

## تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية +

دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط

أكرم محسن الياسري \*

عادل عباس عبد حسين \*\*

ملخص:

تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط التي جرى اختيارها مجتمعاً لإجراء الدراسة أختيرت منه عينة عشوائية بلغ حجمها (280) شخصاً يمثلون القادة والعاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط . وقد حاولت الدراسة الإجابة على تساؤلات عدة منها ما دور الارتجال التنظيمي على الريادة الاستراتيجية الأكثر تلائماً وطبيعة للوضع الحالي للمصارف المدروسة في ظل أدائها وممارساتها . وللإجابة على التساؤلات المطروحة بنيت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين تضمنت كل منهما ست فرضيات فرعية ، ومن أجل التحقق من صدق الفرضيات التي جرى بنائها فضلاً عن معالجة البيانات التي تمخضت عنها إجابات عينة الدراسة أستعين بالبرنامج الاحصائي (EXCEL 2010) ، بعد اختيار الوسائل الاحصائية الملائمة والتي تنسجم مع طبيعة الدراسة كونها دراسة لامعلمية (Nonparametric) . أما أهمية الدراسة فتكمن بتناول الدور الذي يمكن أن يلعبه الارتجال التنظيمي على الريادة الاستراتيجية . وتوصلت هذه الدراسة الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات أبرزها أن تبني ممارسات وفلسفة الارتجال التنظيمي قياساً بالممارسات الرسمية المعتمدة على الاجراءات والروتين يسهم في بناء فلسفة متطورة للارتجال التنظيمي وسيناريوهات وقدرات ابداعية وجريئة تقود الى إحداث تغيير للوصول الى الريادة الاستراتيجية للمصارف الخاصة المدروسة ، وتوصلت الى مجموعة من التوصيات أعتمدت على نتائج الدراسة .

+ تاريخ استلام البحث / / 2015 ، تاريخ قبول النشر / / 2015 .

\*\* طالب دكتوراه .

البحث مستل من اطروحة دكتوراه للباحث الثاني .

**Abstract:**

The Study aims to tested the impact of Improvisation organizational on Strategic entrepreneurship , analytic study of the views of a sample of employess in the private banks in provinces the middle al-furit , that have been selected communities to conduct the study in a total sample size (280) people representing leaders and workers in the private banks in the middle al-furit provinces . the study tried to answer several quations including what role improvisation organizational on strategic entrepreneurship and the nature of the current situation of the banks studied in the light of its performance and practices . to answer the quations raised were built study on two major assumptions each included six hypotheses subset , in order to verify the authenticity of the hypotheses that have been built as well as data processing that emerged from the answers the study sample has been used to program the statistical (Excel 2010) , after the selection of statistical methods appropriate and consistent with the hypotheses of the study being (Nonparametric). The importance lies the study addressed the role that could be played organizational improvisational on strategic entrepreneurship , the study arrive at several from recommedations to strees necessity adopt practices and philosophy of organizational improvisation compared to the official practices based on proceduers and routines contribute to building a well-developed philosophy of improvisation and organizational scenarios and capabilities creative and blod , lead to a change reached to strategic enterepreneurship of the private banks studied , the study found a set of recommendations depend on the result of the study .

**المقدمة :**

بعد الارتجال التنظيمي في مجال التنظيم بمثابة القلب النابض في مختلف منظمات الأعمال ، ويختلف باختلاف البيئة ، فالبيئة التنظيمية الرسمية المتصلبة التي تحكمها القواعد والاجراءات والنصوص ، تعد الارتجال التنظيمي خرقاً لقواعد

التنظيم ، ومن ثم قد يحاسب الشخص أو يؤثر عليه بعدم الالتزام ، في الوقت الذي تعده ظاهرة الارتجال التنظيمي قابلية كبيرة لانتوافر لدى جميع القادة الاداريين أو العاملين بقدر ما يميز بها القلة منهم .

أن المصارف الخاصة عينة الدراسة هي مثال المنظمات التي يقوم جانب كبير منها على التعامل مع الزبائن ، لذلك فإن توفير مناخ إيجابي للارتجال التنظيمي كفيل بالانتقال الى أفق جديدة واعدة ، وتعلم كيفية التفاعل والتكيف بسرعة لاسيما في البيئات المعقدة والديناميكية ، والقدرة على الأرتقاء بالعمل خروجاً عن السياق لتقديم الأرقى من خلال الارتجال التنظيمي أو القدرة الآنية التي تكون غائبة أو متجاهلة عن التخطيط لأداء العمل . لقد تجسدت مشكلة الدراسة بتساؤلات متعددة كان أهمها ما دور الارتجال التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمصارف الخاصة عينة الدراسة . وقد أبتغت الدراسة تحقيق عدة أهداف منها تناول الدور الذي يمكن أن يلعبه الارتجال التنظيمي في تحقيق الريادة الاستراتيجية . أما أهميتها فقد نبعت من أن التوسع في دراسة عناصر الارتجال التنظيمي وعدم تقويت الفرص على المصارف عينة الدراسة في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول الى ريادة استراتيجية مرموقة . وتوصلت الدراسة الى جملة من الأستنتاجات والتوصيات المهمة وكان من أبرز التوصيات فيها هو ضرورة أن تعي ادارات المصارف الخاصة عينة الدراسة حاجتها الى الريادة الاستراتيجية كونها ضرورية أكثر من أن تكون ألتزاماً تفرضه التحديات التنافسية ، وهذا يستدعي القيام بالارتجال التنظيمي لتحقيق الريادة الاستراتيجية .

تكونت الدراسة من أربعة مباحث ، تضمن الأول منهجية الدراسة ، فيما تناول الثاني التأطير النظري لكلا المتغيرين ، أما الثالث فقد خصص لعرض الجانب التطبيقي ، فيما خصص الأخير ليتضمن عرضاً لأهم ما توصلت إليه الدراسة من أستنتاجات وما خرجت به من توصيات .

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة الخريطة التي يجري من خلالها تتبع مسار المتغيرات والكشف عن طبيعة تداخلاتها ونشوء العلاقة بينها ، وما يمكن القيام به من خطوات لغرض توضيح هذه العلاقات . لقد خصص هذا المبحث لعرض مسارات الدراسة وكما يأتي :

أولاً : مشكلة الدراسة : تجسدت مشكلة الدراسة بعدة تساؤلات مفادها :-

1. ما وضع الارتجال التنظيمي في المصارف المبحوثة حالياً ؟
2. هل تعتمد المصارف الخاصة عينة الدراسة على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني الارتجال التنظيمي يكون قادراً على تحقيق ريادة استراتيجية مرموقة لها .
3. ما طبيعة العلاقة بين الارتجال التنظيمي وبين عناصر الريادة الاستراتيجية في المصارف الخاصة عينة الدراسة .
4. ما دور الارتجال التنظيمي في الوصول الى الريادة الاستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ؟
5. ما دوافع التفكير بالارتجال التنظيمي والريادة الاستراتيجية وما مسببات تبنيها في الواقع العملي ؟
6. ما التصنيفات الفكرية الخاصة بأنواع الارتجال التنظيمي ومبررات اللجوء لاعتمادها في الممارسات الميدانية ؟

#### ثانياً : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. تحديد مستوى تبني المصارف المبحوثة للارتجال التنظيمي وتحديد مستوى الريادة الاستراتيجية.
2. معرفة الخصائص التي يجب توفرها في منظمات الاعمال حتى تصبح منظمات ريادية ؟ وما الستراتيجيات التي تسهم في تعزيز الابداع والارتجال التنظيمي لدى المنظمة .
3. التحقق من أستعداد القادة والعاملين ومقدرة الميدان ( القطاع المصرفي ) لتفعيل الارتجال التنظيمي في عناصر الريادة الاستراتيجية للمصارف المدروسة .

#### ثالثاً : مسوغات الدراسة

تتجسد مسوغات الدراسة بعدة نقاط يمكن توضيحها كما يأتي :

- 1- إن ماشجع الباحثان على إجراء الدراسة الحالية هو حداثة مفهوم الريادة الاستراتيجية ، و أيمان الباحثان العميق بأن فهم الريادة الاستراتيجية هو أساس لأستيعاب هذا المفهوم والأستفادة منه وهو مفتاح لنجاح كل الأعمال ، وأن كل الأنشطة والتعاملات التي تجري سوف تعزز الريادة الاستراتيجية للمصارف المدروسة .

2- محدودية الاسهام العلمي في حقل ادراك مضامين الارتجال التنظيمي في منظمات الاعمال ، إذ لم يستطيع الباحثان العثور على دراسات نادرة جداً سواء أكانت عراقية أم عربية سلطت الأضواء على مضامين الارتجال التنظيمي .

3- إذ تسعى الدراسة الى ترسيخ وعي المصارف الخاصة العراقية بضرورة تبني مفهوم الريادة الاستراتيجية ، بوصفه متغير حاسم في نجاح المصارف وتحسين قدرتها في تقديم خدمات مصرفية أفضل وتعكس الحاجة الفعلية لزيائهم للنهوض بواقع خدماتهم عن طريق الافادة من مفهوم الارتجال التنظيمي .

#### رابعاً : أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة من خلال المؤشرات الآتية :-

1. التوسع في دراسة عناصر الارتجال التنظيمي وعدم تقويت الفرص على المصارف المبحوثة في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها الى تحقيق الريادة الاستراتيجية .
2. إثارة أهتمام الميدان المدروس لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الافادة منها في الوصول الى الريادة الاستراتيجية .
3. أهمية الارتجال التنظيمي وما يمكن أن يؤديه من دور إيجابي أو سلبي في حياة المصارف المدروسة .
4. دراسة امكانية تعزيز الريادة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة عند ممارستها وتطبيقها مفهوم الارتجال التنظيمي .

#### خامساً : فرضيات الدراسة

من أجل الوصول الى تقديم حل مؤقت لمشكلة الدراسة ومن ثم اختياره للتحقق من صحته أم عدمه فقد جرى صياغة الفرضيات الآتية وكما يأتي :-

أ :- الفرضية الرئيسة الاولى :إن أستبعاد الارتجال التنظيمي يسهم في إضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية. ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية هي :-

1. إن استبعاد بناء الحل يسهم في اضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية .
2. إن استبعاد الحدس يسهم في اضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية .
3. إن استبعاد الابتكار يسهم في اضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية .

4. إن استبعاد التكيف يسهم في اضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية .
5. إن استبعاد الإبداع يسهم في اضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية .
6. إن استبعاد اكتساب الفرصة يسهم في اضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية .
7. إن استبعاد بناء ادراك المخاطر في اضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية .
8. إن استبعاد العفوية يسهم في اضعاف علاقته بالريادة الاستراتيجية .

ب :- الفرضية الرئيسة الثانية : التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يؤثر في الريادة الاستراتيجية. ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية هي :-

1. التوسع في بناء الحل يؤثر في الريادة الاستراتيجية .
2. التوسع في الحدس يؤثر في الريادة الاستراتيجية .
3. التوسع في الابتكار يؤثر في الريادة الاستراتيجية .
4. التوسع في التكيف يؤثر في الريادة الاستراتيجية .
5. التوسع في الإبداع يؤثر في الريادة الاستراتيجية .
6. التوسع في اكتساب الفرصة يؤثر في الريادة الاستراتيجية .
7. التوسع في ادراك المخاطر يؤثر في الريادة الاستراتيجية .
8. التوسع في العفوية يؤثر في الريادة الاستراتيجية .

#### سادساً : مجتمع الدراسة وعينتها وحدودها

جرى اختيار المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط مجتمعاً لإجراء الدراسة في عينة بلغ حجمها (280) شخصاً من القادة والعاملين في المصارف الخاصة المذكورة جرى اختيارهم بصورة عشوائية ، وقد وزعت (298) أستبانة ، أسترجع منها (280) جرى إخضاعها للتحليل الاحصائي وهي تشكل نسبة (93%) من العدد الكلي للاستبانات الموزعة ، وقد حددت مدة انجاز الدراسة من 2014/1/4 ولغاية 2015/ 4/ 22 .

**سابعاً : أدوات جمع البيانات والمعلومات**

جرى الاعتماد في جمع البيانات الخاصة بالجانب النظري للدراسة والتي صُيرت معلومات فيما بعد ، من خلال أستخلاص ما يصب منها في موضوعاتها ، على العديد من المصادر منها الكتب ، الرسائل والاطاريح ، فضلاً عن البحوث وما توافر منها على الشبكة العنكبوتية العالمية . أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد جرى الاعتماد على الاستبيان بوصفه أحد أدوات القياس الوصفي في المنهج الاستطلاعي ، إذ عرضت على عدد من المحكمين ( أنظر الملحق 1 ) لقياس مدى دقتها في تحقيق أهداف الدراسة محققة مدى كفاية حجم العينة بلغ (0.93) وهو معامل مرتفع يشجع على اعمامها على العينة المستهدفة .

**ثامناً : أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية**

\_لاتسام الدراسة بالطبيعة اللامعلمية (Nonparametric) \_فقد أستعين بأدوات إحصائية متعددة منها :

- 1 . الوسط الحسابي الموزون : يستعمل لتحديد مستوى الإجابات لمتغيرات الدراسة ، وهو قيمة تشابه الوسط الحسابي . وتستعمل بشكل واسع في الاحصاء الوصفي .
- 2 . معامل التفسير (R2) :يستخدم لتحديد نسبة ما يفسره المتغير (X) من تغيرات تطراً على المتغير التابع (Y) ، أي يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
- 3 . معامل ارتباط بيرسون للرتب : لقياس العلاقة بين متغيرين ، أي اختبار الصدق التكويني بين كل فقرة والدرجة الكلية ل فقرات القياس .
- 4 . معامل الانحدار البسيط (Simple regression) : يستعمل لقياس التأثير المعنوي لمتغير مستقل على متغير تابع .

**تاسعاً : متغيرات الدراسة ومقاييسها**

تعد أبعاد الدراسة الفرعية الأدوات التي يجري من خلالها قياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة ومدى تأثير أحدهما بالآخر . فقد جرى اعداد مقياس من لدن الباحثين بالاعتماد على الادبيات ذات العلاقة يبينها الجدول ( 1 ) في تحديد ثمانية أبعاد لمتغير الارتجال التنظيمي هي ( بناء الحل ، الحدس ، الابتكار ، التكيف ، الابداع ، اكتساب الفرصة ، ادراك المخاطر ، العفوية ) ، أما متغير الريادة الاستراتيجية فقد حددت أبعاده ب ( ثقافة ريادية ، قيادة ريادية ، عقلية ريادية ، ادارة الموارد استراتيجياً ) ، أعتمد فيها مقياس ليكرت ذي التدرجات الخمسة ، وكما في الجدول (1) .

## جدول (1)

## المصادر المعتمدة في بناء مقياس الدراسة

المصادر	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
( Kamoche et al , 2005 ) ( Vuckic , 2012 )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء الحل .</li> <li>- الحدس .</li> <li>- الابتكار .</li> <li>- التكيف .</li> <li>- الإبداع .</li> <li>- الفرصة .</li> <li>- إدراك المخاطر .</li> <li>- العفوية .</li> </ul>	الارتجال التنظيمي	أولاً
( Kimuli , 2012 )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقافة ريادية .</li> <li>- قيادة ريادية .</li> <li>- عقلية ريادية .</li> <li>- إدارة الموارد استراتيجياً .</li> </ul>	الريادة الإستراتيجية	ثانياً

المصدر : من إعداد الباحثين .

## المبحث الثاني

## الجانب النظري للدراسة

يقدم هذا المبحث عرضاً نظرياً لمتغير الارتجال التنظيمي . بوصفه متغيراً مستقلاً والريادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً

معتمداً ، وكما يأتي :

أولاً : الارتجال التنظيمي

## 1 . النشأة والتطور المفاهيمي للارتجال التنظيمي

تشير الادبيات ذات العلاقة إلى أن موضوع الارتجال التنظيمي هو من الموضوعات الناشئة والتي لاتزال في مرحلة

التطور . ويعد موضوعاً جديداً على المنظمات وعلى علم الادارة عموماً وأكتسب أهمية كبيرة في الحقبة الأخيرة من القرن

العشرين .

فالارتجال يكون تنظيمياً إذا تم تنفيذه من لدن منظمة أو أعضائها لان الأفعال تكون تنظيمية إذا نفذها شخص أو أكثر نيابة عن فريق وهي منظمة أو مشروع ( 7 : Cunha , et al , 1999 ) .

مما يعني إن الارتجال التنظيمي هو عملية مدروسة ومتمعمة ( Krueger , et al , 2000 : 412 ) .

وعالم الأعمال اليوم يتطور بوتيرة متسارعة لتتواجه المنظمات مع واقع ليس هناك فيه دائماً الوقت للتخطيط . ونتيجة لذلك فالعاملين كثيراً ما يجبرون على العمل قبل أن يتمكنوا من القيام بتحليل كامل لجميع الخيارات المتاحة ، لذلك ظهر الارتجال التنظيمي كعلم ناشئ للإدارة ولمساعدة المنظمات على التكيف مع هذه الحقيقة الواقعية والجديدة ( Mcknight & Bontis , 2002 : 219 ) .

إن رجال الأعمال يجب أن يكونوا قادرين على الخروج فعلياً عن الخطط من أجل التكيف مع هذه الظروف البيئية والتي في كثير من الحالات تتغير بسرعة وبشكل غير متوقع (Hmieleski & Ensley , 2004:296). وينظر إلى عملية تنظيم المشاريع على أنها أفضل لنشاط الارتجال التنظيمي إذ إن الارتجال التنظيمي يمزج بين ما هو مخطط والسلوك الناشئ ( Hmieleskie , Corbett , 2008 : 483 ) .

وأفاد ( العبدلي ، 2010 : 81 ) إن هناك تناقضاً بين معنى مفردتي ( الارتجال ، تنظيمي ) . " فالارتجال " يشير إلى الدرجة التي يتلاقى فيها التركيب والتنفيذ معاً في الزمن ، إلا أن مفردة " تنظيمي " مأخوذة من تنظيم وتعني العمل بنظام وروتين وتخطيط لتحقيق الأهداف المحددة فيبرز التناقض بين معنى المفردتين بأن التنظيم يعتمد على الروتين والتخطيط ، بينما الارتجال يلغي الروتين ويعمل عند تعطل أو عجز التخطيط ولكن يمكن اعتماد هاتان المفردتان معاً في الفكر الإداري ( الارتجال التنظيمي ) ، ويمكن إزالة هذا التناقض لإن جوهر الارتجال التنظيمي هو لإيجاد حل لمشكلة طارئة تواجه العمل وتعجز الخطط الموضوعة مسبقاً عن حلها ، فاعتماد الروتين قد يزيد من خطورة المشكلة لذلك يكون الارتجال التنظيمي وسيلة أو طريقة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة .

ولعل العمل على الارتجال التنظيمي هو مجرد بداية للخروج في الريادة الإستراتيجية ،

( Baker , Nelson , 2005 : 60 ) ، ( Baker , et al , 2003 : 255 )

( Hmieleski & Corbeet , 2006 : 50 ) .

## 2 . مفهوم الارتجال التنظيمي

بعد إزالة التناقض بين المفردتين ( الارتجال والتنظيم ) ومن أجل الحصول على صورة واضحة للارتجال التنظيمي ، ولغرض وضع تعريفاً للباحثين في دراستهم هذه فإنه ينبغي عرض المفاهيم التي تناولها الكتاب والباحثون للارتجال التنظيمي ، وعلى وفق سياقها الزمني والتي يبينها جدول (2) .

## جدول ( 2 )

## مفاهيم الارتجال التنظيمي على وفق السياق الزمني اعتمادا على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكتاب أو الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم أو التعريف	الحقل (المجال)
وجهات نظر تنظيمية في الارتجال					
.1	Follett	1930	2	حالة ثالثة للتحويل التي لا يمكن إن يطلق عليها وصفا تقليديا .	تطوير تنظيمي
.2	Quinn	1980	6	ضعف التنظيم الذي نتج عن شيء غير متوقع أو من سوء التخطيط .	تعليم تنظيمي
.3	Ellis	1982	4	التعامل مع القضايا عند ظهورها .	إستراتيجية
.4	Berry & Irvine	1986	272	الأداء المعرفي اليومي .	نظرية منظمة
.5	Weick	1990	6	لا يوجد هناك تمييز بين التركيب والأداء والهيكل من العملية .	هيكل تنظيمي
.6	Perry	1991	51	صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات سوية في الوقت الحقيقي	ريادة
.7	Brown & Duguid	1991	47	الاستجابة للحالة مهما كانت وبناء النماذج الخاصة التي تقدر للصعوبات الاستثنائية التي يجد الأفراد أنفسهم فيها .	تعلم تنظيمي
.8	Bastien & Hostager	1992	69	تركيب العمل والأداء بشكل متلائم وغير منفصل لكل من التركيب والأداء عن التراكيب وأساليب الأداء السابقة .	اتصال تنظيمي
.9	Weick	1993	640	العمليات والتصاميم المعاد هيكلتها باستمرار أو نموذج الإخفاء المتحول أو المعنى الطارئ المفروض على التدفق المستمر للنشاط الاجتماعي .	إدارة
.10	Slocum et al	1994	46	أداء العمل في أي وقت لأي شخص وفي أي مكان والقيام بكل شيء .	تعلم تنظيمي

أدارة	بناء الحدس على نحو سريع والخيارات المرنة لمواجهة البيئة غير الواضحة والمتغيرة ودمج تعلم الوقت الحقيقي من خلال تكرار التصميم واختباره مع تركيز وضبط المعلمات والقادة الأقوياء .	70	1995	Eienhardt & Tabrizi	11
-------	--	----	------	---------------------	----

إستراتيجية	الظهور بطرائق إبداعية جديدة لم يخطط لها من قبل .	34	1996	Crossan et al	12
إدارة	الحدس الذي يوجه العمل بطريقة تلقائية .	156	1997	Crossan & Sorrenti	13
تطوير تنظيمي	صياغة سلسلة من الإبداعات المحلية لتزيين الهيكل والرد التلقائي وفرص غير متوقعة وتبني الإبداعات وتكرارها في اغلب الأوقات	13	1997	Orlikowski & Hoffman	14
ذاكرة تنظيمية وإبداع	الدرجة التي يتقارب بها التركيب مع تنفيذ الفعل في الزمن .	698	1998	Moorman & Miner	15
تمويل	تصور للفعل حالما يظهر للعيان تقوم به المنظمة أو أعضائها اعتمادا على ما متوفر من موارد معرفية ومادية وشعورية واجتماعية .	7	1999	Cunha et al	16
إستراتيجية	محاولة اتخاذ إجراءات خلاقة في الحالات المعقدة والغامضة .	287	1999	Drazin & et al	17
ريادة	القدرة على إعادة الجمع ما بين المعرفة والعمليات بشكل تلقائي في الزمن الحقيقي فينتج عن ذلك حلا إبداعيا للمشكلة متأصل في واقع تلك اللحظة .	5	2001	Mcknig ht	18
تعلم تنظيمي	هو عنصر داعم للمنظمة في الظروف الطارئة يتضمن القدرة على استخدام الأحاسيس ، العواطف ، الإبداع ، المهارة ، التواصل ، والثقافة التجريبية لمصلحة المنظمة .	2	2003	Van Emmel	19

إستراتيجية	هو توجه وتقنية لتحسين والتجديد الاستراتيجي للمنظمة .	4	2004	Meyer	20
سلوك تنظيمي	هو بناء الحل والبحث عن الأفكار المفيدة من خلال السلوك العضوي في الأداء .	34	2004	Shalley & Gilson	21
استراتيجية	التكيف المبدع لمجموعة من الظروف .	204	2005	Vera & Crossan	22
نظرية منظمة	استنباط (ابتكار) الحلول العبقريّة للمشاكل المفاجئة المستعصية .	204	2005	Vera & Crossan	23
إدارة	إظهار الفهم الحدسي للفرد لظاهرة معينة في مكان الحدث واختبار وإعادة تركيبها في حين لا يزال فيه الوقت يصنع نوع من الاختلاف .	5	2005	Crossan et al	24
إدارة	ظاهرة مبنية على أساس الوقت كونه يرتكز على توقيت عملية إدراك	4	2005	Meyer	25

	الفعل وتنفيذه .				
سلوك تنظيمي	عملية تنظيم خلال الحدث تتضمن القدرة المميزة للأفراد والجماعات والتي تستخدم مع التخطيط من اجل إحداث تكامل (ما الذي يجب عمله) بشكل قياسي .	12	2006	Kendra & wachen	26
تعلم تنظيمي	مفتاح التعامل مع الأزمات الجارية المفاجئة .	5	2007	Leybourn	27

إستراتيجية	إستراتيجية طارئة تتلشى فيها مرحلة الصياغة والتنفيذ في سياق الوعي المشترك اللداء الفردي أو الجماعي بالاستناد إلى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائيا لحظة الارتجال .	125	2007	العنزي و الساعدي	28
هيكل تنظيمي	الأعمال الخلاقة والمبدعة في ظروف غامضة ومعقدة أو هو الاندماج المتعمد والجوهري للتصميم والتنفيذ من اجل الإنتاج الجديد أو (المبتكر) .	4	2008	Magni et al	29
أدارة	خطوة جريئة كالإمام في ظل الظروف البيئية المعقدة .	5	2008	Crotan et al	30
إدارة	قدرة المنظمة أو أعضائها على اتخاذ القرار المشاكلة المفاجئة التي عجز التخطيط المسبق عن وضع حلول لها بالاستناد إلى ما متوفر من موارد مادية ومعرفية واجتماعية وشعورية وثقافية .	85	2010	العبدلي	31

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها في الجدول .

ومن وجهة نظر الباحثين أيضاً فإنه يمكن تحديد مفهوم الارتجال التنظيمي بالنقاط الآتية :

- 1- حل سريع وجديد لمنظمات القرن الحادي والعشرين .
- 2- مجرد بديل مكمل للتخطيط .
- 3- نموذج سلوكي مميز لنقص القدرات الاستباقية .
- 4- ضعف أو اختلال في السلوك التنظيمي .
- 5- تعليمات بالوقت المحدد وبحجم واحد يناسب الجميع .
- 6- اكتشاف جديد وحديث للمنظمات التي تكون في الموقع الأممي .
- 7- استعارة جديدة لطيفة .

## 3 . أبعاد الارتجال التنظيمي

يعد الارتجال التنظيمي من الأنشطة التنظيمية التي تحتاج الى قدرات عقلية عالية المستوى كذلك يحتاج تطبيقه على أرض الواقع الى تحديد أبعاده بشكل دقيق ، لذا قدم الباحثون إسهامات متعددة لوصف أبعاد الارتجال التنظيمي ، يمكن ايجازها ، وكما يأتي :

## أ . بناء الحل Bricolage :-

يمكن تحديد ثلاث ملامح رئيسة لمصطلح ( Bricolage ) هي :-

- وجود الموارد في متناول اليد - ( موارد غير مستخدمة ) .
- إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة .
- انجاز العمل .

ويعرف بناء الحل بأنه " القيام بتطبيق مزيج من الموارد في متناول اليد وإغتنام المشاكل والفرص الجديدة "

( Baker & Nelson,2005 :333) .

## ب . الحدس Intuitive :-

إلى جانب بناء الحل نمتلك عنصراً أساسياً آخر في بناء الارتجال التنظيمي الذي يتعامل مع المعرفة والإجراءات ( Leybourne , 2006 : 371 ) ، وهو الحدس ويوصف بأنه الافادة من الخصائص الطبيعية لأدمغتنا لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة .

وعندما يتعلق الأمر بالتجربة فيمكن وصف الحدس بأنه شيء مكتسب في إطار مهنة واحدة ويرتبط بشكل وثيق مع الخبرات وعلى النقيض من العمر ، ومن اجل فهم أفضل للحدس فانه لا بد من التفكير في الدماغ . وينقسم إلى نظامين عند معالجة المعلومات نظام تحليلي ، نظام البديهية ( Eletero,2010: 2 ) .

## ج : الابتكار Creativity :-

الابتكار هو عملية الانحراف عن الممارسات القائمة أو المعرفة ( Rogers , 1983 : 1 ) . وهذا يعني إن الابتكار قد يعتمد على أي جهاز أو نظام أو عملية أو مشكلة أو برنامج أو منتج أو خدمة ما . وهو جديد للمنظمة وكذلك بعني

عملية التكيف وليس من الضروري إن تكون عملية جديدة في العالم ، ما دامت جديدة إلى المنظمة تعد ابتكار ( Doughetry , 1996 : 429

. إن المنظمات يمكن إن تبتكر طريقة جديدة لتوزيع المنتج عن طريق جمع بيانات الزبائن وتحليلها والتخطيط لقناة توزيع جديدة أي إن المنظمة مبتكرة ولكن ليس مرتجلة ( 11 : Moorman & Miner , 1998b ) .

#### د - التكيف Adaptation :-

التكيف هو الجزء المركزي من المرونة ويضم التكيف المعرفة من حيث التوقع (Anticipation) ( ما يمكن توقعه) ويرمز له اختصاراً ( A ) ، واستعداد ( Attention ) ( ما الذي تبحث عنه) ويرمز له اختصاراً ( A ) ، والاستجابة (Response) (ماذا تفعل) ويرمز له اختصاراً ( R) ( Hollnage et al , 2006 : 35) .

فالتكيف يمكن أن يحدث متى ما أرادت المنظمة عندما تخطط مسبقاً للتكيف والتحول ، وتعد خطة طوارئ للتكيف مع الظروف غير الملائمة وللأحداث غير المتوقعة والمفاجآت من خلال القدرة على تحديد المشاكل وتحديد الأولويات . وكذلك التكيف من خلال الاحتواء عن طريق التعامل مع المشاكل ويتم ذلك بمراقبتها والتخطيط لها ، فضلاً عن الاستجابة للمشاكل الناشئة التي لا يمكن التنبؤ بها ( Weick and Sutcliff , 2007 : 2 ) .

#### هـ - الإبداع Innovation :-

الإبداع هو عملية توليد شيء جديد يحقق قيمه معينة لفرد أو منظمة أو صناعة أو مجتمع . وينظر للارتجال التنظيمي بعده المفتاح الرئيس للإبداع وهو حاسم في سياق التطور البشري ، ( 1 : Hackbert,2010 ) .

#### و- الفرصة Opportunity :-

منظمات الأعمال لاسيما الريادية منها تبحث عن الفرصة واستثمارها داخل البيئة غير المستقرة التي تعمل بها ، وإن الرياديين يملكون أفكاراً مطورة لخلق الرفاهية وتحقيق الميزة التنافسية .

وقد عرف ( 391 : Hitt et al . , 2007 ) الفرصة الريادية بأنها الاستغلال للظروف التي تساعد على إيجاد السلع والخدمات الجديدة والتي تعمل على تحقيق الإشباع لحاجة السوق ، وتأتي هذه الفرصة لأسباب عدة :-

- عدم تماثل المنافسة في الأسواق .
- عدم تماثل عوامل إنتاج السلع والخدمات .
- توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بشكل غير متماثل بين الأفراد .

#### ز - أدراك المخاطر Risk perception :-

أدراك المخاطر لا يذكر إلى حد ما معنى تصور المخاطر في الارتجال التنظيمي وهو يتكلم عن الخوف من ذوي الخبرة عندما يتجاوز الموظفين ( الأفراد ) الحدود الآمنة إلى المجهول ( Leyboune,2002 : 347). إن المنظمات التي تدعم الارتجال التنظيمي بشكل كبير يمكن أن تقلل من تأثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بها والأفراد قد ينظرون إلى نفس الخطر بطرق مختلفة وهذا له علاقة مع تجربة الفرد والقيم والمحفزات وغيرها ( Vuckic , 2012 : 20 ) .

#### ح- العفوية Spontaneity :-

من بين أهم ما يميز الارتجال التنظيمي عفويته و قدرته على تعزيز التفاعل مع البيئة دون تخطيط ، ويحدث هذا في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة لان ليس لدى الارتجال التنظيمي إلا الانتظار حتى تكون الظروف والموارد المتاحة مثالية وذلك لان التخطيط والتنفيذ يحدث في وقت واحد ، وكذلك السرعة هي ميزة أيضا ( Pina , et al , 1999 : 40 ) .

#### ثانياً : الريادة الاستراتيجية

##### 1 . مفهوم الريادة الاستراتيجية وطبيعتها

إن مسعى البحث في موضوع الريادة الإستراتيجية هو محاولة لفهم إستطاعة المنظمة في تحقيق النجاح وإستدامة ميزتها التنافسية من خلال الإستجابة لتغيرات بيئية معينة . الريادة الإستراتيجية هي مجال فرعي لريادة المنظمة التي تتضمن الأنشطة الريادية .، وترتكز على المستقبل بالإضافة إلى ذلك تركز في المقام الأول على الأعمال الداخلية ، وعلى كيفية أن يكون الأفراد مبتكرين ومبدعين بشكل خلاق وعلى بناء الثقة والمسؤوليات . ومن خلال ذلك تتوقع المنظمات الريادية أن تحسن من أداء الأعمال ، ويرتبط الأداء بكل من السلوك والتخطيط الاستراتيجي ( Meyer & Happard , 2000 : 1 ) .

إن الفكرة الأساس التي تقوم عليها الريادة الإستراتيجية تتمثل بمفهوم الإستراتيجية المصممة لغرض الإجابة على التساؤل الأتي : ( لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها ؟ ) ( Klein et al , 2012 : 2 ) .

فالريادة الإستراتيجية قدمت أساسا كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الإستراتيجية ( Mathebula , 2011 : 2 ) ( Hinkler et al , 2009 : 3 ) .

ومحصلة للتكامل بين هذين الميدانيين المهمين ( Siren et al , 2012 : 18 , Genic , 2012 : 73 ) .

أشار الكتاب والباحثون الى مفاهيم عدة للريادة الاستراتيجية ولم يتفقوا على تحديد مفهوم واحد للمصطلح إذ عرفه (Godhwani,2008:1) بأنه جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من إستثمار الميزة التنافسية الحالية واستكشاف الإبداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية .

كما عرفه كل من (Hinkler et al.,2009:3) ، الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية . وفي الصدد نفسه عرفه (Kimuli,2011:26) هو ذلك السلوك الساعي إلى تقييم الفرص وتصميم استراتيجيات قادرة على استغلال تلك الفرص . كما أشار إليه (Yilmaz,2012:73) هو حقل حديث في عالم الإدارة يعتمد على تكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على خلق الثروة .

ويحدد (Rensburg,2013:16) بأن الريادة الاستراتيجية هي توجه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي . كما أشار (Mujura,2014:1) الى أن الريادة الاستراتيجية هي وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في البلدان الأقل نمو اقتصاديا LEDC والدول المتقدمة أكثر اقتصاديا MEDC لتمييز أعمال المنظمة حالياً في ظل البيئة الاقتصادية والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وخلق فرص عمل مستدامة وتنمية القدرات .

وفي ضوء ما سبق فإن الريادة الاستراتيجية هي فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف الى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل أستغلالها عن طريق ايجاد وسائل لتحويل امكانيات القادة والعاملين الى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية ، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة و إستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة للزبون .

## 2 . حواجز الريادة الاستراتيجية :

هناك ستة حواجز للريادة الاستراتيجية يمكن أيجازها كما يأتي :

أ . الأنظمة : الأنظمة التي تم تأسيسها قد لا يكون هناك أحد مستعد أو يرغب بها بسبب قصورها في مواجهة التغيير . الحالات والأوضاع الأبعد (الإضافية ) للأعمال تتطلب وتحكم وجود أنظمة مفهومة وواضحة . الأمر الذي يجعل الفرد غير راضي أو راغب بتلك الأنظمة لمواجهة التغيير وتحقيق الريادة الإستراتيجية ( Struwing ,2003: 354 ) .

ب . الهياكل : توازن طبيعة التدرج أو التسلسل التنظيمي للمنظمات الكبيرة لن يؤدي إلى سلوك رياضي مع تباعد المسافة بين مستويات الإدارة العليا والمستويات الأدنى للقوى العاملة ( Evans , 2000 : 252 ) .

ج . السياسات والأجراءات : تبين الإجراءات والسياسات من شكلها الخارجي بشكل مباشر وصريح على متطلبات التخطيط التي تفرضها الإدارة رسمياً وتقود إلى توليد شعور بالكبت والإحباط لروح المبادرة الجديدة ( Mc Grath & Macmillan , 2000 : 232 ) .

د . الفرد : نشاط الريادي وعقليته تتبع من خلفيته والبيئة المحيطة وقدرات وقابليات أخرى تدفعه وتحفزه إلى جانب الحاجة للإبداع دون الاستقرار في مكان محدد فقط والثبات على الرقابة التي تفرضها الإدارة ، Martins & Terblanche ، ( 68 : 2003 ) .

هـ . الثقافة : الحواجز في الغالب تؤدي إلى أصل ونشأة الفرد الجديرة بالاهتمام التي تؤدي إلى اختلافات بين ثقافات المنظمة التقليدية الناشئة في المنظمات وثقافة الريادي ( Evans , 2000 : 252 ) .

و . التوجه الاستراتيجي : يمكن التعرف على أفكار الإدارة التي تكون بعيدة وغير واضحة من خلال أسلوب أو نمط الإبداع للتوقعات والاحتمالات التي تفكر وترغب بها المنظمة وتفترضها .

### 3 . أبعاد الريادة الاستراتيجية

إن أبعاد الريادة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً هي الأبعاد التي جاءت بها دراسة (Ireland&Webb,2007:49) والتي تعد أساساً أستند إليه العديد من الباحثين من بعدها من خلال المقياس الذي أعده لقياس الريادة الاستراتيجية ، والذي حدد الأبعاد الرئيسة للريادة الاستراتيجية بأربعة أبعاد سيتم ايجازها بالآتي :

أ . الثقافة الريادية **Entrepreneurial Culture** :- هي واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع ،

وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل ، والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع

واعتبار التغيير المحرك باتجاه الفرص ( Hitt et al , 2011 : 2 ) .

ب . القيادة الريادية **Entrepreneurial Leadership** :- هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد إستراتيجياً من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية ( Kimuli , 2011 : 14 ) .

ج . العقلية الريادية **Entrepreneurial Mindset** :- يمكن اعتبار العقلية الريادية في ريادة الاعمال هي ظاهرة فردية وجماعية وذات اهمية للمديرين والعاملين في المنظمات للتفكير والعمل ريادياً ( Mohutsiwa , 2012 : 41 ) .

د . إدارة الموارد استراتيجياً **Strategic Management Resources** :- المنظمات الريادية مطالبة بتحقيق التوازن بين البحث عن الفرصة ( سلوكيات الريادة ) والبحث عن الميزة ( السلوكيات المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية ) وان جزءاً من الريادة يتطلب مرونة وحدائة ، في حين إن إدارة الجزء الاستراتيجي يسعى الى الاستقرار والقدرة على التنبؤ .

### المبحث الثالث

#### أختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

يهدف هذا المبحث الى التعرف على أختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، وكما يأتي:-

أولاً - الفرضية الرئيسية الاولى :

( إن استبعاد الارتجال التنظيمي يسهم في إضعاف علاقته بالريادة الإستراتيجية ) .

ولقد تفرع من هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية ،وكما مبين في المبحث الأول ، ومن أجل اختبار الفرضية استعمال الباحثون طريقة (الارتباط الجزئي) .ويظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 3 ) الذي اختبر هذه الفرضية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك انخفاضاً في قيمة معاملات الارتباط الجزئية بين الارتجال التنظيمي و الريادة الإستراتيجية بشكل إجمالي وفرعي ، فعلى المستوى الفرعي نجد أن هناك انخفاض في قيمة معامل الارتباط بين كل أبعاد الارتجال التنظيمي والريادة الاستراتيجية إذا تم استبعادها ،وهذا الكلام ينطبق أيضا على التحليل الإجمالي. وتدل النتائج الواردة في الجدول أدناه على قبول الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية بنسبة (100%) ،وذلك يعني إن استعمال المنظمات لعنصر الارتجال التنظيمي يمكن إن يزيد من قوة وفاعلية اثرها في الريادة الإستراتيجية وبالشكل الذي يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية.

## جدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط الجزئي بين متغير الارتجال التنظيمي والريادة الإستراتيجية بعد استبعاد الارتجال التنظيمي

قيمة علاقة الارتباط بين الارتجال و الريادة بعد الاستبعاد.	قيمة علاقة الارتباط بين الارتجال والريادة قبل الاستبعاد.	البعد الذي تم استبعاده
0.709	0.807	بناء الحل
0.777		الحدس
0.777		الابتكار
0.78		التكيف
0.758		الإبداع
0.768		اكتساب الفرصة
0.756		إدراك المخاطر
0.74		العفوية
0.63		الارتجال التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين

## ثانياً - الفرضية الرئيسية الثانية :

( التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يؤثر في الريادة الاستراتيجية) ،ويتفرع عن هذه الفرضية ثمانية فرضيات فرعية وكما موضح في المبحث الأول من هذه الدراسة.

من اجل اختبار الفرضية المذكور أننا اعتمد الباحثون على استعمال الانحدار الخطي البسيط ،وبيين الجدول ( 4 ) نتيجة اختبار الفرضية على المستوى الفرعي والكلي .

## جدول ( 4 )

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الارتجال التنظيمي على الريادة الإستراتيجية

معامل بيتا (Beta)	R <sup>2</sup>	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	الريادة الاستراتيجية		المتغير التابع
				β	α	

						المتغير المستقل
0.604	0.36	159.41**	12.62**	0.35	1.65	بناء الحل
0.35	0.12	38.88**	6.236**	0.25	1.89	الحدس
0.40	0.16	53**	7.28**	0.25	2.07	الابتكار
0.42	0.17	59.69**	7.72**	0.35	1.45	التكيف
0.50	0.25	93.81**	9.68**	0.33	1.72	الإبداع
0.47	0.21	77.24**	8.78**	0.31	1.84	الفرصة
0.46	0.21	73.58**	8.57**	0.35	1.49	إدراك المخاطر
0.55	0.30	122.24**	11.05**	0.36	1.57	العفوية
0.73	0.53	321.80**	17.93**	0.775	0.048	الارتجال التنظيمي

(\*\* تعني معنوي بمستوى 1%) .

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

1- إن قيمة معامل انحدار الارتجال التنظيمي على الريادة الإستراتيجية بلغت (0.775) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.775) إذا ازداد الاهتمام بالارتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (17.93) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (321.80) ، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج فقد بلغ (0.53) ، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.73) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.73) من زيادة الارتجال التنظيمي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الرئيسية السابعة ، بمعنى (التوسع في تبني الارتجال التنظيمي يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة ) . والأتي معادلة الانحدار  $SN=0.048+0.775 OI$

2- إن قيمة معامل انحدار بناء الحل على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.35) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.35) إذا ازداد الاهتمام ببناء الحل بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (12.62) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (159.41) ، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج فقد بلغ

(0.36)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.604) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.604) من زيادة بناء الحل بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (التوسع في بناء الحل يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة). والأتى معادلة الانحدار  $SN=1.65+0.35 BRI$

3- إن قيمة معامل انحدار الحدس على الريادة الإستراتيجية بلغت (0.25) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.25) إذا ازداد الاهتمام ببناء الحل بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (6.236)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (38.88)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) لأنموذج فقد بلغ (0.12)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.35) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.35) من زيادة الحدس

وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (التوسع في الحدس يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة). والأتى معادلة الانحدار  $SN=1.89 +0.25 INT$

4- إن قيمة معامل انحدار الابتكار على الريادة الإستراتيجية بلغت (0.25) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.25) إذا ازداد الاهتمام بالابتكار بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.28)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (53)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) لأنموذج فقد بلغ (0.16)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.40) مما يعني أن الريادة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.40) من زيادة الابتكار بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (التوسع في الابتكار يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة). والأتى معادلة الانحدار  $SN=2.07+0.25CRE$

5- إن قيمة معامل انحدار التكيف على الريادة الإستراتيجية بلغت (0.35) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.35) إذا ازداد الاهتمام بالتكيف بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.72)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (59.69)، ويتضح

من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج فقد بلغ (0.17)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.42) مما يعني أن الريادة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.42) من زيادة التكيف بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى (التوسع في التكيف يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة) . والأتي معادلة الانحدار  $SN=1.45+0.35AD$ .

6- إن قيمة معامل انحدار الإبداع على الريادة الإستراتيجية بلغت (0.33) مما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.33) إذا ازداد الاهتمام بالإبداع بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (9.68)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (93.81)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج فقد بلغ (0.25)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.50) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.50) من زيادة الإبداع بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، بمعنى (التوسع في الإبداع يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة) . والأتي معادلة الانحدار  $SN=1.72+0.33 INN$ .

7- إن قيمة معامل انحدار الفرصة على الريادة الإستراتيجية بلغت (0.31) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.31) إذا ازداد الاهتمام بالفرصة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.78)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (77.241)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج فقد بلغ (0.21)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.47) مما يعني أن الريادة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.47) من زيادة الفرصة بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية السادسة، بمعنى (التوسع في أكتساب الفرصة يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة) . والأتي معادلة الانحدار  $SN=1.84+0.31 OPP$ .

8- إن قيمة معامل انحدار إدراك المخاطر على الريادة الإستراتيجية بلغت (0.35) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.35) إذا ازداد الاهتمام بالفرصة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (8.57)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت

(73.58)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج فقد بلغ (0.21)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.46) مما يعني أن الريادة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.46) من زيادة إدراك المخاطر بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة . أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية السابعة ، بمعنى ( التوسع في إدراك المخاطر يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة ) . والآتي معادلة الانحدار  $SN=1.49+0.35 RP$ .

9- إن قيمة معامل انحدار العفوية على الريادة الإستراتيجية بلغت (0.36) ما يعني أن الريادة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.36) إذا ازداد الاهتمام بالفرصة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (17.93) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (321.80)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%)، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) للأنموذج فقد بلغ (0.30)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.55) مما يعني أن الريادة الإستراتيجية ستزداد بمقدار (0.55) من زيادة إدراك المخاطر بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثامنة ، بمعنى ( التوسع في العفوية يؤثر في الريادة الإستراتيجية للمنظمة ) . والآتي معادلة الانحدار  $SN=1.57+0.36SPO$ .

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

- سيجري في هذه الفقرة التطرق الى ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات مستندة فيها الى نتائج التحليلات الاحصائية ، وكما يأتي :
- 1- تبدي المصارف الخاصة فجوة كبيرة في ممارساتها على وفق ظاهرة الارتجال التنظيمي والواقع العملي الحالي منها .
  - 2- على الرغم من حداثة مفهوم الارتجال التنظيمي الا انه يعد مفهوما واضحا لدى افراد عينه الدراسة وحتى لو لم يكن بالمفهوم العلمي له وهو ما انعكس على قوة اجابات افراد عينه الدراسة .

- 3- ان قوة تبني المصارف عينه الدراسة للارتجال التنظيمي انما ياتي بسبب ظهور امور كثيرة امام قادة المصارف تستوجب منهم اتخاذ قرارات سريعة قد لاتغطيها التعليمات المتاحة امامهم .
- 4- ضعف توافر الموارد الاستراتيجية التي يمكن للمصارف عينه الدراسة التعويل عليها في سبيل تحقيق الريادة الاستراتيجية ، وذلك يعود بالدرجة الاساس الى ان كل المصارف عينه الدراسة تعمل ضمن بيئة تنافسية واحدة ينحاز امامها فرص متساوية .
- 5- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط ان ( ادارة الموارد استراتيجيا ) يرتبط بشكل اقوى من العقلية الريادية ومن ثمَّ يجب تنبيه قادة المصارف لهذة النقطة لاختها بنظر الاعتبار مستقبلاً .
- 6- ان ادارة الموارد استراتيجيا يظهر مرة اخرى من حيث انه الاقوى تاثيرا على الارتجال التنظيمي ، ما يعني استشعار القادة لقوة هذا البعد في مجال التأثير في الارتجال التنظيمي.
- 7- محدودية الافادة من البنى التحتية الهيكلية ، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الريادة الإستراتيجية لتلك المنظمات مما يعني وجود حاجة ملحة إلى كل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري .
- 8- اعتماد المصارف عينه الدراسة تعكس هياكل تنظيمية بيروقراطية وهياكل رسمية وإجراءات روتينية ومعقدة وبما يؤكد عدم توافر المرونة والدعم المطلوب ، ومن ثمَّ يؤثر سلباً على قدرتها في التفاعل مع بيئتها والتنافس ، ومن ثمَّ تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمة .
- 9- إن أداء المنظمات غير مشجع في مجال القيادة الريادية ، إذ يبدي العاملون فيها سعادة ببقائهم فيها في حين نلمس ضعف في إدارتهم بفاعلية من لدن إدارات المصارف المدروسة ، وعلى ما يبدو إن هذه السعادة تعود إلى رغبتهم بالبقاء في المصارف وعدم التفريط بمرتباتهم العالية ، ما يعني عدم وجود دعم وتشجيع لتلك الإدارات في اكتشاف الفرص وتحمل المخاطرة العالية .
- 10- عدم اهتمام المصارف الخاصة باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي الأمر الذي سينعكس سلباً على تقديم الجديد وتقديم مساهمات فكرية عبر إيجاد فرص خلاقية تسهم في تحقيق إبداع في ابتكار القيمة وصولاً لنجاح المنظمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية .

## ثانياً : التوصيات

بناءً على ما تقدم من استنتاجات نورد التوصيات الآتية:

- 1- وضع إستراتيجية فاعلة للاهتمام بالارتجال التنظيمي و استثمار الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومؤهلات وقدرات ومهارات نادرة وتوجيهات نحو اكتشاف الفرص واستغلالها .
- 2- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، أي بما يناسب جهد الفرد وقدراته ومهارته و لاسيما من يمتلك القدرة والاستعداد للارتجال التنظيمي .
- 3- من المهم أن تعمل المصارف الخاصة عينة الدراسة على إنشاء وتشكيل إدارة مختصة بالإبداع والابتكار ورعاية الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات وقدرات ارتجالية نادرة والعمل على تفاعل وترابط الإدارة مع الإدارات الأخرى في عملها لإيجاد أفكار إبداعية وترجمتها إلى واقع ملموس ، وكذلك مواجهة الأزمات والتحديات التنافسية التي قد تواجهها .
- 4- من الضروري إعطاء مساحة من الحرية والمشاركة للعاملين في المصرف وتوفير أجواء مشجعة وإيجابية لهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي والاهتمام بشكل خاص بالعاملين ممن تتوفر لديهم قدرات ومواهب ارتجالية ومنحهم الثقة والرعاية بمواهبهم كي يكونوا مستعدين لمواجهة أي حدث أو تحديات وأزمات مهما كانت درجة خطورتها عن طريق الارتجال ومعالجة الموقف .
- 5- لضمان تنشيط الارتجال التنظيمي يجب على المصارف عينة الدراسة أن تغير من نظرتها السلبية للارتجال التنظيمي ، وهذا من شأنه أن يسهم في دعم قدرات تلك المصارف وتعزيز إمكاناتها في سرعة الاستجابة والتكيف مع الأحداث والأزمات ومستجدات البيئة المحيطة كون الارتجال عمل معرفي يعتمد على المهارة النادرة والخبرة والتراكم المعرفي للمرتجل وليس عملاً عشوائياً أو متسرعاً ، ويجب النظر إليه بأنه مكمل للتخطيط وليس بديلاً عنه ، مما ينتج عنه تحسين الموقع التنافسي والاستمرارية والاستجابة للمستجدات والتغيرات السوقية .
- 6- إمكانية نشر ثقافة الارتجال التنظيمي في المصارف الخاصة لغرض استكمال ما هو قائم على تعليمات البنك المركزي وقانون الشركات والمصارف الذي ينظم يسر عمل المصارف المبحوثة .
- 7- استحداث قسم بأسم ( الريادة الإستراتيجية ) يتم من خلاله تدريب واطلاع العاملين في المصرف على مبادئ أو أفكار وفلسفة وعناصر الريادة الإستراتيجية وأخر المستجدات والتطورات فيه ، وبما يسهم في تأسيس قاعدة مفاهيمية لأهمية الموضوع وضرورياته ويوسع مدارك العاملين بالأسس العلمية لممارسته من خلال ما يأتي :-

- ❖ إعداد برامج تدريبية في الريادة الإستراتيجية .
  - ❖ إقامة ورش تدريبية لتحليل مضامين الريادة الإستراتيجية وأسس ممارستها كمنهاج وفن ومهنة .
  - ❖ عقد الندوات والمؤتمرات التنقيفية لنشر مفاهيم الموضوع واستعراض تجارب المصارف في الدول الأجنبية وتشخيص نقاط القوة والضعف في مصارفنا عن إمكانية الافادة من هذا الموضوع .
  - ❖ تكليف إدارة الموارد البشرية في المصرف بالمهام الآتية :-
  - إعداد جدول مواصفات الريادة الإستراتيجية وخصائصها والتنقيف حولها من خلال :-
    - تشخيص الخصائص والقدرات المطلوب توافرها في الرياديين .
    - تحديد مستوى الخبرات والمعارف التي تناسب قدرات الرياديين .
    - تحديد مستوى ونوع الأعمال والمهام التي تتميز بالتحدي العالمي .
  - تحديد مستوى ونوع المقابلات والاختبارات اللازمة لاكتشاف العاملين القادرين على النهوض بالريادة الإستراتيجية للمصرف .
  - ❖ إجراء مسح لتحديد موقع ومكانة المصرف الحالي .
  - ❖ تحديد أماكن وجود العاملين الرياديين في أقسام ووحدات المصرف وأعدادهم وتخصصاتهم .
  - ❖ تشخيص مستوى التعاون بين أقسام ووحدات المصرف للافادة من قدراتهم وإمكانات الرياديين .
  - ❖ تحديد أماكن وجود الرياديين في المصارف الرائدة المنافسة وأعدادهم وتخصصاتهم وميولهم ورغباتهم ومستوى أجورهم وحوافزهم المادية والمعنوية .
  - ❖ تحديد تأثير الريادة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية المصرف .
- 8 - زيادة اهتمام المصارف عينة الدراسة بالبحث والتطوير ومتابعة جانب البيئة الخارجية العامة والخاصة ، والانتباه بدقة لكل الإشارات التحذيرية للبيئة مستقبلاً لملاحظة أي تغيير أو طارئ يحدث عليها لتجنب المفاجآت والأزمات و بالوقت نفسه تكون فاعلة تستبق الأحداث ولا تنتظر حدوثها .
- 9 - العمل على تسخير كافة الإمكانيات لإدارات المصارف عينة الدراسة لصالح العاملين و لاسيما من يمتلكون مواهب ريادية وقدرات وإمكانيات متميزة مع الأخذ بنظر الاعتبار إيجاد حالة من التوجيه والتشجيع والدعم للعاملين والسعي

إلى التقارب الايجابي مع الإدارات ومنتخذي القرارات وبما يسهم في تقليص الفجوات وإيجاد السبل الفاعلة للوصول إلى الريادة الإستراتيجية .

### المصادر

أولاً : العربية

أ : الرسائل والاطاريح

1- العبدلي ، ضرغام حسن عبد ، ( 2010 ) ، ( صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة .

ب : الدوريات والدراسات

1- العنزلي ، سعد ، الساعدي ، مؤيد ، (2007) ، " الارتجال التنظيمي - مدخل معاصر في اطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة " ، مجلة الدراسات الإدارية ، المجلد (1) ، العدد (3) .

ثانياً : المصادر الاجنبية

### A – Books

- 1 – Evans , D . J . (2000) , " Intrapreneurship in Enterprise and Small business Principles , practice and policy " , (EdS) , Carter , London : Financial Times Prentice Hall Pearson Education Limited .
- 2 – Hitt , Michael & Hoskisson . Robert E . & Ireland R . Dunanehomson , (2007) , "Management of strategy : Concepts and cases " , south – western .
- 3 – Hitt , M . A . , Ireland , R .D , & Hoskisson , R . E . , (2011) , " Straegic Management : Competitiveness and Globalization " , 9<sup>th</sup> . ed . , Mason OH : Thomson , South – Western 17- Jones , Gareth R . , (2011) , " Organizational Theory Design and change " , 6<sup>th</sup> ed , pearson prentice Hall , USA .
- 4 – Kamoche , ken , N . , Cunha , Miguel , pina , e . , Cunha , Joao , Vieira , da . , (2005) Improvisation " , ISBN , 2th , ed . , published in the USA and Canada by Routledge .

5 – Mc Grath , R . G . , & Macmillan , I . , (2000) , " The Entrepreneurial Mindset " , Boston Harvard Business School Press , Inc .

6 – Struwing , M . , (2003) , " Entrepreneurship : A South A Frican perspective " , In Nieman , Hough , Nieuwenhuizen , (EdS) , Pretoria : Van Schaik .

#### **B – Journals and periodicals :**

7 – Berry , J . W . , & Irvine , S . H . , (1986) , " Bicolage : savages do it daily" . In . R . J . Steinberg , & R . K . , Wanger ( EdS) , Practical intelligence : Nature and Origins of competence in the everyday world . Combridge , UK : Cambridge University press .

8 – Brown , j . s . , & Duguid , p . , (1991) , " Organizational Learning and Communities of practice : Toward a unified View of Working " , Learning and Innovation , Organization Science , 2 (1) , 40 – 57 .

9 – Bastien , D , T . , and Hostager , T . J . , (1992) , " Cooperation as communicative A ccomplishment : A symbolic Interaction Analysis of an Improvised Jazz Concert " , Communication studies , Vol . 43 , pp : 92 – 104 .

10 – Baker , T . , Miner , A . , Eesley , D . , (2003) , " Improvising Firms : Bricolage , Account Giving , and Improvisational Competency in the Founding process " , Research policy 32 , 255 – 276 .

11 – Backer , T . , Miner , A . S . , and Eesley , D . T . , (2003) , " Improvising Firms : Bricolage , A ccount giving and Improvisational Competencies in the Founding process " , Research policy , Vol . 32 , pp : 255 – 276 .

- 12 – Baker , T . , Nelson , R . E . , (2005) , " Creating Something from Nothing :  
Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage " , Administrative Science  
Quarterly , Vol . 50 , No . 3 , pp : 329 – 366 .
- 13 – Crossan , M . , Lane , H . , White , R . E . , & KLUS , L . , (1996) , " The  
Improvising Organization : Where planning Meets Opportunity " ,  
Organizational Dynamics , Vol , 24 : 20 – 35 .
- 14 – Crossan , M . & Sorrenti , M . (1997) , " Making Sense of Improvisation " ,  
Advances in Strategic Management , Vol . 14 , 155 – 180 .

- 15** – Cunha M . P ., da Cunha J . V ., & Kamoche , K ., (1999) , " Organizational Improvisation : what , when , how and why ? " , International Journal of Management Reviewe , Vol . 1 , No . 3 , pp : 299 – 341 .
- 16** – Crossan , M ., M ., Pina , e Cunha , D ., Vera , et al , (2005) , " Time and Organizational Improvisation " , Academy of Management Review , Vol . 30 , No . 1 , pp : 129 – 145 .
- 17** – Drazin , R ., Glunn , M . A ., & Kazanjian , R . K ., (1999) , " Multilevel therizing a bout creativity in organizations : A sensemaking perspective " , A Sensemaking perspective " , Academy of Management Review , Vol . 4 , No . 2 , pp : 286– 307 .
- 18** – Ellis , R . J ., (1982) , " Improving Management response in turbulent times " , sloan Management Review , 23 (2) , 3 – 11 .
- 19** – Eisenhardt , K . M ., & Tabrizi , B . N ., (1995) , " Accelerating Adaotative processes : product innovation in the Global Computer Industry " , Administrative Science Quarterly , No . 40 , pp : 84 – 110 .
- 20** – Follett , M . P ., (1930) , " Creative Experience " , New York : Longmans Green 21 – Genic K . Y ., (2012) , " The response of the Entrepreneurship to the Changing business Environment : Strategic Entrepreneurship "International Journal of Economic and Adminstrative Studies , Vol . 5 , No . 9 : 71 – 83 .

- 22-** Hmieleski , K . M . , Corbett , A . C . , (2006) , " Proclivity for improvisation as a predictor of Entrepreneurial intentions " , Journal of Small Business Management 41 (1) , 45 – 63 .
- 23-** Hmieleski , Keith , M . , Corbett , Andrew , C . , (2008) ," The Contrasting interaction effects of Improvisational behavior with Entrepreneurial self – Efficacy on New Venture performance and Entrepreneur work satisfaction " , Journal of Business Venturing , Vol . 23 , No . 1 , pp: 482 – 496 .
- 24** – Hackbert , Peter , H . , (2010) , " Using Improvisational Exercises in general education to advance Creativity , Inventiveness and Innovation " , US – China Education Review , ISSN , Vol . 7 , No . 10 , pp : 10 – 21 .
- 25-** Ireland , R . D . & Webb , J . W . , (2007) , " Strategic Entrepreneurship creating Competitive Advantage through streams of innovation" , Journal of Business Horizons , Vol . 50 , No . 1 , Kelley School of Business , pp : 42 – 60 .
- 26-** Leybourne , S . , (2002) , " the project Management of Change within UK Financial Services : what about improvisation ? " , In proceeding of PMI Research conference 2002 ( Newtown square , PA : PMI ) , pp : 343 – 351
- 27** – Leybourne , S . , ( 2006) ," Improvisation within the project management of Change : some observation from UK Financial Services " , Journal of Organizational Change Management , Vol . 6 , No . 4 , pp : 326 – 381 .

- 28 – Moorman , C . and Miner , A . S . , (1998 b ) , " The convergence of planning and execution : Improvisation in New product Development " , Journal Marketing , Vol . 62 , No . 3 , pp : 1 – 20 .
- 29 – Mc knight , Brent , Bontis , Nick , (2002) , " E – Improvisation : Collaborative Groupware technology expands the Reach and effectiveness of organizational improvisation Canada" , John wiley & sons Ltd , Vol . 9 , No . 4 , pp : 219 – 227 .
- 30 – Martins , E . C . , & Terblanche , F . , (2003) , " Building Organisational Culture that creativity and innovation " , European Journal of innovation management , Vol . 6 , No . 1 , pp : 54 – 74 .
- 31 – Meyer , (2004) , " yes , and ... and ... Beyond the improvisation metaphor ( just in time ) " , the Second Improvisational conference on the future of time in Management INSEAD , Fontainebleau , France .
- 32 – Mujuru , Joice , T . , (2014) , " The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture : A case study of Dotito Irrigation in Mashonal and central province , Zimbabwe " , International Review of Basic and Applied Sciences Vol . 2 , No . 1 , pp : 18 – 28 .
- 33 – Orlikowski , W . J . , and Hoffman , J . D . , (1997) , " An improvisational model for Change Management : the case of groupware Technologies " . Sloan Management Review , Vol . 38 , No . 2 , pp : 11 – 21 .

- 34 – Perry . L . T . (1991) , " Strategic improvisation : How to formulate and Implement Competitive Strategies in concert " , Organizational Dynamics , Vol . 19 , No . 1 , pp : 51 – 64 .
- 35 – Pina e Cunha , M . J . Vieira da Cunha and K . Kamoche , (1999) , " Organizational Improvisation : When , Who and Why " , International Journal of Management Reviews , Vol . 1 , No . 3 , pp : 299 – 341 .
- 36 – Quinn , J . B . , (1980) , " Strategies for Change : Logical incrementalism " , Home wood , IL : Richard D . Irwin .
- 37 – Rensburg , Deryck . J , Van , (2013) , " IS Strategic Entrepreneurship a Pleonasm ? " , Journal of management and strategy , Vol . 4 , No . 1 , pp : 1
- 38 – Slocum ( Jr ) , J . W . , Mc Gill , M . , & Lei , D . T . , (1994) , " The New Learning Strategy : Anything , Anytime , Anywhere " , Organizational Dynamics , 22 (2) , 33 – 47 .
- 39 – Siren , C . A . , Kohtamaki , M . , and Kuckertz . A . (2012) , " Exploration an Exploitation Strategies profit performance , and the Mediating Vole of Strategic Learning : Escaping the Exploitation trap " , Strategic Entrepreneurship Journal , Vol . 6 , No . 1 . pp : 18 – 41 .
- 40 – Vera , D . , and Crossan , M . , (2005), " Improvisation and Innovative Performance in teams " , Journal of Organizational Science , Vol .16 No . 3 , pp : 203 – 224 .

- 41 – Weick , K . E . , (1990) , " The aesthetic of Improvisation in Organizations" , Unpublished 63 Manuscript . University of Michigan .
- 42 – Weick , K . E . , (1993a) , " Organizational Redesign as improvisation " , In Huber , G . P . and Glick , W . H . (EDS) Organizational Change and Redesign New york : Oxford University press , pp : 346 – 379 .
- 43 – Weick , K . E . , and Sutcliffe , K . M . , (2007) , " Managing the Unexpected Resilient performance in an Age of Uncertainty " , 2<sup>nd</sup> Ed , Jossey Bass.

#### **C – Thesies & Dissertations :**

- 44 – Grotan , T . O . , Storseth , F . , Ro , M . H , Skjerve , A . B . , (2008) , " Resilience Adaptation and improvisation – increasing Resilience by Organizing for Successful improvisation " , paper presented et the 3<sup>rd</sup> , Antibes , Juan – pins , France .
- 45 – Godhwani , T . , (2008) , " Strategic Entrepreneurship : the case of Infynita Inc . , " , in Pune ( India ) . , Disseration presented in patt Consideration for Degree of M . S . C . International Business , the University of Notting .
- 46 – Kimuli , saadat , Nakyegwe , Lubowa , (2011) , " Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Selected Private Secondary Schools in Waklso District " , Dissertation submitted to Makerere University Business School in Partial Fulment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Science in Entrepreneurship of Makere University .

- 47 – Mathebula , P . . (2011) . " Examining the Nature and Scope of Strategic Entrepreneurship in State – Owned Companies : A Exploratory Study " , A Dissertation Presented in part consideration for the Degree of MSC of business administration / University of Pretoria .
- 48 – Mohutsiwa , Moshe , (2012) , " Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South A Frica " , Master Thesis , University of the Witwatersrand .
- 49 – Vuckic , Asmir , (2012) , " Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management " , Master of Science Thesies , University Gotdborg Sweden , Northumbria .
- D – Reports , studies , working papers & conferences :**
- 50 – Hmieleski , K .M . , Ensley , M . D . , (2004) , " An Investigation of Improvisation as a Strategy for Exploiting Dynamic Opportunities " , In : Bygrave W . D . , et al . (EDS) Fortiers of Entrepreneurship Research . Babson College , Babson park , M A , 596 – 606 .
- 51 – Hollnage , D . D . , & Woods , and Leveson , N . , (2006) , " Resilience Engineering – Concepts and Precepts " , Ashgate Publishing Company ( EDS ) , PP : 347 – 358 .
- 52 – Hinkler , D . D . , and Mudambi , R . , and KOTABE , M . , (2009) , " A Story of Breakthrough VS . Incremental Innovation : Corporate Entrepreneurship in

the Global pharmaceutical industry " , paper presented at the 2009 Special SEJ Conference at York University , Toronto : 1 – 39 .

53 – Kendara , & Wachtendorf , (2007) , " Improvisation Creativity " .

54 – Klein , Peter G . , Barney , Jay , B . & Foss , Nicolai J . , (2012) , " Strategic Entrepreneurship " , Encyclopedia of Management Theory , New York : Sage , Forthcoming , pp : 1 – 11 .

55 – Meyre , G . D . , & Heppard , K . A . , (2000) , " Entrepreneurship as Strategy : Competing on the Entrepreneurial edge " . Thousand oaks : Sage , (EDS) .

56 – Meyer , (2005) , " Organizational Improvisation & Appreciative Inquiry " .

57 – Rogers , E . , (1983) , " The Diffusion of Innovations " , New York : The Free press .

58 – Van Emmel , T . , (2003) , " Improvisation Lab : a Group Workout for Sustainability paper presented at the National Organization Devlopment Network Conference , " Sustainable Organization .

59 – Yilmaz , Kurtulus , (2012) , " The Response of The Entrepreneurship to the Changing Business Environment : Strategic Entrepreneurship " , International Journal of Economic and Administrative Studies .

### الملحق (1)

#### قائمة السادة المحكمون لإدارة القياس \*

ت	اللقب العلمي	اسم الأستاذ واللقب	الاختصاص	عنوان العمل
---	--------------	--------------------	----------	-------------

1.	أستاذ	د . إحسان دهش جلاب	الإدارة الإستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
2.	أستاذ	د . رفاء فرج سموعي	منظمة	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
3.	أستاذ	د . سعد علي حمود العنزي	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
4.	أستاذ	د . صباح محمد موسى	إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
5.	أستاذ	د . صالح عبد الرضا رشيد	أدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
6.	أستاذ	د . ظاهر محسن الغالي	أدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
7.	أستاذ	د . عواد كاظم شعلان الخالدي	إحصاء	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
8.	أستاذ	د . علاء فرحان طالب الدمي	إدارة التسويق	قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
9.	أستاذ	د . عبد الحسين حسن حبيب	إحصاء	قسم الإحصاء / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
10.	أستاذ	د . عبد الرضا فرج بدرأوي	إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
11.	أستاذ	د . مؤيد يوسف نعمة الساعدي	إدارة موارد بشرية	قسم المحاسبة / الكلية التقنية الادارية / جامعة الفرات الايوسط التقنية .
12.	أستاذ	د . مؤيد عبد الحسين الفضل	بحوث عمليات	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
13.	أستاذ مساعد	د . جواد محسن العارضي	السلوك التنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
14.	أستاذ مساعد	د . سناء عبد الرحيم سعيد العبادي	إدارة إستراتيجية و موارد بشرية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
15.	أستاذ مساعد	د . سماح مؤيد محمود	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

\* تم ترتيب أسماء السادة المحكمين وفقاً للقلب العلمي وتسلسل الحروف الهجائية .