

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



AL-Taie Omar Hazim Basheer. The effect of strategic improvisation in enhancing organizational rhetoric: an exploratory study of the opinions of leaders in the Mosul Municipality Directorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (1):250-261.

The effect of strategic improvisation in enhancing organizational rhetoric: an exploratory study of the opinions of leaders in the Mosul Municipality Directorate

Omar Hazim Basheer AL-Taie¹

¹ College of Physical Education and Sports Sciences, University of Mosul, Mosul, Iraq

omarhazim@uomosul.edu.iq¹

Abstract: The study aims to identify the impact of strategic improvisation through its dimensions of (strategic vigilance, strategic agility, micro-structures) in enhancing organizational rhetoric and through its dimensions of (leadership personality, diversity, organizational position). The field's researched organization was represented in (a municipality directorate). Mosul), representing the research community working in the organization, as the size of the community reached (182) leaders in the directorate. The researcher adopted the descriptive analytical approach, using the questionnaire as the main tool for collecting data related to the field aspect, adopting ready-made statistical programs (SPSS. V25) and the package (AMO. V25) to test the research hypotheses and ensure their validity. Based on the results of the study, a set of recommendations were developed, the most important of which was the need for the management of the organization under study, the Mosul Municipality Directorate, to adopt the concept of strategic improvisation as an administrative culture, and administrative leaders must create a positive and stimulating work environment to support the organizational rhetoric of workers in the directorate. Accordingly, as If the researched organization wants to benefit from it and support performance through it, policies and programs should be developed to ensure their correct implementation.

Keywords: Strategic Improvisation, Organizational Rhetoric.

أثر الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات في مديرية بلدية الموصل

م.م عمر حازم بشير الطائي¹

¹ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل، العراق

المستخلص: تهدف الدراسة التعرف أثر الارتجال الاستراتيجي ومن خلال ابعادها المتمثلة في (اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى) في تعزيز البلاغة التنظيمية ومن خلال ابعادها المتمثلة في (الشخصية القيادية، التنوع، المكانة التنظيمية). إذ تمثلت المنظمة المبحوثة للميدان في (مديرية بلدية الموصل)،

وتمثل مجتمع البحث العاملين في المنظمة، إذ بلغ حجم المجتمع (١٨٢) قائداً من القيادات في المديرية. إذ اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، باعتماد البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS. V25) وحزمة (AMO. V25) لاختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها. واستناداً الى ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كانت من اهمها، ضرورة اهتمام ادارة المنظمة مديرية بلدية الموصل ببنني مفهوم الارتجال الاستراتيجي كثقافة ادارية، وعلى القيادات الادارية خلق بيئة عمل ايجابية ومحفزة لدعم البلاغة التنظيمية للعاملين في المديرية، وعليه إذ ما ارادت المنظمة المبحوثة ان تحقق الفائدة منها وتدعم الاداء من خلالها فينبغي وضع السياسات والبرامج التي تكفل تطبيقها على نحو صحيح.

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، البلاغة التنظيمية.

Corresponding Author: E-mail: omarhazim@uomosul.edu.iq

المقدمة

تعمل المنظمات على تطوير استراتيجيات وإجراءات بديلة للبقاء ومواصلة عملياتها، وبمجرد ظهور مشاكل غير متوقعة تجعل هذه الخطط والاجراءات السابقة ذات صلة غير مكتملة، وغالباً ما يحتاج إلى حل في أقرب وقت ممكن، وهنا قد لا يكون التخطيط هو الحل الأمثل، مما يترك بديل واحد فقط للتخطيط وهو الارتجال (Halaweh,2020,1). يستند اليوم قادة المنظمات لاستخدامهم الارتجال الإستراتيجي على أنه أفضل إستراتيجية للتعامل مع المتغيرات المتسارعة في البيئة، وذلك من خلال التفكير بطريقة إبداعية والاستفادة من التجربة والخطأ كثقافة لتعزيز فهم واقع المنظمة وخصوصاً في الظروف درجة عالية عدم التأكد (Soy&Nilmini,2012,3).

تسعى المنظمات اليوم (مديرية البلدية) تطبيق البرامج العلمية والعملية بالاعتماد على استخدام افضل الاساليب للحصول على مخرجات تتمتع بمستوى عالي من الجودة والفاعلية، إذ تعد البلاغة التنظيمية المرآة العاكسة للتقدم المعرفي والفكري لإبراز افضل المنتجات، وقد تم استخدامها على خلفية تسارع التطورات الفكرية والعلمية في مجال الادارة عموماً وفي مجال نظرية المنظمة على وجه التحديد، كما تعد حقلاً علمياً حديثاً في عالم الاعمال واسلوب تتبعه القيادات بهدف اقناع موظفيها في المنظمات لتوليد الشعور والاحساس بالتعاون، واقناع الجهات ذات المصلحة في البيئة الخارجية لتعزيز عملياتها، ولتحقيق البلاغة التنظيمية والمحافظة عليها يجب تحليل المسارات المختلفة للإدارة من خلال الارتجال الاستراتيجي في تبيان استراتيجياتها (Fazackerley&Warthington, 2007,9).

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يشهد قطاع البلدية في الموصل مراحل متطورة كما يواجه نقلة كمية ونوعية في مختلف النواحي، إذ اسهمت البيئة في نشوء عدد من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعمرانية والتكنولوجية التي تواجه عمل تلك المنظمات الخدمية والتي جعلتها بحاجة الى تبني إستراتيجية فاعلة واضحة لحل المشاكل التي تقف في طريقها لتحقيق التنمية المستدامة ومواكبة التطور المتسارع للخدمات على الصعيد الدولي، وان الارتجال الإستراتيجي يمثل أحد أدوات الإدارة لمواجهة مثل هكذا تحديات. إن استخدام البلاغة التنظيمية تعمل على تحسين مكانة المنظمة ويولد افكار جديدة وإيجابية عامة لدى الجمهور من خلال استخدام الإستراتيجي للرموز والهياكل والاجراءات في المنظمة للتأثير بشكل رئيس على أفكار ومشاعر وسلوك اصحاب المصلحة والمجتمع المستهدف، تأسيساً على المعطيات اعلاه تتمحور مشكلة الدراسة الفكرية للتكامل مع مسارات المشكلة الميدانية، إذ ان المنظمات الخدمية بأمرس الحاجة الى البلاغة التنظيمية لتحافظ على المكانة التنظيمية المرموقة في المجتمع.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة الرئيسة والمتمثلة في التساؤل الآتي:

- ١- هل يساهم الارتجال الاستراتيجي في تعزيز تبني البلاغة التنظيمية؟
- ٢- هل تتباين ابعاد الارتجال الاستراتيجي من حيث اسهامها في تعزيز تبني البلاغة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث

١- الأهمية النظرية

- تتبع كون موضوع الارتجال الاستراتيجي والبلاغة التنظيمية يُعد من المواضيع الحيوية، التي تمكن مديرية بلدية الموصل من صياغة إستراتيجياتها وتفسيرها على نحو واضح للموظفين وتنفيذها بما يُسهم في تحسين مكانتها.
- تحقيق التقدم لمديرية بلدية الموصل عن طريق هذه الدراسة سواء من الناحية العلمية أو الميدانية ومواكبة النمو والتطور المتسارع في الدول المتقدمة.

٢- الأهمية الميدانية

- الأهمية الميدانية للبحث تكمن في أهمية القطاع الذي طبقت به، وذلك عن طريق اتباع افضل الاساليب البلاغية التي تمكن مديرية بلدية الموصل قيد الدراسة من إظهار شخصية قيادية والاستفادة من تنوع موظفيها بين البلدية والمجتمع.

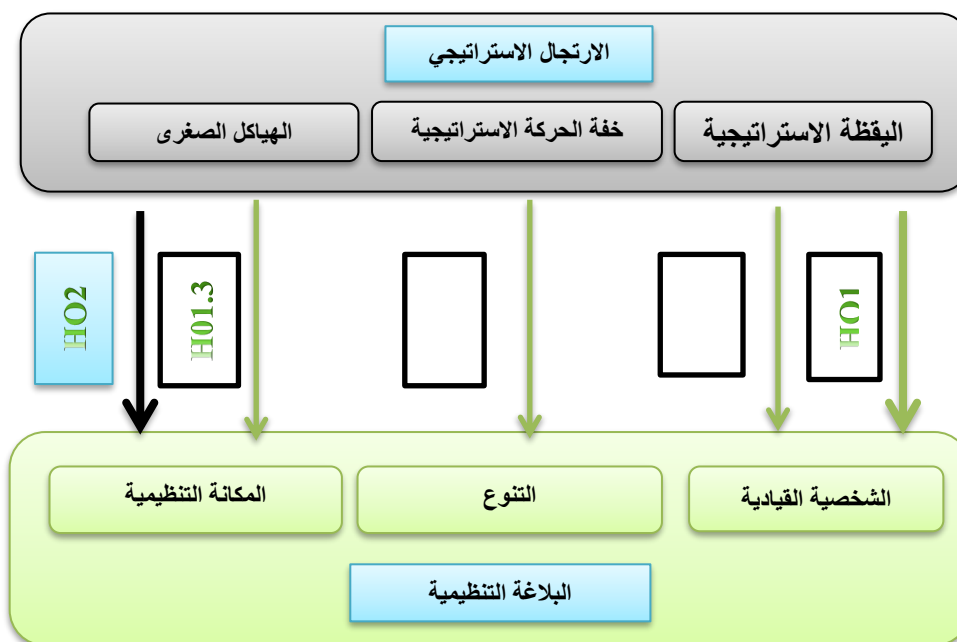
- إن الجانب العملي في مديرية البلدية يُسهم في تشخيص نقاط الضعف الموجودة والتغلب عليها، واكتشاف آفاق وفرص جديدة وضع إستراتيجية واضحة تمكن المنظمة المبحوثة من تحقيق انسيابية في عملها وسهولة في تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف البحث

- ١- تقديم تأطير نظري وميداني لإدارات مديرية البلدية قيد الدراسة عن مفاهيم (الارتجال الاستراتيجي، والبلاغة التنظيمية).
- ٢- الكشف عن علاقات التأثير للارتجال الاستراتيجي في البلاغة التنظيمية.
- ٣- تحديد مدى توافر ابعاد الارتجال الاستراتيجي ومدى التباين فيها في مديرية بلدية الموصل.
- ٤- تحديد مدى توافر ابعاد البلاغة التنظيمية ومدى التباين فيها في مديرية بلدية الموصل.
- ٥- تقديم مجموعة من الاستنتاجات أمام القائمين على مديرية البلدية المبحوثة قيد الدراسة، فضلاً عن تقديم مقترحات ذات العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والبلاغة التنظيمية للبحث.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

تمت صياغة المخطط الافتراضي بعد إجراء مسح شامل واسع للناتج الفكري للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية، ليظهر بالشكل النهائي الموضح في الشكل (1) الآتي:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

- انطلاقاً من تساؤلات البحث ولأجل تحقيق أهدافه، يفترض الباحث فرضيتين رئيسيتين مع ثلاث فرضيات فرعية، تمثلت بالآتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى (H01):** لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للارتجال الاستراتيجي في البلاغة التنظيمية.
- وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:**
- الفرضية الفرعية الأولى (H01.1):** لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للبقطة الاستراتيجية في البلاغة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H01.2):** لا يوجد تأثير معنوي إيجابي لخفة الحركة الاستراتيجية في البلاغة التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3):** لا يوجد تأثير معنوي إيجابي للهياكل الصغرى في البلاغة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H02):** لا تتباين أبعاد البلاغة التنظيمية من حيث تأثيرها في تعزيز الارتجال الاستراتيجي.

سادساً: حدود البحث

- ١- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في مديرية بلدية الموصل.
- ٢- الحدود البشرية: يشمل البحث على استيفاء استمارة الاستبانة من القيادات في مديرية بلدية الموصل المتمثلة ب (١٨٢).

سابعاً: اساليب التحليل الاحصائي

تحتاج المعالجة العلمية لمنهجية البحث استخدام الاساليب الإحصائية الملاءمة لقياس صدق اختبار انموذج قياس للبحث ومدى المطابقة والملاءمة للبحث، وعلى هذا الاساس اعتمد البحث لا سلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis والذي يرمز له (CFA). إذ ان الغرض الاساس من استخدام هذا التحليل هو التأكد من مصداقية وثبات انموذج البحث ومؤشرات الفرعية في عملية القياس. وفيما يخص مؤشرات حسن المطابقة التي تم استخدامها ومستويات القبول فهي على النحو المبين في ادناه:

الجدول (١) مؤشرات قياس حسن المطابقة

مؤشر حسن المطابقة	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	TLI	(χ^2/df)	CFI	p value
حدود القبول	$0.95 \leq$	$0.90 \leq$	قريب من الصفر	≤ 0.05	≤ 0.06	$0.95 \leq$	1-3	$0.95 \leq$	≥ 0.05

المصدر: (السباعوي، ٢٠١٩، ٢٤) الذي أعدها بالاستناد إلى مجموعة من الأدبيات التي عالجت هذا الموضوع، ومنها (Schumacker & Lomax, 2010)، (Hair et al., 2014)، (Holmes-Smith, 2011).

ثامناً: ميدان ومجتمع البحث وعينته

تم اختيار بلدية الموصل بوصفها ميداناً بحثياً كونها قطاعاً مهماً لتقديم وتطوير الخدمات، وكونها إحدى أهم البلديات العاملة في محافظة نينوى. أما عينة البحث فتمثلت جميع القيادات الادارية في البلدية وبمختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا)، إذ تم توزيع استبانة البحث على مجتمع البحث وبالمقابل تم استلام (١٨٢) استبانة مما يمثل عينة البحث. والسبب في اختيارهم كعينة للبحث هو امتلاكهم المعرفة والخبرة في العمل الفني والإداري في معظم الأحيان، إضافة على ذلك فأنتهم يمتلكون المعرفة عن طبيعة عوامل الدراسة والتي سيتم قياسها في استمارة الاستبانة، وقدرتهم على التعامل مع الاستبانة كونهم من القادة الذين يمتلكون الدراية عن الاستبانة وكيفية الإجابة على فقراتها. لذلك فإن آراءهم ستكون واقعية وعن خبرة ودراية نتيجة عملهم في مناصب إدارية في المديرية مثلاً (رئيس قسم، مسؤول وحدة إدارية)، وبالتالي يمكن الاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها خلال عملهم في تلك المناصب التي تفيد في البحث. والجدول الآتي يصف عينة البحث:

الجدول (٢) وصف الافراد عينة البحث

الجنس	ذكر		انثى	
	١٢٢	٦٦,٦ %	٦٠	٣٣,٤ %
العمر	٤٠-٢٥		٥٥-٤١	
	١٠٦	٥٨ %	٢٩	١٥,٨ %
التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون		دبلوم عالي	
	٤٣	٢٣,٥ %	١٩	١٠,٣ %
مدة الخدمة	(٢) سنة فأقل		(٤) سنة فأكثر	
	٧٨	٤٢,٦ %	٤١	٢٢,٤ %
المستوى الإداري	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى	
	١٤	٧,٧ %	١٣٦	٧٤,٣ %

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى نتائج SPSS

تاسعاً: منهج البحث واساليب جمع البيانات

بالرغم من المناهج العلمية العديدة التي تم اعتمادها في الدراسات والبحوث العلمية، فقد أستخدم الباحث إلى تبني المنهج المسحي لإتمام إجراءات البحث التي أجريت في (مديرية بلدية الموصل)، إذ تعد طريقة الدراسة بمثابة التصميم الذي يمكن من خلالها وضع الخطة المناسبة لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل الدراسة تحدد أغراضها بطريقة نظامية ومبسطة. وفي إطار استخدام هذا المنهج فإنه يحقق العديد من المزايا، إذ بين (Jubouri, 2010, 25) إلى أن المنهج هذا يمكن الباحث في دراسته من جمع عينة كبيرة من البيانات في فترة زمنية قصيرة. وهذا ما دفع إلى اعتماد هذا المنهج كون الدراسة سلوكية وتبحث في آراء مجموعة من القيادات في مديرية بلدية الموصل، ولذلك يعد هذا الأسلوب الأنسب من بين المناهج العلمية الأخرى.

المبحث الثاني: الإطار النظري الارتجال الإستراتيجي

أولاً: مفهوم الارتجال الإستراتيجي

يُعد الارتجال الإستراتيجي أحد أهم المفاهيم الحديثة التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمات التي تكافح من أجل البقاء لمدة أطول في البيئة غير المستقرة، لأنها تتيح القدرة والمرونة على التكيف مع البيئة الدينامية المضطربة، وأول من تطرق إلى مفهوم الارتجال الإستراتيجي هو (Perry) إذ أشار بأنه عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية معاً في الوقت الصحيح (Perr, 1991, 51). وعرف (Arshad et al., 2015, 106) بأن الارتجال الإستراتيجي الإجراءات التي تتخذ في الوقت الحقيقي وتشمل درجة عالية من العفوية والابداع. ويشير كلاً من (Falkheime & Sandberg, 2018, 253) على أنه الجمع بين كل من الحاجة إلى التخطيط وهيكل التنظيمي مع العمل الابداعي، وفكرة معيارية لكيفية العمل بطريقة فعالة، فهو تفسير ظرفي في إطار معين. وكما أشار إليه (Antunes, 2018, 5) على أنه القدرة على تكامل وبناء وإعادة توجيه للموارد والقدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئة المتغيرة بالسرعة الممكنة. ويرى (Hughes et al., 2020, 487) الارتجال الإستراتيجي الدمج الموضوعي في صنع القرار والتنفيذ لخارج الدورة الرسمية للتخطيط.

ثانياً: أهمية الارتجال الاستراتيجي

- ١- مصدر مهماً للميزة التنافسية، وذلك لان الابداع والحدس في صنع القرار الاستراتيجي يؤثران على تميز المنظمة في بيئة العمل المتغيرة (Bakar et al., 2015, 487).
- ٢- يضيف قيمة للمنظمات لا نه يدعمها في الظروف الطارئة ويعطيها القدرة على التواصل من خلال توفير المرونة الاستراتيجية وبالتالي تحقيق النجاح في ظل التعقيد البيئي للمنظمة (Antunes, 2018, 6).
- ٣- الاستجابة السريعة من خلال تقليص الوقت اللازم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقليل الوقت الضروري للتنفيذ الاستراتيجي (Hughes et al., 2020, 487).

ثالثاً: أهداف الارتجال الاستراتيجي

يهدف الارتجال الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها الآتي:

- ١- يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات في الوقت المناسب (Mcknight & Bontis, 2002).
- ٢- يساعد الارتجال الاستراتيجي المدراء على تحديد العديد من (القدرة التكنولوجية للمعلومات والذاكرة التنظيمية) وذلك للتركيز على التطوير من اجل استغلال الفرص وتجنب المشاكل (Levallet & Chan, 2015, 3).
- ٣- يزيد من قدرة الادارة على المتابعة والتغيير والتعديلات من اجل اعتماد أفضل الممارسات فضلاً عن انه يولد المرونة والابتكار (Arshad et al., 2015, 2).
- ٤- يحدث الارتجال الفعال في سياق المسألة التي تعني بحكم تعريفها جرعة من الحرية، التي تتناغم مع التغيير البيئي (Cunha et al., 2020, 10).

رابعاً: أبعاد الارتجال الاستراتيجي

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث في هذا المجال تبين ان الباحثين والكتاب أمثال (Morman & Miner, 1998a) ومنهم (Levallet & Chan, 2016) (Cunha & Cunha, 2006) يتفقون على أن أبعاد الارتجال الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

١- اليقظة الإستراتيجية Vigilance Strategic:

تعد اليقظة الإستراتيجية عملية بحث وتشخيص عن المعلومات من خلال المراقبة للبيئة الخارجية ومعرفة المنافسين (Reix & Rowe, 2016, 1). وهي عملية بحث وتحليل منسق ومنظم واختيار المعلومات المناسبة التي تشارك في تقديم ميزة تنافسية للمنظمات، كما تعتبر نشاط وعملية مرتبطة للحصول على البيانات وتحليلها بهدف استغلالها، وذلك من اجل إحداث شيء جديد للمنظمة، حيث يعتبر البحث عن البيانات هي الخطوة الأولى لليقظة، ومن ثم تحليل البيانات ومعالجتها وإنشاء توازن معرفي لاستخدامها في اتخاذ القرار في الوقت المناسب (Alshaer, 2020, 83).

٢- خفة الحركة الإستراتيجية Strategic Agility:

تشير إلى ممارسة التكيف المستمر وتكيف التوجه الإستراتيجي للأعمال دون التضحية بكفاءتها (Stacey & Mohn, 2018, 4). الخفة الإستراتيجية تساعد المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية، وذلك من خلال امتلاك المنظمة قوة عاملة لديها القدرات والمهارات للتعامل مع التغييرات، وكذلك تقديم العديد من الخدمات المتنوعة والسريعة، وتطوير عمليات المنظمة وإدارة التغيير والابتكار واكتساب المعرفة والمشاركة بها، والعمل الجماعي وبناء علاقات قوية مع الزبائن والدعم المالي وتخطيط الموارد البشرية إلى جانب التدريب على التكنولوجيا المتقدمة (Al-Romeedy, 2019, 3). وينظر الى الخفة بانها تساعد في عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وذلك لتنفيذ إستراتيجيات الأعمال مسبقاً، أو كرد فعل للتغييرات البيئية المستمرة (Cunha et al., 2020, 2).

٣- الهياكل الصغرى Minimal Structures:

تتمثل بتوفير التوازن المناسب بين القواعد والحرية التي تدعم الارتجال الإستراتيجي، وكذلك تسهل من تقارب الإجراءات المرتجلة مع القصد الإستراتيجي للمنظمة، وتوجيه العمل على إستراتيجية طارئة (Cunha & Kamoche, 2012, 840). وفي نفس السياق أكد (Scaglione et al., 2019, 299) تتمثل الهياكل الصغرى في دعم جهود المنظمات للتكيف مع السياقات الديناميكية غير المتوقعة والمفاجئة، اي لا تشير إلى غياب التخطيط، بل تركيز على ضمان الهدف في مثل هذه السياقات البيئية. وعرفها كلاً من (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020, 36) على أنها اجهزة تنسيق تحاول التركيز على الأنشطة الفردية حول مجموعة من الأهداف المشتركة والمواعيد النهائية والعمل على تحديد أفضل الطرق للوصول إلى هذه الأهداف.

المبحث الثاني: الإطار النظري البلاغة التنظيمية

أولاً: مفهوم البلاغة التنظيمية

تعد البلاغة نظرة معرفية يتم عن طريقها توليد المعرفة وبناءها اجتماعياً من خلال التواصل لتحقيق التأثير الإيجابي، مما يسمح للمديرين في المنظمة بفهم التعقيدات عند بناء العلاقات مع اصحاب المصلحة في المنظمة (Ihlen, 2013, 249). تعد البلاغة التنظيمية من الانماط الحديثة، إذ ترتبط بالأمور (اللفظية والفنية والتقنية) ومن خلالها تستطيع المنظمات من تلبية احتياجات موظفيها لما يتناسب مع افكارهم واحاسيهم من أجل تيسير أعمالهم من جهة، وتلبية ما يحتاجه الجمهور من جهة أخرى (Sillince).

et al., 2012,31). وأن مفهوم البلاغة التنظيمية هو الأسلوب الفاعل للوصول إلى البيئة الخارجية للتواصل مع جمهورها، من أجل إيصال أهم الأهداف التي تسعى إليها، إذ يقع الوصول هذا على عاتق الإدارة العليا في قدرتها على تبني الأفكار الخلاقة والابداع للتأثير في البيئة الخارجية وتحقيق مصالح وغايات المنظمات (Szeto, 2014,112). والبلاغة التنظيمية تمثل القدرة على استخدام مجموعة من القواعد والممارسات ضمن نشاطها البشري من أجل تقديم المنظمة أفضل الخدمات وفق رؤية واضحة وأهداف محددة تتبناها المنظمة، وبالرغم من حداثة مفهوم البلاغة التنظيمية إلا أن جهود الباحثين والمفكرين أظهرت تعدد في اتجاهات مفهومه، إذ تم تعريفها قدرة المنظمة على الالتزام والوضوح على الإقناع بشكل فاعل ومدرّوس حول تغيير المواقف أو السلوكيات وفق الأطر التنظيمية (Coule&Bennett,2016,1061). وأشار كلا من (Fyke&May,2016,219) هي أداة للاتصال الإستراتيجي من خلال الاهتمام بالعلاقات بين مستويات الفردية والتنظيمية من جهة، والعلاقات الاجتماعية من جهة أخرى. وفي نفس السياق عرفها (Ewalt, 2018, 383) الأداة التي تحدد هوية الموظفين فيما يتعلق بهوية المنظمة أو المكان الذي يعمل فيه الموظف، ويشير المكان إلى الفضاء المادي الذي يكون ذو معنى من خلال ممارسات رمزية وربط الروايات والذكريات والمعاني الثقافية أو الشخصية الأخرى لمنطقة جغرافية. ويرى (عبد الحمزة، 2019، 139) البلاغة التنظيمية مجموعة من الأساليب للاستخدام الواعي الفاعل والمدرّوس في التأثير وإقناع الآخرين، إذ هي ليست مجرد آلية تمكن من إنشاء الإجماع والحفاظ عليه في حالات عدم التأكد والغموض بل هي ترمز أيضاً إلى منطق العلاقات الإنسانية. وأتفق (جميل، 2021، 113) بأنها مجموعة من القوانين تنظم التعليمات والإجراءات التي تحكم المنظمة وفنها الإيجابي لاستخدام أساليب اللفظية المؤثرة في المشاعر والأحاسيس البشرية بهدف إقناع الموظف وأصحاب المصلحة والجهات الأخرى لسياسات ونشاطات المنظمة، وأفكار جديدة وتصور إيجابي عن مكانة المنظمة في عقول الموظفين والجمهور وتخفيف التوترات والصراعات بينهم. ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث البلاغة التنظيمية هي قدرة المنظمات على استخدام كلمات ذات معنى مؤثر ورموز تمكن المنظمة من التأثير على موظفيها من أجل إحداث تغيير إيجابي ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة مع ضمان مكانة المنظمة ذات طابع إيجابي في عقول أصحاب المصلحة والموظفين ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي.

ثانياً: أهمية البلاغة التنظيمية

- حظيت البلاغة التنظيمية في الأعوام القليلة الماضية اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، ونظرية المنظمة على وجه التحديد، إذ إن فهم البلاغة التنظيمية يعد أمر مهم ليس فقط للإدارة العليا للمنظمات، إنما تأثيراتها الحقيقية ترتب العمل وإدارة الموظفين، وتتمثل أهمية البلاغة التنظيمية في المنظمات على النحو الآتي:
- 1- تساعد على استخدام الكلمات للمشكلة لتوليد المعنى، وكذلك مشاركة الأفكار وتحفيز الأفعال للتأثير في المجتمع (Johnston&Taylor,2018,264).
 - 2- تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال شرح الطرق وإقناع الموظفين بالامتنال للأوامر الإدارية لتسويق مصالحهم وأهدافهم لمصلحة وأهداف المنظمة، وكذلك بناء هوية وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، وفهم وتوليد المعرفة والأفكار عن طريق التواصل (Thlen&Heath,2019,17).
 - 3- تعمل البلاغة التنظيمية على تقديم النصائح العلمية والعملية في كيفية الربط بين أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات وأهداف الموظفين، وحث المنظمة على إيجاد الحجج المنطقية البعيدة عن الواقعية الساذجة لا نشاء المصادقية والتواصل الفاعل (ولي وجميل، 2020، 72).
 - 4- دورها المهم في إحداث التغيير الإيجابي في المنظمة سواء في عملية تجديد أعمالها أو الابتكار الذي من المحتمل أن يواجهه الرفض من قبل الموظفين في المنظمة إذا لم يتحقق الإقناع (Ihlen,2013,2).

ثالثاً: أبعاد البلاغة التنظيمية

هنالك مجموعة من الدراسات والأدبيات المتخصصة في العلوم الإدارية، وجد أن بعض الدراسات ومنها دراسة (الحكيم وآخرون، 2017، 1210-1236) التي استخدم فيها متغير البلاغة التنظيمية متغير معتمد كانت الأبعاد (التنوع، الشخصية القيادية)، أما دراسة (عبد الحمزة، 2019، 116-120) استخدم أبعاد البلاغة التنظيمية المتمثلة ب (الصورة التنظيمية، السمعة التنظيمية)، كما اعتمدت دراسة (Kadhima et al, 2020,1500-1516) على أبعاد وهي (الشخصية القيادية، التنوع، المكانة التنظيمية). في حين اعتمدت دراسة (جميل، 2021، 128-146) على الأبعاد والمتمثلة ب (الصورة التنظيمية، السمعة التنظيمية، الشخصية القيادية). وبعد اطلاع الباحث على هذه المجموعة من الدراسات تم اعتماد الأبعاد (الشخصية القيادية، التنوع، المكانة التنظيمية) في الدراسة الحالية والتي كانت الأقرب لتمثيل البلاغة التنظيمية وكما يأتي:

1- الشخصية القيادية Leadership Personality

تشمل مجموعة من السمات أو الصفات الجسمية، العقلية، الاجتماعية، الانفعالية التي يتميز بها الفرد، وقد تكون إما وراثية فطرية أو مكتسبة متعلمة (غنام، 2005، 25). وأكد (الحكيم وآخرون، 2017، 1224)، بأن الشخصية القيادية هي من أنماط الشخصية النادرة، أي إن هناك أشخاص يخلقون قادة، لذلك فإن الشخصية القيادية يتم بناؤها واكتساب صفاتها ومهارتها، وتكون أفضل منذ الصغر وهذا لا يمنع من بناء وتطوير الشخصية القيادية عند الكبر، لكن من المهم معرفة مهارات القيادة والصفات الشخصية القيادية، وهناك مجموعة رئيسة من السمات التي يجب توافرها في شخصية القائد من أجل التأثير على الآخرين وهي (الجاذبية الشخصية، الحسم، الفاعلية الشخصية). ويرى (Specchia et al, 2021,1) القائد هو الشخص الذي له تأثير على الآخرين لتحفيزهم وتبسيط أعمالهم سواء على مستوى الفرد أو المستوى التنظيمي، وبالتالي الدافع من القائد على المعنويات للموظفين

ومواقفهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة، ومن ثم يعد العامل المهم في تحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية. وفي نفس الاتجاه أكد (Mashele&Alagidede,2022,3) بأنها فن التأثير على الآخرين وإقناعهم على إتباع قائدهم لتحقيق اقصى امكاناتهم لا نجاز اي مشروع او هدف.

٢- التنوع Diversity

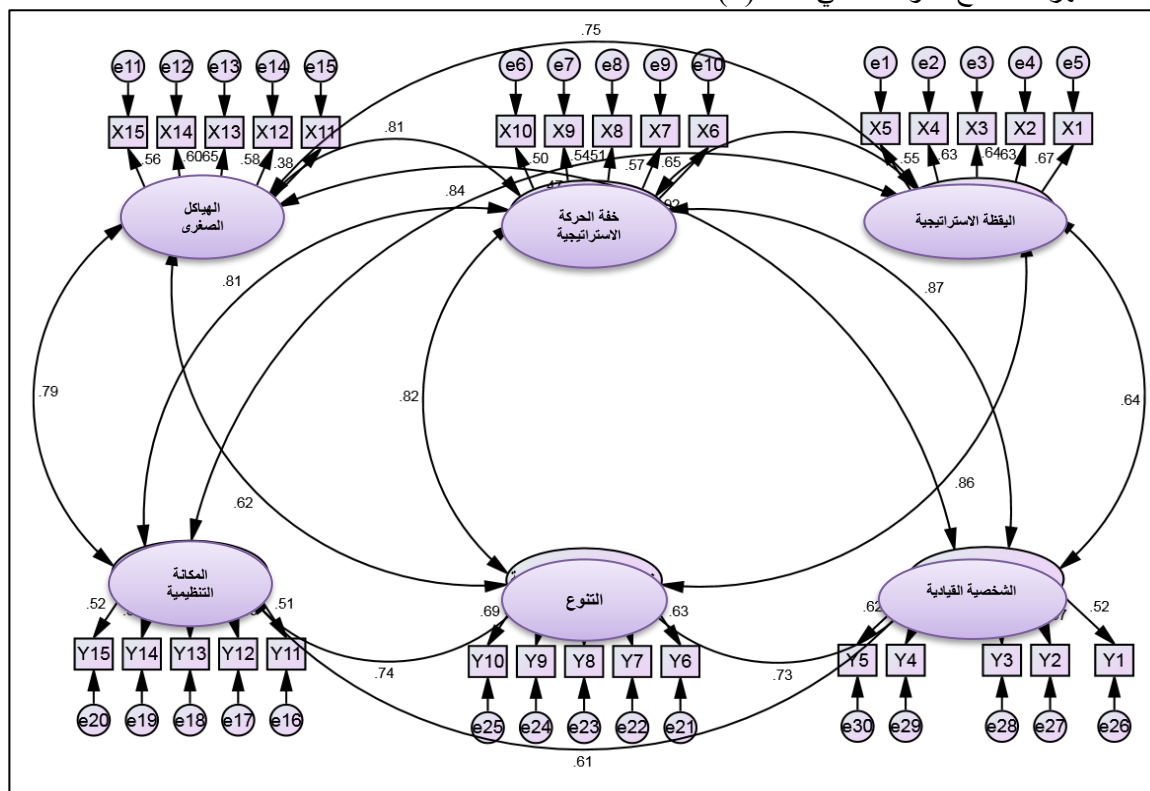
يمثل الاختلافات الثقافية التي تشجع على جعل بيئة العمل أكثر ثراء وابداعية وانتاجية في العمل، وذلك عن طريق تسخير كافة إمكانيات الموظفين وقدراتهم المتنوعة، فضلاً عن ايجاد بيئة مجتمعية تشجع الموظفين على الابداع والافكار (Helm-Stevens&Hurt,2009,36). يعد التنوع الركيزة الرئيسة لتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في المنظمة، من خلال إتباع لمجموعة محددة من السلوكيات التي تحافظ على حقوق وكرامة الموظفين في المنظمات (Kadhima, 2020,1503). وعرفها (Schachner et al., 2021,4) تعدد الثقافات وتبادل الافكار والممارسات، إذ لا توجد ثقافة واحدة لمجموعة عرقية لكنها تتشكل عن طريق تأثيرات ثقافية متعددة.

٣- المكانة التنظيمية Organizational Position

تمثل وصف تطورات الموظفين حول كيفية رؤية الجهات الخارجية لمنظمتهم، والتي تعد اسلوب وعامل مهم في تحسين الاداء الكلي للمنظمات، فعندما ينظر العالم الخارجي إلى مكانة المنظمة على نحو ايجابي فأن ذلك ينعكس على اداء الموظفين ويكونون أكثر دافعية وإيجابية تجاه منظمتهم (Podnar,2011,1620). وعرفها (Ates et al., 2017, 104-105) على أنها حالة من التفاعل بين مجموعة من المؤشرات الداخلية وتوجهات الاطراف ذات المصلحة بالمنظمة بما يسهم في تحديد مكانة المنظمة لدى عقول موظفيها. وتمثل ايضا مجموعة من معتقدات الموظفين التي تعكس القيمة التي يشعرون بها لانتمائهم للمنظمة من خلال معلومات الجمهور الخارجي، وذلك لان الصورة الايجابية للمنظمات لعكس المعلومات عن الجمهور ورؤية للمنظمة ومن ثم ينقلون الموظفين هذه المعلومات إلى صورتهم الذاتية ويستخدمونها للفخر لعضوية الانتماء للمنظمة (Pena, 2021, 5).

المبحث الثالث: الإطار الميداني الجانب الميداني

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي: بغرض التحقق من الصدق البنائي لأداة البحث الاستبانة تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي والذي تتلخص إجراءاته لتحديد أنموذج البحث الافتراضي بمتغيرات البحث الكامنة (المتغير المستقل والمتغير المعتمد وأبعادهما)، والمتغيرات المشاهدة أسئلة الاستبانة، وبعد ذلك يتم التأكد من الصدق لتمثيل المتغيرات المشاهدة للمتغيرات الكامنة، وايضاً فحص جودة لمطابقة الأنموذج المفترض مع البيانات لعينة البحث بالاستناد على المؤشرات جودة المطابقة، وعليه عندما يصل الأنموذج الافتراضي للبحث لحدود القبول يمكن عندها الحكم على الصدق البنائي لأداة البحث. وبعد التطبيق على البيانات لعينة البحث، ظهرت النتائج الموضحة في شكل (٢)



الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي (المرحلة الأولى)

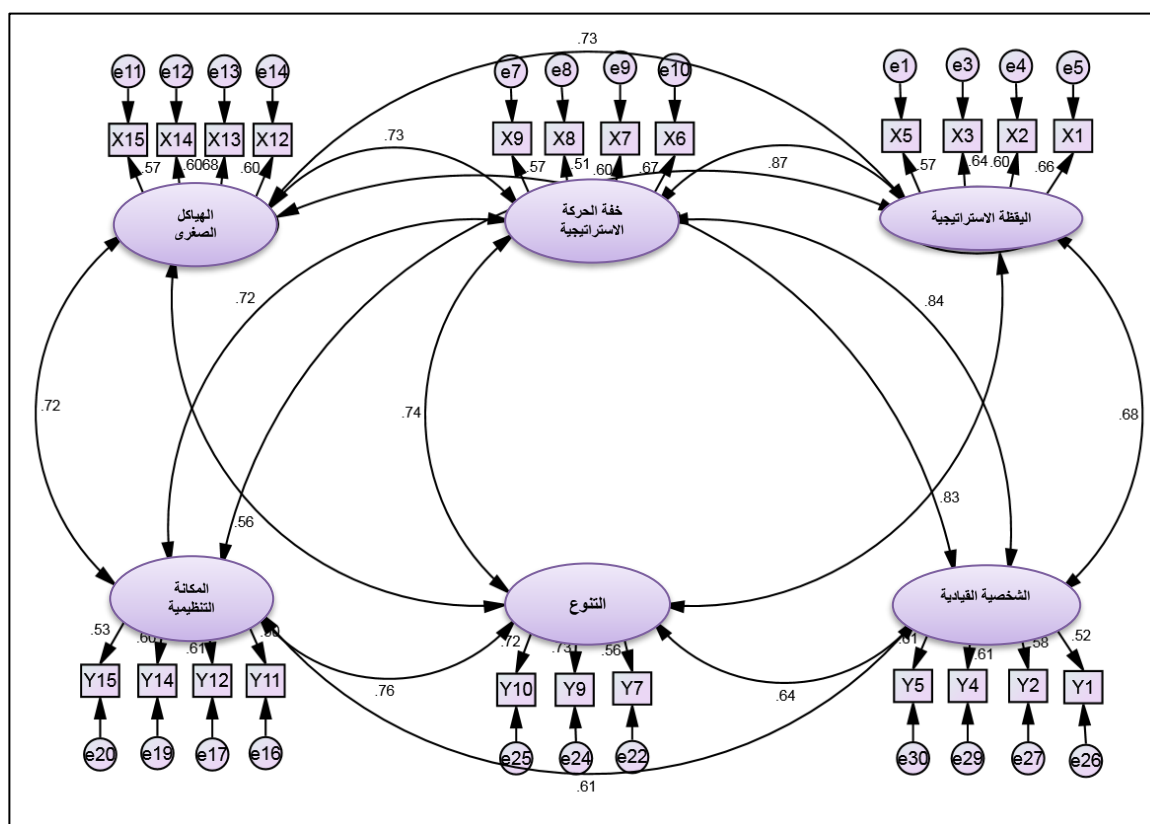
ومن خلال الشكل أعلاه يتضح أنه غالبية القيم التشيعات على الأرقام الموجودة على الأسهم ذات الرأس الواحد ظهرت أكبر من (٠,٥٠) ماعدا مؤشرات القياس (X11,Y13, Y3)، وهذا يستلزم حذفها من النموذج. أما بما يخص مؤشرات جودة المطابقة وحدودها المقبولة ظهرت كما يوضحها الجدول رقم (٣) الآتي:

الجدول (٣) نتائج مؤشرات جودة المطابقة التحليل العاملي التوكيدي (المرحلة الأولى)

المؤشر	القيمة	حدود القبول	النتيجة
GFI	.٨٤٥	GFI > 0.90	غير مطابق
RMR	.٠٣٤	RMR < 0.05	مطابق
RMSEA	.٠٤٥	RMSEA < 0.08	مطابق
AGFI	.٨١٥	AGFI > 0.85	غير مطابق
TLI	.٨٩٢	TLI > 0.90_0.95	غير مطابق
CFI	.٩٠٣	CFI > 0.90_0.95	مطابق
IFI	.٩٠٦	IFI > 0.90_0.95	مطابق
CMIN/DF	١,٣٩٩	1 < CMIN/DF < 2	مطابق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج AMOS, V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين ان غالبية المؤشرات جودة المطابقة دون حدود القبول، وعليه يجب بتعديل النموذج بالاستناد لبرنامج AMOS, V25 لتقليل التباين بين النموذج المفترض والممثل لبيانات العينة لموضوع البحث. ولقد تمثلت العمليات التعديل بحذف المؤشرات (X4) من بُعد البقطة الاستراتيجية وذلك لترايط خطأ القياس مع بُعد التنوع، لان قيمة الارتباط بلغت (١٤)، والحال أيضا مع المؤشر (X10) الذي تم حذفه أيضاً بسبب ترابطه مع خطأ القياس للمؤشر (X11) بقيمة (10)، وكذلك المؤشر (X11)، من بُعد الهياكل التنظيمية بسبب ترابطه مع المؤشر (Y5) بقيمة (12) ولذلك تم حذفه، والمؤشرات (Y6,Y3) من بُعد الشخصية القيادية بسبب ضعف التشيع على المتغير الكامن، وكذلك تم حذف المؤشر (Y8) من بُعد التنوع بسبب ترابطه مع خطأ القياس، أما بُعد المكانة التنظيمية تم حذف المؤشر (Y13) منه بسبب ضعف التشيع. والشكل (٣) يوضح النموذج النهائي لمقياس البحث.



الشكل (٣) التحليل العاملي التوكيدي (المرحلة الثانية)

وبعد تعديل الانموذج النهائي للبحث فقد تحسنت مؤشرات جودة المطابقة من عدم التطابق الى حالة التطابق، والجدول (٤) يبين ذلك:

الجدول (٤) نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي (المرحلة الثانية)

المؤشر	القيمة	حدود القبول	النتيجة
GFI	.٩٠٠	GFI > 0.90	مطابق
RMR	.٠٣٠	RMR < 0.05	مطابق
RMSEA	.٠٣٧	RMSEA < 0.08	مطابق
AGFI	.٨٦٦	AGFI > 0.85	مطابق
TLI	.٩٤٤	TLI > 0.90_0.95	مطابق
CFI	.٩٥٢	CFI > 0.90_0.95	مطابق
IFI	.٩٥٤	IFI > 0.90_0.95	مطابق
CMIN/DF	١,٢٦١	1 < CMIN/DF < 2	مطابق

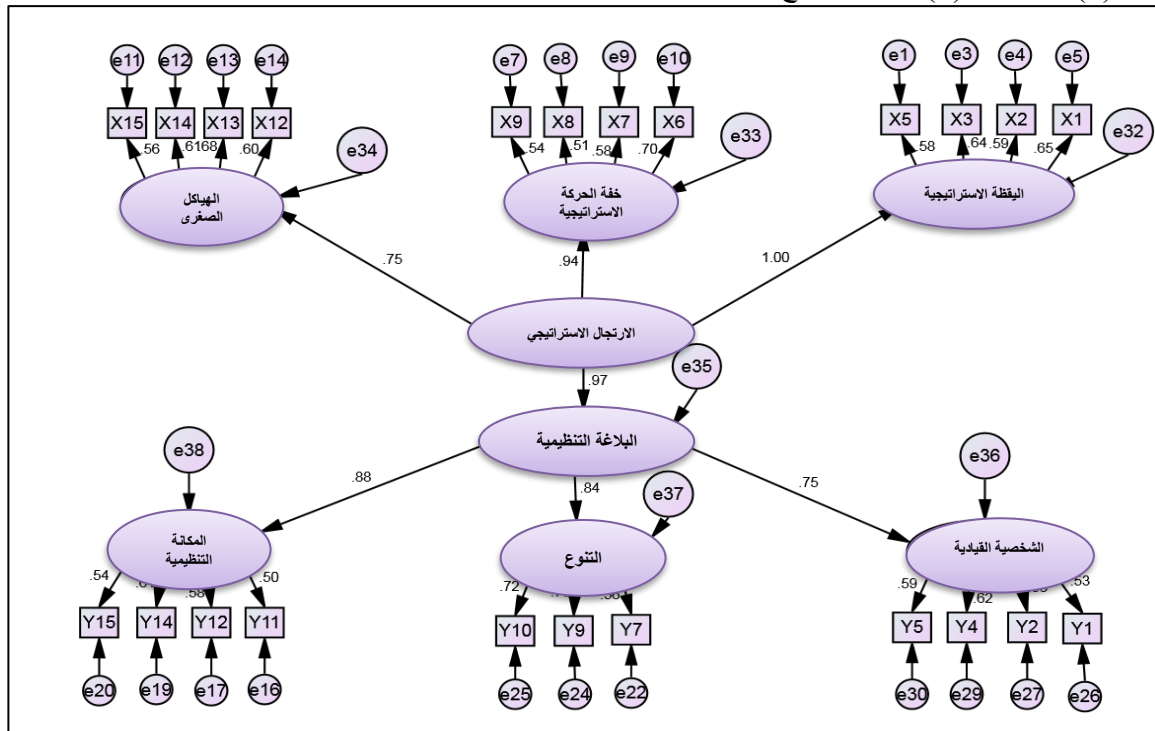
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج AMOS, V25

ثانياً: اختبار الفرضيات

بالنظر إلى برنامج (AMOS) سيتم اختبار أكثر من فرضية واحدة بخطوة واحدة، ومن ثم عرض نتائج الاختبار الفرضيات على النحو البنائي وكالاتي:

١- الفرضية الرئيسية الأولى:

يبين الشكل (٤)، والجدول (٥) التاليين النتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى:



الشكل (٤) نمذجة المعادلة البنائية لتأثير الارتجال الاستراتيجي في البلاغة التنظيمية

الجدول (٥) تحليل الانحدار لتأثير الارتجال الاستراتيجي في البلاغة التنظيمية

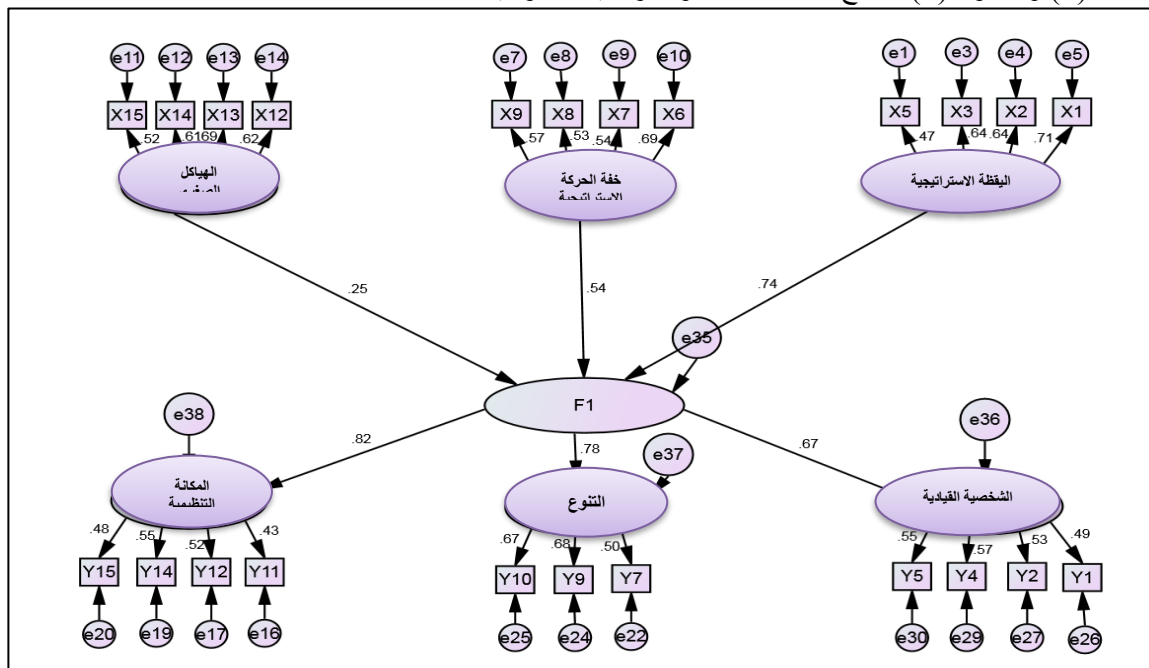
SRW	P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
.٩٧٢	***	٥,٣١٨	.١٢٩	.٦٨٤	البلاغة التنظيمية	<---	الارتجال الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS, V25

يتضح من الشكل (٤) والجدول (٥) وجود تأثير معنوي إيجابي للمتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) على المستوى الكلي في المتغير المعتمد البلاغة التنظيمية بأبعادها مجتمعة، فقد ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (0.684)، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (0.972) معنوية إيجابية وذلك بدلالة C.R والتي ظهرت بقيمة (5.318) بأعلى من القيمة المعيارية البالغة (1.96) دلالة على معنويتها، وتعزز بذلك قيمة (P) والتي بلغت معنوية أصغر بكثير من (0.05). وبناءً على ذلك فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي إيجابي للارتجال الاستراتيجي مجتمعةً في البلاغة التنظيمية مجتمعةً.

٢- الفرضيات الفرعية:

يوضح الشكل (٥) والجدول (٦) النتائج الخاصة باختبار الفرضيات الفرعية:



الشكل (٥) نمذجة المعادلة البنائية لتأثير ابعاد الارتجال الاستراتيجي في البلاغة التنظيمية

الجدول (٦) تحليل الانحدار لتأثير ابعاد الارتجال الاستراتيجي في البلاغة التنظيمية

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate	S.E.	C.R.	P	SRW
البقطة الاستراتيجية	<---	البلاغة	.504	.131	3.843	***	.740
خفة الحركة الاستراتيجية	<---	التنظيمية	.223	.058	3.864	***	.544
الهيكل الصغير	<---		.169	.067	2.506	.012	.202

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج AMOS, V25

يتضح من الشكل (٥) والجدول (٦) على وجود علاقة أثر معنوية ايجابية البلاغة التنظيمية في بعد البقطة الاستراتيجية، إذ بلغت القيمة لمعامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (.504)، كما بلغ المعياري (SRW) قيمته (.740)، إذ تعد قيم معنوية وذلك بدلالة قيمة C.R. التي بلغت (3.843) أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) وهذا يدل على معنويتها، إذ يعزز ذلك لقيمة (P) والتي ظهرت معنوية بقيمة (***). وبناء على ذلك سترفض فرضية العدم وتقبل بديلتها والتي تنص على وجود أثر معنوي ايجابي البلاغة التنظيمية في بُعد البقطة الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، تظهر على وجود أثر معنوي ايجابي البلاغة التنظيمية في بُعد خفة الحركة الاستراتيجية، إذ وصلت قيمة المعامل الانحدار غير المعياري (.233)، وأما المعياري إذ بلغت قيمته (.740)، وهي بذلك قيم معنوية بدلالة قيمة (C.R.) البالغة (3.864) أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) دلالة بذلك على معنويتها، ويعزز ذلك قيمة (P) بظهورها بقيمة (***). عليه هنا سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على "يوجد أثر معنوي ايجابي البلاغة التنظيمية في بُعد خفة الحركة الاستراتيجية.

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة، تنص على انه يوجد أثر معنوي ايجابي للبلاغة التنظيمية في بُعد الهيكل الصغير، لقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (0.169) والمعياري (SRW) بقيمة (0.252)، وهي قيم معنوية بدلالة قيمة C.R. التي ظهرت (2.506) أكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) وهذا يدل على معنويتها، وتعزز المعنوية كذلك قيمة (P) بظهورها بقيمة (***). أصغر بكثير من (0.05). وعليه هنا سترفض الفرضية العدمية وتقبل بديلتها التي تنص على "يوجد أثر معنوي ايجابي البلاغة التنظيمية في بُعد الهيكل الصغير.

٣- الفرضية الرئيسية الثانية: بهدف تحديد تباين تأثير أبعاد البلاغة التنظيمية بالارتجال الاستراتيجي، تم الاعتماد لترتيب وتحديد قيم تأثير الأبعاد على القيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW)، وكما يبين ذلك الجدول (٧) الآتي:

الجدول (٧) تسلسل قيم تأثر أبعاد البلاغة التنظيمية بالارتجال الاستراتيجي

تسلسل قيمة التأثير	البعد	معامل الانحدار المعياري (SRW)
الأول	الشخصية القيادية	.740
الثاني	التنوع	.544
الثالث	المكانة التنظيمية	.202

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى نتائج برنامج AMOS

ويظهر من خلال الجدول (٧) أن أكثر أبعاد البلاغة التنظيمية تأثراً بالارتجال الاستراتيجي وهو بُعد (الشخصية القيادية) وبمعامل إنحدار معياري بلغ (٠.٧٤٠)، ومن ثم بُعد (التنوع) بمعامل انحدار ظهر (٠.٥٤٤)، يليه أخيراً بُعد (المكانة التنظيمية). وعليه هنا سترفض الفرضية الرئيسة الثانية وتُقبل بديلتها والتي تنص على "تتباين أبعاد البلاغة التنظيمية وذلك من حيث تأثرها بالارتجال الاستراتيجي".

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تبين من خلال إجابات الافراد المبحوثين حول متغيرات البحث (الارتجال الاستراتيجي، البلاغة التنظيمية) أن المعدل العام لإجابات الافراد المبحوثين كان بالاتجاه الايجابي، مما يدل على اهتمام افراد مديرية بلدية الموصل عينة البحث لهذه الابعاد.
٢. تأثير الارتجال الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة في تحقيق البلاغة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك وبالتطبيق على ميدان البحث فإن ما تستكشفه المنظمة وما تستغله من الفرص المتاحة في السوق العراقية ينعكس في تقدمها على بقية منافسيها على النحو الذي يحقق لها البلاغة التنظيمية
٣. تطابق نموذج البحث لمعايير جودة المطابقة المطلوبة، مما يدل ذلك على إمكانيةه في قياس متغيري البحث (الارتجال الاستراتيجي بأبعادها والبلاغة التنظيمية بأبعادها)، فضلاً عن نتائج مقاييس الثبات التي أكدت مصداقية الانموذج.
٤. اثبتت الدراسات والبحوث أن الارتجال الاستراتيجي هو عملية منضبطة وقادر على تمكين القادة بالتكيف مع التغيرات والاحداث المفاجئة، هذا يعني أنه ليس نتيجة انفعال بل هو قرار عقلائي وليس عشوائي أو مصادفة. وأن من يقوم به ينبغي ان يمتلك الخبرة والمهارة والمعرفة والثقة.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة اهتمام إدارات مديرية الموصل المبحوثة بالارتجال الاستراتيجي كونه يعد استثمار طويل الامد لضمان تحقيق الاهداف لها.
٢. على إدارة مديرية الموصل زيادة الاهتمام بوضع اهداف استراتيجية واضحة والاعلان عن الاهداف الرئيسة والفرعية لها، وذلك لأن الاهداف الواضحة تمكن الموظفين في المديرية من تجنب الاساءة في تفسير اهدافها مما يسهم في تحقيقها بسرعة وكفاءة عالية.
٣. الاهتمام من قبل إدارة مديرية الموصل المبحوثة بأساليب البلاغة التنظيمية وتعزيز مفهومها لدى الموظفين والتي تمكنهم في التأثير الفاعل في المجتمع
٤. العمل على مواكبة التطورات التي يشهدها العالم بما يحسن ويسهم في مكانة المديرية على المستوى المحلي والعالمي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. جميل، بريشان معروف، ٢٠١٩، الدور المعدل للمناخ الاخلاقي في العلاقة التأثيرية للقيادية الاقناعية في البلاغة التنظيمية- دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من الجمهور المتابعين للبرامج المرئية في عدد من القنوات القضائية في اقليم كردستان العراق، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق.
٢. عبد الحمزة، ولاء سليمان، ٢٠١٩، تأثير الانموذج الهجين لإدارة الموارد البشرية في البلاغة التنظيمية من خلال ابطال المعرفة وفي اطار الدور التفاعلي للاستقلال التنظيمي: دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والتكنولوجية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٣. غنام، ختام عبد الله علي، ٢٠٠٥، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح، فلسطين.
٤. ولي، أحلام إبراهيم وجميل، بريشان معروف، ٢٠٢٠، دور القيادة الاقناعية في تعزيز أبعاد البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٥١)، ٦٧-٨٧.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1. Abdul Hamza, Walaa Suleiman, 2019, The impact of the hybrid model of human resources management on organizational rhetoric through knowledge champions and within the framework of the interactive role of organizational independence: a comparative study between the universities of Kufa and the University of Technology, doctoral thesis (unpublished), College of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq.
2. Ghannam, Khitam Abdullah Ali, 2005, Personal Traits and Organizational Loyalty among Basic Stage Teachers in Public Schools in Nablus Governorate, Master's Thesis (unpublished), An-Najah University, Palestine.
3. Jamil, Breshan Marouf, 2019, The modifying role of the ethical climate in the influential relationship of persuasive leadership in organizational rhetoric - an analytical study of the views of a sample of the audience watching visual programs in a number of judicial channels in the Kurdistan region of Iraq, doctoral thesis (unpublished), College of Administration and Economics Saladin University, Iraq.
4. Wali, Ahlam Ibrahim and Jamil, Breshan Marouf, 2020, The role of persuasive leadership in enhancing the dimensions of organizational rhetoric: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at Al-Hayat Soft Drinks and Mineral Water Company in the city of Erbil, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (16), Issue (51), 67-87.

1. 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.
2. Alhimyari, B. A., & Al-Murshidi, R. K. (2020). The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8).
3. Alshaer, S.A., (2020), The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, *Modern Applied Science*, Vol (14), No (6). doi:10.5539/mas.v14n6p82.
4. 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).
5. 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).
6. 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.
7. Coule, T. M., & Bennett, E. (2016). Rhetoric, organizational category dynamics and institutional change: A study of the UK welfare state. *Public Administration*, 94(4), 1059-1076.
8. Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020), Strategic Agility Through Improvisational Capabilities: Implications for A ParadoxSensitive HRM, *Human Resource Management Review*, 30(1). doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695.
9. e Cunha, M. P., & Da Cunha, J. V. (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*.
10. Ewalt, J. P. (2018). Cultivating consubstantiality with the land institute: Organizational rhetoric and the role of place-making in generating organizational identification. *Communication Monographs*, 85(3), 380-398.
11. Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018). The Art Of Strategic Improvisation: A Professional Concept For Contemporary Communication Managers. *Journal Of Communication Management*, 22(2), 253-258.
12. Fazackerley, A., & Worthington, P. (2007). British universities in China: The reality beyond the rhetoric. *Agora Discussion Paper*. http://www.agoraeducation.org/pubs/docs/Agora_China_Report.pdf (accessed 1/7/2015).
13. Fyke, J. P., Feldner, S. B., & May, S. K. (2016). Discourses about righting the business←→ society relationship. *Business and Society Review*, 121(2), 217-245.
14. Helm-Stevens, R., & Hunt, L. (2009). The Call for Higher Education to Develop Diversity Competencies with the Goal of Preparing Business Students for the Global Marketplace. *Enterprise Risk Management*, 1(2).
15. 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.
16. Ihlen, Ø. (2013). Relating rhetoric and reputation. *Handbook of communication and corporate reputation*, 249-261.
17. Ihlen, O., & Heath, R. L. (2019). Ethical grounds for public relations as organizational rhetoric. *Public Relations Review*, 45(4), 101824.
18. Ihlen, O., & Heath, R. L. (2019). Ethical grounds for public relations as organizational rhetoric. *Public Relations Review*, 45(4), 101824.
19. Levallet, N., & Chan, Y. E. (2018). Role of Digital Capabilities in Unleashing the Power of Managerial Improvisation. *MIS Quarterly Executive*, 17(1).
20. Mashele, W., & Alagidede, I. P. (2022). The appropriate leadership styles in times of crisis: a study of women in senior leadership positions in corporate South Africa. *Gender in Management: An International Journal*.
21. Peña-González, K., Nazar, G., & Alcover, C. M. (2021). The mediating role of organizational identification in the relation between organizational social capital, perceived organizational prestige, perceived employability and career satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, 24.
22. Podnar, K. (2011). Perceived external prestige, organizational identification and organizational commitment: An empirical examination. *Teorija in praksa*, 48(6), 1611-1627.
23. Scaglione, V. L. T., Meyer, V., & Mamédio, D. F. (2019). Improvisation in higher education management: Coping with complexity and organizational dynamics. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(4), 291-302.
24. Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. (2012). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization science*, 23(3), 630-650.
25. Szeto, J. K. (2014). Policing diversity with diversity: Exploring organizational Rhetoric, Myth, and Minority police officers' perceptions and experiences.