مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تشخيص واقع أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الجامعات العراقية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل
اسم الكاتب: مرثد عماد سعيد الصميدعي، ثائر احمد سعدون السمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3735
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 132
Dec. 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: AL-Sumaidaie, Marthad Emad Saeed, Al- Samman, Thaeir AhmedSaadoon (2021).“Diagnosing the Reality of the Dimensions of Strategic Improvisation in IraqiUniversities: An analytical Study of the Opinions of University Leaders at the University of Mosul". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*132*), 185 -207, https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130238.1097

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Diagnosing the Reality of the Dimensions of Strategic Improvisation in Iraqi Universities: An Analytical Study of the Opinions of University Leaders at the University of Mosul

Marthad E. S. AL-Sumaidaie[1] ;Thaeir A. S. Al- Samman [2]
[1&2] [2] College of Administration & Economics, University of Mosul

Marthad.bap40@student.uomosul.edu.iq

Corresponding author: Marthad E. S. AL-Sumaidaie, College of Administration & Economics, University of Mosul

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130238.1097

Article History: *Received*:22/5/2021; *Revised*: 28/ 6/2021; *Accepted*: 2/6/2021; *Published*: 1/12/2021.

Abstract

The current research aims to determine the role played by the dimensions of strategic improvisation, represented by (strategic vigilance, strategic agility, minimal-structure, and bricolage), at the University of Mosul. The research hypotheses were formulated, the most important of which was (the dimensions of strategic improvisation are not available for university leaderships at the University of Mosul).

The field of research is represented at the University of Mosul, and the research community included all university leaders in Iraqi higher education and scientific research institutions, and the research sample, which amounted to (196) leaders from the university leadership community represented by (the university president and his assistants, deans and their assistants, heads of departments and scientific centers).

The research adopted the descriptive and analytical approach, with the use of a questionnaire form that was designed and distributed electronically due to the conditions of the (COVID_19) crisis. and the data were analyzed using (SPSS. V25), and the most important conclusions were that the general rate of responses of the individuals in the research sample was good and with a positive trend, which reflects the availability of these dimensions, as well as the level of understanding and interest in the organization in the field of research.

The research was concluded with some recommendations, the most important of which is working to increase training programs that revolve around alternatives to using available resources (material, human, and knowledge) in a way that gives the organization the field of research with sufficient flexibility and ability to adapt to the various conditions it faces.

Keywords:
Strategic Vigilance, Strategic Agility, Minimal Structures, Bricolage.

ورقة بحثية

تشخيص واقع أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الجامعات العراقية : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل

مرثد عماد سعيد الصميدعي[١] ، **ثائر احمد سعدون السمان** [٢]

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل[١&٢]

المؤلف المراسل: مرثد عماد سعيد الصميدعي – قسم ادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

Marthad.bap40@student.uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130238.1097

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢١/٥/٢٢؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢١/٦/٢٨؛ *القبول:* ٢٠٢١/٦/٢؛ *النشر:* ٢٠٢١/١٢/١.

المستخلص

يهدف البحث الحالي لمعرفة واقع أبعاد الارتجال الإستراتيجي المتمثلة بـ (اليقظة الإستراتيجية، الرشاقة الإستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل) في جامعة الموصل، إذ تمت صياغة فرضيات البحث والتي كان أهمها (لا تتوافر أبعاد الارتجال الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في جامعة الموصل).

تمثل ميدان البحث بجامعة الموصل، وتضمن مجتمع البحث جميع القيادات الجامعية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتمثلت عينة البحث والتي بلغ حجمها (١٩٦) قائداً من مجتمع القيادات الجامعية المتمثلة بـ (رئيس الجامعة ومساعديه، العمداء ومعاونيهم، رؤساء الأقسام والمراكز العلمية) في جامعة الموصل.

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استمارة الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها الكترونياً بسبب ظروف أزمة (COVID_19)، وتم تحليل البيانات بإستخدام البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS. V25)، وتمثلت أهم الاستنتاجات بأن المعدل العام لإجابات الأفراد عينة البحث كانت جيدة وبالإتجاه الإيجابي، مما يعكس توافر هذه الأبعاد، فضلاً عن مستوى الفهم والاهتمام بها في المنظمة ميدان البحث.

أُختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها العمل على تكثيف البرامج التدريبية والمتمحورة حول بدائل استخدام الموارد المتاحة (المادية، البشرية، المعرفية) على النحو الذي يمنح المنظمة ميدان البحث المرونة الكافية والقدرة على التكيف مع مختلف الظروف التي تواجهها.

الكلمات الرئيسة

اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٠)، العدد (١٣٢))،
كانون الثاني ٢٠٢١

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الصميدعي، مرثد عماد سعيد السمان، ثائر احمد سعدون (٢٠٢١)."تشخيص واقع أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الجامعات العراقية : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل".
تنمية الرافدين، ٤٠ (١٣٢)، ١٨٥-٢٠٧،
https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130238.1097

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

في البيئات سريعة التغير، عادةً ما تزداد صعوبة صياغة إستراتيجية المنظمة، إذ من الصعب التنبؤ بأهمية التغيير كما يحدث واقعياً. إذ بدلاً من التخطيط التقليدي ثم التنفيذ، تعمل المنظمات على تكييف استراتيجياتها باستمرار، وتغتنم الفرص في وقت أقرب وأسرع وأفضل من المنافسين، وتجمع بين الإجراءات المخطط لها مسبقاً والإجراءات العفوية التي تفرضها البيئات سريعة التغير، وعليه فإن إحدى الطرائق التي تستخدمها المنظمات لتصميم وإعادة تصميم نفسها هي الارتجال، أي الاختيار المتعمد للأنشطة التلقائية والجديدة والتي تنطوي على إنشاء شيء ما أثناء تنفيذه، إذ إن البيئات سريعة التغير قد فرضت طريقة جديدة لوضع الإستراتيجيات، حيث يؤدي الارتجال دوراً مهماً (Antunes, 2018: 3)، فعندما تتغير تفضيلات الزبائن ومتطلباتهم، فإن ذلك يمكن أن يزيد أداء المنظمة بشكل كبير إذا تم التعامل معها بسرعة، ومن المتوقع أن تحتاج معظم المنظمات إلى تطبيق مناهج ناشئة أو الارتجال بشكل أو بآخر بسبب الحاجة إلى التكيف مع التغير السريع في طلب الزبائن والسوق أو فرص السوق أو التغيرات التكنولوجية أو ردود الفعل التنافسية في الصناعة وكذلك لتحسين الأداء، وبالتالي تحتاج المنظمات إلى الارتجال الاستراتيجي لتظل متوافقة مع بيئتها السريعة (Arshad, 2011: 29). في بيئة ديناميكية من هذا النوع، من الضروري للمنظمات بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي أن تكون مرتجلة لمواجهة عدم التأكد بشكل إستراتيجي (Ibrahim, *et al*, 2018: 214).

المبحث الأول (منهجية البحث)

أولاً: مشكلة البحث

يعيش العالم اليوم في بيئة تتميز بالتغير السريع والتطور المتلاحق (Jain, 2020: 797)، سبب كل ذلك قصور في قدرة التخطيط الإستراتيجي التقليدي على مواجهة مثل هكذا ظروف، مما ساعد في زيادة بروز مفهوم الارتجال الإستراتيجي بوصفه إستجابة إستراتيجية تقلل الفجوة الزمنية بين التخطيط الاستراتيجي التقليدي والتنفيذ، إذ أقر العلماء في العقدين الماضيين بحقيقة أنه عند مواجهة بيئة غير متوقعة وسريعة التغير، تميل المنظمات إلى تبني إجراءات ارتجالية كاستجابة فاعلة للفرص أو الاضطرابات غير المتوقعة، وأن المنظمات قد لا ترتجل فقط للأغراض التكتيكية لحل المشكلات غير المتوقعة، ولكن أيضاً يمكن أن يكون الارتجال استراتيجياً (Yu, *et al*, 2021: 1).

ميدانياً، واجهت القيادات الجامعية في جامعة الموصل العديد من التحديات في الآونة الأخيرة، منها التنظيمية المتمثلة بقدرتها على إدارة العملية التعليمية والبحثية في ظل نقص البنى التحتية اللازمة لذلك، كما واجهت تحديات اقتصادية متمثلة بقدرتها على إدامة حملة الإعمار التي تشهدها الجامعة في ظل الأزمة المالية التي يعيشها البلد بسبب أزمة وباء (COVID-19) التي سببت هي الأخرى أكبر التحديات التكنولوجية المتمثلة بالانتقال من التعليم التقليدي الحضوري إلى التعليم عبر الإنترنت، كل هذه التحديات فرضت على القيادات الجامعية في جامعة الموصل اللجوء إلى استجابات ارتجالية إستراتيجية تدعم تخطيطها الإستراتيجي.

بناءً على ما تقدم، تتمحور مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١- هل تتوافر أبعاد الارتجال الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في جامعة الموصل؟

٢- هل تتباين أبعاد الارتجال الإستراتيجي في مستوى توافرها لدى القيادات الجامعية في جامعة الموصل؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تصنيف أهمية البحث معرفياً وميدانياً وفق الآتي:

١- **على المستوى المعرفي:** تتمثل في تقديم إطار مفاهيمي للارتجال الأستراتيجي فضلاً عن الإشارة إلى أبعاده التي يرتكز عليها، إذ يعد الارتجال الإستراتيجي أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة والتي لاقت اهتمام الدراسات الإدارية في الآونة الأخيرة، ومن ثَم فإن اخضاعه للدراسة والتحليل يسهم في تعزيز الجانب المعرفي حول موضوع البحث، وعلى النحو الذي يساعد في رفد المكتبة العربية والعراقية بجهد علمي يسهم، أو يزيد التراكم المعرفي فيها.

٢- **على المستوى الميداني:** تنبع أهمية البحث الميدانية من كونه يتناول قطاع الخدمة التعليمية عموماً وجامعة الموصل خصوصاً لإثارة إهتمامها بموضوع البحث، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الارتجال الإستراتيجي لدى قياداتها بهدف الاستفادة منه في مجال عملها في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

١- تشخيص مدى توافر أبعاد الارتجال الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في جامعة الموصل.

٢- تحديد أي بُعد من أبعاد الارتجال الإستراتيجي استأثر بالاهتمام أكثر من غيره من وجهة نظر الأفراد عينة البحث.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا تتوافر أبعاد الارتجال الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في جامعة الموصل.

الفرضية الثانية: لا تتباين أبعاد الارتجال الإستراتيجي في مستوى توافرها لدى القيادات الجامعية في جامعة الموصل.

خامساً: حدود البحث

١- **الحدود المكانية:** تنحصر حدود البحث المكانية في ميدان البحث المتمثل بجامعة الموصل.

٢- **الحدود الزمانية:** تتمثل في المدة التي تم فيها البحث، وهي من (٢٠٢٠/٩/١) ولغاية (٢٠٢١/٤/٢٧) والتي اشتملت على كل من الجانب النظري للبحث، فضلاً عن جانبه الميداني.

سادساً: أساليب التحليل الأحصائي

أستعان الباحثان في إجراء التحليلات الأحصائية اللازمة بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S_V25)، وتتمثل أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة بـ:

١- الأساليب الوصفية

أ- **التكرارات:** تستخدم لاستعراض توزيع إجابات الأفراد عينة البحث.

ب- **النسب المئوية:** تستخدم لبيان نسبة الإجابة لمتغير ما من المجموع الكلي للإجابات.

ت- **الوسط الحسابي:** يستخدم لتحديد متوسط إجابات عينة البحث عن متغير ما.

ث- **الانحراف المعياري:** يستخدم لقياس تشتت إجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي.

ج- **نسبة الاستجابة:** تستخدم لتحديد مواقف الأفراد عينة البحث تجاه متغيراته، يمكن التعبير عنها رياضياً (Akadiri, 2013: 117):

نسبة الاستجابة = الوسط الحسابي لإجابات العينة/ عدد الدرجات للمقياس المستخدم * ١٠٠

٢- الأساليب التحليلية

أ- **معامل الإختلاف:** قد يسمى كذلك مقياس التشتت النسبي، ويستخدم لأغراض قياس التجانس النسبي بين متغيرات البحث، والمقارنة بين المتغيرات المقاسة بالوحدات نفسها، ولكن لديها فوارق في متوسطاتها. إذ تتم المقارنة على أساس معامل الاختلاف والمجموعة التي لديها معامل اختلاف أقل تكون أقل تشتتاً، ويمكن قياسه وفق الصيغة الرياضية الآتية (Lovie, 2005: 318):

معامل الاختلاف = الانحراف المعياري/ الوسط الحسابي * ١٠٠

ب- **اختبار كرونباخ الفا (Cronbach Alpha):** يستخدم للتحقق من ثبات فقرات استبانة البحث.

سابعاً: وصف مجتمع البحث وعينته

أشتمل مجتمع البحث على جميع القيادات الجامعية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتجسد الميدان البحثي في جامعة الموصل، وكانت العينة متمثلة بالقيادات الجامعية في جامعة الموصل والتي بلغ حجمها (٢١٤) قائداً من ذوي المنصب الوظيفي (رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الأقسام والمراكز العلمية)، كما أن سبب اختيار هذه القيادات عينةً للبحث، فيعود إلى ما تتمتع به بحكم مواقعها في التسلسل الهرمي للجامعة من رؤية شمولية لما هي مسؤولة عنه، ومن ثَم فهي الأقرب لخدمة أهداف البحث. إذ تم توزيع الاستبانة الإلكترونية على جميع القيادات الجامعية في الجامعة، وفي المقابل تم استلام ما مقداره (١٩٦) استبانة الكترونية، و(١٨) لم يتم استلامها. ويمكن وصف القيادات الجامعية عينة البحث بالجدول الآتي:

الجدول (١): وصف الأفراد عينة البحث

الجنس	ذكر				انثى			
	عدد	١٥٥	%	٧٩	عدد	٤١	%	٢١
العمر	٣٦-٤٥				٤٦-٥٥			٥٦-فأكثر				
	عدد	٦٨	%	٣٤,٧	عدد	٧٣	%	٣٧,٢	عدد	٥٥	%	٢٨,١
التحصيل الدراسي	دكتوراه				ماجستير			
	عدد	١٩١	%	٩٧,٤	عدد	٥	%	٢,٦
اللقب العلمي	أستاذ				أستاذ مساعد				مدرس			
	عدد	٤٥	%	٢٣	عدد	١١٥	%	٥٨,٧	عدد	٣٦	%	١٨,٤
المنصب الوظيفي	رئيس الجامعة		مساعد رئيس الجامعة		عميد		معاون عميد		رئيس قسم، مركز	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
	١	٠,٥	١	٠,٥	٢٢	١١,٢	٤٤	٢٢,٤	١٢٨	٦٥,٣
مدة الخدمة بالمنصب	(٢) سنة-فأقل				(٢)-(٤) سنة				(٤) سنة-فأكثر			
	عدد	١٢٧	%	٦٤,٨	عدد	٤٦	%	٢٣,٥	عدد	٢٣	%	١١,٧

المصدر: من إعداد الباحثين بالإستناد إلى نتائج SPSS

يظهر الجدول (١)، أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا ذكوراً، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل هذه القيادات بما يتطلبه من تفرغ وتحرر أكثر من أي التزامات أضافية. كما أن هنالك تقارباً في توزيع الأفراد عينة البحث على مختلف الفئات العمرية، هذا ويتمتع أغلب أفراد عينة البحث بالمؤهلات العلمية اللازمة من حيث التحصيل الدراسي واللقب العلمي، إذ إن الغالبية العظمى هم من الحاصلين على شهادة الدكتوراه وذوي اللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مساعد)، كما ويشير العدد الكبير لأقسام الجامعة إلى تمتع المنظمة ميدان البحث بالعديد من التخصصات وبمختلف الأقسام، كما تُظهر نتائج مدة الخدمة بالمنصب الوظيفي تمتع المنظمة ميدان البحث بمزيج متنوع من الخبرات بمختلف أقسامها وتخصصاتها.

ثامناً: منهج البحث وأساليب جمع البيانات

انتهج الباحثان المنهج (الوصفي التحليلي) بوصفه المنهج البحثي المناسب في دراسة وتفسير مختلف الظواهر الاجتماعية والسلوكية، فضلاً عن التعبير عنها بشكل كمي، وذلك للخروج بمجموعة استنتاجات ذات صلة بواقع المنظمة الحالي، كما أتبع الباحثان عدة طرائق لجمع بيانات البحث، والمتمثلة بـ:

١- **الجانب النظري:** تمت الاستعانة في تغطية الجانب النظري للبحث بالعديد من المصادر العربية والأجنبية من رسائل وأطاريح جامعية، وبحوث منشورة في مجلات علمية، فضلاً عن الكتب التي تناولت موضوع البحث، كما تمت الإفادة من الشبكة العالمية للمعلومات (Internet).

٢- **الجانب الميداني:** تمت الاستعانة باستمارة الاستبانة بِعدها الأداة الرئيسة في جمع البيانات الميدانية للبحث، وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، إذ تم إعدادها الكترونياً وفق نماذج جوجل (Google Forms)، وتمت صياغة فقرات الأستبانة من خلال الاستعانة بالمقاييس التي وفرتها دراسة (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020)، إذ تم تطويرها لتلائم متطلبات البحث، وتعزز دقة نتائجه، وفيما يأتي وصف لمحتويات الاستبانة:

الجدول (٢): وصف استمارة الاستبانة

المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	ارقام الفقرات	المصدر	الرمز
أبعاد الارتجال الإستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	١_٥	(Alhimyari & Al-Murshidi, 2020)	X1_X5
	الرشاقة الاستراتيجية	٦_١٠		X6_X10
	الهيكلية الصغرى	١١_١٦		X11_16
	بناء الحل	١٧_٢١		X17_X21

المصدر: من إعداد الباحثين

٣- **اختبار استمارة الاستبانة:** لغرض التحقق من الصدق الظاهري لاستمارة الاستبانة قام الباحثان بعرض الاستبانة على (٢٠) خبيراً متخصصاً في مجال العلوم الإدارية، والذين قاموا بالتأكد من مدى صحة وملاءمة فقراتها لقياس موضوع البحث، وكذلك مدى وضوح وسهولة فهم فقراتها من قبل الأفراد عينة البحث. وقام الباحثان بعد ذلك بإجراء التعديلات اللازمة والمؤشرة من قبل السادة الخبراء المحكمين على فقرات الاستبانة من حذف أو إضافة أو تعديل. فضلاً عن ذلك فقد استخدم الباحثان معامل (كرونباخ الفا) للتحقق من ثبات الأستبانة، وذلك بعد توزيع الاستبانة على عينة أولية مكونة من (٣٥) فرداً من مجتمع البحث، إذ ظهرت قيمة معامل (كرونباخ الفا) (0.928) على المستوى الإجمالي لمتغير البحث، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية ظهرت (0.788، 0.819، 0.768، 0.882) وتعد هذه القيم مقبولة كونها أكبر من (0.60) (Naor, M., *et al*, 2010: 199).

الجدول (٣) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل (كرونباخ الفا)

المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	معامل الثبات لكل متغير فرعي	معامل الثبات للمتغير الرئيس
الارتجال الاستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	.788	.913
	الرشاقة الاستراتيجية	.819	
	الهيكلية الصغرى	.768	
	بناء الحل	.882	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج SPSS

المبحث الثاني (الإطار النظري)

أولاً: مفهوم الارتجال الإستراتيجي

إن مصطلح ارتجال (improvisation) متجذر في كلمة "Proviso" والتي تعني وضع شرط مسبق، أو إعداد شيء مقدماً، ولكن عند إضافة البادئة "Im" إلى الكلمة "ovisoPr"، يصبح معنى الكلمة عكس الشرط، أي إن الارتجال يتعامل مع ما هو غير متوقع أو منظور، ويعمل بدون شروط مسبقة (Argote, & Levine, 2020: 57).

تاريخياً، كان الارتجال موضوع اهتمام بحثي لأكثر من عقدين (Levallet, 2014, 13). ومن السمات اللافتة للنظر للأدبيات المتعلقة بالارتجال انخفاض درجة تراكمها، مما يجعل من الصعب تقسيم تطورها (Kamoche, *et al*, 2005: 94). إذ أشار (Levallet, 2014: 13)، إلى تطور صياغة مفهوم الارتجال، إذ ركز المؤلفون عند تعريفهم له في البداية على التقارب الزمني للتخطيط والتنفيذ من دون الإشارة إلى أن الغرض من الارتجال هو انشاء مخرجات جديدة، ثم بعد ذلك تم إضافة عناصر مهمة إلى التعريف، مثل العفوية والابداع، والمنظمات قادرة على تطوير القدرة التي تسمح لها بالارتجال بوعي، ليتم التركيز عليه في نهاية المطاف باعتباره نشاطاً محدود الوقت يكون تلقائياً وخلاقاً ويهدف إلى إحداث تغيير.

ضمن المجموعة المتزايدة من الأبحاث حول الارتجال، أشار (Hadida, *et al*, 2015: 440) إلى أنه، تمت دراسة الإجراءات الارتجالية على مستويات مختلفة، منها على مستوى الفرد/ الفريق ، على المستوى الوظيفي/ المشروع (مثل التصدير والتسويق وتطوير المنتجات) وعلى المستوى التنظيمي/ الاستراتيجي. إذ يمكن أن يحدث الارتجال في جميع المستويات وفي جميع المنظمات حتى في المنظمات ذات الهيكلية العالية جداً، كما يمكن للمنظمات أن ترتجل في الإجراءات التكتيكية وكذلك الاستراتيجية، وقد يحدث الارتجال من قبل كبار المديرين أو قد يكون من الموظفين الاعتياديين، ولكن النقطة المشتركة هي نقل حدث الارتجال إلى الإدارة العليا، ومن ثَمَ تأثير ذلك على الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية (Levallet, 2014: 39).

فيما يتعلق بمفهوم الارتجال الإستراتيجي، فقد اختلف الباحثون في تركيزهم عند تحديد مفهومه، ويوضح الجدول (٤) هذه المفاهيم مع تحديد أهم مجالات التركيز:

الجدول (٤) مفاهيم الارتجال الإستراتيجي

الباحث	المفهوم	مجال التركيز
(Cunha, *et al*, 2003: 36)	مفهوم العمل كما يتكشف، من قبل أعضاء المنظمة الذين يعتمدون على الموارد المتاحة.	الموارد
(Vera & Crossan, 2005: 204)	التكيف وبإبداع لمجموعة من الظروف.	المرونة والتكيف
(Levallet, 2014: 13)	القدرة على إعادة توزيع الموارد الحالية تلقائياً لبناء قدرات تشغيلية جديدة لمعالجة المواقف البيئية العاجلة وغير المتوقعة والجديدة	الموارد + المرونة والتكيف

الباحث	المفهوم	مجال التركيز
(Tabaee, 2013: 72)	عملية اتخاذ قرارات عفوية ضمن حدود معينة، بناءً على الموارد المتاحة، مع التركيز على حل المشكلات، واغتنام الفرص، واكتشاف المستقبل	الموارد
(Arshad, *et al*, 2015: 106)	إجراء يتم اتخاذه في مواقف الوقت الحقيقي، إذ يشمل قدراً كبيراً من العفوية والإبداع.	تقارب التخطيط والتنفيذ
(Ibrahim, *et al*, 2016: 746)	قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية من أجل حل مشكلة أو الاستفادة من فرصة.	المرونة والتكيف
(Antunes, 2018: 5)	القدرة على تكامل وبناء وإعادة توجيه الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة	الموارد + المرونة والتكيف
(Yu, *et al*, 2021: 3)	عملية تعلم في الوقت الفعلي يتبناها كبار المديرين بشكل عفوي وإبداعي للرد على التهديدات والفرص غير المتوقعة وتنفيذها باستخدام الموارد المتاحة تحت ضغط الوقت	الموارد + المرونة والتكيف

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى ما أشرته الأدبيات عن الارتجال الاستراتيجي.

من خلال الإطلاع على مفاهيم الارتجال الإستراتيجي التي تطرق اليها الباحثون، يتبين أن هنالك قواسم مشتركة بين أفكار الباحثين في تحديدهم لهذا المفهوم، هذه القواسم المشتركة يمكن حصرها في ثلاث مجاميع تشكل مجالات التركيز الرئيسة، وكما يأتي:

١- **المجموعة الأولى:** ركزت هذه المجموعة على الطابع الزمني للعمل من خلال وصف الارتجال على أنه حالة يتم فيها تقليل الوقت بين تصور إجراء ما وتنفيذه، إذ إن الارتجال الإستراتيجي له فجوة زمنية مخفضة أو منخفضة بين تخطيط وتنفيذ الإجراءات الفريدة، وينطبق على الإجراءات والقرارات الجديدة، أو الانحرافات عن الممارسات القياسية.

٢- **المجموعة الثانية:** ركزت هذه المجموعة على الموارد، وذلك استناداً إلى الفكرة القائلة بأن الارتجال يتضمن إعادة تركيب خلاقة للموارد الموجودة، والمعروفة أيضًا باسم بناء الحل "bricolage"، لا سيما في أوقات الأزمات، لا تملك المنظمات الوقت أو القدرة على اكتساب موارد جديدة؛ مما يجعلها تضطر إلى توظيف مواردها المتوافرة والموجودة تحت اليد سواءً كانت تلك الموارد مادية أو معرفية أو تقنية أو اجتماعية، فضلاً عن مورد الوقت الذي يعتبر من أهم الموارد في الارتجال الإستراتيجي.

٣- **المجموعة الثالثة:** تميزت هذه المجموعة بالتركيز على أهمية أن تكون هنالك مرونة كافية لإجراء تغييرات على هيكل المنظمة والعمليات بالإستناد إلى المعرفة التي يتمتع بها قادة المنظمات؛ وذلك بهدف التكيف مع الاضطرابات البيئية والتقليل من آثارها على عمليات المنظمة، أي إن الارتجال الاستراتيجي هنا يمكن اعتباره بمثابة نشاط مكمل للتخطيط يعطي المرونة الكافية لخطط المنظمة لتحقيق غاياتها.

وعليه واستناداً إلى المفاهيم التي تم عرضها في الجدول (٤) يمكن للباحثين صياغة مفهوم شامل للارتجال الإستراتيجي على أنه "**القدرة على تكامل وبناء الموارد المعرفية والمادية والهيكلية، وبما يمنح المنظمة المرونة الكافية لمواجهة الظروف المتغيرة ولا سيما في أوقات الأزمات**".

ويمكن تفصيل هذا المفهوم بالنقاط اللآتية:

أ- عملية واعية تعبر عن حالة الادراك التي وصل اليها القائد الاستراتيجي من خلال تواصله مع محيطه والبقاء على تيقظ لكل حدث طارئ فيها.

ب- عملية مقصودة، أي ليست فوضوية وعشوائية، وإنما الغاية منها تحقيق القصد الإستراتيجي للمنظمة.

ت- يتطلب موارد معرفية للقائد الاستراتيجي وموارد مادية متوافرة تحت اليد، وهيكلية صغرى تسمح بتقليل الوقت بين الصياغة والتنفيذ.

ث- العملية الواعية والمقصودة والسريعة هذه تسمح للمنظمة بالمرونة والتكيف مع مختلف الظروف والأزمات التي تواجهها.

ثانياً: أهداف الارتجال الاستراتيجي

ليس الارتجال الإستراتيجي بأي حال من الأحوال عملية "عشوائية"499 (Hughes, *et al*, 2020:). على الرغم من الافتراض الشائع بأن العمل الارتجالي غير منضبط، إلا أنه متعمد بطبيعته (Argote & Levine, 2020: 59).

يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى الارتجال الإستراتيجي إلى تحقيقها، وكما يأتي:

١- مساعدة القادة الاستراتيجيين في تعزيز قيمة الموارد المتاحة لهم من خلال توسيع هذه الموارد ودمجها (David & Richard, 2014: 4).

٢- تحقيق التكيف التنظيمي استجابة للصدمات والتغييرات الخارجية (Hughes, *et al*, 2020: 487).

٣- الإستفادة من العفوية، إذ غالباً ما تكون النتائج المتوقعة من الإجراءات التلقائية العفوية التي يتميز بها الارتجال أعلى (Beltran, 2015: 21).

٤- إعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية من خلال العمل خارج الممارسات السابقة لمعالجة الأحداث الجديدة (Beltran, 2015: 23).

٥- تقليل التكاليف وتقليل إهدار الوقت المرتبط بالتخطيط؛ وذلك لأنه يستلزم التقارب الزمني للتخطيط والتنفيذ (Ibrahim, *et al*, 2018: 214).

ثالثاً: أسباب الارتجال الاستراتيجي

لا يحدث الارتجال الاستراتيجي من فراغ (Falkheimer & Sandberg, 2018: 8). حدد Beltran, (2015: 21) مجموعة من الأسباب للارتجال وهي:

١- يحدث الارتجال عندما لا يكون هناك وقت كافٍ للتخطيط الرسمي، أو عندما يكون الانخراط في التخطيط الرسمي مكلفاً للغاية.
٢- عندما لا تنطبق الخطط الحالية بسبب الظروف الجديدة.
٣- عندما تتقلص الفجوة الزمنية بين التخطيط والتنفيذ أو تتقارب بالفعل، أي عندما يجب على المنظمات أن تتفاعل على نحو عاجل مع الأحداث الجديدة والمفاجآت البيئية.
٤- عندما لا يمكن معالجة الأحداث الجديدة بالقدرات التشغيلية الحالية.
٥- عندما تكون هناك حاجة للعمل خارج الخطط الرسمية للتعامل مع ما هو جديد.
٦- عندما يتم اتخاذ قرارات مقصودة للتخلي عن التخطيط الرسمي.

وأكد ذلك (Ibrahim, *et al*, 2018: 215)، إذ يرتجل القادة عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات الروتينية المتاحة.

رابعاً: خصائص القادة الارتجاليين

حدد (Falkheimer & Sandberg, 2018: 5_6) الخصائص التي يتمتع بها القادة الارتجاليون بالآتي:

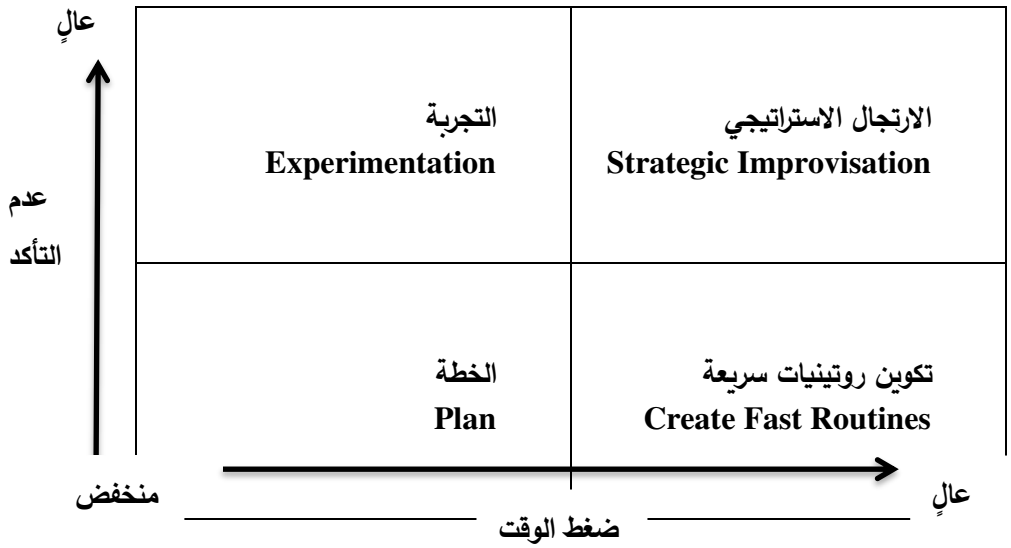
١- القدرة على اتخاذ القرارات دون تحضير مسبق، فهم يتصرفون ولا ينتظرون أو يطلبون الإذن بالضرورة، ويمكن وصفهم بأنهم متمردون لديهم مهمة ولكنهم يعملون دائمًا ضمن إطار عمل معين (اللوائح والاستراتيجيات وما إلى ذلك)، فهم يحددون مهمتهم وينفذونها بكل قوة وبعد ذلك يحصلون على تفويض للعمل على المدى الطويل.
٢- الجرأة على القيام بتجاربهم الخاصة، إذ إنهم يعرضون أنفسهم للمخاطر في اتخاذ قرارات مستقلة، وبالطبع، فإن المنظمات التي تحيي مبادرات الموظفين وتثق بهم، وتتمتع بثقافة تجريبية تتسامح مع الأخطاء من المرجح أن يكون لديها المزيد من المرتجلين الاستراتيجيين والابتكارات الناجحة.
٣- امتلاك العديد من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، إذ يقضي الكثير منهم وقتاً طويلاً من يوم عملهم بعيداً عن أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم.
٤- يتخذون من الاستراتيجيات الرئيسة الرسمية للشركة مصدر إلهام لقراراتهم المرتجلة، فهم بحاجة إلى إطار عمل واضح يسمح لهم بالارتجال بحرية للوصول إلى المستهدف من الاستراتيجيات الرئيسة.
٥- القدرة على تطبيق المنظورات العلائقية الداخلية والخارجية في عملية صنع القرار، اذ يمكنهم وصف ما يريده العالم الخارجي، أو ما يقوله الزبائن، أو كيف سيستجيب الموظفون في المنظمة.
٦- يستفادون من المستشارين الذين لديهم رأي آخر حتى إن كان معارضاً، إذ يحبذون أن يكونوا على دراية بنقاط ضعفهم ويضيفون الخبرات الأخرى ليكونوا فريقاً متكاملاً.
٧- ينظرون إلى مهمة الاتصال على أنها رسالة، ويتم بذل الجهود لضمان وجود استعداد حقيقي للعمل بشكل احترافي مع التواصل في العمل.

٨- تظهر قدراتهم الارتجالية بشكل كبير في إدارة الازمات التي تتميز أحداثها بضيق الوقت ومحدودية الإمكانات، إذ كلما قلت الفرص كلما ازدهر الابداع.

خامساً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والارتجال الاستراتيجي

أشار (Weldon, 2003: 2) إلى وجود علاقة ارتباط وتكامل بين كلا المفهومين (الارتجال الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي)، ويمكن بيان هذه العلاقة من خلال المصفوفة الآتية والمكونة من بعدين، البعد الأول متمثل بعدم التأكد، والبعد الثاني المتمثل بضغط الوقت.

الشكل (١): علاقة التخطيط بالارتجال الإستراتيجي في ظل ضغط الوقت وعدم التأكد



Source: Weldon, E., (2003), **The Nimble Manager: Using strategic improvisation to become fast and Flexible**. Published By IMD International. P: 2.

وبتفاعل كلا البعدين معا يتكون لدينا أربعة توجهات وضحها (Levallet & Chan, 2018: 4_5) بالآتي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** تلجأ إليه المنظمة عندما يكون مستوى كل من عدم التأكد وضغط الوقت منخفضين، وذلك بسبب مقدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل وصياغة السيناريوهات.
- **الارتجال الاستراتيجي (الواسع):** تلجأ إليه المنظمة عندما يكون مستوى كل من عدم التأكد وضغط الوقت مرتفعين، وذلك سعياً منها لمواجهة التغييرات البيئية المعقدة والتي تتطلب الرشاقة الاستراتيجية للتكيف مع هذه الظروف.
- **الارتجال المحدود (تكوين روتينيات سريعة):** تلجأ إليها المنظمة عندما يكون مستوى عدم التأكد منخفضاً في مقابل ارتفاع ضغط الوقت، أي الإشارات البيئية واضحة وبالتالي الارتجال بسبب ضيق الوقت ووجود الحاح لاقتناص فرصة معينة أو مواجهة مشكلة ما، ويتميز الارتجال في هذه الحالة بارتفاع مستوى العفوية وانخفاض مستوى الابداع وتأثير قوي للخطط والروتينيات السابقة والمعرفة والخبرة، فهو عبارة عن انحراف عن النماذج الحالية وتطبيق التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي معاً.

- **الارتجال المكتشف (التجربة):** تلجأ إليه المنظمة عند ارتفاع مستوى عدم التأكد مع وجود وقت كافٍ للتخطيط، وعلى الرغم من ذلك وبسبب كثرة التفسيرات للأحداث غير المتوقعة الذي يؤدي إلى شعور قادة المنظمة بالإحباط وبالتالي لجوئهم إلى هذا المستوى من الارتجال الاستراتيجي لشعورهم بعدم جدوى الإجراءات المخططة، كما ويتميز هذا المستوى بدرجة عالية من الابداع ودرجة منخفضة من العفوية.

لقد تم التأكيد بشكل متكرر على ضرورة التخطيط للإدارة الناجحة (Mueller, 2011: 117). إذ إن التخطيط الاستراتيجي هو جزء مهم من الإدارة التي يمكن أن تساعد المنظمات في تخصيص مواردها المحدودة استجابة للبيئة الصعبة، إلا أنها على الرغم من ذلك تعتبر عملية مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً، إذ إن الخطأ الفادح في الخطط الإستراتيجية التقليدية هو أنها، بمجرد اكتمالها، ليست ذات مرونة بل ثابتة؛ ونتيجة لذلك فإنها تتقادم بسرعة (Wassif, 2020: 21). مع وضع ذلك في الاعتبار، وجد (Bakar, *et al*, 2015: 481) أن الارتجال الاستراتيجي هو أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة وفق المتطلبات البيئية.

سادساً: أبعاد الارتجال الإستراتيجي

حدد (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020) أبعاد الارتجال الإستراتيجي بالآتي:

١- **اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance):** توصف بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المتكرر والمتخصص للبيانات ومعالجتها وفقاً لهدف أو أكثر من أهداف المستخدم، وذلك باستخدام الخبرة ذات الصلة (Alshaer, 2020: 83)، في حين أشار إليها (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020: 35) بأنها الاستعلام عن الابتكارات التكنولوجية وسلوكيات واستراتيجيات المنافسين ومعرفة رغبات المستهلكين الجديدة، كما تساهم في مراقبة البيئة من خلال الوصول إلى المعلومات واختبارها ونشرها بهدف تحسين القرارات في المنظمة، إذ تساعد اليقظة الاستراتيجية المنظمات على امتلاك آليات تكيف من أجل الابتعاد عن المخاطر التي تهددها من جهة ووضعها في أقرب فرصة ممكنة من جهة أخرى. وبناءً على ذلك يحدد الباحثان مفهوم اليقظة الإستراتيجية بـ "البقاء بحالة وعي وتيقظ للإشارات الاستراتيجية المؤثرة بالمنظمة والواردة من البيئة الداخلية والخارجية وبما يهيئ تحقيق الاستجابة الاستباقية للأحداث والتفوق على المنافسين في الصناعة".

٢- **الرشاقة الإستراتيجية (Strategic Agility):** اقترن ظهور مصطلح الرشاقة الاستراتيجية بتأثر بيئة العمل بالتغيرات السريعة، إذ أُستخدم مصطلح "Agile" لأول مرة في عام (١٩٩١) من قبل الباحثين في معهد (Iacocca) في جامعة (Lehigh)، وارتبط هذا المصطلح بسرعة إتخاذ القرار والمرونة والإستجابة السريعة للسوق (Khoshnood & Nematizadeh, 2017: 221). فهي تعني قدرة المنظمة على الإستجابة بسرعة للتغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية والعمل بشكل استباقي من أجل إغتنام الفرص التي أصبحت متاحة بسبب التغيير (Sherehiy & Karwowski, 2014: 467)، في حين أشار اليها (Nurjaman, 2020: 4) بأنها قدرة ملهمة لا تتضمن فقط تخصيص موارد كافية للتطوير، ولكن أيضاً الحفاظ على المرونة من خلال موازنة القدرات الديناميكية بمرور الوقت. بناءً على ما سبق، يحدد

الباحثان مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على أنها "القدرة على مراجعة إستراتيجية المنظمة بصورة ديناميكية وبما يعزز قدرة المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات".

٣- **الهيكلية الصغرى (Minimal Structures):** أشار إليها (Cunha, *et al*, 2012: 269) بأنها توافر التوازن المناسب بين القواعد من جهة، والحرية التي تدعم الارتجال الإستراتيجي من جهة أخرى، ومن ثَم، فهي تُسهل تقارب الإجراءات المرتجلة مع القصد الاستراتيجي للمنظمة. إذ يمكن وصف الارتجال طبقاً لذلك بأنه حرية داخل هيكل (Best, & Gooderham, 2015: 52)، إن هذه الهياكل تخلق إحساساً مشتركاً بالتوجه، إذ إنها تساعد في تركيز العمل على الأشياء المهمة حقاً مع السماح للأعضاء والفرق الفردية بإدخال التباين داخل مناطق المناورة المحددة بواسطة الهياكل الصغرى، نظراً لأن الهياكل ليست موجودة لتقييد العمل الابتكاري بل لتسهيله، وبالتالي، فإن هيكلًا مثل بيان الرسالة أو الأنموذج الأولي للمنتج يحدد النطاق المتاح للأعضاء لمواءمة أنشطتهم مع الأهداف التنظيمية (Kamoche, *et al*, 2002: 6). ومما سبق، يمكن للباحثين صياغة مفهوم الهيكلية الصغرى على أنها "الجمع بين الحرية والسيطرة في آن واحد، من خلال تكوين ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على التصرف بحرية وإظهار اقصى ما لديهم من قدرات بهدف تحقيق القصد الاستراتيجي للمنظمة".

٤- **بناء الحل (Bricolage):** يعني القدرة على وصف سبل الوصول واتخاذ قرار بشأن بدائل التنفيذ التي بالإمكان استخدامها وبشكل مستقل عن التخطيط (Leybourne, 2009: 2). كما عرفه (Baker & Nelson , 2005: 333) بأنه لجوء المنظمة لتطبيق مزيج مناسب من الموارد المتاحة في متناول اليد؛ وذلك لمواجهة المشاكل واغتنام الفرص الجديدة. إذ أشار (Teoh, & Wickramasinghe, 2011: 2) إلى نهج بناء الحل بأنه يكمل نقاط القوة في استخدام الموارد المتواضعة (المالية والفكرية على سبيل المثال) للتغلب على التحديات وإنجاز المهام الجديدة. أي إنه يُعد إحدى الآليات المعروفة للأداء المبتكر في بيئة محرومة وعديمة الموارد (Tsilika, *et al*, 2020: 3)، وفقاً لذلك، يمكن للباحثين صياغة مفهوم بناء الحل بأنه "القدرة على بناء الحلول للأحداث التي تواجه المنظمة من خلال توظيف الموارد المتوافرة تحت اليد بشكل مبدع ومبتكر".

المبحث الثالث (الإطار الميداني)

١- وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أولاً: وصف بُعد اليقظة الإستراتيجية وتشخيصه: تضمن هذا البعد المتغيرات من (X1_X5)، إذ يبين الجدول (٥) أن معدل الاتفاق العام تجاه هذه المتغيرات بلغ (79.38%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق العام (2.22%)، بينما بلغت نسبة الحياد (18.36%) وبوسط حسابي مقداره (4.03) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (0.72)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (18.03%) والذي يدل على

تجانس الإجابات لأفراد العينة. أما نسبة الاستجابة فبلغت (80.64%) مما يؤشر أهمية نسبية (عالية)* لبعد اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول (٥): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية	رمز السؤال	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
	X1	63	32.1	96	49.0	35	17.9	2	1.0	-	-	4.12	0.72	17.47	82.4
	X2	41	20.9	119	60.7	34	17.3	2	1.0	-	-	4.01	0.65	16.20	80.2
	X3	57	29.1	106	54.1	30	15.3	3	1.5	-	-	4.10	0.70	17.07	82
	X4	60	30.6	95	48.5	37	18.9	4	2.0	-	-	4.07	0.75	18.42	81.4
	X5	41	20.9	100	51.0	44	22.4	10	5.1	1	0.5	3.86	0.81	20.98	77.2
المعدل العام			**26.72**		**52.66**		**18.36**		**2.12**		**0.1**	**4.03**	**0.72**	**18.03**	**80.64**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج SPSS

وعلى المستوى الجزئي، حقق المتغير (X3) أعلى نسبة اتفاق بلغت (83.2%) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.70)، في حين بلغ معامل الاختلاف (17.07%) وبنسبة استجابة بلغت (82%)، مما يدل على الأهمية النسبية العالية جداً لهذا المتغير والذي يعني متابعة إدارة المنظمة ميدان البحث (جامعة الموصل) لكافة المستجدات التقنية والتي تسهم في الارتقاء بجودة خدماتها، إذ أسهمت أزمة (COVID_19) بتعزيز هذا التوجه من خلال زيادة الحاجة إلى إجراء الاجتماعات وإنجاز المهام بشكل الكتروني، فضلاً عن التعليم عبر الأنترنت. بينما المتغير (X5) والذي يعني امتلاك إدارة المنظمة ميدان البحث نظاماً لجمع البيانات وتحليلها بالشكل الذي يساعدها في متابعة المستجدات، فقد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (71.9%) بوسط حسابي وانحراف معياري (3.86) (0.81) تواليا، وبمعامل إختلاف ونسبة استجابة (20.98%) (77.2%) على التوالي.

(*) تم تقسيم الأهمية النسبية للمتغيرات إلى خمسة مستويات، وذلك بدلالة قيمة نسبة الاستجابة، وكما يأتي (Akadiri, 2013: 117):
المستوى الأول: (80–100)% دلالة على الأهمية النسبية العالية جداً.
المستوى الثاني: (60–80)% دلالة على الأهمية النسبية العالية.
المستوى الثالث: (40–60)% دلالة على الأهمية النسبية المتوسطة.
المستوى الرابع: (20–40)% دلالة على الأهمية النسبية المنخفضة.
المستوى الخامس: (0–20)% دلالة على الأهمية النسبية المنخفضة جداً.

ثانياً: وصف بُعد الرشاقة الإستراتيجية وتشخيصه: يظهر الجدول (٦) نتائج إجابات الأفراد عينة البحث على متغيرات هذا البعد والمتضمنة من (X6_X10)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام ما مقداره (85.12%)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (1.52%)، في حين بلغت نسبة الحياد (13.34%)، وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغ (4.15) (0.70) على التوالي، في حين كان هنالك تجانس في إجابات أفراد عينة البحث على متغيرات هذا البعد، إذ بلغت قيمة معامل الاختلاف على المستوى الكلي (16.94%)، كما حظي بعد الرشاقة الاستراتيجية بأهمية نسبية عالية جداً إذ بلغت (83.08%).

الجدول (٦): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد الرشاقة الإستراتيجية

الرشاقة الإستراتيجية	رمز السؤال	مقياس الاستجابة										الوسط لحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
	X6	57	29.1	104	53.1	34	17.3	1	0.5	-	-	4.10	0.68	16.58	82
	X7	58	29.6	109	55.6	23	11.7	6	3.1	-	-	4.11	0.72	17.51	82.2
	X8	64	32.7	101	51.5	29	14.8	2	1.0	-	-	4.15	0.70	16.86	83
	X9	69	35.2	103	52.6	21	10.7	3	1.5	-	-	4.21	0.69	16.38	84.2
	X10	72	36.7	97	49.5	24	12.2	2	1.0	1	0.5	4.20	0.73	17.38	84
المعدل العام			**32.66**		**52.46**		**13.34**		**1.42**		**0.1**	**4.15**	**0.70**	**16.94**	**83.08**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج SPSS

وعلى المستوى الجزئي، كل المتغيرات أسهمت في تعزيز الاتفاق العام على بعد الرشاقة الاستراتيجية، وبشكل أكثر تحديداً أسهم المتغير (X9) في تعزيز نسبة الاتفاق هذه من خلال تحقيقه أعلى نسبة اتفاق والتي بلغت (87.8%)، وبوسط حسابي وانحراف معياري (4.21) (0.69) على التوالي، كما حصل على أعلى تجانس إجابات؛ إذ بلغت قيمة معامل الاختلاف (16.38%)، وأعلى نسبة استجابة بلغت (84.2%)، مما يدل على تعزيز إدارة المنظمة ميدان البحث قدراتها للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة. في حين كانت أقل مساهمة هي للمتغير (X6) والذي يدل على تمتع العاملين في المنظمة ميدان البحث بمهارات استجابة سريعة كافية لما يطلب منهم بغية تحقيق أهدافها، إذ بلغت نسبة الاتفاق (82.2%)، وبوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.68)، ومعامل اختلاف بلغ (16.58%)، وبنسبة استجابة بلغت (82%).

ثالثاً: وصف بُعد الهيكلية الصغرى وتشخيصه: من خلال الجدول (٧) يتبين أن نسبة الاتفاق العام على متغيرات هذا البعد والتي تم ترميزها بالرموز من (X11_X16) بلغت (78.16%)، ونسبة عدم الاتفاق العام بلغت

(3.81%)، في حين بلغت نسبة المحايدين (17.93%)، كما بلغ الوسط الحسابي العام (4.03)، والانحراف المعياري (0.77)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (19.29%)، وبنسبة استجابة عالية جداً بلغ مقدارها (80.63%).

الجدول (٧): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد الهيكلية الصغرى

	رمز السؤال	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
الهيكلية الصغرى	X11	76	38.8	82	41.8	29	14.8	9	4.6	-	-	4.14	0.83	20.04	82.8
	X12	55	28.1	87	44.4	41	20.9	13	6.6	-	-	3.93	0.86	21.88	78.6
	X13	41	20.9	91	46.4	48	24.5	15	7.7	1	0.5	3.79	0.87	22.95	75.8
	X14	56	28.6	105	53.6	33	16.8	2	1.0	-	-	4.09	0.69	16.87	81.8
	X15	65	33.2	102	52.0	28	14.3	1	0.5	-	-	4.17	0.68	16.30	83.4
	X16	55	28.1	104	53.1	33	16.3	4	2.0	-	-	4.07	0.72	17.69	81.4
	المعدل العام		**29.61**		**48.55**		**17.93**		**3.73**		**0.08**	**4.03**	**0.77**	**19.29**	**80.63**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج SPSS

وعلى المستوى الجزئي، أكثر المتغيرات مساهمة في تعزيز نسبة الاتفاق العام هو المتغير (X15) بنسبة اتفاق بلغت (85.2%)، مما يدل على تطبيق إدارة المنظمة ميدان البحث قواعد تنظيمية صريحة لجميع المهام فيها، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.17)، والانحراف المعياري (0.68)، كما حصل على أعلى نسبة تجانس إجابات بمعامل اختلاف بلغ (16.30%)، ونسبة استجابة عالية جداً بلغت (83.4%). في حين كانت أقل نسبة مساهمة هي للمتغير (X13) والذي يدل على اتباع إدارة المنظمة ميدان البحث إجراءات تنظيمية مرنة لتلبية متطلبات المستفيدين من خدماتها، بنسبة اتفاق بلغت (67.3%)، وبوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.87)، كما سجل أقل تجانس إجابات بمعامل اختلاف (22.95%)، وأقل نسبة استجابة والتي بلغت (75.8%).

رابعاً: وصف بُعد بناء الحل وتشخيصه: يلاحظ من الجدول (٨) أن معدل الاتفاق العام على متغيرات هذا البعد بلغ (74.62%)، في حين بلغ معدل عدم الاتفاق (4.58%)، وكانت نسبة الحياد (20.82%)، إذ عززت هذه المعدلات الوسط الحسابي العام والبالغ (3.91) والذي جاء أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، أما الانحراف المعياري العام فقد كانت قيمته (0.76)، كما كان هنالك تجانس في إجابات أفراد العينة إذ بلغت قيمة معامل الاختلاف (19.60%)، أما فيما يتعلق بالأهمية النسبية لهذا البعد فقد كانت فوق المتوسطة إذ بلغت نسبة الاستجابة (78.32%).

الجدول (٨): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد بناء الحل

	رمز السؤال	مقياس الاستجابة										الوسط لحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة					
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
بناء الحل	X17	30	15.3	96	49.0	58	29.6	12	6.1	-	-	3.73	0.79	21.17	74.6
	X18	54	27.6	113	57.7	28	14.3	1	0.5	-	-	4.12	0.65	15.77	82.4
	X19	35	17.9	95	48.5	49	25.0	16	8.2	1	0.5	3.75	0.86	22.93	75
	X20	46	23.5	101	51.5	38	19.4	10	5.1	1	0.5	3.92	0.82	20.91	78.4
	X21	52	26.5	109	55.6	31	15.8	4	2.0	-	-	4.06	0.70	17.24	81.2
	المعدل العام		**22.16**		**52.46**		**20.82**		**4.38**		**0.2**	**3.91**	**0.76**	**19.60**	**78.32**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج SPSS

على المستوى الجزئي، المتغير الذي أسهم في إغناء هذا البعد هو (X18) بنسبة اتفاق (85.3%)، والذي يدل على اعتماد إدارة المنظمة ميدان البحث على الموارد الحالية في إيجاد الحلول العملية للتحديات الجديدة، وقد يرجع سبب ذلك إلى ما فرضته التحديات الأخيرة، فضلاً عن أزمة (COVID_19) من قيود زمنية ومالية وبشرية استلزمت الاعتماد على الموارد الحالية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.12)، والانحراف المعياري (0.65)، كما حقق أعلى نسبة تجانس في الإجابات بمعامل اختلاف بلغ (15.77%)، كما تمتع بأهمية نسبية عالية جداً إذ بلغت نسبة الاستجابة (82.4%). في حين حصل المتغير (X17) والذي يعبر عن حصول إدارة المنظمة ميدان البحث على الموارد المطلوبة في الوقت المناسب مهما كانت الظروف على أدنى نسبة اتفاق (64.3%)، بوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.79)، أما معامل الاختلاف فقد بلغ (21.17)، كما كان هذا المتغير الأقل من حيث الأهمية النسبية بنسبة استجابة بلغت (74.6%).

٢- اختبار الفرضيات البحثية

استناداً إلى المعطيات الواردة في الجداول (٥- ٦ - ٧- ٨) تم إعداد الجدول (٩) والذي سيتم الاعتماد على البيانات الواردة فيه لاختبار الفرضيات البحثية، وكما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية البحثية الأولى

بناءً على معطيات الجدول (٩) يتبين أن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد الارتجال الإستراتيجي تراوحت بين (3.91_ 4.15)، وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، بما يفسر توافر أبعاد الارتجال الإستراتيجي في المنظمة ميدان البحث. وبالتالي سيتم رفض الفرضية الأولى التي نصت على "**عدم توافر أبعاد الارتجال الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة ميدان البحث**" وقبول الفرضية البديلة "**بتوافر أبعاد الارتجال الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في الجامعة ميدان البحث ممثلة بجامعة الموصل**".

ثانياً: اختبار الفرضية البحثية الثانية

تبين البيانات في الجدول (٩) واستناداً إلى نسبة الاستجابة، أن أكثر الأبعاد توافراً هو بعد الرشاقة الإستراتيجية، بوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري (0.70)، وبمعامل اختلاف (16.94%)، ونسبة استجابة عالية بلغت (83.08%). وبعد بناء الحل كان الأقل توافراً بوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري (0.76)، وبمعامل اختلاف (19.60%)، ونسبة استجابة فوق المتوسطة بلغت (78.32%). في حين جاء بُعد اليقظة الإستراتيجية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.72)، وبمعامل اختلاف (18.03%)، ونسبة استجابة عالية بلغت (80.64%). ويليه بُعد الهيكلية الصغرى بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري (0.77)، وبمعامل اختلاف (19.29%)، ونسبة استجابة عالية بلغت (80.63%). وعليه سيتم رفض الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "**تتباين أبعاد الارتجال الإستراتيجي في مستوى توافرها لدى القيادات الجامعية في جامعة الموصل**".

الجدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ونسب الاستجابة لأبعاد الارتجال الإستراتيجي

أبعاد الارتجال الإستراتيجي	الوسط لحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	ترتيب الأبعاد وفق أهميتها
اليقظة الاستراتيجية	4.03	0.72	18.03	80.64	**2**
الرشاقة الاستراتيجية	4.15	0.70	16.94	83.08	**1**
الهيكلية الصغرى	4.03	0.77	19.29	80.63	**3**
بناء الحل	3.91	0.76	19.60	78.32	**4**
المعدل العام	**4.03**	**0.73**	**18.46**	**80.66**	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج SPSS

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١- قدمت نتائج الوصف والتشخيص، فضلاً عن نتائج اختبار الفرضية البحثية الأولى، دليلاً على توافر أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة بما يؤشر ادراك هذه الأبعاد وفهم مضامينها من قبل القيادات الجامعية عينة البحث.

٢- أبرزت نتائج الفرضية البحثية الثانية تبايناً في مستوى الأهمية النسبية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في جامعة الموصل بوصفها المنظمة المبحوثة، وهذا يمكن أن يكون له الدلالات الآتية:

- إن الترتيب الحاصل في الأهمية النسبية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي يعكس ترتيباً منطقياً متعمداً من قبل القيادات الجامعية لهذه الأبعاد وبحسب أو ليتها وأهميتها لديهم.
- أو إن هذا الترتيب أو التسلسل في الأهمية للأبعاد يعكس ضعفاً في القدرة لدى القيادات الجامعية في المنظمة المبحوثة على تحقيق حالة الموازنة بين هذه الأبعاد في الممارسة العملية لها.

٣- عكست النتائج التي قدمها البحث الحالي ضعفاً نسبياً في جاهزية المنظمة المبحوثة في الجوانب التي تدعم بعد بناء الحل بوصفه أحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

١- العمل على نشر ثقافة تبني الارتجال الإستراتيجي وتعزيزه، والتأكيد على ضرورة دراسة مضامينه الفكرية والإدارية وتعميقها من قبل إدارة المنظمة ميدان البحث، وذلك بالاطلاع على الجهود والاسهامات الفكرية والمعرفية المقدمة في الأدبيات العلمية.

٢- تعزيز مستوى اليقظة الإستراتيجية في المنظمة ميدان البحث، عبر إنشاء قسم مختص بمراقبة الإشارات البيئية الداخلية والخارجية وإعلام إدارة المنظمة بها على النحو الذي يسمح لها بتحقيق الإستجابة الإستباقية.

٣- العمل على تعزيز قدرة إجراء المراجعة الدورية للخطط والاستراتيجيات وتعديلها على النحو الذي يزيد من قيمتها في معالجة مختلف الظروف التي تواجه المنظمة ميدان البحث، وذلك من خلال التأكيد على وضع خطط وإستراتيجيات يمكن تكييفها لكل الظروف البيئية للمنظمة.

٤- تعزيز الحد الأدنى من الهيكلية في المنظمة ميدان البحث، بتوضيح القصد الاستراتيجي للمنظمة وايصاله إلى كافة أفرادها العاملين بمختلف الأقسام، على النحو الذي يوفر دليلاً ارشادياً عند مواجهة أي ظروف استثنائية.

٥- تكثيف البرامج التدريبية التي تتمحور حول بدائل استخدام الموارد المتاحة (المادية، البشرية، المعرفية) على النحو الذي يمنح المنظمة ميدان البحث المرونة الكافية والقدرة على التكيف مع مختلف الظروف التي تواجهها.

References

Akadiri, P. O., Olomolaiye, P. O., & Chinyio, E. A. (2013), Multi-criteria evaluation model for the selection of sustainable materials for building projects, Automation in construction, 30, 113-125. doi.org/10.1016/j.autcon.2012.10.004.

Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., (2020), The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume (13), Issue (8).

Alshaer, S.A., (2020), The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, Modern Applied Science, Vol (14), No (6). doi:10.5539/mas.v14n6p82.

Antunes, S.M.M.E, (2018), Strategic Improvisation As A Process: A Multiple Case Study of Entrepreneurial Firms in The Course of Maturity, A Thesis of Master, the NOVA – School of Business and Economics, Lisbon, Portugal. Published By UNL's Repository.

Argote, L., & Levine, J.M., (2020), The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning, New York: Oxford University press.

Arshad, D., (2011). Understanding Organisational Improvisation: Foundations and Performance Implications, Doctoral Dissertation. The Loughborough University, England. Published By Loughborough's Institutional Repository.

Arshad, D., Razalli, R., Julienti, L., Ahmad, H & Mahmood, R. (2015), Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations, Asian Social Science, Vol (11), No (24). doi.org/10.5539/ass.v11n24p105.

Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N. (2015), Fostering Small and Medium Enterprises Through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation, Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(4). DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n4p481.

Baker, T., & Nelson, R.E., (2005), Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage, Administrative Science Quarterly, Vol (50), No (3). doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329

Beltran, G., (2015), Dynamic and Improvisational Capabilities in Small Defense Contractor Firms: An Investigation into the Role of IT Enabled Business Processes, Doctoral Dissertation, Georgia State University. Published By ScholarWorks.

Best, S., & Gooderham, P. (2015), Improvisation: A Legitimate Strategy in The Face of Adversity, Small Enterprise Research, 22(1). doi.org/10.1080/13215906.2015.1017871.

Cunha, M. P. E., Kamoche, K., & Cunha, R. C. E. (2003), Organizational Improvisation and leadership-A Field Study in Two Computer-Mediated Settings, International studies of management & organization, 33(1). doi.org/10.1080/00208825.2003.11043677.

Cunha, M. P., Clegg, S.R., & Kamoche, K., (2012), Improvisation As Real Time Foresight, Futures 44(3). doi:10.1016/j.futures.2011.10.009.

David, J.S., & Richard, B., (2014), Improvisation and Entrepreneurial Bricolage Versus Rationalisation: A Case-Based Analysis of Contrasting Responses to Economic Instability in The UK Brass Musical Instruments Industry, Journal of General Management, 40(1). doi.org/10.1177/030630701404000104.

Falkheimer, J. & Sandberg, K.G.,(2018), Strategic Improvisation: a Professional Idea for Contemporary Communication Managers, Journal of Communication Management, Vol (22), Issue (2). doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0020.

Hadida, A., Tarvainen, W., & Rose, J., (2015), Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework, International Journal of Management Reviews, 17(4). doi.org/10.1111/ijmr.12047.

Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020), A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis, Industrial Marketing Management, 88. 485-499 doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.020.

Ibrahim, N., Mahmood, R., & Bakar, M. (2016). Linking strategic improvisation and entrepreneurial self-efficacy to corporate entrepreneurship in Nigerian higher education institutions (HEIs). Management Science Letters, 6(12), 742-752. doi: 10.5267/j.msl.2016.10.006.

Ibrahim, N.A., Mahmood, R., & Bakar, M.S., (2018), Strategic Improvisation and HEIs Performance: The Moderating Role of Organizational Culture, PSU Research Review, Vol (2) No (3). DOI 10.1108/PRR-01-2017-0009.

Jain, G. (2020), Emerging Trends of Education During & Post COVID 19: A New Challenge, Solid State Technology, 63(1s).

Kamoche, K. N., e Cunha, M. P., & Da Cunha, J. V. (2002), Organizational Improvisation, First Edition, Published By Routledge, United Kingdom.

Kamoche, K.N., Cunha, M.P. & Cunha, J.V. (2005), Organizational Improvisation, 2th, Published By Routledge, USA and Canada.

Khoshnood, N.T., & Nematizadeh, S., (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management; Vol (12), No (2). doi:10.5539/ijbm.v12n2p220.

Levallet, N., & Chan, Y. E. (2018), Role of Digital Capabilities in Unleashing the Power of Managerial Improvisation, MIS Quarterly Executive, 17(1).

Levallet, N., (2014). Strategic Improvisation in Turbulent Times: The Role of Information Systems, Doctoral Dissertation, Queen's University Kingston, Ontario, Canada. Published By QSpace.

Leybourne, S.A. (2009), Improvisation And Agile Project Management: A Comparative Consideration, International Journal Of Managing Projects In Business, Vol (2) No (4). DOI 10.1108/17538370910991124.

Lovie, P. (2005), Coefficient of variation, Encyclopedia of statistics in behavioral science, Vol (1), 317–318.

Mueller, D., (2011), Antecedences and Determinants of Improvisation in Firms, Problems and Perspectives in Management, Volume 9, Issue 4. 117-130.

Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010), The Globalization of Operations in Eastern and Western Countries: Unpacking the Relationship between National and Organizational Culture and its Impact on Manufacturing Performance, Journal of operations management, 28(3). doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.001.

Nurjaman, R. (2020). The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise. Journal of Physics: Conference Series. Vol (1477), No (5).

Sherehiy, B., & Karwowski, W., (2014), The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises, International Journal of Industrial Ergonomics, Issue 44 (2014). doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002.

Tabaee, F., (2013), Effects of Improvisation Techniques in Leadership Development, Doctoral Dissertation, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University. Published By Pepperdine Digital Commons.

Teoh, S, Y., & Wickramasinghe, N., (2011), A Strategic Improvisation Model: A Case Study Of Healthcare Information Systems Design. PACIS 2011 Proceedings, at Queensland University of Technology (QUT) in Brisbane, Australia, from 7-11 July 2011.

Tsilika, T., Kakouris, A., Apostolopoulos, N., & Dermatis, Z. (2020), Entrepreneurial Bricolage in The Aftermath of A Shock. Insights From Greek SMEs, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 32(6). doi.org/10.1080/08276331.2020.1764733.

Vera, D., & Crossan, M., (2005), Improvisation and Innovative Performance in Teams, Journal of Organizational Science, Vol (16), No (3). doi.org/10.1287/orsc.1050.0126.

Wassif, B. H., (2020), Challenges to Strategic Planning in the Context of Egyptian Non-profit Organizations: A Critical Review, A Thesis of Master, School of Global Affairs and Public Policy, The American University in Cairo.

Weldon, E., (2003), The Nimble Manager: Using Strategic Improvisation to Become Fast and Flexible. Published By IMD International. https://www.yumpu.com/en/document/view/38723693/the-nimble.

Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A. (2021), The Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage, Sustainability, 13(6). doi.org/10.3390/su13063207.