مدى توافر أبعاد الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في محافظتي نينوى وكركوك(*)

أ.م.د. مجيد حميد مجيد العلي
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
dr.majeed@ntu.edu.iq

الباحثة: لآلئ عبدالاله يونس
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / الموصل
Laalee_abdulelah@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.2.5

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/١٩ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٢/١٩ تأريخ النشر ٢٠٢٣/٨/٣٠

المستخلص

هدف البحث إلى الوقوف على مدى توافر أبعاد الارتجال الاستراتيجي على مستوى الجامعات المبحوثة، عبر أبعاده المتمثلة بـ(اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الحدس، توظيف الموارد).

اختيرت الجامعات الأهلية في محافظتي نينوى وكركوك ميداناً للبحث انطلاقاً من أهمية موضوع البحث وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات الخاصة بالموضوع قيد البحث، عن طريق جمع البيانات من عينة قصدية من (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام، مدراء الأقسام) بالاعتماد على الاستبانة التي تضمنت (40) فقرة، اعتمد الباحثان على أدوات التحليل الإحصائي في برنامج (SPSS.V.26) لاختبار فرضيات البحث.

وتبنى البحث فرضية تمثلت بـ(عدم توافر المكونات المعبرة عن الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة)، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تؤكد توافر تلك المكونات وبمستويات عالية لدى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة، كما قدم البحث مجموعة مقترحات تؤكد على ضرورة السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من مزايا الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية لتعزيز سرعة الاستجابة والتكيف ومعالجة المشاكل بالوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، الحدس، خفة الحركة الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية، توظيف الموارد.

مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٢) ٢٠٢٣
الصفحات: ٩٣-١١٠

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

The availability of the dimensions of strategic improvisation among the administrative leaders in the private universities in the governorates of Nineveh and Kirkuk(*)

Assist. Prof. Dr. Majeed Hamid Al-Ali
Northern Technical University
Technical College of Management / Mosul
dr.majeed@ntu.edu.iq

Researcher: Laalee Abdulelah Younis
Northern Technical University
Technical College of Management / Mosul
Laalee_abdulelah@ntu.edu.iq

Abstract

The aim of the research is to determine the availability of the dimensions of strategic improvisation at the level of the universities surveyed, through its dimensions represented by (strategic vigilance, strategic agility, intuition, and the use of resources).

The private universities in the governorates of Nineveh and Kirkuk were chosen as a field for research based on the importance of the research topic. The researchers adopted the descriptive analytical approach in studying and analyzing data on the subject under study, by collecting data from an intentional sample of (deans, assistant deans, heads of departments, directors of departments) depending on On the questionnaire, which included (40) items, the researchers relied on the statistical analysis tools in the program (SPSS.V.26) to test the research hypotheses.

The research adopted a hypothesis represented by (the lack of components expressing strategic improvisation among the administrative leaders in the surveyed organizations), and in the light of the statistical results, a set of results were reached that confirm the availability of these components at high levels among the administrative leaders in the surveyed organizations. The research also presented a set of proposals. Emphasizes the need to strive to make the most of the benefits of strategic improvisation among administrative leaders to enhance the speed of response, adaptation and address problems in a timely manner.

Key words: Strategic Improvisation, Intuition, Strategic Agility, Strategic Vigilance, Bricolage.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

المقدمة:

اتجهت منظمات الأعمال منذُ القِدمّ إلى تأمين موقفها التنافسي أمام المنظمات الأخرى وانتهجت بذلك طرقاً شتى من أجل تحديد خياراتها التنافسية استناداً إلى تشخيصها لواقع حالها فيما يخص كفاءاتها وقدراتها، أي الوقوف على عناصر قوتها وضعفها ومن جانب آخر تشخيصها لوقائع البيئة ومتغيرتها وواقع حال منافسيها ومن ثم الوقوف على ما تعرضه تلك البيئة من امتيازات أو ما يظهر على سطحها من تحديات وتهديدات، إذ أن أحد أبرز الصعوبات التي يمكن أن تواجه منظمات الأعمال هو حالات اللاتأكد البيئي عالي المستوى وكيفية التعامل معها عند بناء خياراتها وتحديد فجواتها، إذ أن الخيارات عادة ما يتم بناءها وفق وضوح المعطيات وقوة الإشارات البيئية حيث أن تأمين الانطباع اللازم يعتمد على توفر تلك الإشارات وشدتها، وعليه فإن العمل في ظل حالات اللاتأكد البيئي ذات المستويات العالية من جانب ومع ظهور المفاجآت ذات الطابع النادر وغير المتوقعة من جانب آخر وضع منظمات الأعمال أمام البحث عن منهج جديد لإيجاد ألية للتعامل مع هذا المشهد، وكان الارتجال الاستراتيجي واحداً من أبرز المعطيات التي انتهجتها القيادات الإدارية من أجل معالجة ضبابية المشهد وتأمين رد الفعل السريع في ظل محدودية الوقت ونقص المعلومات لأنه يتعامل مع ما هو غير متوقع وخارج نطاق التخطيط، يستند الارتجال الاستراتيجي بشكل أساس على إمكانيات وقدرات القيادات الإدارية في تأمين ردود أفعال مباشرة تنسجم مع معطيات الحالة والحدث من خلال ارتكازهم على الخزين المعرفي والخبرات المتراكمة من تعاملهم مع أحداث شتى وعلى النحو الذي مكنهم من ابتكار أفكار خارج نطاق المألوف لمعالجة حالات الاضطرابات أو معالجة حالات نقص المعلومات وعدم اكتمال الرؤية في مشاهد عدة.

وانطلاقاً من هذا جاءت فكرة البحث لمعرفة الدور الذي يؤديه الارتجال الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ(اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الحدس، توظيف الموارد) في تأمين مقدرة تنافسية تنسجم مع معطيات البيئة.

وعمد الباحثان بوضع هيكلية لبحثهم الحالي متمثل بأربعة مباحث تمحور اهتمام المبحث الاول في بيان منهجية البحث، في حين خصص المبحث الثاني لمناقشة الاطار النظري للارتجال الاستراتيجي ثم انفرد المبحث الثالث بالتطرق إلى الجانب الميداني للبحث عبر عرض وصف المتغيرات الرئيسة وابعادها وتشخيصهما واختبار فرضياتها، واختتم البحث بالمبحث الرابع بعرض الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تنتهج المنظمات المعاصرة سلسلة من الممارسات بقصد مواجهة ما يعترض مسارها من تحديات ولما كانت المفاجآت واحدة من هذه التحديات عليه برزت الحاجة إلى تأمين أبعاد الارتجال الاستراتيجي (خفة الحركة الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية، الحدس، توظيف الموارد) بالشكل الذي يتيح لها التكيف مع التغييرات والاضطرابات البيئية وعلى النحو الذي يتيح لتلك المنظمات تحقيق حالة من التميز والفرادة في أداء أعمالها على اعتبار أن كل بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي له فعله في إقرار حالات المواجهة لأي حالة من تلك الحالات، إذ إن اليقظة الاستراتيجية تعزز إمكانية التعامل السريع مع الأحداث غير المتوقعة في إطار خفة الحركة الاستراتيجية وحالات الحدس وعبر محاولات التوظيف الأفضل للموارد.

وفي ضوء ما تم عرضه اعلاه يمكن استعراض مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس "هل تتوافر أبعاد الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة؟" وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مدى توافر أبعاد الارتجال الاستراتيجي لدى أفراد العينة المبحوثة؟
٢. هل يتبنى أفراد العينة المبحوثة الارتجال الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع يتسم بقدر من الحيوية على صعيد البيئة العراقية لأنه يؤشر إمكانية التعامل مع فيض من الأحداث التي تتطلب استجابات متنوعة في إطار المرونة واستناداً إلى المهارات وبما يرجح فعل القيادات ويمكن تلخيص الأهمية من خلال استعراض الآتي:

١. الوقوف على واقع حال الارتجال الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة وتشخيص مدى امتلاك القيادات للأبعاد المجسدة له وما لذلك من أهمية تنعكس في أدائها وجميع توجهاتها.
٢. تناولها لقطاع التعليم، باعتباره واحداً من أبرز القطاعات التي تعد الركيزة الأساسية لنمو وتطور المجتمعات.

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالية إلى تحقيق مجموعة أهداف منها:

١. بناء إطار معرفي للارتجال الاستراتيجي.
٢. تحديد مستوى تبني الجامعات المبحوثة لأبعاد الارتجال الاستراتيجي.

رابعاً: فرضيات البحث:

يتجسد هذا البحث في فرضية رئيسة مفادها: "عدم اعتماد الارتجال الاستراتيجي والأبعاد المجسدة له لدى القيادات الإدارية على مستوى المنظمات المبحوثة".

خامساً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في محافظتي نينوى (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مدير قسم)، إذ بلغ عددهم (198) مبحوثاً ووزعت (150) استمارة على المبحوثين، استرجع منها (119) استمارة، كانت الصالحة للتحليل (100)، أي أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (66.6%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وأن نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (50.5).

سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمد الباحثان على جانبين في تغطية موضوع البحث وهما:

١. **الجانب النظري:** اعتمد البحث في جانبها النظري ما تيسر من المصادر الأجنبية والعربية والتي تمثلت بالكتب والبحوث والمجلات العلمية والمؤتمرات، فضلاً عن الاطاريح و الرسائل الجامعية.

(١) ضمت الجامعات الأهلية كلية النور الجامعة وكلية الحدباء الجامعة في محافظة نينوى، وكلية القلم الجامعة وجامعة الكتاب في محافظة كركوك.

٢. **الجانب الميداني:** اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للبحث على الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض، عرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها بما يتفق مع موضوع البحث، واعتمدت مقياس ليكرت الخماسي ومنحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) على التوالي، من أجل اختبار فرضيات البحث، بالاعتماد برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وباستخدام الأساليب الإحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الاستجابة)، غطت الاستبانة محورين تضمن الأول منها البيانات التعريفية بالمبحوثين (السمات الشخصية)، بينما غطى المبحث الثاني الفقرات الخاصة بأبعاد الارتجال الاستراتيجي، يوضح الجدول (1) المتغيرات الرئيسة للاستبانة وأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها وكالآتي:

الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	مصادر القياس المعتمدة
الارتجال الاستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	X_1-X_5	(الشرماني، ٢٠١٩) (الباشقالي وسلطان، ٢٠٢١) (الحسناوي والحفار،٢٠٢٠) (Alhimyari & AlMurshidi, 2020)
	خفة الحركة الاستراتيجية	X_6-X_{10}	
	الحدس	X_{11}-X_{15}	
	توظيف الموارد	X_{16}-X_{20}	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم الارتجال الاستراتيجي:

نشأ الارتجال الاستراتيجي في الأدب الإداري كوسيلة لإتخاذ القرارات في الوقت المحدد (Hughes,*et.al.*,2020:487)، في اللغة العربية تأتي كلمة ارتجال من المصدر (ارتَجَل) كارتجال خطبة: تحدث شفوياً من الذاكرة دون تحضير، أما اصطلاحاً فتعني إيراد الكلام قائماً مستقيماً بغير تردد ولا تلعثم (الصميدعي، ٢٠٢١: ٣٦)، أما في اللغة الإنجليزية فقد اشتقت كلمة ارتجال من الكلمة اللاتينية (Providere) وتنطوي على التعامل مع ما هو غير متوقع وخارج نطاق التخطيط (Antunes,2019:4). أشارت معظم الدراسات إلى أن أصل نشوء الارتجال يرجع إلى موسيقى الجاز والمسرح وذلك باحتضان الارتجال بوصفه ظاهره تؤثر في سلوك الفرد (سلطان وعثمان، ٢٠٢١: ٨٠)، إعتمد المسرح دائماً على قدرة الممثل على الارتجال في مواقف معينة كما يحدث في المشاهد الكوميدية ومسرحيات الفارس في التراث الشعبي (خلف، ٢٠١٩: ٦٠)، وفيما بعد جرت الاستعانة بالارتجال في العلوم الاخرى للاستفادة منه كـ(علم المنظمة، الرياضة، علم النفس، إدارة الازمات وغيرها) (الشرماني، ٢٠١٩: ٤٩). ويمكن تبني الارتجال على مستوى المنظمة في مستوياتها الإدارية الثلاث (الاستراتيجي والأعمال والتشغيلي)، إذ إن الارتجال ممكن الحدوث في جميع المنظمات حتى المنظمات المهيكلة جداً، لكون المنظمة ترتجل في الإجراءات التكتيكية والاستراتيجية أيضا (سلطان وعثمان، ٢٠٢١: ٨٣)، ويعد (Perry) أول من تطرق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي، إذ أشار إلى أنه عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية معاً في الوقت الصحيح (الباشقالي وسلطان، ٢٠٢١: ١٠٠). ولتكون المنظمات قادرة على الارتجال استراتيجياً، تحتاج إلى تحديد وتقييم فرص العمل بسرعة مع الأخذ بالاعتبار الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب كونه يتيح تأمين الفهم الواضح لمواردهم وقدراتهم لتكوين رؤية سليمة وعدها منطلقاً لإصدار القرار الذي ينسجم مع الحدث (Levallet,2014:2). وغالباً ما يكون للوقت دورٌ حاسم

للتوجه نحو الارتجال حيث أن عملية التخطيط مرهونة في الغالب في تهيئة المعلومات اللازمة وتحليلها، ومن ثم وضع المؤشرات اللازمة للتخطيط وهو ما يحتاج إلى وقت بمساحة تتفق مع الحدث المراد التخطيط له، وهذا يعني أن الأفراد يميلون إلى الارتجال عندما لا يكون لديهم الوقت الكافي للتخطيط على وجه الخصوص وهذا منطلق للنظر للارتجال كونه حلاً مناسباً لأوجه القصور التي تواجهها المنظمة التي تسعى للتكيف مع بيئة سريعة التغير وتحتاج إلى حل المشكلات المعقدة وغير المنظمة في حالات ضيق الوقت (Teho & Wickramasinghe,2011:4). ويمكن استعراض أبرز التعاريف التي وردت في الدراسات والبحوث عن الارتجال الاستراتيجي من خلال الجدول الآتي:

الجدول (2) تعاريف الارتجال الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتّاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	Crossan & Cunha, 2005	هو استجابة محتملة لتأمين رد فعل مناسب للتعامل مع ضغط العمل في ظل عدم توفر الوقت الكافي للتخطيط أو فهم البيئة، وذلك للتنسيق الفعال والتعامل مع التناقضات غير المتوقعة التي تواجهها المنظمات.
٢	العنزي والساعدي، ٢٠٠٧	استراتيجية طارئة تندمج فيها مرحلتي الصياغة والتنفيذ في سياق الوعي المشترك للأداء الفردي والجماعي إستناداً إلى القدرات الضمنية التي تظهر بشكل عفوي لحظة الارتجال.
٣	Teoh & Wickramasinghe, 2011	يتضمن الارتجال إعادة صياغة المواد والتصاميم المعدة مسبقاً في ظل ظروف خاصة غير متوقعة وإعادة تشكيلها بالصيغة التي تنسجم مع معطيات هذه الظروف بشكل مميز ومبتكر.
٤	Gustafson & Lindahl, 2017	ظاهرة تنظيمية تعكس التصرف بناءً على الحدس والعمل بدون خطة عمل مدروسة جيداً وبالتالي فإن الارتجال يعني أن يحيد متخذ القرار عن الخطة.
٥	Flakheimer & Sandberg, 2018	إعادة استخدام الموارد القديمة ودمجها مع شيء جديد مما يؤدي إلى طريقة جديدة للتعامل مع جمهور معين ضمن بيئة معينة، وإن الارتجال يضيف المرونة والابتكار والتكيف مع الوضع لكنه في الوقت نفسه ليس عشوائياً تماماً فهناك فكرة وخطة وإيقاع.
٦	Hughes,*et.al.*,2020	وسيلة للاستجابة السريعة من خلال تقليل الوقت اللازم لإتخاذ القرار الاستراتيجي وتنفيذ الإجراءات الاستراتيجية.
٧	الباشقالي وسلطان، ٢٠٢١	منهجية مفتوحة ومتطورة تتبناها الإدارة العليا مما يسمح للمنظمة الاستجابة والتكيف مع الظروف المفاجئة بفعالية وذكاء لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الاستراتيجية في إطار التوجه لاستراتيجي لها.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى المصادر الواردة فيه.

ومن خلال الاطلاع على المفاهيم التي أشار إليها الباحثون في تعريفهم للارتجال الاستراتيجي يتبين للباحثان أن تلك المفاهيم ركزت على الوقت والموارد والمرونة والتكيف، إذ يعمل القادة على البحث عن بدائل جديدة لم تؤخذ في الحسبان ضمن منهجية الخطة الموضوعة.

يعرف الباحثان الارتجال الاستراتيجي بأنه منهجية متكاملة تستند إلى التخطيط لتأمين قواعد إنطلاق لتكييف البدائل بحسب معطيات الحالة قيد البحث ومستوى الضبابية التي تكتنف تلك الحالة مع الأخذ بالاعتبار عامل الوقت كونه يشكل تحدياً خاصاً في ظل اللاتأكد العالي، إن تأمين الرؤية ذات الطابع الارتجالي وفق معطيات الحدث تستند على الإدراك الحسي والخبرات المتراكمة المتأتية من التجارب السابقة، فضلاً عن ارتكازهم على التفكير الاستراتيجي الذي يتيح تأمين منطلقات عقلية تستند على الوقائع والأحداث وفي ذات الوقت يأخذ بالاعتبار عامل الخيال والتفكير خارج الصندوق وبما يسهم في تقديم حلول ابتكارية تعزز المسار الطبيعي لما تم التأسيس له في الخطة وتعيد تشكيل بعض البدائل وعلى نحو يؤمن لها استجابة سليمة ومتميزة.

ثانياً: أهمية الارتجال الاستراتيجي:

يمكن تناول أهمية الارتجال الاستراتيجي وفق ما أجاد به الباحثون من خلال الآتي:

١. الارتجال ضروري في المنظمات المعاصرة التي تواجه حالات تنافسية يفوق فيها التحول الخارجي سرعة دورات التخطيط التقليدية، خاصة انه يمكن المنظمة من اقتناص الفرص التي قد تتأثر جراء التحولات التكنلوجية سريعة التغيير (العنزي والساعدي، ٢٠٠٧: ١٣١).

٢. يُعد واحداً من مصادر الميزة التنافسية لأن الابداع والحدس في صنع القرار الاستراتيجي يؤثران على الأداء في بيئات العمل المتغيرة (Bakar,*et.al.*,2015:486).

إن قدرة القادة على الارتجال لن تحل المشكلة فحسب، بل ستمنحهم القدرة على الاستفادة من الفرص التي ستدفع المنظمات إلى الأمام كنتيجة لقراراتهم الاستراتيجية الجديدة (Ibrahim,2018: 215).

يعمل كواحد من أفضل الاستراتيجيات للتعامل بمرونة وتزويد المنظمة بالقدرة للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة ودون عناء (Bakar,*et.al.*,2015:482).

يُعد أداة حقيقية في تأمين الاستباقية اللازمة لمنظمات الأعمال عند مواجهة التهديدات والصدمات كذلك كونه المعيار لقياس استثمار موارد المنظمة وخاصة مورد الوقت (ولي وحسن، ٢٠٢١: ٤١٩).

يشجع الأفكار الجديدة والابداع والممارسات الجديدة الضرورية للتحرك نحو الابتكار في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية (Levellet,2015:18).

يُمكِن أن يولد قيمة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالإدارة الحكيمة للتغيير وإمكانية التعديل للوصول إلى أفضل الممارسات وزيادة المرونة والابتكار في الأنشطة الإدارية (Arshad,*et.al.*,2015:106).

يُعدّ ألية حيوية لتمكين تنفيذ تدخلات الإدارة الفعالة في ظل الظروف الصعبة كوسيلة للبقاء والتكيف والازدهار المحتمل (Hughes,*et.al.*,2020:487).

ثالثاً: خصائص الارتجال الاستراتيجي:

يحدث الارتجال خلال العمل، أي أن أعضاء المنظمة لا يتوقفون عن التفكير وبشكل خاص القيادات الإدارية منهم كالتفكير مثلاً ما هي أفضل طريقة للاستفادة من فرصة ما أو أفضل حل لمشكلة ما، يتصف الارتجال بشكل خاص بالتلقائية التي تختصر الزمن بين النشاط وتنفيذه، وأنه كلما ضاقت المسافة بين تصميم النشاط وتنفيذه كان هناك ارتجال، إذ ركزت بعض الدراسات على المدة الزمنية بين ظهور النشاط والاستجابة له، فكلما زادت هذه المدة زادت الفرصة للاستحضار والاستعداد، وبالتالي الاتجاه للارتجال بدلاً عن التخطيط، ومن خصائص الارتجال الفردي أنه يعمل في إطار مدركات الفرد وذاكرته فيما يعمل الارتجال الجماعي في إطار العقل الجماعي وذاكرته (العنزي والساعدي، ٢٠٠٧: ١٣١)، إن الارتجال ليس استثناءً للوضع الطبيعي إنما هو استجابة ضرورية وطبيعية ومنطقية للتعامل مع اللاتأكد، ويعد رد فعل على الأحداث المفاجئة (Gustafson & Lindahl,2017:186)، فهو يجمع بين الحاجة للبناء والتخطيط مع الابداع في العمل وأفكار ابتكارية لكيفية أداء العمل بطريقة فعالة مما يؤدي إلى حل المشكلات الابداعية، فالارتجال ينشأ في الوقت الآني وفق ظروف معينة وامكانيات محدودة، فهو ينشأ نتيجة أهداف وباتجاه واضح ضمن الدوافع والفرص التي تسعى الإدارة لاستغلالها (الشرماني، ٢٠١٩: ٥٧).

ويمكن عَد الارتجال كنوع خاص من التعلم في الوقت الفعلي على المدى القريب وقد يكون عامل تأثير على أنشطة التعلم التنظيمية على المدى البعيد باعتبار أن الأفراد يتعلمون ويرتجلون باستمرار أثناء تأدية العمل (Pham & Jordan,2006:144). هو عمل متعمد مقصود تقوم به الإدارة العليا نتيجة لضغوطات معينة توثر في الوضع التنافسي للمنظمة وتوجهها الاستراتيجي، وهو يمثل توازناً دقيقاً من الفن الإداري والانضباط وليس عشوائياً أو فوضوياً، ويمثل عملية عقلانية، يتطلب توافر مجموعة سمات لمن يرتجل استراتيجيا تتمثل السمات بـ(سريع ومتكيف وذكي ورشيق ويقظ، هادئ ومرن وريادي ويملك الفراسة والحدس) (الباشقالي وسلطان، ٢٠٢١: ١٠٢).

رابعاً: مبررات الارتجال الاستراتيجي:

يُعد الارتجال عملاً مقصوداً متعمداً يحدث لوجود سبب معين، فالقائد الاستراتيجي لا يمكن أن يرتجل بدون سبب، ويتعلق الارتجال بالضغوط التي تواجهها المنظمات بشكل مستمر نتيجة الاضطرابات البيئية والمشاكل الناتجة عنها (العبدلي، ٢٠١٠: ٩٨)، فالمنظمات المعاصرة تواجه العديد من الحالات التنافسية التي تفوق فيها التحولات الخارجية سرعة دورات التخطيط لتلك المنظمات وهذه التحولات جعلت الارتجال ضرورة وليس مجرد حاجة بالنسبة للمنظمات المبدعة ولاسيما في مجال التطورات التقنية التي تؤثر على الفرص (العنزي والساعدي، ٢٠٠٧: ١٢٧)، وقد تصبح البيئة الخارجية معقدة وديناميكية ما يجعل التخطيط غير مجدٍ أو قد يؤدي إلى نتائج عكسية، وكذلك الحال فإن الاضطرابات السوقية والتقنية والصدمات البيئية والازمات قد تجبر المنظمة على الارتجال ومحاولة تهيئة وتدريب نفسها بشكل استباقي على الارتجال للتعامل مع تلك الأزمات، أما فيما يخص العوامل الداخلية للمنظمة فقد يتطلب إيجاد رؤية جديدة لتغييرات ومشاكل داخلية من الممكن معالجتها بالارتجال (Hadida,*et.al.*,2015:445). يحدث الارتجال في حالة عدم توفر وقت كافٍ للتخطيط الرسمي عندها يتوجب على المنظمات الاستجابة بشكل عاجل للأحداث الجديدة والمفاجآت البيئية، وهنا تكون الخطط الحالية لا تناسب الظروف الجديدة لذا تظهر الحاجة للعمل خارج الخطط الرسمية للتعامل مع هذه المواقف، وفي بعض الحالات يظهر خلل في القدرات التشغيلية الحالية وتكون الإدارة تحت ضغط زمني من أجل حل تلك المشكلات ومعالجة الفرص بسرعة ،عندما تتوقع المنظمات أن تكون الظروف الجديدة فريدة من نوعها تلجأ لإتخاذ قرارات مقصودة للتخلي عن التخطيط الرسمي واختيار الارتجال عن قصد كاستراتيجية بديلة متعمدة لتجنب عملية التخطيط الطويلة والمكلفة، وقد تلجأ بعض المنظمات بشكل استراتيجي للارتجال لإتخاذ قرارات مستقلة عفوية، لأنها تتوقع أن تكون نتائج الإجراءات العفوية أفضل (Beltran,2015:21-22).

سادساً: أبعاد الارتجال الاستراتيجي:

اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف أبعاد الريادة التنظيمية، إذ حدد كل باحث الأبعاد وفق رؤيته البحثية الخاصة به، فقد حدده (Hadida,2015) بـ(توظيف الموارد، الحدس، العفوية)، أما (الحسناوي والحفار، ٢٠٢٠) حدداها بـ(الحدس، العفوية، الابتكار) وحددها (Alhimyari & AlMurshidi,2020) بـ(خفة الحركة الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، توظيف الموارد)، وحددها (ولي وحسن، ٢٠٢١) بـ(خفة الحركة الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية، الذاكرة المنظمية، توظيف الموارد)، وعمد الباحثان إلى تحديد الأبعاد الآتية (خفة الحركة الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية، الحدس، توظيف الموارد).

١. اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance:

نشأ مصطلح اليقظة في أمريكا اللاتينية من المصطلح الفرنسي (viglantia) ويعني المراقبة الرإدارية والغرض منه هو إخطار متخذي القرار عن أي خطر يواجه المنظمة، إذ تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية ومع تزايد حدة المنافسة تلجأ لابتكار آليات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والاستمرارية وتحقيق مزايا تنافسية، وتتضمن هذه الآليات تطوير نظام تنبيه استراتيجي، ويعد هذا النظام من أنظمة المعلومات المتقدمة التي تزود المنظمات بالمعلومات اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب (Dawood & Abass,2018:3-4).

وتشير اليقظة الاستراتيجية إلى الاهتمام والوعي بالأحداث الجارية والتجارب الداخلية والخارجية والتدقيق المستمر في التوقعات والرغبة في الابتكار(Alshear,2020:83). وإن امتلاك منظمات الأعمال قاعدة معلومات رصينة يؤمن لها البقاء والاستمرار، فضلاً عن أنه يعزز قدراتها في تأمين رؤية واضحة عن بيئة الأعمال مع استحضار الآليات المناسبة للتنبؤ بالأحداث والتعامل معها وتحجيم آثارها السلبية (عثمان وكرسو، ٢٠٢١: ١٦٨).

مما تقدم يمكن للباحثان تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها الاستعداد والترقب والمتابعة لمجريات الأمور من أجل تشخيص احتياجاتها وتحديث استراتيجياتها على النحو الذي ينسجم مع تلك المعطيات ويؤمن لها الارتقاء والتميز من أجل تعزيز موقعها التنافسي والحفاظ على مكانتها السوقية، وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تتيح للمنظمة الإحاطة الواعية بمستوى المهارات المطلوبة لمواردها البشرية مقروناً بالتطورات التقنية ذات الصلة بعملها، فضلاً عن معرفة قدرات المنافسين وتحركاتهم وعروض الموردين وتوجهاتهم، إن الإحاطة الشاملة بتلك المعطيات واخضاعها للتحليلات المناسبة يجعل منها منطلقاً سليماً لدعم صناع القرار في تحديد توجهاتهم وتحديث أهدافهم وبناء استراتيجياتهم.

٢. خفة الحركة الاستراتيجية Strategic Agility:

ظهر مصطلح خفة الحركة لأول مرة في الدراسة الاستطلاعية لمعهد "Lacocca" عام١٩٩١ في الولايات المتحدة التي ركزت على المرونة والقدرات والانتاج الرشيق لتلبية متطلبات السوق المتغيرة بسرعة، وبعد ذلك توسع المفهوم واختلف ليشمل القدرة على التعامل مع مواقف الزبائن المتغيرة لتكوين قدرة وميزة تنافسية مربحة للاستمرار والنجاح في بيئة متغيرة وغير متوقعة وخلق فرص ومواكبة التغيير (Kalea & Aknarb,2019:278). ولا يشير مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية إلى التغيير فقط وإنما يؤكد على فكرة التغيير السريع والمستمر، وهي تستدعي في جوهرها إتخاذ القرار في الوقت المناسب لتنفيذ الاستراتيجيات المعدة مسبقاً أو تأمين رد فعل ينسجم مع التغييرات البيئية المستمرة، ويمكن للمنظمات بناء خفة الحركة من خلال التوقع أو الخيال أو رد الفعل وبالتالي بناء خاصية هيكلية تتيح إعادة توجيه أو إعادة ابتكار الأعمال الأساسية دون التفريط بالزخم المطلوب لذلك (Cunha,*et.al.*,2020:2). تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية تكييف استراتيجية المنظمة مع مواردها، بما في ذلك رأس المال، والموارد البشرية، والملكية الفكرية، وتقنيات الإنتاج المتقدمة وتكنولوجيا المعلومات، ونقل المعرفة، وآليات التنسيق مع الشركاء، كذلك تكييف أسلوب القيادة مع بيئة الأعمال المتغيرة واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تنسجم مع متطلبات ابتكار نماذج جديدة للأعمال (Soltaninezhad,*et.al.*,2021:178).

وعرفت (Lungu,2020:105) خفة الحركة الاستراتيجية على أنها قدرة ديناميكية لاستشعار التغييرات التنظيمية والتفاعل معها بطريقة سريعة وهو ما يتحقق من خلال الانفتاح على التجديد والمرونة لتنفيذ التغيير.

تعرف خفة الحركة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على ترشيق أنشطتها وتكييف عملياتها الإنتاجية من خلال إبداء رد الفعل المناسب للتغيرات البيئية وعلى النحو الذي يعيد تنسيق استراتيجياتها وإعادة تخصيص مواردها المتاحة، وذلك كله يعتمد بشكل كبير على قدرة القيادات الإدارية في إبداء المرونة اللازمة وتوحيد الجهود مع العاملين وتشكيل فرق العمل وعلى النحو الذي يضمن تعزيز قيمة الأنشطة وإضافة قيمة جديدة للزبائن وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة.

٣. الحدس Intuition:

الحدس في اللغة هو الظن والتخمين والنظر الخفي، أما اصطلاحاً فيشير إلى الإدراك المباشر للأفكار الصحيحة والتعرف على الآراء الصادقة في النفس التي لم تكن معروفة (الساكني، ٢٠١٥: ٦٩٢)، وفي مجال الارتجال الاستراتيجي إزداد الاهتمام بتأثير الحدس في مجال الإدارة باعتباره أسلوباً حديثاً للتغلب على حدود العقلانية لإتخاذ قرارات في المواقف التي يكتنفها الغموض والضبابية التي تواجهها منظمات الأعمال لأنَ الحدس استنتاج إدراكي يتكون من المعرفة والخبرات المتراكمة ويستند إلى التجارب السابقة لمتخذي القرار ويرتبط بمدى شعور المديرين والأفراد العاملين بأنهم جزء مهم في فهم وتلبية متطلبات الزبائن (الحسناوي والحفار، ٢٠٢٠: ١٨٦)، وبحسب (Aujirapongpana,*et.al.*,2020:547) فإن الحدس كمسألة ذهنية هو القدرة على المعرفة التلقائية التي لا تعتمد على الاستدلال أو التفكير المنطقي وإن أصلها مستوحى من المصطلح اللاتيني "Intueri"، الذي يعني إمعان النظر في الإدراك لتفسير حدثٍ ما، إن عملية إدراك الأشياء الخارجية تعتمد عادةً على الاستشعار والحدس. يرى الباحثون أنه عندما يحقق المرء مستوى عالٍ من الخبرة، يظهر الحدس بشكل طبيعي، وعلى أعلى مستوى يصبح الشكل السائد للمعرفة هو المستند على الخبرة التي تولد الحدس الجدير بالثقة، وبالتالي فالحدس المقبول يكون لدى أولئك الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرات ويطلق عليه الحدس كخبرة أو الحدس القائم على الخبرة (Dörfler & Ackermann,2012:550).

ويمكن تعريف الحدس بأنه الانطباع الذهني والإدراك الشخصي الذي يستند إلى مجموع الخبرات والمهارات التي يتمتع بها القادة والتي تتيح بمجملها إحداث ومضة استدراكية تخرج في حدودها عن مألوف الاستدلال والتفكير المنطقي لتأمين معرفة تلقائية تتغلب بطابعها على حدود العقلانية للتعامل مع المواقف والأحداث التي تتسم بالضبابية والغموض وتسود فيها حالة اللاتأكد، وعليه فإن الحدس يُعد حالة من الذكاء التي يمتزج فيها العقل والعاطفة معاً وتستند إلى قاعدة الخبرات والمعارف لدى متخذ القرار من أجل تأمين انعكاس ارتدادي لأحداث ومتغيرات متعددة ومن ثم اتخاذ القرار الذي ينسجم معها.

٤. توظيف الموارد Bricolage:

نشأ المصطلح "bricolage" بالفرنسية وهو مرادف حديث للعبارة الإنجليزية "making-do" يطلق وصف bricoleur على الشخص الذي يستخدم طريقة توظيف الموارد أي الشخص الذي يستخدم بدافع الضرورة الموارد المتاحة لإنشاء موارد جديدة عن طريق إعادة تخصيص

العناصر ودمجها بطرق جديدة ومبتكرة (Yee & Bremner,2011:4). يشار إلى توظيف الموارد بأنها إعادة تشكيل المتاح من الموارد ومزجها بصيغة تنسجم مع متطلبات العمل للتصدي للمشكلات الجديدة في بيئة الأعمال التي تزداد فيها المنافسة وعدم الاستقرار وبما يتيح خلق المزيد من الفرص وبما يسمح لها التكيف مع التغييرات البيئة المستمرة. فهي عملية تعزز قدرة المنظمات لاستغلال جميع الموارد المتاحة باعتبارها قدرة خاصة تؤكد على سلوك الاستجابة الفورية للمنظمات لحل مشكلة ندرة الموارد من خلال إعادة بإعادة استخدام المتاح حالياً (Hu,*et.al.*,2022:278). وهي بهذا تعد توظيفاً ابتكارياً آنياً للمشاكل المفاجئة التي تواجهها المنظمة من خلال الاعتماد على ما متوفر من موارد لديها، وإن الارتجال وتوظيف الموارد يحدثان معاً مع ضرورة سرعة التنفيذ بالشكل الذي يعزز قيمة وواقعية الارتجال (الباشقالي وعثمان، ٢٠٢١: ١٠٤)، ومفهوم توظيف الموارد يتسع ليشمل المنظمة ككل وبهذا يطلق عليها الأنظمة المرتجلة والتي تتميز بقدرات تمتزج فيها العفوية والتكوين المسبق والإجراءات التنظيمية مع التلقائية، والروتيني مع غير الروتيني وعليه يمكن وصف تلك الجهات الفاعلة في مثل هذه البيئات بأنها"bricoleurs" (تستخدم مواردها بطرق متعددة)، (Duymedjian & Rüling,2010:134)، إن مفهوم توظيف الموارد يخضع إلى ثلاث وجهات نظر؛ الأولى هي الاستفادة من الموارد وخلق فرص جديدة من خلال استغلال الموارد المتاحة، الثانية هي كسر القيود التي توجه الموارد بوجهة واحدة وإعادة تشكيلها بما ينسجم مع معطيات البيئة ومحدداتها، فضلاً عن استخدام مواردها لتحقيق أهداف ريادة الأعمال الخاصة بها، الثالثة هي الارتجال، أي يمكن ارتجالها وتنفيذها بشكل إبداعي على أساس كسر قيود الموارد من خلال توجيه استخدامها بشكل إبداعي وإعادة تعيينها (اختراق قيود الموارد وإعادة إدخال الموارد) (Hu,*et.al.*,2022:279).

ويمكن تعريف توظيف الموارد بكونه قدرة المنظمة على إعادة تركيب وتوجيه مواردها من خلال بناء التشكيلة المناسبة التي تنسجم مع متطلبات العمل والقراءات الجديدة لمعطياتها، وهي بذلك تُعد توظيف إبداعي متناسق يتسم برد الفعل السريع للتعامل مع الحالات التي تخرج عن طور المألوف والتي لا يتوفر معها الوقت الكافي لتأمين متطلبات التخطيط المعتادة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني وتحدد بـِ:

وصف مستوى اجابات المبحوثين عن الارتجال الاستراتيجي وتشخيصه:

لأجل الإحاطة في مسألة وصف وتشخيص أبعاد الارتجال الاستراتيجي على مستوى المنظمات المبحوثة فقد استند الباحثان إلى معطيات التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS 26) للوقوف على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة) لكل عامل من العوامل الممثلة لمتغيرات البحث والتي سيتم استعراضها وفق الآتي:

أولاً: اليقظة الاستراتيجية:

تؤشر نتائج الجدول (3) أن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على مؤشراته (X1-X5) إجمالاً بلغت (86.4%)، وان نسبة محايد كانت (10%)، وعدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) تساوي (3.6%) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.17) بانحراف معياري (0.753) وبمعامل اختلاف (18.05%) وكانت شدة الاستجابة (83.4%).

إن كل المؤشرات من (X1) إلى (X5) ساهمت في الاتفاق على بعد اليقظة الاستراتيجية بهذه النسبة العالية والبالغة (86.4%)، وهذا يدل على امتلاك القادة في الجامعات المبحوثة لليقظة

الاستراتيجية وبالتالي القدرة على رصد التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة وأنشطة منافسيها لصياغة الاستراتيجيات المناسبة وتحديد المجالات التي تناسب احتياجات المستفيدين.

الجدول (3) وصف بُعد اليقظة الاستراتيجية وتشخيصه

البُعد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		أتفق بشدة %	أتفق %	محايد %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %				
اليقظة الاستراتيجية	X1	43	45	9	3	0	4.28	0.753	17.59	85.6
	X2	31	58	8	2	1	4.16	0.735	17.66	83.2
	X3	27	66	6	1	0	4.19	0.581	13.86	83.8
	X4	36	49	12	2	1	4.17	0.792	18.99	83.4
	X5	34	43	15	8	0	4.03	0.904	22.43	80.6
المعدل		34.2	52.2	10	3.2	0.4	4.17	0.753	18.05	83.4
المؤشر الكلي		86.4		10	3.6					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة). n = 100

ثانياً: خفة الحركة الاستراتيجية:

جرى قياس هذا البُعد بالمؤشرات (X6-X10)، إذ يبين الجدول (4) إلى اتفاق (82%) من المبحوثين على إجمالي مؤشراته، ونسبة (12%) على الحياد، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) (6%)، إذ كان معدل قيمة الوسط الحسابي (4.07) بانحراف معياري (0.837) وبمعامل اختلاف (20.59%)، بينما كانت شدة الاستجابة (81.4%).

من خلال النسب الظاهرة في الجدول يتبين أن المؤشرين (X6 وX10) قد حققا أعلى نسبة في الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) بلغت (89%) و(86%)على التوالي بوسطين حسابين (4.26) و(4.10) على التوالي، وانحرافين معياريين (0.799) و(0.835) على التوالي، يستدل من النتائج أن القادة يتميزون برد الفعل السريع لتأمين الاستجابة للتغييرات البيئة مع إبداء المرونة العالية في توزيع الموارد وإقرار الخطط الملائمة وبما يتناسب مع الخيارات الاستراتيجية للجامعات المبحوثة.

الجدول (4) وصف بُعد خفة الحركة الاستراتيجية وتشخيصه

البُعد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		أتفق بشدة %	أتفق %	محايد %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %				
خفة الحركة الاستراتيجية	X6	42	47	7	3	1	4.26	0.799	18.75	85.2
	X7	31	52	12	5	0	4.09	0.793	19.38	81.8
	X8	28	48	15	9	0	3.95	0.892	22.58	79
	X9	25	51	17	6	1	3.93	0.868	22.08	78.6
	X10	31	55	9	3	2	4.10	0.835	20.36	82
المعدل		31.4	50.6	12	5.2	0.8	4.07	0.837	20.59	81.4
المؤشر الكلي		82		12	6					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة). n = 100

ثالثاً: الحدس:

تبين معطيات الجدول (5) عن الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) بنسبة (80.4%) من المبحوثين على مؤشرات هذا البُعد التي تتمثل بـ(X11-X15)، بينما تمثل نسبة محايد (14.6%)، ونسبة عدم

الاتفـاق (لا أتفـق، ولا أتفـق بشـدة) (5%)، بوسـط حسـابي (4.05) وانحـراف معيـاري (0.834) وبمعامل اختلاف (20.59%) الذي يدل على التجانس في إجابات المبحوثين وعدم تشتتها، وإن شدة الاستجابة (81%)، يتبين أن المؤشرين (X12 وX15) قد حققا أعلى نسبة في الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) بلغت (82%) و(85%) على التوالي بوسطين حسابيين (4.05) و(4.08) على التوالي، وانحرافين معياريين (0.744) و(0.800) على التوالي، وهذا يشير إلى أن معظم القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة تملك القدرة على التعامل مع الأحداث المفاجئة لا تتوفر عنها معلومات كافية ويستندون إلى رصيد خبراتهم السابقة وتصوراتهم من أجل ايجاد الحلول للمشاكل التي يكتنفها الغموض.

الجدول (5) وصف بُعد الحدس وتشخيصه

البُعد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		أتفق بشدة %	أتفق %	محايد %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %				
الحدس	X11	43	35	16	4	2	4.13	0.960	23.24	82.6
	X12	26	56	16	1	1	4.05	0.744	18.37	81
	X13	28	52	14	6	0	4.02	0.816	20.29	80.4
	X14	26	51	17	5	1	3.96	0.852	21.52	79.2
	X15	29	56	10	4	1	4.08	0.800	19.67	81.6
المعدل		30.4	50	14.6	4	1	4.05	0.834	20.59	81
المؤشر الكلي		80.4		14.6	5					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة). n = 100

رابعاً: توظيف الموارد:

تظهر نتائج الجدول (6) التي تمثل المؤشرات (X16-X20) إلى ميل المبحوثين إلى الاتفاق (أتفق، أتفق بشدة) بنسبة (83.6%)، وبنسبة (محايد) (11%) فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (5.4%)، يدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.08) بانحراف معياري (0.81) وبمعامل اختلاف (19.85%) بشدة استجابة (81.6%). وحقق المؤشران (X19,X16) أعلى نسبة مساهمة في الاتفاق، إذ بلغت نسبة الموافقة (92%) و(87%)على التوالي، وهذا يؤشر لنا أن هذه الجامعات قادرة على توظيف مواردها وتحقيق التنسيق الملائم بينها وبين الأهداف من أجل ايجاد الحلول المشاكل التي تعترض سير العمل وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين بما يعزز الميزة التنافسية لها.

الجدول (6) وصف بُعد توظيف الموارد وتشخيصه

البُعد	المؤشرات	مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاستجابة %
		أتفق بشدة %	أتفق %	محايد %	لا أتفق %	لا أتفق بشدة %				
توظيف الموارد	X16	46	46	5	2	1	4.34	0.755	17.39	86.8
	X17	27	50	15	6	2	3.94	0.919	23.32	78.8
	X18	34	51	11	4	0	4.15	0.77	18.55	83
	X19	27	60	7	5	1	4.07	0.79	19.41	81.4
	X20	22	55	17	5	1	3.92	0.82	20.92	78.4
المعدل		31.2	52.4	11	4.4	1	4.08	0.81	19.85	81.6
المؤشر الكلي		83.6		11	5.4					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان (في ضوء استمارة الاستبانة). n = 100

وللتأكد من امتلاك الجامعات المبحوثة للأبعاد المعبرة عن الارتجال الاستراتيجي والمتمثلة بـ(اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الحدس، توظيف الموارد)، يتضح من معطيات الجدول (7) اتفاق (83.1%) من المبحوثين على تلك الأبعاد إجمالاً، بينما كانت نسبة المبحوثين المحايدين (11.9%)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (5%) وهذه النسب مدعومة بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.809).

الجدول (7) ترتيب أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة

ت	الأبعاد	الاتفاق %	محايد %	عدم الاتفاق %	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	اليقظة الاستراتيجية	86.4	10	3.6	4.17	0.753
2	توظيف الموارد	83.6	11	5.4	4.08	0.81
3	خفة الحركة الاستراتيجية	82	12	6	4.07	0.837
4	الحدس	80.4	14.6	5	4.05	0.834
إجمالي أبعاد الارتجال الاستراتيجي		83.1	11.9	5	4.09	0.809

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان. n = 100

من الجدول (7) نجد أن بُعد اليقظة الاستراتيجية حقق أعلى نسبة اتفاق بلغت (86.4%) ونسبة محايد (10%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (3.6%) بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.753). بينما حقق بُعد توظيف الموارد المرتبة الثانية، إذ بلغت نسبة الاتفاق (83.6%) ونسبة محايد كانت (11%) ونسبة عدم الاتفاق(5.4%). وحقق بُعد خفة الحركة الاستراتيجية المرتبة الثالثة بنسبة اتفاق (82%) ونسبة محايد (12%)، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (6%)، وجاء الحدس في المرتبة الاخيرة بنسبة اتفاق (80.04%) ونسبة محايد (14.6%) ونسبة عدم الاتفاق بلغت (5%) يدعم تلك النسب حصول هذا البُعد على أقل وسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري عالي مقداره (0.837).

واعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل وصف أبعاد الارتجال الاستراتيجي وتشخيصها التي أثبتت توافرها لدى قادة الجامعات المبحوثة وبنسب متفاوتة، لذا يمكن قبول فرضية البحث التي تؤكد امتلاك قادة الجامعات المبحوثة للأبعاد المعبرة عن الارتجال الاستراتيجي للقيادات الإدارية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على ما ورد من نتائج في مجال البحث الحالية فقد توصلت إلى جملة استنتاجات أبرزها:

١. حققت إجابات المبحوثين توافقاً عالي المستوى بشأن توافر أبعاد الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، مما يعكس انطباعاً لدى الباحثان بأن تلك القيادات قادرة على تحديد الموقف ومراجعة بيئتها المحيطة واتخاذ الإجراءات المناسبة (قرارات حاسمة، توظيف مواردها) للتعامل مع الأحداث المفاجئة.

٢. حقق بُعد اليقظة الاستراتيجية أعلى نسبة استجابة مقارنة بالأبعاد الأخرى، ما يفسر أن قيادات الجامعات المبحوثة واعية للتغييرات البيئية والتطورات العلمية في مجال عملها وتعمل على مراجعة أنشطة منافسيها.

٣. شكل بُعد توظيف الموارد المرتبة الثانية من حيث استجابة الجامعات المبحوثة قياساً بالأبعاد الأخرى وبنسبة جيدة لجميع الفقرات الممثلة له، ما يفسر لنا أن قيادات الجامعات المبحوثة لديها

قدرة على تكييف وإعادة استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لحل المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال تبني المرونة في مناقلة الموارد وإعادة تخصيصها بالشكل الذي يتيح التنسيق مع أهدافها ويضيف قيمة للخدمات المقدمة للمستفيدين.

٤. شكل بُعد خفة الحركة الاستراتيجية المرتبة الثالثة من حيث استجابة المبحوثين لأبعاد الارتجال الاستراتيجي، وهذا يفسر لنا أن قيادات الجامعات المبحوثة لديها مرونة عالية تؤهلها للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكيف معها بما ينسجم مع خياراتها الاستراتيجية واحتياجات المستفيدين.

٥. حقق بُعد الحدس نسبة استجابة عالية وفي ذلك مؤشر جيد لاعتماد الجامعات المبحوثة على هذا البُعد وعدَّه مرتكزاً للارتجال الاستراتيجي لدى قياداتها الإدارية، وعلى الرغم من أن ترتيب هذا البُعد جاءَ رابعاً بين الأبعاد الأخرى، إلا أن النسبة التي حققها كانت جيدة جداً مما يؤشر للباحثة بأن هذا البُعد تم اعتماده من قِبل القيادات الإدارية كمرتكز أساسي للتعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض وإدراك الاحتمالات المتعلقة بالمواقف التي لا تتوفر عنها معلومات كافية والتي يمكن أن تظهر في البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الحالية وتوقع الأحداث المستقبلية.

ثانياً: المقترحات:

١. السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من مزايا الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية لتعزيز سرعة الاستجابة والتكيف ومعالجة المشاكل بالوقت المناسب من خلال الآتي:

أ. منح القيادات الإدارية المرونة اللازمة لاستثمار خبراتهم الشخصية وتصوراتهم لإتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص المشاكل التي تواجههم عند أداء أنشطتهم في ظل الظروف المضطربة.

ب. تهيئة البيئة الداعمة المحفزة للإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار وتحمل نتائجها.

ت. خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع وتعزيز روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة لدى العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

٢. وضع خطط عمل فعالة لتدريب العاملين وتحسين مهاراتهم وعلى النحو الذي يتيح لهم المرونة اللازمة لأداء مهام أعمالهم وفق الآتي:

أ. إعداد مناهج تدريبية داخلية متكاملة تشمل العاملين والقيادات الإدارية معاً بالشكل الذي يعزز من التواصل والتوافق في الأفكار وبما يتيح خلق أرضية مشتركة يمكن معها التعبير عن الآراء والمقترحات بمرونة وانسيابية أعلى.

ب. إعداد مناهج تدريب خارجية للقيادات الإدارية بهدف تطوير مهاراتهم وتعزيز امكانياتهم وبما ينسجم مع دعم وتوطيد متطلبات الارتجال الاستراتيجي لديهم.

ت. الانفتاح على تجارب منظمات الأعمال المناظرة والوقوف على خططها وأفكارها من أجل التعرف على المستجدات والمتغيرات ومن ثَم السعي لتحقيق المشاركة والتوأمة مع تلك المنظمات التي يمكن معها تحقيق الاستفادة القصوى وعلى النحو الذي يمكن معه الحصول على الفرادة والتميز.

٣. زيادة الاهتمام بنوعية الموارد البشرية والعمل على إعادة تشكيل أسس وقواعد الاختيار وفقاً لما ينسجم مع تعزيز أبعاد الارتجال الاستراتيجي التي تعمل بموجبها عن طريق:

٤. أ. التأسيس لقواعد جديدة لبرنامج المقابلات وبما ينسجم مع إمكانية استقطاب الأفراد ذوي المواهب الخاصة الذين يمكن معهم تأمين النهوض بمستوى المنظمة.

٥. ب. تسخير الإمكانيات لدعم العاملين لديها لاسيما ذوي المواهب والأفكار الخلاقة ومنحهم التوجيه والشجيع والدعم المناسب وصولاً إلى التقارب الإيجابي مع القيادات الإدارية ومتخذي القرار.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الباشقالي، محمود وسلطان، حكمت، (٢٠٢١)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق. المجلة العربية للإدارة، المجلد(٤١)، العدد(١)، ص(٩٥-١٢٦).

٢. الحسناوي، حسين حريجة غالي والحفار، مؤيد فاضل نعمة، (٢٠٢٠)، تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٧)، العدد (٦٨)، ص(١٧٨-٢٠٥).

٣. خلف، مصطفى عباس، (٢٠١٩)، فاعلية الارتجال في أداء الممثل في العرض المسرحي، مجلة الأكاديمي، العدد (٩٢)، (ص٥٧-٧٠).

٤. الساكني، سهاد جواد، (٢٠١٥)، الرؤية الجمالية لفلسفة الحدس لدى هنري بركسون، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (٢١)، العدد (٩٠)، ص(٦٨٩-٧٠٩).

٥. سلطان، حكمت رشيد وعثمان، محمود محمد، (٢٠٢١)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، ط١، دار الاكاديميون للطبع والنشر، عمان، الأردن.

٦. الشرماني، علي زيدان فنجان، (٢٠١٩). الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز إدارة الأمن والسلامة السياحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطار النجف الاشرف، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق.

٧. الصميدعي، مرثد عماد سعيد، (٢٠٢١)، أبعاد الارتجال الاستراتيجي ودورها في إدارة أزمة (COVID_19): دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل ، العراق.

٨. العبدلي، ضرغام حسن، (٢٠١٠)، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الشرف - العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف الشرف، العراق.

٩. عثمان، محمود محمد، وكرسو، كلثوم قادر، (٢٠٢١)، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان اربيل، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد (٩)، العدد (١)، ص(١٦٧-١٨٤).

١٠. العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، (٢٠٠٧)، الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة، مجلة دراسات الإدارية، المجلد (١)، العدد (٣)، ص(١١٨-١٣٤).

١١. ولي، احلام وحسن، محسن عثمان، (٢٠٢١)، دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٧١)، العدد (٤٥)/ج١، ص(٤٠٩-٤٣١).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. Ahmad Arshad, D., Razalli, M.R., Abu Bakar, L.J., Ahmad, H. & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: Evidence from Malaysian government link corporations. Asian Social Science, 11(24), 105-112.
13. Alhimyari, B.A. & Al-Murshidi, R.K., (2020), The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organizational Excellence, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume (13), Issue (8), 31-49.

14. Alshaer, S.A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. Modern Applied Science, 14(6), 82-89.
15. Antunes, S.M.M.E. (2019). Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity (Doctoral dissertation).
16. Aujirapongpan, S., Songkakorn, Y., Deelersc, S., Ritkaewd, S. & Jutidharabongse, J., (2020). Strategic Intuition Development in Human Resources of Talents: A Case Study in a Thai Social Context.International Journal of Innovation, Creativity and Change, 14(2), 547-560.
17. Bakar, H.A., Mahmood, R. & Ismail, N.N.H.N. (2015). Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(4), 481.
18. Beltran, G. (2015). Dynamic and Improvisational Capabilities in Small Defense Contractor Firms: An Investigation into the Role of IT Enabled Business Processes.
19. Crossan, M., Cunha, M.P.E., Vera, D. & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. Academy of Management Review, 30(1), 129-145.
20. Cunha, M.P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A.S. & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. Human Resource Management Review, 30(1), 100695.
21. Dawood, F.S. & Abbas, A.F., (2018). The role, of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field Research in a Sample of Private Banks. European Journal of Business and Management, 10(21), 1-18.
22. Dörfler, V. & Ackermann, F. (2012). Understanding intuition: The case for two forms of intuition. Management Learning, 43(5), 545-564.
23. Duymedjian, R. & Rüling, C.C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. Organization Studies, 31(2), 133-151.
24. Falkheimer, J. & Sandberg, K.G. (2018). Strategic improvisation: A professional idea for contemporary communication managers. Journal of Communication Management, Vol. 22 Issue: 2.
25. Gustafsson, C. &Lindahl, M. (2017). Improvisation–An emergence theory perspective. Culture and Organization, 23(3), 177-196.
26. Hadida, A.L., Tarvainen, W. & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. International Journal of Management Reviews, 17(4), 437-459.
27. Hu, H., Lu, H., Huang, T., Wei, W.X., Mao, C. & Thomson, S.B. (2022). The process of resource bricolage and organizational improvisation in information technology innovation: a case study of BDZX in China. Information Technology for Development, 28(2), 275-296.
28. Hughes, P., Morgan, R.E., Hodgkinson, I.R., Kouropalatis, Y. & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. Industrial Marketing Management, 88, 485-499.
29. Ibrahim, N.A., Mahmood, R. & Bakar, M.S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. PSU Research Review. Vol. 2 No. 3, pp. 212-230.
30. Kale, E., Aknar, A. & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. International Journal of Hospitality Management, 78, 276-283.
31. Levallet, N. (2014). Strategic Improvisation in Turbulent Times: The Role of Information Systems. Queen's University (Canada).
32. Lungu, M.F. (2020, July). The influence of strategic agility on firm performance. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence (Vol. 14, No. 1, pp. 102-110).

33. Pham, T.L. & Jordan, E. (2006, June). Improvisation as strategy: building an information technology capability. In IFIP International Working Conference on the Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience (pp. 139-156). Springer, Boston, MA.
34. Soltaninezhad, A., Sharifabadi, A.M., Ahmadabadi, H.Z. & Jafarnejad, A. (2021). Developing a model for strategic agility in knowledge-based companies using a mixed methods approach. Journal of Industrial Engineering and Management, 14(2), 176-198.
35. Teoh, Say Yen and Wickramasinghe, Nilmini, "A Strategic Improvisation Model: A Case Study of Healthcare Information Systems Design" (2011). *PACIS 2011 Proceedings*. 190.
36. Yee, Joyce and Bremner, Craig, (2011). Methodological bricolage: What does it tell us about design? In: Doctoral Design Education Conference, 23-25 May 2011, Hong Kong Polyt echnic, Hong Kong.