الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي — Ministry of Higer Education and Sientific Research

جامعة عباس لغرور خنشلة — Abbas Laghrour University of Khenchela

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير — Faculty of Economics , Commercial and Management Sciences

قسم العلوم التسيير — Department of Management Sciences

تخصص: ادارة اعمال — Specialization: Business Administration

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان

تأثير استراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية

–دراسة حالة مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي ولاية خنشلة–

من إعداد الطالبتين:

بوسعادي إيمان

ابن طلحة بثينة

تحت إشراف: د. ثوامرية ريم

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ(ة)	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
قنطري زوليخة	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	رئيسا
ثوامرية ريم	أستاذ محاضر ب	جامعة خنشلة	مشرفا
بوتبينة حدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

أما بعد أهدي ثمرة جهدي وتعبي، هذا العمل:

إلى روحٍ طاهرةٍ رحلت وبقي أثرها محفورًا في قلبي... إلى ذكرى أبي الراحل عبد الله، رحمه الله، الذي كان سندي وفخري، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل صدقة جارية له.

إلى من كانت ولا تزال النور الذي يضيء دربي... إلى والدتي الغالية زليخة، أطال الله في عمرها، التي منحتني القوة والدعاء والدعم في كل خطوة.

إلى أختي العزيزة ريمة، التي ساندتني خطوة بخطوة في إنجاز هذا العمل، وكانت خير عونٍ لي.

إلى أخي فؤاد، الذي كان يخفف عني ثقل التعب ويزرع فيّ الأمل كلما تعبت.

إلى كل عائلتي الكريمة دون استثناء، الذين كانوا دائمًا مصدر فخرٍ واعتزاز.

وأخص بالذكر أحفاد العائلة: مروة، رنيم، أمين، أنس، أسامة، أنتم فرحة القلب وبهجة العائلة.

إلى صديقاتي العزيزات: صفاء، رحمة، سمية، دنيا، شكرًا لمساندتكن ووجودكن الجميل في حياتي.

إلى كل من أحب وأحترم...



والحمد لله الذي وفقني لإتمامه.

إيمان



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إذا كان أول الطريق ألما فآخره تحقيق حلم، وإذا كانت أول انطلاقة دمعة فإن نهايتها بسمة، وكل بداية لها من النهاية وها هي السنوات قد مرت والحلم يتحقق فاللهم لك الحمد قبل الرضا ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقتني للوصول إلى هذا اليوم، وبعد:

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم **أبي** الغالي بعد فضل الله يعود فضل ما أنا عليه اليوم إليك **أبي**، الرجل الذي كان معي في كل خطوة وفي كل لحظة في مسيرتي الدراسية الرجل الذي سعى طول حياته لنكون أفضل

إلى اليد الخفية والعظيمة **أمي** الغالية أنا أقول وراء كل امرأة ناجحة أم عظيمة سهرت وتعبت على كل خطوات نجاحي وتحملت كل آلام اللحظات التي مررت بها ومسندي عند ضعفي أدامك الله لنا

إلى أخوتي أيمن وإسلام إلى أخواتي يسرى وآسيا أدامكم الله لي، إلى روح جدي رحمه الله لطالما أردتني هنا ها أنا هنا وقد حققت الحلم، إلى كل من كانت له يد العون في إتمام هذا العمل العلمي إلى كل من تعلقت بهم قلوبنا قبل عقولنا جزاكم الله الف خير...

بثينة



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على سيدنا ونبينا محمد، خاتم النبيين وإمام المرسلين، أرسله الله بالهدى ودين الحق، فبلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وجاهد في سبيل الله حق جهاده، حتى أتاه اليقين، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

إذا كان تكريم أهل الفضل والامتنان واجبًا على من نالوا من العلم والفضل شيئًا، فإننا اليوم، بهذه المناسبة، لا نجد ما نعبر به إلا عن جزيل شكرنا وعظيم عرفاننا، ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نذكر بعضًا من خدماتهم المباركة، متضرعين إلى الله أن يجزيهم خير الجزاء.

في مقدمة هؤلاء نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة على هذه المذكرة الفاضلة (الأستاذة ثوامرية ريم)، على توجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة، وصبرها في متابعة هذا العمل، فكان لإشرافها الأثر الكبير في إخراجه بهذا الشكل.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ومعرفتهم طيلة مسارنا الدراسي.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة وعمال عيادة البلسم الشافي بولاية خنشلة، على تعاونهم وتسهيلهم لنا مهمة إنجاز الدراسة الميدانية.

كما نعبر عن امتناننا لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة، ولو بكلمة طيبة أو تشجيع.

وفي الأخير، نتوجه بالشكر إلى عائلاتنا الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم، الذي كان دافعاً لنا لمواصلة هذا المسار وإتمامه.

والحمد لله أولاً وآخراً

الملخص :

تعتبر دراسة أثر استراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي زاد الاهتمام بها بعد وقوع الأزمة الصحية الوبائية العالمية كورونا، لذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال دراسة حالة عيادة البلسم الشافي بولاية خنشلة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الموجه لعينة من العاملين، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 45 استبياناً، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة جاءت مرتفعة، كما بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين استراتيجيات الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.844 عند مستوى دلالة 0.000.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل التحديد

$R^2 = 0.844$ ، مما يدل على أن 84.4 % من التغيرات في المرونة التنظيمية تُفسر من خلال استراتيجيات الابتكار المفتوح، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta = 0.844 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يؤكد معنوية النموذج.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات، ابتكار مفتوح، مرونة تنظيمية.

Abstract

The study of the impact of open innovation strategies on organizational resilience has emerged as a contemporary topic of increasing interest following the global COVID-19 health crisis. Therefore, this study aims to highlight the role of open innovation strategies in enhancing organizational resilience within the institution, through a case study of 'Al-Balsam Al-Shafi' clinic in the province of Khenchela.

The study relied on a descriptive-analytical approach, where data was collected using a questionnaire directed at a sample of employees. The number of valid questionnaires for analysis reached 45, which were analyzed using the SPSS software through a set of descriptive and inferential statistical methods.

The results showed that the arithmetic means for the study's axes were high. Furthermore, the hypothesis testing results indicated a strong and positive correlation between open innovation strategies and organizational resilience, with a correlation coefficient of **0.844** at a significance level of **0.000**. Linear regression analysis also revealed a statistically significant impact, with a coefficient of determination $\mathbf{R^2 = 0.844}$, indicating that **84.4 %** of the changes in organizational resilience are explained by open innovation strategies. The regression coefficient (**Beta**) reached **0.844** at a significance level of **0.000**, confirming the significance of the model.

Keywords: Strategies, Open Innovation, Organizational Resilience.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	
الإهداء	
شكر وعرفان	
الملخص	
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	
المقدمة العامة.	أ-ث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية	32-01
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية	14-03
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار	03
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للابتكار المفتوح	06
المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية	11
المبحث الثاني: أثر الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية	18-14
المطلب الأول: أثر الابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية والتشغيلية وآليات تعزيز هذا الأثر	15
المطلب الثاني: أثر الابتكار المفتوح على المرونة الهيكلية	16
المطلب الثالث: أثر الابتكار المفتوح على أداء المؤسسة	17
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية	31-18
المطلب الأول: دراسات سابقة حول الابتكار المفتوح	18
المطلب الثاني: دراسات سابقة حول المرونة التنظيمية	22
المطلب الثالث: دراسات سابقة للعلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية والقيمة المضافة للبحث	27
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني: دراسة الحالة مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي	69-33
تمهيد	34
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	40-35
المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة	35

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	37
المطلب الثالث: طبيعة النشاط والخدمات المقدمة	39
المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة	40-48
المطلب الأول: المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة	40
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات	41
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	48
المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	48-69
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة	49
المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة	54
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	63
خلاصة الفصل	69
الخاتمة العامة	70
المراجع	75
الملاحق	79

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الدراسات السابقة العربية حول الابتكار المفتوح	18
02	الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالابتكار المفتوح	20
03	الدراسات العربية المتعلقة بالمرونة التنظيمية	23
04	دراسات أجنبية حول المرونة التنظيمية	25
05	الدراسات العربية حول العلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية	27
06	الدراسات الأجنبية حول العلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية	29
07	عدد الاستمارات الموزعة والمستردة	41
08	مقياس ليكارت الخماسي	42
09	ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان	43
10	الاتساق الداخلي للمحور الأول	43
11	الاتساق الداخلي للمحور الثاني	45

12	الاتساق الداخلي للمحور الثالث	46
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	50
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	51
16	توزيع العينة حسب متغير الرتبة	52
17	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	53
18	إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمحور الابتكار المفتوح في مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.	57
19	إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمحور المرونة التنظيمية	58
20	إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمحور دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية في مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.	63
21	نتائج تحليل معامل الارتباط.	64
22	نتائج ملخص النموذج	65

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نشأة وتطور المركز الطبي متعدد الخدمات البلسم الشافي	36
02	أهداف مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي	36
03	قيم مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي	37
04	الهيكل التنظيمي لمركز التشخيص الطبي البلسم الشافي	38
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	50
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	51
08	توزيع العينة حسب متغير الرتبة	52
09	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	53

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	استبيان الدراسة	79
2	استمارة التقييم	86
3	تسهيل مهمة	86

المقدمة العامة

المقدمة العامة

أولا–تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التكيف مع بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. وفي ظل هذه التحولات، لم يعد الابتكار ترفا، بل أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات حتى تتميز، هذا التميز والتبني للابتكار ليس مقتصراً على الجهود الداخلية للمؤسسة، بل أصبح يعتمد بشكل متزايد على الانفتاح على البيئة الخارجية والاستفادة من مصادر المعرفة المتنوعة، وهو ما يُعرف بالابتكار المفتوح.

يُعد الابتكار المفتوح من أهم المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها، من خلال تبادل المعرفة والتعاون مع مختلف الفاعلين. وفي المقابل، تُعد المرونة التنظيمية من الخصائص الأساسية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، مما يضمن استمراريتها ونجاحها.

لقد ظهرت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار المفتوح باستراتيجياته والمرونة التنظيمية بأبعادها إثر ظهور وباء كورونا وما نتج عنه من صدمات تحملتها المؤسسات، حيث خرجت المؤسسات التي لا تتمتع بهيكل تنظيمي مرن ولا تبتكر من السوق، في حين يمكن ملاحظة أن المؤسسات التي تتبنى الابتكار المفتوح وتدمجه مع مرونتها التنظيمية عرفت ثباتا واستقرار، بل وتعدته للنمو والتوسع.

ثانيا– الإشكالية:

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجيات حديثة تمكنها من التكيف والاستجابة لمختلف التحديات، ويُعد الابتكار المفتوح من أبرز هذه الاستراتيجيات. وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول:

إلى أي مدى ساهمت استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية في مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي؟

ثالثا–التساؤلات الفرعية: قصد الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة الهيكلية للمركز؟

2. هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية للمركز؟
3. هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التشغيلية للمركز؟
4. هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على مرونة الموارد للمركز؟

رابعا– الفرضيات: قصد الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسة:

توجد هناك علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الهيكلية، الاستراتيجية، التشغيلية، ومرونة الموارد) في مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.

2. الفرضيات الفرعية:

1. يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة الهيكلية في المركز.
2. يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية في المركز.
3. يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التشغيلية في المركز.
4. يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على مرونة الموارد في المركز.

خامسا–أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حديثاً يتمثل في الابتكار المفتوح، وعلاقته بأحد المفاهيم الأساسية في الإدارة المعاصرة وهو المرونة التنظيمية، حيث تساهم هذه الدراسة في إبراز دور الابتكار المفتوح في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، كما تقدم إضافة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بمجال الإدارة، إضافة إلى تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتعزيز أدائها.

سادسا– أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- التعرف على مفهوم الابتكار المفتوح واستراتيجياته.

- إبراز مفهوم المرونة التنظيمية ومختلف أبعادها.
- دراسة أثر استراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية.
- تقديم توصيات تساهم في تحسين أداء المؤسسات.

سابعا-أسباب اختيار الموضوع: يرجع السبب وراء اختيار الموضوع إلى:

- أهمية الموضوع وحداثته في مجال الإدارة.
- الرغبة في فهم دور الابتكار المفتوح في تحسين الأداء.
- توفر إمكانية تطبيق الدراسة ميدانياً.

ثامنا-منهج الدراسة والأدوات المعتمدة: قصد الإلمام بمختلف جوانب الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الجوانب النظرية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، مع عرض لبعض الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على المنهج التجريبي والمنهج الإحصائي التحليلي، من أجل تبيان دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد تم الاعتماد على مصادر مختلفة، على غرار:

- **المسح المكتبي:** كتب، مجلات، مذكرات وأطروحات، ملتقيات،
- **الاستبيان:** تم توزيع 50 استمارة استبيان على الطاقم الطبي والإداري لعيادة البلسم الشافي خنشلة، تم استرداد 45 منها، وقد تم معالجة هذه البيانات المجمعة باستخدام spss، للحصول على نتائج من شأنها الإجابة على التساؤلات المطروحة.

تاسعا-حدود الدراسة: يمكن توضيحها كما يلي:

- **الحدود المكانية:** مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي _ولاية خنشلة_
- **الحدود الزمنية:** الفترة الممتدة من 21 مارس إلى 7 أفريل 2026
- **الحدود البشرية:** عينة من العاملين في المؤسسة

عاشرا- صعوبات الدراسة: واجهت عملية البحث:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع الحديثة.

- محدودية الدراسات العربية في الموضوع.
- صعوبة جمع البيانات من الميدان.

إحدى عشر-تقسيمات الدراسة: للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على منهجية IMRAD، قصد توضيح دور استراتيجيات الابتكار على المفتوح على المرونة التنظيمية، وذلك بدراسة هذا الدور والأثر على كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية على حدى.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري، ويتناول مفاهيم الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية والدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** الدراسة التطبيقية، ويتضمن عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية

تمهيد:

يشهد عالم الأعمال في الوقت الراهن تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي، والعولمة، واشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي جعل المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين. وفي ظل هذه الظروف، لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة كافيًا لضمان البقاء والاستمرارية، بل أصبح من الضروري تبني مداخل حديثة تُمكّن المؤسسات من التكيف السريع والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية.

ويُعد الابتكار أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق التنافسي، حيث يمثل وسيلة لتطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات وتعزيز القيمة المقدمة للزبائن. ومع تطور الفكر الإداري، برز مفهوم الابتكار المفتوح كمدخل حديث يركز على الانفتاح على البيئة الخارجية والاستفادة من تدفقات المعرفة الداخلية والخارجية في آن واحد، بما يساهم في تسريع عملية الابتكار وتقليل تكلفته وزيادة فعاليته.

في المقابل، تُعد المرونة التنظيمية من المفاهيم الاستراتيجية التي اكتسبت أهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية، لما لها من دور محوري في تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات المفاجئة، وإعادة توجيه مواردها، وتعديل استراتيجياتها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة. فالمرونة التنظيمية تمثل القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات والفرص، وهي عنصر أساسي لضمان الاستدامة وتحقيق الأداء المتميز.

وبناء عليه تم تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية.

المبحث الثاني: أثر الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض نظري متكامل حول أساسيات الابتكار والابتكار المفتوح من جهة، والمرونة التنظيمية من جهة أخرى، من خلال توضيح مفاهيمها، وأنواعها، وأبعادها، بما يسهم في بناء إطار مفاهيمي واضح يمهد لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

يُعد الابتكار من الركائز الأساسية في الفكر الإداري المعاصر نظرًا لدوره في تعزيز النمو والتنافسية واستدامة المؤسسات، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي. وقد تطور مفهومه ليشمل إلى جانب تطوير المنتجات، تحسين العمليات ونماذج الأعمال وإحداث تغييرات تنظيمية ترفع كفاءة الأداء، ليصبح عملية شاملة ومستمرة ذات أبعاد تقنية وتنظيمية واستراتيجية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى عرض الإطار المفاهيمي للابتكار من خلال توضيح مفهومه وأنواعه ونماذجه تمهيدًا لدراسة الابتكار المفتوح لاحقًا.

أولا: مفهوم الابتكار

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ويمكن تعريف الابتكار على أنه:

إن مفهوم الابتكار Innovation هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنشأة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء سواء كان الابتكار في مجال المنتوج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتوج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنشأة، وقد يكون شكل حل جديد لمشكلة قائمة. **(الدسوقي، 2019، صفحة 34)**

أما نجم عبود فقد عرف الابتكار على أنه: " قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق". **(نجم، 2003، صفحة 19)**

وترى راوية حسن أن الابتكار هو: " تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، بدءًا من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها". **(حسن، 2001، صفحة 393)**

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن:

الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنظمة عن الآخرين، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنظمة.

ثانيا: نماذج الابتكار

تطوّر مفهوم الابتكار عبر الزمن نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مما أدى إلى ظهور عدة نماذج تفسّر كيفية توليد الأفكار وتحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة. وتختلف هذه النماذج في درجة انفتاحها وطبيعة العلاقة بين مراحل الابتكار ومصادر المعرفة المعتمدة، حيث يمكن التمييز بين:

1. **النموذج الخطي للابتكار Linear Model of Innovation**

يعد من أقدم النماذج وأكثرها تقليدية، حيث يفترض أن عملية الابتكار تسير في مسار متتابع ومنظم يبدأ بالبحث العلمي الأساسي، ثم البحث والتطوير، يليه الإنتاج وأخيرًا التسويق. يتميز هذا النموذج بالوضوح والبساطة في ترتيب المراحل، إلا أنه يفتقر إلى المرونة لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاعل أو التغذية الراجعة بين المراحل المختلفة أو تأثير السوق أثناء عملية التطوير. **(عكروش، 2004، صفحة 10)**

2. **النموذج التفاعلي للابتكار Interactive Model of Innovation**

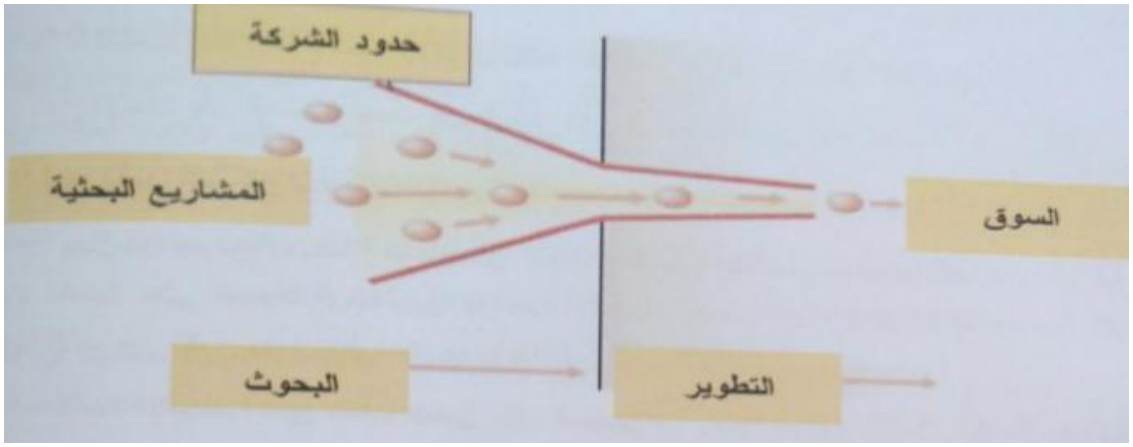
جاء هذا النموذج لتجاوز محدودية النموذج الخطي، حيث يقوم على وجود تفاعل مستمر وتبادل للمعلومات بين مختلف مراحل الابتكار، خاصة بين البحث والتطوير والسوق. يسمح هذا التفاعل بتعديل المنتجات أو الأفكار بناءً على ملاحظات العملاء واحتياجات السوق، مما يجعل العملية الابتكارية أكثر واقعية ومرونة ويزيد من فرص نجاحها. **(عكروش، 2004، صفحة 18)**

3. **نموذج الابتكار المغلق Closed Innovation Model**

يرتكز هذا النموذج على فكرة أن المؤسسة تعتمد بشكل كامل على مواردها الداخلية من معرفة وخبرات وبحوث لتوليد الابتكار، مع الحفاظ على سرية المعلومات وعدم مشاركة الأفكار مع أطراف

خارجية. يهدف إلى حماية الملكية الفكرية وضمان التحكم الكامل في العملية الابتكارية، لكنه قد يحدّ من فرص الاستفادة من المعارف والخبرات الخارجية ويزيد من التكاليف والمخاطر. **(Chesbrough, 2003, p. 16)**

صورة رقم (1): توضح نموذج الابتكار المغلق.



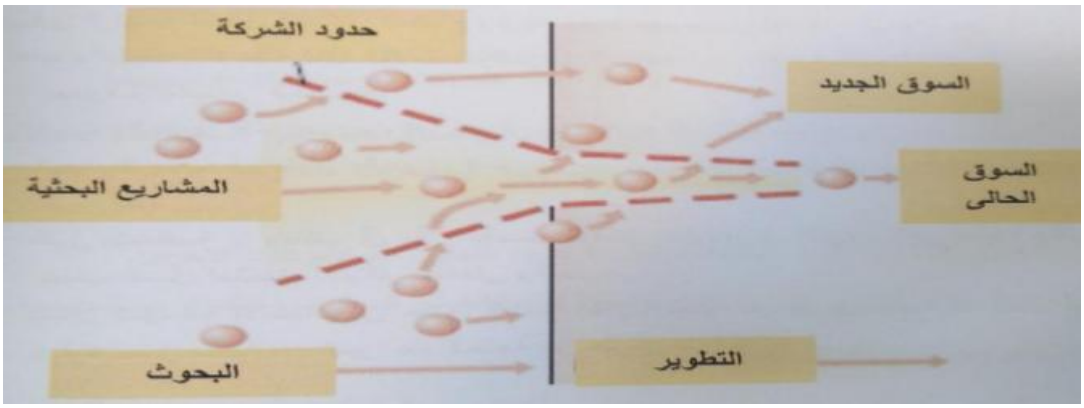
Source: Henry .W Chesbrough, (2003), **The Era of Open Innovation, MIT Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology**, U SA, 44(03), p 35.

توضح الصورة أن عملية الابتكار تتم داخل حدود المؤسسة فقط، حيث تنطلق الأفكار من البحوث الداخلية ثم تمر بمراحل التطوير وصولًا إلى التسويق دون أي تفاعل مع البيئة الخارجية. ويعكس هذا النموذج اعتماد المؤسسة الكلي على مواردها الذاتية مع الحفاظ على سرية المعرفة وحماية الملكية الفكرية، إلا أنه يحدّ من فرص الاستفادة من الخبرات الخارجية وقد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وبطء وتيرة الابتكار.

4. نموذج الابتكار المفتوح Open Innovation Model

يمثل توجّهًا حديثًا يقوم على الانفتاح والتعاون مع البيئة الخارجية، حيث تستفيد المؤسسة من الأفكار والتقنيات المتاحة خارج حدودها مثل الجامعات، الموردين، العملاء والشركات الأخرى، إلى جانب استثمار معارفها الداخلية. يساهم هذا النموذج في تسريع الابتكار، تقليل التكاليف، وتوسيع فرص التطوير من خلال تبادل المعرفة والشراكات الاستراتيجية. **(دبلة و بوجنانة ، 2017، صفحة 328)**

الصورة رقم (2): توضح نموذج الابتكار المفتوح.



Source : Henry .W Chesbrough, (2003**), The Era Of Open Innovation**, MIT Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology, U SA, 44(03), p 36.

تبيّن الصورة انفتاح حدود المؤسسة وتدفق الأفكار والمعارف في اتجاهات متعددة بين الداخل والخارج، بما يشمل التعاون مع الشركاء والجامعات والعملاء ومؤسسات أخرى. ويسمح هذا النموذج بتبادل المعرفة واستغلال الفرص الخارجية إلى جانب القدرات الداخلية، مما يسهم في تسريع عملية الابتكار، تخفيض التكاليف، والوصول إلى أسواق جديدة بمرونة أكبر.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للابتكار المفتوح

يهدف المطلب إلى توضيح الإطار المفاهيمي للابتكار المفتوح، بما في ذلك مفهومه وأهميته واستراتيجياته، تمهيدًا لدراسة دوره في دعم المرونة التنظيمية.

أولا: مفهوم الابتكار المفتوح

كانت البداية الأولى لظهور أفكار الابتكار المفتوح في تجارب تطوير المصادر المفتوحة للبرمجيات open software development source، حيث كانت هناك مبادئ جديدة لمشاريع التطوير. أما أكاديميا فقد ظهر مفهوم الابتكار المفتوح لأول مرة على يد Henry Chesbrough وذلك سنة 2003 من خلاله كتابه **الابتكار المفتوح: الضرورة الجديدة للإبداع وتحقيق الربح من التكنولوجيا. (Elmiquist, 2009, p. 327)**

وحسب Chesbrough فإن الابتكار المفتوح هو نموذج جديد حل محل النموذج القديم المتمثل في نموذج الابتكار المغلق، وهذه المقاربة الجديدة مبنية على منظور مختلف للمعرفة ومنطق مختلف عن مصادر واستخدامات الأفكار، فالابتكار المفتوح يعني أن الأفكار القيمة يمكن أن تأتي من داخل أو خارج

المؤسسة، ويمكن أن تذهب إلى السوق من داخل أو خارج المؤسسة كذلك تضع هذه المقاربة الأفكار الخارجية والمسارات الخارجية إلى السوق في نفس المستوى من الأهمية مثل التي كانت بالنسبة للأفكار الداخلية والمسارات إلى السوق خلال مرحلة الابتكار المغلق. **(Chesbrough H. W., 2012, p. 20)**

وعرفه Chesbrough وBogers سنة 2014 على أنه: " عملية ابتكار موزعة تستند إلى تدفقات المعرفة المدارة بشكل هادف عبر الحدود التنظيمية، باستخدام الآليات المالية وغير المالية بما يتماشى مع نموذج عمل المؤسسة". **(Chesbrough H. W., 2018, p. 93)**

ويرى Gassmann وEnkel أن الابتكار المفتوح يعني أن المؤسسة بحاجة إلى فتح حدودها الصلبة للسماح بتدفق المعرفة من الخارج من أجل خلق فرص لعمليات الابتكار التعاوني مع الشركاء، و/أو العملاء، و/ أو الموردين، كما يشمل استغلال الأفكار والملكية الفكرية فيها من أجل جلبها إلى السوق بشكل أسرع من المنافسين. **(Gassmann & Enkel, 2004, p. 55)**

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن:

الابتكار المفتوح هو انتقال جذري من النموذج التقليدي المغلق، الذي يحصر عملية الابتكار داخل المؤسسة، إلى نموذج جديد يقوم على الانفتاح والتعاون. ويرتكز هذا النموذج على فكرة أن المعرفة والقدرات لا تقتصر على المؤسسة وحدها، بل تتوزع بين أطراف خارجية متعددة يمكن الاستفادة منها. كما يسمح للمؤسسة بتسويق أو استغلال أفكارها الابتكارية غير المستعملة من قبل جهات أخرى. لذلك، يتطلب الابتكار المفتوح انفتاح المؤسسة على هذه الأطراف وتنظيم تدفقات المعرفة الداخلة والخارجة، بما يسهم في تسهيل وتسريع عملية الابتكار.

ثانيا: أهمية الابتكار المفتوح

يُعد الابتكار المفتوح من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث أصبح يشكل مدخلًا أساسيًا لتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وقد ساهم هذا التوجه في إعادة النظر في أساليب الابتكار التقليدية والاعتماد على مصادر معرفة متنوعة، وتتجلى أهميته في ما يلي:

1. يساهم في تسريع وتيرة الابتكار من خلال دمج الأفكار والمعارف الداخلية والخارجية. **(Chesbrough H. W., 2003, pp. 43-70)**

2. يساعد على تقليل تكاليف البحث والتطوير عبر الاستفادة من الابتكارات الجاهزة والخبرات الخارجية. **(OECD, 2008, pp. 15-35)**
3. يؤدي إلى تحسين جودة الابتكارات والقرارات التنظيمية نتيجة تنوع مصادر المعرفة. **(Chesbrough & Bogers, 2014, pp. 3-28)**
4. يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يدعم المرونة التنظيمية. **(Duchek, 2020, pp. 215-246)**
5. يدعم التعلم التنظيمي المستمر من خلال تبادل المعرفة مع الفاعلين الخارجيين. **(Vanhaverbeke, Chesbrough, & West, 2014, pp. 281-294)**
6. يساهم في تعزيز القدرة على امتصاص الصدمات والأزمات التنظيمية. **(Duchek, 2020, pp. 215-246)**
7. يسمح بتطوير نماذج أعمال أكثر مرونة وقابلية للتعديل حسب متطلبات السوق. **(Teece, 2010, pp. 172-246)**
8. يشجع على بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات الأخرى. **(OECD, 2008, pp. 15-35)**
9. يقلل من الاعتماد على الموارد الداخلية فقط، مما يرفع قدرة المؤسسة على إعادة التكيف عند الاضطرابات. **(West & Gallagher, 2006, pp. 319-331)**
10. يساهم في تحويل المعرفة غير المستغلة إلى قيمة اقتصادية مضافة عبر الترخيص والتعاون الابتكاري. **(Chesbrough H. W., 2003, pp. 43-70)**

ثالثا: استراتيجيات الابتكار المفتوح

يشهد الابتكار في المؤسسات المعاصرة تحوّلًا جوهريًا من النماذج المغلقة إلى نماذج أكثر انفتاحًا تقوم على التعاون وتبادل المعرفة مع مختلف الأطراف الخارجية، وذلك استجابةً لتسارع التطورات التكنولوجية واشتداد المنافسة. وفي هذا الإطار برزت مجموعة من الاستراتيجيات التي تحدد كيفية تفاعل المؤسسة مع بيئتها الابتكارية، والتي يمكن عرضها فيما يلي: **(Lidiya, 2019, pp. 39-409)**

1. الابتكار المفتوح الوارد Inbound Open Innovation

يُقصد بالابتكار المفتوح الوارد تدفّق المعرفة من خارج المنظمة إلى داخلها، حيث تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفكار والتقنيات والخبرات المتوفرة في بيئتها الخارجية وإدماجها ضمن عملياتها الابتكارية الداخلية. ويرتكز هذا النمط على مبدأ أن المعرفة لم تعد حكرًا على حدود المؤسسة، بل أصبحت موزعة بين

فاعلين متعددين كالموردين، والعملاء، والجامعات، ومخابر البحث، وحتى المنافسين (Chesbrough H. W., 2003, p. 43).

ويهدف هذا التوجه إلى تقليص تكاليف البحث والتطوير، وتسريع دورة الابتكار، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات عبر الاستفادة من مصادر معرفة متنوعة. كما يسمح للمؤسسة بالوصول إلى تقنيات متقدمة قد يصعب تطويرها داخليًا بسبب نقص الموارد أو ضيق الوقت. (Burger-Helmchen, Pénin, Guittard, & Schenk, 2013, p. 16)

غير أن الابتكار الوارد يتطلب قدرة تنظيمية على استيعاب المعرفة الخارجية وإعادة توظيفها بفعالية، وهو ما يُعرف بالقدرة الاستيعابية، إضافة إلى ضرورة تهيئة ثقافة تنظيمية منفتحة تقلل من مقاومة التغيير (Dorseuil, 2016, p. 7)

2. الابتكار المفتوح الصادر Outbound Open Innovation

يشير الابتكار المفتوح الصادر إلى تدفّق المعرفة من داخل المنظمة إلى خارجها، وذلك من خلال استغلال التكنولوجيا أو الأفكار غير المستغلة داخليًا عبر آليات مثل ترخيص براءات الاختراع، أو بيع التكنولوجيا، أو إنشاء شركات ناشئة (Spin-offs). ويهدف هذا النمط إلى تعظيم القيمة الاقتصادية للأصول المعرفية الداخلية بدل تركها دون استثمار. (Chesbrough H. W., 2003, p. 36)

ويُمكّن هذا التوجه المؤسسات من تنويع مصادر دخلها وتعزيز انتشار تقنياتها في الأسواق الجديدة، كما يسمح بتقاسم المخاطر مع أطراف أخرى. (Bogers, 2018, pp. 7-12)

وقد أبرزت الأدبيات الحديثة أن الابتكار الصادر يحظى باهتمام متزايد في الصناعات عالية التكنولوجيا، حيث تعتمد الشركات على نماذج أعمال مرنة تستند إلى تسويق المعرفة داخليًا وخارجيًا . ومن ثم، فإن هذا النوع من الابتكار لا يُعد تخليًا عن المعرفة، بل استراتيجية لإعادة توظيفها بطريقة أكثر ربحية. (Dorseuil, 2016, p. 27)

3. الابتكار المفتوح المزدوج أو المقترن Coupled Open Innovation

يمثل الابتكار المفتوح المزدوج مزيجًا بين الابتكار الوارد والصادر، حيث تتدفق المعرفة في الاتجاهين معًا من خلال شراكات وتحالفات استراتيجية طويلة الأمد. ففي هذا النموذج، لا تكتفي المؤسسة

باستقطاب المعرفة الخارجية، بل تسهم أيضًا في نقل جزء من معارفها إلى شركائها ضمن إطار تعاوني متبادل . **(Burger-Helmchen, Pénin, Guittard, & Schenk, 2013, p. 16)**

ويتميز هذا النمط بطابعه التفاعلي، إذ يجمع بين تطوير الابتكار بشكل مشترك وتسويقه عبر قنوات متعددة، ما يخلق قيمة مشتركة لجميع الأطراف المشاركة. **(Chesbrough H. W., 2003, p. 43)**

كما يرى بعض الباحثين أن الابتكار المزدوج يُعد الشكل الأكثر نضجًا للابتكار المفتوح، لأنه يحقق تكاملًا بين القدرات الداخلية والموارد الخارجية، ويعزز مرونة المؤسسة في بيئة تنافسية تتسم بالديناميكية والتعقيد. **(Dorseuil, 2016, p. 10)**

رابعا: تحديات تطبيق الابتكار المفتوح

يواجه تطبيق الابتكار المفتوح في منظمات الأعمال العديد من التحديات من أهمها ما يلي:

1. **التحديات الاستراتيجية:** من أهم التحديات الاستراتيجية التي يواجهها قادة منظمات الأعمال الراغبة في تطبيق الابتكار المفتوح، هو صعوبة صياغة أهداف استراتيجية واضحة يتعين تحقيقها من خلال الابتكار المفتوح، بالإضافة إلى صعوبة تحديد الشركاء المناسبون الذين ستتعاون معهم المنظمة لتطبيق الابتكار المفتوح وجعله مريحا الجميع الأطراف.

2. **التحديات التشغيلية:** يؤدي الابتكار المفتوح إلى تدفق العديد من الأفكار الجديدة للمنظمة، والتحديات التشغيلية الكبيرة التي ستواجه القادة في هذا الإطار، هي: تحديد أوليات الأفكار التي ستطبق، تحديد المسؤوليات، التخصيص والاستخدام الأمثل للموارد، المفاضلة بين الخبراء الداخليين والخارجيين الذين سيتولون عملية استكشاف الافكار وتقييمها ودراسة جدواها المالية، كيفية الاتصال بالشركاء... الخ.

3. التحديات الثقافية: من أهم التحديات الثقافية التي يواجهها قادة منظمات الأعمال الراغبة في تطبيق الابتكار المفتوح، هو وجود أشخاص لديهم مواقف سلبية تجاه الابتكار المفتوح، والعمل مع شركاء خارجيين، أو مخاوف بشأن تلقي الأفكار دون أي ضمان للجودة، بالإضافة إلى ما سبق ذكره توجد هناك تحديات ثقافية أخرى مرتبطة بعدم التزام أعضاء المنظمة بالمشاركة في عملية الابتكار المفتوح من بدايتها إلى نهايتها، أو عدم وجود ثقافة تنظيمية تشجع وتكافئ الأفراد المبتكرين.

4. **التحديات القانونية:** من أهم التحديات القانونية التي يواجهها قادة منظمات الأعمال الراغبة في تطبيق الابتكار المفتوح، هو ضمان الحماية القانونية لبراءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر المطلوبة، لتكون خالية من الدعاوى القضائية المحتملة في المستقبل.**(Sharma & Das, 2023)**

المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية

في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، أصبحت المرونة التنظيمية ضرورة أساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أداء مستدام. فهي لا تقتصر على التكيف مع التغيرات فحسب، بل تشمل الاستعداد المسبق لها، وإعادة توجيه الموارد، وتعديل الاستراتيجيات والهياكل بما يتوافق مع متطلبات البيئة. كما تعكس مستوى النضج الإداري من خلال القدرة على التعلم والتجديد واحتواء الأزمات. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح الإطار المفاهيمي للمرونة التنظيمية وأبعادها تمهيدًا لدراسة علاقتها بالابتكار المفتوح.

أولا: مفهوم المرونة التنظيمية

تعتبر المرونة التنظيمية أحد أهم الميزات الهامة في المنظمة، وتظهر نتيجة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، حيث تمكن المنظمة من المواجهة والتحكم في أوضاعها وذلك من خلال اعتماد جملة من التدابير والإجراءات التنظيمية التي تجعلها أقل عرضة لهذه التهديدات.

يرتبط مفهوم المرونة التنظيمية بتبسيط الإجراءات والقواعد والأنظمة داخل المنظمات، حيث قدم العديد من الباحثين على اختلاف تخصصاتهم تعريفات متباينة لمصطلح المرونة التنظيمية **(براق و بوشعالة، 2022، صفحة 444)**، منها:

تعريف Fioretti للمرونة التنظيمية: هي مدى قدرة المنظمة على فهم واستيعاب المواقف والتغيرات البيئية المختلفة، ومن ثم التكيف معها. **(Fioretti, 2008, p. 288)**

أما Chenget Tang ينظر للمرونة أنها بناء متعدد الأبعاد، ولها قدرة التوجه نحو التغيير البيئي والانخراط السريع بالتحول الجديد بأهداف مغايرة لسابقتها، لفرض السيطرة على المتطلبات المستحدثة وتوفيرها. **(الخزرجي و قصي، 2016، صفحة 55)**

ويعطي فاروق عبده وعبد المجيد تعريفا للمرونة التنظيمية بأنها تقوم على مبدأ أساسه القيام ببعض التغييرات بالتنظيم دون إحداث تعديلات جذرية بالخريطة التنظيمية، بمعنى أن تترك القيادة الإدارية قدرا من المرونة

يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن البعض منها، مما يؤدي إلى تعديل بالمستويات والسلطات، وكذلك بالعلاقات بين وحدات الأعمال. **(عبده و عبده، 2009، صفحة 77)**

ويوضح محمود علاء الدين بأن الهيكل التنظيمي الفعال الذي يتصف بالمرونة يحقق إمكانية السيطرة على مشاكل التنظيم الرسمي التي تبرز ضمن نطاقه، ومعالجتها وتقديم الحلول المسبقة لمواجهة الفجوات المحتملة. **(محمود، 2011، صفحة 327)**

من التعاريف السابقة، يمكن تعريف المرونة التنظيمية كما يلي:

المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات والمواقف البيئية المختلفة والتكيف معها بفعالية، من خلال تعديل الإجراءات والهياكل والقواعد التنظيمية بشكل تدريجي وغير جذري، بما يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو تعديل المستويات والسلطات والعلاقات بين وحدات العمل، مع الحفاظ على استقرار المنظمة وتمكينها من مواجهة التحديات الجديدة والاستجابة بسرعة للتحولات البيئية والمتطلبات المستحدثة.

ثانيا: أهمية المرونة التنظيمية

تكمن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط التالية:

1. المرونة توفر للمنظمة القدرة على التكيف للتغير والاستجابة بسرعة لقوى السوق.
2. تكون المنظمة مرنة إذا كانت قادرة على تحقيق استجابات متعددة لبيئتها.
3. مساعدة المنظمات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطوير المنظمة والتحول إلى منظمة مرنة.
4. المنظمات المرنة قادرة على تصنيف كمية هائلة من المعلومات إلى فئات وتكييفها مع البيئة المتغيرة.
5. المنظمة المرنة قادرة على استكشاف ترتيبات جديدة لأصولها من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة وعليها يجب أن تكون قادرة على تجربة مجموعات وترتيبات جديدة لعملياتها.
6. تحافظ على فاعلية المنظمة من خلال وضع إستراتيجيات بديلة للتكيف مع الأوضاع الطارئة.
7. توفر بيئة عمل مناسبة للعاملين وتهيئ الأجواء التي تساعد على الإبداع والابتكار.
8. تمكن المنظمة من التنبؤ بالمشكلات وسرعة معالجتها في بداية ظهورها.

9. تحدد الموقف التنافسي للمنظمة من خلال العمل على بناء فريق عمل متكامل لديه المقدرة على التعامل بسلاسة مع التقلبات المستمرة التي تواجهها المنظمات في بيئتها المختلفة.
10. تساهم في تنمية المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة، وذلك من خلال تعديل إجراءاتها وأنظمتها وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
11. تعد مصدرا مهماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة في سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. **(عياش، 2020، صفحة 190)**

ثالثا: أبعاد المرونة التنظيمية

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة التنظيمية، لوحظ وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد الأبعاد الرئيسية للمرونة التنظيمية، وذلك تبعًا لطبيعة وأهداف وتوجهات أبحاثهم. وبناءً على ذلك، يتم دراسة المرونة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية:

1. **المرونة الهيكلية:** وتعرف بأنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل نفسها هيكليا وترتيب المهام والوظائف وتنوع الأدوار الوظيفية للعاملين وقابليتهم على أداء أكثر من عمل، وتوزيع مهام العمل بما يتوافق مع التغيرات الطارئة، وتبسيط السياسات لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بكفاءة.

   تتوافق المرونة الهيكلية مع مقدرة الإدارة على تعديل الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار والاتصالات في المنظمة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وتصنف المرونة الهيكلية إلى داخلية وخارجية، حيث تتضمن المرونة الهيكلية الداخلية القدرة على تحديث الهياكل والعمليات الحالية أو تعديلها، في حين تتعلق المرونة الهيكلية الخارجية بالقدرة على التنسيق والتعاون بين المنظمات لتطوير منتجات أو تقنيات أو إيجاد أسواق جديدة . **(Volberda, 1996, pp. 359-374)**

2. **المرونة التشغيلية:** تشير المرونة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على إحداث تغييرات فعالة في نوعية وكمية خدماتها المقدمة وتوسيع مجالها وإتاحة خيارات جديدة للعملاء، وتكييفها مع التغير في تطلعات ومتطلبات عملائها وذلك في وقت قصير وجهد وتكلفة قليلة، وتشير كذلك إلى قدرة المنظمة على التأقلم مع التحديات الداخلية والخارجية من خلال تحسين عملياتها الحالية وتكييفها مع الظروف الجديدة، ومن أمثلة هذا التكيف استخدام تقنيات ومواد ومعدات جديدة وتطوير الموظفين

وتدريبهم، وتعتبر النفقات مؤشرا رئيسيا لقياس المرونة التشغيلية. **(Skydan, Nykolyuk, Pyvovar, & Martynchuk, 2019, pp. 444-462)**

3. **المرونة الاستراتيجية:** تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغير فيظل بيئة تنافسية، أي قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا في علاقتها مع الخارجية ، كما تعرف بأنها قدرة على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة وتشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على المشاركة في مبادرات إستراتيجية استباقية، بشرط أن تكون الأهداف والأنشطة أقل تنظيماً وغير روتينية وذلك لاستيعاب الظروف المتغيرة وتمثل في قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وسرعة توظيف مواردها للاستجابة السريعة والعمل بشكل فوري عندما يحين وقت التغيير، وهي تتطلب استدامة للحيطة والحذر واتخاذ إجراءات ملاءمة للتنفيذ في وقت قياسي. **(كعبار و مرابط، 2025، صفحة 11)**

4. **مرونة الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري متغيرا جوهريا في أي منظمة مهما كان عملها، وتنعكس أهميته في المعارف والكفاءات والمهارات التي يمتلكها والتي تساعد في اكتشاف طرق جديدة لاستخدامها واستثمارها في نمو المنظمة وتقدمها، حيث فرضت المنافسة الشديدة الناتجة عن التطورات والتغيرات البيئة المتسارعة ضرورة تبني استراتيجيات تنافسية جديدة، ولذلك بدأت المنظمات بالاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأكثر أهمية لتحقيق رؤيتها وريادتها الإستراتيجية ، وتستند مرونة إدارة الموارد البشرية إلى نظرية الموارد ونظرية الكفاءة الأساسية، وتتمثل في قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال استراتيجيات الموارد البشرية المرنة التي تؤثر على سلوك الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم التعليمية. **(شلاكة، حياوي ، و جودة، 2018، صفحة 19)**

المبحث الثاني: أثر الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية

ويمثل الابتكار المفتوح مدخلًا استراتيجيًا يساهم في توسيع قاعدة المعرفة داخل المؤسسة، من خلال الاستفادة من الأفكار والخبرات الخارجية، الأمر الذي يعزز قدرتها على إعادة تشكيل استراتيجياتها وعملياتها

التنظيمية. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الابتكار المفتوح كأحد العوامل الداعمة للمرونة التنظيمية، كما أن العلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية ليست علاقة مباشرة فقط، بل تتأثر بعدد من الآليات والعمليات التنظيمية التي تعمل كوسيط في تحويل ممارسات الابتكار إلى قدرة فعلية على التكيف والتجديد.

المطلب الأول: أثر الابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية والتشغيلية

يعتبر الابتكار المفتوح أداة أساسية لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة، فهو يتيح الاستفادة من المعرفة والخبرات الخارجية إلى جانب الموارد الداخلية. ومن هذا المنطلق، يرتبط الابتكار المفتوح بشكل مباشر بالمرونة الاستراتيجية والتشغيلية، حيث يمكن للمؤسسات من خلاله تعديل توجهاتها الاستراتيجية وتطوير عملياتها التشغيلية بفعالية أكبر. وفي هذا المطلب، سيتم تناول أثر الابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية والتشغيلية.

أولا: أثر الابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية

يُعد الابتكار المفتوح من أهم المفاهيم التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري الحديث، من خلال دعمه لاستغلال مصادر المعرفة الخارجية إلى جانب القدرات الداخلية للمؤسسة. ويظهر أثر الابتكار المفتوح بوضوح في تعزيز المرونة الاستراتيجية، التي تعني قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية واستشراف الفرص والتهديدات المستقبلية. فالمؤسسات التي تتبنى ممارسات الابتكار المفتوح، مثل التعاون مع الشركاء الخارجيين والمستخدمين ومراكز البحث، تكون أكثر قدرة على جمع معلومات ومعارف استراتيجية متعددة، مما يعزز قدرتها على إعادة صياغة خططها ورؤاها الاستراتيجية بما يتماشى مع متغيرات السوق والمنافسة. **(Chesbrough H. W., 2003, p. 45)**

يسهم الابتكار المفتوح في تقليل درجة عدم اليقين بالنسبة للمنظمات، ويعمل على تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة، وإعادة توزيع الموارد بشكل فعال لتلبية المتطلبات البيئية المتغيرة. كما يمكن للمنظمة من خلال هذا الانفتاح تعديل هيكلها التنظيمي ودعم عمليات التخطيط والتكيف الاستراتيجي بما يتوافق مع الفرص والتحديات الجديدة، وهو ما يعزز قدرتها على الحفاظ على استمرارية الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. **(Laursen & Salter, 2006, p. 138)**

وتتضح أهمية الابتكار المفتوح عند مقارنة المؤسسات التي تعتمد الابتكار المغلق بتلك التي تتبنى الابتكار المفتوح، حيث تميل الأخيرة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات، والاستفادة من الفرص الجديدة، بفضل

قدرتها على التفاعل المستمر مع البيئة وتكييف استراتيجياتها بما يناسب المتغيرات الخارجية. **(Lichtenthaler, 2016, p. 50)**

ثانيا: أثر الابتكار المفتوح على المرونة التشغيلية

تركز المرونة التشغيلية على قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها اليومية وتكييفها بسرعة وفعالية لمواجهة التغيرات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية. ويعزز الابتكار المفتوح هذه المرونة من خلال الاستفادة من المعرفة والخبرات الخارجية لتطوير العمليات التشغيلية وتحسين الأداء، مثل دمج الأفكار الجديدة من العملاء والموردين والشركاء الخارجيين في خطوط الإنتاج والخدمات. **(Dodgson, Gann, & Salter, 2006, p. 123)**

يساهم الابتكار المفتوح أيضًا في تقليل وقت الاستجابة للتغيرات التشغيلية وتحسين توزيع الموارد، حيث يمكن للمنظمات إعادة تخصيص الموارد بسرعة لمواجهة المشكلات أو الفرص الجديدة دون الحاجة لتغييرات جذرية في الهيكل الداخلي. هذا الانفتاح على المعرفة الخارجية يجعل الفرق التشغيلية أكثر قدرة على التعلم من التجارب السابقة وتطبيق أفضل الممارسات بشكل فوري، مما يحسن الكفاءة ويعزز الأداء التشغيلي. **(Huizingh, 2011, p. 78)**

بالإضافة إلى ذلك، يوفر الابتكار المفتوح إمكانات لتطوير حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية المعقدة، سواء كانت مرتبطة بالإنتاج أو الخدمات أو سلاسل التوريد. فمن خلال التعاون مع الأطراف الخارجية، تستطيع المؤسسات التعامل مع الضغوط التشغيلية وتحسين جودة المنتجات والخدمات مع الحفاظ على استدامة الأداء، وهو ما يعكس دور الابتكار المفتوح كآلية رئيسية لتعزيز المرونة التشغيلية. **(Chesbrough & Bogers, 2014, p. 91)**

المطلب الثاني: أثر الابتكار المفتوح على المرونة الهيكلية

تشير المرونة الهيكلية إلى قدرة المؤسسة على تعديل هياكلها التنظيمية وإعادة توزيع مواردها واستغلالها بمرونة لمواجهة التغيرات البيئية والتشغيلية. وتمثل هذه المرونة أحد العناصر الأساسية لضمان التكيف المستمر مع التحديات الداخلية والخارجية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

يساعد الابتكار المفتوح المؤسسات على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات السريعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية. فهو يمكّن المؤسسات من دمج الأفكار والمعارف الخارجية

في العمليات الداخلية، مما يدعم تكييف الهياكل التنظيمية بسرعة وفعالية، ويتيح استجابة أسرع للتحديات التشغيلية والاستراتيجية.

يساهم الابتكار المفتوح في تحسين التواصل والتنسيق بين الوحدات المختلفة من خلال إدخال آليات التفاعل المستمر مع الشركاء والعملاء، ما يسهل تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أسرع، ويقلل من الجمود الإداري الناتج عن الهياكل التقليدية الصارمة. **(Kline & Rosenberg, 1986, p. 64)**

كما يعزز الابتكار المفتوح المرونة في توزيع المسؤوليات والسلطات، إذ يمكن للمنظمة تعديل أدوار الموظفين وإنشاء فرق متعددة الوظائف مؤقتة أو دائمة لتنفيذ مشاريع محددة، بما يحسن من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الجديدة وتطبيق الاستراتيجيات الحديثة. **(Van de Vrande, De Jong, Vanhaverbeke, & De Rochemont, 2009, p. 423)**

بالإضافة إلى ذلك، يوفر الابتكار المفتوح فرصًا لاختبار نماذج هيكلية مبتكرة، مثل الهياكل المصفوفية أو الهياكل المرنة القائمة على المشاريع، ما يدعم التعلم التنظيمي المستمر ويزيد من القدرة على الابتكار وتحقيق الأداء المستدام. **(Chesbrough H. W., 2011, p. 102)**

المطلب الثالث: أثر الابتكار المفتوح على أداء المؤسسة

يُعتبر أداء المؤسسة مقياسًا حاسمًا لنجاح استراتيجياتها التنظيمية والابتكارية. ويساهم الابتكار المفتوح في تحسين هذا الأداء من خلال تمكين المؤسسة من الاستفادة من المعرفة والخبرات الخارجية، وتطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات الداخلية، بما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استدامة نتائجها على المدى الطويل.

يسهم الابتكار المفتوح في تحسين أداء المؤسسات من خلال دمج الأفكار والمعرفة الخارجية مع العمليات الداخلية. هذا النهج يعزز القدرة على تطوير المنتجات والخدمات بسرعة أكبر، ويزيد من جودة العمليات والكفاءة التشغيلية، كما يلي:

1. **تسريع تطوير المنتجات والخدمات:** يتيح الابتكار المفتوح للمؤسسات الاستفادة من المعرفة والخبرات الخارجية لتسريع عملية تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. كما أنه يقلل الزمن اللازم للوصول إلى السوق، مما يعزز القدرة التنافسية. **(Chesbrough H. W., 2003, p. 52)**

2. رفع جودة العمليات والإنتاجية: دمج الأفكار والخبرات الخارجية يحسن من جودة العمليات التشغيلية ويزيد من كفاءة استغلال الموارد. وهذا يسهم في تقليل الهدر وزيادة فعالية الإجراءات. **(Laursen & Salter, 2006, p. 140)**

3. تعزيز الابتكار الداخلي والتعلم المؤسسي: يشجع على مشاركة الأفكار داخل الفرق وتحفيز التعلم المستمر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. مما يؤدي إلى دعم القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية وتحقيق النتائج المستدامة. **(Dodgson, Gann, & Salter, 2006, p. 125)**

4. تحسين القدرة التنافسية: الابتكار المفتوح يساعد المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار، مما يزيد من رضا العملاء وحصتها السوقية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم تحليل شامل لما توصلت إليه الدراسات السابقة، من خلال استعراض نتائج البحوث التطبيقية، واستخلاص الفجوات البحثية، وتحديد المجالات التي يمكن أن تضيفها الدراسة الحالية. ويشكل هذا الاستعراض قاعدة قوية لإعداد الجانب التطبيقي من الدراسة، وربط النظرية بالممارسة العملية، بما يعزز مصداقية البحث ويُمكّن من بناء فرضيات واضحة لاختبار أثر الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية.

المطلب الأول: دراسات سابقة حول الابتكار المفتوح

يستعرض هذا المطلب الدراسات السابقة حول الابتكار المفتوح كما يلي.

أولا: دراسات بالعربية.

يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (01): يوضح الدراسات السابقة العربية حول الابتكار المفتوح.

اسم المؤلف	عنوان المؤلف ونوعه	محتواه	نتائجه
أنفال سريدي ومحمد السعيد عابدي، 2024.	مقال بعنوان "مساهمة الابتكار المفتوح في تعزيز التعاون بين المؤسسات الناشئة والشركات الكبرى	هدفت إلى إبراز أهمية تبني الابتكار المفتوح عبر بناء علاقات تعاونية بين	توصلت إلى أن الابتكار المفتوح يساهم في دعم التطوير التكنولوجي

	– قراءة في نماذج عالمية" مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد1.	المؤسسات الناشئة والشركات الكبرى، من خلال عرض نماذج عالمية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.	والتوسع في الأسواق الجديدة، وتحسين عمليات الابتكار، وتوفير منصات تفاعل فعّالة بين الشركات الناشئة والكبيرة بما يحقق منافع متبادلة للطرفين.
زكرياء عطلاوي، 2022	أطروحة دكتوراه بعنوان: البحث والتطوير واستراتيجيات الابتكار المفتوح كمدخل لتحقيق تنافسية مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر 2008–2018، جامعة الجزائر3.	هدفت إلى توضيح العلاقة بين استراتيجيات الابتكار المفتوح وتحسين الأداء التنافسي، مع تحديد الممارسات الإدارية المرتبطة به. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات إحصائية لتحليل بيانات الاستبيان.	توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لأنشطة الابتكار المفتوح على الأداء التنافسي والابتكاري، ووجود أثر إيجابي لاستراتيجية حجر الزاوية والأنماط البيئية للابتكار المفتوح على نموذج الأعمال المفتوح، مع دور معدل للقدرات الديناميكية في العلاقة.
زينة زيدي، محمد السعيد عابدي، ليليا زيدي، 2021	مقال بعنوان "استكشاف ونمذجة العوامل الكامنة للابتكار المفتوح في عينة من المؤسسات الجزائرية". مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 1.	هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في تبني الابتكار المفتوح وبناء نموذج يفسر العلاقات السببية بينها. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام التحليل العاملي (المكونات الأساسية).	أبرزت أهمية الثقة والأهداف المشتركة والانفتاح على الشركاء وتكامل الموارد الداخلية والخارجية في نجاح الابتكار المفتوح، وأكدت على ضرورة بناء نماذج تنظيمية تسهّل تدفق المعرفة.
محمد لمين علوان ووسيلة	مقال بعنوان "مزايا ومعيقات تطبيق الابتكار المفتوح في منظمات الأعمال". مجلة الاقتصاد الدولي	هدفت إلى التعرف على مفهوم الابتكار المفتوح وأنواعه وتطبيقاته، وكيفية	أكدت على ضرورة التخلي عن الممارسات التقليدية وتبني مداخل

السبتي، 2019.	والعولمة، المجلد 2، العدد 2.	بناء ثقافة داعمة له داخل المنظمات. اعتمدت المنهج الوصفي.	حديثة قائمة على التعاون والانفتاح، وأوصت بإقامة شراكات مع الجامعات وتحسين إدارة الملكية الفكرية وتطوير الموارد البشرية لدعم الابتكار المفتوح.
عبد القادر بخوش وفتيحة بن سعدة، 2018.	مقال بعنوان "الابتكار المفتوح بين الحاجة وخطوات تبنيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية". مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد2، العدد2.	هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار المفتوح كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واقتراح خطوات عملية لتبنيه. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.	بينت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك مرونة تساعدها على تبني الابتكار المفتوح، وأن تطبيقه يعزز الاستفادة من المعرفة الخارجية ويطور نماذج الأعمال ويحقق نمواً أفضل، مع ضرورة اتباع خطوات تنظيمية واضحة.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الدراسات بالأجنبية.

يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (02): يوضح الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالابتكار المفتوح.

اسم المؤلف	عنوان المؤلف ونوعه	محتواه	نتائجه
Mohd Amy Azhar Mohd Harif Muhammad Nawaz Waseem Ul	مقال بعنوان : The Role of Open Innovation, Hotel Service Quality and Marketing Strategy in Hotel Business Performan ce	هدفت إلى فحص دور الابتكار المفتوح في تحسين أداء الأعمال في صناعة الضيافة الماليزية، مع التركيز	أظهرت أن الابتكار المفتوح يمثل مصدرًا رئيسيًا لتعزيز الأداء التنظيمي، وأن زيادة ممارساته ترفع مؤشرات الأداء المالي (العائد على الاستثمار،

Hameed 2022	مجلة Heliyon المجلد8، العدد9.	على جودة الخدمة والاستراتيجية التسويقية. استخدمت منهجًا كميًا عبر نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات.	الأصول، المبيعات، وحقوق الملكية). كما أكدت أهمية دمج تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة الداخلية والخارجية، وابتكار الخدمة في دعم الأداء.
Antonio Ghezzi Raffaello Balocco Andrea Rangone 2016	مقال بعنوان: " The Open Innovation Strategy Nexus : Findings from the Mobile Telecommunications Industry." مجلة Management Research Review المجلد 39، العدد 5.	هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار المفتوح والاستراتيجية في قطاع الاتصالات المتنقلة. اعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلات لجمع البيانات من 45 شركة عاملة في القطاع.	توصلت إلى وجود ترابط قوي بين الابتكار المفتوح والاستراتيجية عبر موضوعات مشتركة مثل الميزة التنافسية، التموقع الاستراتيجي، نموذج الأعمال، الشبكات، التعاون التنافسي، ومرونة الأعمال، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
Colin C. J. Cheng Chen-Lung Yang Chwen Sheu 2016	مقال بعنوان: " Effects of Open Innovation and Knowledge-Based Dynamic Capabilities on Radical Innovation: An Empirical Study." مجلة: Journal of Engineering and Technology Management المجلد 41، العدد 3	هدفت إلى دراسة أثر الابتكار المفتوح ببعديه (الوارد والصادر) على الابتكار الجذري، مع تحليل دور قدرات اكتساب المعرفة ومشاركتها كمتغيرات معدلة. شملت الدراسة 213 شركة واعتمدت المنهج الكمي التحليلي.	أثبتت أن الابتكار المفتوح بنوعيه يؤثر إيجابيًا على الابتكار الجذري. كما أن قدرات اكتساب المعرفة ومشاركتها تؤثر إيجابيًا على الابتكار الجذري، مع وجود تأثير معدل سلبي لقدرات اكتساب المعرفة على العلاقة بين الابتكار المفتوح الوارد والابتكار الجذري، وتأثير معدل إيجابي لقدرات اكتساب

			ومشاركة المعرفة على العلاقة بين الابتكار المفتوح الصادر والابتكار الجذري.
Barbara Bigliardi Alberto Ivo Dormio Francesco Galati 2012	ورقة بحثية بعنوان "Adoption of Open Innovation in the Telecommunications Sector." مجلة: European Journal of Innovation Management المجلد 15، العدد 01	سعت الدراسة للإجابة عن تساؤلين متعلقين بمقاربات الابتكار المفتوح المعتمدة في ثلاث مؤسسات إيطالية بقطاع الاتصالات، وأنماط التعاون وديناميكيتها. اعتمدت منهج دراسة الحالة.	أكدت على أهمية شبكات التعاون في نجاح الابتكار وتطويره، وضرورة مواءمة مقاربة الابتكار المفتوح مع استراتيجية المؤسسة. كما شددت على دور التعاون مع الجامعات ومراكز البحث والموردين في اكتساب المعرفة الخارجية وتعزيز القدرة التنافسية.
Carlos Eduardo Yamasaki Sato 2014	ورقة بحثية بعنوان: " Open Innovation in Services: The Case of BT in the United Kingdom المجلة: Journal of Technology Management & Innovation المجلد 9، العدد2.	هدفت إلى دراسة تطبيق نموذج الابتكار المفتوح (Chesbrough) في شركة الاتصالات البريطانية BT، مع التركيز على إعادة تشكيل عمليات البحث والتطوير. اعتمدت منهج دراسة الحالة.	أظهرت التزام المؤسسة بتبني استراتيجية أكثر انفتاحًا عبر دمج الموارد الداخلية والخارجية، والبحث النشط عن تقنيات جديدة خارج المنظمة، ما يعكس تحولًا في عقلية البحث والتطوير وإدراكًا لضرورة التعاون الخارجي لتطوير منتجات وخدمات جديدة.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: دراسات سابقة حول المرونة التنظيمية

يستعرض هذا المطلب الدراسات السابقة حول المرونة التنظيمية، على النحو التالي.

أولا: دراسات بالعربية

يمكن توضيح أهمها في الجدول التالي.

جدول رقم (03): يوضح الدراسات العربية المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

اسم المؤلف	عنوان المؤلف ونوعه	محتواه	نتائجه
أمجد سراج الدين كعبار مرابط فيلالي عبد الحفيظ، 2025	أطروحة بعنوان "دور المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة على أساتذة معهد العلوم الاقتصادية – ميلة". المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف–ميلة– قسم ادارة الأعمال	هدفت إلى قياس مساهمة أبعاد المرونة التنظيمية (الاستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية بجامعة عبد الحفيظ بولاية ميلة. اعتمدت منهجًا تحليليًا إحصائيًا باستخدام استبانة وتحليل البيانات ببرنامج SPSS.	أظهرت تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا لأبعاد المرونة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، مع وجود فروق حسب متغير العمر في بعض الأبعاد.
غوار جمال، 2024.	أطروحة دكتوراه بعنوان "مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر". جامعة الوادي –الجزائر– تخصص إدارة الابتكار	هدفت إلى تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز أبعاد المرونة التنظيمية (الاستراتيجية، الهيكلية، التشغيلية) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر في عدة مديريات. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة ونماذج إحصائية متعددة لاختبار العلاقات بين المتغيرات.	كشفت عن أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية، ما يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي والقدرات الذكية في بناء مؤسسات أكثر مرونة.
رقيق جمال بوشعالة، وبراق عيسى،	مقال بعنوان "أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي:	هدفت إلى معرفة دور المرونة التنظيمية في تحقيق	توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين

2022.	دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايح – الشلف". مجلة الاقتصاد الجديد المجلد13، العدد1	الأداء العالي داخل مؤسسة استشفائية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة، وتم تحليل البيانات ببرنامج SPSS.	المرونة التنظيمية وتحقيق الأداء العالي، مع ضعف نسبي في بعض الأبعاد، مما يشير إلى ضرورة تعزيز ممارسات المرونة التنظيمية في قطاع الخدمات الصحية.
بلخضر مسعودة سليمان، 2022.	مقال بعنوان "مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وتأثرها بالفروق الشخصية والمهنية". مجلة الاقتصاد الصناعي المجلد 12، العدد1	هدفت إلى تحديد مستوى توفر أبعاد المرونة التنظيمية (الاستراتيجية، الإدارية، التشغيلية)، وتحليل تأثرها بالفروق الشخصية والمهنية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وتحليل إحصائي.	بينت أن مستوى المرونة التنظيمية متوسط، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة ببعض الخصائص الشخصية والمهنية، مما يؤكد أهمية البعد الإنساني في بناء بيئات تنظيمية مرنة.
سعيد علي النعاس، ومصطفى بن عودة، 2020	مقال بعنوان "أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة – الجزائر". مجلة مجاميع المعرفة المجلد6، العدد2.	هدفت إلى قياس تأثير المرونة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمدبغة الهضاب العليا. اعتمدت المنهج الكمي من خلال استبانة ميدانية، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد.	أظهرت وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد المرونة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع ارتفاع مستوى إدراك العاملين لكلا المتغيرين، ما يؤكد أهمية المرونة التنظيمية في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل.

المصدر: من إعداد الطالبيتين.

ثانيا: دراسات أجنبية

موضحة في الجدول التالي

جدول رقم (04): يوضح دراسات أجنبية حول المرونة التنظيمية.

اسم المؤلف	عنوان المؤلف ونوعه	محتواه	نتائجه
Yani Dwi Restanti Diana Isnaeni Jefri Hariono Ahmad Faiz Fadl Lulloh 2025	مقال بعنوان: " Systematic Literature Review on the Importance of Flexibility and Organizational Culture for SMEs to Survive in a Highly Competitive Market." مجلة: Journal of Economics, Finance and Management Studies المجلد 8، العدد7.	هدفت إلى تقديم مراجعة منهجية للأدبيات حول المرونة التنظيمية وثقافة المنظمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت منهج المراجعة المنهجية لاستخلاص العوامل الداعمة للبقاء في الأسواق التنافسية.	أكدت أن المرونة التشغيلية والتنظيمية، إلى جانب ثقافة داعمة للتغيير والابتكار، تعد من أهم محددات الاستدامة والأداء طويل المدى، وأن التكامل بين المرونة والثقافة التنظيمية يعزز القدرة على التكيف مع الأزمات.
Yeşim Koçyiğit Bülent Akkaya 2020	مقال بعنوان: " The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility : A Research on SMEs." مجلة: Business Management and Strategy (Macrothink Institute) المجلد11، العدد1.	هدفت إلى تحليل دور المرونة التنظيمية في تعزيز الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تركيا. اعتمدت المنهج الكمي باستخدام استبيانات موجهة للمديرين والموظفين، وتم اختبار الفرضيات عبر نمذجة المعادلات الهيكلية.	أظهرت أن المرونة التنظيمية بأبعادها (الاستراتيجية، الهيكلية، التشغيلية) تؤثر إيجابيًا وبشكل معنوي على الرشاقة التنظيمية، خاصة في سرعة الاستجابة للتغيرات، وتحسين اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة التنافسية.
Huda Saad Al	مقال بعنوان	هدفت إلى فحص أثر	توصلت إلى وجود علاقة

Rashidi Aktham A. Al Sarayreh 2019	"Organizational Flexibility and Its Impact on the Service Quality : A Survey Study on Communication and I'formation Technology Regulatory Authority in Kuwait." مجلة: International Journal of Human Resource Studies المجلد 9، العدد3.	المرونة التنظيمية على جودة الخدمات في هيئة تنظيم الاتصالات وتقنية المعلومات بالكويت. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان، مع التركيز على المرونة الاستراتيجية، التشغيلية، والهيكلية.	تأثير إيجابية قوية بين المرونة التنظيمية وجودة الخدمة، حيث ساهمت المرونة في تسريع الإجراءات، تقليل البيروقراطية، وتحسين كفاءة الأداء.
Chen Xiaofeng، 2012.	أطروحة بعنوان: " Impact of Business Intelligence and IT Infrastructure Flexibility on Competitive Advantage: An Or ganiz ational Agility Perspective." University of Nebraska–Lincoln التخصص: إدارة الأعمال / نظم المعلومات الإدارية	هدفت إلى تحليل أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واستخدام ذكاء الأعمال على الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، استنادًا إلى نظرية الأنظمة وإطار القدرات الديناميكية. اعتمدت بيانات استبيانية لاختبار النموذج المقترح.	أظهرت أن ذكاء الأعمال ومرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يؤثران إيجابيًا على الرشاقة التنظيمية، وأن المرونة التنظيمية تؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة مع الميزة التنافسية، مما يبرز أهمية التكنولوجيا في بناء قدرات التكيف.
Andrés Osama Hatum 2002	أطروحة بعنوان: "Organisational Flexibility in an Emergent Economy." University of Warwick – Warwick Business School التخصص: إدارة الأعمال / الإدارة الاستراتيجية	بحثت في محددات المرونة التنظيمية في بيئة اقتصادية متقلبة بالأرجنتين (1989–1999)، مع التركيز على شركات عائلية في صناعات مختلفة. استخدمت تحليلًا طوليًا	حددت خمسة عوامل رئيسية لتعزيز المرونة، منها تنوع قوى اتخاذ القرار، مستوى المركزية، مهارات الرصد البيئي، وضعف التقيد بالثقافة الصارمة، وقوة الهوية التنظيمية، ما

		يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية.	يمكّن المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات البيئية.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: دراسات سابقة للعلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية والقيمة المضافة للبحث.

يستعرض هذا المطلب الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، موجزة كما يلي.

أولا: دراسات بالعربية

يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (05): يوضح الدراسات العربية حول العلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية.

اسم المؤلف	عنوان المؤلف ونوعه	محتواه	نتائجه
عبد الغني بن طلحة وفارس ركيمة، 2025	مقال بعنوان الذكاء الاقتصادي والابتكار المفتوح كحلول استراتيجية لتعزيز ديمومة النظم التعاونية في البيئة الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال المجلد 10، العدد 2.	هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للذكاء الاقتصادي والابتكار المفتوح معًا دعم استدامة التعاونيات وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة.	خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين الذكاء الاقتصادي والابتكار المفتوح يعزز الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف.
غادة محمد خيرت، محمد زيدان الشربيني، داليا فتحي مندور، شرين جرجس لبيب، 2025	مقال بعنوان: " تأثير الابتكار المفتوح على الأداء التنظيمية في الشركات السياحية". المجلة: مجلة كلية السياحة والفندقة جامعة السادات	هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الابتكار المفتوح على الأداء التنظيمي لشركات السياحة، سواء الوارد أو الصادر. اعتمدت المنتج	خلصت الدراسة إلى أن الابتكار المفتوح الوارد يحسن الأداء التنظيمي بشكل واضح، بينما الابتكار الصادر لا يظهر تأثيرًا كبيرًا.

	المجلد09، العدد: 01	الوصفي التحليلي.	
عبد الرؤوف حجاج وفاطمة كودية، 2023	رسالة بعنوان: أثر العوامل التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة جامعة قاصدي مرباح – ورقلة تخصص: إدارة أعمال (ماجستير).	هدفت إلى تحليل تأثير العوامل التنظيمية (بما فيها المرونة والإبداع) على الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة. استخدمت الدراسة. تم جمع البيانات عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 60 موظفًا من مؤسسة اتصالات الجزائر – ورقلة.	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين العوامل التنظيمية (المرونة ضمنها) والإبداع التنظيمي لدى العاملين.
وليد بلخضر، وشفيق شاطر، 2023	مداخلة بعنوان: "تطبيق الابتكار المفتوح في منظمات الأعمال: التحديات ومقومات النجاح" ملتقى علمي بعنوان "الابتكار المفتوح نهج جديد لتعزيز التعاون مؤسسة–جامعة، تنمية الابتكار ودعم الشركات الناشئة" جامعة محمد الصديق بن يحي– جيجل	تهدف هذه الدراسة إلى بيان اهمية تبني منظمات الأعمال للابتكار المفتوح ، كما تسلط الضوء على تحديات و مقومات نجاح تطبيق الابتكار المفتوح في منظمات الأعمال، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.	خلصت الدراسة إلى أن تحقيق الفعالية في تطبيق الابتكار المفتوح ، يحتاج من المنظمات إتباع خطوات محددة وممنهجة، بالإضافة إلى الاهتمام بأربعة عوامل مفتاحية هي: توسيع نطاق الرؤية، المواءمة بين عناصر النظام البيئي للابتكار، ترسيخ ثقافة قبول المخاطرة داخل المنظمة والتركيز على التعلم وليس النتائج فقط.
فارس قريني، 2022	أطروحة دكتوراه بعنوان :دور إدارة الموارد البشرية في إرساء مقاربة مبنية على الإبداع المفتوح في المؤسسة – دراسة حالة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تبني الإبداع المفتوح داخل	أوضحت الدراسة أهمية الكفاءات البشرية وقدرات التعلم والتخصيص في دعم تطبيق الإبداع المفتوح ورفع

	مؤسسة كوندور الكترونيكس. جامعة الجزائر 3 – الجزائر	مؤسسة كوندور للإلكترونيات، مع التركيز على القدرات التنظيمية الداعمة للابتكار المفتوح.	الأداء التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (06): يوضح الدراسات الأجنبية حول العلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية.

اسم المؤلف	عنوان المؤلف ونوعه	محتواه	نتائجه
Kinda Saemaldaher Okechukwu Lawrence Emeagwali 2025	مقال بعنوان: "The Role of Open Innovation in Enhancing Organizational Resilience and Sustainability Performance Through Organizational Adaptability". المجلة: Sustainability المجلد17، العدد13.	هدفت إلى تحليل دور الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة المؤسسية وأداء الاستدامة من خلال التكيف التنظيمي. اعتمدت المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي لبيانات ميدانية وثانوية.	أثبتت أن الابتكار المفتوح يسهم مباشرة في تعزيز المرونة التنظيمية والتكيف المؤسسي، مما ينعكس إيجابًا على أداء الاستدامة واستمرارية المؤسسة في البيئات المتغيرة.
Fakher Mahmoud Al-Arda Shaker Jaralla Alkshali 2025	مقال بعنوان: "Linking Open Innovation to Supply Chain Flexibility". المجلة: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences المجلد15، العدد10.	هدفت إلى استكشاف أثر أبعاد الابتكار المفتوح (الوارد والصادر) على مرونة سلسلة الإمداد. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبيانات وتحليل إحصائي.	أظهرت وجود تأثير إيجابي للابتكار المفتوح على المرونة التشغيلية لسلسلة الإمداد، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية وتقلبات الطلب.
Mohammed Reda Ben	مقال بعنوان " Open Innovation	هدفت إلى استكشاف دور	توصلت إلى أن تبني

Laghah Fouzi Ait Said 2024	as a Strategy to Build an Efficient Ecosystem for Startups". مجلة المنهل الاقتصادي المجلد 7، العدد1.	الابتكار المفتوح في بناء بيئة فعّالة للشركات الناشئة في الجزائر. اعتمدت المنهج الوصفي والمقارن من خلال تحليل بيانات أولية وثانوية.	الابتكار المفتوح يعزز قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع التغيرات السوقية، ويدعم الأداء الابتكاري والتنظيمي، ويسهم في بناء نظام بيئي ريادي أكثر كفاءة.
I Wayan Edi Arsawan Ni Kadek Dessy Hariyanti I Made Ari Dwi Suta Atmaja Dwi Suhartanto Viktor Koval 2022	مقال بعنوان: " Developing Organizational Agility in SMEs: Innovation's Roles and Strategic Flexibility" المجلة: Journal of Open Innovation : Technology, Market, and Complexity المجلد8، العدد3.	هدفت إلى دراسة تأثير الابتكار المفتوح والمرونة الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت استبيانات وتحليلًا إحصائيًا لاختبار العلاقات بين المتغيرات.	توصلت إلى أن الابتكار المفتوح يدعم المرونة الاستراتيجية ويعزز الرشاقة التنظيمية، مما يزيد من قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التكيف في بيئات أعمال سريعة التغير.
Le Guolin Wang Fei Mao Shuzhen Zhu Wenlong 2020	مقال بعنوان: " The Study on Organizational Flexibility and Sustainable Growth based on Intro-Open Innovation". المجلة: Science & Technology Progress and Policy المجلد 37، العدد11.	هدفت إلى تحليل العلاقة بين المرونة التنظيمية والنمو المستدام، مع اعتبار الابتكار المفتوح متغيرًا معدلًا في هذه العلاقة. اعتمدت المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي للبيانات لاختبار الفرضيات.	توصلت إلى أن الابتكار المفتوح يعزز تأثير المرونة التنظيمية على النمو المستدام، ويدعم قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التنافسي طويل المدى.
Shao Fuze Zhou Wei	مقال بعنوان: " Open Innovation, Strategic Flexibility and Innovation	هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار المفتوح والمرونة	أظهرت وجود تأثير إيجابي للابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية،

2016	"Performance. المجلة: Science & Technology Progress and Policy المجلد33، العدد9.	الاستراتيجية وأداء الابتكار في الشركات الصينية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبيانات وتحليل إحصائي للبيانات.	وتأثير إيجابي لكليهما على الأداء الابتكاري، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعقيب على الدراسات:

بالرغم من اتفاق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات قصد بحث دور الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية في تعزيز الأداء، إلا أن غالبية تلك الأدبيات عيبها الفصل بين المتغيرين، أين تم دراسة كل متغير بشكل منفصل، أو حتى في حالة الجمع بينهما فقد تم التركيز على جزء وإهمال العناصر الأخرى، إضافة إلى ندرة تطبيق هذه الدراسات في البيئة المحلية والعربية.

وتأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة عبر نموذج تحليلي يختبر الأثر المباشر لاستراتيجيات الابتكار المفتوح في أبعاد المرونة التنظيمية ميدانياً، مما يسهم في إسقاط النماذج النظرية العالمية على الواقع المؤسسي المحلي ودعم صناع القرار.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تقديم الإطار النظري لمفهومي الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، باعتبارهما ركائز أساسية لفهم الديناميكيات التنظيمية الحديثة. فقد تم تعريف الابتكار وتوضيح أبعاده وأنواعه ونماذجه، مع التركيز على الانتقال من الابتكار المغلق التقليدي إلى الابتكار المفتوح، الذي يعزز التكامل بين المعرفة الداخلية والخارجية وبناء شراكات استراتيجية مع الأطراف المختلفة.

كما تم تناول مفهوم المرونة التنظيمية، موضحين أهميتها في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية، وإعادة تشكيل الموارد والهياكل والإجراءات لضمان الاستمرارية وتحقيق الأداء المستدام. واستعرض الفصل أيضًا العلاقة النظرية المحتملة بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، مشيرًا إلى أن الابتكار المفتوح يمثل أداة استراتيجية لتعزيز القدرات التنظيمية الداخلية، بما يشمل المرونة الاستراتيجية والتشغيلية والهيكلية.

بهذا، يوفر الفصل قاعدة نظرية صلبة لفهم كيف يمكن للابتكار المفتوح أن يسهم في بناء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة، مما يمهد لدراسة أثره عمليًا لاحقا.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي

تمهيد

يُعدّ الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلاله إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع قصد اختبار مدى صحتها، والتحقق من الفرضيات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري. وفي هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عيادة البلسم الشافي بولاية خنشلة.

وقد تم الاعتماد على منهجية علمية قائمة على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من فترة التربص داخل المؤسسة محل الدراسة، مما أتاح فهماً أعمق لطبيعة ممارسات الابتكار المفتوح ومستوى المرونة التنظيمية داخلها.

وعليه، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض شامل للمؤسسة محل الدراسة، ثم توضيح منهجية البحث والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، وأخيراً عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المطروحة.

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يُعدّ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة خطوة أساسية لفهم الإطار العام الذي تتم فيه الدراسة التطبيقية، حيث يساعد ذلك على إدراك طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها. وعليه، سيتم في هذا المبحث تقديم عرض مفصل حول المؤسسة من حيث نشأتها، موقعها، طبيعة خدماتها، وهيكلها التنظيمي، بما يسمح بتكوين صورة شاملة حولها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

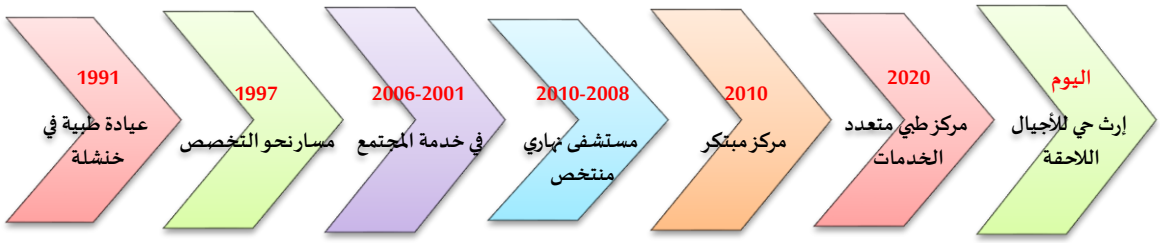
يستعرض هذا المطلب عرضا شاملا عن المؤسسة محل الدراسة، من حيث نشأتها، وموقعها.

أولا: التعريف بمركز التشخيص الطبي البلسم الشافي

هو مرفق خاص ذو طابع إداري، يتمتع بالشخصية المعنوية، الاستقلال المالي، والمسؤولية المحدودة، تأسس في 15 جانفي 2011 كعيادة نهارية متخصصة في داء السكري والغدد بقيادة الدكتور لحماري رشيد (المدير التقني)، كانت مقتصرة فقط على تخصص وحيد وهو الغدد وداء السكري، يحتوي على مخبر تحاليل تابع لمخبر بباتنة يقوم بأخذ العينات فقط، وفي أوت 2020 أصبحت هذه المؤسسة مركزا للتشخيص الطبي–البلسم الشافي– والذي يحتوي على عدة مصالح، أهمها: مصلحة الأشعة والتصوير الطبي، مصلحة التحاليل الطبية ومصلحة الفحوصات الطبية.

يتكفل المركز بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية لسكان ولاية خنشلة والولايات المجاورة لها، كباتنة، أم البواقي، تبسة وبسكرة، ويعتبر مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي مؤسسة متوسطة الحجم تشتمل على ثلاثة مصالح، تعمل في مناخ ديناميكي وتحاول استخدام التكنولوجيا الحديثة نسبيا– منفتحة على التكنولوجيا الحديثة– بما يسهل الإجراءات الروتينية ويتيح إنجاز البعض منها عن بعد، وكل هذا في إطار رؤيا إستراتيجية لمدير المركز بهدف تحقيق التطورات المستمرة في ظل مرونة إدارية وتنظيمية تسمح بتحقيق الأهداف والطموحات، التكيف، البقاء والنمو، وعلى غير العادة في المؤسسات الجزائرية التي تغلب عليها أشكال تقليدية في التسيير، فمدير مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي يتمتع بخلفية إدارية واستراتيجية جعلته يقر بضرورة التوجه نحو شكل تنظيمي مدروس مبني على تشخيص مسبق ودقيق، ويقع المركز في تجزئة طارق بن زياد، قرب المحطة البرية لنقل المسافرين ولاية خنشلة.

الشكل رقم (01): يوضح نشأة وتطور المركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.



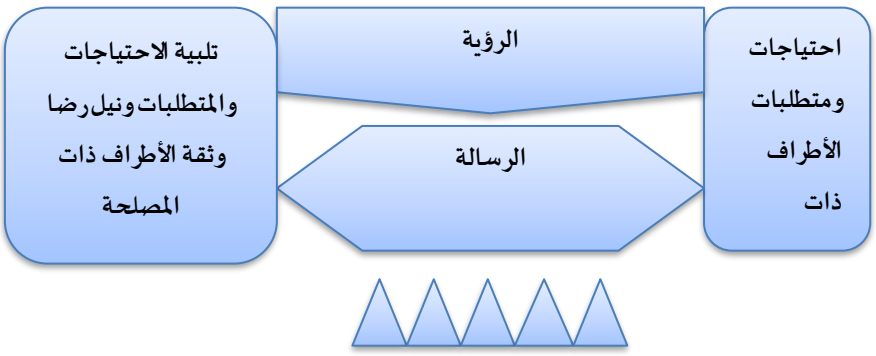
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: https://cdmbalsemchafy.com/ar/almrkz

ثانيا: أهداف مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي

للمركز كباقي المؤسسات الاقتصادية والعيادات العامة والخاصة أهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- **الرؤية:** بناء مؤسسة رائدة في الخدمات الصحية في الجزائر والمنطقة، والمساهمة في تطوير المنظومة الصحية في بلادنا.
- **الرسالة:** تقديم خدمات صحية ذات جودة ووفق الأساليب الحديثة من خلال فريق عمل محترف وباستخدام أحدث الأجهزة والمعارف العلمية التي تم التوصل إليها.
- **القيم:** وذلك من خلال: إرضاء الزبون هو الغاية من خلال تطبيق معايير الجودة والالتزام بها، الالتزام الصارم بأخلاقيات المهنة، العمل بروح الفريق، التطوير المستمر، التكوين المستمر.

الشكل رقم (02): يوضح أهداف مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.

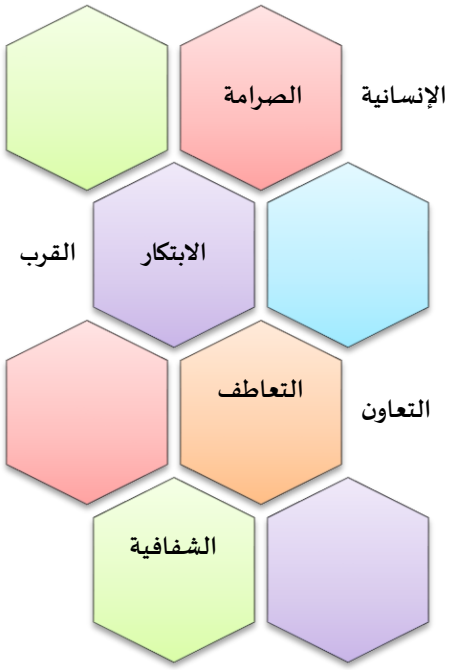


القيم

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على سجلات مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي

كما يمكن توضيح قيم المركز من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (03): يوضح قيم مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.



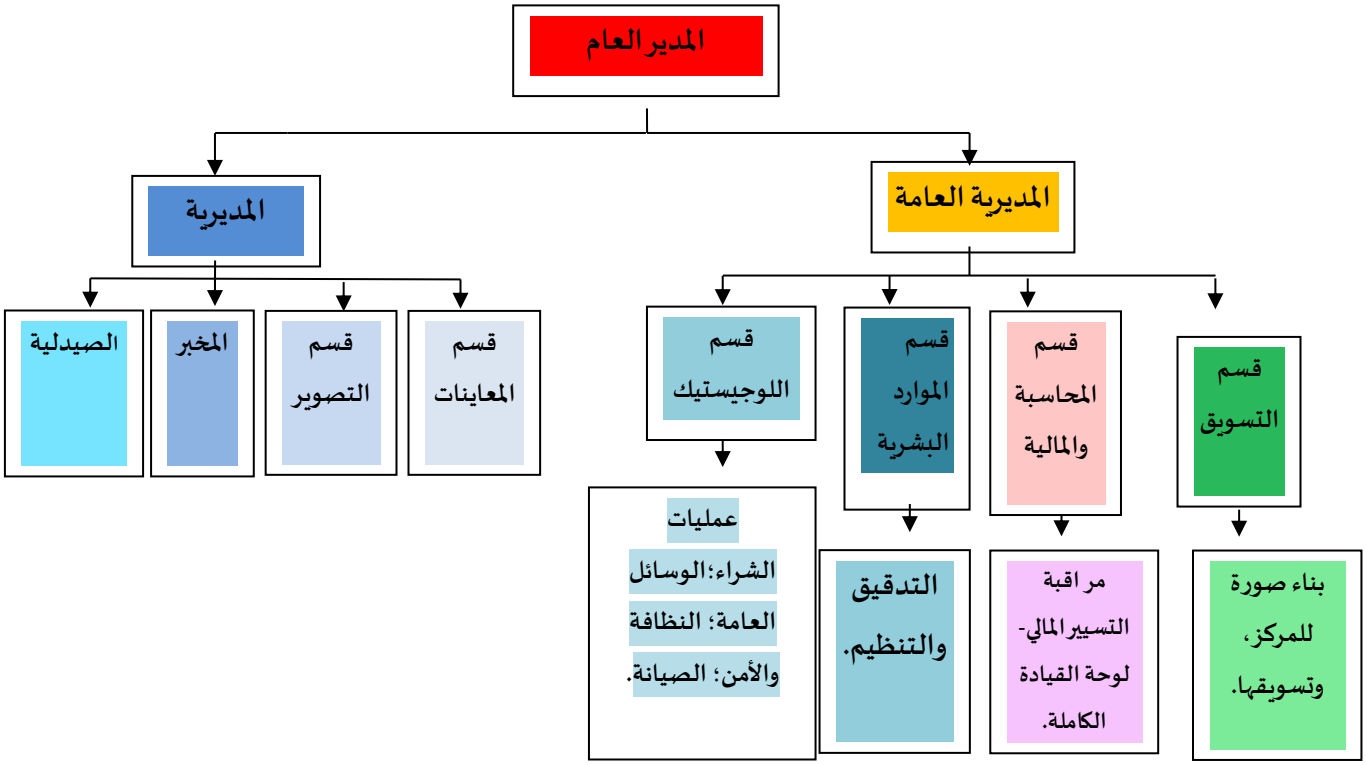
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: https://cdmbalsemchafy.com/ar/almrkz

انطلاقا من الشكل أعلاه، يمكن ملاحظة أن المركز تعتمد بشكل كبير على عنصر الابتكار أين تستثمر في أحدث التقنيات لضمان جودة ودقة التشخيص، فضلا عن العمل التشاركي بين مختلف التخصصات لضمان رعاية شاملة ومنسقة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري للمؤسسة، بفضله يمكنها بلوغ الأهداف من خلال ترجمة الرؤى والاستراتيجيات إلى مشاريع عملية ضمن هيكل إداري يحتوي على الكفاءات الإدارية المكلفة بالإنجاز.

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لمركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.



المصدر: الوثائق المقدمة من مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي

من خلال الشكل المحدد للهيكل التنظيمي الخاص بمركز الخاص البلسم الشافي يمكن حصر مهام الموارد البشرية التابعة له والمولدة للأنشطة على النحو التالي:

1. **المدير العام:** منصبه يغلب عليه الطابع الاستراتيجي ذو الرؤية الاستراتيجية وتصور الخيارات الاستراتيجية المستقبلية ولكن بالنظر إلى حجم مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي المتوسط نسبيا فإن المدير ملزم أيضا بإعطاء جزء من اهتمامه للجوانب العملية (40 % استراتيجية، 60 % تشغيل).
2. **الوظائف التنفيذية:** تعد سبب وجود أي مؤسسة، تتكون من مديريتين وفق ما يلي:

- **المديرية العامة:** تتكون من الوحدات التالية، المالية والمحاسبة والتي تقوم بتحضير الملفات المحاسبية وتسليمها للمحاسب المعتمد، مع إدارة أموال المركز من مداخيل ومصاريف وتوجيهها، أي إدارة الموارد المالية الداخلة والخارجة مع إعداد لوحة القيادة الكاملة الخاصة بالقسم، أما في ما يخص الموارد البشرية فيتم تطوير وتنظيم وتخطيط القوى العاملة وشؤون الموظفين والإشراف على

برامج تأهيل ورفع كفاءة الموظفين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسن سير العمل في المركز الطبي، أما وحدة التسويق فتقوم ببناء صورة المركز، تسويقها في حين أن اللوجستيك متخصص في تخطيط وتطبيق ومراقبة سير وتدفق السلع والخدمات والمعلومات من وإلى المركز.

- **المديرية التقنية:** تسهر على الإشراف على الوظائف العملية التي تمثل سبب وجود المؤسسة، ومن المقترح أن يكون المدير العام هو المسؤول عنها، حيث تحتوي هذه المديرية على الوحدات التالية: المعاينات الطبية، الأشعة والتصوير، مخبر التحاليل الطبية والصيدلية.

المطلب الثالث: طبيعة النشاط والخدمات المقدمة

موضحة كما يلي.

أولا: خدمات مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي

مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي شأنه شأن المؤسسات الأخرى له خدمات مختلفة ومتناسقة مع بعضها لغرض تحقيق الأهداف المسطرة وهي تقديم خدمة صحية ملائمة لمختلف طالبيها، حيث يحتوي المركز على ثلاث وحدات خاصة تمثل خدماته، وهي:

- **وحدة الأشعة والتصوير الطبي:** تحتوي هذه المصلحة على عدة أجهزة طبية بقيادة طبيب مختص في الأشعة والتصوير الطبي، مع فريق شبه طبي يتكون من تقني أشعة يتحكم في الأجهزة الطبية، عاملة استقبال وممرض، تحتوي هذه المصلحة على عدة أجهزة منها: جهاز IRM، scanner، radio، écho، radio standard، DMO radio، panoramique dentaire، mammographie.
- **وحدة التحاليل الطبية:** بقيادة طبيبة مختصة في البيولوجيا، وفريق تقني متخصص، تحتوي هذه المصلحة على ممرضين، عاملات استقبال، عاملات متخصصات في تسجيل التحاليل الطبية للأطباء الداخليين للمركز، وتشتمل على عدة أجهزة متخصصة في معاينة التحاليل الطبية.
- **وحدة التشخيص بالفحوصات الطبية:** تحتوي هذه الوحدة على العديد من الفحوصات الطبية المتمثلة في: أمراض الغدد وداء السكري (خلية أطباء متخصصين في المجال)، أمراض القلب(طبيبين)، أمراض الجهاز الهضمي(طبيب)، أمراض النساء(طبيب)، الإنعاش والتخدير(طبيب)، أمراض الأعصاب (طبيب)، أمراض الأطفال (طبيب).

ثانيا: الشراكات والاتفاقيات والندوات: عقدت المركز العديد من الاتفاقيات التعاونية والشراكات، فضلا عن تأطير ندوات، سواء ما بين العيادات المتخصصة أو ما بين القطاع العمومي، كما تم توقيع اتفاقيات مع مراكز البحث الجامعية، وملحقات الطب والخدمات الجامعية.
(https://cdmbalsemchafy.com/ar/node/54، 3.5.2026)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة، تأتي مرحلة عرض المنهجية المعتمدة في هذا البحث، والتي تُعد من الركائز الأساسية لضمان مصداقية النتائج. وعليه، سيتم في هذا المبحث توضيح المنهج المتبع، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة

يُعد تحديد المنهج العلمي المعتمد في الدراسة من الخطوات الأساسية التي تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، حيث يساعد على اختيار الأساليب المناسبة لجمع البيانات وتحليلها. كما يُعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة أمراً ضرورياً لفهم الإطار الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية. وعليه، سيتم في هذا المطلب عرض المنهج المتبع، ثم تحديد مجتمع الدراسة، وأخيراً توضيح خصائص عينة الدراسة.

أولا: المنهج المتبع في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية، ثم تحليلها وتفسيرها اعتماداً على البيانات المجمعة من الواقع.

كما يسمح هذا المنهج بدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين داخل عيادة البلسم الشافي بولاية خنشلة، بمختلف رتبهم ووظائفهم، سواء كانوا إداريين أو طاقم طبي أو شبه طبي، وذلك لكونهم يمثلون المصدر الأساسي للمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة قصدية، حيث تم توزيع 50 استبياناً على أفراد العينة، وتم استرجاع 5 استبيانات بدون جواب وبالتالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 45 استبيانا.

وتم اعتماد هذه العينة لتمثيل مجتمع الدراسة واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

الجدول رقم (07): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستردة.

مجمع الدراسة	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات الفارغة		الاستبيانات الصالحة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
عيادة البلسم الشافي – خنشلة–	50	%100	05	%10	45	% 90

المصدر : من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات (الاستبيان)

تُعد أداة جمع البيانات من أهم الوسائل المعتمدة في الدراسات الميدانية، حيث تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد العينة بطريقة منظمة ودقيقة. وفي إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وسهولة توزيعه على أفراد العينة.

أولاً: تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، حيث تم صياغة مجموعة من العبارات التي تعكس أبعاد متغيرات الدراسة.

كما روعي في إعداد الاستبيان أن تكون الأسئلة واضحة وبسيطة، لتسهيل فهمها من طرف المبحوثين وضمان دقة الإجابات.

ثانيا: محاور الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية للمبحوثين، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

ويتضمن 40 فقرة من العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول: الابتكار المفتوح في عيادة البلسم الشافي خنشلة:** ويتضمن 13 فقرة عن استراتيجيات الابتكار المفتوح (الابتكار الصادر، الوارد، والمشترك).
- **المحور الثاني: المرونة التنظيمية في عيادة البلسم الشافي خنشلة:** ويتضمن 14 فقرة عن أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، التشغيلية، الهيكلية، ومرونة الموارد).
- **المحور الثالث: دور الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية في عيادة البلسم الشافي خنشلة:** يتضمن 13 فقرة عن العلاقة بين المتغيرين.

ثالثا: مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة، وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (08): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعا: صدق وثبات الدراسة

وقد تم ذلك من خلال:

1. **اختبار ثبات الاستبيان:** بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS 26 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (09): يوضح ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.

عدد عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
40	0.94

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بالثبات وصالح لإجراء الدراسة.

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة قمنا بحساب معامل الارتباط الداخلي لكل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور، وعليه كانت النتائج كما هو موضح أدناه.

أ. الاتساق الداخلي للمحور الأول: موضح في الجدول أسفله.

الجدول رقم (10): يوضح الاتساق الداخلي للمحور الأول.

الفرع	الفقرة	معامل الاتباط	مستوى الدلالة
الابتكار المفتوح الصادر	تحرص المركز على مشاركة البروتوكولات العلاجية المبتكرة لديها مع مراكز طبية أو بحثية أخرى.	0,663**	0,000
	تقوم المركز بنشر نتائج تجاربها السريرية أو الإحصائية المتميزة في دوريات علمية أو منصات متخصصة.	0,497**	0,001
	تشارك المركز بفعالية في المؤتمرات الطبية لعرض نماذج العمل أو التقنيات التي نجحت في تطويرها داخليا.	0,631**	0,000

	تتبنى المركز سياسة إعارة أو مشاركة كفاءاتها الطبية المتميزة لتقديم استشارات لمؤسسات صحية أخرى.	0,702**	0,000
	توفر المركز برامج تدريبية للأطباء من خارجها (كليات الطب مثلا) لنقل المعرفة التقنية التي تمتلكها.	0,630**	0,000
الابتكار المفتوح الوارد	تسعى المركز بانتظام لرصد واستقطاب أحدث البروتوكولات العلاجية المطبقة في المؤسسات الصحية العالمية.	0,277	0,066
	تتعاون المركز مع كليات الطب ومراكز البحث لحل المشكلات التقنية وتطوير ممارساتها الطبية.	0,731**	0,000
	تعقد المركز شراكات استراتيجية مع عيادات أخرى لتبادل التقنية والموارد الي تفتقر إليها داخليا.	0,810**	0,000
	تشرك المركز زبائنها بشكل مباشر في تصميم وتطوير المنتجات/الخدمات الجديدة.	0,594**	0,000
	تشجع المركز على استقطاب خبرات استشارية من خارجها لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الصحية المعقدة.	0,532**	0,000
الابتكار المفتوح المشترك	تدخل المركز في تحالفات استراتيجية طويلة الأمد مع عيادات أخرى وموردين لتبادل المعرفة.	0,756**	0,000
	تشارك المركز في مشاريع بحثية طبية لابتكار طرق علاجية جديدة.	0,378*	0,010
	تنشط المركز ضمن شبكات ومنصات رقمية لتبادل الخبرات والحلول مع النظراء في القطاع.	0,680**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن القيمة المعنوية SIG لأغلب القيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة لعبارات المحور الأول أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن عبارات المحور الأول تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

ب. الاتساق الداخلي للمحور الثاني: موجزة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (11): يوضح الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

الفرع	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المرونة الاستراتيجية	تمتلك المركز نظاماً فعالاً للإنذار المبكر للكشف عن التهديدات قبل وقوعها	0,540**	0,000
	تتميز عملية اتخاذ القرار في المركز بالسرعة والمرونة عند حدوث طارئ.	0,304*	0,042
	لدى المركز سيناريوهات وخطط بديلة جاهزة للتعامل مع الأزمات المحتملة.	0,545**	0,000
المرونة التشغيلية	تستطيع المركز الحفاظ على وظائفها الحيوية واستمرار تقديم خدماتها أثناء التعرض للصدمات.	0,655**	0,000
	تمتلك المركز القدرة على تعديل إجراءاتها وطاقتها الاستيعابية أو ساعات عملها لتناسب تقلبات الطلب على الخدمات الصحية.	0,623**	0,000
	تتميز إجراءات العمل الداخلية من حجز وتسجيل وعلاج بالمرونة التي تضمن تقليل وقت انتظار المرضى.	0,656**	0,000
المرونة الهيكلية	تتمتع المركز بهيكل تنظيمي مرن يسهل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والطبية.	0,672**	0,000
	يسمح الهيكل التنظيمي للعيادة بتشكيل فرق مؤقتة تمتلك الصلاحية للتعامل مع الحالات الطارئة.	0,753**	0,000
	تمتلك المركز نظاما إداريا يسمح بالتحول السريع من العمل المركزي إلى العمل اللامركزي عند الأزمات.	0,544**	0,000
مرونة الموارد البشرية	يتمتع الكادر الطبي والإداري للعيادة بالقدرة على أداء مهام متعددة عند الحاجة.	0 ,497**	0,001
	تعمل المركز على تدريب موظفيها بشكل مستمر.	0,649**	0,000

	تشجع ثقافة المركز الموظفين على ابتكار حلول غير تقليدية لتجاوز العقبات.	0,658**	0,000
	تستطيع المركز إعادة توزيع مواردها المالية والتقنية بسرعة لدعم الأقسام الأكثر ضغطا.	0,548**	0,000
	تمتلك المركز أنظمة تقنية مرنة تسمح باستيعاب خدمات طبية جديدة.	0,623**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن القيمة المعنوية SIG لأغلب القيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة لعبارات المحور الثاني أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن عبارات المحور الثاني تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

ج. الاتساق الداخلي للمحور الثالث: موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (12): يوضح الاتساق الداخلي للمحور الثالث.

الفرع	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الابتكار المفتوح والمرونة الاستراتيجية	يساعد الابتكار المفتوح المركز على إعادة صياغة خططها ورؤاها الاستراتيجية بما يتماشى مع متغيرات السوق والمنافسة.	0,760**	0,000
	يتيح تصدير الخبرات المتميزة للعيادة بناء سمعة قوية تدعم خياراتها الاستراتيجية في التوسع.	0,654**	0,000
	يساعد الابتكار المفتوح المركز على اقتناص الفرص الجديدة والتغلب على التحديات، عبر الشراكات البحثية مع جهات خارجية.	0,702**	0,000
الابتكار المفتوح والمرونة الهيكلية	يساعد الابتكار المفتوح المركز على اكتساب هيكل تنظيمي يسمح لها بتشكيل فرق عمل مشتركة عابرة للأقسام.	0,740**	0,000
	يقلل الابتكار المفتوح من الجمود الإداري في المركز الناتج عن الهياكل التقليدية الصارمة.	0,808**	0,000

	يساهم الابتكار المفتوح المركز في تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات.	0,807**	0,000
الابتكار المفتوح والمرونة التشغيلية	يساهم الابتكار المفتوح في توفير حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية المعقدة التي تواجه المركز.	0,720**	0,000
	يساهم الابتكار المفتوح في تعزيز وتحسين الكفاءة والأداء التشغيلي للعيادة عبر جعل الفرق التشغيلية أكثر قدرة على التعلم والاستفادة من التجارب السابقة وتطبيق أفضل الممارسات بشكل فوري.	0,724**	0,000
	يساهم الابتكار المفتوح في تقليل وقت الاستجابة للتغيرات التشغيلية وتحسين توزيع الموارد للعيادة.	0,692**	0,000
الابتكار المفتوح ومرونة الموارد ومرونة الأداء	توفر التحالفات الاستراتيجية للعيادة فرصة الوصول إلى موارد تقنية وبشرية خارجية دون الحاجة لامتلاكها بشكل دائم.	0,825**	0,000
	يتيح الابتكار المفتوح للعيادة فرصة إعادة توجيه مواردها الداخلية وتخصيصها للتخصصات الأكثر طلبا في السوق.	0,844**	0,000
	يساعد الابتكار المفتوح على تسريع تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المركز وتحسين قدرتها التنافسية	0,539**	0,000
	يشجع الابتكار المفتوح موظفي المركز على الإبداع وتقديم الأفكار ويحسن من كفاءة الكادر الطبي وجعله أكثر قدرة على استخدام أجهزة وتقنيات متنوعة.	0,395**	0,007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن القيمة المعنوية SIG لأغلب القيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة لعبارات المحور الثالث أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن عبارات المحور الثالث تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من خلال الاستبيان، تم إخضاعها للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 26 وذلك بهدف تحليلها واستخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، يمكن توضيحها كما يلي:

1. **معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث يساعد هذا الاختبار في التأكد من اتساق العبارات المكونة لكل محور، وتُعد القيم التي تفوق 0.7 دليلاً على ثبات مقبول للأداة.
2. **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية في وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، والخبرة المهنية.
3. **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** تم الاعتماد على المتوسط الحسابي لقياس درجة استجابة أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان، في حين استُخدم الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت هذه الإجابات حول المتوسط، مما يساعد على تحديد درجة الاتفاق بين أفراد العينة.
4. **معامل الارتباط بيرسونPearson:** تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، وذلك للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.
5. **تحليل الانحدار الخطيRegression:** تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر المتغير المستقل (الابتكار المفتوح) على المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، وذلك من خلال قياس درجة التأثير وتحديد نسبة التغير التي يفسرها المتغير المستقل في المتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

يُمثل عرض ومناقشة النتائج المرحلة الأهم في الدراسة التطبيقية، حيث يتم من خلالها تحليل البيانات التي تم جمعها واستخلاص الدلالات المرتبطة بها. وعليه، سيتم في هذا المبحث تقديم النتائج المتوصل إليها باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية، ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض ومناقشة نتائج الجزء الأول من الاستبيان.

أولا: الجنس: يمكن استعراض نتائج هذا الجزء من خلال الجدول التالي.

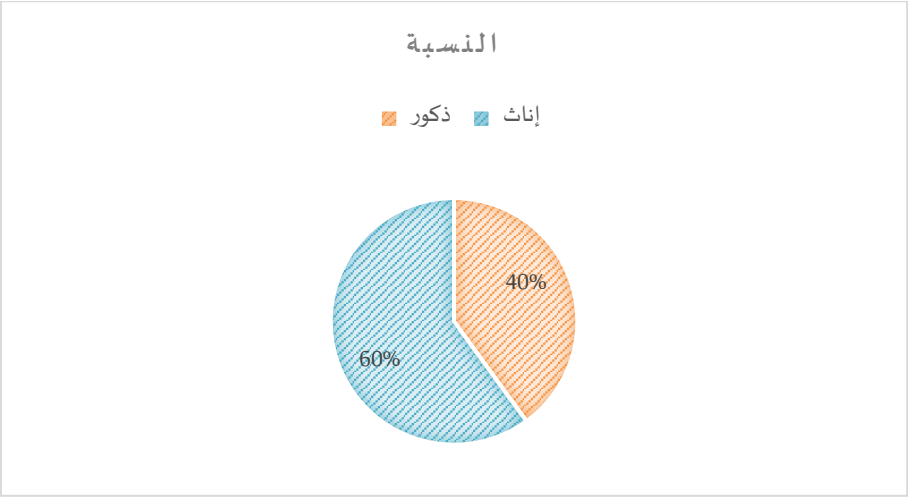
الجدول رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	18	40
إناث	27	60
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

كما ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الشكل رقم يتضح أن أغلبية أفراد العينة من فئة الإناث وذلك بنسبة 60 % ، في حين بلغت نسبة الذكور 40 %.

ثانيا: الفئة العمرية: موضحة في الجدول التالي.

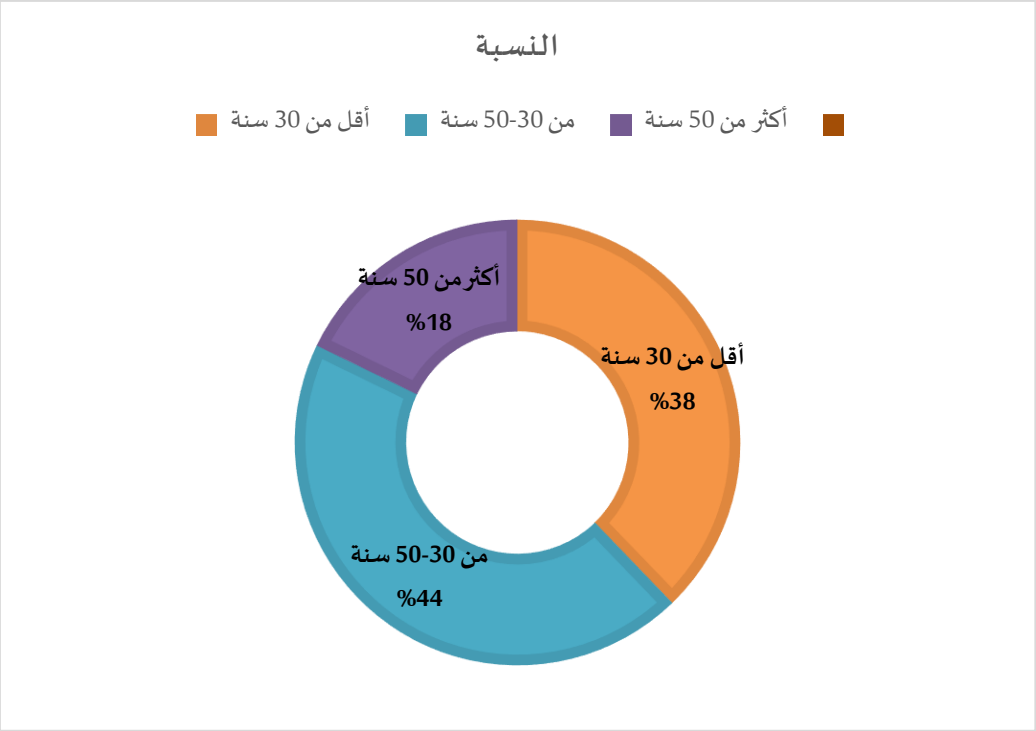
الجدول رقم (14): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	17	37,8
من 30 الى 50 سنة	20	44,4
أكثر من 50 سنة	08	17,8
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

كما يمكن توضيحها من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول رقم (14) والشكل رقم (06) أن أغلبية موظفي المؤسسة هم ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 44.4 % وهو ما يمثل 20 فردا من الموظفين، تليها مباشرة الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 37,8 % والتي تمثل 17 فردا موظفا، ثم الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 17,8% والتي تمثل 8 أفراد موظفين.

ثالثا: المستوي التعليمي: مبين من خلال الجدول التالي.

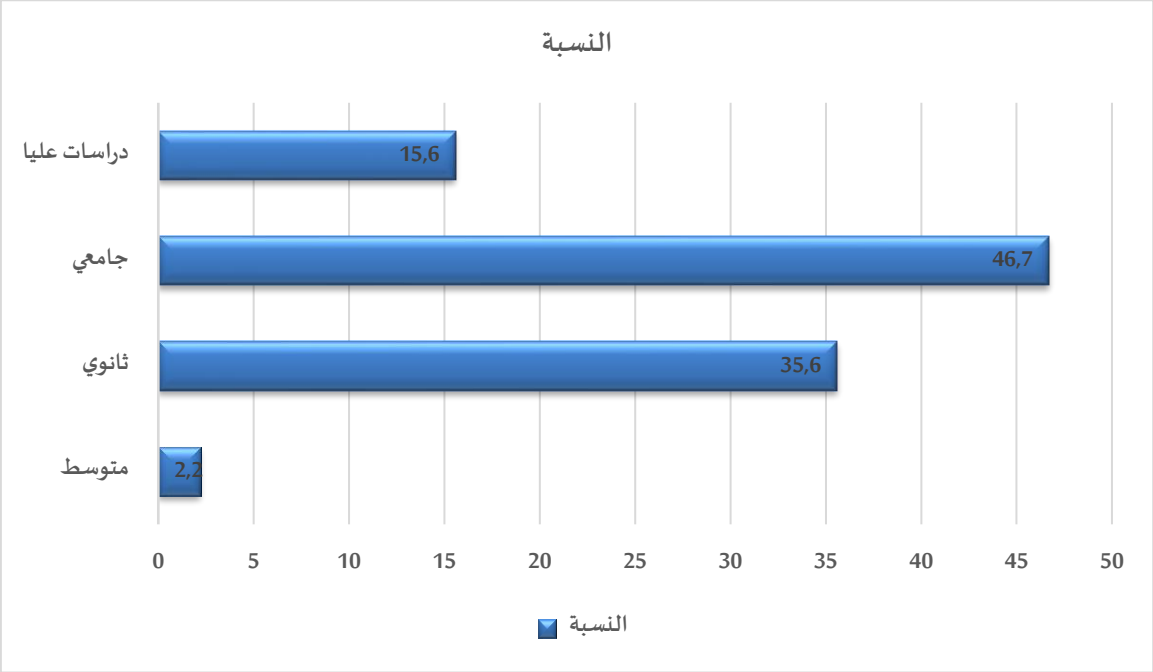
الجدول رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	1	2,2
ثانوي	16	35,6
جامعي	21	46,7
دراسات عليا	7	15,6
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

كما ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة من موظفي المؤسسة متحصلين على شهادة جامعية وذلك بنسبة 46,7 % والتي تمثل 21 فردا موظفا، تليها فئة الحاصلين على شهادة التعليم الثانوي (بكالوريا) بنسبة 35,6 % والتي تمثل 16 فردا موظفا، ثم المتحصلين على شهادة

دراسات عليا بنسبة 15,6% والتي تمثل 7 أفراد موظفين، وأخيرا المتحصلين على شهادة التعليم المتوسط بنسبة بلغت 2,2 % وتمثل فردا واحدا فقط، مما يوضح أن المؤسسة توظف مختلف الكفاءات من الإداريين أو من الكادر الطبي والشبه طبي.

رابعا: الرتبة الوظيفية: مبينة كما يلي.

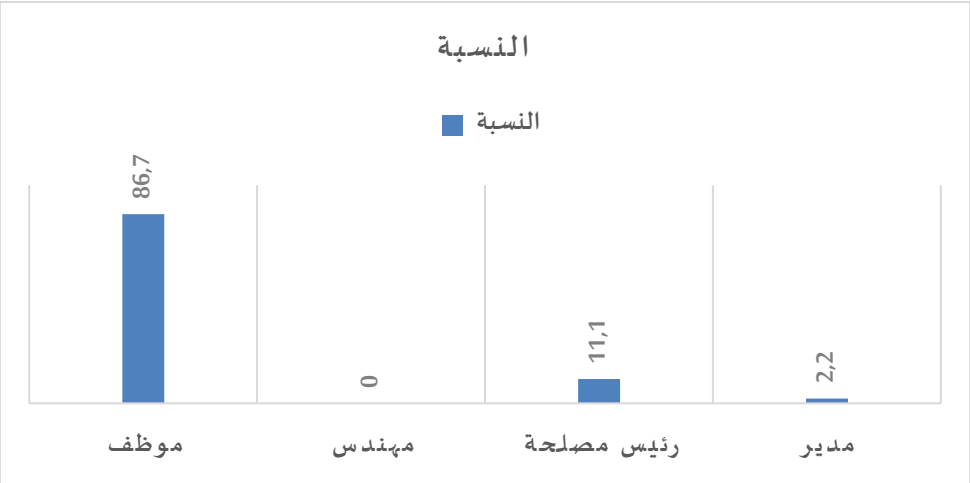
الجدول رقم (16): يوضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة.

الرتبة	التكرار	النسبة %
موظف	**39**	**86,7**
مهندس	**00**	**0,0**
رئيس مصلحة	**05**	**11,1**
مدير	**01**	**2,2**
المجموع	**45**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

كما يمكن إبرازها من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (08) أن معظم أفراد العينة يشغلون رتبة موظف وذلك بنسبة 86,7 % والتي تمثل 39 فردا من مجموع العينة، تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 11,1 % وتمثل 5 أفراد موظفين، أما فئة مهندس تقني فلا تتوفر في العينة، وللمؤسسة مدير واحد بنسبة 2,2 %.

خامسا: الخبرة المهنية: مبينة من خلال الجدول والشكل التاليين.

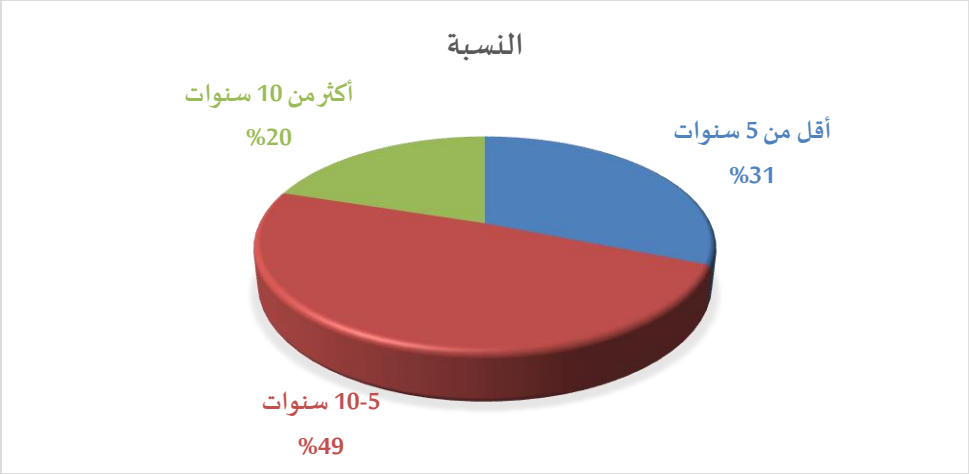
الجدول رقم (17): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	31,1
من 5 الى 10 سنوات	22	48,9
أكثر من 10 سنوات	9	20
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

ويمكن ابرازها في الشكل التالي.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول رقم (17) والشكل رقم (09) أن غالبية أفراد العينة من موظفي المؤسسة لهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 22 فردا من مجموع أفراد العينة بنسبة 48,9 %، تليها

الفئة التي تمثل الموظفين ذوي خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 31,1 % وتمثل 14 فردا، أما فئة أقل من 10 سنوات فقد بلغت نسبها 20 % وتمثل 9 أفراد من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على موظفين ذوي خبرة مهنية.

المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل ومناقشة نتائج الدراسة عبر مناقشة نتائج كل محور على حدى.

أولا: الابتكار المفتوح: يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 4.22 و4.86، وبمتوسط حسابي بلغ 4,49 وانحراف معياري قدر ب 0,66، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى استجابة أفراد العينة. ويعكس ذلك درجة عالية من الاتفاق حول مختلف عبارات المحور، مما يؤكد تبني المؤسسة لممارسات الابتكار المفتوح بشكل إيجابي.

فيما يلي تحليل العبارات حسب أعلى متوسط:

- **المرتبة 1:** العبارة 3 «يشارك المركز بفعالية في المؤتمرات الطبية لعرض نماذج العمل أو التقنيات التي نجحت في تطويرها داخليا".

احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً قدره 4.87 وانحراف معاري قدر ب 0,34، مما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة، ويعكس الأهمية الكبيرة لمشاركة المركز بفعالية في المؤتمرات الطبية في تبني ممارسات الابتكار المفتوح داخل المؤسسة.

- **المرتبة 2:** العبارة 12 " يشارك المركز في مشاريع بحثية طبية لابتكار طرق علاجية جديدة".

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.64 وانحراف معياري قدر ب 0,53، وهو ما يدل على درجة استجابة مرتفعة، ويعكس إدراك أفراد العينة لأهمية مشاركة المركز في مشاريع بحثية طبية في تعزيز الابتكار المفتوح.

- **المرتبة 3:** العبارة 2 "يقوم المركز بنشر نتائج تجاربها السريرية أو الإحصائية المتميزة في دوريات علمية أو منصات متخصصة".

تشير هذه النتيجة إلى مستوى عالٍ من الموافقة بمتوسط 4.62 وانحراف معياري قدر ب 0,49، مما يدل على اقتناع أفراد العينة بوجود هذا البعد بشكل واضح داخل المؤسسة.

- **المرتبة 4:** العبارتان 1 "يحرص المركز على مشاركة البروتوكولات العلاجية المبتكرة لديها مع مراكز طبية أخرى أو بحثية أخرى". و6 "تسعى المركز بانتظام لرصد واستقطاب أحدث البروتوكولات العلاجية المطبقة في المؤسسات الصحية العالمية".

سجلت كل من العبارتين نفس المتوسط 4,58 وبانحراف معياري قدر ب 0,72 و0,54 على التوالي، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة، ويشير إلى أهمية هذين البعدين في دعم الابتكار المفتوح.

- **المرتبة 5:** العبارتان 5 : "يوفر المركز برامج تدريبية للأطباء من خارجها (كليات الطب مثلا) لنقل المعرفة التقنية التي تمتلكها". و13 "ينشط المركز ضمن شبكات ومنصات رقمية لتبادل الخبرات والحلول مع النظراء في القطاع."

تعكس هذه القيم درجة استجابة مرتفعة بمتوسط 4,53 وبانحراف معياري قدر ب 0,63 و0,66 على التوالي، مما يدل على تبني المؤسسة لهذه الجوانب بشكل إيجابي.

- **المرتبة 6:** العبارة 7" يتعاون المركز مع كليات الطب ومراكز البحث لحل المشكلات التقنية وتطوير ممارساتها الطبية."

تدل هذه النتيجة على وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة وذلك بمتوسط 4.44 وانحراف معياري 0,62 ، مما يعكس إدراكهم لأهمية تعاون المركز مع كليات الطب ومراكز البحث لحل المشكلات التقنية وتطوير ممارسات الابتكار المفتوح.

- **المرتبة 7:** العبارة 8 "يعقد المركز شراكات استراتيجية مع عيادات أخرى لتبادل التقنية والموارد الي تفتقر إليها داخليا".

تشير هذه القيمة إلى استجابة مرتفعة بمتوسط 4.42 وانحراف معياري 0,86، ما يدل على قبول أفراد العينة أن تعقد المركز شراكات استراتيجية اخرى.

- **المرتبة 8:** العبارة 10"يشجع المركز على استقطاب خبرات استشارية من خارجها لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الصحية المعقدة"

تعكس هذه النتيجة درجة استجابة مرتفعة بمتوسط 4.40 وبانحراف معياري 0,78، مما يدل على توافق نسبي بين أفراد العينة حول استقطاب خبرات استشارية من خارجها.

- **المرتبة 9:** العبارة 9 "يشرك المركز زبائنها بشكل مباشر في تصميم وتطوير المنتجات/الخدمات الجديدة"

رغم أنها ضمن المستوى المرتفع بمتوسط 4.31 وانحراف معياري 0,86 ، إلا أنها أقل نسبياً، مما قد يشير إلى وجود اختلاف طفيف في آراء المبحوثين حول اشراك المركز زبائنها في تصميم وتطوير المنتجات.

- **المرتبة 10:** العبارة 4 " يتبنى المركز سياسة إعارة أو مشاركة كفاءاتها الطبية المتميزة "

تدل هذه القيمة على استجابة مرتفعة بمتوسط 4.24 وانحراف معياري 0,76، لكنها تُعد من أدنى القيم مقارنة بباقي العبارات، مما يعكس بعض التباين في وجهات النظر حول سياسة إعارة أو مشاركة كفاءاتها الطبية المتميزة.

- **المرتبة 11:** العبارة11 "يدخل المركز في تحالفات استراتيجية طويلة الأمد مع عيادات أخرى وموردين لتبادل المعرفة "

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.22 وبانحراف معياري 0,85، ورغم ذلك فهي ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود اتفاق عام حول دخول المركز في تحالفات طويلة الأمد مع عيادات أخرى.

من خلال هذا الترتيب التنازلي لعبارات المحور الأول، يتضح أن جميع العبارات سجلت متوسطات مرتفعة، مما يعكس إجماع أفراد العينة على أهمية ممارسات الابتكار المفتوح داخل المؤسسة، مع وجود فروقات طفيفة بين بعض العبارات.

كما هو موضح في الجدول أسفله.

الجدول رقم (18): يوضح إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمحور الابتكار المفتوح في مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.

الفقرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	31	10	3	1	0	4,58	0,72	4	مرتفعة
2	28	17	0	0	0	4,62	0,49	3	مرتفعة
3	39	6	0	0	0	4,87	0,34	1	مرتفعة
4	21	16	6	2	0	4,24	0,86	7	مرتفعة
5	27	15	3	0	0	4,53	0,63	5	مرتفعة
6	27	17	1	0	0	4,58	0,54	4	مرتفعة
7	23	19	3	0	0	4,44	0,62	6	مرتفعة
8	26	13	5	1	0	4,42	0,78	8	مرتفعة
9	21	18	5	1	0	4,31	0,76	10	مرتفعة
10	27	11	5	2	0	4,40	0,86	9	مرتفعة
11	20	17	6	2	0	4,22	0,85	11	مرتفعة
12	30	14	1	0	0	4,64	0,53	2	مرتفعة
13	27	16	1	1	0	4,53	0,66	5	مرتفعة
المجموع						4,49	0,66		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانيا: المرونة التنظيمية: تم تلخيص أهم ما جاء في نتائج هذا المحور في الجدول التالي.

الجدول رقم (19): يوضح إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمحور المرونة التنظيمية.

الفقرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
14	20	20	5	0	0	4,33	0,67	10	مرتفعة
15	28	15	2	0	0	4,58	0,58	2	مرتفعة
16	23	19	3	0	0	4,44	0,62	6	مرتفعة
17	31	12	2	0	0	4,64	0,57	1	مرتفعة
18	19	25	1	0	0	4,40	0,54	8	مرتفعة
19	18	24	3	0	0	4,33	0,60	10	مرتفعة
20	23	18	4	0	0	4,42	0,66	7	مرتفعة
21	24	17	4	0	0	4,44	0,66	6	مرتفعة
22	20	22	2	1	0	4,36	0,68	9	مرتفعة
23	26	17	2	0	0	4,53	0,59	3	مرتفعة
24	25	17	3	0	0	4,49	0,63	5	مرتفعة
25	26	16	3	0	0	4,51	0,63	4	مرتفعة
26	20	24	1	0	0	4,42	0,54	7	مرتفعة
27	22	21	2	0	0	4,44	0,59	6	مرتفعة
المجموع						4,45	0,61	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 4.33 و4.64، بمجموع قدر ب: المتوسط الحسابي: 4,45 وانحراف معياري: 0,61، مما يدل على ارتفاع درجة استجابة أفراد العينة. ويعكس ذلك وجود اتفاق واضح بين المبحوثين حول مختلف عبارات هذا المحور، وهو ما يشير إلى تبني المؤسسة لممارسات المرونة التنظيمية بشكل إيجابي.

فيما يلي تحليل العبارات حسب أعلى متوسط:

- **المرتبة 1:** العبارة 17 "يستطيع المركز الحفاظ على وظائفها الحيوية واستمرار"

سجلت أعلى متوسط يقدر ب 4.64 وبانحراف معياري قدر ب 0,57، ما يدل على اتفاق قوي جداً بين أفراد العينة، ويعكس أهمية الحفاظ على وظائفها الحيوية واستمرار في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسة.

- **المرتبة 2:** العبارة 15 "تتميز عملية اتخاذ القرار في المركز بالسرعة والمرونة عند حدوث طارئ"

تشير إلى درجة استجابة مرتفعة بمتوسط يقدر ب 4.58 وانحراف معياري 0,58 مما يدل على اقتناع المبحوثين بتميز عملية اتخاذ القرار في المركز بالسرعة والمرونة.

- **المرتبة 3:** العبارة 23" يتمتع الكادر الطبي والإداري للعيادة بالقدرة على أداء مهام متعددة عند الحاجة"

تعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة بمتوسط يقدر ب 4.53 وانحراف معياري 0,59، ما يدل على تمتع الكادر الطبي والإداري للعيادة بالقدرة على أداء مهام متعددة عند الحاجة.

- **المرتبة 4:** العبارة 25"تشجع ثقافة المركز الموظفين على ابتكار حلول غير تقليدية لتجاوز العقبات"

تدل على مستوى عالٍ من الموافقة بمتوسط 4.51 وانحراف معياري 0,63، مما يعكس إدراك أهمية تشجيع ثقافة المركز الموظفين على ابتكار حلول غير تقليدية لتجاوز العقبات.

- **المرتبة 5:** العبارة 24 " يعمل المركز على تدريب موظفيها بشكل مستمر"

تشير إلى استجابة مرتفعة بمتوسط 4,49 وانحراف معياري 0,63، ما يعكس توافق آراء المبحوثين حول استمرارية تدريب موظفيها.

- **المرتبة 6:** العبارات 16 "لدى المركز سيناريوهات وخطط بديلة جاهزة للتعامل مع الأزمات المحتملة"، 21 "يسمح الهيكل التنظيمي للعيادة بتشكيل فرق مؤقتة تمتلك الصلاحية للتعامل مع الحالات الطارئة"، 27 "تمتلك المركز أنظمة تقنية مرنة تسمح باستيعاب خدمات طبية جديدة".

سجلت نفس المتوسط4,44 وبانحراف معياري 0,62، 0,66و 0,59 على التوالي، مما يدل على اتفاق جيد بين أفراد العينة حول هذه الأبعاد.

- **المرتبة 7:** العبارتان 20 "يتمتع المركز بهيكل تنظيمي مرن يسهل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والطبية" و26" تستطيع المركز إعادة توزيع مواردها المالية والتقنية بسرعة لدعم الأقسام الأكثر ضغطا"، تعكسان درجة استجابة مرتفعة بمتوسط 4,42 وبانحراف معياري 0,66 و0,54 تباعا، مع وجود توافق واضح في آراء المبحوثين.
- **المرتبة 8:** العبارة 18 "يمتلك المركز القدرة على تعديل إجراءاتها وطاقتها الاستيعابية أو ساعات عملها لتناسب تقلبات الطلب على الخدمات الصحية" تدل على استجابة إيجابية بمتوسط 4.40 وانحراف معياري 0,58 مع المتغيرات، رغم أنها أقل نسبياً من غيرها.
- **المرتبة 9:** العبارة 22" يمتلك المركز نظاما إداريا يسمح بالتحول السريع من العمل المركزي إلى العمل اللامركزي عند الأزمات"، تشير إلى اتفاق جيد بمتوسط 4,36 وانحراف معياري 0,68 ، مع احتمال وجود اختلاف طفيف في الآراء.
- **المرتبة 10:** العبارتان 14 و19 "يمتلك المركز نظاماً فعالاً للإنذار المبكر للكشف عن التهديدات قبل وقوعها" و"تتميز إجراءات العمل الداخلية من حجز وتسجيل وعلاج بالمرونة التي تضمن تقليل وقت انتظار المرضى"

سجلتا أدنى متوسط في هذا المحور بمقدار4.33 وانحراف معياري 0,67 و0,60 تباعا، ورغم ذلك فهما ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود اتفاق عام مع بعض التباين البسيط.

من خلال الترتيب التنازلي، نلاحظ أن جميع العبارات جاءت بدرجة استجابة مرتفعة، مما يؤكد أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من المرونة التنظيمية، مع فروقات طفيفة بين بعض الأبعاد.

ثالثا: دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية في مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.

يتضح من خلال الجدول أدناه أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثالث جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 4.31 و4.64، وبمتوسط عام بلغ 4,12 وانحراف معياري 0,61، مما يدل على ارتفاع درجة استجابة أفراد العينة. ويعكس ذلك وجود اتفاق واضح بين المبحوثين حول دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد الأثر الإيجابي لهذا النوع من الاستراتيجيات.

فيما يلي تحليل العبارات حسب أعلى متوسط:

- **المرتبة 1:** العبارة 33 "يساعد الابتكار المفتوح المركز في تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات."

سجلت أعلى متوسط حسابي قدر ب 4,64 وانحراف معياري 0,48، مما يدل على اتفاق قوي جداً بين أفراد العينة، ويعكس إدراكهم الكبير لدور الابتكار المفتوح في تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات.

- **المرتبة 2:** العبارة 34 "يساهم الابتكار المفتوح في توفير حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية المعقدة التي تواجه المركز."

تشير هذه النتيجة إلى مستوى عالٍ من الموافقة بمتوسط 4,60 وانحراف معياري 0,62، مما يدل على اقتناع المبحوثين بأهمية الابتكار المفتوح في توفير حلول للمشكلات التشغيلية.

- **المرتبة 3:** العبارة 28 "يساعد الابتكار المفتوح المركز على إعادة صياغة خططها ورؤاها الاستراتيجية بما يتماشى مع متغيرات السوق والمنافسة".

تعكس هذه القيمة 4.53 درجة استجابة مرتفعة، ما يدل على تبني هذا الجانب بشكل إيجابي داخل المؤسسة.

- **المرتبة 4:** العبارة 29 "يتيح تصدير الخبرات المتميزة للعيادة بناء سمعة قوية تدعم خياراتها الاستراتيجية في التوسع".

تدل هذه القيمة 4.51 على اتفاق واضح بين أفراد العينة، مما يعكس أهمية تصدير الخبرات المتميزة للعيادة في دعم المرونة التنظيمية.

- **المرتبة 5:** العبارة 35 "يساهم الابتكار المفتوح في تعزيز وتحسين الكفاءة والأداء التشغيلي للعيادة عبر جعل الفرق التشغيلية أكثر قدرة على التعلم والاستفادة من التجارب السابقة وتطبيق أفضل الممارسات بشكل فوري" بمتوسط 4,44 وانحراف معياري 0,72، تشير إلى وجود توافق جيد بين أفراد العينة حول هذه العبارة.
- **المرتبة 6:** العبارة 31 "يساعد الابتكار المفتوح المركز على اكتساب هيكل تنظيمي يسمح لها بتشكيل فرق عمل مشتركة عابرة للأقسام" بمتوسط 4,42 وانحراف معياري 0,62 وتعكس استجابة مرتفعة، ما يدل على إدراك إيجابي لدور هذا البعد.
- **المرتبة 7:** العبارة 38 "يتيح الابتكار المفتوح للعيادة فرصة إعادة توجيه مواردها الداخلية وتخصيصها للتخصصات الأكثر طلبا في السوق." بمتوسط 4.40 وانحراف معياري 0,75 تدل على مستوى جيد من الاتفاق، رغم أنها أقل نسبياً من العبارات السابقة.
- **المرتبة 8:** العبارات 30، 36، 37، 39، 40 بمتوسط 4.38 وانحراف معياري 0,75، 0,68، 0,61، 0,65، و0,72 على التوالي، سجلت هذه العبارات نفس المتوسط، مما يدل على استجابة مرتفعة وتوافق عام بين أفراد العينة.
- **المرتبة 9:** العبارة 32 "يقلل الابتكار المفتوح من الجمود الإداري في المركز الناتج عن الهياكل التقليدية الصارمة".

جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.31 وانحراف معياري 0,82، ورغم ذلك فهي ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود اتفاق عام مع بعض التباين الطفيف في الآراء.

من خلال الترتيب التنازلي لعبارات المحور الثالث، يتضح أن جميع العبارات سجلت درجات استجابة مرتفعة، مما يؤكد وجود إدراك قوي لدى أفراد العينة للدور الإيجابي الذي تلعبه استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المركز.

الجدول رقم (20): يوضح إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمحور دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية في مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.

الفقرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
28	27	15	3	0	0	4,53	0,63	3	مرتفعة
29	25	18	2	0	0	4,51	0,59	4	مرتفعة
30	23	17	4	1	0	4,38	0,75	8	مرتفعة
31	22	20	3	0	0	4,42	0,62	6	مرتفعة
32	23	14	7	1	0	4,31	0,82	9	مرتفعة
33	29	16	0	0	0	4,64	0,48	1	مرتفعة
34	20	12	3	0	0	4,60	0,62	2	مرتفعة
35	22	18	5	0	0	4,38	0,68	8	مرتفعة
36	25	16	3	1	0	4,44	0,72	5	مرتفعة
37	20	22	3	0	0	4,38	0,61	8	مرتفعة
38	25	13	7	0	0	4,40	0,75	7	مرتفعة
39	20	23	1	1	0	4,38	0,65	8	مرتفعة
40	22	19	3	1	0	4,38	0,72	8	مرتفعة
المجموع						4,12	0,61	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد عرض وتحليل النتائج الوصفية لمحاور الدراسة، تأتي هذه المرحلة لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في استراتيجيات الابتكار المفتوح كمتغير مستقل،

والمرونة التنظيمية كمتغير تابع. وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS، نظراً لملاءمتهما لطبيعة البيانات.

أولا: اختبار الفرضيات: من خلال اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية".

تم استخلاص النتائج المفسرة لهذه الفرضية، من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (21): يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	ANOVA		معامل الانحدار β	مستوى الدلالة SIG
				Regression	Residual		
الابتكار المفتوح	المرونة التنظيمية	**0,713**	0,844	4,444	0,042	0,844	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط طردية موجبة قوية بين استراتيجيات الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط R=0.713 وهو ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.844$ ، مما يدل على أن 84.4 % من التغيرات في المرونة التنظيمية تُفسر من خلال استراتيجيات الابتكار المفتوح، وهي نسبة مرتفعة تؤكد قوة النموذج التفسيري.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta = 0.844، مما يدل على وجود تأثير قوي ومباشر للابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Chesbrough (2003) بعنوان **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**

حيث أكد أن المؤسسات التي تعتمد على الابتكار المفتوح تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، من خلال توسيع مصادر المعرفة وتبني نماذج تنظيمية أكثر مرونة.

كما تتوافق مع دراسة(2018) Tidd & Bessant بعنوان : Managing Innovation

والتي أكدت أن الابتكار المفتوح يساهم في رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وهو جوهر مفهوم المرونة التنظيمية.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية يوجد تأثير معنوي قوي لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية .

ويعكس ذلك أن عيادة البلسم الشافي تعتمد على الابتكار المفتوح كأداة فعالة لتعزيز مرونتها التنظيمية بمختلف أبعادها.

اختبار الفرضيات الفرعية

تم استخلاص النتائج المفسرة لهذه الفرضيات، من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (22): يوضح نتائج ملخص النموذج.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	ANOVA		معامل الانحدار β	مستوى الدلالة SIG
				Regression	Residual		
الابتكار المفتوح	المرونة الاستراتيجية	0,643	0,413	4,235	0,140	0,643	0,000
	المرونة التشغيلية	0,690	0,476	4,258	0,109	0,690	0,000
	المرونة الهيكلية	0,759	0,577	7,420	0,127	0,759	0,000
	مرونة الأداء	0,643	0,414	3,224	0,106	0,643	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية".**

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الابتكار المفتوح والمرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط R = 0.643، كما بلغ معامل التحديد R^2 = 0.413 ، مما يدل على أن 41.3 % من التغيرات في المرونة الاستراتيجية تُفسر من خلال الابتكار المفتوح.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta = 0.643، عند مستوى دلالة SIG = 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً.

وتتفق هذه النتيجة مع(2006) **Chesbrough:** الذي أشار إلى أن تأثير الابتكار المفتوح على الاستراتيجية يكون تدريجياً، لأنه يرتبط بقرارات طويلة المدى، فالنتيجة المنخفضة نسبياً في هذه الدراسة تعكس نفس الطرح النظري، حيث أن الأثر الاستراتيجي يحتاج وقتاً ليظهر مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وبالتالي يتم **قبول الفرضية الأولى** القائلة بوجد تأثير معنوي للابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التشغيلية**".

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً، حيث بلغ معامل الارتباط R=0.690، كما بلغ معامل التحديد R^2 = 0.476 ، مما يعني أن 47.6 % من التغيرات في المرونة التشغيلية تُفسر من خلال الابتكار المفتوح.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta = 0.690 عند مستوى دلالة SIG = 0.006 ، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية التأثير.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة(2014) **West & Bogers** بعنوان : **Leveraging External Sources of Innovation**

حيث أكدت أن الابتكار المفتوح يحسن كفاءة العمليات من خلال إدماج المعرفة الخارجية.

وبالتالي **يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية** فالابتكار المفتوح يؤثر على المرونة التشغيلية بشكل واضح.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة الهيكلية**".

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الابتكار المفتوح والمرونة الهيكلية، حيث بلغ معامل الارتباط0.759 = R ، كما بلغ معامل التحديد 0.577 = R^2، مما يدل على أن 57.7 % من التغيرات في المرونة الهيكلية تُفسر من خلال الابتكار المفتوح.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.759 = Beta عند مستوى دلالة0.000 = SIG، وهو ما يؤكد معنوية النموذج.

وتتوافق مع دراسة(2009) **Van de Vrande et al.** : التي توصلت إلى أن تبني الابتكار المفتوح يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي نحو مزيد من المرونة والانفتاح، فقوة تأثير الابتكار المفتوح على المرونة الهيكلية في هذه الدراسة تؤكد أن أول مجال يتأثر بالابتكار المفتوح هو الهيكل التنظيمي، من خلال تقليل المركزية وتعزيز التعاون. .

وبالتالي يتم **قبول الفرضية الفرعية الثالثة** فالابتكار المفتوح يؤثر بقوة على المرونة الهيكلية.

الفرضية الفريعة الرابعة: تنص الفرضية على: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على مرونة الأداء**".

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط0.643 = R ، كما بلغ معامل التحديد 0.444= R^2 مما يدل على أن 44.4 % من التغيرات في مرونة الأداء تُفسر من خلال الابتكار المفتوح.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار 0.643 = Beta عند مستوى دلالة 0.000 = SIG، وهو أقل من 0.05، مما يدل على معنوية التأثير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Laursen & Salter (2006) : حيث أكدا أن الانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية يساعد في تحسين استغلال الموارد، لكن بدرجة تختلف حسب قدرة المؤسسة على الامتصاص المعرفي.

وبالتالي يتم **قبول الفرضية الفرعية الرابعة** فالابتكار المفتوح يؤثر على مرونة الأداء,

ثانياً: مناقشة النتائج العامة

من خلال النتائج المتحصل عليها، يتبين أن استراتيجيات الابتكار المفتوح تلعب دوراً محورياً في تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وتأثير معنوي بين المتغيرين وهو ما يعكس أهمية تبني هذا النوع من الابتكار في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار.

كما بينت النتائج أن تأثير الابتكار المفتوح يختلف باختلاف أبعاد المرونة التنظيمية، حيث كان التأثير أقوى على المرونة الهيكلية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تستفيد من الابتكار المفتوح في تحسين بنيتها التنظيمية وتسهيل عمليات الاتصال واتخاذ القرار. في حين كان التأثير متوسطاً على المرونة التشغيلية ومرونة الموارد، مما يعكس وجود فرص إضافية لتحسين استغلال الابتكار المفتوح في هذه الجوانب.

أما فيما يخص المرونة الاستراتيجية، فقد سجلت مستوى تأثير أقل نسبياً، وهو ما قد يشير إلى أن المؤسسة لا تزال بحاجة إلى تعزيز استخدام الابتكار المفتوح في دعم القرارات طويلة المدى والتخطيط الاستراتيجي.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الابتكار المفتوح يمثل أداة فعالة لتعزيز المرونة التنظيمية، إلا أن تحقيق أقصى استفادة منه يتطلب تفعيله بشكل متوازن عبر مختلف الأبعاد التنظيمية، وهو ما يتفق مع ما جاءت به الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى الدراسة التطبيقية التي هدفت إلى إبراز دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية في عيادة البلسم الشافي، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة مرتفعة على ممارسات الابتكار المفتوح، كما تتمتع بمستوى جيد من المرونة التنظيمية. كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين المتغيرين، حيث تبين أن الابتكار المفتوح يفسر نسبة معتبرة من التغيرات في المرونة التنظيمية.

كما كشفت الدراسة أن تأثير الابتكار المفتوح يختلف حسب الأبعاد، حيث كان التأثير أقوى على المرونة الهيكلية، يليه التشغيلية، ثم مرونة الموارد، وأخيراً المرونة الاستراتيجية، وهو ما يعكس طبيعة تفاعل المؤسسة مع هذا النوع من الابتكار.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية، وذلك من خلال الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث تم في الجانب النظري عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، إضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة بينهما في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى عيادة البلسم الشافي بولاية خنشلة، من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين، وتحليل البيانات باستخدام برنامجSPSS ، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى بدرجة مرتفعة ممارسات الابتكار المفتوح، كما تتمتع بمستوى جيد من المرونة التنظيمية. كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين استراتيجيات الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، مما يؤكد أن تبني هذا النوع من الابتكار يساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات.

أولاً: اختبار الفرضيات

✔ **الفرضية الرئيسية:**

تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية، حيث بينت النتائج أن نسبة التأثير بلغت 84,4 % وبمعامل ارتباط وصل إلى 71,3 % وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهمية هذا المتغير في تفسير المرونة التنظيمية.

✔ **الفرضيات الفرعية:**

الفرضية الفرعية الأولى:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة الاستراتيجية، بنسبة 41 %.

الفرضية الفرعية الثانية:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التشغيلية، بنسبة 47.6 %.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة الهيكلية، بنسبة 57.7 %.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على مرونة الأداء، بنسبة 41.4 %.

ثانياً: النتائج المتوصل إليها

من خلال تحليل نتائج الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- تعتمد العيادة بدرجة كبيرة على الابتكار المفتوح الوارد من خلال الاستفادة من الخبرات والمعارف الخارجية.
- تتمتع المؤسسة بمستوى جيد من المرونة التنظيمية، خاصة في الجانب التشغيلي والاستراتيجي.
- وجود تفاوت بين أبعاد المرونة، حيث يُلاحظ أن بعض الأبعاد مثل مرونة الموارد أو المرونة الهيكلية تحتاج إلى تعزيز أكثر.
- وجود علاقة قوية وتأثير مباشر بين الابتكار المفتوح والمرونة التنظيمية، مما يعكس أهمية تبني هذا النوع من الاستراتيجيات.
- تعتمد العيادة على مختلف مفاصل استراتيجيات الابتكار المفتوح الصادر إلا أنها لا تشارك بروتوكولاتها العلاجية مع أطراف خارجية، مما يحد من فعالية التبادل والعلاج.
- لا تستقطب العيادة بروتوكولات علاجية خارجية، فضلا عن عدم إشراكها لمرضاها في عملية التحسين، كما أنها لا تعتمد على خبراء من خارجها، مما يقلل من فرص نموها وتطورها.
- لا تدخل العيادة في مشاريع بحثية مشتركة، إلا أنها تتبادل الخبرات رقميا مع الخبراء.

- بالنسبة للمرونة الاستراتيجية فيها ضعيفة، أين يمكن ملاحظة أن نظام الإنذار فيها ضعيف ولا يتفاعل بسرعة مع الحالات الطارئة، كما أن اتخاذ القرارات في هذه الحالات يبقى ضعيفا، في ظل وجود سيناريوهات بديلة متواضعة، ما يفسر نتائج الدراسة المتوصل لها.
- لا تتمتع العيادة بسرعة التحول نحو النظام اللامركزي عند الضرورة، ما يعطل القيام بالأعمال، ويقلل من فرص انقاذ المرضى.
- بالنسبة للطاقم الطبي والإداري فهو غير متعدد المهام، ولا يمكن لأي منهم القيام بوظائف غير وظائفه الأصلية في حالة الطوارئ، كما أن نظام إعادة توزيع الموارد في العيادة متوسط ويحتاج إلى تعديل أكثر.
- لا يوجد دور لموظفي العيادة بمختلف مهامهم ورتبهم في عملية الابتكار والإبداع.
- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية للعيادة بأبعادها مجتمعة، وهو أثر قوي، موجب وطردي، في حين يمكن ملاحظة أن درجة هذا الأثر تتراوح من ضعيفة إلى متوسطة عند دراستها على كل بعد على حدى.

ثالثاً: التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- تعزيز تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح داخل المؤسسة، خاصة من خلال توسيع نطاق التعاون مع الأطراف الخارجية.
- تطوير مرونة الموارد من خلال تحسين مهارات العاملين وتدعيم التكوين المستمر.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يسمح بمرونة أكبر في اتخاذ القرار.
- تشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة.
- استغلال التكنولوجيا الحديثة لدعم الابتكار المفتوح وتحسين الأداء.

رابعاً: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية، من بينها:

- دراسة تأثير الابتكار المفتوح على متغيرات أخرى مثل الأداء المالي أو الميزة التنافسية.
- توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات أخرى وفي قطاعات مختلفة.

- دراسة مقارنة بين المؤسسات التي تعتمد الابتكار المفتوح وتلك التي لا تعتمد عليه.
- التعمق في تحليل أبعاد المرونة التنظيمية بشكل منفصل باستخدام نماذج إحصائية أكثر تقدماً.

في الأخير، يمكن التأكيد على أن استراتيجيات الابتكار المفتوح تمثل أداة فعالة لتعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، مما يجعل تبنيها ضرورة استراتيجية لتحقيق الاستمرارية والنجاح.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا- الكتب:

1. محمود، ع. ا. (2011). **إدارة المنظمات**. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. فلية فاروق عبده، وعبد المجيد عبده. (2009). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. عكروش، م. ن. (2004). **تطوير المنتجات الجديدة**. الأردن: دار وائل للنشر.
4. عبود نجم. (2003). **إدارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. طارق نبيل محمد الدسوقي. (2019). **إدارة الابتكار والتطوير**. القاهرة، مصر: دار طيبة للنشر والتوزيع.
6. راوية حسن. (2001). **سلوك المؤسسات**. مصر: الدار الجامعية.

ثانيا- الرسائل والأطروحات:

1. هندا عياش. (2020). **دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة**. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غزة، فلسطين.
2. كعبار، أ.، ومرابط، ف. (2025). **دور المرونة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة على أساتذة معهد العلوم الاقتصادية – ميلة**. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر،منشورة، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر.

ثالثا- الملتقيات:

1. طارق كاظم شلاكة، واثق حياوي، ورضوان جبار جودة. (2018). **أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بحث استطلاعي في جامعة ذي قار**. المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

رابعا- المقالات:

قائمة المصادر والمراجع

1. فاتح دبلة، وعبلة بوجنانة. (2017). **التحالفات الاستراتيجية مدخل لتحقيق الابتكار المفتوح**. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2(29).

2. عيسى براق، ورقيق جمال بوشعالة. (2022). **أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايح بالشلف**. مجلة الاقتصاد الجديد، 13(1).

3. الزيدي ناظم جواد الخزرجي، واسماعيل مدب قصي. (2016). **دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات**. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94).

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Burger-Helmchen, T., Pénin, J., Guittard, C., & Schenk, E. (2013). **Open Innovation**. London, UK: ISTE Ltd & John Wiley & Sons.
2. Chesbrough, H. W. (2003). **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.** Boston, MA: Harvard Business School Press.
3. Chesbrough, H. W. (2011). **Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era**. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
4. Fioretti, G. (2008). **Two Lyapunov Functions for Flexible Organizations**. Munich, Germany: Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 8204.
5. OECD. (2008). **Open Innovation in Global Networks**. Paris, France: OECD Publishing.
6. Vanhaverbeke, W., Chesbrough, H., & West, J. (2014). **Surfing the New Wave of Open Innovation Research**. Oxford, UK: Oxford University Press.
7. Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). **Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes**. R&D Management Conference (RADMA), Lisbon, Portugal.
8. Bogers, M. (2018). **Open innovation: Challenges and perspectives**. Technology Innovation Management Review, 8(2).
9. Chesbrough, H. W. (2012). **Open innovation: Where we've been and where we're going**. Research-Technology Management, 55(4).
10. Chesbrough, H. W. (2018). **Value creation and value capture in open innovation**. Journal of Product Innovation Management, 35(6).
11. Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). **Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In New Frontiers in Open Innovation.** Oxford, UK: Oxford University Press.
12. Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). **The role of technology in the shift towards open innovation: The case of Procter & Gamble**. R&D Management, 36(3).

13. Dorseuil, S. (2016). **Open innovation processes: Inbound, outbound and coupled approaches**. In Open Innovation: Corporate Incubating and Venturing.
14. Duchek, S. (2020). **Organizational resilience: A capability-based conceptualization**. Business Research, 13(1).
15. Elmqvist, M. (2009). **Exploring the field of open innovation**. European Journal of Innovation Management, 12(3).
16. Huizingh, E. K. (2011). **Open innovation: State of the art and future perspectives**. Technovation, 31(1).
17. Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). **An overview of innovation. In The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth** . Washington, USA: National Academy Press.
18. Laursen, K., & Salter, A. (2006). **Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K**. manufacturing firms. Strategic Management Journal, 27(2).
19. Lichtenthaler, U. (2016). **Open innovation: Past research, current debates, and future directions.** Academy of Management Perspectives, 30(1).
20. Lidiya, O. (2019). **Open Innovation Theory: Definition, Instruments, Frameworks**. Strategic Decisions and Risk Management, 10(4).
21. Sharma, A., & Das, S. (2023). **Challenges in Implementing Open Innovation.** Aranca.
22. Skydan, O., Nykolyuk, O., Pyvovar, P., & Martynchuk, I. (2019). **Methodological approach to the evaluation of agricultural business system flexibility**. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 41(4).
23. Teece, D. J. (2010). **Business models, business strategy and innovation**. Long Range Planning, 43(2-3).
24. Van de Vrande, V., De Jong, J., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). **Open innovation in SMEs**: Trends, motives and management challenges. Technovation, 29(6-7).
25. Volberda, H. (1996). **Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments**. Organization Science, 7(4).
26. West, J., & Gallagher, S. (2006). **Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software**. R&D Management, 36(3).

مواقع الإنترنت:

1. https://cdmbalsemchafy.com/ar/almrkz

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): يوضح استبيان الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

السيد الكريم، السيدة الكريمة

تحية طيبة وبعد:

استبيان

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم التفضل بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على جميع العبارات الواردة فيه.

تأتي هذه الدراسة في إطار متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان: **تأثير استراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية–دراسة حالة عيادة البلسم الشافي بولاية خنشلة.**

نرجو منكم الإجابة على عبارات الاستبيان بكل دقة وموضوعية، لما لذلك من أثر كبير في تعزيز مصداقية الدراسة ونجاحها، كما نؤكد لكم أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الختام، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة.

من إعداد الطالبة:

بوسعادي إيمان

بن طلحة بثينة

تحت إشراف الأستاذة: ثوامرية ريم

قائمة الملاحق

تعريفات إجرائية بعاد الاستبيان:

الابتكار المفتوح (عام): نموذج حديث يعتمد على الانفتاح والتعاون مع أطراف خارجية بدل حصر الابتكار داخل المؤسسة. يهدف إلى تبادل المعرفة وتسريع تطوير الأفكار واستغلالها.

الابتكار المفتوح الوارد: هو استقطاب المعرفة والأفكار من خارج المؤسسة ودمجها في عملياتها الداخلية. يعتمد على التعاون مع جهات مثل الجامعات والعملاء والموردين.

الابتكار المفتوح الصادر: يتمثل في نقل واستغلال الأفكار والتقنيات غير المستخدمة داخل المؤسسة خارجها. يتم ذلك عبر الترخيص أو بيع التكنولوجيا أو إنشاء شركات ناشئة.

الابتكار المفتوح المزدوج: يجمع بين التدفقات الواردة والصادرة للمعرفة في نفس الوقت. يقوم على شراكات استراتيجية يتم فيها تبادل المعرفة بشكل متوازن بين الأطراف.

المرونة التنظيمية: قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية عبر تعديل هياكلها وإجراءاتها بشكل تدريجي. تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار مع الاستجابة السريعة للتحديات الجديدة.

المرونة التشغيلية: قدرة المنظمة على تغيير وتطوير خدماتها من حيث الكمية والنوعية بما يتلاءم مع متطلبات العملاء. تتميز بسرعة التنفيذ وبأقل تكلفة وجهد ممكن.

المرونة الهيكلية: تعني قدرة المنظمة على إعادة تنظيم هيكلها وتوزيع المهام والأدوار الوظيفية بمرونة. تساعد على التكيف مع التغيرات المفاجئة بكفاءة.

المرونة الاستراتيجية: قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات التنافسية واختيار استراتيجيات مناسبة. تعتمد على استغلال الموارد بفعالية واتخاذ قرارات استباقية في الوقت المناسب.

مرونة الموارد البشرية: تعكس قدرة المنظمة على تطوير مهارات وكفاءات موظفيها لمواجهة التغيرات. ترتكز على تبني سياسات مرنة تعزز التعلم والتكيف المستمر.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة(X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من30 الى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

قائمة الملاحق

المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الرتبة الوظيفية:

موظف ☐ مهندس تقني ☐ رئيس مصلحة ☐ مدير ☐

الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

طريقة الإجابة:

وضع علامة (x) في خانة غير موافق بشدة إذا لم توافقوا إطلاقا على العبارة.

وضع علامة (x) في خانة غير موافق إذا لم توافقوا على العبارة.

وضع علامة (x) في خانة محايد إذا لم تكن لديك إجابة محددة على العبارة.

وضع علامة (x) في خانة موافق إذا وافقتم على العبارة.

وضع علامة (x) في خانة موافق بشدة إذا لم وافقتم جدا على العبارة.

المحور الأول: الابتكار المفتوح في مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي.

قائمة الملاحق

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا–الابتكار المفتوح الصادر						
01	يحرص المركز على مشاركة البروتوكولات العلاجية المبتكرة لديها مع مراكز طبية أخرى أو بحثية أخرى.					
02	يقوم المركز بنشر نتائج تجاربها السريرية أو الإحصائية المتميزة في دوريات علمية أو منصات متخصصة.					
03	يشارك المركز بفعالية في المؤتمرات الطبية لعرض نماذج العمل أو التقنيات التي نجحت في تطويرها داخليا.					
04	يتبنى المركز سياسة إعارة أو مشاركة كفاءاتها الطبية المتميزة لتقديم استشارات لمؤسسات صحية أخرى.					
05	يوفر المركز برامج تدريبية للأطباء من خارجها (كليات الطب مثلا) لنقل المعرفة التقنية التي تمتلكها.					
ثانيا–الابتكار المفتوح الوارد						
06	يسعى المركز بانتظام لرصد واستقطاب أحدث البروتوكولات العلاجية المطبقة في المؤسسات الصحية العالمية.					
07	يتعاون المركز مع كليات الطب ومراكز البحث لحل المشكلات التقنية وتطوير ممارساتها الطبية.					
08	يعقد المركز شراكات استراتيجية مع عيادات أخرى لتبادل التقنية والموارد الي تفتقر إليها داخليا.					
09	يشرك المركز زبائنها بشكل مباشر في تصميم وتطوير المنتجات/الخدمات الجديدة.					
10	يشجع المركز على استقطاب خبرات استشارية من خارجها لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الصحية المعقدة.					
ثالثا–الابتكار المفتوح المشترك (المختلط)						
11	يدخل المركز في تحالفات استراتيجية طويلة الأمد مع عيادات أخرى وموردين لتبادل المعرفة.					
12	يشارك المركز في مشاريع بحثية طبية لابتكار طرق علاجية جديدة.					
13	ينشط المركز ضمن شبكات ومنصات رقمية لتبادل الخبرات والحلول مع النظراء في القطاع.					

المحور الثاني: المرونة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا–المرونة الاستراتيجية					
14	يمتلك المركز نظاماً فعالاً للإنذار المبكر للكشف عن التهديدات قبل وقوعها.					
15	يتميز عملية اتخاذ القرار في المركز بالسرعة والمرونة عند حدوث طارئ.					
16	لدى المركز سيناريوهات وخطط بديلة جاهزة للتعامل مع الأزمات المحتملة.					
	ثانيا–المرونة التشغيلية					
17	يستطيع المركز الحفاظ على وظائفها الحيوية واستمرار تقديم خدماتها أثناء التعرض للصدمات.					
18	يمتلك المركز القدرة على تعديل إجراءاتها وطاقتها الاستيعابية أو ساعات عملها لتناسب تقلبات الطلب على الخدمات الصحية.					
19	يتميز إجراءات العمل الداخلية من حجز وتسجيل وعلاج بالمرونة التي تضمن تقليل وقت انتظار المرضى.					
	ثالثا–المرونة الهيكلية					
20	يتمتع المركز بهيكل تنظيمي مرن يسهل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والطبية.					
21	يسمح الهيكل التنظيمي للعيادة بتشكيل فرق مؤقتة تمتلك الصلاحية للتعامل مع الحالات الطارئة.					
22	يمتلك المركز نظاما إداريا يسمح بالتحول السريع من العمل المركزي إلى العمل اللامركزي عند الأزمات.					
	رابعا–مرونة الموارد					
23	يتمتع الكادر الطبي والإداري للعيادة بالقدرة على أداء مهام متعددة عند الحاجة.					
24	يعمل المركز على تدريب موظفيها بشكل مستمر.					
25	تشجع ثقافة المركز الموظفين على ابتكار حلول غير تقليدية لتجاوز العقبات.					
26	يستطيع المركز إعادة توزيع مواردها المالية والتقنية بسرعة لدعم الأقسام الأكثر ضغطا.					

27	يمتلك المركز أنظمة تقنية مرنة تسمح باستيعاب خدمات طبية جديدة.					

المحور الثالث: دور استراتيجيات الابتكار المفتوح في تعزيز المرونة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا–الابتكار المفتوح والمرونة الاستراتيجية					
28	يساعد الابتكار المفتوح المركز على إعادة صياغة خططها ورؤاها الاستراتيجية بما يتماشى مع متغيرات السوق والمنافسة.					
29	يتيح تصدير الخبرات المتميزة للعيادة بناء سمعة قوية تدعم خياراتها الاستراتيجية في التوسع.					
30	يساعد الابتكار المفتوح المركز على اقتناص الفرص الجديدة والتغلب على التحديات، عبر الشراكات البحثية مع جهات خارجية.					
	ثانيا–الابتكار المفتوح والمرونة الهيكلية					
31	يساعد الابتكار المفتوح المركز على اكتساب هيكل تنظيمي يسمح لها بتشكيل فرق عمل مشتركة عابرة للأقسام.					
32	يقلل الابتكار المفتوح من الجمود الإداري في المركز الناتج عن الهياكل التقليدية الصارمة.					
33	يساهم الابتكار المفتوح المركز في تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات.					
	ثالثا–الابتكار المفتوح والمرونة التشغيلية					
34	يساهم الابتكار المفتوح في توفير حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية المعقدة التي تواجه المركز .					
35	يساهم الابتكار المفتوح في تعزيز وتحسين الكفاءة والأداء التشغيلي للعيادة عبر جعل الفرق التشغيلية أكثر قدرة على التعلم والاستفادة من التجارب السابقة وتطبيق أفضل الممارسات بشكل فوري.					
36	يساهم الابتكار المفتوح في تقليل وقت الاستجابة للتغيرات التشغيلية وتحسين توزيع الموارد للعيادة.					
	رابعا–الابتكار المفتوح ومرونة الموارد ومرونة الأداء					
37	توفر التحالفات الاستراتيجية للعيادة فرصة الوصول إلى موارد تقنية وبشرية خارجية دون الحاجة لامتلاكها بشكل دائم.					

38	يتيح الابتكار المفتوح للعيادة فرصة إعادة توجيه مواردها الداخلية وتخصيصها للتخصصات الأكثر طلبا في السوق.					
39	يساعد الابتكار المفتوح على تسريع تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المركز وتحسين قدرتها التنافسية					
40	يشجع الابتكار المفتوح موظفي المركز على الإبداع وتقديم الأفكار ويحسن من كفاءة الكادر الطبي وجعله أكثر قدرة على استخدام أجهزة وتقنيات متنوعة.					

الملحق رقم (2): يوضح استمارة تقييم المتربص.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
Université Abbes Laghrour –Khanchela
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم: /ج ع ل خ/ك ع ا ت ع ت /ق ع ت

استمارة تقييم المتربص(ة)

الاسم و اللقب: بوسعادي إيمان / بن طلحة بثينة

تاريخ الميلاد: 2003/12/18 /2003/07/17 مكان الميلاد: شيلا خنشلة

رقم التسجيل: 212134060017/ 212134060117 التخصص : إدارة الأعمال

عنوان المذكرة: تأثير استراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية بالمؤسسة –دراسة حالة مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي خنشلة.

مكان التربص: فترة التربص من: إلى:

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/...	
المبادرة	04/...	
المعارف التطبيقية	04/...	
قدرة العمل	04/...	
الملاءمة مع المجال	04/...	
العلامة النهائية	20/...	

رئيس قسم علوم التسيير

CENTRE DE DIAGNOSTIC MEDICAL
E.URL SALEM EL CHAFI
Dr LAHMAR Rachid
Spécialiste en Endocrinologie - Diabétologie

الملحق رقم (3): يوضح تسهيل مهمة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
Université Abbes Laghrour –Khanchela
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم: /ج ع ل خ/ك ع ا ت ع ت /ق ع ت

خنشلة في : 2026-02-09

تسهيل مهمة

إلى السيد :

سعيا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادةالماستر ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة

يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاسم واللقب : بوسعادي إيمان / بن طلحة بثينة

تاريخ ومكان الازدياد: 2003/12/18 /2003/07/17

رقم التسجيل : 212134060017/ 212134060117

الموضوع : تأثير استراتيجيات الابتكار المفتوح على المرونة التنظيمية بالمؤسسة –دراسة حالة مركز التشخيص الطبي البلسم الشافي خنشلة.

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير