

## الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة

أ.د.سعد العنزي\*

أ.م.د.مؤيد الساعدي\*\*

### المستخلص

مهما أحكمت الخطط ودرست الظروف وأدرك القادة المتغيرات البيئية ، فإنهم لا يمكن وبأي شكل من الإشكال ان يحكموا على ان هامش المخاطرة الذي يواجههم أصبح صفرًا ، وحتى لو جرى اعتماد فلسفة الإدارة بالسيناريو فان المفاجأة تظل ماثلة إمام القادة كما هي إمام المنظمات ، واستناداً الى هذا جاءت هذه الورقة البحثية لتحدد بعض المؤشرات المعاصرة التي تتدرج تحت فلسفة الاستراتيجيات الطارئة والتي يعدها القادة إدارة فاعلة إزاء مواجهة الأزمات والمفاجآت ، ويقصد بها الارتجال التنظيمي ، اذ أنها قد تخرج عن إطار الاستراتيجية الكلية للمنظمة لتشكل استراتيجية طارئة لمعالجة موقف ما . ركزت هذه الورقة على تطور فلسفة الارتجال التنظيمي ومفهومه وتداخلاته مع مفاهيم وأنشطة تنظيمية أخرى ، بهدف فك التداخل الذي يضي بعض الضبابية على مفهوم الارتجال التنظيمي ، كما ركزت على مبرراته ومستلزماته وخصائصه لتنتهي بجملة من الاستنتاجات المهمة

### توطئة

تطلعنا ثقافات الشعوب وحضاراتها على ملاحظات تشير إلى أولئك الذين بلغوا في الإبداع والتميز مبلغاً كبيراً . ولعل الذين ارتجلوا القصائد الطوال هم كثيرون ، من دون ان يتأملوا حدثاً يتمخض في مخيلتهم ليتحول الى عبارات موزونة ، إلا إننا نتساءل هل ان كل الشعراء يرتجلون ؟ وكما هو شأن الشعر ، فان موسيقى الجاز والفن المسرحي شهدت ارتجالاً ، إذ تميز المسرح الارتجالي بالقبول الشعبي لقدرته على تحريك المشاهدين واثارتهم ببراعة ، وهكذا دواليك على سائر الفنون والألعاب والحرف . ولعل البعض اليوم يطلق على ظاهرة الارتجال في ميدان السياسة بـ " نظرية الفوضى الخلاقة "(Creative Chaos Theory) ، وهي تسمية قد تثير الاشمئزاز لما يلتصق بمفردة الفوضى من تراكم اجتماعي سلبي يجرّد المفردة من كل شيء إلا القبيح . وعند الانتقال من مجال الفن الى مجال الإدارة والتنظيم نجد ان ظاهرة الارتجال شأنها شأن ما جرى في وسط الفن

\* أستاذ إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

\*\* أستاذ مساعد إدارة الأعمال / هيئة المعهد التقني / معهد التقني المسيب

الموسيقي او المسرحي ، فالقدرة على الارتقاء بالعمل خروجاً عن السياق ( الفن ) لتقديم الارقى من خلال الموهبة او القدرة الانية التي تكون غائبة او متجاهلة عن التخطيط لأداء العمل ، الا ان الارتجال التنظيمي (Organizational Improvisation) في مجال التنظيم يختلف باختلاف البيئة . فالبيئة التنظيمية الرسمية المتصلبة التي تحكمها القواعد والإجراءات والنصوص ، تعد الارتجال التنظيمي خرقاً لقواعد التنظيم ، ومن ثم قد يحاسب الشخص او يؤشر عليه بعدم الالتزام ، في الوقت الذي تعد ظاهرة الارتجال التنظيمي قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الاداريين بقدر ما يتميز بها القلة منهم . فالورقة البحثية هذه جاءت لتحديد مفهوم الارتجال التنظيمي ، وتطوره ، وتداخلاته ، ومبرراته ومستلزماته وخصائصه وأنواعه ، لينتهي بأهم الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها ، وذلك من خلال ثلاث محاور، فضلا عن بعض الاستنتاجات ، وهي :

- تطور فلسفة الارتجال ومفهومه المعاصر
  - تداخلات علاقة الارتجال بالانشطة التنظيمية
  - مبررات الارتجال التنظيمي ومستلزماته وخصائصه وانواعه
- المحور الأول : تطور فلسفة الارتجال التنظيمي ومفهومه المعاصر**  
**أولاً : فلسفة الارتجال التنظيمي**

قد يحتاج تعريف الارتجال التنظيمي الى إدراك فلسفة الارتجال ، فقد يرتجل الشاعر قصيدة او يرى الآخرون عمق موهبة هذا الشاعر ، كما يرتجل عازف موسيقي ( الجاز ) لحناً يظفي (لونا ) على المعزوفة ، وهنا ينظر الآخرون للعازف نظرة ملؤها الإعجاب ، وهكذا عندما تتداخل قابليات الشخص بادراكاته للمثيرات الانية ، تعمل دافعيته على تحريك إبداعه بشكل مباشر ، وسوف لن تبقى هناك فاصلة زمنية بين المثير وإدراكه والاستجابة له بولادة الإبداع لحظة التداخل تلقائياً ، وبذلك يكون الشخص ملهماً . ولاشك أننا اليوم نسمع كثيراً عن المهن ذات التحدي العالي ، والعاملين الذين يستمتعون بمهنتهم جراء ما تحمله من مخاطرة محسوبة ، فليس الوظيفة اليوم كل شيء لدى العاملين ، فقد يكون إثبات الذات العامل الأكثر اهمية من وظيفة لا تضيء الأهمية والاحترام على الشخص ، وهذا يشير إلى ان اعتماد معيار الأقدمية في العمل ، لا يمكن ان يكون المعيار الأكثر أهمية في تقييم أداء العاملين ، فقد ينظر بعض أولئك الذين تتسم أعمالهم بالمخاطرة والرغبة في التحدي ، والذي يطلق عليهم اليوم في عالم الأعمال بالرياديين ( Entrepreneurs ) فالأقدمية في الوظيفة ، قد تعني كيف تصبح عاطلاً ، او عبئاً على المنظمة ، وهذا جرياً على القول المأثور ( من تساوى يوماه فهو مغبون ) .

ولعل المديرين اليوم ، قد سئموا اللغة الدارجة في الاجتماعات والمقابلات والبحث عن الكفاءة والفاعلية ولذلك فإنهم بدأوا يبحثون عن النجاح ، او ما هو أفضل من النجاح ونعني به التفوق التنظيمي ( Organizational Excellence ) .وهنا لابد من وقفة إزاء منظماتنا

التي ما انفكت ان ترى من كسر القواعد والإجراءات خرقاً للقيم التنظيمية ، وقد يواجه هذا الخرق بقوه من قبل الرؤوساء الساخطين على من يتضجر او يسخط من هذه الإجراءات والقيود . إذن كيف يتدرب هؤلاء الرؤوساء لمحاربة الجيل العامل الذي ينفق عليه الوقت والمال في إطار القواعد والإجراءات ؟ ، وكيف يدرك هؤلاء الرؤوساء ان الخروج عن القواعد والإجراءات هو حسنة وليس سيئة في العمل المنظمي ؟ ، ولكنها متى تكون حسنة ، هل تكون في إطار الصلاحيات المساوية للمسؤوليات ، واية مسؤوليات تلك التي تجعل من العاملين تنفيذيين حرفيين أم مبتكرين او مبدعين يرتجلون الإبداع كما يرتجل الشاعر قصيدة وعازف موسيقي الجاز !!!

### ثانياً : الارتجال التنظيمي : التطور والمفهوم

لا يمكن عد ظاهرة الارتجال على الصعيد الاجتماعي أو النفسي فلسفة معاصرة ، إذ قد يكون ذلك صحيحاً على الصعيد التنظيمي في مجال علم الإدارة وحقولها المتنوعة ، فقد تدلنا التجارب الحياتية على عدد غير محدود من الأحداث التي صنعت التاريخ والتي ارتجلت ارتجالاً ، ونجتزئ منها في سبيل المثال لا الحصر ، ومن تاريخنا العربي الإسلامي واقعة فتح الأندلس سنة ( 92 هـ ) إذ لم يدور بخلد الخليفة ( الوليد بن عبد الملك ) آنذاك ولا من ساعده في صياغة استراتيجيات الفتح إن يقوم قائد الجيش طارق بن زياد بحرق السفن ، لا بل قد يعد ذلك العمل عملاً أحمقاً فيما لو جرى التفكير به قبل الشروع بالفتح وتنفيذ استراتيجيته عبور المضيق ، إلا إن القائد وتحت تأثيرات الظرف رأى إن حرق السفن سيشكل عامل النجاح الحاسم ، إزاء تفوق جيش ملك أسبانيا ( رودريك ) آنذاك بالعدد والعدة. وهكذا صنع الارتجال عملاً أسطورياً ، وظاهرة الارتجال على هذا النحو تاريخياً ليست ظاهرة سيئة إلا بذلك القدر الذي يتعلق منها بالفوضى التي تقود إلى نتائج سيئة وإما ما يدور في مجال هذا البحث فإن العرض المفاهيمي الأتي سيسلط الضوء على جل ما كتبه الباحثين في إطار وصف ظاهرة تنظيمية تقود الى بناء منظمة فاعلة في ضوء احتدام التغيير البيئي والتنافس الحاد ، وكما يوضحه الجدول ( 1 ) .

### الجدول ( 1 )

التطور المفاهيمي لمفهوم الارتجال التنظيمي على وفق تعريف بعض الباحثين

ت	الباحث / السنة	المفهوم
1	Follett , 1930 March , 1976	حالة ثلاثة للتحويل التي لا يمكن إن يطلق عليها وصفا تقليديا

المفهوم	الباحث / السنة	ت
التعامل مع القضايا عند ظهورها	Ellis , 1982 : 4	2
ترتيب غير مصمم مسبقاً على نحو تام ، وإذا ما اشتق هذا الترتيب من الإجراءات القياسية فانه لا يعد ارتجالاً	Pressing , 1984 : 346	3
الأداء المعرفي اليومي	Berry & Irvine , 1986 : 272	4
تغيير الظروف بشكل دائم والى إن تكون غير مألوفة	Bervy & Irvin , 1986 : 481	5
لا يوجد هناك تمييز بين التركيب والأداء والهيكل من العملية	Weick , 1990 : 6	6
صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات سوية في الوقت الحقيقي	Perry , 1991 : 51	7
العمل الذي يظهر من التفاعلات بين المشاركين من دون أي تخطيط صريح ، والبحث في مكان معقد جداً عن هيكل المهمة والهيكل الاجتماعي اللذان يطابقان بعضهما البعض واللذان ينجزان العمل وعملية التكيف التي تحدث بطريقة التفاعلات المحلية	Hutchins , 1991 : 23	8
الاستجابة للحالة مهما كانت ، وبناء النماذج الخاصة التي تقدر الصعوبات الاستثنائية التي يجد الناس أنفسهم فيها ، او مجاميع المواد والروتينات والهيكل القادرة على مطابقة الظروف الحالية مع المخاطرة الناشئة	Brown & Duguid , 1991 : 47	9
العمليات والتصاميم المعاد هيكلتها باستمرار ، او نموذج الإخفاء المتحول ، او المعنى الطارئ المفروض على التدفق المستمر للنشاط الاجتماعي	Weick , 1993 : 640	10
أداء العمل في أي وقت لأي شخص وفي أي مكان والقيام بكل شيء	Slocum et al , 1994 : 46	11
بناء الحدس على نحو سريع والخيارات المرنة لمواجهة البيئة غير الواضحة والمتغيرة ، ودمج تعلم الوقت الحقيقي من خلال تكرارات التصميم واختباره مع تركيز وضبط المعلمات	Eienhardt & Tabrizi , 1995 : 70	12

المفهوم	الباحث / السنة	ت
والقادة الأقوياء		
صنع القرارات والتكيف للحاجات والظروف المتغيرة	Crassan et al , 1996 : 26	13
الظهور بطرائق إبداعية جديدة لم يخطط لها المؤدي من قبل	Crassan et al , 1996 : 34	14
كل تجاوز لسلوك سابق معتاد يتضمن نشاطاً إبداعياً يخرج عن اصل الشئ	Weick , 1997 ; Sorrenti & Crossan , 1996	15
الحدس الذي يوجه العمل بطريقة تلقائية	Crossan & Sorrenti , 1997 : 156	16
الحدس الذي يوجه العمل على شئ ما بطريقة تلقائية ولكن ضمن سياق تاريخي	Hatch , 1997 : 181	17
تلقائية العمل بمتسوى عالٍ من الحدس	Crossan , 1997 : 39	18
الحدس الذي يوجه العمل بطريقة تلقائية	Crossam & Sorrenti , 1997 : 156	19
أبداع المنتج مع التكيف في الوقت نفسه للأسواق والتكنولوجيات المتغيرة	Brown & Eisenhardt , 1997 : 15	20
جهود تقليص شدة الازمة ومنعها من الانتشار إلى أزمة أخرى وعدم نشرها إلى الأجزاء غير الملوثة للمنظمة وبيئتها إثناء كشفها	Dearson et al , 1997 : 56	21
الدرجة التي يتقارب فيها الإنشاء والتنفيذ زمنياً	Moorman & Miner , 1998 : 698	22
القابلية على الاستجابة بصورة كفوءة عند حدوث الاستثناءات	Klen & Dellarocos , 1998 : 1	23
استجابة للانطلاقات التلقائية ، والفرص غير المتوقعة، وتكرار لها بمرور الوقت في الوقت الحقيقي	Pasmore , 1998 : 6	24
تداؤبية طارئة	Pasmore , 1998 : 6	25
ان يضع الشخص نفسه في زاوية معينة للتخلص منها	Peplowski , 1998 : 560	26
التعامل مع اللامرئي سابقاً والعمل دون اشتراط مسبق و العمل مع اللامتوقع . والارتجال يتضمن تصليح المادة	Weick , 1998 : 69	27

المفهوم	الباحث / السنة	ت
والتصاميم المركبة مسبقاً ، بالعلاقة مع الأفكار غير المتوقعة المتصورة ، المصاغة والمتحولة تحت الظروف الخاصة للأداء ، مضيئةً المواصفات المميزة		
نتاج شئ ما بتحفيز ما والقيام بتكوين شئ من أية مواد تتوافر حالياً	Weick , 1998 : 21	28
فبركة وابتكار أجوبة جديدة من دون خطة مسبقة ، ومن دون التأكد من النتائج	Barrett , 1998 : 65	29
ابتكار وتبني وتنفيذ الأفكار الجديدة من قبل الأفراد ضمن سياق الوعي المشترك للأداء الجماعي كما يكشف عبر الزمن	Bastien & Hostager , 1998 : 583	30
التحول إلى مدراء عاملين	Berkiner , 1998 : 583	31
العمل المنفذ بطريقة تلقائية وحدسية	Crossan , 1998 : 593	32
إدراك العمل كما يكشف لنا هو بحد ذاته ، معتمداً على المصادر المتوافرة المعرفية والشعورية واللاشعورية والاجتماعية أيضاً	Cunha & Cunha & Kamoche , 2000	33
عمل مبتكر في اللحظة استجابة لمنبه ما ( أزمة ) يركز على خبرة مشتركة سابقة ومميزة متبادلة	Yanow , 2001 : 58	34

ولعل البحث القائم ومن منظور عدم التوسع الى صعد أخرى خارج الصعيد التنظيمي ، فان هذه المفاهيم جرى التعرض إليها بحثياً منذ الثلاثينيات ، إلا ان ذلك لم يكن في إطار الفهم الاستراتيجي للأنشطة التنظيمية ، لما تتمتع به البيئة التنظيمية آنذاك من استقرار وقدرة على التنبؤ السهل بالأحداث . أما في عالم اليوم ، وفي ميدان علم الإدارة والتنظيم قد لا يتفق الاستراتيجيون على الأنشطة التي لم تخطط مسبقاً ، إلا أنهم يتفقون على ان الارتجال ربما يحمل قيمة أيضاً للمنظمة ( Preston , 1991 ) ( Weick , 1979 , 1987 , 1993 , 1996 ) . وهكذا يمكن ان نخلص الى ان الارتجال التنظيمي هو " استراتيجية طارئة تتلاشى فيها مرحلة الصياغة بالتنفيذ في سياق الوعي المشترك للأداء الفردي او الجماعي ، بالاستناد الى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائياً لحظة الارتجال " .

## المحور الثاني : تداخلات علاقة الارتجال بالأنشطة التنظيمية

ان ما جرى عرضه من مفاهيم للارتجال التنظيمي، كثيراً ما تتشابه او تتداخل مع مفاهيم أخرى ، فقد يرى البعض من المرتجل ، بأنه إنسان مبدع يقفز من فوق الأحداث ، ليأتي بالفعل غير المتوقع اللازم إزاء القضية الماثلة ، وهذا ما يقود الى تداخل بين مفهوم الارتجال والإبداع. في حين يرى آخرون من المبدع إنساناً خلاقاً صاحب عقل ابتكاري ، بينما يرى فريق ثالث انه إنسان يمتلك قابلية عالية على التكيف للتلاؤم مع الحدث ، كما انه ومن خلال ملاحظة ما اتفقت عليه بعض التعريفات من ان الارتجال هو نشاط حدسي او ضرب من ضروب التعلم التنظيمي ، فهو في حقيقته لم يكن كذلك ، وهو ليس مرادفاً للإبداع ، او الابتكار او الخلق ، او التكيف ، او الحدس ، او التعلم التنظيمي ، كما ان هذه المفاهيم لم تكن هي الأخرى بديلاً عنه . ولعل أهم الفروق التي تميز هذه المفاهيم عن الارتجال التنظيمي ، هو الذي أشار إليه ( Cunha , Cunha & Kamocte ) ( 2000 ) إذ يعد الباحثين ان ( الإبداع، الابتكار، التكيف، الحدس والتعلم التنظيمي ) هي مفاهيم تهدف الى توسيع السبل والتنوع والطرائق المبرمجة مسبقاً بهدف تطوير الكفاءة ، بينما مفهوم "الارتجال" يشير الى تكوين تركيب من بينها ( قد يكون مضاداً لها ) يوسع التلائم والسعي وراء الفاعلية. وسيجري عرض أوجه التقارب والتماثل بين الارتجال التنظيمي ، وما ذكر من مفاهيم متداخلة معه ، وكما يأتي :

### 1 . الارتجال التنظيمي والابتكار

أفاد ( Woodman , Sdwyer & Griffin , 1993 : 293 ) الى ان الابتكار (Creativity) يشير الى خلق منتج قيم مفيد جديد ، وكذلك الخدمة ، او الفكرة ، او الأجراء ، او العملية المفيدة والجديدة والقيمة من قبل الأفراد الذين يعملون في نظام اجتماعي معقد . وبهذا نرى ان الابتكار يشترك مع الارتجال في التركيز على اللامألوف ، ولكن يختلف عنه بمعنى انه يمكن ان ينتج من الخطة او يمكن تأجيله لاداءه بمواد مثلى ( إزاء المتوافرة ) ، كما ان الابتكار يمكن مشاهدته من خلال الارتجال ، ولكن الارتجال لا يمكن ادراكه من الأعمال الابتكارية كونها منظمة ومخططة .

### 2 . الارتجال التنظيمي والتكيف

أما التكيف ( Adaptation ) فيشير الى التوافق مع الظروف الخارجية كما رأى ذلك ( Campell , 1989 )، وهو يشترك مع الارتجال في تركيزه على مسار العمل المتغير . وهنا الحالة كما هي مع الإبداع ، فان التكيف يمكن ان يحدث قبل تنفيذه ، كما وصف ذلك ( Hamel & Prahalad , 1994 ) و ( Hammer & Champy , 1993 ) . ولكن هنا يمكن القول كذلك ان التكيف يمكن توقيته لامتلاك الموارد الضرورية بكاملها لإحداث حالة التوافق مع الظروف ، إلا ان

المنظمات العسكرية تتقاطع مع ذلك ، ففي سبيل المثال عند الحرب يمكن ان يكون التكيف محدود ليكون ارتجالي ، عندما يضطر القادة العسكريون في البيئات المضطربة جداً او السيناريوهات المعقدة كما وصفها ( Parry , 1991 ) ( Crasoon & Whitul & Lane & Kuus , 1994 ) على حساب تأخير استجابتهم بصورة كفاءة للتهديد الخارجي . وعلى هذا الاساس فالتكيف في ضوء فهم الارتجال التنظيمي هو :

- أ- تكيف النظام للظروف الخارجية
- ب- التكيف هو البناء الأوسع والأعم من الارتجال
- ج - التكيف يمكن تحقيقه ، عندما تخطط المنظمة مسبقاً التكيف والتحول
- د- المنظمة يمكنها التكيف من خلال صياغة الخطط الموقفية كآليات تنافسية مختلفة ربما يجري كشفها
- هـ - يمكن للمنظمة التكيف من خلال نشر روتينيات الاستجابة القياسية ، ولا يمكن ان يكون كل التكيف ارتجالي ، في حين ان كل الارتجال هو تكيفي

### 3 . الارتجال التنظيمي والإبداع

الإبداع ( Innovation ) يمكن وصفه على انه تبني اية وسيلة ، نظام ، عملية ، مسألة ، برنامج ، منتج او خدمة جديدة للمنظمة ( Dougherly , 1996 : 424 ) . وعلى وفق هذا المفهوم ، ان الإبداع يشترك مع الارتجال في تركيزه على اللامألوف النسبي للمنظمة او الحالة الموجودة ، ولكن كما هي الحالة مع المفاهيم السابقة ، فان الإبداع يمكن تخطيطه وجدولته، لكي تكون كل الموارد الضرورية في مكانها الملائم . وعلى هذا الاساس، فالإبداع قد يتضمن درجة من التجديد او ممارسة الانحراف عن القياس، ولا يتضمن أي ارتجال أطلاقاً.

### 4 . الارتجال التنظيمي والحدس

أما بخصوص دور الحدس (Intuition) في تكوين الارتجال ، فان الحدس نشاط عقلي إدراكي واعى ، يستلزم التأمل والخيال ، وبذلك لا بد من فاصلة زمنية يستغرق فيها الشخص لاستحضار ما يصطلح عليه بقدرات الحاسة السادسة على تصميم تركيب جديد ، ولذا فان الحدس :

أ - يعمل عند صنع الخيارات من دون تحديد رسمي

ب- يعد الحدس عامل رئيس للارتجال

ج- يعد الحدس جزء من بعض الارتجال



د- يعمل الحدس على مستوى الفرد وهو واضح ومحدد كونه قابلية ضمنية ، ولكن الجماعة قد ترتجل من دون الفرد الذي يستفيد من حدسه.

## 5 . الارتجال التنظيمي والتعلم التنظيمي

يتضمن التعلم التنظيمي (Organizational Learning) اكتشاف وحفظ واسترجاع المعرفة الجديدة .وإذا ما ارتجلت المنظمة وقيمت النتائج وعملت مرة أخرى ، فان هذه المحاولة يمكن رؤيتها على أنها تعلم عن طريق المحاولة والخطأ ، وهو ابسط أنواع التعلم التنظيمي ، او كما يشار إليه بـ " معرفة - ماذا " ( Know - What ) ومع ذلك فان العديد من الأنواع الأخرى من التعلم هي ليست ارتجالية . وهذا يدع تساؤلاً يثار في هذا الصدد مفاده ، هل ان الارتجال ينتج عنه التعلم . ولعل الإجابة عن ذلك بهدف التمييز بين هذا وذاك هي ان الارتجال يمثل طريقة واحدة للتعلم التنظيمي ، وربما يكون الارتجال التنظيمي متعلماً بحد ذاته . فالوصف الذي يستهدف منه فك التشابك بين هذه المفاهيم الثلاثة ومفهوم الارتجال ، يمكن ان يعبر عنها على ان هذه المفاهيم تختلف مع الارتجال في أنها تحدث تحت تأثير تعلم منظم ، أما الارتجال فقد أكد ( Weick , 1996 ) على انه يمكن ان يحدث من دون الحاجة لتعلم ، إذ ان ( Crossan & Correnti , 1997 ) أكدوا على ان التعلم بذاته ينتج عن التجارب المخططة بدقة .ولذا فان الارتجال في البيئات التنافسية الحادة جداً يمكن ان يزيد معدل التعلم ليشكل ميزه تنافسية قوية ، بفعل ما يقدمه من استراتيجيات طارئة ، ترجح كفة احد اللاعبين .

### المحور الثالث : مبررات الارتجال التنظيمي ، ومستلزماته ، وخصائصه ، وانواعه أولاً : مبررات الارتجال

أشار ( Burgelman , Maidigue & Whealwright , 1996 ) ، إلى ان المنظمات المعاصرة تواجه حالات تنافسية يفوق فيها التحول الخارجي سرعة دورات التخطيط التقليدية . وهذا التحول يجعل الارتجال ضرورة وليس حاجة بالنسبة للمنظمات المبدعة ، ولأسيما إزاء التحولات التكنولوجية التي باتت تؤثر على الفرص التي تتفاعل معها المنظمة ، إذ ان التحولات التكنولوجية أخذت تؤثر على الحواجز التقليدية بين الاستشعار بالفرصة والتخطيط لها واقتناصها . وقد أشار ( Stacey , 1996 ) ان استراتيجيات الأعمال سواء تلك التي تهتم بتطوير منتج جديد او إعادة هيكلة رئيسة للمنظمة ، او دخول أسواق جديدة ، لا تقتصر حصراً على خيارات المنظمة المقصودة والنوايا العلنية ، او حتى الضمنية منها .

لقد أوضحت نظرية التعقيد والفوضى ( Complexity & Chaos Theory ) للباحثان ( Emery & Trist , 1965 ) من ان الأعمال التنظيمية يمكن ان يكون لها نتائج غير مقصودة وغير متوقعة ، وليست قابلة للتنبوء . وكما أشار ( Mentezberg & Smchugh , 1985 ) و ( Mentezberg & Waters , 1982 ) الى ان عدم كفاءة آليات السيطرة التقليدية

على التغييرات الطارئة من العمل التنظيمي ، يكون لها تأثير قوي على نتائج الأداء ، ولهذا لا يمكن للمنظمات إلا ان تكون قادرة على ترويض هذه المخاطر ، وذلك بامتلاك أدوات السيطرة على قراراتها ، ولعل الارتجال التنظيمي قد ظهر بجواب على هذا التحدي . وعلى هذا الأساس ، فان المنظمات لا بد لها ان تخضع البعض من أنشطتها الحرجة التي تكون عرضة للمصادفات البيئية لأرادتها ، وهذا يدعوها الى تفعيل العمل بالارتجال التنظيمي .

### ثانياً : مستلزمات الارتجال

ان الفهم الردي للارتجال التنظيمي يجعل منه عملاً غير محبذ ، وكأنما هو اتخاذ قرار من أول جرة قلم ، او كما لو كان من فراغ ومن دون أي استعداد او سياق ، او متجرد عن البيئة ، وهذا ما لا تراه ( Yanow , 2001 : 58 ) عندما تشير الى الارتجال على أنه نشاط مستند إلى تجربة ممتدة سابقة ومعرفة متبادلة . فالفرق المسرحية او الموسيقية يوجد لديها استعداد وقواعد ارتباط وقواعد ممارسة يتعلم أعضاؤها من قراءتهم لغة الجسد والإيماءات التي يعكسها الوجه ، ونبرات الصوت وإيقاعات الآخرين ، وهذه الارتباطات تمكن أي عضو من أعضاء الفريق من المعرفة الدقيقة ، بمن يرتبط ، وبمن يتداخل ، ومتى يتداخل لبناء مشهد جديد وفي أية لحظة . فالارتجال يعني ان يكون لدى الشخص حضوراً كاملاً في المنظمة ومرتبلاً بها ارتباطاً كلياً ، وبما يؤثر بها حتى يأتي بعمل متناغم مع متطلبات الموقف ، إذ ان الخبرة المتبادلة المبنية عبر الزمن في ضوء التآلف مع الآخرين ، وبناء الثقة توجه نمو الأفعال الارتجالية صوب الغرض الجماعي للمنظمة تحت الظروف التي تتبنى الرعاية الموجهة صوب الآخرين .

يشير الارتجال التنظيمي الى الوجود المسبق لمجموعة الموارد سواء أكانت خطة عمل ، معرفة او هيكل اجتماعي تركز عليه انطلاقة المرتجل ، إلا ان اختصار الزمن لا يتيح للمرتجلين اكتمال الحدود المثالية لهذه الموارد للتصرف بارتجال بعدما يلجئون الى حل القضايا الماثلة تحت اليد مع ما متوافر منها . والارتجال يحتاج الى اربع أصناف أساسية ، حسب ما أفاد به ( Kamoche , 2000 ) ( Cunha , Cunha & ) ، وكما يأتي :

- 1 . الموارد المادية : كل الموارد التي تضع خارج النظام الاجتماعي الفردي والتنظيمي وعلى سبيل المثال ( نظم المعلومات والموارد المالية والأبنية والبنى التحتية المادية الأخرى ) .
- 2 . الموارد المعرفية : مجموعة النماذج العقلية التي يمتلكها الأعضاء المنظمة ، والتي قد تكون بصورة معرفة ظاهرة ( Explicit Knowledge ) ، او معرفة ضمنية ( Implicit Knowledge ) ، وقد تكسب من داخل المنظمة او من خارجها .

3 . الموارد الشعورية : وهي موارد ما زالت تعاني من التجاهل والإهمال على الرغم من أهميتها في الأنشطة التنظيمية عامة ، والارتجال التنظيمي خاصة ، كما أفاد (Cunha & Kamoche , 2000) . ولعل هذه الأهمية هنا ان خبرة المرتجلين خلال الأداء ولحظة الارتجال قد تتبع من إحساسها بالتعالى الوثائق بالقابليات الشخصية من دون الحاجة الى تفحص ادوار ومشاعر الآخرين . وقد لا يكون معنى للترابط الشعوري المتبادل من وجهة نظر المرتجل ، فالقادة ( الحكماء ) قد يتصرفون تحت ضغط الظروف من خلال الركن الغبي<sup>1</sup> في بعض الأحيان ، من دون شعور بالحاجة الى الترابط المسبق او التفحص الذاتي لمشاعر الآخرين ، إلا ان مراجعة بسيطة الى نظريات السلوك الجماعي تجعلنا نؤكد ان الحالة العاطفية ، إذا ما تلائمت بين المرتجل والمتابع سيتصاعد الارتجال بدالة أسية وليس عددية ، وهذا ما نعهده رافعة شعورية ستفعل فعلها في دفع الارتجال قدماً نحو الامام . فقد أكد ذلك ( Janis , 1971 ), ( Seng , 1990 ) ( Harvey , 1996 ) . كما أفاد ( Hatch , 1997 ) ( ) ، بأنه إذا ما كان هناك تجانس عاطفي محدود بين المرتجلين سيقود الى تراجعات في الارتجال ، وعلى العكس فيما لو كان هناك تناقض عاطفي وتناغم يؤكد درجة عالية من الملائمة العاطفية .

4 . الموارد الاجتماعية : وتشير هذه الموارد الى الهياكل الاجتماعية القائمة بين الأعضاء الذين يؤدون الارتجال ، وتتجسد هذه الهياكل ليس في العلاقات الرسمية المنصوص عليها فحسب ، بل القواعد الاجتماعية الصريحة والضمنية والنماذج غير الرسمية للتفاعل . ولعل ما ينبغي التوكيد عليه هنا أن هذه الموارد يمكن ان تكتسب من خارج المنظمة ، فالأعضاء الجدد وحتى القدامى منهم ، عندما يأتون للمنظمة ، فإنهم يأتون بأفاق اجتماعية جديدة اكتسبوها جراء تفاعلاتهم الحياتية والمهنية الخارجية ، ولم يأتوا ليتعلموها داخل المنظمة لأول مرة ، لما يزيد ويعزز من ثقة الآخرين لهم . وهكذا ستبنى الهياكل الاجتماعية داخل المنظمة بالاستناد الى ترسيخ ثقافتها التنظيمية ، وما يأتي به الأعضاء على نحو يصفه ( Shaw & Jarvenpaa ) ( 1998 ) ، بأنه أشبه ما يكون بنمو للثقة السريعة ( Swift Trust ) .

## ثالثاً : خصائص الارتجال

أشار ( Miner et al . , 1996 ) الى عدد من الخصائص المميزة للعمل الارتجالي ، توجز بالاتي :

<sup>1</sup> . تسند هذه المقولة الى العالم اينشتاين ( في دماغ كل عظيم ركن غبي ) .

- 1 . ان الارتجال هو مقصود ويعنى به ناتج جهود مقصودة لصالح المنظمة و / او أي عضو من أعضائها .
  - 2 . أشار ( Weick , 1990 ) هو أبداع مرتجل لا يمكن التخطيط له .
  - 3 . كما أشار ( Mintezbery & Mchugh , 1985 ) و ( Crossan , Perry , 1991 ) و ( Sorrenti , 1997 ) ، إلى انه يتنافس مع محاولات الإثراء القصديّة ، لأنه الجزء الطارئ من الاستراتيجية والعمل التنظيمي .
  - 4 . يحدث خلال العمل وهذا يعني ان الأعضاء في المنظمة لا يتوقفون عن التفكير ، حول ماذا يعملون كأفضل إجابة لمشكلة ما أو أفضل طريقة للاستفادة من فرصة ما ( Mincr et al , 1996 ) . . .
  - 5 . يمكن ان يحكم عليه بوصفه صفحة إدراك لاحق ، وليس إدراك مسبق كما في التخطيط التقليدي
- رابعاً : أنواع الارتجال**

يمكن ان يصنف الارتجال ، وعلى وفق ما افاد به ( Cunha , Cunha & Kamoche , 2000 ) ، الى ما يأتي :

- 1 . الارتجال الفردي والجماعي : يكون الارتجال فردياً عندما يقوم به شخص واحد فيما يكون جماعياً عندما ينتج عن جهد مشترك لعدد من الأشخاص ، او المجاميع او المنظمات ( Moorman ( & Miner , 1989
- 2 . ارتجال المنتج والعملية : عندما يكون الارتجال يخص المنتج ، فانه يمس الطبيعة الجوهرية للمنتجات ، وعندما يكون ارتجال عملية فانه يرتبط بمحتوى وطابع وسلسلة الروتينيات السابقة ( Miner et al . , 1996 : 10 ) .
- 3 . الارتجال السلوكي والمعرفي : يؤثر الارتجال السلوكي على الأعمال الجديدة عندما تؤثر على النتائج التنظيمية ، وأما الارتجال المعرفي فهو يشير إلى التفسيرات للمنبهات الخارجية ( Stubbart , 1995 ) ( Miner , et al , 1996 ) .

### المحور الرابع : الاستنتاجات

- يخلص الباحثان الى عدد من الاستنتاجات ، التي يمكن إيجازها بالاتي :
- 1 . تركز الدراسات على المدة الزمنية بين ظهور النشاط والاستجابة له ، فكلما ازدادت المدة الزمنية اتاحت فرصة للاستحضر والاستعداد ، وبالتالي يعد ذلك عملاً مخططاً بعيد عن الارتجال . فهناك إذن درجة من التلقائية التي تختصر الزمن بين تصميم النشاط وتنفيذه ، وانه كلما ضاقت المسافة بين تصميم النشاط وتنفيذه ، كان هناك ارتجالاً .

- 2 . ان الارتجال لا يستدعي توافر الإمكانيات المثالية ، بل يتكيف المرتجل مع المتوافر من الموارد للفعل الارتجالي .
- 3 . الارتجال له مخطط ومنظم ، فهو عمل مرتب ومنظم ولكن لا يسبقه ترتيب . وقد يتجاهل المرتجل الروابط والعلاقات الرسمية وغير الرسمية عند الأداء الارتجالي معتمداً على مهاراته الفكرية الفردية او الجماعية للجماعة تقفز من فوق جميع العلاقات للاستجابة اللازمة .
- 4 . ينطوي العمل الارتجالي على تكيف وإبداع وابتكار عالي ، إلا انه لا يعد بديلاً عن التكيف والإبداع والابتكار ، كما ان هذه المفاهيم لم تعد بديلاً عن الارتجال . فقد لا يحدث الارتجال على نحو متكرر في المنظمات ، إذ انه قد لا ينسجم مع الأعمال السابقة ، فهو إذن نشاط تلقائي .
- 5 . يسهم الارتجال في تطوير الكفاءة الأعلى وتوليد التجارب الجديدة الناجحة إزاء أوضاع و / أو سيناريوهات غاية في الخصوصية . فلم يعد الارتجال احد أنشطة المنظمة الاستراتيجية مستنداً إلى أسبقيات وخطوات ورؤية إذ انه بعيداً عن المسح الاستراتيجي الاستباقي والتتابع السياقي على وفق المكونات الأساسية للاستراتيجية ، بل قد يكون خارج استراتيجية المنظمة وغير منسجم معها
- 6 . الارتجال ضروري في المنظمات المعاصرة التي تواجه حالات تنافسية يفوق فيها التحول الخارجي سرعة دورات التخطيط التقليدية ، وخاصة انه يُمكن المنظمة من فرصها التي قد تتأثر جراء التحولات التكنولوجية فائقة التغير .
- 7 . ان تطوير الكفاءات الارتجالية التنظيمية يتضمن اهتماماً طويل الأمد واندماج كلي بواقع المنظمة . فليس بالضرورة ان يغير العمل الارتجالي السياقات تغيراً جذرياً ، بل قد يجري الارتجال في نشاط واحد من مجموعة أنشطة متتابعة ، وهذا يعد بحد ذاته استراتيجية طارئة .
- 8 . ترتجل الجماعة في إطار العقل الجماعي وذاكرتها ، كما يرتجل الفرد في إطار إدراكه الفردي وذاكرته .

### ABSTRACT:

Whatever the plans were concentrated , and the conditions were studied, in addition the leaders were perceived the environmental variables who they can't judge that the risk which face them to became zero , even though they depend on the philosophy of management by scenarios . This paper came to determine new facts under emergency strategies philosophy which is considered from the leader as effective conduct to face the crisis's and problems which mean organizational improvisation that go out from firm strategy Frame to be emergency strategy for the treated Any situation faced the organization. The paper focused on developing improvisation philosophy ,and it's concept ,interaction with another activities in order to remove an unclarity in definition, in addition this paper focused on determine some justifications, requirements, and characteristics. Finally the paper identify many vital conclusions.

**References**

- 1 . Barrett , F . 1998 . Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations : Implications For Organizational Learning . *Organization Science* , 9 : 543 – 555 .
- 2 . Bastien , D . T . & Hostager , T . J . 1998 . Jazz as a Process of Organizational Innovation , *Communication Research* , 15 ( 5 ) : 582 – 602 .
- 3 . Berkiner , E . ( 1998 ) . Working the jazz metaphor : Musings driving down I - 5 past midnight . *Organization Science* , 9 ( 5 ) , 583 -585 .
- 4 . Berry , J . W . , & Irvine , S . H . ( 1986 ) . Bricolage : Savages do it daily . In R . J . Steinberg , & R . K . Wagner ( Eds ) , Practical intelligence : Nature and origins of competence in the everyday world ( pp . 271 - 306 ) . Cambridge , UK : Cambridge University Press .
- 5 . 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 .
- 6 . Brown , S . L . & Eisenhardt , K . M . 1997 . The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time – Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations . *Administrative Science Quarterly* , 42 : 1 – 34 .
- 7 . Burgelman , R . A . , Maidigue , M . , & Wheelwright , S . C . 1996 . Strategic Management of Technology and Innovation , ( 2<sup>nd</sup> ed ) Chicago : Irwin .
- 8 . Campell , D . 1989 . An Introduction to Nonlinear Dynamics . In D . L . Stein ( Ed ) Lectures in the Sciences of Complexity : 3 – 105 . Redwood , CA : Addison – Wesley .
- 9 . Crossan , M . , Lane , H . , White , R . E . , & Klus , L . 1996 . The improvising organization : Where planning meets opportunity . *Organizational Dynamics* , 24 : 20 - 35 .
- 10 . Crossan , M . & Sorrenti , M . 1997 . Making sense of improvisation . *Advances in Strategic Management* , 14 : 155 - 180 .
- 11 . Crossan , M . M . , 1998 ' Improvisation in Action ' *Organization Science* 9 ( 5 ) : 593 – 599 .
- 12 . Cunha , M . P . , Cunha , J . V . , & Kamoche , K . 1999 . Organizational improvisation : What , when , how and why . *International Journal of Management Reviews* , 1 : 299 - 341 .
- 13 . Dougherly , D . 1992 . Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms , *Organization Science* , 3:179 – 202 .
- 14 . Eisenhardt , K . M . & Tabrizi , B . N . 1995 . Accelerating adaptative

- processes : Product innovation in the global computer industry .  
*Administrative Science Quarterly* , 40 : 84 - 110 .
- 15 . Ellis , R . J . ( 1982 ) . Improving management response in turbulent times . *Sloan Management Review* , 23 ( 2 ) , 3 - 11 .
  - 16 . Emery , F . , & Trist , E . ( 1965 ) . The causal texture of organizational environments . *Human Relations* , 18 , 21 - 32 .
  - 17 . Follett , M . P . 1930 . Creative Experience . New York : Longmans , Green .
  - 18 . Hamel , G . & Prahalad , C . K . 1994 . Competing for the future : Breakthrough strategies for seizing control of your industry and controlling the markets of tomorrow . Boston : Harvard Business School Press .
  - 19 . Hammer , M . , & Champy , J . ( 1993 ) . Reengineering the corporation : A manifesto for a business revolution . London : Nicholas Brealy .
  - 20 . Harvey , J . ( 1996 ) . The Abilene paradox and other meditations on management . San Francisco : Jossey - Bass .
  - 21 . Hatch , M . J . 1997 . Jazzing up the theory of organizational improvisation . *Advances in Strategic Management* , 14 : 181 - 191 .
  - 22 . Janis , I . ( 1971 ) . Groupthink. *Psychology Today* , ( November ) , 271 - 279 .
  - 23 . Jarvenpaa , S . L . , & Shaw , T . R . ( 1998 ) . Swift trust in global virtual teams . Unpublished Manuscript . University of Texas at Austin .
  - 24 . Klein , M . , & Dellarocas , C . ( 1998 ) . A knowledge based approach to handling exceptions in workflow systems . Unpublished Manuscript . Massachusetts Institute of Technology .
  - 25 . Mintzberg , H . , & McHugh , A . ( 1985 ) . Strategy formation in an Adhocracy . *Administrative Science Quarterly* , 30 , 160 - 197 .
  - 26 . Mintzberg , H . , & Waters , J . A . ( 1982 ) . Tracking strategy in an entrepreneurial firm . *Academy of Management Journal* , 465 -499 .
  - 27 . Miner , A . , Moorman , C . , & Bassoff , P . ( 1996 ) . Organizational improvisation in new product development .
  - 28 . Moorman , C . & Miner , A . 1998a . The convergence between planning and execution : improvisation in new product development . *Journal of Marketing* , 62 : 1 - 20 . 36 .
  - 29 . Moorman C & Miner A . , 1998 ' Organizational Improvisation and Organizational Memory ' *Academy of Management Review* , Vol . 23 , No , 4 , p : 698 – 723 .
  - 30 . Perry , L . T . ( 1991 ) . Strategic improvising : How to formulate and implement competitive strategies in concert . *Organizational Dynamics* , 19 ( 4 ) , 51 - 64 .
  - 31 . Pasmore , W . A . ( 1998 ) . Organizing for jazz . *Organization Science* , 9

- ( 5 ) , 562 - 564 .
- 32 . Peplowski , k . , 1998 ' The Process of Improvisation ' *Organization Science* 9 ( 5 ) : 560 – 561 .
- 33 . Preston , A . 1991 . Improvising order . In *Organization Analysis and Development* . I . L . Mangham ( eds ) , 81 - 102 . New York : John Wiley & sons .
- 34 . Senge , P . M . ( 1990 ) . The fifth discipline : The art and practice of the learning organization . London : Century Business .
- 35 . Slocum ( Jr ) , J . W . , McGill , M . , & Lei , D . T . ( 1994 ) . The new learning strategy : Anything , anytime , anywhere . *Organizational Dynamics* , 22 ( 2 ) , 33 - 47 .
- 36 . Smircich , L . & Stubbart , C . 1985 . Strategic management in an enacted world . *Academy of Management Review* , 26 : 724 - 736 . 37 .
- 37 . Stacey , R . D . 1996 . Complexity and creativity in organizations . San Francisco : Berrett - Koehler .
- 38 . Weick , K . E . , & Westley , F . ( 1996 ) . Organizational learning : Affirming an oxymoron . In S . R . Clegg , C . Hardy , & W . R . Nord ( Eds ) , *Handbook of Organization Studies* ( pp . 440 -458 ) . Thousand Oaks : Sage .
- 39 . Weick , K . E . ( 1978 ) . Tools and tragedies in wild land firefighting : Barriers to risk mitigation . Unpublished Manuscript . University of Michigan .
- 40 . Weick , K . E . ( 1990 ) . The aesthetic of imperfection in organizations . Unpublished 63 Manuscript . University of Michigan .
- 41 . Weick , K . E . , 1993 ' The Collapse of Sense making in Organization : The Mann Gulch Disaster . ' *Administration Science Quarterly* , 38 ( 4 ) : 628 – 652 .
- 42 . Weick , K , E & F . Westley "Organizational Learning : Affirming N Oxymoron " in *Handbook of Organization Studies* eds . S . R . Clegg , C . Hardy , & W . R . Nord ( London : Sage , 1996 ) .
- 43 . Weick , K . E . , 1998 ' Improvisation as a Mindset for Organization Analysis . ' *Organization Science* 9 ( 5 ) : September – October : 543 – 554 .
- 44 . Woodman , R . W . , Sawyer , J . E . , & Griffin , R . W . ( 1993 ) . Toward a theory of organizational creativity . *Academy of Management Review* , 18 ( 2 ) , 293 - 321 .
- 45 . Yanow , D . 2000 ' *Conducting Interpretive Policy Analysis* ' Newbury Park , CA : Sage , B .