

أثر المرونة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات السودانية

إيمان حيدر علي عثمان

قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة القصيم، ص.ب: 6640، بريدة 51452، المملكة العربية السعودية
e.osman@qu.edu.sa

ملخص البحث

سعت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الهيكليّة والتشغيلية والاستراتيجية) على الابتكار التنظيمي بقطاع الاتصالات السوداني. هدفت الدراسة للتعرف على مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات السودانية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. وزعت استبانة على عينة مكونة من 85 من العاملين بشركات الاتصالات السودانية. تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام حزمة العلوم الاجتماعية SPSS.

أثبت تحليل الانحدار أن أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة تؤثر إيجاباً في الابتكار التنظيمي. بلغ معامل الارتباط (0.670)، ومعامل التحديد (0.449)، أي أن المرونة التنظيمية تفسر (44.9%) من التباين، كما أكد اختبار تحليل التباين معنوية النموذج ($F = 21.963$) وبيّنت النتائج أن المرونة التشغيلية الأكثر تأثيراً، ثم الاستراتيجية، فالهيكليّة، وكلها ذات دلالة إحصائية. أوصت الدراسة بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة ولا مركزية، مع إعطاء الوحدات الإدارية صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتحسين الأداء. الاستثمار في تنمية رأس المال البشري عبر برامج تدريبية في التفكير الابتكاري وإدارة التغيير والقدرات الديناميكية، لتعزيز جاهزية العاملين للبيئات المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، المرونة الهيكليّة، المرونة التشغيلية، المرونة الاستراتيجية، الابتكار التنظيمي، شركات الاتصالات.

The Impact of Organizational Resilience on Organizational Innovation in the Sudanese Telecommunications Companies

Eiman Hiyder Ali Osman

Department of Business Administration, College of Business and Economics,
Qassim University, P.O. Box: 6640, Buraidah 51452, Saudi Arabia
e.osman@qu.edu.sa

Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational resilience, through its three dimensions (structural, operational, and strategic resilience), on organizational innovation in the Sudanese telecommunications sector. The significance of the study is to assess the extent to which these dimensions of organizational resilience are present within Sudanese telecommunications companies.

The study used descriptive-analytical research methods to collect and analyze the data. A structured questionnaire was distributed to a sample of 85 employees working in Sudanese telecommunications companies. The data collected were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The multiple regression analysis revealed that all three dimensions of organizational resilience exert a positive and statistically significant influence on organizational innovation. The results indicated a correlation coefficient (R) of 0.670 and a coefficient of determination (R^2) of 0.449, demonstrating that organizational resilience explains 44.9% of the variance in organizational innovation. Furthermore, the analysis of variance confirmed the overall significance of the regression model ($F = 21.963$). Among the three dimensions, operational resilience emerged as the strongest predictor of organizational innovation, followed by strategic resilience and structural resilience, with all effects being statistically significant.

Based on these findings, the study recommends that organizational structures must be more flexible and decentralized, while granting administrative units greater authority in innovation-related decision-making and performance improvement. Also, investing in human capital development through training programs focused on innovative thinking, change management, and dynamic capabilities to enhance employees' readiness to respond effectively to rapidly changing environments.

Keywords: Organizational Resilience, Structural Resilience, Operational Resilience, Strategic Resilience, Organizational Innovation, Telecommunications Companies.

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في البيئة التنافسية نتيجة التطور التكنولوجي المتلاحق، والعولمة، والتحولات الاقتصادية، والتغيرات التنظيمية المتسارعة، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة التكيف المستمر لضمان بقائها واستمرارها. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية. تعتمد المرونة التنظيمية على مفهومين: القابلية للتكيف كاستجابة للتغيرات، والمرونة الاستباقية لتوقع التغيرات والتعامل معها. (Sherehiy, 2008) وهي قدرة المنظمة على استشعار التغيرات، ثم إعادة تنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجياتها استجابة سريعة للبيئة التنافسية. (Nafei et al., 2016) المرونة التنظيمية إذن قدرة استراتيجية تعزز التكيف مع البيئات الديناميكية، وتحسن الأداء وتدعم الابتكار عبر بناء قدرات تنظيمية تستجيب بسرعة للتغيرات. (Ogunsiji & Akanbi, 2013)

يرتبط ابتكار الخدمات بتحديث الخدمات الحالية وتجديدها، مما يضيف قيمة للعملاء ويمنح المؤسسات ميزة تنافسية عبر تقديم خدمات محسنة قابلة للتطبيق في سياقات مختلفة. (Witell et al., 2016) هذه العملية معقدة، إذ تتطلب دمج وتصميم الخدمات وتطويرها مع المنتجات والخدمات الجديدة والقديمة بهدف خلق تجارب عالية القيمة. (Wu & Chiu, 2015) كما يشمل الابتكار تطوير نماذج تقديم الخدمة، وواجهات التفاعل مع العملاء، والأنظمة التكنولوجية الداعمة لضمان الكفاءة في المحصلة، يمثل ابتكار الخدمات توجهاً استراتيجياً يركز على تحسين تجربة العميل وتعزيز القيمة عبر تطوير مكونات الخدمة وآليات تقديمها بما يتماشى مع احتياجاتهم المتغيرة والفعالية. (Djellal & Gallouj, 2018)

وبشكل عام فإن المرونة التنظيمية تعتبر من القدرات الجوهرية التي تمكن المنظمات من التعامل مع حالات عدم التأكد والمخاطر، ليس فقط من خلال التكيف الدفاعي، وإنما عبر استثمار التغيرات كفرص للنمو والتطور. ومن هذا المنطلق، ترتبط المرونة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالابتكار التنظيمي، إذ إن البيئة الداخلية المرنة تهيئ مناخاً داعماً للإبداع، وتشجع على تبني أفكار وأساليب عمل جديدة، وتسهم في تطوير الهياكل والعمليات الإدارية بما يعزز كفاءة الأداء وفاعليته (Broekaert et al., 2016; Raynor & Ahmed, 2013). وتعني المرونة قدرة المنظمة على تعديل هياكلها وعلاقاتها لمواجهة التغيرات التكنولوجية والعولمة. (Miles et al., 2010; Bengono, 2015) مما يمكنها من التكيف السريع عبر استراتيجيات تحسن الأداء والتنافسية. (Hatun & Pettigrew, 2006; Kelley, 2009)

وفي سياق قطاع الاتصالات، تنزايد أهمية هذه العلاقة بصورة خاصة، نظراً للطبيعة التقنية المتسارعة لهذا القطاع، وشدة المنافسة، والتحول الرقمي المستمر، إضافة إلى التحديات الاقتصادية والتنظيمية التي قد تواجهها في البيئات النامية. ويُعد قطاع

الاتصالات السوداني مثلاً لبيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، مما يجعل من المرونة التنظيمية ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتعزيز القدرة الابتكارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

مشكلة الدراسة

يتسم قطاع الاتصالات بالتغير التقني سريع، والتحول الرقمي مستمر، والمنافسة شديدة، والخدمات كذلك حساسة لجودة الأداء. وفوق هذا كله، التقلبات الاقتصادية والتنظيمية تلقي بظلالها. لذلك فإن امتلاك شركات الاتصالات لمستويات مرتفعة من المرونة التنظيمية ما هو إلا ضرورة حاسمة لتكون قادرة على التكيف، والاستمرار، وتحقيق النمو.

الدراسات السابقة شددت على أهمية المرونة التنظيمية في دعم كفاءة المنظمات ومواجهة التغيرات البيئية. دراسة زكي (2024) بينت علاقة قوية بين المرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات. وعابض (2019) أكد أن المرونة الاستراتيجية تحسن الأداء المؤسسي. أما جازية وآخرون (2021) فأوضحوا أن الرشاقة التنظيمية تؤثر جوهرياً في المرونة التنظيمية. وفي مراجعة هيلمان وآخرين (2024) لوحظ تزايد الاهتمام بالمرونة التنظيمية كمفهوم رئيسي يفسر بقاء المنظمات وازدهارها في البيئات المتغيرة.

في المقابل، أظهرت دراسات أخرى أن الابتكار التنظيمي يتأثر بعدة عوامل. ثابت (2024) أثبت تأثيراً إيجابياً للمناخ التنظيمي على الابتكار. وسليم وآخرون (2022) توصلوا إلى علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

لكن رغم الاهتمام المتزايد بالمرونة التنظيمية في الأدبيات الإدارية، الدراسات التي تبحث دورها في تعزيز الابتكار التنظيمي -ولاسيما عبر أبعادها الهيكلية والتشغيلية والاستراتيجية في قطاع الاتصالات بالدول النامية- ما تزال محدودة. كما أن قدرة شركات الاتصالات على الابتكار والاستجابة للمتغيرات متفاوتة، مما يثير تساؤلاً حول مدى امتلاكها لمقومات المرونة التنظيمية وانعكاس ذلك على قدرتها التنافسية. هذه هي الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تسهم المرونة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي في قطاع الاتصالات السوداني؟

أهمية الدراسة

• الأهمية النظرية:

- تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالمرونة التنظيمية في البيئات النامية.
- تقدم إطاراً نظرياً يربط بين المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي في نموذج تكاملي.
- تدعم تطبيق نظرية القدرات الديناميكية ونظرية الموارد في سياق قطاع الاتصالات.

• الأهمية التطبيقية:

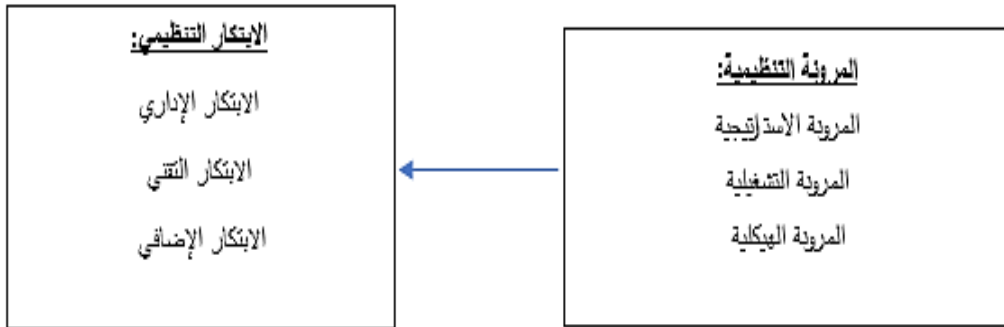
- تزويد متخذي القرار في شركات الاتصالات بمؤشرات علمية حول أهمية المرونة التنظيمية.
- مساعدة الإدارات العليا في تطوير استراتيجيات تعزز الابتكار المؤسسي.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين أداء شركات الاتصالات.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات السودانية.
2. تحليل أثر المرونة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي.
3. تقديم توصيات عملية لشركات الاتصالات لتعزيز مرونتها التنظيمية ودعم قدرتها الابتكارية والتنافسية.

نموذج الدراسة



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

حسب النموذج المرفق (1) تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تعزيز الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات السودانية.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وتعزيز الابتكار التنظيمي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية وتعزيز الابتكار التنظيمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية وتعزيز الابتكار التنظيمي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المرونة التنظيمية:

وتبرز الدراسات الحديثة أن المرونة الفردية تسهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية والاجتماعية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الشخصي والمؤسسي (Smith & Lee, 2022) أما على مستوى المنظمة، فتتجلى المرونة في قدرة المؤسسة على تعبئة وتوظيف مواردها بفعالية، بما يمكنها من التكيف السريع والممنهج مع الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة (Hamidi & Warda, 2024). وتعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال تطوير استراتيجيات مرنة تتكيف مع تغيرات بيئة العمل، مما يمكنها من مواجهة الصعوبات والتحديات المتوقعة (زكي، 2019).

كما تُعبر عن قدرة المؤسسة على تعديل مواردها واستراتيجياتها وعملياتها بسرعة وفعالية استجابةً للمتغيرات البيئية، بما يتيح لها الاستمرار في تحقيق أهدافها رغم الاضطرابات أو التحديات، كما يعتبرها الباحثون مفتاحاً مهماً للحفاظ على التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. (Cosa, M., Torelli, R. Digital, 2024)

يمكن القول إن المرونة التنظيمية تعني مقدرة المنظمة على مواءمة عملياتها الداخلية مع الظروف الخارجية لتستطيع التكيف مع التغيرات المستمرة والطارئة وتقليل الآثار غير المرغوب فيها مع الاستفادة من التطورات التكنولوجية.

أبعاد المرونة التنظيمية:

1. المرونة الهيكلية:

وتؤكد الدراسات الحديثة أن المرونة الهيكلية تُعد أحد المكونات الأساسية للمرونة التنظيمية التي تسهم في رفع كفاءة العمليات التنظيمية وتسهيل الابتكار والتفاعل مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل، كما أنها ترتبط بتحقيق كفاءة التنظيمات وفعالية الأداء التنظيمي. (غادة، علي، 2024)

2. المرونة الاستراتيجية:

ليس هناك تعريف واحد متفق عليه لمفهوم المرونة الاستراتيجية حتى الآن، رغم كونه من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتماماً واسعاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. فقد تناوله باحثون كثر من زوايا مختلفة، كل حسب طبيعة بيئته التنظيمية والتحديات التي تواجهه مؤسسته. تعدد الدراسات حول المرونة الاستراتيجية لم يؤدي إلى اتفاق جامع على تعريف واحد، والسبب اختلاف وجهات النظر والتصورات العلمية، وهذا حال كثير من المفاهيم الإدارية الأخرى (أدم وآخرون، 2020).

في هذا الإطار، يرى (Chen & Kou, 2017) أن المرونة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على إعادة ترتيب مواردها وإمكاناتها لإعادة تموضعها في السوق، أو تغيير قواعد المنافسة، أو التخلي عن استراتيجياتها الحالية إن قلَّ جاذبية الأسواق أو شرائح العملاء المستهدفة مقارنة بالماضي. هذا التعريف يبرز دور المرونة الاستراتيجية في مساعدة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، مع الحفاظ على تنافسيتها في بيئات الأعمال المتقلبة.

3. المرونة التشغيلية:

يتمثل في قدرة المنظمة الديناميكية على ضبط مزيج أنشطتها وحجمها بسرعة عالية لتحقيق أداء متميز. تعتمد هذه القدرة على العناصر الهيكلية التي ترتبط بحجم الأنشطة وتنوعها، وليس بنوع الأنشطة نفسها. (Niles, 2009)

الابتكار التنظيمي:

عرّفه (Chen et al. (2021 بأنه تطبيق طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات الإدارية، أو في ترتيب بيئة العمل، أو في إدارة العلاقات الخارجية. من هذه التعريفات يتضح أن الابتكار التنظيمي لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة. بل يشمل تطوير الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، وآليات التنسيق، مما يعزز الكفاءة ويحسن الأداء المؤسسي. يُعد الابتكار التنظيمي مفهوماً إدارياً بالغ الأهمية في المؤسسات الحديثة، لدوره الجوهرية في تحسين الأداء وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة. فهو يسهم إيجاباً في رفع الأداء عبر الاستخدام الأمثل للموارد، ويدعم التطوير التنظيمي، ويعالج مواطن القصور في الرقابة الداخلية، مما يحقق الأهداف بكفاءة أعلى. نظرية الموارد تشير إلى أن رأس المال البشري والأصول التنظيمية والقدرات الديناميكية مصادر رئيسية للابتكار والميزة التنافسية. (Zott & Amit, 2010; Galbreath, 2019) الدراسات تُظهر أن تبني ممارسات جديدة، مثل إعادة تصميم العمليات وتطوير إجراءات العمل، يرفع القدرة الاستيعابية للمنظمة، ويدعم ابتكار المنتجات والعمليات، ويساعد على التكيف مع البيئة المتغيرة لتحقيق أداء مستدام (Anzola-Román et al., 2018; El-Kassar & Singh, 2019).

كما يسهم الابتكار التنظيمي في إيجاد مناخ تنظيمي محفّز قائم على التحدي والإبداع، من خلال تشجيع العاملين على تطوير أفكارهم وتنمية سلوكهم الإبداعي، بما يعزز مستوى الابتكار داخل المؤسسة ويرفع قدرتها التنافسية (Naveed et al., 2022).

وفي السياق ذاته، أكدت دراسة (Arsawan (2022 أن أهمية الابتكار التنظيمي يكمن في قدرته على توفير فهم أعمق للتحديات التنظيمية، وتعزيز التواصل الفعال بين البيئتين الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتيح للمؤسسة فرصاً أكبر لاكتشاف المعلومات الجديدة وتطبيقها، والاستجابة بمرونة للمتطلبات والمتغيرات الحديثة.

علاوة على ذلك، يؤدي الابتكار التنظيمي دوراً مهماً في تشكيل الهياكل التنظيمية الريادية، من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة بين العاملين، وتعزيز الشراكات والتحالفات المؤسسية، بما يسهم في تسهيل تبادل المعرفة المبتكرة ودعم التخطيط الفعال

للتغيير التنظيمي الناجح. (Rodríguez, 2023)

أبعاد الابتكار التنظيمي:

1. بُعد الابتكار الإداري (Administrative Innovation):

الابتكار الإداري هو قدرة المنظمة على إيجاد حلول جديدة للمشكلات الإدارية والتنظيمية، وذلك عبر تطوير السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمية لتحقيق الكفاءة والفعالية. ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، أساليب اتخاذ القرار، والاستراتيجيات الإدارية الحديثة (البسيبي والشماس، 2022، قدور، 2024).

وذكر Aggarwal و Singh (2022) أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغيرات الداخلية، بل يشمل تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية، باعتبارها نظامًا مفتوحًا يتأثر بالمتغيرات البيئية.

كما أوضح Alawamleh (2023) أن الابتكار الإداري يعني اعتماد طرق وأساليب إدارية جديدة تتجاوز التقليدية، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

2. بُعد الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation):

الابتكار التكنولوجي يشير إلى تطوير أو تبني تقنيات جديدة تسهم في تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات داخل المنظمة.

ويرى (Damanpour 2017) أن الابتكار التكنولوجي يتضمن:

- تطوير منتجات جديدة.

- تحسين الخدمات.

- تحديث العمليات التشغيلية.

- إدخال تقنيات حديثة تدعم النشاط الأساسي للمنظمة.

ويؤكد Alawamleh (2023) أن الابتكار التكنولوجي مصدر مهم للميزة التنافسية، لأنه يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

3. بُعد الابتكار الإضافي/المساعد (Ancillary Innovation):

الابتكار الإضافي يتجاوز الوظائف الأساسية ليشمل الأنشطة الداعمة والمساندة، مثل التسويق وخدمة العملاء والعلاقات العامة.

وأشار Damanpour (2017) إلى أن هذا النوع من الابتكار يعزز الحدود التنظيمية للمنظمة ويدعم وظائفها الأساسية بصورة غير مباشرة.

كما أوضح Alas (2008) أن الابتكار الإضافي يظهر في تطوير برامج وخدمات جديدة ترفع رضا العملاء وتعزز الصورة الذهنية للمؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (زكي، 2024) بعنوان المرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات: دراسة ميدانية مقارنة في محافظة بني سويف):

سعت الدراسة إلى استكشاف المرونة الهيكلية والاستراتيجية في أنماط العمل بمصنعي نوريكا ودهيدر وفودز في محافظة بني سويف، وأثر ذلك على كفاءة التنظيمات الصناعية. المشكلة البحثية تمثلت في معرفة دور هذه المرونة في تعزيز كفاءة التنظيمات. تساؤلات البحث: ما مستوى المرونة الهيكلية والاستراتيجية في المصنعين؟ وهل توجد علاقة بينهما؟ اعتمدت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة والمنهج المقارن، واستخدمت أدوات المقابلة والجماعات المركزة وتحليل السجلات.

بلغت العينة (348) مبحوثاً. أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائية بين المصنعين، حيث كان مستوى المرونة أعلى في مصنع نوريكما مقارنة بدهيدر وفودز. كما تبين وجود علاقة قوية بين المرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات.

دراسة (جازية وآخرون، 2021) بعنوان (أثر الرشاقة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر):

استهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية في البنوك الحكومية المصرية، وكذلك تحديد أثر الرشاقة على المرونة. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمعها العاملين في قطاعات القاهرة الكبرى. اختيرت عينة عشوائية من 376 فرداً. خلصت النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية متاحة بدرجة مرتفعة، والمرونة التنظيمية متاحة بدرجة كبيرة. كما أكدت وجود أثر جوهري للرشاقة التنظيمية على المرونة التنظيمية.

دراسة (هيلمان جوليا وآخرين، 2024) بعنوان (المرونة التنظيمية: هل يعد مفهومها ذا قيمة للبحوث الإدارية؟):

يُعد مفهوم المرونة التنظيمية مفهوماً واعداً للغاية لأنه قادر على أن يفسر كيفية بقاء وازدهار المنظمات وسط الشدائد أو الاضطرابات البيئية. وعلى الرغم من أن النتائج المستخلصة من مراجعة الأدبيات السابقة حول المرونة في السياق التنظيمي والتجاري تشير إلى زيادة في البحوث التجريبية حول المفهوم إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الوضوح والتفسير فيما يتعلق بقياس مفهوم المرونة التنظيمية. تهدف هذه الورقة إلى تقديم مراجعة منهجية لمفهوم المرونة التنظيمية، لتغطية القضايا المفاهيمية والإجرائية، فنحن نناقش سبب انتقاد الباحثين للمرونة لكونها مفهوماً غامضاً (أو مشوشاً) ثم ننقل إلى تحديد وتحليل الأدبيات الحالية في ضوء تطور المفهوم وتصنيفاته؛ لذلك فإن هذه الدراسة، تهدف إلى توضيح المشكلات المفاهيمية للباحثين في المستقبل وتحقيق الوضوح المفاهيمي، وتطوير مفهوم أكثر وضوحاً وتحديداً، وأخيراً نختم باقتراح بشأن القياس المستقبلي لمفهوم المرونة التنظيمية.

دراسة (عايض، 2019)، بعنوان (المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد)، في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده: (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، إضافة إلى معرفة مستوى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات اليمنية تعزى لمتغيري: نوع (حكومية، أهلية)، ومسمى الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (301) فرد يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى تحقق أبعاد أداء هذه الجامعات، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية، وأقلها بعد الربحية، وكذلك وجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات، فقد كان أكثرها أثراً بعد المرونة التنافسية، وأقلها أثراً بعد مرونة الموارد، ووجود تفاوت في مستوى تحقق أداء الجامعات بحسب متغير نوع الجامعة، بينما يوجد تفاوت في مستوى أداء الجامعات بحسب متغير مسمى الجامعة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة ممارسة الجامعات اليمنية للمرونة الاستراتيجية؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تحقق أداء تلك الجامعات.

دراسة (ثابت، 2024)، بعنوان (المناخ التنظيمي وأثره على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة للموظفين الإداريين لمجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة):

هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر المناخ التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد على الابتكار التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد لدى الموظفين الإداريين لمجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة، ولذلك تم تصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على الموظفين الإداريين في مجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة. وقد تم استخدام البرنامج Amos Version 25 لتحليل البيانات وقد بلغ حجم العينة 81 مفردة من الموظفين والموظفات، وبلغ عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم إدخالها للبرنامج 78 استمارة بنسبة 96% من إجمالي حجم العينة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي بين كل من المناخ التنظيمي والابتكار التنظيمي، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز، والاتصال) على بعد جودة الابتكار من أبعاد الابتكار التنظيمي، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين بعد

(الحوافز) من أبعاد المناخ التنظيمي على بعد (سرعة الابتكار) من أبعاد المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى تحسين المناخ التنظيمي لمجموعة إنجازات للخدمات من خلال أبعاده الأساسية المتمثلة بالهيكل التنظيمي والقيادة والمشاركة والحوافز والاتصال، مما يؤدي لزيادة الابتكار التنظيمي إلى أعلى حد ممكن.

دراسة (سليم وآخرين، 2022)، بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المصارف التجارية العامة بمدينة درنة):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي على مجتمع العاملين بالمصارف التجارية العاملة بمدينة درنة واستخدام لذلك أسلوب الحصر الشامل وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بلغت عينة الدراسة حوالي (87) موظف وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى: أن العاملين بالمصارف التجارية يمارسون الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة، أما فيما يتعلق بالابتكار التنظيمي فقد أوضحت الدراسة أن الموظفين بالمصارف التجارية يمارسون الابتكار التنظيمي بدرجة مرتفعة وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بمدينة درنة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.679^{**}) وبناء على ذلك تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية بالمصارف التجارية، ضرورة إرشاد إدارة المصرف والعاملين لدى أهمية الانضباط في الوقت لأنه يعتبر من التكاليف الخفية والتي تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق الأهداف، العمل على تخصيص مكافآت لكل من يقدم أفكاراً تعد ابتكارية، العمل على تشجيع الموظفين بضرورة استمرار اكتسابهم للمعرفة والعمل على تطويرها.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض تلك الدراسات، يبدو أن المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتماماً كبيراً، وذلك لدورها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. فقد اتفقت غالبية الدراسات على أن المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة تؤثر إيجاباً في كفاءة المنظمات، وتزيد قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. كما أظهرت دراسة زكي (2024) ودراسة عايض (2019) أن المرونة الهيكلية والاستراتيجية تساهم مباشرة في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين أدائها. وأكدت دراسة جازية وآخرين (2021) أن الرقابة التنظيمية تعد من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز المرونة.

من ناحية أخرى، بينت الدراسات التي اهتمت بالابتكار التنظيمي، مثل دراسة ثابت (2024) ودراسة سليم وآخرين (2022)، أن العوامل الداخلية كالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تطوير الابتكار؛ عن طريق تشجيع الإبداع، وتحسين التواصل، وزيادة مشاركة الموظفين، ما ينعكس إيجاباً على جودة الابتكار وسرعته داخل المؤسسة.

كما كشفت مراجعة الأدبيات، ولا سيما دراسة هيلمان وآخرين (2024)، أن مفهوم المرونة التنظيمية لا يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير من حيث المفهوم والقياس، رغم تزايد الاهتمام به في البحوث الإدارية، مما يفتح الباب لدراسات جديدة تساهم في توضيح أبعاده وآليات قياسه في بيئات تنظيمية متنوعة.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها للمرونة التنظيمية كأحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في أداء المنظمات، كما تستفيد من الأدبيات التي بحثت الابتكار التنظيمي كمخرج استراتيجي للمنظمات الحديثة. لكنها تختلف عنها في جوانب عدة؛ فهي تركز على اختبار أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الهيكلية، التشغيلية، الاستراتيجية) في الابتكار التنظيمي بأبعاده (الإداري وابتكار الخدمات)، وتطبق ذلك في قطاع الاتصالات السوداني، وهو قطاع لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية والأجنبية، خاصة مع التحديات البيئية والتشغيلية التي يشهدها السودان وتتطلب مستويات مرتفعة من المرونة والابتكار. وعليه، تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية، وتقديم دليل يوضح طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي في بيئة مغايرة لتلك التي تناولتها الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لأنه أكثر مناهج البحث ملائمة لطبيعة هذا البحث، والذي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث بعد جمع البيانات عنها، وتفسير الظواهر وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات كما هي في الواقع.

مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة عينة من موظفي شركات الاتصالات السودانية في ولاية الخرطوم، تم استخدام أسلوب العينة غير العشوائية الميسرة وتم توزيع الاستبانة وتم الحصول على 120 استجابة من الموظفين.

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول الدراسة تضمنت الاستبانة جزئين، البيانات الشخصية وبيانات متغيرات الدراسة بلغ عدد الفقرات 20 فقرة موزعة على 4 محاور كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق وثبات الأداة

من أجل استخراج معامل الثبات قام الباحثون باستخدام معادلة ألفا كرونباخ فقد بلغ معامل الثبات لكل فقرات البحث (0.903) وهذه القيم التي تم التوصل إليها لمعاملات الثبات مناسبة وتفي بغرض الدراسة، ويوضح الجدول رقم (1) التالي معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة على حدة.

جدول (1): اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المرونة الاستراتيجية	0.801
المرونة التشغيلية	0.781
المرونة الهيكلية	0.790
الابتكار التنظيمي	0.790
الدرجة الكلية	0.903

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور أعلي من 0.70 مما يعني درجة عالية من الثبات مما يمكن من تعميم نتائج هذه الدراسة.

المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression). (Linear)

تحليل البيانات الديموغرافية للدراسة:

جدول (2): يوضح توزيع البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة	المتغير	
49.4%	ذكر	الجنس
50.6%	أنثى	
15.3%	أقل من 30 سنة	العمر
17.6%	30 وأقل من 40 سنة	
42.4%	40 وأقل من 50 سنة	
24.7%	50 سنة فأكثر	
31.8%	بكالوريوس	المستوى التعليمي
61.2%	ماجستير	
7.1%	دكتوراه	
11.8%	إداري	المسمى الوظيفي
28.2%	فني	
45%	إشرافي	
5%	قيادي	

النسبة	المتغير	الشركة
25.9%	زين	
38.8%	إم تي إن	
35.3%	سوداني	
16.5%	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
47.1%	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
11.8%	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
24.7%	15 سنة فأكثر	

من الجدول أعلاه نجد أن (50.6%) من العينة من الإناث وأن (49.4%) من الذكور. بالنسبة للمتغير العمر (17.6%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة، (42.4%) تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة، كما أن (15.3%) أعمارهم أقل من 30 سنة، كذلك (24.7%) أعمارهم تتجاوز 50 سنة.

بالنسبة للمستوى التعليمي نجد أن (31.8%) من أفراد عينة الدراسة على درجة البكالوريوس، (61.2%) مستواهم ماجستير بينما (7.1%) من الحاصلين على درجة الدكتوراه. أما بالنسبة للمستوى الوظيفي بلغت نسبة الفنيون (28.2%)، (45%) من أفراد العينة إشرافيين بينما (11.8%) إداريون وأن (5%) من القياديين. حسب المتغير الشركة التي ينتمي إليها الموظف (38.8%) شركة إم تي إن، (35.3%) شركة سوداني، بينما (25.9%) شركة زين. كما تركزت خبرة العاملين بالشركات حول الفئة 5 سنوات وأقل من 10 سنة بنسبة (47.1%)، كما أن (24.7%) خبراتهم تزيد عن 15 سنة، أيضاً (16.5%) أقل من 5 سنوات كما أن (11.8%) من عينة الدراسة خبرتهم تراوحت 5 سنوات وأقل من 10 سنوات.

التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

يهدف فهم اتجاهات وآراء أفراد العينة قام الباحث باستخدام الأساليب الوصفية لقياس مستوى إجابات المبحوثين على محاور الدراسة من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، الجدول رقم (3) يستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الاستبانة وتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4
المرونة الاستراتيجية	2.285	0.669	1			
المرونة التشغيلية	2.085	1.04	*0.581	1		
المرونة الهيكلية	2.515	0.724	0.523	*0.926	1	
الابتكار التنظيمي	2.084	0.465	0.581	0.523	0.588	1

من الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح لكل المتغيرات مما يعني وجود ارتباط بين المتغيرات.

اختبار فرضيات الدراسة

تم بناء الدراسة على أساس اختبار الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية والابتكار التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية والابتكار التنظيمي.

جدول رقم (4): يوضح معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مع المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المقدر

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	اختبار F	القيمة الاحتمالية P-Value
0.670	0.449	21.963	0.000

تفسير النموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.449$) أي أن المتغيرات المستقلة المرنة التنظيمية بأبعادها (الاستراتيجية، التشغيلية، الهيكلية) تفسر 44.9% من التباين في المتغير التابع الابتكار التنظيمي.

معاملات الانحدار لمعادلة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (5): يوضح معاملات الانحدار لمعادلة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
constant	0.926	0.150		6.431	0.000
المرونة الاستراتيجية	0.404	0.062	0.581	6.479	0.000
المرونة التشغيلية	0.395	0.060	0.588	6.620	0.000
المرونة الهيكلية	0.336	0.060	0.523	5.588	0.000
Dependent variable: الابتكار التنظيمي.					

حسب الجدول (5) فإنه يبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث توجد علاقة بين أبعاد المرونة التنظيمية (الاستراتيجية، التشغيلية، الهيكلية) والمتغير التابع الابتكار التنظيمي كالتالي:

كشفت نتائج الانحدار المتعدد عن معامل ارتباط متعدد ($R = 0.670$) هذا يشير لعلاقة إيجابية جيدة بين المرونة التنظيمية والابتكار. بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.449$) أي أن أبعاد المرونة التنظيمية تفسر (44.9%) من التباين في الابتكار. النسبة المتبقية (55.1%) تعود لعوامل خارج النموذج أو خطأ عشوائي. تحليل التباين (ANOVA) أكد دلالة النموذج إحصائيًا بقيمة ($F = 21.963$, $p\text{-value} = 0.000$) مما يثبت صلاحيته لتفسير العلاقة بين المرونة التنظيمية والابتكار.

بخصوص تأثير كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية، أظهرت النتائج أن المرونة التشغيلية الأكثر تأثيرًا ($\beta = 0.588$, $p = 0.000$) مما يؤدي إلى قبول الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التشغيلية والابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات.

تليها المرونة الاستراتيجية ($\beta = 0.581$, $p\text{-value} = 0.000$)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات.

ثم المرونة الهيكلية ($\beta = 0.523$, $p\text{-value} = 0.000$)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الهيكلية والابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات. النتائج العامة تؤكد أن أبعاد المرونة التنظيمية تؤثر بقوة على الابتكار. وهذا يدعم فرضية الدراسة: أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات.

توصيات الدراسة

من نتائج الدراسة، نقترح التوصيات الآتية:

1. تعزيز المرونة التشغيلية بتطوير الإجراءات، وتبسيط العمليات، وتخفيف البيروقراطية، مما يرفع قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات ويعزز الابتكار.
2. دمج المرونة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي عبر مراجعة الخطط دوريًا وبناء سيناريوهات بديلة للتعامل مع التغيرات البيئية والأزمات المستقبلية.
3. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة ولا مركزية، مع إعطاء الوحدات الإدارية صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتحسين الأداء.

4. الاستثمار في تنمية رأس المال البشري عبر برامج تدريبية في التفكير الابتكاري وإدارة التغيير والقدرات الديناميكية، لتعزيز جاهزية العاملين للبيئات المتغيرة.
5. إنشاء نظام مؤسسي لإدارة الابتكار يشمل استقبال الأفكار الإبداعية وتقييمها، وتحويل القابل للتطبيق منها إلى مشروعات تطويرية مدعومة بموارد مالية وإدارية مناسبة.
6. تعزيز البنية الرقمية والتحول الرقمي بالاستثمار في التقنيات الحديثة وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي، مما يسرع اتخاذ القرار ويرفع مرونة العمليات التشغيلية.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- تأثير إدارة المعرفة على العلاقة بين المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي.
- اختبار دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي.
- استكشاف كيف يعزز رأس المال البشري والمرونة الوظيفية الرابط بين المرونة والابتكار.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

- آدم، عبد العزيز، والحسين، أنس، ومحمد، وفاء، وعبد الرحيم، عالم. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال (مصنع دال للألبان - كابو) بولاية الخرطوم. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(3)، 480-496.
- البسيسي، تالية محمد، والشماسي، أريج عبد الرحمن. (2022). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 6(6)، 64-88.
- الجبوري، حيدر عبيد. (2011)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الكوفة.
- الشيخ يحيى، بسمة سليم. (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.
- ثابت، مؤمن زياد محمد، (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة للموظفين الإداريين لمجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة، مجلة البحوث التجارية، مج46، ع3، 588 - 561.
- جازيه، عبدالله محمد، وهب، سوسن عبدالفتاح، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). أثر الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع(4)، 38 - 25.
- حسين سهام نبيل سليمان. (2019)، المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل. 2. 185-136.
- زكي، عبير نبيل شعبان. (2024)، المرونة الهيكلية والاستراتيجية وكفاءة التنظيمات دراسة ميدانية مقارنة في محافظة بني سويف، جامعة بني سويف، مجلة كلية الآداب، 73.119-218.
- زكي، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، المجلة العلمية والاقتصادية، 4(49)، 609-660.
- سليم، خليل. زينة، أحمد. الزغبى، أحمد (2022). هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟: رؤى جديدة لتحقيق مزاي تنافسية مستدامة للفنادق المصرية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية. 2(2). 845-887

- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. عمر، عمر حسن محمد (2019)، المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، 25(2)، 111-136.
- غادة، عادل عطية. علي، عبد الهادي مسلم. (2024) الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية: الدور المحفز للقيادة التحويلية. المجلة المصرية للدراسات. 48(4)، 78-128.
- قحطان فادية عدنان. الحميري بشار عباس. (2024) تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية "معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 16(2)، 245-265.
- قدور، بدیعة عاشور، (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المصارف التجارية العامة بمدينة درنة، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع13، 1-29.
- مرهج، منذر عبد الكريم. ناصر، سومر أديب. شارد، رائد خليل. (2024). تأثير المرونة التنظيمية في استراتيجيات التسويق المستدام: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 46(5)، 161-176.
- هيلمان جوليا جوينثر، إديلتراود، منصور، حافظ الصديق إسماعيل (2024) ، المرونة التنظيمية: هل يعد مفهومها ذا قيمة للبحوث الإدارية؟. مجلة دلالات، ع(10)، 298 – 355.

المراجع الأجنبية:

- Abdul-Nasser El-Kassar, Sanjay Kumar Singh, 2019, Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices, Technological Forecasting and Social Change, Vol.144, 483-498.
- Alas, S. (2008). Connections Between types of Innovation types of organizational change and levels of learning: A study of Chinese organizations, china Insights today, 1 (1), 1-16.
- Alawamleh, M. & et al. (2023). Interpretive structural modelling of organizational innovation factors: An emerging market perspective, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 9, 1– 14.
- Angeles, A., Perez-Encinas, A. & Villanueva, C.E. Characterizing Organizational Lifecycle through Strategic and Structural Flexibility: Insights from MSMEs in Mexico. Glob J Flex Syst Manag 23, 271–290 (2022).
- Arsawan, W., E. (2022). Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, September, 8 (149), 1 – 17.
- Bengono, I.B., 2022. Governance and organisational flexibility at the junction of African MFIs' sustainability issues. Glob. J. Flex. Syst. Manag. 23 (1), 39–50.
- Broekaert, W., Andries, P., Debackere, K., 2016. Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. Small Bus. Econ. 47, 771–785.
- Chen, Yang and Kou, Gang (2017) Mproving Strategic Flexibility With Information Technologies: Insights For Firm Performance In An Emerging Economy| ،Journal Of Information Technology, Vol. 32, Issue (1), March. Pp 10–25.

-
- Cosa, M., Torelli, R. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Glob J Flex Syst Manag* 25, 445–466.
 - Damanpour, F. (2017). *Organizational Innovation*, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, Oxford University Press, USA.
 - Djellal, F., Gallouj, F., 2018. Services, service innovation, and the ecological challenge. *A Res. Agenda Serv. Innov.* 27–45.
 - Galbreath, J. (2019). Drivers of green innovations: The impact of export intensity, women leaders, and absorptive capacity. *Journal of Business Ethics*, 158(1), 47–61.
 - Hamidi, Hanaa Saddam and Abbas, Warda Ali (2024) "The Role of Organizational Flexibility in Achieving Career Creativity for Physical Education Teachers in Baghdad Education Directorates," *Modern Sport*: Vol. 23: Iss. 3, Article 14.
 - Hatum, A., Pettigrew, A.M., 2006. Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. *Br. J. Manag.* 17 (2), 115–137.
 - Jorfi, S., Nor, K. M., & Najjar, L. (2011). The relationships between IT flexibility, IT-Business strategic alignment, and IT capability. *International Journal of Managing Information Technology*, 3(1), 16–31.
 - Kelley, D., 2009. Adaptation and organizational connectedness in corporate radical innovation programs. *J. Prod. Innov. Manag.* 26 (5), 487–501.
 - Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92-115.
 - Koekemoer, L., De Beer, L. T., Govender, K., & Brouwers, M. (2021). Leadership behavior, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-8.
 - Miles, R.E., Snow, C.C., Fjeldstad, Ø.D., Miles, G., Lettl, C., 2010. Designing organizations to meet 21st-century opportunities and challenges. *Organ. Dyn.* 39 (2), 93–103.
 - Nafei, W. A. (2016). The Effect of Organizational Flexibility on Quality of Work Life: A Study on Commercial Banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 271-285.
 - Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1-14.
 - Norman, R. & Gray, J. (2009). Defining Management flexibility, *Global Journal of flexible system management* .10.27-32.
-

-
- Ogunsiji, A. S., & Akanbi, P. A. (2013). The role of perceived environmental uncertainty and strategic flexibility on the performance of selected banks in Oyo state of Nigeria. In *Information and Knowledge Management* Vol. 3, No. 7, 23-30.
 - Paula Anzola -Román, Cristina Bayona -Sáez, Teresa García -Marco, 2018 Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices: Effects on technological innovation outcomes,
 - Raynor, M.E., Ahmed, M., 2013. Three proven rules: discovering how exceptional companies think. *Strategy Leadersh.* 41 (3), 5–10.
 - Rodríguez, J. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions, *Journal of Technological Forecasting & Social Change*, 191, 1 – 15.
 - Sherehiy, B. (2008). Relationships between flexibility strategy, work organization and workforce flexibility. University of Louisville.
 - Singh, A., & Jha, S. (2024). Navigating Strategic Leadership: Unraveling the Dynamics of Technological Innovation in Organizations. *Review of Technologies and Disruptive Business Strategies*, 3, 205–227.
 - Van der Weerdt, N. (2009). Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets: Empirical Evidence of the Composition and Context Specificity of Dynamic Capabilities and Organization Design Parameters (No. EPS-2009-173-STR). ERIM Ph.D. Series Research in Management.
 - Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., Kristensson, P., 2016. Defining service innovation: a review and synthesis. *J. Bus. Res.* 69 (8), 2863–2872.
 - Wu, I.-L., Chiu, M.-L., 2015. Organizational applications of IT innovation and firm's competitive performance: a resource-based view and the innovation diffusion approach. *J. Eng. Technol. Manag.* 35, 25–44.