

# Strategic Flexibility of Intensive Care Unit Physicians and its Impact on Improving Innovative Behavior: An Exploratory Study in Some Hospitals in the Teaching City of Baghdad<sup>1</sup>

\*Zainab Jali Madhi, \*\*Dr. Zayad Ali Abbas,

\*Al-Rafidain University, Business College, Administration Department, Iraq

\*\*Al-Bayan University, Business College, Banking and Financial Department, Iraq

## المرونة الإستراتيجية لأطباء وحدة العناية المركزة وتأثيرها في تحسين السلوك الإبداعي دراسة إستطلاعية في بعض مستشفيات مدينة بغداد التعليمية

م. م زينب جالي ماضي  
كلية الرافدين الجامعة/ قسم إدارة الاعمال

م. د زياد علي عباس  
جامعة البيان / كلية إدارة الاعمال

Date of Receiving: 05<sup>th</sup> December 2022;

Date of Acceptance: 29<sup>th</sup> January 2023;

Date of Publication: 22<sup>nd</sup> February 2023

### ABSTRACT

The aim of the research is to test Impact of Strategic Flexibility in its dimensions combined (Resource Flexibility, Capabilities Flexibility, Human Capital Flexibility, Competitive Flexibility) and its impact on Improving Innovative Behavior in its dimensions (Ability to Solve Problems, Communication Capacity, Risk Taking, Encouragement and Support for Innovative), in care units concentrated in Baghdad Educational City Hospitals (Baghdad Educational City, Al-Kindi Educational, Al-Karamah Educational, Al-Yarmouk Educational, Al-Kadhimiya Educational), and based on the importance of the relationship between the research variables for society, hospitals, and intensive care units with their medical staff, the research was intended to identify the level of their importance, impact and applicability, and on this basis, the research community was (71) doctors, while the research sample was (66). On this basis, a questionnaire was prepared that included (45) items, prepared and the directions of the descriptive analytical approach based on a survey of opinions. It was processed statistically through the ready-made statistical software (SPSS V.28), depending on the statistical means (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, correlation coefficient). Pearson, multiple linear regression), and the research concluded the most prominent result embodied in achieving strategic flexibility, a relationship of correlation and influence on creative behavior through resource flexibility, capacity flexibility, human capital flexibility, and competitive flexibility in a synergistic manner.

**Keywords:** Strategic Flexibility, Innovative Behavior, Competitive Flexibility, Communication Capacity

<sup>1</sup> How to cite the article:

Madhi Z.J., Abbas Z.A., Strategic Flexibility of Intensive Care Unit Physicians and its Impact on Improving Innovative Behavior: An Exploratory Study in Some Hospitals in the Teaching City of Baghdad, IJLMS, Jan-Mar 2023, Vol 7, Issue 1, 26-43

المستخلص:

هدف البحث الى اختبار تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة (مرونة الموارد، مرونة القدرات ، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) وتأثيرها في تحسين السلوك الابداعي بأبعادها (القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال، تحمل المخاطرة، التشجيع والدعم للأبداع)، في وحدات العناية المركزة في مستشفيات مدينة بغداد التعليمية(مدينة بغداد التعليمية، الكندي التعليمية، الكرامة التعليمية، اليرموك التعليمية، الكاظمية التعليمية)، وانطلاقاً من أهمية العلاقة بين متغيرات البحث للمجتمع والمشافي ووحدات العناية المركزة بملاكتها الطبية ، فعمد البحث للتعرف على مستوى أهميتها وتأثيرها وإمكانية تطبيقها ، وعلى هذا الأساس كان مجتمع البحث (71) طبيب، بينما كانت عينة البحث (66)، وعلى هذا الأساس اعدت استبانة تتضمن (45) فقرة، ومعدة وتوجهات المنهج الوصفي التحليلي القائم على استقصاء الآراء، وانسجاماً مع هدف البحث اعدت فرضيتين رئيسيتين ، استقصي عن بياناتها وتم معالجتها احصائياً من خلال البرامج الإحصائية الجاهزة ( SPSS V.28)، بالاعتماد على الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي المتعدد)، وخلص البحث لأبرز نتيجة تجسدت بتحقيق المرونة الاستراتيجية علاقة ارتباط وتأثير في السلوك الابداعي من خلال مرونة الموارد، ومرونة القدرات، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التنافسية بشكل تداوبي.

**الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، السلوك الابداعي، المرونة التنافسية، سعة الاتصال.**

## المقدمة

تسعى معظم المنظمات الصحية في عصرنا الحاضر إلى تحقيق التكيف المستمر مع التحديات البيئية من أجل الحفاظ على بقائها وأستمرارها في ظل منافسة شديدة بين القطاع الحكومي والخاص، في ظل انتشار المستشفيات الخاصة وقدرتها على توفير خدمات صحية اخذت تحاكي ما تقدمه المستشفيات الحكومية، لذا إعتمدت العديد منها المرونة الإستراتيجية كمدخل اداري يعتمد المفاهيم الحديثة التي بدأ العمل بها في العقدين الأخيرين من القرن المنصرم، نتيجة لظروف البيئة المتسمة بعدم التأكد التي تعمل المنظمات في ظلها ، إذ يشير هذا المفهوم إلى قدرة المنظمات على إعادة تنظيم مواردها وعملياتها وإستراتيجياتها ،وحيث إن نجاح اي منظمة أو فشلها يقاس من خلال إمتلاكها للمهارات الإدارية ،ومن ضمنها قدرتها على صياغة بدائل إستراتيجية مرنة وتبنيها ، وجعل الإبداع هدفا أساسيا ومطلبا لها من أجل التميز في الأداء والمحافظة على إستمراريتها في

البيئة التنافسية ، والسعي إلى التركيز في توجيهها نحو تجويد مخرجاتها وخدماتها ، وأداء أنشطتها للإرتقاء بمستوى يميزها عن غيرها في كافة الجوانب ، لخلق عوامل تنظيمية داخل بيئة المنظمة من خلال توافر الكفاءات البشرية المؤهلة ، ومواكبة التطورات والمستجدات البيئية ، حيث تكمن أهمية العوامل التنظيمية في إنها تمثل أحد أبرز المفاهيم المرتبطة بسلوك الأفراد والذي يعد مطمح كل منظمة تسعى إلى زيادة فرص الرقي والتطور والنجاح والإبداع ، حيث إن السلوك الإبداعي للأفراد ينتج عنه أفكار جديدة تخدم المنظمة وتضمن لها التميز بين منافسيها ، ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث ليلسط الضوء على المرونة الإستراتيجية ومدى تأثيرها في تحسين السلوك التنظيمي لأطباء وحدة العناية المركزة في مستشفيات مدينة بغداد التعليمية ، وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور تضمن الأول منهجية البحث ، والمحور الثاني تضمن الجانب النظري ، أما المحور الثالث فقد تطرق إلى التحليل العملي للبحث ، وأختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات .

### أولاً: مشكلة البحث:

أكدت العديد من الدراسات ذات الصلة بالسلوك الابتداعي على أن أداء المنظمات الصحية يمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة لها والضامن لنجاحها واستمرارها ، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأسباب الكامنة وراء وجودها لتنتهج السلوك الإبداعي أكثر غيرها ، إلا أن دراسة العوامل التي تعزز من الأداء الإبداعي للمشافي التعليمية بشقيه الاستكشافي والاستثماري لا زالت تشكل ميداناً للتحدي ، إذ أن قدرتها توجه لتحقيق السلوك الإبداعي الذي يستند لمجموعة من العوامل ، ومن أهم تلك العوامل مستوى امتلاك للإمكانية اللازمة من المرونة الاستراتيجية في قراراتها التنافسية ، إذ يعتمد نجاحها وبقائها في ميدان التنافس وبناء السمعة والحصول على رضا زبائنها من مرضى بشكل أساس على المرونة الاستراتيجية التي تمتلكها .

وعلى هذا الأساس احتاج موضوع المرونة الاستراتيجية إلى استكشاف مستمر كونها تركز على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية مع عدم إهمال السمة الاستباقية للمرونة الاستراتيجية وبما يوجهها لتحسين من سلوكيات الإبداع على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، لتظهر امام الباحثين مشكلة رئيسة تتجسد في (هل استطاعت المستشفيات التعليمية من توظيف مرونتها الاستراتيجية في تحسين السلوك الإبداعي؟) ومن هنا تبرز مجموعة من التساؤلات التي تمثل مشكلة الدراسة وهي كالاتي:

1. هل استطاعت المشافي التعليمية لمدينة بغداد من تحسين السلوك الإبداعي، وأي من ابعاده نال اهتمام الأطباء أكثر من غيره؟

2. ما مستوى امتلاك المشافي التعليمية للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، واي من ابعادها الأكثر اهتمام وتطبيق؟
3. هل يمكن للمرونة الاستراتيجية التي تظهرها المشافي التعليمية من تحسين السلوك الإبداعي؟
- ثانياً: أهمية البحث:** وتتمثل أهمية البحث بالآتي:

1- تطرقها الى مواضيع مهمة وحيوية في الفكر الإداري متجسدة بموضوع (المرونة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي).

2- تستمد الدراسة أهميتها من خلال تطبيقها على قطاع الصحة في العراق من خلال مستشفيات مدينة الطب التعليمية في بغداد ولما يمثله القطاع الصحي من أهمية كبيرة على جميع فئات المجتمع.

3- تشخيص وتقييم دور المتغيرات المبحوثة ميدانياً في مستشفيات مدينة بغداد التعليمية وتقيدي عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد في إجراء عمليات تطبيقي تلك المتغيرات.

**ثالثاً: أهداف البحث** يتجسد الهدف الرئيس للبحث في استكشاف طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للمستشفيات المبحوثة ومنه تنبثق عدة أهداف فرعية وكالاتي:

1. الكشف عن مستوى السلوك الإبداعي للمستشفيات عينة البحث.
2. التحقق من مدى امتلاك المستشفيات موضوع البحث للمستوى المطلوب من المرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية بطريقة استجابية أو استباقية.
3. التحقق فيما إذا كان هناك تبايناً بين المستشفيات مدار البحث في مستوى توافر المتغيرات موضوع البحث.

#### **رابعاً: فرضيات البحث:**

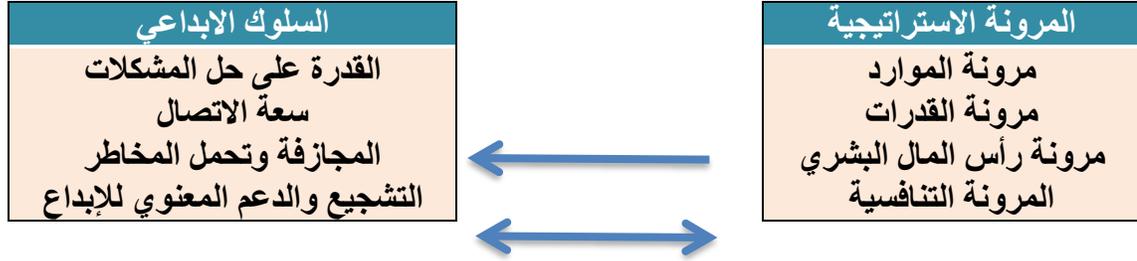
الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي.

الفرضية الرئيسة الثانية للبحث: تؤثر المرونة الاستراتيجية بإبعادها مجتمعة في السلوك الإبداعي.

#### **خامساً: المخطط الفرضي للبحث**

تم اعتماد متغيرين اساسيين لبناء نموذج البحث الافتراضي هما المرونة الاستراتيجية المتمثل بـ(مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) والمتغير الثاني السلوك الإبداعي متمثلاً بـ(القدرة

على حل المشكلات، سعة الاتصال، المجازفة وتحمل المخاطر، التشجيع والدعم المعنوي للإبداع) وكما موضح بالشكل (1) أدناه :



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر/ من إعداد الباحثين

#### سادساً: مجتمع البحث وعينته:

من اجل تحقيق حالة الانسجام بين هدف البحث التطبيقي والاسس النظرية التي اعتمدت فيه، اختار الباحثين خمس مشافي تعليمية (مدينة بغداد التعليمية، الكندي التعليمية، الكرامة التعليمية، اليرموك التعليمية، الكاظمية التعليمية)، وقد ضم مجتمع البحث وحدات العناية المركزة ، كونها من الأقسام المهمة التي تحتاج لسلوك ابداعي ومرونة استراتيجية تتفاعل وتتكامل وتتكيف مع حجم الطلب على خدماتها الطبية، وعلى هذا الأساس كان عدد الأطباء (71) ، وزعت عليهم الاستبانة ، ليستلم منهم (66) كانت جميع الاستبانات المستردة صالحة للتحليل الاحصائي، ولتشكل قبلها عينة البحث القصدية.

سابعاً: مصادر جمع البيانات:

اعتمد البحث الدراسات السابقة من بحوث واطاريح ورسائل، فضلاً عن مواقع الشبكة العنكبوتية للإيفاء بمتطلبات الجانب النظري واعداد المقاييس التي يستقصى عن الظاهرتين المبحوثين، يضاف اليها المقابلات والمشاهدات والملاحظات، اذ يوضح الجدول (2) مصادر اعداد الاستبانة التي تضمنت (44) فقرة.

## الجدول (2) ترميز الاستبانة بحسب المقاييس والانموذج المنتخب للبحث

| المصدر       | الترميز | الفقرات | البعد                   | المتغير              |
|--------------|---------|---------|-------------------------|----------------------|
| Sanchez,1995 | X1      | 20      | مرونة الموارد           | المرونة الاستراتيجية |
|              | X2      |         | مرونة القدرات           |                      |
|              | X3      |         | مرونة رأس المال البشري  |                      |
|              | X4      |         | المرونة التنافسية       |                      |
| Fregger,2007 | Y1      | 24      | القدرة على حل المشكلات  | السلوك الابداعي      |
|              | Y2      |         | سعة الاتصال             |                      |
|              | Y3      |         | تحمل المخاطرة           |                      |
|              | Y4      |         | التشجيع والداعم للأبداع |                      |

### المبحث الثاني

### الجانب النظري

### أولاً : المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility

#### 1- مفهوم المرونة الإستراتيجية Concept of Strategic Flexibility

إن المستوى العالي من المنافسة وظروف عدم التأكد قد أجبر المنظمات على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة في الوقت المناسب كي تحافظ على موقعها التنافسي، إذ إن ممارسات الإدارة في بيئتها المستقرة ليست مناسبة مع البيئة الديناميكية وعدم التأكد، لذا فقط ركز الإداريون على مرونة المنظمة الإستراتيجية كنوع من الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة (Shimizu&Hitt,2004:46)، وقد أعتمد الكثير من الباحثين في حقول الإدارة الإستراتيجية والصناعية وتكنولوجيا المعلومات اعتمدوا مفهوم المرونة الإستراتيجية، مما أعطى الاعتراف المتزايد لأهمية الإستراتيجية لهذا المفهوم (Zhang,2005:166)، وللمرونة الإستراتيجية خاصية تسمح للمنظمات الحديثة الاستعداد العالي للتغيرات البيئية غير المتوقعة، حيث تتفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات التي تتعلق بالدراسات التحليلية الهادفة الى توقع العديد من السيناريوهات، وصياغة إستراتيجية لكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية الأكثر

احتمالا ,والتحضير لمهمة التنبؤ السريع لأحد البدائل إذا لزم الأمر (Al-Mirikhil,2021:633)، وتتجسد المرونة الاستراتيجية في القدرة على التفكير بطرائق وأساليب تفكير استباقية وبدرجة استجابة عالية مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، مع عدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور، 2002: 118) ، وتشمل المرونة الجانب النوعي في السلوك الموجه لتحقيق ابداع ذاتي وجماعي فهي قدرة الفرد العقلية على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد (كمال، 2018: 126).

وهناك عدد من تعريفات المرونة الإستراتيجية التي تحمل في طياتها الوجود الضمني لقدرات احتياطية داخل المنظمة، بهدف التغلب على القوى البيئية المزعزعة للاستقرار، فالمنظمة وبسبب طبيعة عدم التأكد البيئي سيكون لها إحتياطي محدود للتكيف مع التغيرات البيئية، وفي حالة عدم وجوده ستعرض المنظمة للخطر وسيتهدد بقاءها، وفيما يلي تعريفات المرونة الإستراتيجية:

### الجدول (3) مفهوم المرونة الاستراتيجية

| ت | أسم الباحث                    | المفهوم   |
|---|-------------------------------|---|
| 1 | Das&Elango,1995:26            | قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة مع مراعاة القوى التنافسية في السوق .      |
| 2 | Volberda,1997:172             | النتيجة المشتركة لإستجابة المنظمة والقدرة على التحكم في إدارتها.  |
| 3 | Butler&Ewald,2000:11          | جزء رئيس من الإستراتيجية التنافسية والمتضمنة آليات التكيف للتحويلات البيئية والاستعداد المستمر للتغيير.               |
| 4 | Johanson et al,2003:7         | توليد وإيجاد بدائل للاختيار على المدى الطويل  |
| 5 | Hamel & Välikangas ,2003:3    | إستراتيجية تحول بإستمرار تتوافق دائما مع الفرص الناشئة والإتجاهات الأولية.  |
| 6 | Nadkarni & Narayanan,2007:245 | القدرة على الإسراع بالتغيير والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التغييرات المستمرة في النشاطات الإستراتيجية الحالية . |
| 7 | Zhou&Wu,2010:549              | امكانية إعادة تخصيص وإعادة تنظيم مواردها التنظيمية وعملياتها وإستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية.              |

### 2- أبعاد المرونة الإستراتيجية Dimensions of strategic flexibility

بعد إطلاعنا على بعض مفاهيم المرونة الإستراتيجية التي بينت محتوى ومضمون وأبعاد المرونة الإستراتيجية، لابد من تسليط الضوء على أهم الأبعاد التي أعتد عليها البحث الحالي مقياسا للمرونة الإستراتيجية فقد حدد

كل من (Sanchez,1995) و (Yu,2012; Li, et..al,2011; Li,et..al ,2008) و (المعاضيدي, 2001:21) أبعاد المرونة الإستراتيجية وهي:

#### أ. مرونة الموارد Resource Flexibility

والتي تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع مجمل ماتملكه من موجودات وإمكانيات مالية وبشرية ومهارات معرفية تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة وإستخدام مواردها بشكل مرن بطرائق بديلة للإجراء والعمل، حينما يكون ذلك ضروريا والذي من شأنه أن يسمح للمنظمة أن يكون لها خيارات مرنة، عندما تتعامل مع بيئات ديناميكية، وتعد الموارد التي تملكها المنظمة من أهم مزاياها التنافسية، لذا تسعى المنظمة إلى الحد من محاولة تقليدها من قبل المنافسين لمنع امتلاكها.

#### مرونة القدرات Capability Flexibility

يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على الإستفادة من الموارد الجديدة والأكثر فاعلية لتلبية حاجات عملائها، وكذلك إمتلاك صانع القرار الإستراتيجي القدرة للحصول على البيانات وتحليلها لتحديد وإستغلال الإتجاهات الناشئة، كذلك يشير إلى مدى تمكن الإدارة الإستراتيجية من دمج وتكييف وصياغة الموارد والمهارات المنظرية الداخلية والخارجية لتلبية ماتقرضه البيئة المتغيرة على المنظمة، لذا فإن المنظمات الساعية إلى تطوير مزاياها التنافسية يجب عليها بناء قدرات إستراتيجية متميزة ذات قيمة لدى المستهلكين الحاليين والمحتملين، من هنا يظهر الدور المهم الذي تلعبه القيادات الإستراتيجية في بناء القدرات، ونظرا لأهمية القدرات الإستراتيجية فقد ركز الباحثين جهودهم عليها لبيان أهميتها، ويظهر ذلك من خلال تعدد المداخل التي طرحها الباحثين في بناء القدرات الإستراتيجية.

#### ب. مرونة رأس المال البشري Human Capital Flexibility

تشمل مرونة رأس المال البشري المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة على تعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى إستعداد الموظفين لأداء مهام مختلفا رداً على متطلبات العمل المختلفة (Qlalkan,2010:65)، لقد فرضت كل من العولمة وإتجاهات التغيير المختلفة على المؤسسات أن تكون أكثر قدرة ومرونة على التكيف، كي تحتضن التنوع وتصبح قادرة على العمل على الصعيد العالمي، وهذا يتطلب من القادة والأفراد مرونة أكثر وتطوير للمهارات والإستراتيجيات (Marilyn&Helms,2006:939)، وتعتبر مرونة رأس المال البشري عاملاً مهماً في المنظمة، فهي تسمح

للعاملين بالتأقلم مع التغيير الذي سيطراً على ساعات العمل في المنظمة وتطوير مهاراتهم (Radomaska,2015:167).

### ت. المرونة التنافسية Competitive flexibility

تؤثر المرونة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية في مختلف المستويات في المنظمة، وقدرتها على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، فضلاً عن قدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة والاستجابة لطلبات الزبائن وتنويع خياراتها الإستراتيجية لتتنافس بشكل فعال (Zhang,2006:81).

## ثانياً: السلوك الإبداعي Innovative Behavior

### 1- مفهوم السلوك الإبداعي Concept of Innovative Behavior

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك الإبداعي يجب التفريق بين الإبداع نتيجة جهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع عملية توليد وتبني وتنفيذ الأفكار والممارسات الجديدة داخل المنظمة (Gretchen,1995:1449)، يعد الإبداع أمراً ضرورياً للمنظمات المعاصرة، إذ أجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على إن منظمات اليوم تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدًا، الأمر الذي يجعلها بحاجة ملحة إلى الإبداع، فهو يساعد على تحسين قدرات العاملين لمواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات (كمال، 2018:125)، ونظراً لإزدياد وتيرة التسارع في التغييرات بسبب العولمة وتفجر الثورة العلمية والتكنولوجية مما زاد في التغييرات المتسارعة المتكيفة مع الواقع الجديد، مما إنعكس على حدة المنافسة، هذا كله يتطلب من القياديين الإهتمام بتنمية الإبداع وتعزيزه لأنه الأساس في عملية التطوير والتغيير لدى الأفراد في المنظمات بشكل عام، كي يساعدهم في مواجهة الظروف الطارئة والتصدي للمشكلات الحالية والمستقبلية (الكفاوين، 2021:128)، فالسلوك الإبداعي أصبح أحد الضرورات الأساسية في المنظمات، فلم يعد كافياً أداء الأعمال في المنظمات على أختلاف أنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية لأن هذا سوف يقودها إلى الفشل والوقوف والتراجع عن الركب المتسارع في المضي للأمام (النوايسة، 2009: 76)، لذا سوف نستعرض عدد من المفاهيم الخاصة بالسلوك الإبداعي لعدد من الباحثين:

## الجدول (4) مفاهيم السلوك الإبداعي

| المفهوم  | أسم الباحث              | ت |
|--|-------------------------|---|
| الأداء المميز المستند للأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها، وبمستويات عالية من الثقة التنظيمية التي بمقدورها توليد البيئة الإبداعية. | Tan & Tan ,2000         | 1 |
| الاستخدام المبكر لأحد الأفكار من قبل إحدى المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.                              | Kwasniewska& Necka,2004 | 2 |
| المعرفة والإكتشافات الناتجة عن إتصالات المنظمة الداخلية لتطوير وتعديل الأساليب والإجراءات وطرائق العمل داخلها.                     | Fregger,2007            | 3 |
| المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من التفكير العادي وإتباع نمط جديد من التفكير المتمثل بالطلاقة والمرونة والأصالة.    | حمادات ,2007            | 4 |
| سلوك مميز يمارسه الفرد المبدع في مكان العمل، وهذا السلوك يسهم في أكتشاف أو تطوير منتج أو فكرة غير معلومة سابقا.                    | الزبيدي ,2017           | 5 |
| الفعل السابق للإبداع يمثل الإتجاه السائد والمرغوب لكل مؤسسة تسعى للإبداع والتحول إلى واقع جديد وذو قيمة نافعة .                    | عبد الرحمن , 2018       | 6 |

## 2- أبعاد السلوك الإبداعي Dimensions of Innovative Behavior

أ. القدرة على حل المشكلات Ability to Solve Problems  
 قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أدوات أو أشياء أو نظم إجتماعية لايرها الآخرون فيها ,والتفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم على إفتراض إن تحسين معين يعني الإحساس بمشكلة ما (Robbins, 2001), والقدرة على تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد ,من خلال تحديد أبعادها ونواحي القصور فيها للتوصل للحلول المبدعة بصدها , ( مهدي ,2018 : 8 ).

ب. سعة الإتصال Connection Capacity  
 تعمل عملية الإتصال دورا مهما في تسيير معظم الأعمال الإدارية في المنظمة، وإن بقاء وإستمرار أي منظمة وقيامها بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها يعتمد على وجود نظام إتصال فعال ( Singh&Pandey,2004 ) , وهذا يتطلب العناية والإهتمام بالموارد البشرية وهذا الإهتمام يكون عن طريق تفعيل الإتصال بين مختلف الأفراد والجماعات في المنظمة ,كذلك الإهتمام بالعلاقات بين القادة والإداريين والمشرفين والمرؤوسين داخل المنظمة ( Thill&Bovee,2005 ).

### ت. المجازفة وتحمل المخاطر Take Risks

المجازفة هي رغبة الأفراد بالقيام بالأعمال ذات المخاطرة وتخصيص الأموال لها والعمل مع الأفراد الذين يمتلكون روح المجازفة (الحوامدة و المعايطة, 2003: 55), وهي مدى إستعداد اعضاء الفريق للعمل ومواجهة المواقف الصعبة التي يواجهها وتحدي نقاط ضعف الخطط والإستراتيجيات لتحفيز الأعضاء على تذليلها ومواجهتها (عبد الغني, 2010: 34), أما تحمل المخاطر فقد أشار لها ( الشمري, 2002: 196), بأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها, في نفس الوقت يكون الفرد فيه قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها, كذلك لديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

### ث. التشجيع والدعم المعنوي للإبداع Encouragement and moral support for Innovation

يعد المناخ التنظيمي عنصرا أساسيا لتأسيس الإبداع ونظامه، حيث تكون له تأثيرات إيجابية في زيادة إمكانية الإبداع، فالفرص الإبداعية تهيء المناخ الإبداعي والمعرفي وتنمي الإبداع لجميع العاملين في كل المستويات، في حين تنمية الموارد البشرية المبدعة وجعلها وجعلهم أكثر إبداعا يكون من خلال رفع الروح المعنوية وصيانة وتنمية هذه الموارد (ابو ناموس, 2016: 28).

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي للبحث

#### 1. قياس صدق وثبات استبانة البحث من خلال معامل كرونبيخ الفا:

اعتمد البحث الحالي اسلوب (الفا كرونبيخ) للتعرف على ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، إذ يوضح الجدول (5) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (المرونة الاستراتيجية، السلوك الإبداعي)، إذ كانت النتائج بحسب الآتي:

أ. المتغير المستقل الأول (المرونة الاستراتيجية): قيس المتغير عبر اربعة ابعاد رئيسة معبر عنها (20) فقرة موجّهة بشكل مباشر لمعرفة توفرها من خلال السلوكيات التي تتركها العينة، إذ حصلت المرونة الاستراتيجية على معامل ثبات (0.842)، ومعامل صدق (0.918).

ب. المتغير المعتمد (السلوك الإبداعي): قيس المتغير اجمالاً عبر أربع ابعاد رئيسية، فضلاً عن (24) فقرة، فقيس المتغير المعتمد السلوك الإبداعي اجمالاً ليحصل على معامل ثبات (0.811)، وبمعامل صدق (0.900).

الجدول (5) صدق وثبات أبعاد البحث على مستوى إجابات العينة (n=66)

| الابعاد              | الترميز | عدد الفقرات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|----------------------|---------|-------------|--------------|-------------|
| المرونة الاستراتيجية | STFLEX  | 20          | 0.842        | 0.918       |
| السلوك الإبداعي      | INN     | 24          | 0.811        | 0.900       |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

## 2. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

أ. المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية: تبين اهتمام عينة البحث بالمرونة الاستراتيجية بنسبة (80.4%) الجيد ، والناجم عن توفرها بوسط حسابي (4.02) مرتفع المستوى ، وبمعامل اختلاف نسبي (8.66%) وانحراف معياري (0.348)، لتشير الى الاتفاق على قدرة وحدات العناية المركزة على إعادة تخصيص وإعادة تنظيم مواردها التنظيمية وعملياتها وإستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية التي تنجم عن الامراض والابوة والحوادث التي تصيب مراجعيها ويحتاجون من خلالها للمكوث تحت العناية المشددة، فيما تبين إمكانية تعزيز هذه الوحدات المهمة لمرونتها الاستراتيجية بالاعتماد على الموارد بالترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (10.40%)، واهتمام نسبي (83.6%)، فيما كان الترتيب الثاني في تحسين المرونة الاستراتيجية لبعدها التنافسية وبمعامل اختلاف نسبي (11.58%) واهتمام نسبي (79.4%)، اما الترتيب الثالث فقد حلت مرونة رأس المال البشري بمعامل اختلاف نسبي (12.23%) واهتمام نسبي (80%)، بينما كان لمرونة القدرات الترتيب الرابع وبمعامل اختلاف نسبي (12.26%) واهتمام نسبي (78.6%).

ب. المتغير المعتمد السلوك الإبداعي: اتضح للباحثين من نتائج الجدول (6) ، حصول السلوك الإبداعي على معامل اختلاف نسبي (8.16%)، وانحراف معياري (0.325)، ليشير الى اتفاق من قبل العينة على المبادرة التي يبديها الاطباء والمتمثلة بقدرتهم على التخلص من التفكير العادي وإتباع نمط جديد من التفكير المتمثل بالطلاقة والمرونة والأصالة وحل المشكلات بكفاءة وفاعلية، ليتبين حصولها على وسط حسابي (3.98) مرتفع المستوى ، وينال اهتمام نسبي (79.6%)، اما على مستوى الابعاد التي قيس من خلالها السلوك الإبداعي ، فقد اتضح ارتكازه على سعة الاتصال بالترتيب الأول بمعامل اختلاف نسبي (11.87%) وبوسط حسابي (4.17) مرتفع المستوى، بينما حل بعد القدرة على حل

المشكلات بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (12.59%) وبوسط حسابي (3.98) مرتفع المستوى، اما الترتيب الثالث فقد اعتمدت وحدة العناية المركزة على التشجيع والدعم للأبداع بمعامل اختلاف نسبي (13.63%) وتوفر بوسط حسابي (3.88) مرتفع ، اما الترتيب الرابع فقد كان لبعده المجازفة وتحمل المخاطرة بمعامل اختلاف نسبي (14.07%) ووسط حسابي (3.90) مرتفع المستوى، ومن مراجعة الفقرتين السابقتين يتبين اعتماد السلوك الإبداعي بالترتيب الأول، بينما كانت المرونة الاستراتيجية بالترتيب الثاني في وحدات العناية المركزة.

### الجدول (6) الإحصاء الوصفي لبيانات متغيري البحث وابعادها (n=66).

| الاولوية | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات               |
|----------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| الثاني   | 80.4              | 8.66             | 0.348             | 4.02          | المرونة الاستراتيجية    |
| 1        | 83.6              | 10.40            | 0.435             | 4.18          | مرونة الموارد           |
| 4        | 78.6              | 12.26            | 0.482             | 3.93          | مرونة القدرات           |
| 3        | 80                | 12.23            | 0.489             | 4.00          | مرونة رأس المال البشري  |
| 2        | 79.4              | 11.58            | 0.460             | 3.97          | المرونة التنافسية       |
| الاول    | 79.6              | 8.16             | 0.325             | 3.98          | السلوك الابداعي         |
| 2        | 79.6              | 12.59            | 0.501             | 3.98          | القدرة على حل المشكلات  |
| 1        | 83.4              | 11.87            | 0.495             | 4.17          | سعة الاتصال             |
| 4        | 78                | 14.07            | 0.549             | 3.90          | تحمل المخاطرة           |
| 3        | 77.6              | 13.63            | 0.529             | 3.88          | التشجيع والداعم للأبداع |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمعنية بعلاقات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي: التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى: ومن مراجعة نتائج الجدول (7) وجدت المرونة الاستراتيجية قد حققت خمس علاقات ارتباط من أصل خمسة من القوية، وبنسبة (100%) من العلاقات مع السلوك الابداعي وابعاده الاربعة، وجميعها بقيمة احتمالية تراوحت (0.000) اقل من (5%) فكانت على النحو الاتي: حققت المرونة الاستراتيجية علاقة ارتباط طردية (\*\*0.678) قوية مع السلوك الابداعي اجمالاً وبقيمة احتمالية (0.000)، ليشير الى أي زيادة اهتمام من قبل وحدة العناية المركزة بالمرونة الاستراتيجية لوحدة واحدة، فأن تلك الزيادة ستؤدي بالضرورة الى اهتمامها الإضافي بالسلوك الابداعي اجمالاً وبقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح.

اما على مستوى العلاقة مع ابعاد السلوك الابداعي، فقد استطاعت المرونة الاستراتيجية من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع القدرة على حل المشكلات ( $0.534^{**}$ ) قوية وقيمة احتمالية (0.000)، وحققت المرونة الاستراتيجية علاقة ارتباط مع سعة الاتصال مقدارها ( $0.528^{**}$ ) قوية وقيمة احتمالية (0.000)، ومع تحمل المخاطرة ( $0.503^{**}$ ) طردية قوية وقيمة احتمالية (0.000)، وحققت المرونة الاستراتيجية علاقة ارتباط مع التشجيع والدعم للأبداع وقيمة معامل الارتباط ( $0.555^{**}$ ) قوية وقيمة احتمالية (0.000)، أي تمكنت وحدة العناية المركزة من توظيف المرونة الاستراتيجية في تحسين مستوى السلوك الابداعي بشكل قوي، واستطاعت اعتماد المرونة الاستراتيجية بشكل قوي في تحسين سعة الاتصال ومعالجة الشكاوى وتوفير الامن الوظيفي والتشجيع والدعم للأبداع، وتحمل المخاطرة، والقدرة على حل المشكلات، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسة الأولى (ترتبط المرونة الاستراتيجية مع السلوك الابداعي وابعاده ارتباطاً معنوياً)، وقد وضح الجدول (7) هذه العلاقات.

الجدول (7) علاقات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي

| السلوك الابداعي | التشجيع والدعم للأبداع | تحمل المخاطرة | سعة الاتصال  | القدرة على حل المشكلات | الابعاد              |
|-----------------|------------------------|---------------|--------------|------------------------|----------------------|
| $0.678^{**}$    | $0.555^{**}$           | $0.503^{**}$  | $0.528^{**}$ | $0.534^{**}$           | المرونة الاستراتيجية |
| 0.000           | 0.000                  | 0.000         | 0.000        | 0.000                  |                      |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

#### 4. اختبار الفرضية الرئيسة والمعنية بتأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في السلوك الإبداعي:

تبين للباحثين وجود انموذج للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (126.475) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.988) عند درجة الحرية (65) وقيمة احتمالية (0.05)، فيما أظهرت نتائج الجدول (8) وجود معامل تفسير (0.460)، ومعامل تفسير معدل (0.455) يتضمن الابعاد الاربعة، إذ استطاعت ابعاد (المرونة الاستراتيجية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (45.5%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الابداعي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (54.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، إذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على السلوك الابداعي من تحسين يعزى للمرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة. بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد مرونة الموارد في السلوك الابداعي مقداره (0.261) وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (7.930)، فيما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد مرونة القدرات في السلوك الابداعي مقداره (0.302) وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (10.278)، ووجود تأثير إيجابي طردي لبعد تقييم مشاعر الآخرين في السلوك الابداعي مقداره (0.191) وقيمة احتمالية

(0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (5.393)، فضلاً عن اعتماد المرونة التنافسية في تحسين السلوك الابداعي مقداره (0.119) وقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (3.832) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.997) ودرجة حرية (65) عند القيمة الاحتمالية (0.05)، إذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة في السلوك الابداعي تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{السلوك الابداعي (Y)} = (0.483) + (0.302 * \text{مرونة القدرات}) + (0.119 * \text{المرونة التنافسية}) + (0.261 * \text{مرونة الموارد}) + (0.191 * \text{مرونة رأس المال البشري})$$

الجدول (8) تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في السلوك الابداعي (n=66)

| السلوك الابداعي |        |         |                  |                |       |       | المتغير المستقل        |
|-----------------|--------|---------|------------------|----------------|-------|-------|------------------------|
| F               | T      | p-value | A R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | B     | A     |                        |
| 126.475         | 7.930  | 0.000   | 0.455            | 0.460          | 0.261 | 0.483 | مرونة الموارد          |
|                 | 10.276 | 0.000   |                  |                | 0.302 |       | مرونة القدرات          |
|                 | 5.393  | 0.000   |                  |                | 0.191 |       | مرونة رأس المال البشري |
|                 | 3.823  | 0.000   |                  |                | 0.119 |       | المرونة التنافسية      |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

#### المبحث الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

##### أ. الاستنتاجات المرتبطة بالجانب التطبيقي للبحث:

1. تبين اهتمام وحدة العناية المركزة لبعض من المستشفيات الحكومية التعليمية بالمرونة الاستراتيجية، والناجم عن تعزيزها بمرونة مواردها، فضلاً عن تحسينها بالمرونة التنافسية، ومرونة رأس المال البشري، ومرونة القدرات بشكل مرتفع.

2. اتضح اهتمام وحدة العناية المركزة بالسلوك الإبداعي، وسعت الى تعزيزه بسعة الاتصال، فيما توجهت الى اعتماد القدرة على حل المشكلات، والتشجيع والدعم للأبداع وتحمل المخاطرة في تحسينه.
3. ثبت اعتماد وحدة العناية المركزة على المرونة الاستراتيجية لتحسين السلوك الإبداعي، اذ استطاعت من توظيف مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية، وهذا ما يشير الى التوظيف الأفضل للأنموذج المرونة الاستراتيجية الموجه بشكل تداؤبي لتحسين السلوك الإبداعي اجمالاً فيها.

### ب. التوصيات المرتبطة باستنتاجات الجانب التطبيقي للبحث:

1. ضرورة اهتمام وحدة العناية المركزة الإضافي بتحسين مرونتها الاستراتيجية من خلال تبني الآليات الآتية:
  - ا. تعزيز اهتمامها بمرونة الموارد من خلال التزامها بتوفير الموارد، لاسيما المعلومات الجديدة وتمكينها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة.
  - ii. التحسين الإضافي لمرونة القدرات التي تمتلكها من خلال تفويض بعض الصلاحيات لأطبائها الذين يمتلكون قدرات مميزة بمعالجة الحالات الطارئة دون انتظار المسؤولين وبما يعظم الفائدة من مواردها واستثمارها بشكل أفضل.
  - iii. الاهتمام بمرونة رأس المال البشري من خلال استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل القادرة على مواجهة التغيرات المستمرة وتنوع الامراض، فضلاً عن تدريب وتطوير الأطباء والملاك الساند ليصبحوا أكثر قدرة للتصدي ومواجهة مختلف الحالات المرضية.
  - iv. العمل على تحسين المرونة التنافسية لوحدة العناية المركزة من خلال متابعتها لتطورات المنافسين والتغيرات الصادرة منهم ومحاكاتها، للتجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة على توفير الخدمات الطبية في العراق وخارجه.
2. ينبغي اهتمام وحدة العناية المركزة بتعزيز سلوكها الإبداعي وبما يرضي أصحاب المصلحة من خلال تبني الآليات الآتية:
  - ا. تحسين القدرة على حل المشكلات بين الأطباء وادارتهم ومع المرضى بمختلف الظروف والمواقف من خلال تجربة أفكار وطرائق جديدة لحل المشكلات في مكان العمل، فضلاً عن الاستجابة السريعة لحلها باعتمادهم تطوير بدائل متعددة للمشكلات الطارئة.

- II. تعزيز سعة الاتصال لوحدة العناية المركزة مع الأقسام الأخرى من خلال التعاون بين الاطباء واعتماد العمل الجماعي في أداء المهام الرئيسية غير المنمطة، فضلاً عن نظام اتصالات فاعل وكفاء تعتمد الوحدة.
- III. العمل على الارتقاء بمستوى تحمل أطباء وحدة العناية المركزة للمخاطرة اثناء العمل من خلال التحلي بالشجاعة للقيام بأعمال جديدة دون تردد أو خوف، فضلاً عن الأخذ بالأفكار الجيدة بسرعة حول الحالات الخطرة.
- IV. تشجيع ودعم الابداع في وحدة العناية المركزة من خلال القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود، وتبادل الخبرات مع الوحدات الطبية العاملة في المجال نفسه وبمستشفيات أخرى، والتشجيع الأطباء بالابتعاد عن الروتين السلبي.
3. ضرورة اعتماد وحدة العناية المركزة على المرونة الاستراتيجية في تحسين السلوك الإبداعي، من خلال توظيفها لمرونة الموارد، ومرونة القدرات، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التنافسية.

#### المصادر:

1. المعاضيدي، معن وعبد الله جارالله، 2001 "تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية ، دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
2. كمال، يوسف، (2018) ، "أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعرييج" جامعة محمد بوضياف بالمسيلة \ الجزائر .
3. الكفاوين، عبد المجيد علي والزعبي، خالد يوسف "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط ( دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الاردن ) ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية ، 2021 .
4. حمادات، محمد حسن، (2007)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
5. الزبيدي، سحر، (2017) ، القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين.
6. عبد الرحمن، أميرة (2018) العالقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
7. الحوامدة، نضال، والمعاطبة سالم، (2003)"، أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المنارة، جامعة آل البيت، مجلد (14)، عدد (9).

8. عبد الغني، أحمد عبده، (2010)، ادارة وبناء فرق عمل مقدمة للملتقى الاول للجودة.
9. الشمري، فهد عايض "المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث " الرياض، شركة نجد التجارية، 2002.
10. Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael A., 2004 (Strategic Flexibility: Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions) *Journal Academy Of Management Executive*, Vol. 18, No. 4
  11. Zhang, Michael J. (2005) Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation, *Journal Of Engineering and Technology Management*, 22 pp 163–184.
  12. Al-Mirikhil, khamis (2021) The Role of Strategic Flexibility on Enhancing Institutional Excellence: A Study on Security Sector Institutions, 1 University of Qatar, *HNSJ*, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2935>,
  13. Das, T. K., & Elango, B. (1995) Managing strategic flexibility: Key to effective performance. *Journal of General Management*, 20(3), 60-75.
  14. Volberda H.W. (1997) Building Flexible Organizations in Fast-moving Markets, *Long Range Planning* 30 (2), 169-183.
  15. Butler, T., & Ewald, J. (2000) The fundamentals of flexibility. *Hospital Topics: Research and Perspectives in Health Care*, 78(3), 11-18.
  16. Johnson, Jean L. Lee, Ruby Pui-Wan. Saini, Amit & Grohmann, Bianca (2003) Market-Focused Strategic Flexibility – Conceptual Advances and an Integrative Model, *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (1), 74-89.
  17. Hamel G., Välikangas L. (2003) The Quest for Resilience, *Harvard Business Review* 81 (9), September 2003, Reprint 4910.
  18. Nadkarni S., Narayanan V.K. (2007) Strategic Schemas, Strategic Flexibility and Firm Performance – The Moderating Role of Industry Clockspeed, *Strategic Management Journal* 28 (3), 243-270.
  19. Zhou, K. Z. and Wu, F. (2010), Technological capability, strategic flexibility, and product innovation, *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 5, pp. 547–561.
  20. Yu, Feifei, (2012) Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China, *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No.4: 1711-1720.
  21. Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang. (2011) Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles, *Chinese Management Studies*, Vol. 5 No. 3: 256-271.
  22. Li, Yuan; Liu, Yi; Duan, Yi & Li, Mingfang, (2008) Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China, *International Journal of Technology Management*, Vol.41, No.1/2: 223 – 245.
  23. Spreitzer, Gretchen., (1995) Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol.38, N.5, p.1449.
  24. Tan. H. H. & Tan. C., S. F.( 2000) Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization Trust, *Organize Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 162 (2): 241-260.
  25. Kwasniewska , Joanna and Necka , Edward ( 2004) Perception of the Climate for Creativity in the Workplace : The Role of the Level in the Organization and Gender, *Creativity and Innovation Management*, Vol. (13) , No. (3).
  26. Fregger, Brab, (2007) Winning with innovation, *American Creativity Association*.
  27. Marilyn M. Helms, D.B.A. (2006). *Encyclopedia of management*, 5th edition, Thomson Gale, U.S.A
  28. Radomaska, J. (2015) Strategic flexibility of enterprises, *journal of economic, business and management*, vol.13, no.1.
  29. Qlalekan, Asikhila. (2010). market- focused strategic flexibility among Nigerian banks, *African journal of marketing management*, vol.2.
  30. Zhang, Michael J., (2006) IS Support for Strategic Flexibility, Environmental Dynamism and Firm Performance, *Journal of Management Issue*, Vol. XVIII, No. 1.