

أثر الارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية
في محافظتي نينوى وكركوك(*)

أ.م.د. مجيد حميد مجيد العلي

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية - الموصل

Laalee_abdulelah@ntu.edu.iq

أ.م.د. مجيد حميد مجيد العلي

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية - الموصل

dr.majeed@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.3.3>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/٩/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٢/١٩

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/١٩

المستخلص

استهدف البحث إبراز أثر للارتجال الاستراتيجي ممثلاً بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الحذر، توظيف الموارد) في الريادة التنظيمية بأبعادها (الابتكار، السلوك الاستباقي، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص)، وقد تم اختيار الجامعات الأهلية في محافظتي نينوى وكركوك بعدها ميداناً بحثياً وعدت القيادات الجامعية مجتمعاً بحثياً في هذه الجامعات، وقد تم الحصول على البيانات من العينة البحثية المكونة من (100) فرد من المجتمع البحثي البالغ عدده (198) شخص، وقد استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS.V.26) في تحليل البيانات باستخدام عدد من المؤشرات الإحصائية وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج كان أهمها أن للارتجال الاستراتيجي أثراً معنوياً موجباً في الريادة التنظيمية للجامعات المبحوثة، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثان قدما عدد من المقترحات كان أبرزها السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من مزايا الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية لتحقيق سرعة الاستجابة والتكيف ومعالجة المشاكل بالوقت المناسب وتعزيز الأنشطة الريادية وتقديم الخدمات الفريدة للمستفيدين بالشكل الذي يضمن تحقيق مركز تنافسي متميز.

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، الريادة التنظيمية، الجامعات الأهلية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٣) ٢٠٢٣
الصفحات: ٥٣-٧٣

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

The impact of strategic improvisation on organizational leadership

An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in private universities in the governorates of Nineveh and Kirkuk^(*)

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

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

Abstract

The research aimed to highlight the impact of strategic improvisation represented by its dimensions (strategic vigilance, strategic agility, intuition, resource recruitment) in organizational leadership in its dimensions (innovation, proactive behavior, taking risks, seizing opportunities). The university leaders promised a research community in these universities, and the data was obtained from the research sample consisting of (100) individuals from the research community of (198) people. The two researchers used statistical program (SPSS.V.26) in analyzing the data using a number Of the statistical indicators, the research reached a number of results, the most important of which was that strategic improvisation has a positive moral impact on the organizational leadership of the universities under study. Responding, adapting, and addressing problems in a timely manner, promoting entrepreneurial activities, and providing unique services to beneficiaries in a way that guarantees achieving a distinguished competitive position.

Keywords: Strategic Improvisation, Organizational Leadership.

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

المقدمة:

تعمل منظمات الأعمال في إطار حالة من اللاتأكد البيئي، فضلاً عن ضبابية المشهد التنافسي، الأمر الذي وضعها أمام خيارات متعددة بقصد تأطير قراءاتها للواقع وفق ما تمتلكه قياداتها من خبرات ومهارات شخصية تتيح لها التعامل الفاعل مع تلك الافرازات وخفاياها ومفاجأتها بالشكل الذي يمكنها من تأمين الاستجابة الفورية للتعامل مع هذه التحديات، من أجل تحقيق التوازن اللازم للبقاء والأكثر من ذلك للارتقاء والتميز على منافسيها وصولاً إلى التأسيس السليم لمرتكزات تحقيق الريادة التنظيمية تجسدت هذه الرؤية بالارتجال الاستراتيجي كمدخل لتوفير مرونة عالية للتكيف مع ظروف البيئة ومعطياتها من فرص وتهديدات ومخاطر تتطلب استجابة سريعة بما يمتلكه من بقطة حاضرة وحس سليم يتيح للمنظمة الاستعداد اللازم لكل ما يحيط بها من تغيرات خارج إطار المتوقع والمألوف، وعليه فإن المنظمات التي تسعى لتعزيز واقعها التنافسي وصولاً إلى تحقيق الريادة التنظيمية تلتزم بشدة حاجتها إلى قادة من طراز خاص لديهم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة بطريقة تلقائية وعفوية اعتماداً على مهارات التفكير والابداع والحس، فضلاً عن امتلاكهم الشجاعة اللازمة لتحمل المخاطر الناتجة عن الخروج عن الخطط والقواعد الرسمية التي تعد جزءاً من التخطيط الاستراتيجي المعتمد الذي بدوره لا يتناسب (بحسب معطيات الموقف) مع المواقف الطارئة التي تتعرض لها المنظمة.

وانطلاقاً من هذا جاءت فكرة الدراسة لمعرفة الدور الذي يؤديه الارتجال الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ(اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الحس، توظيف الموارد) في تعزيز الريادة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ(الابتكار، السلوك الاستباقي، تقبل المخاطرة، اقتناص الفرص). وعمد الباحثان بوضع هيكلية لدراستهم الحالية متمثلة بأربعة مباحث تمحور اهتمام المبحث الأول في بيان منهجية البحث، في حين خصص المبحث الثاني لمناقشة الإطار النظري للارتجال الاستراتيجي والريادة التنظيمية، ثم انفرد المبحث الثالث بالتطرق إلى الجانب الميداني للدراسة عبر عرض وصف المتغيرات الرئيسة وأبعادها وتشخيصها واختبار فرضياتها، واختتم البحث بالمبحث الرابع بعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

يتضمن هذا المبحث المنهجية التي اعتمدها الباحثان فيبحثهما وكما يأتي:

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، الحس، توظيف الموارد) وعلى النحو الذي يجعل تلك المنظمات في إطار الريادة، وبالتالي يدفعها خطوات لاحتواء حالات الاضطراب البيئي على اعتبار أن كل بعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي له فعله في إقرار حالات المواجهة لأي حالة من تلك الحالات وبالتالي إقرار الريادة، إذ إن اليقظة الاستراتيجية تعزز إمكانية التعامل السريع مع الأحداث غير المتوقعة في إطار خفة الحركة الاستراتيجية وحالات الحس وعبر محاولات التوظيف الأفضل للموارد، وفي ضوء ما تم عرضه أعلاه يمكن استعراض مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي: "هل يسهم الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في إنجاز الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة؟".

ثانياً: أهمية البحث:

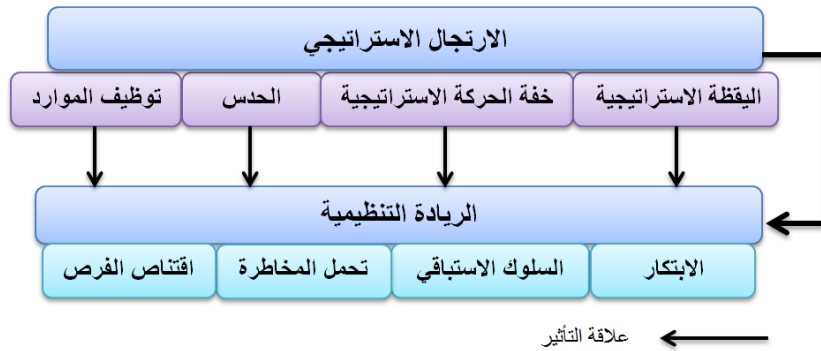
تبرز الأهمية المعرفية للبحث بتوجيه المزيد من الاهتمام نحو متغيرات البحث الرئيسة والفرعية عبر تعميق الفهم لهذه المتغيرات، وتتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في تسليط الضوء على إمكانات الجامعات المبحوثة في الوصول إلى الحالة الريادية بالاستناد إلى ما تمتلكه قياداتها من قدرات ومهارات الارتجال الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- يسعى البحث الحالية إلى تحقيق مجموعة أهداف منها:
١. بناء إطار معرفي لمتغيري الدراسة (الارتجال الاستراتيجي والريادة التنظيمية).
٢. اختبار مدى تأثير الارتجال الاستراتيجي على الريادة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي في الجامعات المبحوثة.

رابعاً: مخطط الدراسة وفرضياته:

يوضح المخطط الفرضي عبر الشكل (1) الفكرة التي يهدف الباحثان إلى توضيحها وكما يأتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لكل بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها:

وظف البحث في الجانب النظري ما تيسر من مصادر عربية وأجنبية تمثلت بالبحوث والكتب والمؤتمرات والمجلات العلمية، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية وشبكة الانترنت. أما في الجانب الميداني، تم جمع البيانات اعتماداً على استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، إذ تم عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها وبما يتفق مع موضوع البحث ومحتوياته، واعتماد مقياس ليكرت الخماسي وقد منحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات

(لا اتفق بشدة، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق بشدة) على التوالي، من أجل اختبار فرضية البحث، بالاعتماد برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وباستخدام الأساليب الإحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الاستجابة)، والجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسة للاستبانة وأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها وكالاتي:

الجدول (1) متغيرات الدراسة ومقاييسها

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	مصادر القياس المعتمدة
الارتجال الاستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	X_1-X_5	(الشرماني، ٢٠١٩)
	خفة الحركة الاستراتيجية	X_6-X_{10}	(الباشقالي وسليمان، ٢٠٢١)
	الحدس	$X_{11}-X_{15}$	(الحسناوي والحفار، ٢٠٢٠)
	توظيف الموارد	$X_{16}-X_{20}$	(Alhimyari & AlMurshidi, 2020)
الريادة التنظيمية	الابتكار	$X_{21}-X_{25}$	(Tanțău, 2008)
	السلوك الاستباقي	$X_{26}-X_{30}$	(Fox, 2008)
	تحمل المخاطر	$X_{31}-X_{35}$	(Chia-Ying, 2012)
	اقتناص الفرص	$X_{36}-X_{40}$	(الحلواني، ٢٠١٧) (الجزار، ٢٠١٨)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية والأدوات المناسبة لغرض تحليل البيانات والمعلومات للوصول الى نتائج دقيقة وعلى النحو الآتي:

١. الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
٢. اختبار (t): لاختبار معنوية معامل الانحدار Beta.
٣. اختبار (F): لاختبار معنوية معامل التحديد R^2 .
٤. معامل التحديد (R^2): لتحديد مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

وبذلك يكون الباحثان قد تأكدوا من صدق وثبات فقرات الاستبانة لتصبح الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

ثامناً: مجتمع البحث وعينتها:

تمثل مجتمع البحث بالقيادات الجامعية في عدد من الجامعات الأهلية في محافظتي نينوى وكركوك^(١) (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).

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

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:**أولاً: الارتجال الاستراتيجي:****١. مفهوم الارتجال الاستراتيجي:**

تأتي كلمة ارتجال في اللغة العربية من المصدر (ارتجَلَ) كارتجال خطبة: تحدث شفويًا من الذاكرة دون تحضير، أما اصطلاحاً فتعني إيراد الكلام قائماً مستقيماً بغير تردد ولا تلغثم (الباشقالي وسلمان، ٢٠٢١: ٨٥).

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). وأشارت معظم الدراسات إلى أن أصل نشوء الارتجال يرجع إلى موسيقى الجاز والمسرح، وذلك باحتضان الارتجال بوصفه ظاهرة تؤثر في سلوك الفرد. فقد يرتجل عازف موسيقى الجاز لحناً يضفي لونا على المعزوفة، عندما تتداخل قابليات شخص مع إدراكاته للمثيرات الآنية تعمل دافعيته على تحريك إبداعه بشكل مباشر (سلطان وعثمان، ٢٠٢١: ٨٠)، وقد نشأ الارتجال الاستراتيجي في الأدب الإداري كوسيلة لإتخاذ القرارات في الوقت المحدد (Hughes, et.al., 2020: 487)، يُنظر للارتجال الاستراتيجي باعتباره نموذجاً جديداً للإدارة الاستراتيجية والتي ظهرت في العقد الأخير نتيجة لطبيعة البيئة الديناميكية والتي لا تتناسب مع الطريقة التقليدية في ممارسة الأعمال وبشكل خاص صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وبسبب زيادة معدل التغيرات البيئية التي جعلت الركون إلى التخطيط بشكل مطلق أمراً غير مجدٍ (ولي وحسن، ٢٠٢١: ٤١٧). ولتكون المنظمات قادرة على الارتجال استراتيجياً، تحتاج إلى تحديد وتقييم فرص العمل بسرعة مع الأخذ بالاعتبار الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب لأنه يتيح تأمين الفهم الواضح لمواردهم وقدراتهم لتكوين رؤية سليمة وعدها منطلقاً لإصدار القرار الذي ينسجم مع الحدث (Levallet, 2014: 2). ويمكن استعراض أبرز التعريفات التي وردت في الدراسات والبحوث عن الارتجال الاستراتيجي من خلال الجدول الآتي:

الجدول (2) تعريفات الارتجال الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	العنزي والساعدي، ٢٠٠٧	استراتيجية طارئة تندمج فيها مرحلتي الصباغة والتنفيذ في سياق الوعي المشترك للأداء الفردي والجماعي إستناداً إلى القدرات الضمنية التي تظهر بشكل عفوي لحظة الارتجال.
٢	Arshad, et.al., 2015	إجراء يجري إتخاذه في موقف ما والوقت المحدد حيث يشمل قدراً كبيراً من العفوية والإبداع.
٣	Bakar, et.al., 2015	القدرة على دمج المعرفة والعمليات والهيكل بشكل عفوي في توقيت ما من أجل حل المشكلات بشكل خلاق من خلال التركيز في حقائق تلك اللحظة.
٤	Gustafson & Lindahl, 2017	ظاهرة تنظيمية تعكس التصرف بناءً على الحدس والعمل بدون خطة عمل مدروسة جيداً وبالتالي فإن الارتجال يعني أن يحدد متخذ القرار عن الخطة.
٥	Ibrahim, et.al., 2018	عملية مواجهة الظروف المضطربة التي تواجه المنظمات باستخدام المعلومات والهيكل المتاح تحت تصرفهم.
٦	مدلول، ٢٠١٩	أسلوب معتمد لدى القادة للتعامل مع الفرص و التهديدات المتغيرة التي لا يمكن التنبؤ بها من خلال استخدام قدراتهم في إعادة تخصيص الموارد لمواجهة ذلك.

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

ومن خلال الاطلاع على المفاهيم التي أشار إليها الباحثون في تعريفهم للارتجال الاستراتيجي يتبين للباحثة أن تلك المفاهيم ركزت على الوقت والموارد والمرونة والتكيف وعليه يمكن تعريف الارتجال الاستراتيجي بأنه منهجية متكاملة تستند إلى التخطيط لتأمين قواعد إنطلاق

لتكييف البدائل بحسب معطيات الحالة قيد الدراسة ومستوى الضبابية التي تكتنف تلك الحالة مع الأخذ بالاعتبار عامل الوقت كونه يشكل تحدياً خاصاً في ظل اللاتأكد العالي.

٢. أهمية الارتجال الاستراتيجي:

أ. تأتي أهمية الارتجال الاستراتيجي لتعبر عن قدرات القادة في المنظمات على التعامل مع الأحداث ذات الصلة المضطربة وغير المستقرة والتي يمكن أن تواجههم خلال عملية التنفيذ الاستراتيجي فضلاً عن تعاملها مع عنصر الوقت من حيث التوقيات المفاجئة وغير المحسوبة، أو من حيث تأمين رد الفعل المناسب بشكل فوري أو مستعجل وفي هذا الاتجاه ترى (Crossan & Cunha, 2005:132).

ب. للارتجال دوراً في التعلم التنظيمي والتكيف والتجديد وتطوير المنتج واتخاذ القرار الاستراتيجي. يحدد الارتجال للأفراد والجماعات في المنظمة كيفية التعامل مع المطالب المتضاربة لتكون الممارسات الإدارية أكثر قيمة وفعالية (Arshad, et.al., 2015:106).

ت. 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).

ث. يشجع الأفكار الجديدة والابداع والممارسات الجديدة للضرورة للتحرك نحو الابتكار في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية (Levellet, 2014:18).

ج. يُمكن 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).

٣. 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) فحددها 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 المنظمة، توظيف الموارد)، وعمد الباحثان إلى تحديد الأبعاد الآتية: (خفة الحركة الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية، الحدس، توظيف الموارد)

أ. اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance:

نشأ مصطلح اليقظة في أمريكا اللاتينية من المصطلح الفرنسي (vigilantia) ويعني المراقبة الإدارية والغرض منه هو إخطار متخذي القرار عن أي خطر يواجه المنظمة (Dawood & Abass, 2018:3-4). وتنطلق اليقظة الاستراتيجية من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها ومن ثم نشرها، فضلاً عن متابعة ومراقبة التأثيرات التكنولوجية والسياسية والقانونية والعلمية لتحديد التهديدات والمخاطر لغرض تجنبها وتحديد الفرص وسبل استغلالها، تتطلب اليقظة مساهمة المنظمة في التغيير وليس الاقتصار على انتظار التغيير للقيام بعمليات رد الفعل (درة وجرادات، ٢٠١٤: ٣٠٢). وعملية استثمار الفرص التي تعرضها البيئة مرهون بقدرات القيادات الإدارية لتحقيق سبق في قراءات الأحداث وفهم المعطيات وتحليل المؤشرات في التوقيت المناسب (Jalod, et al., 2021:95)، كما أشار (حميد و ابراهيم، ٢٠١٩: ١٧٣) إلى اليقظة الاستراتيجية بأنها عملية منظمة

تسعى من خلالها القيادات الإدارية للاستعلام عن سلوكيات المنافسين ومراقبة الاستراتيجيات التسويقية والابتكارات التقنية ومعرفة الرغبات الجديدة للزبائن أي مراقبة البيئة بشكل عام أي أنها تعنى بمهام جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لتحسين القرارات الاستراتيجية في المنظمة. مما تقدم يمكن للباحثان تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها الاستعداد والتركيز 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.

ب. خفة الحركة الاستراتيجية Strategic Agility:

ظهر مصطلح خفة الحركة لأول مرة في الدراسة الاستطلاعية لمعهد "Lacocca" عام ١٩٩١ 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). وتعد المرونة إحدى السمات الرئيسية لخفة الحركة الاستراتيجية كونها تؤمن قابلية التكيف مع متغيرات السوق وتوجهات الزبون وعلى النحو الذي يتيح لها إعادة تشكيل استراتيجياتها بشكل ينسجم مع الحدث والموائمة المناسبة لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية واستحضار الوسائل اللازمة لاغتنام الفرص (Lungu, 2020:106). ويؤكد ذلك (Arokodare & Asikhia, 2020:10) في إشارته إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية تعبر عن قدرة المنظمة على تعديل وتكييف اتجاهها الاستراتيجي بشكل مستمر من أجل خلق القيمة والتكيف مع التغييرات في سياق الأعمال، واكتشاف الفرص والتهديدات والمخاطر، بما يتيح لها إطلاق مبادرات استراتيجية جديدة بسرعة وبشكل متكرر كإعادة توجيه مواردها من أجل خلق القيمة وحماية الأنشطة ذات العائد المرتفع حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية.

يعرف الباحثان خفة الحركة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على ترشيح أنشطتها وتكييف عملياتها الإنتاجية من خلال إبداء رد الفعل المناسب للتغيرات البيئية وعلى النحو الذي يعيد تنسيق استراتيجياتها وإعادة تخصيص مواردها المتاحة.

ت. 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 وطبقاً لقاموس أكسفورد فإن الحدس هو إدراك وفهم العقل فوراً لما يدور حوله دون تفكير ويتميز بالسرعة والتلقائية وبشكل مترابط وبدون جهد ويتضمن جانباً عاطفياً (الساكني، ٢٠١٥: ٦٩٢)، ويعد الحدس من مستويات الذكاء فهو يشكل منظوراً مستنداً إلى التفكير نابع من المعرفة والخبرة في مجال معين، لذا فهو لا يعد عملية تخمين عشوائية إنما ينطلق من المرتكزات المعرفية التي يتسم بها العقل البشري الناتجة عن التعامل مع المواقف والأحداث المتنوعة التي ساعدت على إثراء الخبرات وعلى النحو الذي يمكن متخذ القرار من تأمين الاستجابة لظروف العمل الطارئة وغير المستقرة (العبادي وحنظل، ٢٠١٨: ١٤٩). وعرف (Aujirapongpan, et.al., 2020:466) الحدس بأنه ظاهرة علمية تحدث من جراء استخدام الأفكار الجيدة المتراكمة من التجارب السابقة لحل المشكلات

الحالية التي لم يسبق مواجهتها، فهو يعد الطريقة التي ينتهجها العقل لإدراك الاحتمالات المتعلقة بموقف معين واتخاذ قرارات في الوقت المناسب اعتماداً على المعرفة والخبرات ويتيح للفرد إدراك رؤية ثابتة للأحداث المستقبلية.

يعرف الباحثان الحدس بأنه 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.

ث. توظيف الموارد Bricolage:

نشأ المصطلح "bricolage" بالفرنسية وهو مرادف 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)، ويقدم أسلوب توظيف الموارد أساساً نظرياً للطريقة التي يمكن من خلالها استخدام الموارد المتاحة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين لتشكيل استراتيجيات التوسع المستقبلية والميل للإجراءات التي تتطوي على دمج ونشر الموارد بطرق جديدة بدلاً من اتباع المعايير والأساليب المخططة مسبقاً لهذه الموارد، ومع كل نشاط أعمال جديد تقوم المنظمات باستمرار بتطوير موارد ومهارات جديدة يمكن استخدامها لمزيد من الارتجال حيث أن الارتجال والإبداع وقدرات توليف الموارد والمهارات الاجتماعية تؤدي دوراً هاماً ولها تأثير كبير على نتائج المنظمات الريادية (Tasavori, 2018:338)، 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 ريادية 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 (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 لمعطياته.

ثانياً: الريادة التنظيمية:

١. مفهوم الريادة التنظيمية:

استخدم مصطلح الريادة لأول مرة في القرن السادس عشر ويتضمن المخاطرة وتحمل الصعاب، أما في حقل ريادة التنظيمية فيطلق على الشخص الذي ينشئ مشروعاً جديداً يقدم قيمة مضافة للاقتصاد فضلاً عن إدارة الموارد المختلفة لتقديم مشروع جديد أو شيء مبتكر (محل، ٢٠١٣: ٦٢)، ونشأ السعي وراء الريادة التنظيمية نتيجة مجموعة من التحديات مثل المنافسة العالمية والتغيرات الدراماتيكية في السوق وزيادة الاهتمام بالكفاءة التنظيمية لزيادة الربحية والأساليب التقليدية للإدارة التي تحكمها القيود وميل الموظفين المبتكرين لترك المنظمات البيروقراطية لكونها لا تدعم أفكارهم الإبداعية وورعيتهم في التغيير (Fox, 2008:432)، وتتطوي الريادة على أكثر من مجرد بدء الأعمال التجارية، إذ تشمل تطوير المهارات والكفاءات الشخصية لتنمية الأعمال التجارية وضمان نجاحها، فضلاً عن الاهتمام بالتعليم والتدريب في مجال ريادة

الأعمال ولا بد أن تكون منظمات الأعمال مبتكرة لتلبية الاحتياجات المحتملة للزبائن والميل لتجربة الأفكار الجديدة وتحفيز الإبداع لدى العاملين، وهذا يؤدي إلى ابتكار عمليات تقنية جديدة لتقديم منتجات أو خدمات متميزة، وتغيير التقنيات أو الأنشطة أو مشاريعها الحالية (Shehu & Mahmood, 2014:481). ويمكن استعراض أبرز المفاهيم عن الريادة التنظيمية التي وردت في البحوث والدراسات من خلال الجدول الآتي:

الجدول (3) مفاهيم الريادة التنظيمية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	الرفاعي، ٢٠١٢: ٣١	مجموعة من النوجهات الاستراتيجية والابتكارية والاستعداد لتحمل أنواع المخاطر بغية تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بالنمو والثروة واستدامة ميزتها التنافسية من خلال ابتكار أساليب عمل غير مألوفة، فضلاً عن إيجاد أسواق جديدة.
٢	Oguntibeju, et.al., 2014:72	عملية تنطوي على جهد الفرد أو مجموعة أفراد لتحديد فرص عمل قابلة للتنفيذ في بيئة ما، والسعي للحصول على الموارد اللازمة وإدارتها بشكل فعال لاستغلال تلك الفرص في توفير السلع والخدمات المحسنة للمستفيدين وتحقيق الأرباح كمكافأة على المخاطرة.
٣	Shehu & Mahmood, 2014: 481	المشاركة في ابتكار وتسويق المنتجات، وإنشاء مشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وهذه المنظمات تكون أول من يقدم الابتكارات الاستباقية.
٤	Mazzei, 2018	عملية تدمير إبداعي، حيث تقوم المنظمة عن طريق الابتكار بتفكيك الهياكل القائمة لاكتشاف فرص جديدة مربحة والسعي لاستغلالها ما يتيح نشر الموارد والقدرات بطرق متجددة وفريدة من نوعها ما يؤدي إلى تعظيم الثروة.
٥	Urbano, et.al., 2019:5	قدرة إدارية تشرع بها منظمات الأعمال للقيام بمبادرات استباقية لتغيير الوضع التنافسي فضلاً عن توليد المعرفة ونشرها لبناء تقنيات جديدة تلي الاحتياجات الجديدة للزبائن.
٦	ابراهيم وآخرون، ٢٠٢٠: ١٠٥	عملية يسعى من خلالها العاملون في المنظمة للحصول على فرصة للابتكار في الأعمال بعيداً عن قيود الموارد المتاحة حالياً، وإن روح المبادرة التي تتمتع بها المنظمة الريادية تعزز الابتكار فضلاً عن دعم العاملين ذوي الأفكار الابتكارية لإعادة توليف وتوجيه الموارد بشكل أفضل لتعزيز وتطوير الخدمات التي تقدمها.

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

من خلال الإطلاع على التعريفات التي ذكرها الباحثين يتبين أن الريادة التنظيمية وصفت بأنها عمليات أو ممارسات أو قدرات تتمحور جميعها حول بذل الجهود من قبل الإدارة العليا والعاملين لأداء الأنشطة التي من شأنها تعزيز الميزات التنافسية للمنظمة في إطار سعيها لتحقيق النجاح والتفوق على منافسيها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها لتقديم ابتكارات تنافسية (سلع أو خدمات) تناسب الفرص السوقية ولديها القدرة على تحمل نتائج تلك الأنشطة سواء كانت ايجابية أو سلبية.

٢. أهمية الريادة التنظيمية:

في الأدبيات الإدارية يؤكد المدافعون عن ريادة الأعمال في المنظمات على أهميتها لتجديد وتنشيط المنظمات القائمة، هدفها إنشاء أعمال جديدة في المنظمات القائمة من خلال ابتكارات العمليات والمنتجات وتطوير السوق. والسعي لزيادة الإيرادات، وتعزيز الربحية، وتحقيق الاستباقية في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة (Fox, 2008:432)، ويمكن أن تؤدي الريادة في المنظمات إلى تغيير محفظة أعمالها، فالمشروع الناجح قد يضيف مجالات جديدة من الأعمال محل أو تكمل المجالات الحالية (Tanfau, 2008:77)، وكذلك فإن الأنشطة الريادية تؤدي إلى تحقيق النمو الثابت وتضع المنظمة في مجالات جديدة تعزز التوسع وتدعم التعلم الاستراتيجي لتوليد المعرفة وتحسين الموقع التنافسي (Eshima & Anderson, 2017:774).

وتُعد الريادة المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، إذ تسهم الأنشطة الريادية في توفير فرص عمل على المدى البعيد ورفع الكفاءة في استخدام الموارد، فضلاً عن تغيير هيكل السوق وتتميز بقدرتها على استيعاب الطاقات البشرية واستثمارها بشكل فعال، ومن ناحية أخرى فهي تسهم في إيجاد أنماط جديدة من السلع والخدمات التي تنشئ أسواقاً جديدة وتقلل الفوارق الاقتصادية بين الدول (الصيرفي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣٢).

إن الريادة تعد إحدى أبرز الركائز الأساسية للمنتجات المستدامة والعمليات ونماذج الأعمال بصفاتها كياناً تساهم في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي من خلال تنمية الأسواق وتوليد الابتكارات وتوفير فرص عمل في النطاق المحلي أو الدولي (الجعفري وعلي، ٢٠٢٠: ٢٥١)، والريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية فهي تمثل مجموعة من المهارات الإدارية الإبداعية الهادفة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وللخروج بأجيال مدركة للفرص، ودعم مبادراتهم لتبنيها وتعزيز روح الإبداع والابتكار لديهم لاستثمار الموارد المتاحة بطرق منظمة والسعي لتقديم مشاريع ناجحة تحقيق هامش ربح مناسب (إسماعيل وآخرون، ٢٠١٧: ١٧١).

٣. أبعاد الريادة التنظيمية:

اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف أبعاد الريادة التنظيمية إذ حدد كل باحث الأبعاد وفق رؤيته البحثية الخاصة به حددها (Tanțău, 2008) بـ (الابتكار، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص، النمو والتقدم، والتعلم التنظيمي)، وحددها (Shah & Bhutta, 2013) بـ (الابتكار، تحمل المخاطرة، السلوك الاستباقي، التنافسية) و (Titus & Adiza, 2019) بـ (الابتكار، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص، السلوك الاستباقي) وحددها (الجبوري، ٢٠٢٠) بـ (الإبداع، تحمل المخاطرة، السلوك الاستباقي، التفرد)، عمد الباحثان إلى اختيار الأبعاد الآتية: (الابتكار، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص، السلوك الاستباقي) وكالاتي:

أ. الابتكار Innovation:

ينطوي الابتكار على التغيير ولكن ليست جميع أنواع التغيير مؤهلة لتكون ابتكاراً، يكون الابتكار إما جذرياً أو تدريجياً، ومن الممكن أن ينطوي على إنشاء ابتكار أصلي، وكذلك يمكن تبني ابتكارات الآخرين وتكييفها، إن الحكم على كون الشيء ابتكاراً أم لا هو كيفية تنفيذ التغيير (Hartley, et.al., 2013:822) ويُعرّف الابتكار أنه ميل المنظمات إلى دعم موظفيها من أجل خلق أفكار جديدة، وتجربة إجراءات جديدة، وتجديد العمليات التكنولوجية، وتحسين المنتجات الحالية، وتطوير أساليب جديدة (Chia-Ying, 2012:372) ويتمحور الابتكار حول التغيير إلى حالة جديدة، وبعد وسيلة لتغيير المنظمة استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية أو الداخلية، فضلاً عن كونه إجراء وقائي تتخذه المنظمات للتأثير على البيئة، وبالتالي ينبغي للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة أن تمتلك القدرة على التحول والتكيف والعمل بنشاط من أجل التغيير من خلال استكشاف المزايا واستغلال الفرص في بيئتها التنافسية (Mazzei, 2018:670) ويرى (Rafati & Mahdi, 2022:67) إن الابتكار هو عملية جمع أفكار متعددة ومفيدة لحل المشكلات لأنه ينطوي على إعادة تكوين تلك الأفكار والسعي لتنفيذها في العمليات والمنتجات والخدمات، لذا فهو عملية تكوين شيء له قيمة كبيرة للأفراد أو المجموعات أو منظمات الأعمال أو المجتمع. وبحسب المفاهيم الواردة يمكن القول أن الابتكار نشاط يتمثل بتقديم أفكاراً ومنتجات وعمليات إنتاجية وتقنيات حديثة، فضلاً عن تقديم أساليب إدارية مبتكرة تختلف عن الأفكار

والأساليب التقليدية، قد تكون هذه الابتكارات جذرية بتقديم شيء جديد أو تطوير وتحسين المنتجات والعمليات القائمة.

ب. السلوك الاستباقي Proactive Behavior:

يرتبط هذا البُعد بالمنظور المستقبلي، فالمنظمات تسخر جهوداً حثيثة لتكون سباقة في ترقب الفرص الجديدة واختيار المناسب منها، وتحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغيرات في رغباتهم والمشكلات المفاجئة التي من الممكن أن تتحول إلى فرص جديدة، فضلاً عن تحقيق سبق في تقديم الخدمات المبتكرة لتحقيق مركز ريادي في مجالها (زغلول وأحمد، ٢٠١٧: ٤٨٩). ويشير السلوك الاستباقي إلى البحث عن فرص جديدة، وقد تكون هذه الفرص مرتبطة أو غير مرتبطة بالأنشطة الحالية للمنظمة التي تتطلع دائماً إلى الأمام، وبالتالي تستفيد من كونها المحرك الأول في بيئتها التنافسية (Chia-Ying, 2012: 372)، ويُعد السلوك الاستباقي نوعاً من الانتهازية والترقب تجري من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة مقارنة بالمنافسين والتصرف بناءً على التوقعات المستقبلية، إذ يشتمل على تكوين الأفكار والتركيز على المستقبل والتنبؤ بالمشاكل ومحاولة تجنبها أو معالجتها والتواصل الفعال وتقديم المنتجات الجديدة أو تنفيذ عمليات جديدة، إن فهم إشارات السوق (المريئة وغير المريئة) إضافة لفهم احتياجات الزبائن تشكلان ميزة أساسية لفاعلية السلوك الاستباقي (Moghaddam, et.al., 2015: 77).

يتبين من المفاهيم السابقة بأن السلوك الاستباقي هو نشاط موجه للمستقبل حيث تتسابق المنظمات لاستغلال الفرص المتاحة والعمل على اخذ زمام المبادرة لاكتشاف المشكلات واحتياجات السوق والعمل على اشباعها قبل بشكل أسرع وأفضل من المنافسين.

ت. تحمل المخاطرة Risk-Taking:

إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تواجه العديد من المخاطر مثل الأحداث والظروف غير المتوقعة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على بعض أهداف المنظمة وهنا تظهر أهمية إدارة المخاطرة للمساعدة في التعامل مع المخاطر بشكل فعال سواء التي تهدد المنظمة أو الناتجة عن ضياع بعض الفرص التي كان من الممكن استغلالها بشكل أفضل (الطواني، ٢٠١٧: ٢٠). تُعرف المخاطر على أنها احتمال الخسارة أو درجة اللاتأكد، فهي أمر حتمي في الحياة ومنتشرة في مختلف المجالات مثل بيئة الأعمال والتعليم والرعاية الصحية، بعض القرارات لا تتحقق كما خطط لها، وتعكس سلوك الأفراد واستعدادهم لتحمل المخاطر بغية تحقيق نتائج إيجابية في مواقف يُتوقع فيها حدوث عواقب سلبية، وبالتالي فإن درجة تقبلهم للمخاطرة وطريقة استجابتهم للمخاطر من الممكن أن تؤثر على العمليات التنظيمية (Jung, et.al., 2020: 4). يتضمن المفهوم الحديث للمخاطرة الجمع بين مطلبين يتمثلان بمنع وتقليل المخاطر وإدراك حقيقة أن بعض المزايا لا يمكن للمنظمات تحقيقها إلا عند القيام بالمخاطرة، هناك على الأقل ثلاث استراتيجيات مختلفة تتبعها المنظمات للتعامل مع المخاطر تشمل المعرفة المتميزة للخبراء والاستراتيجيات غير العقلانية مثل الإيمان أو الأمل، وأخيراً الاستراتيجيات الوسطية متمثلة بالثقة والعواطف والحدس التي تكون مبنية على الخبرة والمعرفة الضمنية، فضلاً عن هياكل السلطة الاجتماعية والموارد المتاحة والقيم الثقافية السائدة (Zinn, 2019: 2). ويمكن للمنظمات الريادية الاستجابة للتحديات والفرص غير المتوقعة بمرونة أكبر عن طريق تخصيص الموارد خطوة بخطوة بدلاً من تخصيص الموارد في وقت واحد

ما يمنح الإدارة إمكانية تقييم احتمالات النجاح والفشل للأنشطة الريادية في كل مرحلة (Moghaddam, et.al., 2015:77).

ث. اقتناص الفرص:

يعد إدراك الفرص غالباً الخطوة الأولى لعمليات ريادة الأعمال، ويمكن القول أن إيجاد واختيار الفرص المناسبة بدقة تشكل القدرات المميزة التي تمكن رائد الأعمال الناجح من بدء الأعمال التجارية الجديدة، ومن الممكن للأفراد ذوي الإبداع تعزيز مستوى الابتكار والتميز في الأعمال التي ينشئونها من خلال قدرتهم على تحديد فرص وآفاق لأفكارهم الجديدة في تقديم المنتجات أو عن طريق الاستخدام الفعال للمعدات الحالية، فضلاً عن تفعيل أساليب جديدة لحل المشكلات وتنفيذ الأفكار المبتكرة (Shahab, 2018:6). ويعرّف (Foss & Klein, 2020:370) فرص ريادة الأعمال بأنها "تلك المواقف التي يمكن فيها تقديم سلع وخدمات وطرق تنظيم ومواد خام جديدة وبيعها بتكلفة تفوق تكلفة إنتاجها، وبالتالي بدون الفرص لا توجد ريادة أعمال. أما (Davidsson, 2015:684) فقد عرفها بكونها فكرة أو مجموعة أفكار جديدة أو اختراعات / ابتكارات قد تؤدي أو لا تؤدي إلى تحقيق غايات اقتصادية تتمحور تلك الأفكار أو الاختراعات والمعتقدات حول مواقف أو أشياء مواتية لاحتمالية تحقيق تلك الغايات القيمة، فضلاً عن الإجراءات التي تولد هذه الغايات وتنفذها من خلال مجموعة أدوات اقتصادية جديدة، أو هي مجموعة تفسيرات موضوعية حول عدد من المواقف والظروف وما يمكن عمله في هذه المواقف وتتطوي على إدخال علاقات جديدة بين الوسائل والغايات. إن الفرص بطبيعتها موجهة نحو السوق ويمكن عدها يداً غير مرئية أو آلية لحسم قرارات الإنتاج وتوصف بأنها رؤية لمكانة رواد الأعمال الطموحين في السوق مستقبلاً من خلال الدخول في مجموعة من العلاقات التبادلية في السوق، وبالتالي تشكيل بنية الأعمال التي يسعى رائد الأعمال لإنشائها (Dimov, 2011:68).

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

يتضمن هذا المبحث اختباراً للفرضيات البحثية وكما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الأولى "تحليل أثر الارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية على المستوى الكلي":

ويعبر مضمون هذه العلاقة عن اختبار فرضية البحث الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة".

تظهر نتائج عملية التحليل للبيانات إحصائياً في ضوء اختبار الفرضية الأولى التي تختبر أثر المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الريادة التنظيمية)، إذ تشير قيمة معامل التأثير (Beta) (0.833) لوجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وهذا التأثير يأتي بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة قيمتها (14.399) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37)، وهذا يعني أن أي تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة سيغير المتغير المعتمد بنفس القيمة، وقد بلغت قيمة (R²) (0.679) وهذه القيمة تشير إلى مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير المعتمد، كما تشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (207.319) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.964) إلى معنوية الانموذج المعتمد بما يؤثر إمكانية الانموذج في قياس متغيرات البحث،

وبالتالي يمكن القول بعدم صحة الفرضية البحثية، أي أنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (4) تأثير أبعاد الارتجال الاستراتيجي على الريادة التنظيمية

الارتجال الاستراتيجي						المتغير المستقل	
T		B	B ₀	F		R ²	معطيات التحليل
الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		المتغير المعتمد
2.37	14.399**	0.833	0.711	6.964	207.319**	0.679	الريادة التنظيمية (مؤشر كلي)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS. df 1,98 **P ≤ 0.01 N=100

ونستدل من النتائج على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الرئيسة للبحث التي تنص على "وجود تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للارتجال الاستراتيجي على الريادة التنظيمية على المستوي الكلي للجامعات المبحوثة".

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن تحقيق الريادة التنظيمية للجامعات المبحوثة وتحديد الآليات اللازمة لتعزيز هذا التوجه يعتمد بشكل كبير على تبني قيادات الجامعات الأبعاد المعبرة عن الارتجال الاستراتيجي والبحث عن سبل تطويرها واستدامتها من خلال الأخذ بالاعتبار التغيرات المتواترة وحالات اللاتأكد في بيئة الأعمال، فضلاً عن التغيرات الحاصلة في موازين القوى التنافسية، وإن التبنّي السليم لهذه الأبعاد من قبل القيادات وتفعيلها سيوفر للمنظمات المرونة اللازمة التي تمكنها من تحديد المسارات السليمة ومجالات التغيير فيها بالشكل الذي يؤمن إعادة بناء توجهاتها الاستراتيجية نحو تعزيز مستوى الريادة التنظيمية لديها.

ب. تحليل طبيعة علاقات الأثر لكل بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة:

يتضمن هذا الاختبار الفرضية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي (منفردة) والمتمثلة بـ (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الحذر، وتوظيف الموارد) على أبعاد الريادة التنظيمية (مجتمعة) في الجامعات المبحوثة، إذ بينت معطيات الجدول (5) الآتي:

١. اليقظة الاستراتيجية:

تظهر نتائج عملية التحليل للبيانات إحصائياً في ضوء اختبار الفرضية الثانية التي تختبر أثر بُعد اليقظة الاستراتيجية في المتغير المعتمد (الريادة التنظيمية)، إذ تشير قيمة معامل التأثير (Beta) (0.567) لوجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، وهذا التأثير يأتي بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة قيمتها (7.765) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37)، وهذا يعني إن أي تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة سيتغير المتغير المعتمد بنفس القيمة، وقد بلغت قيمة (R²) (0.381) وهذه القيمة تشير إلى مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير المعتمد، كما تشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (60.302) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.964) إلى معنوية النموذج المعتمد بما يؤشر إمكانية الانموذج في قياس متغيرات البحث.

٢. خفة الحركة الاستراتيجية:

تظهر نتائج عملية التحليل للبيانات إحصائياً في ضوء اختبار الفرضية الثانية التي تختبر أثر بُعد خفة الحركة الاستراتيجية في المتغير المعتمد (الريادة التنظيمية)، إذ تشير قيمة معامل

التأثير (Beta) (0.562) لوجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وهذا التأثير يأتي بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة قيمتها (8.786) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37)، وهذا يعني أن أي تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة سيغير المتغير المعتمد بنفس القيمة، وقد بلغت قيمة (R²) (0.441) وهذه القيمة تشير إلى مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير المعتمد، كما تشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (77.202) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.964) إلى معنوية الانموذج المعتمد بما يؤثر إمكانية الانموذج في قياس متغيرات البحث.

٣. الحدس:

تظهر نتائج عملية التحليل للبيانات احصائياً في ضوء اختبار الفرضية الثانية التي تختبر أثر بُعد الحدس في المتغير المعتمد (الريادة التنظيمية)، إذ تشير قيمة معامل التأثير (Beta) (0.516) لوجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وهذا التأثير يأتي بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة قيمتها (9.147) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37)، وهذا يعني أن أي تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة سيغير المتغير المعتمد بنفس القيمة، وقد بلغت قيمة (R²) (0.461) وهذه القيمة تشير إلى مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير المعتمد، كما تشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (83.672) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.964) إلى معنوية الانموذج المعتمد بما يؤثر إمكانية الانموذج في قياس متغيرات البحث.

٤. توظيف الموارد:

تظهر نتائج عملية التحليل للبيانات احصائياً في ضوء اختبار الفرضية الثانية التي تختبر أثر بُعد توظيف الموارد في المتغير المعتمد (الريادة التنظيمية)، إذ تشير قيمة معامل التأثير (Beta) (0.658) لوجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وهذا التأثير يأتي بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة قيمتها (12.126) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهذا يعني أن أي تغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة سيغير المتغير المعتمد بنفس القيمة، وقد بلغت قيمة (R²) (0.600) وهذه القيمة تشير إلى مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير المعتمد، كما تشير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (147.034) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.964) إلى معنوية الانموذج المعتمد بما يؤثر إمكانية الانموذج في قياس متغيرات البحث.

الجدول (5) تأثير أبعاد الارتجال الاستراتيجي (منفردة) في الريادة التنظيمية (مجتمعة)

الريادة التنظيمية						المتغير المعتمد	
T		B	B ₀	F		R ²	معطيات التحليل المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة		
2.37	7.765**	0.567	1.757	6.964	60.302**	0.381	البقطة الاستراتيجية
2.37	8.786**	0.562	1.834	6.964	77.202**	0.441	خفة الحركة الاستراتيجية
2.37	9.147**	0.516	2.029	6.964	83.672**	0.461	الحدس
2.37	12.126**	0.658	1.433	6.964	147.034**	0.600	توظيف الموارد

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج برنامج SPSS. df 1,98 **P ≤ 0.01 N=100

وبناءً على ما تم تقديمه من تحليل لطبيعة علاقات التأثير بين متغيري البحث الرئيسان وأبعادهما والمشار إليهما في الجدول (5)، التي تؤكد وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي (منفردة) المتمثلة بـ (البقطة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية،

الحدس، توظيف الموارد، تحفيز العاملين) على الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة، نرفض الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لكل بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي على الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- بناءً على ما ورد من نتائج في مجال البحث الحالي، فقد تم التوصل الى جملة استنتاجات أبرزها:
1. بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك أثر للارتجال الاستراتيجي بأبعاده على الريادة التنظيمية للجامعات المبحوثة، وهذا يؤشر أن قيادات الجامعات المبحوثة ترتجل في أداء أنشطتها لتحقيق الريادة التنظيمية.
 2. هناك أثر واضح ومتفاوت في الانعكاسات التي يتركها كل بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي على الريادة التنظيمية، إن ذلك يؤشر أن أبعاد الارتجال الاستراتيجي تتفاعل مع بعضها البعض وتتكامل لتأمين حالة من الانسيابية الواضحة التي تؤمن للقيادات الإدارية متسعاً فكرياً في اتجاه تأمين متطلبات الريادة التنظيمية لمنظمتهم، وإن هناك تفاوت في نسب التأثير بين بُعد وآخر، إذ تجسد فعل مداها بنسبة أكبر في بُعدي الحدس وتوظيف الموارد قياساً بالأبعاد الأخرى.
 3. وأشارت النتائج بأنه كلما امتلك قادة الجامعات المبحوثة الأبعاد المعبرة عن الارتجال الاستراتيجي تمكنوا من تحقيق الريادة التنظيمية في جامعاتهم بصورة أكبر، بالشكل الذي يوفر لهم إمكانية رصد التغيرات البيئية وتحليل نتائجها وتأثيراتها وتحديد الخيارات الخاصة بالبدائل والمفاضلة بينها من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تعزز توجهاتهم الريادية.
 4. كلما امتلكت الجامعات مقومات اليقظة الاستراتيجية وخفة الحركة الاستراتيجية، إذ كلما أصبحت قادرة على التعرف على التغيرات البيئية وأنشطة المنافسين، عن طريق الرصد والمتابعة وجمع المعلومات اللازمة عن التطورات العلمية والوضع الاقتصادي وبالتالي العمل على تطوير استراتيجياتها لمواكبة التغيرات وتحقيق سبق في أنشطتها.
 5. تعتمد الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة على ما تملكه قياداتها من تراكم معرفي والخبرات الحسية والشخصية لتكوين التصورات الواضحة للمستقبل وبما يؤمن القدرة على التعامل مع ضغط الوقت والأحداث الجديدة الفريدة في ظل الغموض البيئي لإتخاذ قرارات مناسبة للتعامل مع هذه المواقف والظروف وحل المشكلات المرافقة لها.
 6. تستند الريادة التنظيمية في الجامعات المبحوثة على قدرة قادتها على إعادة تخصيص مواردها لمواجهة الأحداث الطارئة وإعادة تنظيم أنشطة الأفراد وبما يعزز النجاح ويسهم في تعزيز موقفها التنافسي.

ثانياً: المقترحات:

1. السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من مزايا الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية لتحقيق 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. 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. الانفتاح على تجارب منظمات الأعمال المناظرة والوقوف على خططها وأفكارها من أجل التعرف على المستجدات والمتغيرات ومن ثم السعي لتحقيق المشاركة والتوأمة مع تلك المنظمات التي يمكن معها تحقيق الاستفادة القصوى وعلى النحو الذي يمكن معه الحصول على الفوائد والتميز.
٣. تعزيز الأنشطة الريادية وتقديم الخدمات الفريدة للمستفيدين بالشكل الذي يؤسس لريادة تنظيمية تتيح تحقيق مركز تنافسي متميز عن طريق:
 - أ. تعزيز التوجه الريادي والاستباقي من خلال زيادة الشراكات العلمية مع الجامعات الدولية المناظرة للوقوف على أحدث التطورات العلمية والتقنية.
 - ب. العمل على تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار بما يؤسس لتفكير إبداعي لدى العاملين في المنظمة من جانب ويشكل عامل جذب للأفراد المتميزين خارج المنظمة من جانب آخر، وبالتالي يؤمن انطلاقة سليمة لريادة تنظيمية واعدة.
٤. إبداء المرونة اللازمة مع القيادات الإدارية وتأمين الغطاء اللازم لهم عند تعاملهم مع القرارات التي يغلب عليها طابع المخاطرة والاستعداد لتحمل أعباء وتبعيات الحلول والأفكار التي يقدمونها بالشكل الذي يشجع الأفراد العاملين على عرض أفكارهم دون تردد ويتم ذلك من خلال تبني خطة فعالة وكفؤة للتعامل مع المخاطر ابتداءً من التنبؤ بها وانتهاءً بتهيئة السبل والوسائل اللازمة لمواجهتها وتحجيم آثارها.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. إبراهيم، علي محمد وأحمد، سعد عدنان وحسين، منتظر زهير، (٢٠٢٠)، أبعاد المنظمات الريادية وتأثيرها في التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة تكرير للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٦)، العدد (٤٩)، ص ١٠٢-١١٦.
٢. إسماعيل، جكر مصطفى ونوري رفعت محمد وحجي، أفان يوسف وصالح، ماجد محمد، (٢٠١٧)، رأس المال البشري ودوره في تحقيق متطلبات الريادة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (٥)، العدد (١)، ص ١٦٧-١٨٤.
٣. الباشقالي، محمود وسلطان، حكمت، (٢٠٢١)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤١)، العدد (١)، ص ٩٥-١٢٦.

٤. الجسار، أحمد رعد محمود، (٢٠١٨)، أبعاد الريادة ودورها في إقامة بعض متطلبات التصنيع الرشيق: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية / بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٥. الجعفري، اشراق محسن وعلي، عالية جواد، (٢٠٢٠)، تأثير ترويج الخدمة في تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: بحث تطبيقي في شركة الخطوط الجوية العراقية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٢٦)، العدد (١٢١) ص ٢٤١-٢٥٦.
٦. الحسنائي، 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.
٧. الحلواني، شيماء محمد، (٢٠١٧)، واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
٨. حميد، لمى ماجد و ابراهيم صديق بلل، (٢٠١٩)، العلاقة بين الذكاء الثقافي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٤)، العدد (٤٦)، ص ١٦٨-١٨٠.
٩. درة، عبدالباري ابراهيم وجرادات، ناصر محمد، (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين النظرية والتطبيق، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
١٠. الرفاعي، سعد وعد الله قاسم، (٢٠١٢)، أثر أبعاد الريادة في تطبيق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
١١. زغلول، ايمان واحمد، ايمان، (٢٠١٧)، تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (١٥)، ص ٤٧١-٥٥٧.
١٢. الساكني، سهاد جواد، (٢٠١٥)، الرؤية الجمالية لفلسفة الحداثة لدى هنري بركسون، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (٢١)، العدد (٩٠)، ص ٦٨٩-٧٠٩.
١٣. سلطان، حكمت رشيد وعثمان، محمود محمد، (٢٠٢١)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، ط١، دار الاكاديميون للطبع والنشر، عمان، الأردن.
١٤. الثرمان، 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.
١٥. الصيرفي، محمد عبدالوهاب وعبدالفتاح، عصام عطية وعلام، رحاب السيد، (٢٠٢٠)، ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية): دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد (٢٢)، ص ١٢٤-١٧٠.
١٦. العبادي، هاشم فوزي وحنظل، رعد، (٢٠١٨)، الحداثة الاستراتيجية ودوره في تحقيق كفاءة التسويق السياسي: دراسة ميدانية في محافظة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٩)، ص ١٤٥-١٦٨.
١٧. العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، (٢٠٠٧)، الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة، مجلة دراسات الإدارية، المجلد (١)، العدد (٣)، ص ١١٨-١٣٤.
١٨. محل، سامي زياب، (٢٠١٣)، أثر توفر متطلبات الريادة في تحقيق الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٢٩)، ص ٥٩-٨٢.
١٩. مدلول، كرار محمد، (٢٠١٩)، دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (١)، العدد (٥٥)، ص ٦٤٧-٦٧٩.
٢٠. 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:

21. 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.
22. 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.
23. 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).
24. Arokodare, M.A. & Asikhia, O.U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(3), 7-16.
25. Aujirapongpan, S., Songkakorn, Y., Deelters, 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.
26. 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.
27. Chia-Ying, L. (2012). The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization: The moderating roles of technological turbulence and integration. *African Journal of Business Management*, 6(1), 370-387.
28. Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
29. 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.
30. Dimov, D. (2011). Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 57-81.
31. Eshima, Y. & Anderson, B.S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 38(3), 770-779.
32. Foss, N.J. & Klein, P.G. (2020). Entrepreneurial opportunities: who needs them?. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 366-377.
33. Fox, J.M. (2008). Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension. The Ohio State University.
34. Gustafsson, C. & Lindahl, M. (2017). Improvisation—An emergence theory perspective. *Culture and Organization*, 23(3), 177-196.
35. Hartley, J., Sørensen, E. & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public administration review*, 73(6), 821-830.
36. 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.
37. 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.
38. 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.
39. Jalod, K.M., Hasan, A.J. & Hussain, A.N. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. *Multicultural Education*, 7(1), 92-103.
40. Jung, K.B., Kang, S.W. & Choi, S.B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6).
41. 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.
42. Levallet, N. (2014). Strategic Improvisation in Turbulent Times: The Role of Information Systems. *Queen's University (Canada)*.
43. 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)*.
44. Mazzei, M.J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657-670.
45. Moghaddam, J.Y., Khorakian, A. & Maharati, Y. (2015). Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 75-87.
46. Oguntibeju, J.A., Olayinka, I., Kehinde, A.O. & Adedamola, F. (2014). Leadership, corporate governance and entrepreneurship development in Nigeria: A mutual link. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(25), 67-82.
47. Rafati, M. & Mahdi, M.S. (2022). Investigating the relationship between organizational ambiguity and organizational entrepreneurship and organizational success.
48. Shahab, Y., Chengang, Y., Arbizu, A.D. & Haider, M.J. (2018). Entrepreneurial self-efficacy and intention: do entrepreneurial creativity and education matter?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
49. Shehu, A.M. & Mahmood, R. (2014). The mediating effect of organizational culture on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 480.
50. Tanțău, A.D. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship. *Management & Marketing-Bucharest*, (1), 73-80.
51. Tasavori, M., Kwong, C. & Pruthi, S. (2020). Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises. In *Social Entrepreneurship and Bricolage (pp. 75-100)*. Routledge.

52. Titus, N. & Adiza, G.R. (2019). Entrepreneurship and strategic management: A critical review on the relationship between these paradigms. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, Vol. 7(2).
53. Urbano, D., Guerrero, M., Ferreira, J.J. & Fernandes, C.I. (2019). New technology entrepreneurship initiatives: Which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socio-economic landscape?. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1577-1602.
54. Yee, J. & Bremner, C. (2011). Methodological bricolage: What does it tell us about design?.
55. Zinn, J.O. (2019). The meaning of risk-taking—key concepts and dimensions. *Journal of Risk Research*, 22(1) 1-15.

