

**الارتجال التنظيمي وتأثيره في إدارة الأزمات**

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة كربلاء المقدسة

**Organizational improvisation and its impact on crisis management**

An analytical exploratory study of the opinions of a sample of security leaders working in the leadership of the police in the holy city of Karbala

**صدام اسود عواد ضمن الجبوري**

**Saddam Aswad Awad al-Jubouri**

[SADDAMALKARBALI@GMAIL.COM](mailto:SADDAMALKARBALI@GMAIL.COM)

**أ.م.د. محمود فهد عبد علي**

**Asst. Prof. Dr. Mahmoud Fahd Abd Ali**

[Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq](mailto:Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq)

**كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء**

Economics and Administration College – Karbala University

**المستخلص**

أبرز المقاصد والاهداف التي سعت اليها هذه الدراسة هي معرفة تأثير الارتجال التنظيمي الذي تمارسه شرطة محافظة كربلاء عن طريق أبعاده (الحدس , بناء الحل , التكيف , التعلم , الابتكار , الابداع ) في ادارة الازمات بأبعاده ( اكتشاف اشارات الانذار المبكر , الاستعداد والوقاية , المواجهة واحتواء الاضرار , الانتعاش واستعادة النشاط , التقييم والمراجعة ) التي تواجه قيادة شرطة محافظة كربلاء , و بذلك تتبين اهمية الدراسة .

عرض المشكلة الرئيسية للدراسة بإثارة مجموعة تساؤلات تتمحور فيما اذا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل ( الارتجال التنظيمي بأبعاده ) والمتغير التابع ( ادارة الازمات بأبعاده) بناءً على ذلك جرى تصميم نموذج افتراضي ومنه جاءت فرضية الدراسة الرئيسية الاولى وفرضية الدراسة الرئيسية الثانية, حيث جرى اعتماد استبانة بهدف جمع المعلومات وكانت الاستبانة لها دلالات صدق وثبات مقبولين وتكونت عينة الدراسة من (220) فرد (من رتبة رائد فما فوق) من الضباط العاملين في قيادة شرطة محافظة كربلاء جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع حجمه (497) فرد واستعمل الباحث مجموعة من الادوات الاحصائية المعلمية في تحليل البيانات ومعالجتها كما اختبر الباحث الفرضيات المنبثقة من الدراسة باستعمال البرامج الاحصائية الجاهزة وهي (SPSS V.23) و (AMOS V.23) عن طريقها توصل لمجموعة من الاستنتاجات منها: إن ابعاد الارتجال التنظيمي تؤثر في كفاءة وفاعلية إدارة الازمة , وإن الارتجال التنظيمي يرتبط بصورة اكبر مع مراحل الازمة التي تتطلب التحرك السريع واتخاذ قرارات فورية للحد من الازمة . و افرزت الدراسة مجموعة من التوصيات منها :على المنظمة قيد البحث الاهتمام بالعنصر النسوي في اسناد المناصب القيادية والاهتمام بتوفير برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات على أن يجري مراجعتها وتطويرها باستمرار .

**الكلمات الرئيسية : الارتجال التنظيمي ، ادارة الازمات**

**Abstract**

The main goals and objectives sought by this study is to find out the influence of organizational improvisation practiced by the Directorate of Karbala police through its dimensions (intuition, building solution, adapt, learning, innovation, creativity) in crisis management dimensions (discovery of signs of early warning, preparedness and prevention, confrontation and containment Damages, recovery and restoration of activity, evaluation and review) that confront the leadership of the police of Karbala Governorate, and through this it becomes clear the importance of the study.

The main problem of the study was presented by raising a set of questions centered on whether there is a correlation and effect relationship between the independent variable and the dependent variable. Accordingly, a hypothetical model was designed from which the first main study hypothesis and the second main study hypothesis came, when a questionnaire was adopted in order to collect information and the questionnaire was for it Acceptable indications of honesty and consistency. The sample of the study consisted of (220) officers working in the leadership of the police of Karbala governorate who were chosen using a simple random sample method from the Hajmah community (497). The researcher used a set of parameter statistical tools in analyzing and processing data as the researcher tested the hypotheses that emerged from the study using the ready statistical program It is (SPSS V.23) and (AMOS V.23) through which a set of conclusions were reached, including that the dimensions of organizational improvisation affect the efficiency and effectiveness of crisis management, and that organizational improvisation is more closely related to the stages of the crisis that require rapid action and immediate decisions to reduce The study produced a set of recommendations, among which the organization in question should pay attention to the feminist component in assigning leadership positions and interest in providing adequate and ready programs and plans for crisis management to be reviewed and developed continuously.

**Keywords:** organizational improvisation, crisis management.

## المقدمة:-

في حالة حدوث أزمة ، تكون المنظمات ملزمة باتخاذ عدد من الخطوات والانشطة تتدرج هذه الانشطة تحت عملية ادارة الازمات التي هي مجال تدريبي يحتاج بطبيعته للاستعداد لما هو غير متوقع كما أنّ العوامل وكذلك التبعيات الهيكلية يجعل من المستحيل التخطيط لجميع أنشطة إدارة الأزمات ومع ذلك فقد طوّرت جميع المنظمات التي تساعد في ضمان الأمن المدني (الشرطة ، وإدارة الإطفاء) مناهج منهجية للتعامل مع أوجه اللاتأكد هذه والسماح للأنشطة المخططة والمنسقة في حالات الأزمات وبالرغم من ذلك فإن العديد من المواقف تتطلب اتخاذ قرارات عفوية مخصصة وتخطيط قصير الأجل وتبقى القدرة على الارتجال من الأصول القيمة بالنسبة للأفراد والمؤسسات جرى زرعها في تدريبات الأزمات وتنمو مع الخبرة.

## ❖ المحور الاول : منهجية الدراسة

## اولاً: مشكلة البحث

الأزمات: هي أحداث تخريبية تسبب أضرار جسيمة ، ينتج عنها غالباً إصابات ووفيات ، وتخلق الغموض والارتباك وخلال أوقات اللاتأكد المتزايدة ، فإن عمل القائد الفعال أو مدير الأزمات هو ممارسة سيطرة قوية وفرض النظام على موقف يبدو أنه فوضوي. اذ تبلورت الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة لدى الباحث من منطلق التحديات والتغيرات المستمرة والمتلاحقة التي تواجهها مديرية شرطة محافظة كربلاء فلا يكاد يمر يوم دون حدوث أزمة ونظراً لان الازمات هي احداث تمتاز بالمداهمة والمفاجئة وتحتاج الى تصرف سريع فهذا يحتم على مديرية شرطة كربلاء الاعتماد على آليات متنوعة في عملية اتخاذ القرار ومنها الارتجال التنظيمي الذي يعدّ من الموضوعات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي لتمكين متخذ القرار من اتخاذ قرارات مهمة وسريعة لمنع او الحد من الاثار السلبية اللازمة لحماية المنظمة ومن ثم استمرارها وبقائها.

ويمكن عرض مشكلة البحث عن طريق اثاره التساؤلات الآتية :

- 1- ما مدى تأثير الارتجال التنظيمي في ادارة الازمات في مديرية شرطة محافظة كربلاء .
- 2- ما مستوى ادراك عينة البحث لأهمية الارتجال التنظيمي في تعزيز ادارة الازمات.
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الارتجال التنظيمي وادارة الازمات.

## ثانياً: اهمية البحث

تتجلى اهمية الدراسة من اهمية الموضوعات التي تتناولها بإبراز تأثير الذي يؤديه الارتجالي التنظيمي في ادارة الازمات مما يسهم في رفع كفاءة مديرية شرطة محافظة كربلاء مجتمع الدراسة كونه الاداة الفعالة للتعامل مع اللاتأكد البيئي.

ومن هنا يمكن تلخيص اهمية الدراسة بما يأتي :

- 1- تبرز اهمية الدراسة بعدها اول دراسة عربية تربط بين (الارتجال التنظيمي وادارة الازمات) حسب علم الباحث .
- 2- إن تعزيز النتائج الايجابية لمديريات الشرطة في التعامل مع الازمات مثل العمليات الاجرامية والارهابية وغيرها تنعكس ايجاباً على امن ورفاهية المجتمع.
- 3- تتبع اهمية الدراسة كونها تعالج موضوعا جديدا نسبيا في الفكر الاداري المعاصر وهو ( الارتجال التنظيمي ) وبيان اثره في ادارة الازمات .
- 4- التعرف على تأثير واهمية الارتجال التنظيمي عمليا كأداة فعالة في تعزيز ادارة الازمات.

### ثالثاً: اهداف البحث

تهدف هذه الدراسة الى بيان اثر الارتجال التنظيمي في ادارة الازمات ومن ثم تحقيق الاهداف الفرعية الآتية:

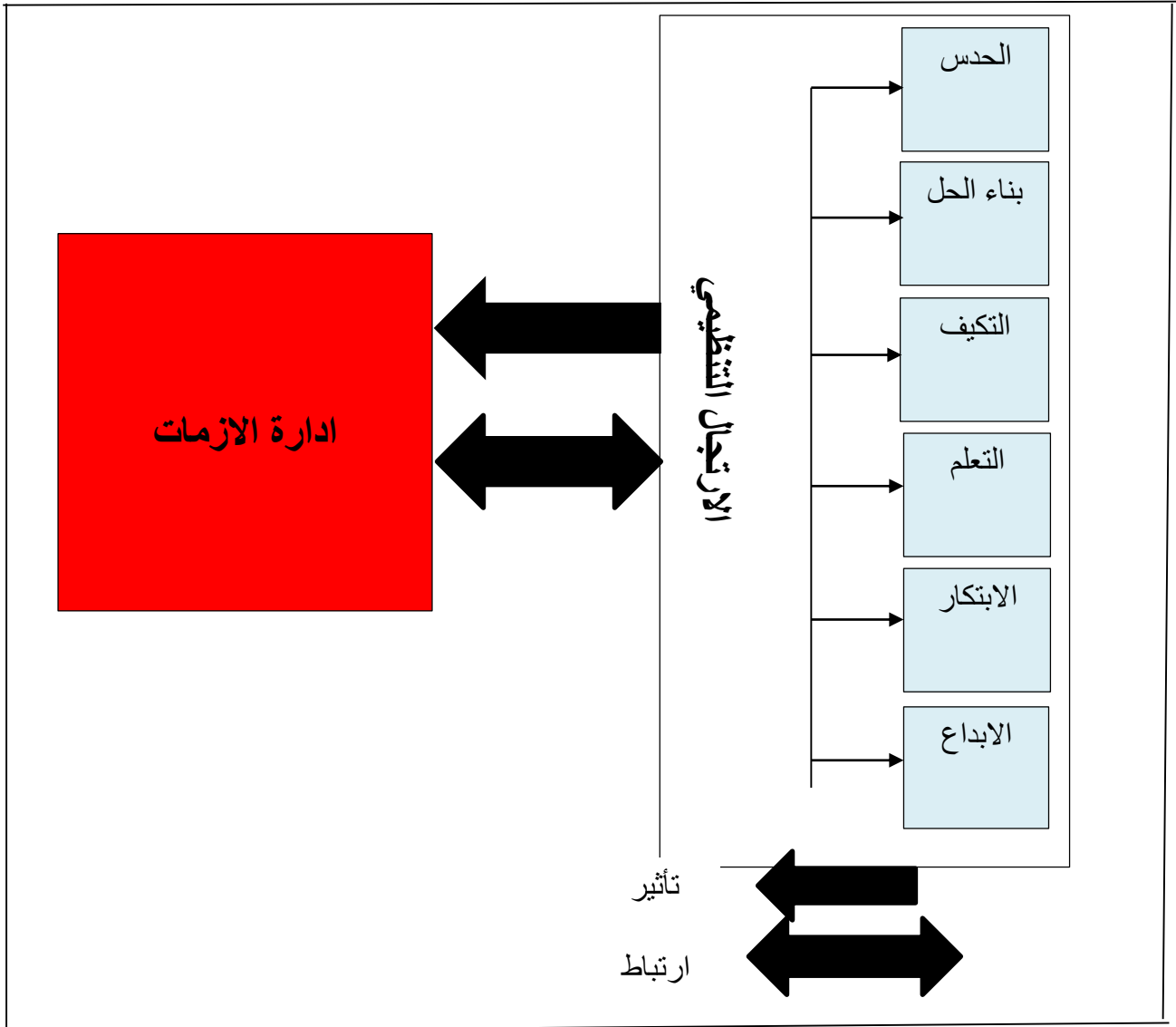
- 1- تكوين اطار معرفي لموضوع البحث (الارتجال التنظيمي , ادارة الازمات) والابعاد الفرعية , بدراسة اهم البحوث العلمية والدراسات السابقة ذات الشأن والاستفادة من المعرفة الموجودة فيها.
- 2- التعرف على ماهية الارتجال التنظيمي.
- 3- التعرف على ماهية ادارة الازمات واهم مراحل ادارتها الفعالة .
- 4- تقديم توصيات للمنظمة المبحوثة لتستطيع التعامل مع الازمات بفعالية وكفاءة عالية .

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

صُمم مخطط فرضي للدراسة الحالية لتوضيح ترابط العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة بمشكلة الدراسة واهدافها وجانبيها النظري والتطبيقي .

- 1- المتغير المستقل : الارتجال التنظيمي (X) وابعاده ( الحدس , بناء الحل , التكيف , التعلم, الابتكار , الابداع).
- 2- المتغير المعتمد : ادارة الازمات (y).

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



شكل(1)المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

#### ❖ الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الاولى ( فرضية العدم ) على انه (H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي وإدارة الازمات ) مقابل الفرضية البديلة ( H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي وإدارة الازمات .وتتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

• الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى:

(H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الارتجال التنظيمي (الحدس ,بناء الحل , التكيف , التعلم , الابتكار , الابداع ) وإدارة الازمات) , مقابل الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الارتجال التنظيمي (الحدس ,بناء الحل , التكيف , التعلم , الابتكار , الابداع ) وإدارة الازمات).

#### ❖ الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه (H0): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد الارتجال التنظيمي في ادارة الازمات) مقابل الفرضية البديلة (H1: تؤثر ابعاد الارتجال التنظيمي في إدارة الازمة).

#### سادساً: مقاييس البحث

اعتمد الباحث في دراسته على مقياس ليكرت الخماسي (five – point likert) لقياس مستوى اجابة عينة البحث ( اتفق بشدة , اتفق , محايد , لا اتفق , لا اتفق بشدة ) وقد جرى تبني نموذج (Vuckic , 2012:13) لقياس متغير الارتجال التنظيمي ونموذج (Williams et al,2017:737) لقياس متغير ادارة الازمات.

#### سابعاً: حدود البحث

- الحدود المكانية ( الجغرافية ) :تشمل حدود الدراسة مديريات واقسام شرطة محافظة كربلاء كافة المنشرة ضمن الحدود الادارية لمحافظة كربلاء المقدسة.
- الحدود الزمانية للدراسة: من 16 / 12 / 2019 الى 15 / 3 / 2020 .
- الحدود البشرية للدراسة : اقتصرت الدراسة على الضباط العاملين في شرطة محافظة كربلاء من مديريين الشعب والاقسام والمديريات. إذ شملت الدراسة عينة حجمها (220) فرد من مجتمع حجمه (497) فرد هم برتبة رائد فما فوق ويشكل حجم العينة ما نسبته ( 44% ) من الحجم الكلي للمجتمع.

#### ❖ المحور الثاني- الجانب النظري للبحث

#### اولاً: الارتجال التنظيمي

#### 1- مفهوم الارتجال التنظيمي

يمكن وصف الارتجال التنظيمي: بأنه القدرة على دمج المعرفة والعمليات والبنية بشكل غريزي في الوقت الفعلي ، من أجل حل المشكلات بشكل خلاق بالتأسيس في حقائق اللحظة, فهو عمل عفوي يسترشد بالحدس ، جرى إنتاجه أو تنفيذه باللحظة بدلاً من المرور بعمليات التفكير والتقييم المتعمدة ، فالارتجال التنظيمي عنصراً حاسماً في المنظمات اذ يتيح

للمديرين التعلم باستمرار أثناء العمل والتصرف بشكل تلقائي وإبداعي في المنتجات والخدمات ( Bakar et al ,2015:482).

ويمكن تعريف الارتجال التنظيمي :إنه القدرة على التصرف بشكل تلقائي وخلاق لمحاولة تحقيق هدف بطريقة جديدة (Maldonado&Vera,2014:366) , ويمكن تعريفه :إنه استراتيجية تكيفية ناشئة او طارئة تستخدمها المنظمة عندما تواجه حالات لا توجد لها إجراءات او حلول أو ، عندما تمنع الظروف من نشر الإجراءات المعروفة وهو يمثل التصور التلقائي والتنفيذ الآني لحل مبتكر. إن هذه الحلول الجديدة والتقنيات غير المألوفة والناشئة للمشاكل هي تقنيات ارتجالية غالباً ما ترتبط بحالات تنطوي على مخاطر عالية وكوارث محتملة (3:Trotter,2018), وقد عرف (العنزي والساعدي) الارتجال التنظيمي بأنه استراتيجية طارئة تندمج فيها مرحلة الصياغة في مرحلة التنفيذ مع بعضها البعض بشكل متزامن ضمن الوعي المشترك كما يتكشف بمرور الوقت من قبل المنظمة ( و/أو ) اعضائها اثناء الارتجال ( العنزي والساعدي ,2007:124).

ويتفق الباحث ايضاً مع تعريف (Hamzeh,2019:62) على أن الارتجال التنظيمي مهارة عقلانية ومتمعدة تؤدي الى اتخاذ قرار مفيد اثناء غياب الوقت والموارد وفي امكانية القيام بالارتجال التنظيمي إما عن طريق منظمة ككل أو بأعضائها , فالارتجال الفعال يمثل أداة تأزريه يمكن أن تحل وحتى تستفيد من التوتر الزمني بين الحفاظ على قيمة المعرفة أو الخطط أو الروتين المسبق وإشراك المشكلات والفرص غير المتوقعة بشكل استباقي في سياقات الوقت الحقيقي (e Cunha et at ,2020:3).

## 2- أهمية الارتجال التنظيمي

حوّل علماء الإدارة المعاصرون اهتمامهم لاستكشاف دراسات الارتجال التنظيمي للتنمية في المجالات المختلفة , إذ بدأت المنظمات في التفكير بشكل عميق وخارج الصندوق من أجل تلبية توقعات المستخدمين المتزايدة الطموح لذلك فإن الارتجال التنظيمي هو الحل الامثل لأوجه القصور التي تواجهها المنظمة عندما تحتاج إلى حل المشكلات المعقدة إذ عن طريقه يمكن تغيير المنظمة للتكيف مع بيئة سريعة التغير تحت ضغط الوقت الشديد (Zheng et al,2010:307). وتظهر أهمية الارتجال التنظيمي بالقدرة على الاستجابة المرنة للبيئة مع أي موارد في متناول اليد وبسرعة إذ يقدم آليات للبقاء على قيد الحياة في بيئات مضطربة, ولعمليات الارتجال فوائد واضحة مثل زيادة تحفيز الموظفين وزيادة الزخم وهو وسيلة للتكيف عندما تجعل ضغوط الوقت وبيئات التحول السريع ونقص الموارد عمليات التخطيط العقلاني واتخاذ القرار صعبة أو حتى مستحيلة (Tjørnehøj & Mathiassen,2010:21-22) .

## 3- اهداف الارتجال التنظيمي

إن الارتجال التنظيمي ليس مخصصاً ومن دون اهداف. إذ يهدف لمساعد المنظمة على أن تكون حذرة للغاية ، وحساسة لما يحدث في الحاضر. ويمكن المنظمة على تحديد فرص الابتكار بشكل أفضل (Jiao et al,2017:173). كما يهدف الارتجال التنظيمي الى خلق مجموعة جديدة من السلوكيات التنظيمية بطرق جديدة عن طريق دمج المعرفة

الأصلية للمؤسسة مع المعرفة الجديدة في الوقت الفعلي ( Vera et al,2016:1879). ويعد الارتجال التنظيمي مصدراً للتغير التنظيمي ، والذي يتحدى النموذج الداخلي للمنظمة ويشعل شرارة الإبداع للنموذج العقلي المتجانس داخل المنظمة والتي يمكن أن توسع أو تعمق قاعدة معارف المنظمة ومكتبة الموارد ، فعندما تدمج المعرفة الخارجية مع المعرفة الحالية للمؤسسة ، فإنها ستضخ دماً جديداً في المنظمة ، كما أنها ستضمن التجربة والسلوك الجديد لمساعدة المنظمة على تجنب قفل المسار وفي البيئة المتسارعة ، يؤدي الارتجال التنظيمي الى ابتكار المشاريع كما يجعل المديرين يستمرون ويتأقلمون بشكل مبتكر مع التغييرات الخارجية المختلفة (Kyriakopoulos,2011:1052).

#### 4- ابعاد الارتجال التنظيمي

##### أ- الحدس

يمكن تعريف الحدس :على أنه استنتاج إدراكي يستند لتجارب سابقة لصانع القرار و الحدس هو عملية صنع قرار بناءً على الخبرة والأنماط التي جرى تعلمها سابقاً تؤدي إلى تنفيذ القرارات بشكل سريع جداً ، (Leybourne&Sadler-Smith,2006:485) وهو تصرف باللاوعي ويمكن عده الحاسة السادسة فيه يتحول العقل الى روح منفتح عند تحريك معتقدات غير واعية بتأكيدات إيجابية دافعة عن طريق التأمل ويميل الناس إلى الارتجال بالحدس باستخدام الموارد المتاحة - خاصةً عندما لا يكون لديهم وقت للتخطيط والتصميم لذلك فإن الارتجال يكون حاجة ملحة عندما تحتاج إلى حل المشكلات المعقدة للتكيف مع بيئة سريعة التغير تحت ضغط وقت شديد (Gustafsson &Lindahl,2015:12) .

##### ب- بناء الحل

يمكن تعريف بناء الحل :إنه اختراع الموارد من المواد المتاحة لحل المشكلات غير المتوقعة ويمكن تقسيم الموارد المستخدمة في بناء الحل الى مواد معرفية وعاطفية واجتماعية. **فالموارد المادية** هي الموارد المالية والمباني وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك. **والموارد المعرفية** ترتبط بالنماذج الذهنية للفرد والتي يمكن أن تكون ضمنية وصرحة. **والموارد العاطفية** على أنها تستدعي الشعور بالتعالي والترابط العاطفي دون انفعال مسبق والقدرة على "حبس" حالة عاطفية معينة عند الارتجال. **والموارد الاجتماعية** على أنها الهياكل الاجتماعية بين الأعضاء الذين يقومون بالارتجال ( Duymedjian & Ruling, 2010:135).

##### ت- التكيف

التكيف :هو تعديل نظام معين وفقاً للظروف الخارجية هذه العملية يمكن مقارنتها بالجاز اذ يشرحون كيف تتضمن العملية إعادة صياغة مواد مسبقة الإعداد فيما يتعلق بالأفكار غير المتوقعة التي تظهر وتصور في سياق الأداء، إنَّ السلوك التكيفي هو : "عملية يمكّن الفريق بتحويل عبئ العمل بين أعضاء فريقه لتحقيق التوازن أثناء عبئ العمل المرتفع ، أو الضغط على الوقت ، أو حالات الطوارئ ( Vuckic,2012:17) .



## ث- التعلم

يعرّف التعلم: بأنه تغيير منهجي في السلوك أو المعرفة المستتيرة من التجربة تتضمن وجهة نظر التعلم التنظيمي كلا من نماذج التعلم السلوكي ، والتي تؤكد على التحولات في مزيج من الخطوط العريضة وأنماط العمل ، فالارتجال له دورا في عمليات التعلم كما في عملية التجربة والخطأ (Miner & Bassoff,2001,304-305).

## ج- الابتكار

الابتكار : هو بنية متعددة الأوجه تشمل إنشاء وتطوير وتنفيذ فكرة أو سلوك جديد على المنظمة وأثناء عملية الابتكار ، يجري تحويل الأفكار لمنتجات أو خدمات جديدة ، إذ أن الابداع المتواصل يخدم بصورة حيوية المنظمات لاكتساب القدرة التنافسية المستدامة والاستمرار في بيئة ديناميكية والابتكار التنظيمي الذي يشير إلى قدرة المنظمة على بدء وتنفيذ الابداعات بسرعة ، (xu et al,2013:2507).

## ح- الابداع

الابداع: هو توليد الأفكار الجديدة والمفيدة على حد سواء وهو أصل الابتكار. ومن ثم ، فإن القادة والمديرين يعتقدون الابداع كهدف مهم يجب رعايته وتيسيره ومع ذلك ، يتعين على المنظمات التعامل مع التوتر المستمر بين المكاسب القصيرة الأجل (الابداع المتزايد) والمكاسب الطويلة الأجل غير المؤكدة (الابداع الجزري) وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الابداع من العوامل الشخصية داخل الموظف والقدرات بالإضافة إلى العوامل السياقية المحيطة للموظف (Caniëls & Rietzsche,2015:184).

## ثانياً: ادارة الازمات

## 1- مفهوم ادارة الازمات

ويتفق العديد من الباحثين على أنه لا يوجد تعريف مقبول على نطاق واسع لمصطلح إدارة الأزمات إذ يمكن وصفه بأنه عملية التخطيط لأزمة او نقطة تحول او هو فن إزالة الكثير من المخاطر والالتأكد للسماح بتحقيق قدر أكبر من السيطرة على الازمات وكذلك هي محاولة منهجية من قبل منظمة وأصحاب المصلحة لإدارة أو منع حدوث الأزمات، وكذلك من الناحية الاستراتيجية يمكن تعريفها على أنها الاستراتيجيات والعمليات والتدابير التي جرى التخطيط لها ودخلت حيز التنفيذ لمنع الأزمة والتعامل معها (Cronin,2016:17) ، وإدارة الأزمات: هي مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وللتقليل من الأضرار الفعلية التي تحدث وبعبارة أخرى ، تسعى ادارة الازمات لمنع أو تقليل النتائج السلبية للأزمة ومن ثمّ حماية المنظمة وأصحاب المصلحة والصناعة من الأذى (Coombs,2015:22) ، ويمكن ان نعرّفها ايضاً بأنها مجموعة الجهود الرامية إلى التعامل مع عواقب الأزمات ، قبل حدوثها و إثنائها وبعدها وهي جهود الإنقاذ والتأهب والتخفيف التي تقوم بها المنظمات قبل وأثناء وبعد حدوث أضرار مجتمعية غير متوقعة وغير خاضعة للرقابة تعرقل أو تعطل العمليات العادية وتهدد الثقة ، فهي تشير الى جهود الاستجابة التي بدأت فور وقوع الازمة وجهود

التخفيف للحد من المخاطر وجهود التأهب والذي يشمل التخطيط لسياسة إدارة الازمات ، وجهود الانتعاش التي تبدأ مع الازمة والتي تشمل العمليات التي تعيد المنظمة إلى وضعها الطبيعي (Sahin, 2009:3-4).

## 2- أهمية ادارة الازمات

بدون ادارة الازمة ، وبدون خطة لتحقيق الأهداف الضرورية ، تنمو الأزمات وتتضرر العلاقات على المدى الطويل أو القصر أو كلاهما فشركات القطاع الخاص الهادفة للربح يمكن أن تخسر عملائها ، بينما يمكن للمنظمات غير الهادفة للربح أن تفقد مصداقيتها وأعضائها (Abo-Murad & AL-Khrabsheh, 2019:1), فإذا تعرضت المنظمة لكارثة فمن الجيد قيام المنظمة في جعل الأمور في نصابها الصحيح , وإنّ الانخراط في إدارة الأزمات ستظل جزءا متزايدا من مسؤولية الإدارة خلال القرن الحادي والعشرين ، فقد تشهد الأزمات ميلاد الأبطال عن طريق التعامل مع الأزمة ، فعندما تحدث الازمات والكوارث يجب على المنظمات في كثير من الأحيان الارتجال لأن الكوارث الواسعة النطاق شديدة التعقيد والأحداث مدمرة للغاية و إنّ سياسات إدارة الأزمات التي تنفذ بشكل جيد يمكن أن تنقذ أرواح البشر ونقل من الأضرار (Boin & Bynander, 2014:24).

## 3- اهداف ادارة الازمات :

حدد (Boin, 2001:230) اهداف ادارة الازمات كما يأتي :

- 1- الحد من وقوع الازمات المستقبلية .
- 2- يجعل المنظمة جاهزة لمواجهة اي ازمة او طارئ.
- 3- بالمواجهات السابقة مع الازمات يمكن تحديد نقاط الضعف والتعامل معها وتعزيز نقاط القوة لجعل المنظمة أكثر قوة وتحصينا في مواجهة الازمات المستقبلية.

## ❖ المحور الثالث - الجانب العملي للبحث.

اولاً-اختبار أداة الدراسة والاختبار الاولي لبيانات متغيرات الدراسة

### 1- التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

استعمل الباحث مقاييس جاهزة لغرض قياس متغير الارتجال التنظيمي، لذلك سعى الى قياس الصدق البنائي التوكيدي بالبرنامج الاحصائي (AMOS V.23) لغرض التحقق من صدق البناءات النظرية للمقياس ودقتها ميدانياً، ولقد اعتمد الباحث على المؤشرات للتأكد من ان متغيرات البحث تتكون من ابعادها الفرعية المقترحة كما في الجدول (1) الآتي.

جدول (1) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
النسبة بين $X^2$ ودرجات الحرية df	اقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن CFI	اكبر او تساوي 0.90
مؤشر جذر متوسط مربع الخطاء التقريبي	اقل من او يساوي 0.08
مؤشر توكر لويس TLI	اكبر او يساوي 0.90
التشبعات المعيارية	اكبر من او يساوي 00.40

Source: Hair, Joseph . Black, William. Babin, Barry & Anderson, Rolph. (Multivariate Data Analysis) 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle,2010.

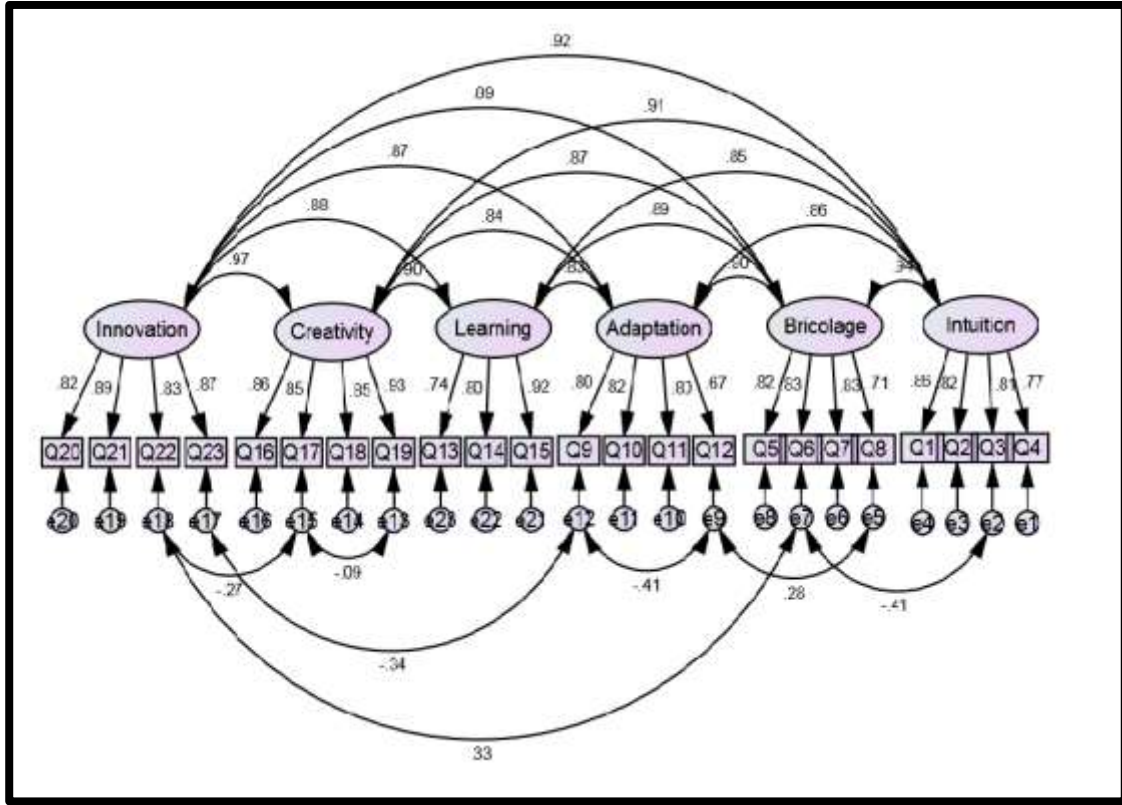
## أ- التحليل العاملي التوكيدي الارتجال التنظيمي

يتضح من الشكل (2) الاتي إن متغير الارتجال التنظيمي، وبعد اجراء بعض التعديلات على الانموذج وبناء على مؤشرات التعديل يتكون من ستة ابعاد فرعية ، يتكون كل بعد من (4 الى 3) فقرات ، ويلاحظ أن التشبعات المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (مع المتغيرات المقاسة قد تجاوزت النسبة المقبولة البالغة (0.50) ، علما أن القيمة الحرجة لهذه التشبعات تجاوزت (1.96) مما يدل على معنويتها عند مستوى (5%). ويبين الجدول(2) الاتي قيم مؤشرات المطابقة النموذج المذكور :

جدول(2) مؤشرات جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية لمتغير الارتجال التنظيمي

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
النسبة بين $X^2$ ودرجات الحرية df	3.000
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.914
مؤشر جذر متوسط مربع الخطاء التقريبي	0.081
مؤشر توكر لويس TLI	0.900
التشبعات المعيارية	اكبر من 0.50

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.SPSS V.23



شكل ( 2 ) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الارتجال التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية و AMOS V.23

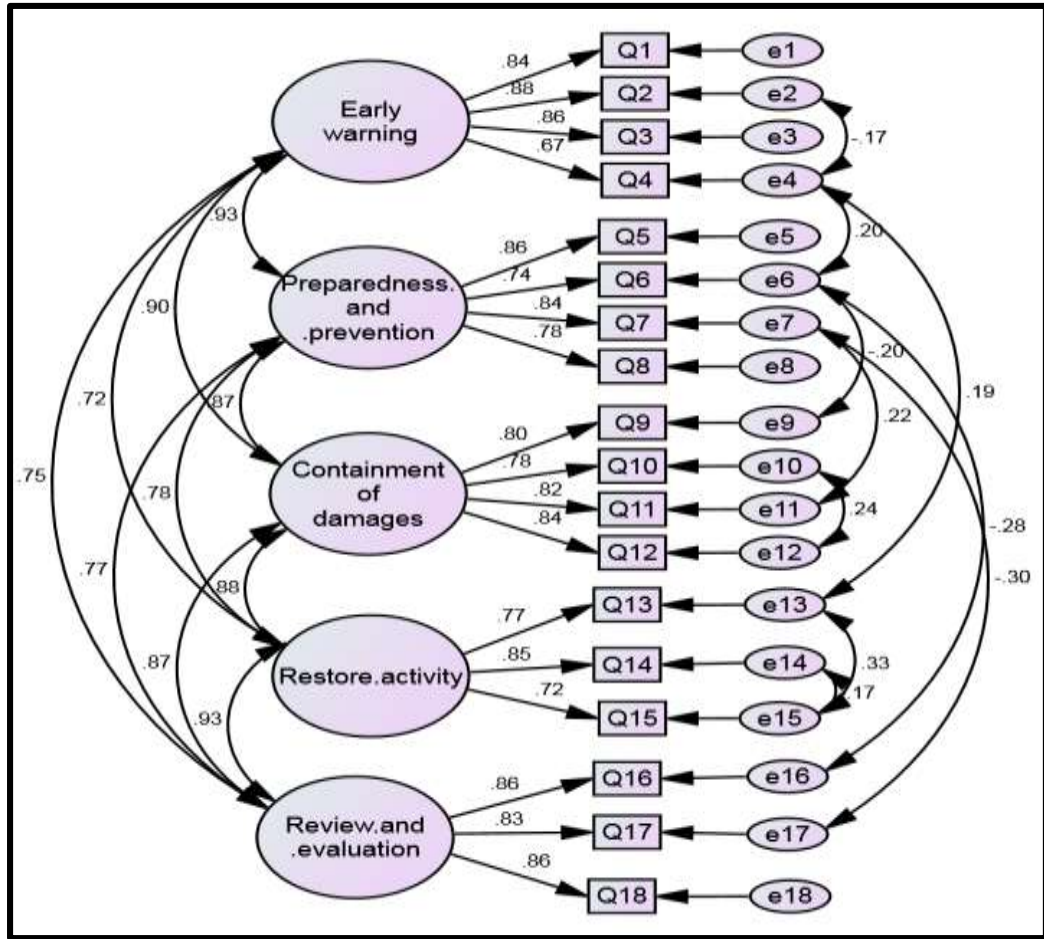
ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الازمة

يتضح من الشكل ( 3 ) الآتي ان متغير إدارة الازمة، وبعد اجراء بعض التعديلات على الانموذج وبناء على مؤشرات التعديل يتكون من خمسة ابعاد فرعية ، يتكون كل بعد من ( 4 الى 3 ) فقرات ، ويلاحظ ان التشبعات المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع المتغيرات المقاسة قد تجاوزت النسبة المقبولة البالغة ( 0.50 ) ، علما ان القيمة الحرجة لهذه التشبعات تجاوزت ( 1.96 ) مما يدلّ معنويتها عند مستوى ( 5% ) . ويبين الجدول ( 3 ) الآتي قيم مؤشرات المطابقة النموذج المذكور :

جدول ( 3 ) مؤشرات جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية لمتغير إدارة الازمة

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
النسبة بين $X^2$ ودرجات الحرية df	2.70
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.94
مؤشر جذر متوسط مربع الخطاء التقريبي	0.08
مؤشر توكر لويس TLI	0.92
التشبعات المعيارية	اكبر من 0.50

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية و SPSS V.23



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية و AMOS V.23

شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الازمة

#### 1- الصدق الظاهري:

استمارة الاستبيان اخضعت للصدق الظاهري بعرضها على مجموعة خبراء ملحق (2) وهي افضل وسليه للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة (Ebel,1972:555) وجرى تعديلها وفقا لملاحظاتهم لتظهر بصيغتها النهائية .

#### 2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استعمال الباحث لعينة كبيرة فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحث وحرصا منه على دقة نتائج الدراسة قرر اخضاع البيانات التي جرى الحصول عليها من استمارة الاستبيان الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير الى أنه اذا كان حجم العينة اكبر من (35) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار بالقانون الاتي (Copper & Schindler,2014:623).

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}, \quad N=220$$

$$D= 0.092$$

أ- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الارتجال التنظيمي.

جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل الارتجال التنظيمي

ت	البعد	إحصاءه - Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	القرار
1	الحدس	0.155	0.092	تتوزع طبيعيا
2	بناء الحل	0.134	0.092	تتوزع طبيعيا
3	التكيف	0.143	0.092	تتوزع طبيعيا
4	التعلم	0.167	0.092	تتوزع طبيعيا
5	الابتكار	0.178	0.092	تتوزع طبيعيا
6	الابداع	0.207	0.092	تتوزع طبيعيا
	الارتجال التنظيمي	0.131	0.092	تتوزع طبيعيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23

ب- -اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الازمات

جدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع إدارة الازمات

ت	البعد	إحصاءه - Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	القرار
1	الإنداز المبكر	0.170	0.092	تتوزع طبيعيا
2	الاستعداد والوقاية	0.180	0.092	تتوزع طبيعيا
3	المواجهة واحتواء الضرر	0.220	0.092	تتوزع طبيعيا
4	الانتعاش واستعادة النشاط	0.150	0.092	تتوزع طبيعيا
5	المراجعة والتقييم	0.174	0.092	تتوزع طبيعيا
	إدارة الازمة	0.121	0.092	تتوزع طبيعيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23

يتبين من الجدولين (4) و (5) انف الذكر ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة الازمات) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

## ثانياً-اختبار فرضيات البحث

## أ- اختبار فرضيات الارتباط .

نصت الفرضية الاولى على (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير المعتمد (ادارة الازمات). مقابل الفرضية البديلة(H1) : توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير المعتمد (ادارة الازمات) ومنها تفرعت الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى .

## • الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى

(H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الارتجال التنظيمي (الحدس ,بناء الحل , التكيف , التعلم , الابتكار , الابداع وإدارة الازمات, مقابل الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الارتجال التنظيمي (الحدس ,بناء الحل , التكيف , التعلم , الابتكار , الابداع وإدارة الازمات). الآتية سيقوم الباحث باختبار علاقات الارتباط للفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وحسب الجدول (6) الآتي .

جدول ( 6 ) تحليل علاقات الارتباط بين الارتجال التنظيمي بأبعاده و إدارة الازمات

ابعاد الارتجال التنظيمي						الارتجال التنظيمي	المتغير المستقل	
الابداع	الابتكار	التعلم	التكيف	بناء الحل	الحدس		المتغير المعتمد	
0.868**	0.857**	0.796**	0.762**	0.773**	0.834**	0.885**	Pearson correlation	ادارة الازمات
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	
220	220	220	220	220	220	220	N	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية  $N=220, df=219, P \leq 1\%$

• على المستوى الكلي : كانت علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير التابع (ادارة الازمات) موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) وهذا يدل ان قيمة علاقة الارتباط المذكورة انف الذكر تدعم بقوة ان متغير الارتجال التنظيمي يمكن ان يسهم بشكل كبير في مجال تحسين وزيادة فعالية ادارة الازمات وعليه نرفض الفرضية الرئيسة الاولى ونقبل الفرض البديل بمعنى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين الارتجال التنظيمي وادارة الازمات).

• على المستوى الجزئي : كانت جميع علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع (ادارة الازمات) موجبة ومعنوية عند مستوى (1%). اذ ان قيم معاملات الارتباط المذكورة انف الذكر تدعم بقوة الاستبدال بان الارتجال التنظيمي وعن طريق ابعاده الفرعية (الحدس, بناء الحل , التكيف , التعلم , الابتكار , الابداع) ويمكن ان يكون لها تأثير كبير في مجال تحسين و زيادة فعالية ادارة الازمات. ومما تقدم من التحليل يستدل الباحث رفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى فرضية العدم(H0)، وقبول الفرضيات البديلة

(H1) بمعنى ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغير المستقل (الحدس, بناء الحل , التكيف , التعلم , الابتكار , الابداع) وادارة الازمات.

ب- اختبار فرضيات التأثير.

سيجري اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H0) ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد الارتجال التنظيمي في ادارة الازمات). في مقابل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد الارتجال التنظيمي في ادارة الازمات). يبين الجدول الآتي (7) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين الابعاد المذكورة.

الجدول (7) تحليل علاقات الانحدار المتعدد بين ابعاد الارتجال التنظيمي ادارة الازمات

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	.942	.128		7.390	.000
	الحدس	.243	.052	.268	4.644	.000
	التكيف	.128	.047	.141	2.696	.008
	التعلم	.083	.041	.111	2.012	.045
	الابتكار	.110	.055	.149	2.006	.046
	الابداع	.225	.054	.309	4.205	.000
a. Dependent Variable: إدارة الازمات						
R <sup>2</sup> =0.81						
F=182.60, Sig. .000						

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية. SPSS V.23

يتبين من الجدول انف الذكر: إنَّ انموذج الانحدار الأول تضمن كل الابعاد المستقلة، وكانت كل الابعاد معنوية التأثير في إدارة الازمات عدا بعد بناء الحل ، لذلك حذف واستقر التحليل على الانموذج الثاني الذي تضمن الاتي:

- إنَّ بعد الحدس يساهم بزيادة وتحسين كفاءة قيادة شرطة كربلاء في مجال إدارة الازمات بمقدار (0.243) إذا ازداد بمقدار وحدة واحدة. وان هذا التأثير معنويا عند مستوى (0.000) لان قيمة (t) المحسوبة وباللغة (4.644) معنوية عند المستوى المذكور.



- يمكن أن يساهم بعد التكيف بزيادة وتحسين كفاءة قيادة شرطة كربلاء في مجال إدارة الازمات بمقدار (0.128) إذا ازداد بمقدار وحدة واحدة. وان هذا التأثير معنوياً عند (0.008) لان قيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (2.696) معنوية عند المستوى المذكور.
  - يحقق بعد التعلم زيادة وتحسين كفاءة قيادة شرطة كربلاء في مجال إدارة الازمات بمقدار (0.083) إذا ازداد بمقدار وحدة واحدة. وان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (0.045) لان قيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (2.012) معنوية عند المستوى المذكور.
  - يساهم بعد الابتكار بزيادة وتحسين كفاءة قيادة شرطة كربلاء في مجال إدارة الازمات بمقدار (0.110) إذا ازداد بمقدار وحدة واحدة. علماً ان هذا التأثير معنوياً عند مستوى (0.046) لان قيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (2.006) معنوية عند المستوى المذكور.
  - يحقق بعد الابداع زيادة وتحسين كفاءة قيادة شرطة كربلاء في مجال إدارة الازمات بمقدار (0.225) إذا ازداد بمقدار وحدة واحدة. علماً ان هذا التأثير معنوياً عند مستوى (0.000) لان قيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (4.205) معنوية عند المستوى المذكور.
- إنّ قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تبلغ (0.81) وهذا يدلّ ان ابعاد (الحدس والتكيف والتعلم والابتكار والابداع) تقسر ما نسبته (81%) من التغيرات التي تطرأ على كفاءة وفاعلية إدارة الازمات من قبل قيادة شرطة كربلاء، وإنّ النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى غير داخلة في الانموذج. وإنّ قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (182.6) معنوية عند ذلك المستوى وعليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى (تؤثر ابعاد الارتجال التنظيمي في كفاءة وفاعلية إدارة الازمات) وتم قبول الفرضية بنسبة 81%.

#### ❖ المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً- الاستنتاجات:

- أ- الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير المستقل بالارتجال التنظيمي
- 1- اثبتت البحث هنالك اهتمام جيد بالارتجال التنظيمي بأبعاده من قبل العينة المبحوثة إذ جاء الحدس أولاً ثم التكيف ثم الابتكار ثم التعلم ثم الابداع ثم بناء الحل.
- 2- لا يتطلب العمل الارتجالي موارد جديدة إذ يمكن حصول الارتجال من موارد متاحة.
- 3- في ضوء التحليل يستنتج الباحث إنّ قيادة شرطة كربلاء لديها القدرة على إدراك الحقائق بسرعة، الامر الذي يمكنها من إدراك المخاطر والتعامل معها بشكل فوري.
- 4- بينت نتائج الدراسة إنّ جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى أن قيادة شرطة محافظة كربلاء تعتمد على الارتجال التنظيمي والذي قد يشكل اساساً في بناء الخطط الأمنية جنباً الى جنب مع عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تعالج المواقف والظواهر والحالات الطارئة التي يمكن ان تحدث في المجتمع.

## ب- الاستنتاجات المتعلقة بالمتغير التابع ادارة الازمات

- 1- اثبت البحث ان قيادة شرطة كربلاء تستجيب وتتحرك سريعا لطلب اي مواطن .
- 2- مما تقدم من نتائج يستدل الباحث إن قيادة شرطة كربلاء لديها ممارسات خطة الدفاع المحلي لاختبار جاهزيتها في مواجهة الازمات.
- 3- بينت النتائج أن قيادة شرطة كربلاء وبعد انتهاء الازمة تسعى وبسرعة لتحديد احتياجات المواقع المتضررة ، وتحت اي ظرف، كما أنها تسعى لتتقيف الجمهور بالأضرار الحاصلة وسبل التعامل معها.
- 4- استنتج الباحث إن قيادة شرطة كربلاء تراجع بشكل دوري خطط معالجة الازمات بقصد تطويرها وتحسينها، عن طريق الدروس المستفادة من الازمات السابقة.

## ت- الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط

- 1- عن طريق النتائج يتبين ان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين الارتجال التنظيمي وإدارة الازمة بأبعادها.
- 2- إن قيم علاقات الارتباط تدعم وبقوة متغير الارتجال التنظيمي الذي يمكن ان يسهم بشكل كبير في مجال تحسين وزيادة فاعلية إدارة الازمة .
- 3- إن الارتجال التنظيمي يرتبط بصورة اكبر مع مراحل الازمة التي تتطلب التحرك السريع واتخاذ قرارات فورية للحد من الازمة، في حين يرتبط بصورة اقل مع مرحلتي الانتعاش واستعادة النشاط والمراجعة والتقييم ، وذلك لتوفر سعة من الوقت في هاتين المرحلتين يمكن الإفادة منها في التروي والتفكير العميق.
- 4- أظهرت نتائج التحليل لعلاقة التأثير أن كل ابعاد الارتجال التنظيمي معنوية التأثير في إدارة الازمة. وبعبارة اخرى تؤثر ابعاد الارتجال التنظيمي في فاعلية إدارة الازمة.

## ثانياً- التوصيات:

- 1- يوصي الباحث مديرية شرطة كربلاء بالاهتمام بتنمية مهارات الضباط لزيادة القدرة على اختيار التفسير الواضح للمشكلات والطلبات المجتمعية.
- 2- ينبغي على مديرية شرطة كربلاء الاهتمام بتنمية القدرة على مناقلة الموارد وحسب الحاجة الانية لحل الازمات وبمرونة عالية.
- 3- ينبغي على مديرية شرطة كربلاء الاهتمام بتطوير كفاءات الافراد العاملين .
- 4- يوصي الباحث مديرية شرطة كربلاء بالاهتمام باستثمار الفرص المناسبة بما يحسن الوضع الامني وحل الازمات.
- 5- يوصي الباحث مديرية شرطة كربلاء بالاهتمام بتوفير الدعم اللازم للعاملين فيها .
- 6- ينبغي على مديرية شرطة كربلاء الاهتمام بتقديم الدعم للعاملين في مجال رصد مؤشرات الكوارث والازمات والاهتمام بهم عن طريق برامج التدريب والتطوير.

7- يوصي الباحث مديرية شرطة كربلاء بالاهتمام بتوفير برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات على ان يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار.

8- ينبغي على مديرية شرطة كربلاء الاهتمام بالقدرات العقلية المتوفرة لديها والافادة منها في تحديث وتعديل الخطط الموضوعة سابقا بشكل آني لجعلها تلائم الاحداث غير المتوقعة وبما يناسب الموقف. بضرورة عمل الحملات الإعلامية للمواطنين.

#### المصادر:

#### أولاً- المصادر العربية

#### أ- الكتب

#### ب- الدوريات والدراسات:

- 1- العنزي ,سعد والساعدي , مؤيد , "الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في اطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة" , مجلة دراسات الادارية , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة البصرة, مجلد 1, العدد 3, 2007.

#### ثانياً - المصادر الأجنبية English References :-

#### A- BOOKS:

- 1- Copper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston.
- 2- Ebel, Rebrt , "Essentials of Education Measurement" Englewood cliffs New York, prentice –Hall Inc, 1972.
- 3- Field, Andy. "Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition." 2009.
- 4- Hair , J.F., Black, W.C., Babin,B.J., & Anderson , R.E., "Multivariate Data Analysis" , 7th ed. ,Prentice Hall , Upper Saddle, 2010.

#### B – Journals and periodicals:

- 5- Abo–Murad, Maisoon, and AL–Khrabsheh Abdullah. "Turnover culture and crisis management: Insights from Malaysian hotel industry." Academy of Strategic Management Journal ,vol.18, no. 2,2019,pp: 1–14.
- 6- Bakar, Hatinah Abu, Rosli Mahmood, and Nik Nor Hasimah Nik Ismail, "Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation." Mediterranean Journal of Social Sciences, vol.6 ,no.4 ,2015 , pp :481–481.

- 7- Boin, Arjen and Bynander, Fredrik, "**Explaining success and failure in crisis coordination**",vol.97,no.1, 2014,pp:123–135
- 8- Boin, Arjen and Duin, Menno Van and, Heyse, Liesbet, "**Toxic fear: the management of uncertainty in the wake of the Amsterdam air crash**", Journal of Hazardous Materials , Vol.88, No.2–3 , 2001,pp: 213–234.
- 9- Caniëls, Marjolein C.J., and Eric F. Rietzschel. "**Organizing Creativity: Creativity and Innovation Under Constraints.**" Creativity and Innovation Management,vol.24, no.2, 2015,pp: 184–196.
- 10- Duymedjian, Raffi, and Charles–Clemens Rüling. "**Towards a foundation of bricolage in organization and management theory.**" Organization Studies,vol.31, no. 2 ,2010,pp: 133–151.
- 11- e Cunha, Miguel Pina, Emanuel Gomes, Kamel Mellahi, Anne S. Miner, and Arménio Rego. "**Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox–sensitive HRM.**" Human Resource Management Review, vol. 30, no.1 ,2020,pp: 1–13
- 12- Gustafsson , Claes, and Marcus Lindahl. "**Improvisation – An Emergence Theory Perspective.**" Culture and Organization , vol.23 , no.3, 2015,pp: 177–196.
- 13- Hamzeh, Farook R., Farah Faek, and Hasnaa AlHussein. "**Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviours and consequences.**" Construction Management and Economics,Vol.37, No.2 ,2019,pp: 61–71.
- 14- Jiao, Bingqing, Delong Zhang, Aiyong Liang, Bishan Liang, Zengjian Wang, Junchao Li, Yuxuan Cai, et al. "**Association Between Resting–State Brain Network Topological Organization and Creative Ability: Evidence from a Multiple Linear Regression Model.**" Biological Psychology, vol.129 no.1, 2017,pp: 165–177.
- 15- Kyriakopoulos, Kyriakos. "**Improvisation in product innovation: The contingent role of market information sources and memory types.**" Organization Studies,vol.32, no.8, 2011,pp: 1051–1078.

- 16- Leybourne, Stephen, and Eugene Sadler-Smith. "**The role of intuition and improvisation in project management.**" International journal of project management, vol.24, no.6,2006,pp: 483-492.
- 17- Maldonado, Tiffany, and Dusya Vera. "**Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation.**" Organizational Dynamics, vol. 4, no. 43,2014,pp: 257-265.
- 18- Miner, Anne S., Paula Bassof, and Christine Moorman. "**Organizational improvisation and learning: A field study.**" Administrative science quarterly, vol.46, no.2,2001,pp: 304-337.
- 19- Tjørnehøj, Gitte, and Lars Mathiasen. "**Improvisation during process-technology adoption: a longitudinal study of a software firm.**" Journal of Information Technology, vol. 25, no.1,2010,pp: 20-34.
- 20- Trotter, Margaret J., Paul M. Salmon, Natassia Goode, and Michael G. Lenné. "**Distributed improvisation: a systems perspective of improvisation 'epics' by led outdoor activity leaders.**" Ergonomics, Vol.61, No. 2 ,2018,PP: 295-312.
- 21- Vera, Dusya, Louise Nemanich, Susana Vélez-Castrillón, and Steve Werner. "**Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability.**" Journal of Management, vol.42, no.7,2016,pp: 1874-1903.
- 22- Williams , Trenton A., Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, and Eric Yanfei Zhao. "**Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams.**" Academy of Management Annals, vol.11, no.2 ,2017,pp: 733-769.
- 23- Xu, Dayu, Shanlin Yang, and He Luo. "A Fusion Model for CPU Load Prediction in Cloud Computing." J. Networks, vol. 8, no. 11,2013,pp: 2506-2511.
- 24- Zheng, Yingqin, Will Venters, and Tony Cornford. "**Collective agility, paradox and organizational improvisation: the development of a particle physics grid.**" Information Systems Journal, vol.21, no. 4 ,2011,pp: 303-333.

#### **C – Thesies & Dissertations:**

- 25- Cronin, Jennifer ,"**Empowering Readiness: Influencing Crisis Management Success Outcomes**", PhD thesis, Faculty of Business, Bond University, Australia, 2016
- 26- Sahin , Bahadir, "**Factors Influencing Effectiveness Of Interorganizational Networks Among Crisis Management Organizations: A Comparative Perspective**" ,PhD thesis, Department of Public Affairs , College of Health and Public Affairs , University of Central Florida, Orlando, Florida ,2009.
- 27- Vuckic, Asmir , "**Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management**", Master Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden,2012.