكار جديدة في الوقت المناسب لتحقيق ميزة تنافسية"، أيضاً أوضح (النفاوي، 2024، 821) أنّها: "قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتوقعة وتشير إلى قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة"، أمّا (عبد، وفروود، 2024، 706) فأوضحا أنّها: "الدرجة التي تكون من خلالها المنظمة مستعدة لتغير استراتيجياتها استجابة للفرص والتهديدات لمحيطة في البيئة الخارجية."

ومما سبق يُمكن للباحثين تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها القدرة على توجيه كافة الموارد واستغلالها في تحديد الاتجاهات ووضع الاستراتيجيات لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

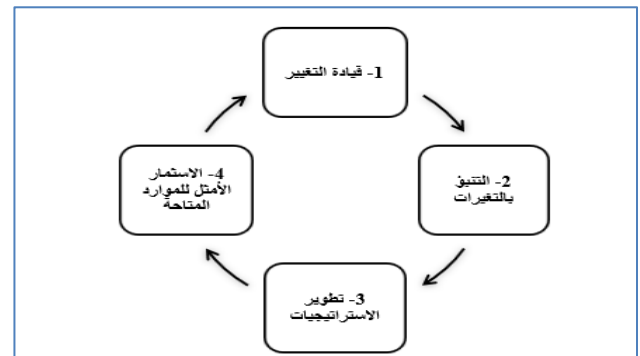
ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية: أدركت المنظمات أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة أسباب عديدة منها الآتي:

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

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

ثالثاً: خصائص المرونة الاستراتيجية:

الشكل (3) يوضح خصائص المرونة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثين.

رابعاً: معوقات المرونة الاستراتيجية

صنّف (إقنيبي، 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 المعتاد.
2. التركيز على التأثيرات الخارجية مع الإفراط في ضخ الاستثمارات، أملاً في إحداث تغيير شامل.
3. الغموض الذي تتسم 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 أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة وقياسها كما هي دون تدخل الباحثين في مجرياتها، ومن أجل تجميع بيانات الدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية من المجالات

العلمية والأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع؛ لتغطية 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 وآخرون، 2023) والتي صنّفت التفكير الإبداعي إلى (6) أبعاد رئيسة وهي (الميل نحو التفكير الإبداعي، حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، قبول المخاطرة، التطوير الذاتي، العمل الجماعي)، ودراسة (شعبي، 2024) والتي قدّمت نموذجاً 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 قسّمت الدراسة الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسة: خُصص المحور الأول للمتغيرات الديموغرافية والذي يحتوي على (4) فقرات، أمّا المحور الثاني فخُصص لتجميع آراء العينة حول التفكير الإبداعي والذي يحتوي على (30) فقرة، بينما خُصص المحور الثالث لتجميع آراء العينة حول المرونة الاستراتيجية والذي يحتوي على (30) فقرة، وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة بشكلها المبدئي تمّ 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 تغطية فقراتها لأهداف البحث، وكذلك من حيث ملائمة تصميمها وسلامتها اللغوية ووضوحها، وأجمع أغلبهم على صلاحية الأداة، كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرث الخماسي المكوّن من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك لقياس استجابات الباحثين للفقرات حسب الجدول رقم 1.

الجدول 1. مقياس ليكرث الخماسي

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

المصادر: من إعداد الباحثين حسب مقياس ليكرث الخماسي.

الجدول 4. وصف المتغيرات الديموغرافية للدراسة.

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

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

تشير نتائج الجدول السابق إلى أنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الفئة من (55 سنة فأكثر)، حيث شكّلت ما نسبته (39.1%) من إجمالي المشاركين. ويرى الباحثان أنّ لهذه النتيجة دلالات مهمة على طبيعة المرونة الاستراتيجية لدى هذه الفئة، حيث تضم أفراداً ذوي خبرة طويلة في العمل والمناصب القيادية، وهذا يجعلهم يعتمدون بدرجة كبيرة على خبراتهم المتراكمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كذلك شكّل حملة البكالوريوس ما نسبته (16.4%) من إجمالي المشاركين، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام وذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) حوالي (71.4%) من إجمالي المشاركين. ويرى الباحثان أنّ هذا التنوع يؤثر على مستوى التفكير الإبداعي داخل الشركة، إذ أنّ تراكم الخبرات الطويلة والمسؤوليات الإدارية يؤدي أحياناً إلى تبني أنماط تفكير تقليدية، الأمر الذي يحد من التجديد والابتكار، وهو ما ينعكس بدوره على القدرة على التكيف. ونظراً لأنّ المرونة الاستراتيجية تعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية فإنّ وجود نسبة كبيرة من القيادات الإدارية ذات الخبرة الطويلة يمكن أن يوفّر استقراراً وخبرة متراكمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يحد من مستوى الإبداع المطلوب لتعزيز المرونة الاستراتيجية. كما تمّ 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 أنّ جميع الإجابات كانت في منطقة القبول أو مستوى درجة الاتجاه المرتفع.

وليتّم 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. يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكرث الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً: اختبار الثبات: تمّ التحقق من صحة الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) معامل الاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة والذي يفترض أنّ يتراوح قيمته بين 0 و 1، وكانت نتيجة التحليل الخاص بالثبات الداخلي لأداة الدراسة كما موضح في الجدول رقم 3.

الجدول 3. اختبار الثبات.

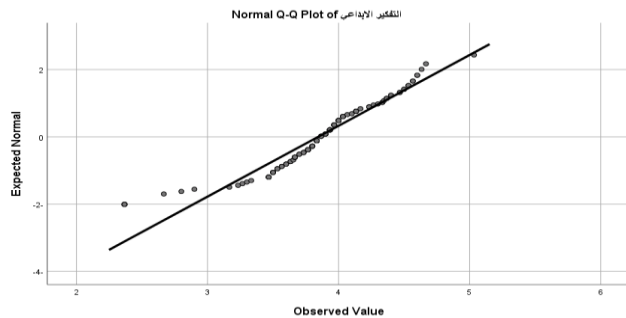
ت	المتغيرات	عدد الفقرات	الثبات
1	الميل نحو التفكير الإبداعي.	05	0.771
2	حل المشكلات بطرق إبداعية.	05	0.705
3	المرونة الفكرية.	05	0.774
4	قبول المخاطرة.	05	0.809
5	التطوير الذاتي.	05	0.775
6	العمل الجماعي.	05	0.825
7	المرونة الاستراتيجية.	30	0.963

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

من النتائج الواردة بالجدول السابق نجد أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ للفقرات والبالغ عددها (60) فقرة تتراوح ما بين (0.705) و (0.825) وهي تُعدّ قيم مقبولة وجيدة، وهذا يعني أنّ جميع الفقرات في الأداة تقيس المتغيرات المطلوبة بشكل متنسق، وبذلك تكون الأداة ذات موثوقية داخلية مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في الأبحاث والدراسات المختلفة.

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

الشكل (1) التوزيع الطبقي لبواقي النموذج



خامساً: 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 النموذج، كما هو مبين بالجدول الآتي:

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

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.843 ^a	.710	.708	.28904		
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.838	1	26.838	321.258	.000 ^b
	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 النموذج 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 (1,131)، ويتضح من الجدول نفسه أنّ المتغير المستقل الرئيس في هذا النموذج 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 النموذج نستطيع اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لذلك فإنّ المعادلة التي تمثّل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل الآتي:

المتغير التابع = $\alpha + \beta \times$ المتغير المستقل + الخطأ العشوائي، حيث:

α تمثّل قيمة الثابت، و β ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).

الجدول 5. وصف متغيرات الدراسة.

ت	المتغيرات	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 بطرق إبداعية.	3.8165	0.76160	4
4	المرونة الفكرية.	4.0346	0.56166	2
5	قبول المخاطرة.	3.4368	0.70490	6
6	التطوير الذاتي.	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 (3.4368–4.1053) لبعدها العمل الجماعي و (3.4368) لبعدها قبول المخاطرة و (0.60482–0.70490) 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 تنصّ على أنّه إذا كان حجم العينة أكبر من (30)، فإنّ توزيع المتوسطات للعينة يميل إلى التوزيع الطبيعي بغض النظر عن شكل التوزيع الأصلي للبيانات (Field, 2013; Gravetter & Wallnau, 2017; Pallant, 2020). وهذا يعني أنّ البيانات التي تحتوي على حجم عينة يزيد عن (30) يمكن افتراض تحقق شرط التوزيع الطبيعي عند إجراء التحليلات الإحصائية، مما يسهّل استخدام العديد من الاختبارات الإحصائية التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات. كما تبين من التوزيع الطبقي للبواقي والذي كان من ضمن مخرجات الانحدار المتعدد أنّ جميع بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي، وكما هو موضح في الشكل الآتي:

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

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.213	.205		1.038	.301
	التفكير الإبداعي	.949	.053	.843	17.924	.000

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

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

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.213 + (0.949 \times \text{التفكير الاستراتيجي}) + 0.053$$

أي أنّ 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 مصراتة.

كما تمّ 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 مصراتة.

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

جدول 8. نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد 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).

من النتائج في الجدول السابق يتضح ثبات صلاحية النموذج 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)، ويتضح من الجدول نفسه أنّ المتغيرات الفرعية في هذا النموذج يفسّر ما مقداره (77.0%) من التباين في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، مما يدل على أنّ هناك أثراً للأبعاد (المتغيرات المستقلة) في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية. وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار صحة الفرضيات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، لذلك فإنّ المعادلة التي تمثّل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تكون على الشكل الآتي:

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

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

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

Coefficients ^a						
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 أنّ العلاقة بين الأبعاد (الميل نحو التفكير الإبداعي، حل المشكلات بطرق إبداعية، المرونة الفكرية، قبول المخاطر، التطوير الذاتي، العمل الجماعي)، والمتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، يمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

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

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

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

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

الجدول 10. نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لاختبار الفروق حول المرونة تعزى 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 تعزى للمؤهل.

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 تعزى 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 تعزى 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 وتبين من نتائج الجدول السابق، عدم وجود فروق في الإجابات ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F على التوالي (0.880)، (0.636)، (0.275)، ومستوى الدلالة المحسوبة على التوالي (0.454)، (0.638)، (0.760)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، وبذلك نرفض

المرونة الاستراتيجية = -0.006 + (0.013 × قبول المخاطر) + 0.039

المرونة الاستراتيجية = -0.006 + (0.199 × التطوير الذاتي) + 0.062

المرونة الاستراتيجية = -0.006 + (0.227 × العمل الجماعي) + 0.050

أي أنّ 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 (0.127)، (0.398)، (0.206)، (0.256) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة على التوالي (2.135)، (5.952)، (3.183)، (4.566) بمستوى دلالة محسوب على التوالي (0.035)، (0.000)، (0.002)، (0.000) 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 مصراتة. كذلك تبين من الجدول السابق أنّ بُعد المرونة الفكرية هو أكثر الأبعاد أثراً في المرونة الاستراتيجية، حيث جاءت قيمة β (0.379). كما تبين من الجدول السابق أنّه ليس هناك أثراً للأبعاد (المتغيرات المستقلة) (الميل نحو التفكير الإبداعي، قبول المخاطرة) في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) على التوالي (0.071)، (0.017)، وبدلالة قيمة (T) المحسوبة على التوالي (1.185)، (0.332)، بمستوى دلالة محسوب على التوالي (0.238)، (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 مصراتة. 2. يوجد فروق في إجابات القيادات الإدارية بالشركة الليبية للحديد والصلب ببلدية مصراتة ذات دلالة إحصائية حول المرونة الاستراتيجية

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 تبين 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 ^{a,b}		
سنوات الخبرة	N	Subset for alpha = 0.05
		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 مخرجات برنامج SPSS. V24).

كذلك تبين 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 المعارف والخبرات الطويلة لدى هذه القيادات يجعلهم أكثر فهماً لبيئة العمل وتحدياتها، وأكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات واستثماراً للفرص المتاحة.

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات: من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تمّ 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، وبمتوسط عام بلغ (3.8439) ، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أنّ القيادات

الإدارية بالشركة تعمل في بيئة تنظيمية تدعم التفكير الخلاق بتوفير مناخ يحفّز على تحسين المهارات والمعارف 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 وتجريب أفكار جديدة دون الخوف من الفشل، وكل ذلك يُعدّ من العناصر المهمة لدعم الإبداع الجماعي والذي يمكن استثماره في تطوير الشركة، وهذا ما أكدته هذه الدراسة في الجدول رقم (5)، حيث جاء بُعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبمتوسط (4.1053) ، كما وافقت هذه النتيجة مع دراسة (خيال وآخرون، 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، وبمتوسط 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 مرنة مبنية على التحليل المستمر للفرص والمخاطر؛ مما يضمن للشركة وضع رؤى مستقبلية وحسن توجيه لمواردها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى، كما أظهرت النتائج اعتماد الشركة على هياكل تنظيمية غير جامدة، مما يتيح لهذه القيادات حرية الحركة وتعديل السياسات والخطط حسب الحاجة، وافقت هذه النتيجة مع دراسة (إقنيبي، 2023) أنّ 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 مستقلاً يفسر (71%) من التغير 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 سلبيّاً على قدرة الشركة على التكيف والتحديد.

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

تساوي (0.772) وهي قيمة جيدة جداً، وهذا يدل على أن هذه المجالات تفسر (77.2%) من التغير في المرونة الاستراتيجية، وهذا يشير حسب رأي الباحثين إلى أن هذه الأبعاد تساهم بشكل كبير في زيادة قدرة الشركة على التكيف والتعامل بمرونة مع المتغيرات، وهذا يشير إلى الدور الكبير الذي يلعبه التفكير الإبداعي في تحقيق المرونة الاستراتيجية؛ كما تبين أن بُعد المرونة الفكرية هو أكثر الأبعاد أثراً في المرونة الاستراتيجية، حيث جاءت قيمة β (0.379)، وهذا يكون نتيجة لما توفره هذه المرونة من قدرة على إعادة النظر في الاستراتيجيات القائمة، وتبني حلول مبتكرة، والتكيف مع البيئات المتغيرة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (زيد، 2023؛ عبد، وفرهود، 2024؛ محمد، والكبيسي، 2023؛ منصور، 2023؛ النفراوي، 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 المركزية 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 تسهم بشكل أكبر في دعم قدرة الشركة على التكيف وتوجيه مواردها الاستراتيجية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شعبي، 2024) والتي أثبت وجود علاقة بين التفكير الإبداعي (بجميع محاوره) والمشروعات الصغيرة، أما دراسة (ماضي، 2024) لم تذكر أي استثناء لمجالات التفكير الإبداعي، وأكدت على تأثير التفكير الإبداعي بشكل عام.

6. لا يوجد فروق 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 ترسخ فهماً موحداً للمرونة

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

7. يوجد فروق 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 تمثل عاملاً مؤثراً في فهم وتطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية، حيث إن التراكم المعرفي نتيجة سنوات الخبرة والتجارب العملية تمكن القيادات بالشركة من فهم جيد للمتغيرات البيئية وتحديد الطريقة المناسبة للتعامل معها بشكل مرن، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (خيال وآخرون، 2023) والتي وجدت فروقاً في التفكير الإبداعي تعزى لتغير الشبقة الدراسية.

ثانياً: - 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 وتوفر حرية التجربة والإبداع دون الخوف من الفشل، مع التركيز على مكافأة الحلول الإبداعية للمشكلات.

4. مراجعة وتقييم أسباب 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 وممارسات إدارية تساعد على تحويل الميول 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

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 بمرور 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 الأكاديمية لإجراء دراسات وبحوث تساهم 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: المقترحات والدراسات المستقبلية: بناءً 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، بالتالي يمكن البحث في كيفية دعمها بتنظيم جلسات عصف ذهني دورية، ومتابعة المؤشرات السياسية والاقتصادية والتقنية التي تؤثر على الشركة، وعليه، يُقترح إجراء الدراسات الآتية:

1. دور القيادة التحولية 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.

6. البيئة التنظيمية الداعمة للتغيير وعلاقتها بالمرونة 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، والمرونة 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، شحاتة، محمد محمود أحمد، عوض، هبة عبد المهيمن محمد (2023)، التفكير الإبداعي وأثره في تصميم العلامة التجارية، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط، كلية الفنون التطبيقية، 10(1).
- إقنيبي، عمر توفيق (2023)، المرونة الإستراتيجية 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 المعلمين من ذوي الضغوط النفسية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 50 (6).
- خيال، جهينة، زواوي، عايدة، محتوم، ملاك (2023)، مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بثانوية محمود بن محمود -قائمة- رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-، الجمهورية الجزائرية.
- زيد، هلا (2023)، أثر التحول الرقمي على المرونة الإستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، مجلة العلوم التجارية والبيئية، 2 (2).
- شعبي، إنعام أحمد (2024)، مهارات التفكير الإبداعي للمرأة السعودية وعلاقتها بالمشروعات الصغيرة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (35).
- عبد، ضرغام حسن، وفرهود، 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 الخضراء في المؤسسات الناشئة: دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945 قائمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مخبر التنمية الذاتية والحكم الرشيد، الجمهورية الجزائرية.

- 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 الفلوجة، *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*، 49 (15).
 - 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 تميز 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).

ثانياً: 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.