



## مجلة الإدارة والاقتصاد Journal of Administration & Economics

Mustansiriyah  
University

College of  
Administration &  
Economics

P-ISSN: 1813 - 6729

E-ISSN: 2707-1359

### الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق النجاح التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية

سحر جبار كيلان

قسم الدراسات السياحية ، كلية العلوم السياحية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد – العراق.

Email: [saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6278-3504>

#### المستخلص

#### معلومات البحث

##### تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2024 / 2 / 12  
تاريخ قبول البحث: 2024 / 3 / 20  
عدد صفحات البحث: 196 - 207

#### الكلمات المفتاحية:

الارتجال الاستراتيجي ، النجاح التنظيمي

#### المراسلة:

أسم الباحث: سحر جبار كيلان

#### Email:

[Saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:Saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq)

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير الارتجال الاستراتيجي في النجاح التنظيمي على مستوى هيئة السياحة ، ومن اجل تحقيق ذلك قيس متغير الارتجال الاستراتيجي بثلاثة ابعاد فرعية هي (الحدس ، الابتكار ، والعفوية) في حين قيس النجاح التنظيمي ببعدين هما (الكفاءة ، والفاعلية) ، وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسية تضمنت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانياً وكان أهمها (هل هناك تأثير للارتجال الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي لهيئة السياحة). واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات. جمعت البيانات من (35) مستجيباً يمثلون عينة الدراسة القيادات الادارية في هيئة السياحة باعتماد استبانة استبانة والتي تضمنت (20) فقرة . ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً اعتمد البحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية وتم استخدام برنامج (SPSSv.29). وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان مفهوم الارتجال ينظر اليه كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي. وقد بينت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في النجاح التنظيمي. وقد تم التوصل الى مجموعة من التوصيات ابرزها ان على هيئة السياحة توظيف ابعاد الارتجال الاستراتيجي ب (الحدس . الابتكار , والعفوية ) في انشطتها وقراراتها كافة من اجل تحقيق النجاح التنظيمي.

#### 1. المقدمة

يعتمد نجاح اي منظمة على دعم وتوجيه المرؤوسين من خلال قيادات مؤهلة لحل المشكلات بشكل انسيابي وطرح الافكار والمعلومات حول المشكلات التنظيمية بشكل ابتكاري. فالأساليب التقليدية والروتينية في معالجة المشكلات المفاجئة للمنظمة لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات الدور الجديد الذي يتسم بالتغير والتطور المستمرين ، فالمنظمات اليوم بحاجة الى قيادة ادارية ناجحة وقادرة على التكيف مع المتغيرات. فبدأ القادة يدركون ان الاجراءات المخطط لها وحدها غير كافية لتحقيق الاداء المرغوب ولا بد من تسليط الضوء على اهمية اتخاذ طرق جديدة غير تقليدية لتحقيق ذلك منها (الارتجال الاستراتيجي).

في ظل البيئة المتسارعة والمتغيرة التي تعيشها المنظمات السياحية وازدياد حدة التنافس بين المنظمات من اجل البقاء والنجاح الامر مرهون بقادتها الاستراتيجيين اذ يجب عليهم البحث عن رؤية اعمق وتفكير اشمل ينجم عنه توجهاً استراتيجياً يحدد من خلال ما يمتلكه من قدرات فكرية متمثلة (بالارتجال الاستراتيجي) وصفات وقيم سلوكية تمكنه من ان يرسم توجهات المنظمة ويضع الاطار العام لتصرفاته.

تتبلور مشكلة البحث الرئيسية ومفادها (هل هناك دور للارتجال الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي لهيئة السياحة عينة البحث).

وبرزت عدة تساؤلات فرعية وفق مشكلة البحث الرئيسية وهي كالاتي:

- 1- هل ان القيادات الادارية في هيئة السياحة عينة البحث تدرك اهمية ابعاد الارتجال الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي؟
- 2- ما العلاقة التأثيرية بين الارتجال الاستراتيجي والنجاح التنظيمي؟

**2. أهمية البحث**

تتجسد أهمية البحث بالآتي:

- 1- القطاع السياحي من القطاعات المهمة والحيوية . واجراء مثل هذا البحث سيعمل ولو بشكل ضئيل على مساعدة الجهات التي تصب في إقامة الهدم البناء للمنظمات السياحية .
- 2- ان أهمية البحث تتبع من أهمية المتغيرات المدروسة والعلاقة المنطقية الناتجة ومدى الاستفادة من تلك العلاقات للقيادات الادارية في هيئة السياحة عينة البحث.
- 3- اثراء الجانب المعرفي في موضوعات باللغة الاحمية ومنها (الارتجال الاستراتيجي) و (النجاح التنظيمي) الذي يسعى في التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بينهما نظرياً وعملياً.
- 4- زيادة وتعميق فهم الإدارة العليا والوسطى في هيئة السياحة عينة البحث بمفاهيم مهمة مثل الارتجال الاستراتيجي والنجاح التنظيمي . بالشكل الذي يمكن الاستفادة منها في مواجهة التغييرات المتسارعة التي تواجه المنظمات من اجل تحقيق التميز والنجاح.

**3. اهداف البحث**

استناداً الى مشكلة واهمية البحث يمكن التعبير عن اهداف البحث من خلال ما يأتي:

- 1- يسعى البحث الى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي لغرض تسليط الضوء على النجاح التنظيمي للهيئة عينة البحث.
- 2- تشخيص تأثير الارتجال الاستراتيجي وانعكاس ذلك في تحقيق النجاح التنظيمي للهيئة عينة البحث .
- 3- الوقوف على مستوى توافر الوعي الكافي بمفهوم الارتجال الاستراتيجي في هيئة السياحة عينة البحث.
- 4- اختبار العلاقة والتأثير لأبعاد الارتجال الاستراتيجي (الحدس ، الابتكار ، العفوية) في النجاح التنظيمي والمتمثل بأبعادهما ( الكفاءة والفاعلية ) .

**4. المفاهيم النظرية****1.4 الارتجال الاستراتيجي****1.1.4 مفهوم الارتجال الاستراتيجي**

كلمة الارتجال في اللغة العربية تأتي من المصدر (ارتجل) كارتجال خطبة. تحدث بصورة شفوية من الذاكرة دون تحضي. اما اصطلاحاً فتعني ايراد الكلام قائماً مستقيماً بغير تردد او تلثم [6] اما في اللغة الإنكليزية فقد اشتقت من الكلمة اللاتينية (Providere) والتي تعني التعامل مع ما هو غير متوقع وخارج نطاق التخطيط . ان أول من تطرق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي هو (Perry) الذي أشار إلى إنه عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية معاً في الوقت الصحيح [19]. فنشأ الارتجال الاستراتيجي في الادب الإداري كوسيلة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب [13]. فالارتجال يعني التعامل بشكل سريع مع الظروف غير المتوقعة وهو عملية ونتاج الإبداع الذي يحدث في نفس اللحظة. وهو عمل مقصود متعمد تقوم به الإدارات العليا نتيجة ضغوط معينة تؤثر بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة وهو ليس فوضوياً وعشوائياً وإنما هو توازن دقيق من الانضباطية والفن الإداري. فالارتجال الاستراتيجي ينظر على الوجود المسبق لمجموعة من الموارد المتمثلة بالقدرات العقلية للقادة الرياديين والأفكار والوقت والمصادر والهياكل التنظيمية للمنظمة [1]. ولكي تكون المنظمات ناجحة وقادرة على البقاء والاستمرار في البيئات المتغيرة والمتسارعة. يحتاج قادة المنظمات القدرة على استخدام القدرات والموارد المتاحة بسرعة وإبداع لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات مع الاخذ بالاعتبار الوصول الى المعلومات في الوقت المناسب كونه يتيح تأمين الفهم الواضح لمواردهم وقدرتهم لتكوين رؤيا واضحة وسليمة وعدها منطلقاً لإصدار القرار الذي ينسجم مع الحدث[15]. فالارتجال نموذج جديد للاختيار الاستراتيجي للمنظمة وبناء الأداء والتجديد الاستراتيجي [10]. وعرف الارتجال الاستراتيجي على إنه قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية للوصول إلى حل مشكلة ما أو الاستفادة من استثمار فرص جديدة [14]. (والشكل 1) بين أن للارتجال الاستراتيجي وجهان (الإبداع والعفوية) .



شكل (1) يبين وجهان للارتجال الاستراتيجي: العفوية والإبداع

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الارتجال الاستراتيجي هو مجموعة من الإجراءات الارتجالية التي تتخذ من قبل قادة المنظمات السياحية للاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية للنهوض بواقع المنظمات السياحية .

**2.1.4 أهداف الارتجال الاستراتيجي**

يهدف الارتجال الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: [16]

1. يساهم في خلق قيمة للمنظمة فيما يتعلق بالإدارة الحكيمة للتغيرات والتعديلات اللاحقة لتبني أفضل الممارسات وزيادة المرونة والابتكار.
2. يساهم إلى زيادة وجودة الأداء ولا تزال هناك ندرة في الدراسات التي لم توضح العلاقة المباشرة بين الارتجال الاستراتيجي وأداء المنظمة ككل.
3. تعمل الأنشطة الارتجالية على توليد وإيجاد الحلول للمشكلات في التوقيت المناسب.
4. الدور الفاعل في مساعدة قادة المنظمات على تحديد مجموعة متميزة من قدرات تكنولوجيا المعلومات والذاكرة التنظيمية للتركيز على التطوير من أجل اغتنام الفرص وحل المشكلات.

### 3.1.4 أهمية الارتجال الاستراتيجي

تكمن أهمية الارتجال الاستراتيجي في الآتي [9]

1. يمثل منهجية التكوين لأفضل استراتيجيات للتعامل مع التغيرات السريعة والمتطلبات البيئية المتغيرة.
2. يساهم في اكتساب المعرفة وسرعة الحصول على المعلومة في الوقت الحالي وبصورة مباشرة حيث إن الارتجال يحتاج إلى معلومات بشكل فوري والتواصل مع الجميع في الوقت الحقيقي والفعلي.
3. يعبر الارتجال الاستراتيجي عن قدرات قادة المنظمات السياحية على التعامل مع التغيرات الطارئة والتي يمكن ان تواجههم خلال عملية التنفيذ الاستراتيجي فضلاً عن تعاملهم مع عامل الوقت من حيث التوقيتات المفاجئة او من حيث تأمين رد الفعل المناسب بشكل فوري.
4. يعد واحداً من مصادر الميزة التنافسية لان الابداع والحدس في صنع القرار الاستراتيجي يؤثر على الأداء في بيئات العمل المتغيرة.

### 4.1.4 أبعاد الارتجال الاستراتيجي

يضم الارتجال الاستراتيجي على ثلاث أبعاد وعلى النحو التالي [12]:

- 1- **الحدس** : الحدس في اللغة هو الظن وادراك الحقيقة ادراكاً واضحاً والتخمين والنظر الخفي. اما اصطلاحاً فيشير الى الإدراك المباشر للأفكار الصحيحة . فهو نشاط عقلي ادراكي يستلزم التأمل والخيال. فوصف الحدس على إنه الافادة من الخصائص التي يمتلكها المخ لتكون قادرة على التفكير في الاشياء لا شعورياً وتقديم الحلول المناسبة [5]. لذا فان الحدس :

- أ- المساهمة في صنع خيارات من دون تحديد رسمي .
- ب- يعد الحدس جزء من الارتجال
- ت- العامل رئيسي للارتجال .

ويرتبط الحدس ارتباطاً إيجابياً بالمدى الذي يشعر به القادة والافراد العاملين بأنهم يشاركون في تلبية متطلبات الضيوف [17]. فهو يؤكد على الاستجابة السريعة البديهية والتي بدورها تعتمد على الخبرة في مجال الإدارة وارتباطها معاً في الجانب الاستراتيجي ارتباطاً يكمل احدهما الآخر، في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الحدس هو القدرة الذهنية التي تدفع القادة على اتخاذ قرارات صائبة نتيجة لتراكم خبراتهم ومعارفهم في مجال العمل السياحي .

- 2- **الابتكار** : يقصد بالابتكار القوة أو القدرة على احداث وإنشاء فكرة جديدة وتحولها إلى حقيقة واضحة ، أو هو عملية تطبيق الافكار الجديدة المبتكرة وتقديمها كمخرجات واعتمادها اسلوباً جديداً في عمليات الاعمال أو امكانية تطبيق الافكار الجديدة مما يجعل المنظمة قادرة على انتاج أو تطوير منتج أو خدمة تجعل المنظمة متميزة عن غيرها. ويسير بنا البحث الى تعريف الابتكار على انه قدرة القيادات في المنظمة على التعامل بطريقة احترافية مع المدخلات لإيجاد مخرجات جديدة تصنف كعوامل نجاح تضيف قيمة للمنظمة [4].

- 3- **العفوية** : تعرف العفوية على إنها سلوك أفراد المنظمات وقدرتهم على صياغة وتنفيذ الاجراءات أو القرارات الاستراتيجية في وقت واحد أو هو الإجراء الفوري المستمد من حافز معين ، وتتجلى العفوية بين الأشخاص ليس فقط كأنشطة تنطوي على الاستجابة ولكن أيضاً كردود فعل جسدية تشكل جزءاً من الأداء والعفوية نشاط اجتماعي يفاجئ فيه المرء نفسه في المواقف التي تتطلب رد فعل فوري [11].
- في ضوء ما تقدم يمكن تعريفها على سلوك فكري تلقائي نابع من القدرة الذهنية للفرد لاتخاذ القرارات السريعة في الوقت المناسب .

## 2.4 النجاح التنظيمي

### 1.2.4 مفهوم النجاح التنظيمي

أهتمت الكثير من الدراسات والابحاث بدراسة النجاح التنظيمي الذي ما زال يكتفه الغموض وعدم وضوح الأطر التنظيمية والاجرائية. إذ أن المفاهيم التي وردت في ادبيات الباحثين النجاح التنظيمي ، والنجاح التنافسي ، والنجاح الاستراتيجي ، والنجاح الطويل الأمد والنجاح التشغيلي كلها تنصب في مفهوم النجاح التنظيمي بوصفه مفهوماً شاملاً. أما الاختلاف في المسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل [3]

فالنجاح في قاموس مجمع اللغات يعني بلوغ الهدف. أما في اللغة الانكليزية وطبقاً لقاموس Oxford فيعني الوصول إلى ما هو مستهدف والفوز بشيء [18]

وعرف النجاح التنظيمي على إنه القادة والإدارة الناجحة التي تفهم أهداف المنظمة وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة. [20]

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن النجاح التنظيمي هو قدرة المنظمات السياحية الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتي تنتج بقدرتها على البقاء وتبني الأهداف التي تدعم رسالتها وترضي زبائنها.

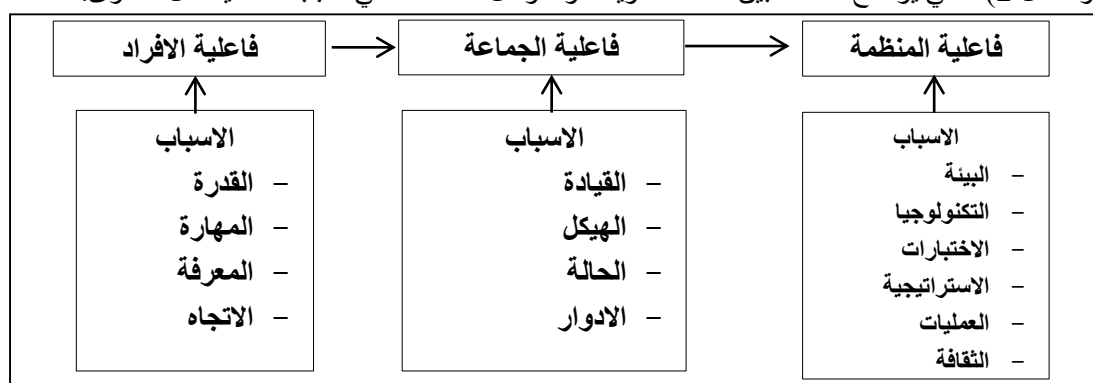
### 2.2.4. أهمية النجاح التنظيمي

تتجلى أهمية النجاح التنظيمي في الآتي : [8]

- 1- يعمل على زيادة دافعية العاملين على العمل ورفع المعنوية وتشجيعهم على التطور والابداع .
- 2- قدرة المنظمة على التأكد من نجاح الخطط والسياسات التي وضعتها لان نجاحها وتفوقها دليل على نجاح هذه الخطط والسياسات وتطبيقها بصورة صحيحة تساعد على تحقيق اهداف المنظمة سواء على المدى القريب او البعيد .
- 3- تمكن المنظمات السياحية من مواجهة التغييرات البيئية المفاجئة والظروف غير المتوقعة المتعلقة بالجوانب المالية والمادية .

### 3.2.4. أبعاد النجاح التنظيمي

1. يمكن تصنيف أبعاد النجاح التنظيمي على بعدي (الكفاءة والفاعلية) كونهما البعدين الأكثر شيوعاً وتكراراً وقد ذكرهم: [2]
1. **الكفاءة** : تبرز أهمية الكفاءة من كونها مقدرة يمكن من خلالها إعطاء تقييم صحيح للأفراد العاملين بشكل عام والقيادة بشكل خاص. لذا فإنها معيار محدد لمستوى هذه المقدرة يكون احسن المعايير التي يسترشد بها في العديد من الأمور الإدارية . وهذا المعيار هو وسيلة للعناصر التي تحقق مصلحة التنظيم الإداري من خلال النجاح في تحقيق الأهداف عن طريق استثمار المواد المتاحة البشرية والمادية حتى ولو كان يعترها نقص او عيوب . فالكفاءة هي حسن الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والمادية افضل استخدام. لذا يمكن القول بانها قدرة قادة المنظمة والافراد العاملين على الاستغلال الأمثل والكفوء لموارد المنظمة المتاحة لتحقيق اهدافها.
2. **الفاعلية** : مشتق من مصطلح التأثير ويستخدم هذا المصطلح في إطار العلاقات (السبب والتأثير) فقد عرفت الفاعلية على إنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها أو تكمن في قدرتها على استخدام موارد محددة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس [7]. في ضوء ما تقدم يعرفها الباحث على انها قدرة وقابلية المنظمة السياحية على استثمار بيئتها في الحصول على الموارد واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق اهدافها. وهناك ثلاث مستويات للفاعلية وهي فاعلية الأفراد، فاعلية الجماعة، وفاعلية المنظمة، (والشكل 2) الآتي يوضح العلاقة بين هذه المستويات والعوامل المختلفة التي تسبب الفاعلية لكل مستوى.



شكل (2) يبين أنواع الفاعلية

### 5. الجانب العملي

#### 1.5. مجتمع وعينة البحث:

يشكل موضوع البحث والاهداف التي يسعى الي تحقيقها دورا مباشرا في اختيار المنهج والأساليب المناسبة لغرض جمع البيانات الضرورية للبحث . فيما يخص مجتمع البحث فقد اعتمد الباحث على اختيار عينة قصدية شكلت مجتمع البحث والمتمثلة بالقيادات الإدارية في مركز الهيئة والبالغة (58) . وقد اختار الباحث عينة البحث هذه لكونهم المسؤولين عن اتخاذ القرار وبحكم مركزهم الوظيفية فضلا بما يتمتعون به من خبرات في مجال عملهم . قام الباحث بتوزيع (45) استبانة . تم استرجاع (39) استبانة. تم استبعاد (4) استبانة لكونها غير صالحة للتحليل الاحصائي . ليصبح العدد النهائي للعينة التي خضعت للتحليل الاحصائي (35) استبانة أي ما يعادل (60%) من مجتمع الدراسة .

#### 2.5. متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة :

تضمن البحث متغيرات اساسية كالآتي :

- 1- **الارتجال الاستراتيجي** : متغير مستقل . وتم اعتماد مقياس ( Guimaraes,2019:13 ) في تحديد ابعاده الفرعية .اذ تم تحديد ابعاد الارتجال الاستراتيجي ( الحدس – الابتكار- العفوية ) . والتي تضمنت (4) فقرات وزعت على الابعاد الثلاث وبواقع (4) فقرات لكل بعد .
- 2- **النجاح التنظيمي** : يمثل المتغير المعتمد . ويتم اعتماد مقياس (التميمي،2009: 44) في تحديد ابعاده الفرعية التي .اذ تم تحديد بعدين هما ( الكفاءة، الفاعلية ) والتي تضمنت (4) فقرات وبواقع (4) فقرات لكل بعد. تم تخصيص (20) عبارة لمتغيرات الدراسة الحالية (والجدول 1) يوضح محاور الاستبانة .

جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة بتصميم الاستبانة

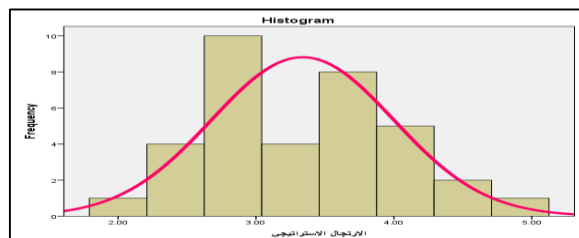
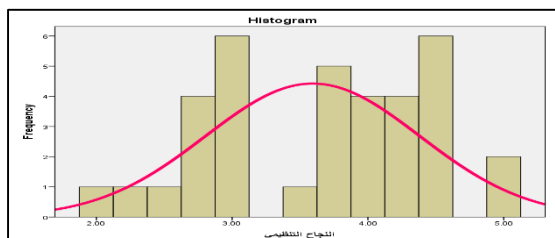
مصدر القياس	ارقام الفقرات من-الى	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير الرئيسي
Guimaraes,2019:13	4-1	4	الحدس	الارتجال الاستراتيجي
	8-5	4	الابتكار	
	12-9	4	العفوية	
(التميمي،2009: 44)	16-13	4	الكفاءة	النجاح التنظيمي
	20-17	4	الفاعلية	

## 3.5. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality of Tests).

ان تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي يُعد من الشروط الضرورية التي ينبغي توفرها في البيانات ويهدف إلى توثيق اعتدالية البيانات وتعيين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المتحصلة من اجابات عينة البحث، وذلك شروعاً من تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality Shapiro-Wilk) الأكثر شيوعاً ودقة في بيان اعتدالية البيانات ولاسيما ان هذا الاختبار يستعمل عندما حجم العينة المدروسة أقل من خمسين استبانة، (والجدول 2) والذي يوثق مخرجات اختبار اعتدالية البيانات الخاصة بالمتغيرات (الارتجال الاستراتيجي، النجاح التنظيمي). إذ ستؤول نتيجة الاختبار إلى ان المتغير يمتلك صفة الاعتدالية وبياناته توزيع توزيعاً طبيعياً عندما تقبل فرضية العدم شروعاً من كون القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية المعتمد بالبحث البالغ (0.05). إذ يؤكد (الجدول 2) ان بيانات الارتجال الاستراتيجي تتبع التوزيع الطبيعي وكما مبين (في الشكل 3) كما يؤكد الجدول ان بيانات النجاح التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي وكما مؤشر (في الشكل 4).

الجدول (2) يبين معطيات اختبار Tests of Normality Shapiro-Wilk

المتغيرات	قيمة احصاء الاختبار	القيمة الاحتمالية SIG.	تعليق الباحثة
الارتجال الاستراتيجي	0.957	0.597	بيانات الارتجال الاستراتيجي تتبع التوزيع الطبيعي
النجاح التنظيمي	0.953	0.136	بيانات النجاح التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي
توزيع البيانات يكون طبيعي عندما تكون القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى ( 0.05 )			



شكل (3) يبين مخطط التوزيع الطبيعي لبيانات الارتجال الاستراتيجي شكل (4) يبين مخطط التوزيع الطبيعي لبيانات النجاح التنظيمي

## 4.5. اختبار الصدق التمييزي (صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية) لمتغيري الدراسة.

تهدف الباحثة من تطبيق طريقة الصدق التمييزي إلى برهنة مدى صدق تمثيل فقرات ومتغيرات الاستبانة لموضوع البحث ((الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق النجاح التنظيمي)) خير تمثيل، عن طريق برهنة صدق تمثيل الفقرات المخصصة للارتجال الاستراتيجي للمتغير المستقل خير تمثيل، والفقرات المخصصة للنجاح التنظيمي للمتغير التابع خير تمثيل، ولاسيما ان طريقة صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية تشترط ترتيب البيانات أما تنازلياً أو تصاعدياً وسحب ما نسبته (27%) من أعلى البيانات المرتبة وكذلك سحب ما نسبته (27%) من أسفل البيانات المرتبة تنازلياً أو تصاعدياً وتطبيق الاختبار الاحصائي الخاص بالمقارنة بين متوسطين (T-TEST)، إذ سيتحقق شرط الصدق عندما تكون قيمة T المحتسبة معنوية وذلك عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل أو تساوي مستوى المعنوية البالغ (0.05). والجدول (2) والذي يؤكد ان قيمة T المحتسبة لمجمل فقرات الارتجال الاستراتيجي بلغت (19.281) وهي معنوية، فيما بلغت قيمة T المحتسبة لمجمل فقرات النجاح التنظيمي (22.178) وهي معنوية، وبلغت قيمة T المحتسبة لمجمل فقرات الاستبانة (23.319) وهي معنوية، بما يوثق وجود صدق عالي في فقرات البُعد المستقل (الحدس) وفي فقرات البُعد المستقل (الابتكار) وفي فقرات البُعد المستقل (العفوية) وفي فقرات المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) كما توثق النتائج السابقة وجود صدق عالي في فقرات البُعد التابع (الكفاءة) وفي فقرات البُعد التابع (الفاعلية) وفي فقرات المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) وبذلك تأكد صدق تمثيل الاستبانة لموضوع البحث ((الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق النجاح التنظيمي)) خير تمثيل.

الجدول ( 3 ) يبين نتائج اختبار صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية

تفسير الباحثة	TEST-T			متغيرات
	نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	
تحقق شرط الصدق التميزي في فقرات الارتجال الاستراتيجي	معنوية	0.00	19.281	الارتجال الاستراتيجي
تحقق شرط الصدق التميزي في فقرات النجاح التنظيمي	معنوية	0.00	22.178	النجاح التنظيمي
تحقق شرط الصدق التميزي في فقرات استبانة الدراسة	معنوية	0.00	23.319	مجمل فقرات الاستبانة

## 5.5. اختبار الثبات للاستبانة

تهدف الباحثة من تطبيق اختبار الثبات إلى برهنة مدى موثوقية البيانات المتحصلة وعينة البحث، شروعاً من تطبيق اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) إذ تُوْشر نتائج التحليل المعروضة (في الجدول 3) ان قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الارتجال الاستراتيجي قد سجلت (0.853) بما يحقق وجود ثبات مرتفع في فقرات الارتجال الاستراتيجي، أما لمجمل فقرات النجاح التنظيمي فقد سجل معامل ثبات (0.791) بما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات النجاح التنظيمي. فيما بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.811) بما يثبت تحطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح. وتم قياس متغيرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي .

الجدول (4) يبين نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

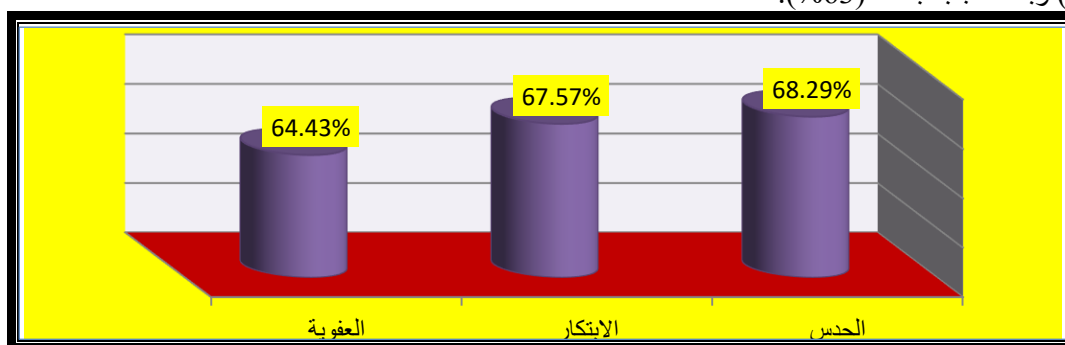
متغيرات البحث	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحثة
X الارتجال الاستراتيجي	0.853	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات الارتجال الاستراتيجي
Y النجاح التنظيمي	0.791	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات النجاح التنظيمي
مجمل فقرات الاستبانة	0.811	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في مجمل فقرات الاستبانة

## 6.5. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات الارتجال الاستراتيجي والنجاح التنظيمي.

تؤكد الباحثة عن طريق نتيجة اختبار (One Sample T test) مدى ابتعاد الاجابات العينة عن قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) والتي تمثل الحيات في الاجابة، وذلك عندما تكون نتيجة الاختبار معنوية، فيما ستعتمد الباحثة على الوسط الحسابي الموزون لاستعراض مستوى اجابات العينة على فقرات الاستبانة وعلى الانحراف المعياري لعرض مدى تجاس اجابات العينة وعلى شدة الاجابة (الأهمية النسبية) لإظهار نسبة موافقة افراد العينة على مضمون الفقرة.

## 1.6.5. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات الارتجال الاستراتيجي.

توثق النتائج المثبتة (في الجدول 5) الذي يؤشر اراء أفراد عينة القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية على فقرات الارتجال الاستراتيجي، إذ تحقق النتائج ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقرات المتغير المستقل بلغ (3.15) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (3)، والانحراف المعياري سجل (1.009) فيما سجلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات الارتجال الاستراتيجي (63%)، بينما بلغت قيمة T المحسوبة على وفق اختبار (One Sample T test) (3.031) والقيمة الاحتمالية المناظرة لها سجلت (0.005) وهي دون (0.05) بما يؤشر ان القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية مهتمين بتطبيق الارتجال الاستراتيجي. فيما سجلت قيمة الوسط الحسابي للبعد المستقل الحدس (3.414) وانحراف معياري بلغ (1.146) وبشدة اجابة بلغت (68.29%) كما بينت النتائج المثبتة في الجدول (5) ان الوسط الحسابي للبعد المستقل الابتكار (3.379) وانحراف معياري بلغ (0.983) وبشدة اجابة بلغت (67.57%) فيما بلغ الوسط الحسابي للبعد المستقل العفوية (3.221) وانحراف معياري بلغ (1.045) وبشدة اجابة بلغت (63%).



الشكل ( 5 ) توزيع أبعاد الارتجال الاستراتيجي على وفق شدة الاجابة %

الجدول ( 5 ) يبين مستوى اجابات عينة القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية على فقرات الارتجال الاستراتيجي

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	One-Sample Test Value = 3		
					قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
Q1	تستقبل إدارة الهيئة الأفكار والمقترحات الجديدة والمنتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة بالهيئة	3.486	1.011	69.71%	2.843	0.008	دال احصائياً
Q2	يمتلك القادة القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكار جديدة .	3.286	1.202	65.71%	1.406	0.169	غير دال احصائياً
Q3	يركز القادة على طرق وأساليب غير تقليدية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.771	1.14	75.43%	4.004	0.000	دال احصائياً
Q4	تعمل المنظمة على تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف .	3.114	1.231	62.29%	0.549	0.586	غير دال احصائياً
X1	الحدس	3.414	1.146	68.29%	2.873	0.007	دال احصائياً
Q5	يمتلك مؤهلات وقدرات ذاتية يمكن استخدامها في تطوير العمل السياحي	3.114	1.105	62.29%	0.612	0.545	غير دال احصائياً
Q6	يستخدم التفكير المنطقي لاكتشاف كل ما هو جديد في عمله .	3.457	1.094	69.14%	2.472	0.019	دال احصائياً
Q7	يقدم افكارا تطويرية للمهام التي يكلف بها .	3.429	0.917	68.57%	2.766	0.009	دال احصائياً
Q8	يشجع العاملين على إيجاد حلول جديدة للمشاكل .	3.514	0.818	70.29%	3.720	0.001	دال احصائياً
X2	الابتكار	3.379	0.983	67.57%	3.053	0.004	دال احصائياً
Q9	يؤدي تصرفي العفوي الى حماية المنظمة من الأخطاء.	3.2	1.079	64%	1.096	0.281	غير دال احصائياً
Q10	يمتلك قدرات ذهنية للتصرف بعفوية عندما يكون الوقت عنصراً نادراً .	3.457	1.12	69.14%	2.414	0.021	دال احصائياً
Q11	اشترك في صنع القرار عندما تكون الظروف استثنائية	3.086	1.173	61.71%	0.432	0.668	غير دال احصائياً
Q12	تعامل مع الأحداث غير المتوقعة على الفور.	3.143	0.81	62.86%	1.044	0.304	دال احصائياً
X3	العفوية	3.221	1.045	64.43%	2.121	0.041	دال احصائياً
X	الارتجال الاستراتيجي	3.15	1.009	63%	3.031	0.005	دال احصائياً
دال احصائياً							يؤكد ان الوسط الحسابي للفقرة تتجه نحو الاتفاق مبتعدة عن الوسط الفرضي البالغة ( 3 )

وتحقق النتائج المعروضة (في الجدول 5) (والشكل 5) أن مستويات أهمية أبعاد الارتجال الاستراتيجي قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققه البُعد المستقل الحدس من بين جميع الأبعاد المستقلة بشدة اجابة شكلت (68.29%) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي افراد العينة على ان الحدس يلعب دوراً مهماً في الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية. فيما توثق النتائج الموثقة (في الجدول 5) (والشكل 5) أن العفوية قد حققت ادنى مستوى استجابة بين جميع الأبعاد المستقلة بشدة اجابة شكلت (64.43%) بما يؤكد اتفاق ما يقارب من ثلثي افراد عينة القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية على ان العفوية تلعب دور في الارتجال الاستراتيجي.

### 2.6.5. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات النجاح التنظيمي.

تحقق النتائج المعروضة في الجدول (6) الذي يؤشر اراء أفراد عينة القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية على فقرات النجاح التنظيمي، إذ تؤكد ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقرات المتغير المستقل بلغ (4.221) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي ( 3 )، والانحراف المعياري سجل (0.657) فيما شكلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات النجاح التنظيمي (84.43%)، بينما بلغت قيمة T المحسوبة على وفق اختبار (One Sample T test) (4.445) والقيمة الاحتمالية المناظرة لها سجلت (0.00) وهي أقل من (0.05) بما يؤشر ان القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية مهتمين بتحقيق النجاح التنظيمي بشكل كبير لما له من دور كبير في تحسين جودة العمل في الهيئة.

كما تؤشر النتائج المبينة (في الجدول 6) (والشكل 6) أن مستويات أهمية الأبعاد التابعة ضمن النجاح التنظيمي قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه البُعد التابع الفاعلية من بين جميع الأبعاد التابعة بشدة اجابة شكلت (84.29%) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد العينة على الدور الكبير الذي تلعبه الفاعلية في تحقيق النجاح التنظيمي.

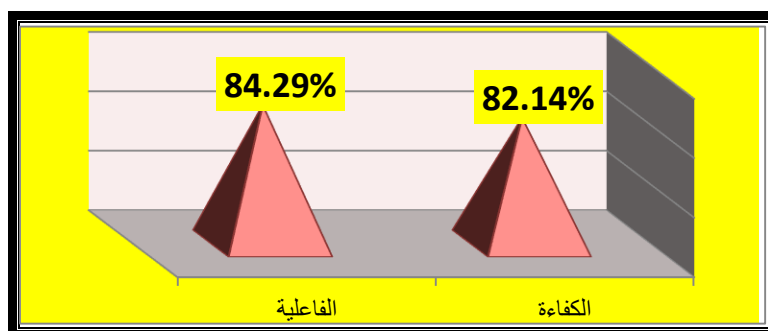
فيما يوثق (الجدول 6) (والشكل 6) أن الكفاءة قد حققت ادنى مستوى استجابة بين جميع الأبعاد التابعة وبشدة اجابة شكلت (82.14%) يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي افراد عينة القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية على ان الكفاءة لها دور اقل من الفاعلية في تحقيق النجاح التنظيمي.

الجدول (6) يبين مستوى اجابات عينة القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية على فقرات النجاح التنظيمي

الرمز	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	انحراف معياري	شدة الاجابة %	One-Sample Test Value = 3	
					قيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية
Q13	يسخر القادة كل طاقاتهم لغرض تحقيق أهدافهم .	4.171	0.568	83.43%	12.200	0
Q14	يهيئ القادة باستمرار أساليب وطرق تفكير حديثة لنجاح العمل .	4.029	0.568	80.57%	10.712	0
Q15	تستخدم إدارة المنظمة التحاور والمناقشات مع أعضاء الهيئة للوصول الى قرارات مناسبة اعتمادا الرؤية الاستراتيجية.	4.114	0.758	82.29%	8.695	0
Q16	تحرص المنظمة على ان يسير العمل وفق التعليمات والقواعد .	4.114	0.583	82.29%	11.314	0
Y1	الكفاءة	4.107	0.619	82.14%	4.156	0
Q17	تسعى المنظمة الى اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر تدريبية ناجحة .	3.971	0.707	79.43%	8.134	0
Q18	تعتمد المنظمة لغة الحوار البناء .	4.229	0.547	84.57%	13.289	0
Q19	تنوع المنظمة برامج تحفيز ولاء العاملين .	4.429	0.558	88.57%	15.157	0
Q20	تمتلك المنظمة عدد كافيا من الافراد العاملين للقيام بالعمليات التشغيلية .	4.229	0.69	84.57%	10.539	0
Y2	الفاعلية	4.214	0.625	84.29%	4.563	0
Y	النجاح التنظيمي	4.221	0.657	84.43%	4.445	0

يؤكد ان الوسط الحسابي للفقرة تتجه نحو الاتفاق مبتعدة عن الوسط الفرضي البالغة ( 3 )

دال احصائيا



الشكل ( 6 ) توزيع أبعاد النجاح التنظيمي على وفق شدة الاجابة %

### 3.6.6. ارتباط الارتجال الاستراتيجي والنجاح التنظيمي.

يستخلص من نتائج التحليل المعروضة (في الجدول 7) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الثانوية التي مفادها (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الحدس والنجاح التنظيمي) وبنسبة ثقة (95 % وحتى 99%)، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (4.461) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.765) بما يؤشر وجود ارتباط قوي طردي بين الحدس والنجاح التنظيمي.

ويستدل من نتائج التحليل المعروضة (في الجدول 7) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الثانوية التي مفادها (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الابتكار والنجاح التنظيمي) وبنسبة ثقة (95 % وحتى 99%)، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (4.496) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.771) بما يؤشر وجود ارتباط قوي طردي بين الابتكار والنجاح التنظيمي.

ويستشف من نتائج التحليل المعروضة (في الجدول 7) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الثانوية التي مفادها (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين العفوية والنجاح التنظيمي) وبنسبة ثقة (95 % وحتى 99%)، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (4.257) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.730) بما يؤشر وجود ارتباط قوي طردي بين العفوية والنجاح التنظيمي.

وتؤكد نتائج التحليل المعروضة (في الجدول 7) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الارتجال الاستراتيجي والنجاح التنظيمي) وبنسبة ثقة (95 %



وحتى 99%، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (4.968) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.852) بما يؤشر وجود ارتباط قوي طردي بين الارتجال الاستراتيجي والنجاح التنظيمي

الجدول (7) يبين معطيات اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	اختبار Z	
				قيمة Z المحسوبة	القيمة الاحتمالية
الثانوية الأولى	الحدس	النجاح التنظيمية	0.765	4.461	0.000
الثانوية الثانية	الابتكار	النجاح التنظيمية	0.771	4.496	0.000
الثانوية الثالثة	العفوية	النجاح التنظيمية	0.730	4.257	0.000
الرئيسية الأولى	الارتجال الاستراتيجي	النجاح التنظيمية	0.852	4.968	0.000
تعليق الباحثة					
يوجد ارتباط واضح بين الارتجال الاستراتيجي وتحقيق النجاح التنظيمي					

#### 4.6.5. تأثير الارتجال الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي.

توثق نتائج التحليل المعروضة (في الجدول 8) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الثانوية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للحدس في النجاح التنظيم) وبنسبة ثقة (95% وحتى 99%)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (46.435) وهي معنوية، ما بلغت قيمة معامل التفسير (58.50%) بما يؤشر وجود تأثير واضح للحدس في النجاح التنظيمي.

وتحقق نتائج التحليل المعروضة (في الجدول 8) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الثانوية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للابتكار في النجاح التنظيمي) وبنسبة ثقة (95% وحتى 99%)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (48.417) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل التفسير (59.50%) بما يؤشر وجود تأثير واضح للابتكار في النجاح التنظيمي.

ويستشف من نتائج التحليل المعروضة (في الجدول 8) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط قبول الفرضية الثانوية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعفوية في النجاح التنظيمي) وبنسبة ثقة (95% وحتى 99%)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (37.605) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل التفسير (53.30%) بما يؤشر وجود تأثير واضح للعفوية في النجاح التنظيمي.

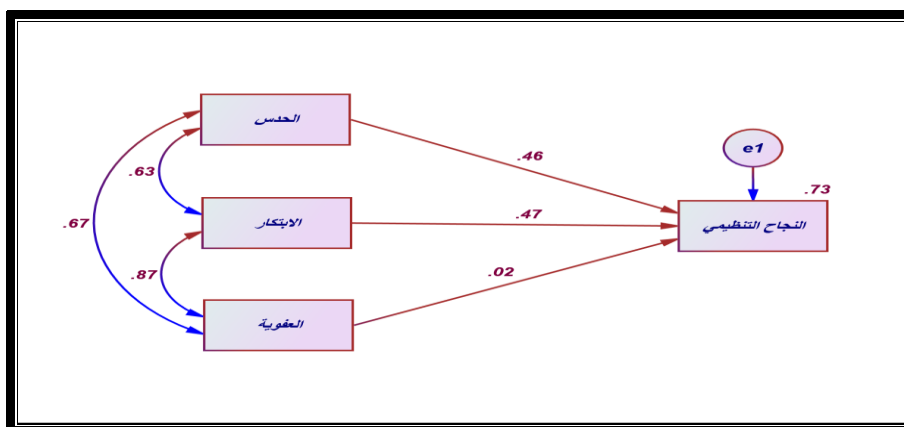
الجدول (8) معطيات اختبار الفرضيات الثانوية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التفسير	اختبار F	
				قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
الثانوية الأولى	الحدس	النجاح التنظيمية	58.50%	46.435	0.000
الثانوية الثانية	الابتكار	النجاح التنظيمية	59.50%	48.417	0.000
الثانوية الثالثة	العفوية	النجاح التنظيمية	53.30%	37.605	0.000

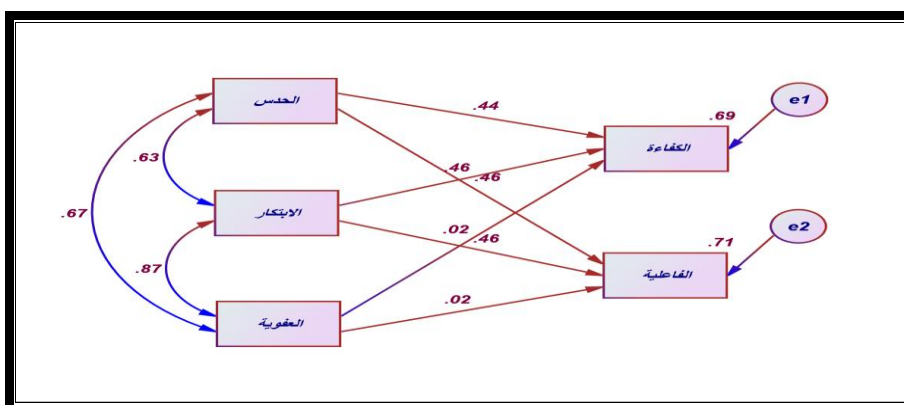
يستدل من معطيات التحليل المعروضة (في الجدول 9) (والشكل 7) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي المتعدد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للارتجال الاستراتيجي في النجاح التنظيمي) وبنسبة ثقة (95% وحتى 99%)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (27.280) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (73%) بما تؤشر نسبة تفسير الارتجال الاستراتيجي للتغيرات التي تطرأ في النجاح التنظيمي.

الجدول (9) يبين نتائج اختبار فرضية تأثير الارتجال الاستراتيجي في الحد من النجاح التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التفسير R <sup>2</sup> %	اختبار F	
			قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
الحدس	النجاح التنظيمية	73%	27.280	0.000
الابتكار				
العفوية				
تعليق الباحثة				
يوجد تأثير واضح للارتجال الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة مجتمعة في تحقيق النجاح التنظيمي				



شكل ( 7 ) يبين تأثير أبعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعة في تحقيق النجاح التنظيمية



شكل ( 8 ) يبين تأثير أبعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعة في أبعاد النجاح التنظيمية

يؤكد (الشكل 8) ان الحدس والابتكار والعفوية يوجد لها تأثير مشترك في تحقيق الكفاءة بنسبة (69%) بينما يوجد تأثير مشترك للحدس وللابتكار وللعفوية في تحقيق الفاعلية بنسبة (71%)، ويستخلص (من الشكل 8) ان التأثير المشترك للحدس وللابتكار وللعفوية في تحقيق الفاعلية كان أكثر من تأثيرهم المشترك في تحقيق الكفاءة.

## 6. الاستنتاجات

- تتناول هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وهي:
1. من خلال نتائج التحليل الاحصائي يعتبر مستوى ادراك العينة لمتغير الارتجال الاستراتيجي مرتفعاً وعدم تشتت آراء افراد العينة.
  2. هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الارتجال الاستراتيجي والنجاح التنظيمي في هيئة السياحة. مما يدل على ان المنظمة المبحوثة لا يمكن ان تستغني على الارتجال الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي.
  3. هناك تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة مما يدل على قدرة هيئة السياحة تحقيق النجاح التنظيمي باعتماد اسلوب الارتجال الاستراتيجي.
  4. ينظر الى الارتجال الاستراتيجي كنموذج جديد للتعلم السريع والتجديد الاستراتيجي ، فعند الاعداد يمكن للمرء تعديل الافكار او تجاهلها اما عند الارتجال يجب على الجهات الفاعلة العمل مع عواقب افعالها السابقة.
  5. ان ابعاد الارتجال الاستراتيجي (الحدس ، الابتكار ، العفوية) مجتمعة في هيئة السياحة عينة البحث تؤثر معنوياً في النجاح التنظيمي. وهذا يؤكد ان زيادة الارتجال لدى القيادات الادارية في الهيئة يحقق النجاح. وتبين ان اعلى تأثير لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في النجاح التنظيمي كان بعد الحدس ، ثم بعد الابتكار ، ومن ثم العفوية.

## 7. التوصيات

1. قيام المنظمة المبحوثة بتوظيف العمل الارتجالي باعتباره ضرورة تفرضها التغيرات السريعة التي أصبح فيها التخطيط التقليدي عاجز في الاستجابة للتغيرات السريعة.
2. ضرورة قيام هيئة السياحة اعتماد استراتيجيات طارئة تسهم في تطوير الكفاءات الارتجالية في الهيئة عينة البحث بالشكل الذي ينطوي على مدار مدة زمنية طويلة يتم من خلالها تحقيق تحولات تنابعية وليس بالضرورة تغيرات جذرية.
3. ضرورة ان تقوم الهيئة المبحوثة باعتماد استراتيجية يمكن ان تسهم بتعزيز العمل الارتجالي، بما ينطوي من تكيف وابتكار للوصول الى اعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

4. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بالكفاءة بشكل اكبر لأنها تعد الأساس الجوهرى للنجاح التنظيمي وان التركيز فقط على الفاعلية لا يمكن ان تصل الهيئة المبحوثة الى مستويات عالية من النجاح التنظيمي.
5. ضرورة قيام هيئة السياحة على دراسة مضامين الفكر الاداري وتعميقها فيما يتصل بالارتجال الاستراتيجي لما لذلك من اسهام وتعزيز لقدرة المنظمة المبحوثة في تحقيق النجاح التنظيمي.
6. جعل الارتجال الاستراتيجي معياراً لمنح العاملين في هيئة السياحة المناصب القيادية لما له من اهمية في نجاح المنظمة.

#### المصادر

- [1] الباشقالي ، محمود محمد امين ، سلطان ، حكمت رشيد ، (2021) ، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 41، العدد 1.
- [2] التميمي ، محمد ياسين ، (2009) ، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي ، رسالة ماجستير – جامعة بغداد.
- [3] دهام ، عبد الستار ، (2005) ، التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
- [4] الذبحاوي ، عامر عيد الكريم ، والطرفي ، منذر عباس شعلان ، (2019) ، اثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فريق العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الاهلية في محافظة النجف الاشرف ، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة ، مركز دراسات الكوفة ، (55) ، 389-432 .
- [5] سعيد، وفاء فنجري مرزوق.( 2021). دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الابداعية للعاملين بالبنوك المصرية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس – كلية التجارة ، (4). 69-112.
- [6] الصميدعي، مرثد عماد سعيد،(2021) ابعاد الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز ادارة الامن والسلامة السياحية- دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- [7] الطائي ، قاسم علي ، 2014 ، تقييم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- [8] علي . عالية جواد محمد (2018) تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح التنظيمي – بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد . جامعة بغداد . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (106) العدد(24).
- [9] Antunes, Sofia Macedo Martins Eiras. (2018), “Strategic Improvisation as a process: a multiple case Study of Entrepreneurial Firms in the Course of Maturity”, the Nova – School of Business and Economics.
- [10] 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) .
- [11] Bogers Marcel, Larsen Henry, (2012), “Proceedings of the Participatory Innovation Conference”, Melbourne, Australia, www.pin-org.
- [12] Guimaraes (2019) “Organizational Improvisation A Study In An Administrative Unit Of Federal University Of Santa Catarina.
- [13] Hughes, P., Morgan, R., E. Hodgkinson, I., R, Kouropalatis, Y.&Lindgreen, A. (2020) A diagnostic tool to determine strategic improvisation ReadinessIndex Score ( IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis, Industrial Marketing Management, 88,485-499.
- [14] Ibrahim, Najafi Auwalu, Mahmood, Rosli and Bakar, Muhammad Shukri, (2016), “Linking Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-efficacy to Corporate Entrepreneurship in Nigerian Higher Education Institutions (HEIs)”, Management Science Letters, 6, pp. 745–752.
- [15] Levallet, N(2014) Strategic Improvisation in Turbulent Times: The Role of in Formation Systems. Queens University (Canada)
- [16] Levallet, Nadege. Chan, Yolande. (2016), “Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation”, Thirty Sixth International Conference on Information Systems.
- [17] Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006), “The role of intuition and improvisation in project management”, International journal of project management, 24(6).
- [18] Oxford Modern,(2010), published by Oxford University Press, New York
- [19] Perry, L. T. (1991). “Strategic Improvisation: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert”, Organizational Dynamics, Vol. 19, No. 1, pp. 51 – 64.
- [20] Thomas C.,(2005),“ Creating Owinning Board ”,Vol.(21),No.(3).



**Journal of Administration  
& Economics**

**Mustansiriya  
University**

**College of  
Administration &  
Economics**

**P-ISSN: 1813 - 6729**

**E- ISSN: 2707-1359**

**The Impact of Strategic Improvisation on Achieving Organizational Success: An Explorative Study of Sample Opinions of the Administrative Leaders in the Iraqi Board of Tourism**

**Sahar Jabbar Gailan**

Dep. of Tourism, College of Tourism Sciences, Mustansiriya University, Baghdad – Iraq

Email: [saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6278-3504>

**Article Information**

**Article History:**

Received: 12 / 2 / 2024

Accepted : 20 / 3 / 2024

Available Online: 25 / 7 / 2024

Page no : 196 – 207

**Keywords:**

Strategic improvisation ,  
Organizational success

**Abstract**

*This research aims to manifest the impact of strategic improvisation on achieving organisational success on the level of the tourism board. To achieve this, the variable of strategic improvisation has been measured with three sub-dimensions: (efficiency & activity). The study starts with a central problem, including many questions about the nature of the relation between its variables in the field; the most important one is (whether there is any impact on the strategic improvisation on achieving the organisational success of the tourism board). The questionnaire is used as the primary method of collecting data and information. Data was collected from (35) respondents representing the study sample administrative leaders in tourism authority by adopting a questionnaire that included (20) items. To analyse and process data statistically, the research depends on a set of statistical methods used in the program (Spssv.29). it has reached a set of conclusions; the most important one is the concept of improvisation, which is considered a new model of quick learning, adaptation and strategic renewal. The study's results have shown a significant indication of strategic improvisation in organisational success. Has reached a set of recommendations. The most important one is that the tourism board has to employ the dimensions of strategic improvisation with (intuition. Invention, and spontaneity) in its activities and decisions to achieve success and peculiarity.*

**Correspondence:**

Researcher name

Sahar Jabbar Gailan

**Email:**

[Saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:Saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq)