



أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة السليمانية

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة السليمانية

نوزاد أحمد كريم

قسم ادارة التسويق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

البريد الإلكتروني Email : [Nawzad.karim@univsul.edu.iq](mailto:Nawzad.karim@univsul.edu.iq)

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، الابتكار الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة  
السليمانية.

### كيفية اقتباس البحث

كريم، نوزاد أحمد ، أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي - دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة  
السليمانية ،مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، حزيران ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ٦ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف  
والنشر ( Creative Commons Attribution ) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث  
ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو  
استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في  
**ROAD**

Indexed في مفهسة في  
**IASJ**

Journal Of Babylon Center For Humanities Studies 2026 Volume :16 Issue : 6  
(ISSN): 2227-2895 (Print) (E-ISSN):2313-0059 (Online)

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة السليمانية



## The Impact of Strategic Flexibility on Achieving Strategic Innovation: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the College of Administration and Economics, University of Sulaimani

Nawzad Ahmed karim Ahmed

Department of Marketing Management, College of Administration and Economics, University of Sulaimani, Sulaimani, Iraq

**Keywords** : Strategic flexibility, strategic innovation, College of Management and Economics, University of Sulaimani.

### How To Cite This Article

Ahmed, Nawzad Ahmed karim , The Impact of Strategic Flexibility on Achieving Strategic Innovation: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the College of Administration and Economics, University of Sulaimani, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, june 2026, Volume:16, Issue 6.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](#)

### Abstract:

This study aimed to clarify the nature of the relationship and measure the impact of strategic flexibility, with its dimensions of human capital flexibility, organizational flexibility, service flexibility, and market flexibility, on strategic innovation, with its dimensions of organizational and administrative innovation and academic innovation, at the University of Sulaimani.

The research adopted a descriptive-analytical approach, deemed suitable for the nature and objectives of the study. It aimed to describe the phenomenon under investigation and analyze the relationships between





its variables. The research population consisted of faculty members at the College of Administration and Economics, University of Sulaimani. Data was collected through an electronic questionnaire designed using Google Forms. The questionnaire was distributed to a sample of respondents, yielding 114 valid questionnaires for statistical analysis. This analysis was used to test the study hypotheses and examine the nature of the relationship between the variables.

The research yielded several results, most notably the existence of statistically significant correlations and influences between the dimensions of strategic flexibility and the dimensions of strategic innovation at the university under study. This indicates that enhancing strategic flexibility contributes to supporting the level of strategic innovation. In light of these findings, the study recommends that university administration focus on enhancing strategic flexibility in decision-making processes, as this is a key factor in supporting strategic innovation.

#### پوخته:

ئامانجی ئەم توێژینەوێه پەروەندەوێ سەروشتی پەيوەندی و پێوانەکردنی کاریگەری (نەرمی سترا تێژی)، لە رێگەى رەهەندەکانی: نەرمی سەرمایەى مرۆی، نەرمی رێکخراوەی، نەرمی خزمەتگۆزاری، و نەرمی بازار، لەسەر داھینانی سترا تێژی، کە رەهەندەکانی بریتین لە داھینانی رێکخراوەی و کارگێری و داھینانی ئەکادیمی، لە زانکۆی سلێمانی.

توێژینەوێه کە رێبازیکی وەسفیی - شیکاریی گرتەبەر، کە بە گونجاو دادەنرێت لەگەڵ سەروشت و ئامانجەکانی توێژینەوێه. ئامانجی وەسفکردنی ئەو دیاردەوێ کە لێکۆڵینەوێ لەسەر دەکرێت و شیکردنەوێ پەيوەندیەکانی نێوان گۆراوەکانی. کۆمەلگەى توێژینەوێه کە پێکھاتوون لە مامۆستایانی کۆلیجی کارگێری و ئابووری زانکۆی سلێمانی. داتاگان لە رێگەى پرسیارنامەى کە ئەلیکترۆنیەوێ کۆکرانەوێ کە بە بەکارھێنانی فۆرمی گووگڵ دارپێژرابوو. پرسیارنامە کە بەسەر نمونەى کە لە وەلامدەرەوێه دابەشکرا، کە ۱۱۴ پرسیارنامەى دروستی بەدەستھێنا کە گونجاون بۆ شیکاریی ئاماری. ئەم شیکارییە بۆ تاقیکردنەوێه گریمانەکانی توێژینەوێه و زانینی سەروشتی پەيوەندیەکانی نێوان گۆراوەکانی بەکارھاتوو.

توێژینەوێه کە چەندین ئەنجامی بەدەستھێنا، دیارترینیان بوونی پەيوەندی و کاریگەرییە گەرنەکانی ئاماری بوو لە نێوان رەهەندەکانی نەرمی سترا تێژی و رەهەندەکانی داھینانی سترا تێژی لە زانکۆی ژێر لێکۆڵینەوێه. ئەمەش ئامازەى بۆ ئەوێ کە بەرزکردنەوێ نەرمی سترا تێژی بەشدارە لە پشترگیرکردنی ئاستی داھینانی سترا تێژی. لە ژێر رۆشنایی ئەم دۆزینەوانەدا، توێژینەوێه کە پێشنیاری ئەوێ دەکات کە ئیدارەى زانکۆ سەرنجی لەسەر بەرزکردنەوێ نەرمی سترا تێژی بێت لە پڕۆسەکانی برباردان، چونکە ئەمە ھۆکاریکی سەرھکییە بۆ پشترگیرکردنی داھینانی سترا تێژی.

**کلێلە وشەکان:** نەرمی سترا تێژی، داھینانی سترا تێژی، کۆلیجی کارگێری و ئابووری، زانکۆی سلێمانی.



### المخلص:

سعت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة وأثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في ( مرونة رأس المال البشري، مرونة التنظيمية، مرونة الخدمات، ومرونة السوقية)، في الابتكار الاستراتيجي بأبعاده (الابتكار التنظيمي والاداري، والابتكار الأكاديمي) وذلك في جامعة السليمانية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. إذ يهدف الى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في كلية ادارة والاقتصاد/ جامعة السليمانية. وقد جمعت البيانات من خلال استبانة الكترونية صممت عبر (Google Form). ووزعت على عينة من المبحوثين، وقد تم الحصول على (١١٤) إستبانة صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيراتها.

وتوصل البحث على مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد الابتكار الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة. مما يدل أن تعزيز المرونة الاستراتيجية يسهم في دعم مستوى الابتكار الاستراتيجي. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تركيز إدارة الجامعة على تعزيز المرونة الاستراتيجية في عمليات صنع واتخاذ القرار، باعتبارها أحد العوامل الفاعلة في دعم الابتكار الاستراتيجي.

### المقدمة

تتعرض الجامعات لتحديات وضغوط تنافسية متعددة نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية. ويستلزم هذا إدخال تعديلات أساسية على الخدمات والبرامج التعليمية الحالية، مع اعتماد حلول مبتكرة تلبي التغيرات والمتطلبات الجديدة لسوق العمل، ويشمل ذلك إدخال وتطوير ميزات جديدة ومبتكرة في البرامج والخدمات التعليمية، بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستفيدين، ويعزز قدرة الجامعة على الحفاظ على مكانتها التنافسية المتميزة بين الجامعات في بيئة تعليمية شديدة التنافس (علوان ومنذور، ٢٠٢٥، 13).

نظراً لدوره المحوري في النمو الاقتصادي العالمي، أصبح الابتكار محور اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الأعمال في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم. ويركز الباحثون والشركات، من جانبهم، على تطوير استراتيجيات وموارد الابتكار للحفاظ على القدرة التنافسية المستدامة وتحقيق نمو طويل الأجل في الإيرادات والربحية. وقد أدى هذا الاهتمام الواسع





بالابتكار بين الباحثين والممارسين إلى ظهور عدد من الاستراتيجيات المتنوعة والمبتكرة (Purnama & Rahmah, 2024, 5).

واستناداً إلى ماسبق، تم تنظيم البحث الحالي في أربعة مباحث رئيسية؛ يتكون المبحث الأول منهجية البحث، متظماً مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضياته، فضلاً عن حدود الدراسة وغيرها من العناصر المنهجية ذات الصلة. أما المبحث الثاني فقد خُصص للجانب النظري، والذي يشمل المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي وأبعادهما المختلفة. وركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للدراسة، متظماً تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث. فيما قد أنهى البحث بالمبحث الرابع، والذي عرضت فيه أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع تقديم مجموعة من التوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

في ظل البيئة الراهنة، تواجه مؤسسات التعليم العالي تحولاتٍ سريعة تفرض عليها إعادة تشكيل التخطيط الاستراتيجي والإجراءات التشغيلية بشكل مستمر، نتيجة تزايد المنافسة والتطور التكنولوجي وارتفاع الطلب على الموارد التعليمية والبحثية. ضمن هذا الإطار، تبرز المرونة الاستراتيجية كنهج حيوي يمكن الجامعات من مواجهة التغيرات البيئية وتعزيز قدرتها على الابتكار الاستراتيجي. رغم ذلك، يبقى التطبيق العملي لعناصر المرونة الاستراتيجية - مثل مرونة الخدمات، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنظيمية والإدارية، ومرونة السوق - وتأثيرها على الابتكار الاستراتيجي في المجالات الأكاديمية والتنظيمية والإدارية غير واضحة تماماً، إذ يستلزم تحديد آثارها على الابتكار الاستراتيجي، بما في ذلك مرونة الخدمات ومرونة رأس المال البشري والمرونة التنظيمية والإدارية ومرونة السوق في المجالات الأكاديمية والإدارية، إجراء بحوث أكثر تفصيلاً. وتستلزم هذه الدراسة من الباحثين إجراء تحليل متعمق، وهو ما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيقه. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. مامدى المام جامعة السليمانية بالمرونة الاستراتيجية وأبعادها؟
٢. مامستوى اهتمام جامعة السليمانية بتطبيق الابتكار الاستراتيجي؟
٣. ماهي طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي؟
٤. ماهي طبيعة تأثير أبعاد مرونة الاستراتيجية في الابتكار الاستراتيجي؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في ثلاثة جوانب رئيسية:

## ١. الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في تسليط الضوء على إحدى القضايا الراهنة في مجال الإدارة الاستراتيجية، والذي يتمثل في دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. ويساهم البحث في تطوير قاعدة المعرفة المتعلقة بهذين المفهومين من خلال تقديم نظري وتحليل تجريبي في مجال أكاديمي.

## ٢. الأهمية الميدانية

تتمثل الأهمية الميدانية للبحث باعتباره يقدم دلائل ملموسة يمكن أن تنتفع منها إدارة جامعة السليمانية في الاكتشاف على مستوى المرونة الاستراتيجية لديها ومدى تأثيرها في دعم الابتكار الاستراتيجي. كما يعد أساساً استراتيجياً يمكن أن يُعتمد عليه في تشكيل سياسات وإجراءات تدعم تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وبما يطور جودة النواتج التعليمية.

### ثالثاً: أهداف البحث

#### أولاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الحصول على فهم الأعمق حول العلاقة والأثر في مابين المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية، وعليه تفرعت من الهدف الحالي الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مدى الامام جامعة السليمانية بالمرونة الاستراتيجية وأبعادها.
٢. تشخيص مستوى اهتمام جامعة السليمانية بتطبيق الابتكار الاستراتيجي.
٣. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي.
٤. دراسة طبيعة الأثر للمرونة الاستراتيجية في الابتكار الاستراتيجي.

#### رابعاً: فرضيات البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة الفرضيات على نحو الآتي:

#### ١. فرضيات ارتباط:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية.



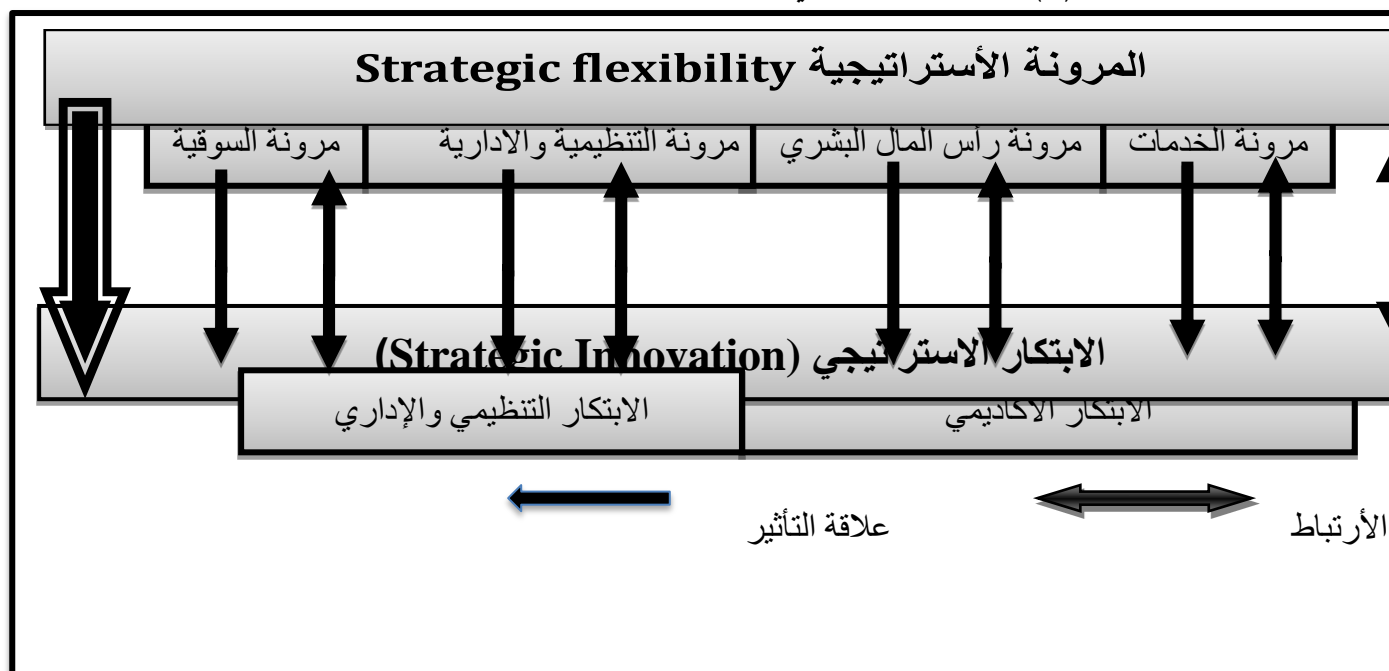
## ٢. فرضيات تأثير

أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الابتكار الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد المرونة الاستراتيجية في الابتكار الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية.

## خامساً: المخطط الافتراضي للبحث

### الشكل (١): المخطط الافتراضي للبحث



## سادساً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: يقتصر النطاق المكاني لهذه الدراسة على جامعة السليمانية/ كلية الإدارة والاقتصاد.

٢. الحدود الزمانية: ينحصر النطاق الزماني للبحث الحالي على الفترة الزمنية التي جمعت فيها البيانات وأجريت فيها اجراءات الدراسة، وتحديداً من (2026-1-15) ولغاية (2026-5-25).

٣. الحدود البشرية: يتركز المشاركون في هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية. تم اختيار حجم عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة الإحصائية (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم عينة المناسبة للدراسة. حيث بلغ مجتمع الدراسة (١٦٨) محاضراً وفقاً للموقع الرسمي الإلكتروني لهذه الكلية

[/https://ade.univsul.edu.iq](https://ade.univsul.edu.iq) . تم اختيار عينة تتكون من (١١٤) عضواً إذ تعد حجماً ملائماً لغايات اختبار الفرضيات والتحليل البيانات، والوصول إلى مستوى مناسب ومقبول من الدقة والثقة الإحصائية بلغت ٩٥%.

#### سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها، إذ يركز على وصف متغيرات الدراسة، من خلال تحليل العلاقات بين هذين متغيرين، والكشف عن طبيعة المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في الابتكار الإستراتيجي. استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المبحوثين، حيث تراوحت درجات الإستجابة بين (١ = لا أتفق بشدة) و(٥ = أتفق بشدة). وبلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (١١٤) استجابة، وقد تم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحقيق أهداف البحث وفرضياتها.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### المتغير الأول: المرونة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية وتعريفه: ( **The concept and definition of strategic flexibility** )

تتسم بيئة العمل الراهنة بمنافسة شرسة بين الشركات الساعية إلى تبني أساليب حديثة ومتطورة لتحقيق أهدافها المتمثلة في الاستدامة والبقاء والنمو. المرونة الاستراتيجية من أهم أدوات نجاح المؤسسات الحديثة في التكيف مع تغيرات السوق السريعة والمعقدة، إذ تُمكنها من إدراك التغيرات الحالية والمستقبلية وتعديل سياساتها لمواجهةها، والتصدي للتحديات، واغتنام الفرص (الحلواني والرياحي، ٢٠٢٣، ١٤٥). واستناداً إلى رأي (Kafetzopoulos & Katou, 2023,3) تُعدّ المرونة الاستراتيجية مقياساً يبين إلى مدى استعداد المؤسسات للاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية. وتُعتبر آلية حاسمة تُساعد المنظمات على التعامل مع المواقف غير المؤكدة وتعزيز أدائها.

يُظهر مفهوم المرونة الاستراتيجية تنوعاً واختلافاً كبيراً اعتماداً على السياقات والقطاعات التي يتم تطبيقه فيها، ولا يوجد حتى الآن تعريف متفق عليه ومعتمد، وذلك بسبب الاختلافات في أبعاده والممارسات المرتبطة به (Srou & Schoch, 2016:373).



الجدول (١): بعض تعريفات المرونة الاستراتيجية

ت	التعريفات	المصادر
١	هي كفاءة المنظمة على تعديل توجهاتها الاستراتيجية والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية من خلال استكشاف المخاطر والتعامل الناجح مع التهديدات، واقتناص الفرص في الوقت المناسب بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية.	( النجار، ٢٠٢٥، ١٢٦-١٢٧)
٢	هي إمكانية المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تعديل استراتيجياته أو هيكله أو خدماته أو موارده، وبأسلوب استباقي أو تكيفي، وذلك بهدف الحد من الأزمات واستثمار الفرص.	(المعطري والعقلان، ٢٠٢٥، ٣٤٥)
٣	وهي الاستعداد والقدرة على إحداث التغيير، أو سهولة التكيف والتعديل في الاستراتيجيات بما يتيح الاستجابة للظروف والأوضاع المختلفة.	(Srour & Schoch, 2016:373)
٤	أنها القدرة المتزايدة للمنظمة على الاستجابة لبيئة التنافسية والمتغيرة السوق باستمرار، من خلال تنظيم أهدافها واستغلال المعرفة والقدرات الأساسية لدعم هذا التكيف.	(Ghorban & Gholipour, 2018)
٥	تشير المرونة الاستراتيجية إلى مهارة الشركة على الاستجابة لمواقف تقلب الظروف من خلال تغيير أهدافها بالاستناد إلى المعرفة والامكانات الاستثنائية.	(Fachrunnisa & Ab Majid, 2020:69)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد المصادر الواردة

ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية (The importance of strategic flexibility)

تتضح أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الجوانب، يمكن عرضها على النحو الآتي:

١. التحسين المستمر: ويتمثل في قدرة المنظمة على مراجعة وتطوير استراتيجياتها بصورة مستمرة، بما يمكنها من إدارة مواردها بكفاءة، ويعزز توليد وتبني الأفكار الإبداعية، ويسهم في رفع مستوى استجابتها الفعالة للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية (كاظم و محمود، ٢٠٢٥، ٥٠٨).

٢. فهم احتياجات الزبون: تزيد المرونة الاستراتيجية على فهم احتياجات ورغبات الزبون بطريقة دقيقة ومناسبة، وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم في أقصر وقت وبأفضل طريقة (سعيد وآخرون، ٢٠٢٥، ١٣٨).

٣. ادارة المعرفة: قد تُمكن المرونة العالية في الاستراتيجيات في المنظمات من بناء المعرفة الجديدة ونقلها وتوحيدها بسرعة، وذلك بتخفيض الجمود الروتيني والهيكلي، مما يُساعدها على

تحليل معارفها وعملياتها التكنولوجية المؤسسية واستكشاف خيارات جديدة (Kamasak & Agca,2016:128).

٤. **رفع القدرة التنافسية:** تُعدّ المرونة الاستراتيجية من أهم العوامل التي تُسهم في ترسيخ مكانة تنافسية قوية في السوق، إذ تعمل على تنمية إدراك المؤسسة وفهمها لطبيعة السوق ومتطلباته، وتبني أساليب تسويقية فعّالة تسهم في تعظيم المبيعات، كما تُسهم في تحديد أهداف المؤسسة بدقة، وكيفية تلبية رغبات الزبائن ( Abu-Nahel & El Talla,2020,63).

٥. **تعظيم القدرة على التعامل مع التغييرات:** تُعدّ المرونة الاستراتيجية ضرورية لإدارة التغييرات البيئية السريعة والكبيرة التي تشهدها الأسواق بكفاءة وفعالية، مما يسمح للمؤسسات بتكييف عملياتها مع الديناميكيات الحالية. علاوة على ذلك، تُعزز المرونة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم المتغيرة (قصيري، ٢٠٢٤، ٢٧).

### ثالثاً: أبعاد المرونة الاستراتيجية (Dimensions of strategic flexibility)

تتباين أساليب الباحثين في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية اختلافاً واضحاً، ويُعزى ذلك إلى اختلاف تصوراتهم لمفهوم الاستراتيجية بوجه عام، فضلاً عن تباين مجالات وسياقات الدراسة التي تُطبّق فيها. لذلك ركزت الدراسة إلى اختيار أبعاد للمرونة الاستراتيجية تتسجم مع طبيعة الجامعات، بحيث جاءت هذه الأبعاد بصورة واضحة وتعكس الفقرات التي تم تناولها. وتمثلت الأبعاد فيما يأتي:

١. **مرونة الخدمات:** تتمثل مرونة تقديم الخدمة في قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة من خلال تطوير الخدمات أو استحداث خدمات ومنتجات جديدة بالاعتماد على الخبرات التنظيمية. وتُعدّ هذه المرونة أداة استراتيجية تمكّن المنظمة من التكيف مع التغييرات السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية. كما تسهم سرعة الابتكار في دعم استدامة الأداء وتحقيق رضا العملاء (Saeed & Yusef, 2023,3). تعني المرونة الخدمية بأنها قدرة الشركة على التكيف مع متطلبات السوق من خلال تقديم خدمات جديدة أو مطوّرة في الوقت والتكلفة المناسبين. وتشمل هذه المرونة تعديل آليات تقديم الخدمات التعليمية، وتنويع مزيج البرامج والخدمات الأكاديمية، وتكييف الطاقة التشغيلية بما يتلاءم مع الظروف التعليمية والبيئية المتغيرة. وتسهم المرونة الخدمية في تعزيز القدرة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتغييرات السوقية (الحوالي والرياحي، ٢٠٢٣، 136).

وتسهم مرونة الخدمات في مجالين مهمين، هما: (قصيري، ٢٠٢٤، 28)



أولاً: تتوقف مرونة المنظمة على مواكبة الابتكارات التكنولوجية وتصميم الخدمات، بناءً على تفضيلات العملاء، على عوامل عديدة، منها رغبة العملاء الدائمة في التغيير، مما يجعل المنتجات تتغير باستمرار.

ثانياً: كما تتطلب قدرة المنظمة التكيف مع التغيرات في حجم الخدمات، سواء بزيادة الحجم أو تقليله، وفقاً لمستوى الطلب، الجاهزية والمرونة اللازمة لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل. ٢. مرونة رأس المال البشري: تدل مرونة رأس المال البشري إلى امكانيات العاملين على التكيف مع التغيرات المحتملة في ضوء التغيرات المحتملة في أطر العمل، إضافة إلى تعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم بما يتناسب مع التغيرات المستجدة (المطيري، ٢٠٢١، 289). حسب ( El Abu-Nahel & Talla, 2020, 63) يقصد بالمرونة الموارد البشرية، هي المهارات والخبرات والمعارف المتوافرة لدى العاملين. كما يشمل قدرة أنظمة الموارد البشرية على تمكين المنظمة من التكيف السريع والفعال مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة لبيئتها الداخلية والخارجية. لكن وفقاً ل(الجعافرة والبشاشة، ٢٠٢٢، 394) تعكس مرونة رأس المال البشري قدرة متميزة وفعالة على التكيف مع المتغيرات، كالمعرفة والمهارات والسلوك، مع ظروف السوق. هناك نوع آخر من مرونة الموارد البشرية يتمثل في المرونة المعرفية، والتي تُشير إلى مدى قدرة المنظمة على امتلاك كوادرات يتمتعون بمهارات وقدرات إبداعية، تميزها عن منافسيها.

٣. مرونة التنظيمية والإدارية: تعكس المرونة التنظيمية قابلية المنظمة على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وإعادة صياغة الاستراتيجيات، وتعديل العمليات والإجراءات بسرعة استجابةً للتغيرات في السوق والبيئة الخارجية. فضلاً عن ذلك، تشمل القدرة على استيعاب ودمج التقنيات الحديثة، تحسين الكفاءات التشغيلية، والاستجابة بكفاءة للتحديات والفرص الناشئة في بيئة العمل (عمرو، ٢٠٢٤، 64). ويتضمن ذلك إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع حجم الضغوط الذي تواجهه المؤسسة عند سعيها إلى زيادة إنتاج السلع أو الخدمات وفقاً لمتطلبات العملاء. وبناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى تطوير موارد المنظمة المختلفة بما يساهم في ابتكار منتجات جديدة أو خدمات جديدة ومتنوعة. (Mohammed et al., 2022) ومع ذلك، يوضح (النجار، ٢٠٢٥، 136) أن المؤسسات التعليمية، لتحقيق المرونة الاستراتيجية، تحتاج إلى قادة يعملون على تبسيط هيكلها عبر تقسيم الأدوار واعتماد قواعد عمل تتسم بالمرونة، وتوسيع صلاحيات الموظفين في اتخاذ القرارات، وتقاسم السلطة بين المستويات الإدارية، وصياغة رؤى مبتكرة. وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة المطلوبة في الأداء والخدمات المقدمة.



٤. المرونة السوقية: تعني المرونة السوقية قدرة المنظمة على مواجهة سلوك المنافسين في السوق، وإعادة تنظيم وترتيب الموارد الاستراتيجية وتوظيفها في السوق بفاعلية، بالإضافة إلى تلبية احتياجات العملاء، وتتميز بتعدد خياراتها الاستراتيجية المتاحة لها والتنافس بفاعلية، وتلبية رغبات النادرة للعملاء بشكل فعال (زيد وحموخليل، ٢٠٢٤، 32).

ويرى (العطوي، ٢٠٢٤، 5) تُعدّ القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء من الركائز الرئيسية لمرونة السوق، إذ تُساعد المؤسسات على اختيار استراتيجيات مُلائمة لبيئتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتمثل مرونة السوق قدرة المؤسسة على تنظيم و تقييم أنشطتها التسويقية تماشيًا مع التغيرات البيئية، كما تعكس قدرتها على إنتاج منتجاتها وتعديلها وفقًا لطلب العملاء في جميع الأسواق التي تمارس فيها أنشطتها.

### المتغير الثاني: الابتكار الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الابتكار الاستراتيجي وتعريفاتها ( The concept of strategic innovation and its definitions

برز الابتكار الاستراتيجي مصطلحًا رائجًا خلال العقود الثلاثة الماضية، وقدم العديد من الباحثين البارزين رؤى ثاقبة حوله. يشير الابتكار الاستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على الابتكار ضمن سلسلة القيمة الخاصة بها، وإنشاء نماذج أعمال جديدة، وإعادة تشكيل قواعد المنافسة في بيئتها التنافسية، وتعزيز ميزتها التنافسية لتحقيق مكاسب جديدة، ولا يقتصر الابتكار على إيجاد عملاء جدد، كما يشمل ذلك التعامل مع قضايا مثل تقبل المنتج، ومدى توافقه، وسهولة استخدامه (أبوطبيخ و آخرون، ١٤٤٢، ٢٠٢٢). أما وفقًا لـ (Alangari, 2014, 486) يسعى الابتكار الاستراتيجي إلى الوصول إلى حلول مبتكرة تمكّن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق قيمة سوقية أعلى، كما يهدف إلى أنماط وأفكار جديدة في الإدارة الاستراتيجية التي تتجاوز حدود الأساليب والأدوات التقليدية من أجل تحقيق نمو مستدام وبناء ميزة تنافسية عبر استحداث أسواق جديدة وقيم جديدة وتطوير نماذج أعمال مبتكرة.

### الجدول (٢): بعض تعريفات الابتكار الاستراتيجي

ت	التعريفات	المصادر
1	إنه عملية ديناميكية تستهدف بناء موقع استراتيجي متجدد عبر تطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال حديثة. كما يُنظر إليه على أنه السعي إلى إرساء نماذج أعمال جديدة تتسم بالابتكار الاستراتيجي، بما في ذلك تقديم منتجات وخدمات مستحدثة.	Kodama & (2014, 78) (Shibata,



Kalay, F., & (Lynn,2015,414 )	تمثل إطاراً إرشادياً يساعد المؤسسات على تحليل دوافع الابتكار قبل تبنيه، إذ تشمل أهدافاً مالية ومجالات نمو مرتبطة بمنتجات أو خدمات جديدة.	2
(الفراني، ٢٠٢٣، ٢٤٥)	هي إطار تخطيطي يشتمل على مجموعة من الإجراءات الممنهجة التي يتعين على الفرد أو الفريق اتباعها من أجل تحقيق أهداف النمو وضمان الاستدامة المستقبلية للمؤسسة.	3
(Purnama& Rahmah,2024,5)	يمكن تعريفها على أنها تحويل المعرفة والأفكار إلى منتجات وعمليات، وإدخال تحسينات على الأساليب والمنتجات والخدمات القائمة، بما يلبي احتياجات العملاء ويحقق منفعة للمؤسسة.	4
(AIQersh,2024,1006)	هو تغيير جوهري في نماذج الأعمال يشجع على تبني طرق جديدة للقيام بالأشياء ويقلل من الاعتماد على الممارسات التقليدية التي قد تؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية.	5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد المصادر الواردة

### ثانياً: أهمية الابتكار الاستراتيجي (The importance of strategic innovation)

نظراً لدوره المحوري في النمو الاقتصادي العالمي، أصبح الابتكار محور اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الأعمال في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم. نظراً لدوره الحيوي في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة ودعم نمو طويل الأجل في الإيرادات والربحية (Purnama& Rahmah,2024,5).

يرى (عبدالله وأبوعليوة، ٢٠٢٤، 813) يسهم الابتكار الاستراتيجي في تحسين العمليات التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. ومن خلال تحديث العمليات القائمة واعتماد تقنيات متطورة، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. كما يسهم الابتكار الاستراتيجي في دعم خفض التكاليف عبر تطوير العمليات الإنتاجية وتقليل الهدر. إضافة إلى ذلك، فمن خلال تحليل احتياجات العملاء وتطوير حلول جديدة ومبتكرة، تمكن الشركات من زيادة حصتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية.

كما أوضح (باسودان، ٢٠٢٥، ٨) أن توافر استراتيجية واضحة للابتكار المؤسسي يُعدّ مسألة بالغة الأهمية لعدد من المبررات، من أبرزها:



١. تُمكن استراتيجية الابتكار المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية في السوق من خلال تحديد الفرص واغتنامها للتمييز وزيادة حصتها السوقية.
٢. تُساعد استراتيجية الابتكار على الاستخدام الأمثل للموارد، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية.
٣. تُمكن استراتيجية الابتكار المؤسسات من تقييم المخاطر المحتملة، الداخلية والخارجية، والتخفيف من حدتها.
٤. تُعزز استراتيجية الابتكار التوافق والتنسيق بين مختلف الإدارات وأصحاب المصلحة داخل المؤسسة.
٥. تُساعد استراتيجية الابتكار على ترسيخ ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، من خلال تشجيع ودعم ابتكار الأفكار واستخدامها على جميع المستويات.

### ثالثاً: أبعاد الابتكار الاستراتيجي (Dimensions of strategic innovation)

يُنظر إلى الابتكار الاستراتيجي في البيئة الجامعية على أنه إطار عام يتجسد من خلال أبعاد تتوافق مع طبيعة العمل الأكاديمي وريادة الأعمال. وفي هذا السياق، يُعدّ الابتكار الأكاديمي والابتكار التنظيمي والاداري من أبرز أبعاد الابتكار الاستراتيجي، نظراً لارتباطهما المباشر بالوظائف التعليمية والبحثية والتنظيمية للجامعة. لذا، فإن إدراج هذين البُعدين يعكس واقع الجامعات بدقة أكبر، ويسهم في تفسير إمكاناتها للتطور والتكيف مع التغيرات المحيطة.

١. **الابتكار الأكاديمي:** يُشكّل الابتكار الأكاديمي عنصراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية على الصعيد الدولي ودعم الرفاه الوطني للدول. ويُنظر إلى الابتكار الأكاديمي بوصفه عملية مؤسسية منهجية تهدف إلى توليد المعرفة وإنتاج معارف جديدة قابلة للتطبيق، بما يسهم في تحقيق الازدهار الوطني وتعزيز التنمية الشاملة. وفي إطار اقتصاد المعرفة، تُعدّ المخرجات الأكاديمية مصدراً استراتيجياً يوفر موارد معرفية قيمة تسهم في دعم ريادة الأعمال وتحفيز النمو الاقتصادي (Yang,2021,7).

ويشير (Alief & Safarudin,2025,10108) يتضمن الابتكار الأكاديمي إعادة تصميم المناهج الدراسية، وتوظيف التقانات الرقمية في العملية التعليمية، وتحديث طرائق التدريس، واستحداث برامج أكاديمية تتوافق مع متطلبات العصر. ولا تقتصر انعكاسات هذا الابتكار على الارتقاء بجودة التعليم فحسب، بل تمتد لتشمل رفع مستوى رضا الطلبة، وتعزيز جاذبية المؤسسة، وتحسين صورتها الذهنية لدى أصحاب المصلحة، فضلاً عن تقوية قدرتها على التكيف مع



المتغيرات البيئية، بما يعزز استدامتها المؤسسية. ويؤكد (Barger, Lott, 2022, 3) أن يرتبط الابتكار الأكاديمي ارتباطاً وثيقاً بتكنولوجيا التعليم والابتكار الرقمي، إذ يُنظر إليه بوصفه توظيفاً منهجياً للأفكار والتقنيات الحديثة لإحداث تطوير فعال في العملية التعليمية. وتركز الابتكارات التعليمية على رفع كفاءة التعلم وتحسين مخرجاته، مع مراعاة ما قد ينشأ عنها من فرص وتحديات. ويتطلب اعتماد التكنولوجيا كمدخل للابتكار الأكاديمي تخطيطاً استراتيجياً يضمن تحقيق قيمة تعليمية مستدامة.

٢. **الابتكار التنظيمي والاداري:** يشير (Azeem & Sajjad, 2021, 2)، إلى أن الابتكار التنظيمي يتمثل في تبني وتطبيق استراتيجيات وممارسات تنظيمية حديثة تُحدث تغييراً داخل المنظمة أو في علاقاتها الخارجية. ويرتبط هذا النوع من الابتكار ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء الأعمال، وزيادة الحصة السوقية، ودعم النمو المؤسسي. كما يسهم الابتكار التنظيمي في تطوير كفاءة العمليات الداخلية والخارجية، ويُعدّ عاملاً أساساً في تحقيق استدامة نمو الشركة وتعزيز ربحيتها على المدى الطويل. ويرى (عبدالقادر، ٢٠٢٠، 29) يركز الابتكار التنظيمي على اعتماد أسلوب تنظيمي مستحدث داخل بيئة العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للمؤسسة، بما يسهم في رفع مستوى أدائها. وقد يرتبط ذلك بخفض التكاليف الإدارية أو تكاليف التعاملات، وتحسين درجة الرضا الوظيفي من خلال عناصر غير تجارية مثل المعرفة الخارجية غير الملموسة، فضلاً عن ترشيد تكاليف المشتريات. ويرى (نادية ونريمان، ٢٠٢٣، ٣٦٤) أن الابتكار الإداري عملية منظمة تهدف إلى إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية والعمليات والسلوكيات الإدارية، من خلال استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها داخل المنظمة. وينتج هذا الابتكار قدرة المنظمة على استحداث أفكار وحلول وأساليب وإجراءات جديدة تدعم كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبحسب (Tseng & Chen, 2020, 3)، تُعدّ الإدارة الرشيدة والمنقنة، بما تتضمنه من دعم إداري فعال وإسناد منهجي لرأس المال البشري، عاملاً حاسماً في تحسين جودة عمليات الابتكار داخل المنظمة وتعزيز مخرجاتها.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

#### ٣.١ وصف البيانات

تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة أُعدت خصيصاً لقياس أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية. وقد تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين؛ اشتمل القسم الأول على البيانات الديموغرافية



للمشاركين والتي تضمنت الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة، التحصيل العلمي، واللقب العلمي، في حين تناول القسم الثاني متغيرات الدراسة الرئيسية والمتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي. وتكونت أبعاد المرونة الاستراتيجية من أربعة أبعاد فرعية هي: مرونة الموارد البشرية، المرونة التنظيمية، مرونة الخدمات، والمرونة السوقية، بينما شمل الابتكار الاستراتيجي بعدين هما الابتكار التنظيمي والإداري والابتكار الأكاديمي. وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، إذ تراوحت الإجابات بين (1 = لا أتفق بشدة) و(5 = أتفق بشدة). بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (114) استجابة، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، بالإضافة إلى نماذج تعلم الآلة مثل شجرة الانحدار وتحليل أهمية المتغيرات، بهدف تفسير طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

### ٣.٢ التحليل و النتائج

تم في هذا القسم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بهدف تفسير طبيعة العلاقة والتأثير بين المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي. وقد استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٧ (SPSS v27) في إجراء التحليلات الإحصائية التقليدية، والتي شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الخصائص الديموغرافية ووصف متغيرات الدراسة، فضلاً عن استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في الابتكار الاستراتيجي وأبعاده.

وبالإضافة إلى ذلك، تم استخدام لغة البرمجة Python وعدد من مكتبات تعلم الآلة والتحليل المتقدم مثل Scikit-learn و Matplotlib و Pandas لبناء نماذج شجرة الانحدار (Decision Tree Regression) وتحليل أهمية المتغيرات (Feature Importance)، فضلاً عن استخدام تقنيات التفسير المتقدمة مثل Partial و Permutation Importance و Dependence Plots (PDP) لتحليل أثر المتغيرات التوضيحية في متغيرات الاستجابة بصورة أكثر عمقاً ودقة. وقد أسهم الدمج بين التحليل الإحصائي التقليدي وتقنيات تعلم الآلة في توفير فهم أشمل للعلاقات بين متغيرات الدراسة وتعزيز موثوقية النتائج ودقتها التفسيرية.

الجدول (٣): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات (العناصر)	كرونباخ ألفا
40	0.983

يُظهر جدول "إحصاءات الثبات" المخرج من برنامج SPSS مدى استقرار واتساق أداة الدراسة (كالاستبيان مثلاً)، حيث يوضح أن الأداة تتكون من ٤٠ فقرة أو سؤالاً (N f Items = 40)، وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا ٠.٩٨٣. وتعتبر هذه القيمة ممتازة وعالية جداً في البحث العلمي (كونها أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو ٠.٧٠)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي ومتربط بين الأسئلة، ويؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات واعتمادية عالية تجعلها صالحة تماماً للتطبيق الميداني وتعميم نتائجها بثقة.

الجدول (٤): التوصيف الديموغرافي لعينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية

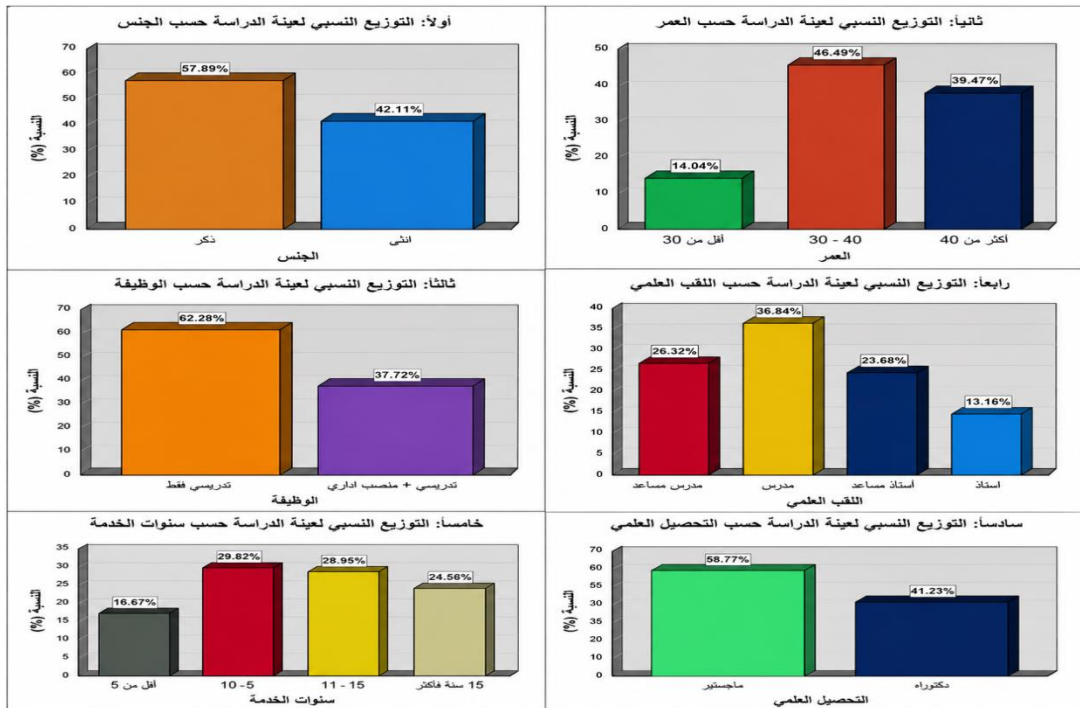
المتغيرات	حالة	N	نسبة %	المعدل	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	66	57.90%	1.42	0.496
	انثى	48	42.10%		
العمر	أقل من ٣٠	16	14.00%	2.65	1.144
	30 - 40	53	46.50%		
	اكثر من ٤٠	45	39.50%		
الوظيفة	تدريسي فقط	71	62.30%	1.38	0.487
	تدريسي + منصب اداري	43	37.70%		
سنوات الخدمة	أقل من ٥	19	16.70%	2.24	0.989
	10-May	34	29.80%		
	15-Nov	33	28.90%		
	١٥ سنة فأكثر	28	24.60%		
التحصيل العلمي	ماجستير	67	58.80%	2.61	1.035
	دكتوراه	47	41.20%		
اللقب العلمي	مدرس مساعد	30	26.30%	1.41	0.494
	مدرس	42	36.80%		
	استاذ مساعد	27	23.70%		
	استاذ	15	13.20%		

## أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من

اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة السليمانية

يبين الجدول الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة بأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية، إذ بلغ حجم العينة الكلي (١١٤) مشاركاً، وقد أظهرت النتائج أن الذكور شكلوا النسبة الأعلى بنسبة (٥٧.٩٠%) مقابل (٤٢.١٠%) للإناث. كما تبين أن الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة) جاءت بالمرتبة الأولى بنسبة (٤٦.٥٠%)، تلتها فئة (أكثر من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٩.٥٠%)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى مناسباً من النضج والخبرة. وفيما يتعلق بالوظيفة، فقد شكل التدريسيون فقط النسبة الأكبر بنسبة (٦٢.٣٠%) مقارنة بمن يشغلون مناصب إدارية إلى جانب التدريس بنسبة (٣٧.٧٠%). أما من حيث سنوات الخدمة، فقد توزعت العينة بشكل متقارب بين الفئات المختلفة، حيث سجلت فئة (٥-١٠ سنوات) أعلى نسبة بلغت (٢٩.٨٠%). كما أظهرت النتائج أن حملة شهادة الماجستير يمثلون النسبة الأكبر بنسبة (٥٨.٨٠%) مقارنة بحملة الدكتوراه بنسبة (٤١.٢٠%). وفيما يخص اللقب العلمي، فقد جاء لقب (مدرس) بالمرتبة الأولى بنسبة (٣٦.٨٠%)، يليه لقب (مدرس مساعد) بنسبة (٢٦.٣٠%)، ثم (أستاذ مساعد) بنسبة (٢٣.٧٠%)، وأخيراً لقب (أستاذ) بنسبة (١٣.٢٠%). وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج تنوعاً مناسباً في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة.

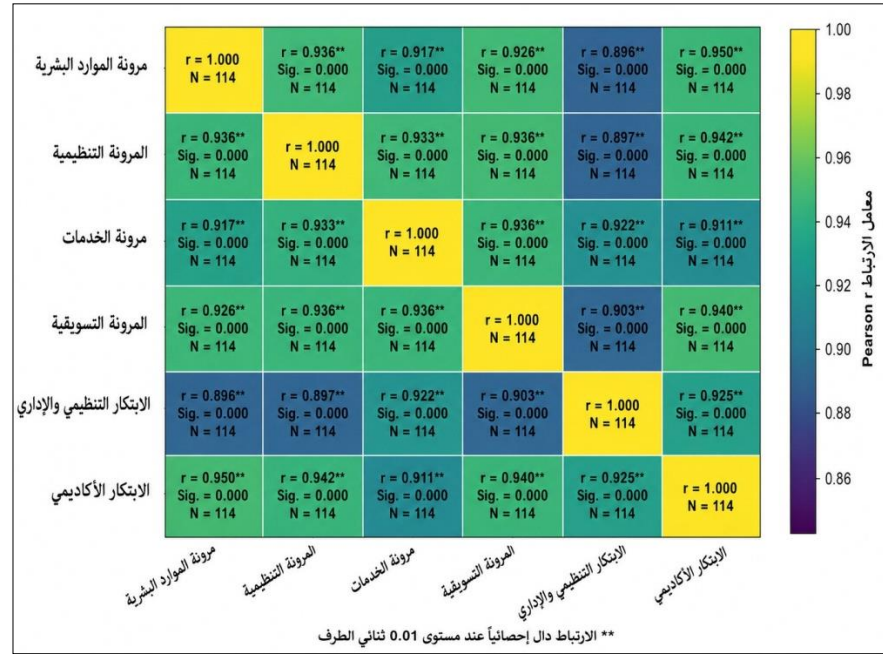
### الشكل (٢): التوزيع النسبي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة



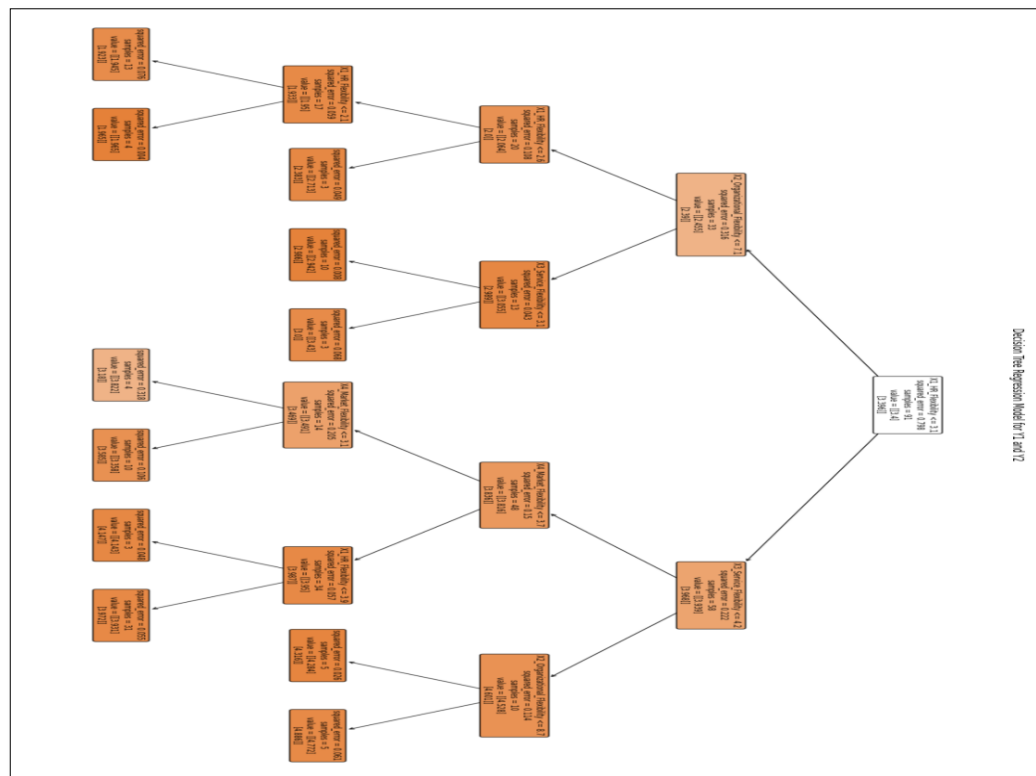


أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة السليمانية

الشكل (3): الخريطة الحرارية لمعاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي



الشكل (4): نموذج شجرة الانحدار لتفسير تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي



## والإداري والابتكار الأكاديمي

أظهرت نتائج نموذج شجرة الانحدار (Decision Tree Regression) أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في تفسير التغيرات الحاصلة في كل من الابتكار التنظيمي والإداري والابتكار الأكاديمي، إذ اعتمد النموذج في البداية على متغير مرونة الموارد البشرية بوصفه المتغير الأكثر تأثيراً في عملية التقسيم، مما يدل على أن قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات وتطوير المهارات تمثل العامل الأساسي في تعزيز الابتكار داخل الجامعة. وقد أظهرت العدة الرئيسية أن انخفاض مرونة الموارد البشرية إلى أقل من (٣.١) يقود إلى انخفاض واضح في مستويات الابتكار، في حين أن ارتفاعها يؤدي إلى تحسن ملحوظ في قيم متغيري الاستجابة.

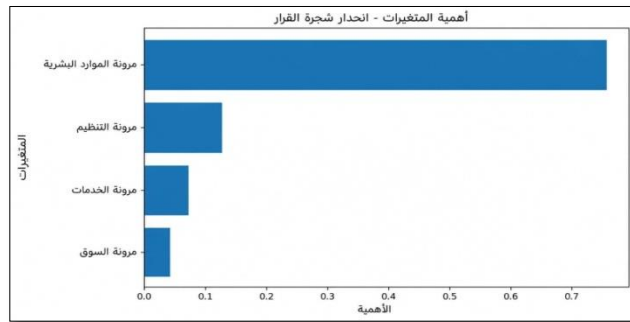
كما أوضحت نتائج الشجرة أن المرونة التنظيمية تمثل عاملاً مؤثراً في المراحل اللاحقة من عملية التقسيم، حيث تبين أن انخفاض المرونة التنظيمية يؤدي إلى تراجع مستويات الابتكار التنظيمي والإداري والابتكار الأكاديمي إلى مستويات منخفضة نسبياً، بينما يسهم ارتفاعها في رفع كفاءة الأداء الابتكاري. ويشير ذلك إلى أن سرعة الاستجابة الإدارية ومرونة الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات بصورة مناسبة تسهم بصورة مباشرة في دعم البيئة الابتكارية داخل المؤسسة التعليمية.

وأظهرت النتائج كذلك أن مرونة الخدمات والمرونة السوقية كان لهما دور واضح في تحسين مستويات الابتكار، إذ ساعدت مرونة الخدمات التعليمية وقدرة الجامعة على تطوير برامجها والاستجابة لاحتياجات الطلبة في رفع قيم الابتكار بصورة تدريجية، في حين ساهمت المرونة السوقية في تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع متطلبات سوق العمل والتغيرات البيئية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على الأداء الابتكاري. وقد سجلت العقد النهائية ذات المستويات المرتفعة من المرونة الاستراتيجية أعلى قيم للابتكار، حيث اقتربت القيم المتوقعة من الحد الأعلى للمقياس، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي.

ومن جانب آخر، أظهرت قيم الخطأ التربيعي (squared error) انخفاضاً ملحوظاً في العقد النهائية، وهو ما يدل على كفاءة نموذج شجرة الانحدار في تصنيف البيانات والتنبؤ بقيم متغيرات الابتكار بدقة جيدة. وبصورة عامة، تؤكد نتائج النموذج أن تعزيز المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، وبشكل خاص مرونة الموارد البشرية، يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الابتكار التنظيمي والإداري والابتكار الأكاديمي داخل الجامعة، الأمر الذي يدعم فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي.



**الشكل (5):** أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية في تفسير الابتكار الاستراتيجي باستخدام نموذج



يبين الشكل أعلاه نتائج تحليل أهمية المتغيرات (Feature Importance) باستخدام نموذج شجرة الانحدار، والذي يوضح مقدار مساهمة كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية في تفسير التغيرات في الابتكار الاستراتيجي. وتشير النتائج إلى أن مرونة الموارد البشرية جاءت في المرتبة الأولى وبفارق كبير عن بقية المتغيرات، إذ سجلت أعلى قيمة أهمية بلغت ما يقارب (٠.٧٥)، مما يدل على أن هذا البعد يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الابتكار داخل الجامعة. ويعكس ذلك أهمية امتلاك الجامعة لموارد بشرية قادرة على التكيف مع التغيرات وتطوير المهارات والاستجابة للمتطلبات الحديثة، لما لذلك من دور مباشر في رفع مستويات الابتكار التنظيمي والأكاديمي.

كما أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مما يشير إلى أن مرونة الهيكل التنظيمي وسرعة اتخاذ القرار والتكيف الإداري تسهم في دعم البيئة الابتكارية داخل المؤسسة التعليمية. في حين جاءت مرونة الخدمات بدرجة تأثير أقل نسبياً، إلا أنها ما تزال تمثل عاملاً مهماً في تحسين الابتكار من خلال تطوير الخدمات التعليمية والاستجابة لاحتياجات الطلبة. أما المرونة السوقية فقد سجلت أقل مستوى من الأهمية مقارنة ببقية الأبعاد، مما يدل على أن تأثيرها في الابتكار الاستراتيجي كان محدوداً نسبياً ضمن بيانات الدراسة الحالية.

وبصورة عامة، تؤكد نتائج تحليل أهمية المتغيرات أن أبعاد المرونة الاستراتيجية لا تؤثر بدرجة متساوية في الابتكار الاستراتيجي، بل إن مرونة الموارد البشرية تمثل البعد الأكثر حسماً وتأثيراً، وهو ما يتفق مع نتائج نماذج الانحدار والارتباط التي أظهرت وجود علاقة وتأثير إيجابي قوي بين المرونة الاستراتيجية والابتكار الاستراتيجي داخل الجامعة.



الجدول (5): مؤشرات تقييم أداء نموذج شجرة الانحدار لمتغيرات الابتكار الاستراتيجي

المتغير التابع	MSE	RMSE	MAE	R <sup>2</sup>
الابتكار التنظيمي والإداري (Y1)	0.0412	0.203	0.1584	0.9476
الابتكار الأكاديمي (Y2)	0.0528	0.2298	0.1741	0.9389

يبين الجدول أعلاه نتائج تقييم أداء نموذج شجرة الانحدار المستخدم في التنبؤ بكل من الابتكار التنظيمي والإداري والابتكار الأكاديمي اعتماداً على أبعاد المرونة الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن قيم متوسط مربع الخطأ (MSE) والجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSE) ومتوسط الخطأ المطلق (MAE) جاءت منخفضة نسبياً، مما يدل على ارتفاع دقة النموذج في التنبؤ. كما سجل معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة مرتفعة بلغت (0.9476) للابتكار التنظيمي والإداري و(0.9389) للابتكار الأكاديمي، وهو ما يشير إلى أن نموذج شجرة الانحدار استطاع تفسير نسبة كبيرة من التباين في متغيرات الابتكار اعتماداً على أبعاد المرونة الاستراتيجية. وتؤكد هذه النتائج كفاءة النموذج في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وقدرته العالية على التنبؤ بمستويات الابتكار داخل الجامعة.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لقياس أثر المرونة الاستراتيجية وأبعادها في الابتكار الاستراتيجي وأبعاده.

المتغيرات الاستجابة	المتغيرات التوضيحية	B	Std. Error	t-test	F-test	R <sup>2</sup>
الابتكار الاستراتيجي	مرونة الموارد البشرية	0.221	0.103	2.143*	3971.22***	0.98
	المرونة التنظيمية	0.046	0.025	1.87 <sup>ns</sup>		
	مرونة الخدمات	0.494	0.100	4.914***		
	المرونة السوقية	0.179	0.108	1.665 <sup>ns</sup>		
الابتكار الاستراتيجي	المرونة الاستراتيجية	0.77	0.006	123.1***	15328.56***	0.995

ns = غير معنوي إحصائياً، \* = دال إحصائياً عند مستوى (p < 0.05)، \*\* = دال إحصائياً عند مستوى (p < 0.01)، \*\*\* = دال إحصائياً عند مستوى (p < 0.001)

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في الابتكار الاستراتيجي. أظهرت النتائج أن النموذج الخاص بالابتكار الإستراتيجي كان معنوياً بدرجة عالية، إذ بلغت قيمة اختبار F نحو (3971.22\*\*\*) عند مستوى دلالة عالٍ، كما بلغت قيمة معامل

التحديد  $R^2$  مقدار (0.98)، وهذا يعني أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تفسر حوالي 98% من التغيرات في الابتكار الاستراتيجي. وعلى مستوى المتغيرات التوضيحية، كان أثر مرونة الخدمات هو الأقوى والأكثر معنوية، إذ بلغت قيمة  $B_1$  مقدار (0.494) وقيمة  $t$  مقدار (4.914)، يليها أثر مرونة الموارد البشرية بقيمة  $B_1$  بلغت (0.221) وقيمة  $t$  مقدار (2.143). أما المرونة التنظيمية والمرونة السوقية فلم تكونا معنويتين إحصائياً في هذا النموذج.

أما بالنسبة إلى الابتكار الأكاديمي، فقد أظهرت النتائج أن النموذج كان معنوياً أيضاً، إذ بلغت قيمة  $F$  مقدار (2406.95)، وبلغت قيمة  $R^2$  مقدار (0.91)، مما يدل على أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تفسر 91% من التباين في الابتكار الأكاديمي. وقد تبين أن مرونة الموارد البشرية هي المتغير الأكثر تأثيراً في الابتكار الأكاديمي، إذ بلغت قيمة  $B_1$  مقدار (0.550) وقيمة  $t$  مقدار (7.051)، وهو تأثير موجب ومعنوي بدرجة عالية. كما ظهر أثر معنوي موجب للمرونة السوقية بقيمة  $B$  مقدار (0.388) وقيمة  $t$  مقدار (4.751)، مما يشير إلى أن قدرة الجامعة على التكيف مع متغيرات سوق العمل تسهم بوضوح في تعزيز الابتكار الأكاديمي. في المقابل، لم يظهر أثر معنوي لكل من المرونة التنظيمية ومرونة الخدمات في تفسير الابتكار الأكاديمي.

وأخيراً، أظهر نموذج الانحدار البسيط بين المرونة الاستراتيجية الكلية والابتكار الاستراتيجي الكلي وجود أثر موجب وقوي جداً، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار  $B$  مقدار (0.77)، وقيمة  $t$  مقدار (123.1)، وقيمة  $F$  مقدار (15328.06)، كما بلغت قيمة  $R^2$  مقدار (0.995). وهذا يدل على أن المرونة الاستراتيجية الكلية تفسر حوالي 99.5% من التباين في الابتكار الاستراتيجي، وهي نتيجة قوية جداً تؤكد أن تعزيز المرونة الاستراتيجية داخل الجامعة يؤدي بصورة مباشرة إلى رفع مستوى الابتكار الاستراتيجي.

#### الاستنتاجات:

بناءً على النتائج الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، وذلك على نحو الآتي:

1. تؤكد النتائج الإحصائية بوجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في الابتكار الاستراتيجي وفقاً لآراء أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية.
2. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية جداً بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد الابتكار الاستراتيجي، إذ بينت معاملات ارتباط بيرسون أن جميع العلاقات



- كانت معنوية إحصائياً عند مستويات دلالة مرتفعة، مما يؤكد أن ارتفاع مستويات المرونة الاستراتيجية ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز الابتكار التنظيمي والإداري والابتكار الأكاديمي.
٣. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة في تفسير التغيرات الحاصلة في الابتكار الاستراتيجي، إذ بلغت قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) مستويات مرتفعة جداً تراوحت بين (٠.٩١-٠.٩٨)، وهو ما يدل على أن المرونة الاستراتيجية تمثل عاملاً أساسياً في دعم الابتكار داخل الجامعة.
٤. وقد تبين أن مرونة الموارد البشرية ومرونة الخدمات كانتا الأكثر تأثيراً في الابتكار التنظيمي والإداري، في حين ظهر أن مرونة الموارد البشرية والمرونة السوقية تؤديان دوراً بارزاً في تعزيز الابتكار الأكاديمي.
٥. وأوضحت نتائج نماذج تعلم الآلة، وبشكل خاص نموذج شجرة الانحدار (Decision Tree Regression)، أن مرونة الموارد البشرية تمثل البعد الأكثر أهمية وتأثيراً في تفسير مستويات الابتكار الاستراتيجي مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما أكدته أيضاً نتائج تحليل أهمية المتغيرات (Feature Importance). ويشير ذلك إلى أن امتلاك الجامعة لموارد بشرية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات وتطوير المهارات والاستجابة للمتطلبات الحديثة يمثل العامل الأكثر حسماً في تعزيز البيئة الابتكارية داخل المؤسسة التعليمية.
٦. كما بينت النتائج أن المرونة التنظيمية تسهم في دعم الابتكار من خلال تعزيز سرعة الاستجابة الإدارية ومرونة الهيكل التنظيمي، في حين ساعدت مرونة الخدمات والمرونة السوقية في رفع قدرة الجامعة على تطوير خدماتها التعليمية والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وسوق العمل.
٧. وتؤكد هذه النتائج أن تحقيق الابتكار الاستراتيجي لا يعتمد على بعد واحد فقط، بل يتطلب تكاملاً بين مختلف أبعاد المرونة الاستراتيجية .
٨. وبصورة عامة، تؤكد الدراسة أن المرونة الاستراتيجية تمثل أحد العوامل الجوهرية في تعزيز الابتكار الاستراتيجي داخل الجامعات، وأن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتحسين مرونة الأنظمة والخدمات والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الابتكار التنظيمي والإداري والأكاديمي، الأمر الذي يساعد المؤسسات التعليمية على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة والتطوير المستمر

### ثانياً: التوصيات

1. توصي البحث لإدارة الجامعة بإيلاء المزيد من الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية في التفكير والقرار، إذ أظهرت نتائج الدراسة أثره الإيجابي والفعال في رفع مستوى الابتكار الاستراتيجي.
2. ضرورة الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية، نظراً لكونها من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية. كما توصي الباحث بوضع آلية مستمرة لتقييم مستوى الكفاءات البشرية، بما يساهم في تحديد والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي لأداء المؤسسة.
3. تبرز الدراسة أهمية توفير دورات وبرامج التعليم المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات والظروف الحديثة.
4. يقترح الباحث تصميم السياسات الإدارية بما يدعم تبني التغيير، لما لذلك من أثر إيجابي على الروح المعنوية للمؤسسة وتحسين الأداء.
5. توسيع نطاق استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية لزيادة تسريع الخدمات ورفع كفاءة شؤون ادارية.
6. يقترح الباحث بزيادة فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات صنع القرار من أجل تعزيز تشجيع الابتكار والشعور بالمسؤولية.
7. إنشاء نظام خاص لاستقبال وتقييم الأفكار والمقترحات الجديدة، ليصبح الابتكار جزءاً مهماً لا يتجزأ من وظيفة الجامعة.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. النجار، فاطمة محمد عبدالرحمان (٢٠٢٥) متطلبات تطوير المرونة الاستراتيجية للمدرسة الثانوية الصناعية في مصر، مجلة الادارة التربوية، المجلد ٤٩، العدد ٤٩ - الرقم المسلسل للعدد ٤٩، الصفحة ١١٧-١٥٨.
2. المعطري ز. أ. ع و عقلا ن. م. ن. م. (٢٠٢٥) أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 338-368. (9)4, <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1569>
3. كاظم، نوره حيدر، محمود، علي شاكر (٢٠٢٥) دور المرونة الاستراتيجية في تحسين كفاءة الموظفين، في المصارف- بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، عدد خاص، E-ISSN: 1818-9431, P-ISSN: 2617-9849



## أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من

اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة السليمانية

٤. سعيد، لؤفان أكرم و صالح، رازو رشيد وفقى محمد، زيلا جمال(٢٠٢٥) دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المديرية العامة للجوازات في محافظة السليمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (١١)، العدد (٢).
٥. الحلواني، نسرين و الرياحي، عمر شاتي (٢٠٢٣) "أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن", *Journal of Educational and Human Sciences*, (23), ص ١٤٠-١٦٠ . doi: 10.33193/JEAHS.23.2023.355
٦. قصيري، حسين (٢٠٢٤) دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء" دراسة ميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة. "مجلة الجامعة الوطنية الخاصة. 18-47, 1(2),
٧. المطيري، ندى زويد ضيف الله (٢٠٢١) المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. 271-325, 1(45),
٨. الجعافرة، أسمهان عبدالكريم و البشابشة، سامر عبد المجيد. (٢٠٢٢) أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، مجلة البحوث التجارية-383, 1(44), 433.
٩. عمرو، وفاء يوسف عمرو (٢٠٢٤) أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للإسمنت بمدينة الخمس. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي. 50-74, 2(4), (NAJSP), <https://doi.org/10.65414/najsp.v2i4.282>
١٠. الشيخ ز. و حمو خليل م (٢٠٢٤) تأثير التحول الرقمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل. مجلة بحوث مستقبلية، ٢٤(٣)، ٢٩-٤٠. <https://doi.org/10.61704/jpr.v24i3.pp29-40>
١١. العطوي، حميد ياسر (٢٠١٢) أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمة الأعمال-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
١٢. قصيري، حسين (٢٠٢٤) دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء" دراسة ميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة. "مجلة الجامعة الوطنية الخاصة. 18-47, 1(2),
١٣. علوان، سهام أحمد محمد والمنذور، هناء شحته السيد (٢٠٢٥) تطوير إدارة الابتكار الإستراتيجي بالجامعات المصرية: تصور مقترح، الإدارة التربوية. 13-184, 45(45),
١٤. عبد الله، فاطمة محمود وأبو عليوة، نهلة سيد حسن، (٢٠٢٤) الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٣٠(١٢.٣)، ٧٩٧-٨٢٥.
١٥. عبدالقادر، عقون (٢٠٢٠) أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تدعيم المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التيسير، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر ٣.



١٦. باسودان، خديجة فؤاد علي (٢٠٢٥) الابتكار الاستراتيجي ودوره في التسويق الريادي، كلية إدارة أعمال، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.

١٧. الفزاني، ربيعة علي محمد (٢٠٢٤) استراتيجيات الابتكار وأثرها في تعزيز ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم التقني والفني - دراسة حالة في كلية تقنيات الحاسوب - بالزاوية. African Journal of Advanced

Pure and Applied Sciences, 240-257. <https://doi.org/10.65418/ajapas.vi.793>

١٨. نادية، مدروس و نريمان، حلايلي (٢٠٢٣) أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الابداع الإداري-دراسة حالة المركز الجامعي مغنية. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد ٠٧ / العدد: ٠١ (٢٠٢٣)، ص ٣٦٠ - ٣٧

١٩. الحلواني، د. نسرين والرياحي، عمر شاتي (٢٠٢٣) اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن. Journal of Educational and Human Sciences, (23), 140-

160. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.23.2023.355>

#### ثانياً: المصادر الانكليزية

1.Srour, M., Baird, K., & Schoch, H. (2016). **The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change.** *Contemporary Management Research*, 12(3). <https://doi.org/10.7903/cmr.13851>

2.Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). **Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132.

3.Ghorban, R., & Gholipour, K. (2018). **Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation.** *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1.

4.Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). **Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility.** *Journal of Small Business Strategy (Archive Only)*, 30(3), 65-85.

5.Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). **Strategic Flexibility and Its Relationship to the Level of Quality of Services Provided in Non-Governmental Hospitals.** *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*. ISSN: 2643-9670 Vol. 4 Issue 10, October - 2020, Pages: 57-84

6.Kafetzopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. A. (2023). **Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity.** *Sustainability*, 15(17), 12997. <https://doi.org/10.3390/su151712997>

7.Hazhar Omer Mohammed, Zana Majed Sadq, Nabaz Nawzad Abdullah, & Hawkar Rashid Arab. (2022). **Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance From a Futuristic Perspective.** *QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL*, 7(1), 1064-1081. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.7.1.45>

8.Purnama, C., Rahmah, M., Fatmah, D., Hasani, S., Rahmah, Y., & Rahmah, Z. Z. (2024). **The effect of strategic flexibility, strategic innovation, job satisfaction and employee performance: Study on small and medium clothing industry in east java province.** *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(9), 4.



9. Alangari, A. S. (2014). **Strategic Innovation and its Role in Improving Human Resource Management Activities : An Practical Study on the Health Services Sector in Taif City.** *Arab Journal of Administrative Sciences*, 21(3), 485–520. <https://doi.org/10.34120/ajas.v21i3.887>
10. Kalay, F., & Lynn, G. (2015). The Impact Of Strategic Innovation Management Practices On Firm Innovation Performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015312989>
11. AlQershi, N. (2024). **Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital.** *Management Science and Education Innovations*, 1(19).
12. Kodama, M., & Shibata, T. (2014). **Strategy transformation through strategic innovation capability—a case study of Fanuc.** *R&d Management*, 44(1), 75-103.
13. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). **Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation.** *Technology in Society*, 66, 101635.
14. Yang, Y. and Liu, L. (2021) 'The politics of academic innovation: A cross-national study of the effects of regime type on knowledge production', *Asian Journal of Technology Innovation*, 29(3), pp. 389–413. doi: 10.1080/19761597.2020.1815066.
15. Alief, L., Subroto, D. E., Mahardhani, A. J., d'Ornay, A., Rahmad, I. N., & Safarudin, M. S. (2025). **The Influence Of Academic Innovation Capability, Organizational Innovation And Leadership Adaptability On Institutional Sustainability Performance Of Educational Institutions.** *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(2), 10106–10110. Retrieved from <https://jerkn.org/index.php/jerkn/article/view/358>
16. Tseng, F. C., Huang, M. H., & Chen, D. Z. (2020). **Factors of university–industry collaboration affecting university innovation performance.** *The Journal of Technology Transfer*, 45(2), 560-577.
17. Barger, A.P., Leffel, K.G. & Lott, M. **Plotting Academic Innovation: A Content Analysis of Twenty Institutional Websites.** *Innov High Educ* 47, 95–111 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10755-021-09568-4>
18. Saeed, A. A., Muhammad, H. Z., & Yusef Gully, M. S. . (2023). **Strategic Flexibility and its Role in Achieving Organizational Agility: A Field Study of the Opinions of Individuals Working in the Duhok Traffic Directorate.** *Mitanni Journal of Humanitarian Sciences*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.25156/ptjhss.v4n2y2023.pp1-12>
19. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining sample size for research activities.** *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
20. <https://ade.univsul.edu.iq/>

