

تأثير الإرتجال الإستراتيجي في تعزيز البراعة السياقية*

بحث تحليلي لإراء عينة من الكوادر الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة

The effect of strategic improvisation in enhancing contextual acumen
Analytical research to view a sample of medical and health personnel at Al-Kafeel
Specialized Hospital in the holy Karbala

الباحث مؤيد فاضل نعمة الحفار

Muayad Fadhil neamah

كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء

College of Administration and

Economics / University of Karbala

Moayad1975@gmail.com

أ.م.د. حسين حريجة غالي

Hussein Hurajah Alhasnawi

كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء

College of Administration and

Economics / University of Karbala

husein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq

الملخص

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير الارتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي ، ومن اجل تحقيق ذلك تم قياس متغير الإرتجال الإستراتيجي بثلاثة أبعاد فرعية هي (الإبتكار ، العفوية ، والحدس) في حين تم قياس متغير البراعة السياقية ببعدين هما (الأنشطة الإستكشافية ، والأنشطة الإستثمارية). واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات ومعلومات البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع افراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من الكوادر الطبية والصحية في المنظمة المبحوثة ، اذ بلغت العينة (172) فرداً . ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل البرنامج الإحصائي (AMOS,V.21) والبرنامج الاحصائي (SPSS,V.20) ، وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها أن مفهوم الارتجال الاستراتيجي يُنظر اليه كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي ، وإن بناء البراعة السياقية يتم من خلال وضع سلوكيات قادرة على الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد ، اضافة الى ذلك وجود تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية. وتم التوصل الى مجموعة من التوصيات ابرزها ان على مستشفى الكفيل التخصصي توظيف أبعاد الارتجال المتمثلة ب (الابتكار، العفوية، الحدس) في كافة انشطتها وقراراتها وذلك من اجل ادراك المزيد من الفرص و تعزيز أبعاد البراعة السياقية وضرورة تطبيقها في المستشفيات وبما يتوافق مع طبيعتها وثقافتها .

Abstract

This research aims to demonstrate the effect of strategic improvisation on contextual Ambidexterity at the level of the Kafeel Specialist Hospital. In order to achieve this, the strategic improvisation variable was measured in three sub dimensions (Creativity , spontaneity, and intuition), while contextual Ambidexterity variable was measured in two dimensions (Exploration activities, And Exploitation activities). The questionnaire was used as a main tool in collecting study data and information as well as some personal interviews with the sample members who were represented by a group of medical and health cadres in

*بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (تأثير الإرتجال الإستراتيجي في تعزيز البراعة السياقية)

the researched organization, as the sample reached (172) individuals. For the purpose of analyzing data and statistically processing it, the study relied on a set of appropriate statistical methods like Statistical Program (AMOS, V.21) and Statistical Program (SPSS, V.20) , and a set of conclusions has been reached, the most important of which is that the concept of strategic improvisation is seen as a new model for rapid learning, adaptation and strategic innovation, and that the building of contextual Ambidexterity is done by developing behaviors that are able to explore and Exploite in At one time, add to that a significant effect of strategic improvisation on contextual Ambidexterity . A set of recommendations was reached, the most prominent of which is that the Kafeel Specialist Hospital must employ improvisation dimensions (Creativity, spontaneity, intuition) in all its activities and decisions in order to realize more opportunities and enhance the dimensions of contextual Ambidexterity and the need to apply them in hospitals in a manner consistent with their nature and cultures.

المقدمة

مما لا شك فيه ان علم إدارة الاعمال من العلوم التي تتطور بإستمرار وذلك نتيجة التطور البيئي والتكنولوجي الكبير والمتسارع في سوق العمل ، مما يحتم على المنظمات الأستجابة المتواصلة لهذه التأثيرات بغية الإستمرار والصمود ، من هنا ومن خلال هذا التعقيد تبرز أهمية اعتماد طرق جديدة غير تقليدية بعيدا عن الروتين لتحقيق ذلك ومنها الإرتجال الإستراتيجي الذي يهيء للمنظمة التعامل مع السيناريوهات المختلفة الطارئة التي تتعرض لها ، وإن تهيئة عدد من الطرق الجاهزة للتعامل مع هذه السيناريوهات لم يعد امرا ثانويا بقدر ان هناك حاجة ملحة لذلك خاصة في مجال إدارة الأعمال ، وتناولت البحوث هذا المتغير من مختلف المذاهب والمشارب الإدارية مما جعله في حالة من الديناميكية المستمرة ، ولغرض تحقيق الأهداف المنشودة يجب ان يتعاوض مع متغير أخر وهو البراعة السياقية كي يكون قرينا له في دعم المنظمات كون ان تعمل بالإرتجال وتفقر للبراعة لا يلبي هذا الأهداف المنشودة ، والبراعة السياقية في وحدات الأعمال تعتبر مطلبا رئيسا وحيويا للتعامل مع مخرجات ذات مستوى عالي من الدقة والتنظيم في المنظمات الحديثة ، وتم تناول هذا البحث استجابة لمشكلة رئيسة تضمنت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانيا وكان اهمها (ما هو مستوى تأثير الارتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي؟) وانطلاقاً من فرضيتين رئيسيتين تتضمنان علاقات الارتباط والتاثير بين المتغيرات . وبذلك تضمن البحث اربعة مباحث تكفل الاول منها بعرض منهجية البحث العلمية بكافة تفاصيلها وذهب الثاني الى عرض الجانب المفاهيمي للبحث في حين ذهب المبحث الثالث الى عرض الجانب التحليلي والاحصائي من حيث تحليل البيانات وعرض نتائجها الميدانية وتفسيرها ، واخيرا تضمن المبحث الرابع عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

اولا: منهجية البحث

يقوم البحث العلمي الأكاديمي على الإستخدام الممنهج لأساليب واجراءات محددة للحصول أو الكشف عن معلومات أو العلاقات بين متغيرات مختارة ، بهدف تسليط الضوء على معلومات جديدة أو التأكد من معلومات سابقة ترفد المعرفة أو تتحقق منها لذا يركز البحث العلمي على أختبار الفرضيات المطروحة من أجل فهم أو تحليل ظاهرة ضمن حدود زمانية ومكانية معينة (ماجد ، 2016 : 14) هنا نحدد منهجية البحث بخط سير البحث العلمي والذي يشمل مشكلة وأهمية وأهداف البحث كذلك المنهج العلمي المتبع وشرح متغيرات البحث وابعادها وطرح الفرضيات الخاصة بها وتحديد الأساليب الإحصائية والادوات المستخدمة لقياسه ، وحسب ما مبين في أدناه :

1 . مشكلة البحث

أن الجانب الفكري لأغلب البحوث العلمية هو استعراض لمجموعة من الأبحاث والجهود الفكرية وأسهمات الباحثين في موضوع معين ، وقد بين وشمل بحثنا متغيرين اثنين هما (الإرتجال الإستراتيجي والبراعة السياقية) إن هذين المتغيرين تم تناولهما بطريقة تتناسب مع الواقع الفعلي للمنظمات الصحية في العراق والسعي في عمل توليفة فكرية منسجمة لإيضاح ماهي المعوقات والعقبات التي يمكن تمييزها وتجاوزها لغرض الإستفادة والإفادة منها في واقعنا الحالي . وقد تم إختيار (مستشفى الكفيل التخصصي) كمؤسسة صحية واحدة في مجال عملها وتم أختبار الكوادر الطبية والصحية حصراً والذين هم في تماس مباشر مع المرضى ، وعن مدى إستجابة هذه الكوادر في ظل ظروف الضغط المستمر وإتخاذهم قرارات حساسة كونها تمس حياة الأفراد ونتائج أي خطأ قد تكون وخيمة لذلك هل هذه الأستجابات صحيحة ؟ وهل كانت في السرعة المطلوبة ؟ وهل كانت بارعة ؟ ومن خلال ما تقدم نستطيع أن نلخص بنقاط تساؤلية مشكلة البحث بشقيه الفكري والميداني وكما يلي :

- أ / ماهي العلاقة بين متغيري البحث وكيفية الإفادة منها في الجانب الميداني ؟
 ب / ما مدى العلاقة التأثيرية بين الإرتجال الإستراتيجي وبين البراعة السياقية للملاكات الطبية والصحية في المنظمة المبحوثة (مستشفى الكفيل التخصصي) ؟
 ج / هل مستشفى الكفيل التخصصي يعمل بالإرتجال الإستراتيجي والبراعة السياقية ؟
 د / هل لدى المستشفى القدرة على استخدام كل من متغيري البحث (الإرتجال الإستراتيجي والبراعة السياقية) ؟

2 . أهداف البحث

- عطفاً على مشكلة البحث وتساؤلاته حددت أهداف البحث بالآتي :
- أ / تظهير إطاراً نظرياً يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهومي الإرتجال الإستراتيجي و البراعة السياقية وأبعادهما .
 ب / مدى استخدام مستشفى الكفيل التخصصي لكل من المتغيرين (الإرتجال الإستراتيجي والبراعة السياقية) .
 ج / تحديد مستوى المتغيرات ميدانياً على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث .
 د/ أختبار مدى العلاقة التأثيرية بين المتغيرين موضوعي البحث .

3 . أهمية البحث

تبرز أهمية البحث على المستوى الميداني من خلال الفائدة والنتيجة الايجابية التي تحققها المؤسسة الصحية عينة البحث (مستشفى الكفيل التخصصي) في تحقيق الإرتجال الإستراتيجي لعاملها من خلال تبني نهج البراعة السياقية ميدانياً وتطويرها ، فالإرتجال الإستراتيجي عنصر مهم لتجاوز المنظمات للأحداث الأنية الطارئة وكذلك مطلب البراعة السياقية هو مطلب مهم كون وحدات الاعمال التي تعمل بالبراعة تحقق كفاءة وفاعلية اعلى من غيرها ويمكن أن يكون هذا البحث نبزاساً تسترشد بها باقي المؤسسات الصحية ضمن القطاع العام والخاص لغرض معرفة اين موقعهم من هذه المفاهيم الإرتجالية البارعة ، مع العلم لم يتيسر لنا اي دراسة او بحث يجمع متغيري (الإرتجال الإستراتيجي والبراعة السياقية) .

4 . متغيرات البحث ومقاييسه والتعاريف الإجرائية

أ / الإرتجال الإستراتيجي Strategic Improvisation
 هو عملية التعامل الأني والاستجابة السريعة من قبل الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية لإعادة تكوين الموارد المتاحة تلقائياً ومحاكاة تأثير التغير السريع في بيئة العمل . ويتضمن هذا المتغير على ثلاثة أبعاد فرعية هي (

الأبتكار والعفوية و الحدس) وتم قياسه بإنشاء مقياس بالإعتماد على (, Arshad , 2005 ; Vera & Crossan , 2011)

ب / البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

قابلية سلوكية واجب تعزيزها لدى الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ضمن وحدات محددة لغرض استكشاف المزيد من نقاط القوة وأستثمارها في نفس الوقت على ان لا يحدث تضاد بين هاتين الفعاليتين . ويحوي هذا المتغير على بعدين هما (الأنشطة الأستكشافية و الأنشطة الأستثمارية) ولغرض قياسه تم إنشاء مقياس بالإعتماد على مقياس (Wang & Rafiq , 2014 ; Vallina et al , 2019) ويوضح الجدول رقم (1) متغيرات البحث ومقاييسه .

الجدول رقم (1) متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	المقياس
1	الإرتجال الإستراتيجي • الإبتكار • العفوية • الحدس	7 7 7	(Vera & Crossan ,2005) (Arshad , 2011)
2	البراعة السياقية • الأنشطة الإستكشافية • الأنشطة الإستثمارية	7 7	(Wang & Rafiq , 2014) (Vallina et al , 2019)

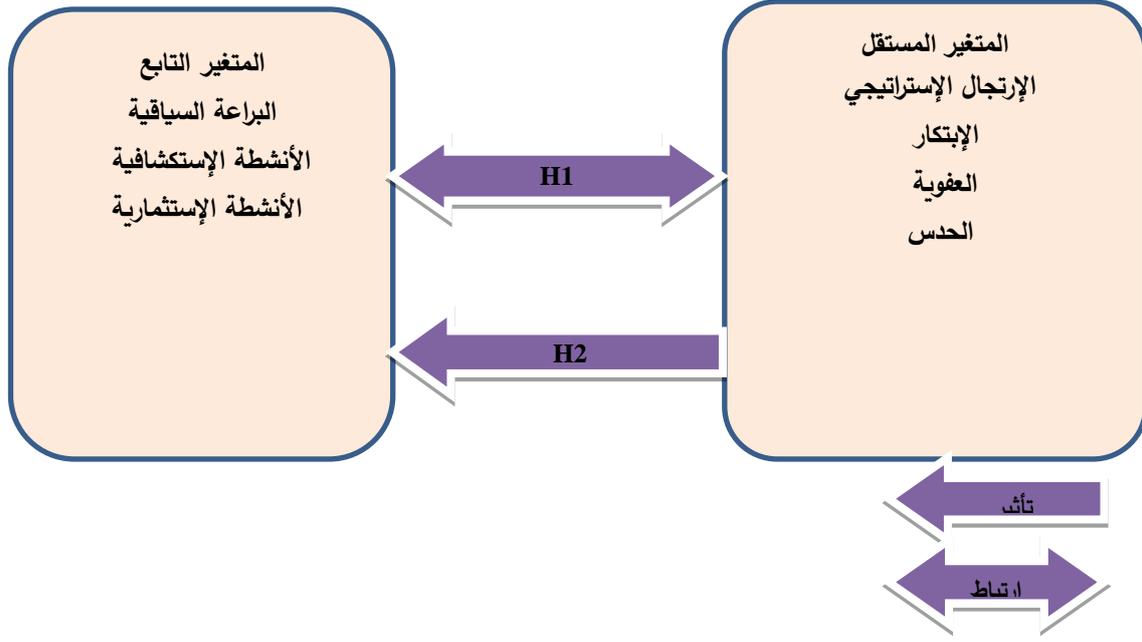
المصدر :إعداد الباحثان

5 . المخطط الفرضي للبحث :

تتطلب المعالجة لمشكلة البحث وضع مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث والأبعاد الفرعية لكل منهما للإشارة الى تصور اولي لفرضياته ، ومخطط البحث هو بناء فكري لمجموعة من الحقائق التي تقدم تمثيلا مبسطا وافتراضيا للظاهرة المبحوثة (الحكيم ، 2015:127) ، ويتم توضيح كل ذلك في أدناه من خلال الشكل (1) والذي يستعرض علاقات التأثير والارتباط ويشمل :

- أ / المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) بأبعاده الثلاثة الابتكار والعفوية والحدس .
ب / المتغير التابع (البراعة السياقية) بأبعاده الأنشطة الاستكشافية و الأنشطة الاستثمارية .

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : إعداد الباحثان

6 . فرضيات البحث

استند البحث على فرضيتين رئيسيتين :

- أ . الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرتجال الإستراتيجي والبراعة السياقية .
 ب . الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإرتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية

7 . حدود البحث

- الحدود المكانية للبحث : مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة .
- الحدود الزمانية للبحث : امتدت من تاريخ ٤ / ٥ / ٢٠٢٠ الى تاريخ ٥ / ٧ / ٢٠٢٠ .

8 . مجتمع وعينة البحث

جرى إختيار عينة من الكوادر الطبية والصحية والذين هم في تماس مباشر مع (المرضى) ، وبما أن حجم المجتمع المبحوث من الملاكات الطبية والصحية قد بلغ 302 فرداً فإن حجم العينة المناسب هو 169 فرداً و تم اعتماد جدول حساب حجم العينة على وفق (Taherdoost, 2017 :238) . و تم توزيع 190 استمارة استبانة لضمان تأمين هذا العدد 169 وكان المسترجع منها 182 استمارة بنسبة استرجاع بلغت (96%) وبلغ عدد الإستمارات الصالحة للتحليل هو 172 إستبانة اي بنسبة (95%) من المسترجع . والجدول رقم (2) يصف افراد العينة المبحوثة

جدول رقم (2) وصف العينة المبحوثة

1 / النوع الاجتماعي n=172									
ذكور					إناث				
العدد		%		العدد		%			
97		56		75		44			
2 / الفئة العمرية n=172									
أقل من 30		30-39		40-49		50-59		60 فأكثر	
العدد		%		العدد		%		العدد	
97		56		48		28		19	
11		8		5		0		0	
3 / المؤهل العلمي n=172									
شهادة عليا		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم			
العدد		%		العدد		%			
23		13		17		10		91	
41		24		53		41		24	
4 / سنوات الخدمة n=172									
1-3		4-6		7-9		10-12		13-15	
العدد		%		العدد		%		العدد	
103		60		36		21		10	
7		6		4		16		9	
5 / العنوان الوظيفي									
طبيب		ممرض		م. طبي					
العدد		%		العدد		%			
15		9		87		51		70	
40		40		70		40		40	

المصدر من إعداد الباحثان

9 . أدوات البحث

أ . الجانب المعرفي : أستخدمت المراجع العربية والاجنبية وبالاعتماد على المكتبات العراقية والعربية والأجنبية وشبكة الانترنت العالمية والرسائل والاطاريح والبحوث المنشورة في المجالات العلمية الرصينة .

ب . الجانب الميداني : وأستخدمت فيه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة البحث وتم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين لغرض الاستفادة من آراءهم وملاحظاتهم القيمة في هذا المجال ، وقد أعتمد في قياس المتغيرات تدرج (Likert) الخماسي وتدرج اجاباته ضمن خمس فقرات (أتفق تماما - لا أتفق تماما) ومدى إجابة (1-5) .

10 . الأدوات والوسائل والطرائق الاحصائية المستخدمة

من اجل تحليل النتائج وكذلك اختبار مدى صحة فرضيات البحث، تم استعمال عدد من الأساليب والطرق الاحصائية بما ينسجم وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها ، إذ اعتمد البحث عدداً من هذه الأدوات ، إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS,V.23) والبرنامج الاحصائي (SPSS,V.24) لإجراء التحليلات الإحصائية المرجوة ، ومن هذا المنطلق فإن بحثنا الحالي يستلزم الأدوات الآتية :

أ . اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف - سميرونوف) لتحديد مدى اعتدالية توزيع البيانات .
ب . التحليل العاملي التوكيدي : يستخدم لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع اجابات العينة .

- ت . اختبار كرونباخ الفا : لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمدة .
ث . معامل الارتباط (Pearson) : لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين .
ج . نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) : لقياس علاقات التأثير بين المتغيرات .

المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

يتضمن المبحث الثاني توضيح متغيرات البحث (الإرتجال الإستراتيجي والبراعة السياقية) وتناولهما من الناحية البحثية والعلمية لأعطاء صورة وافية لكا منهما .

أولاً : الإرتجال الأستراتيجي

1 . مفهوم الأرتجال الأستراتيجي

يعد مفهوم الإرتجال الأستراتيجي مجالاً ناشئاً للدراسة في علم الإدارة يتعامل مع توفير حلول حول كيفية تكيف المنظمات مع ديناميكية بيئة اليوم وتم تحديد الالتزام الصارم بالتخطيط الأستراتيجي باعتباره عائقاً أمام الإبداع والمرونة وتطوير خطة مناسبة للمنظمة. في ضوء ذلك ، يُنظر إلى الإرتجال الأستراتيجي كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الأستراتيجي (Ibrahim et al.,2018:3) فعند الإعداد يمكن للمرء تعديل الأفكار أو تجاهلها ولكن عند الإرتجال يجب على الجهات الفاعلة العمل مع عواقب أفعالهم السابقة (Fisher & Barrett, 2019:157) والجدول رقم (3) يبين وجهات نظر مختلفة لبعض الباحثين لمفهوم الإرتجال الأستراتيجي

جدول رقم (3) مفهوم الإرتجال الإستراتيجي

ت	المصدر	المفهوم
1	(Bogers & Larsen 2012) (:2)	هو اغلب ما يفعله البشر في تفاعلهم ، لأننا لا نستطيع أن نعرف مقدماً الإيماءات التي سيتعين على كل واحد منا أن يستجيب لها. لكن البشر يميلون إلى التمسك بأنماط تفاعل معروفة
2	(Hadida et al 2015 :8)	ينطوي التعامل مع ما هو غير متوقع على إزالة الحواجز أمام الأفكار الغريبة أو بناء أفكار جديدة من لا شيء. قد يأتي غير متوقع من خارج أو داخل المنظمة
3	(Arshad et al 2015 : 107)	هو ما يخلق قيمة للشركة فيما يتعلق بإدارة التغيير الحكيمه ، وقابلية التعديل لاعتماد أفضل الممارسات مع إضافة المرونة والابتكار
4	(Bakar, 2017: 300)	يعمل كأفضل استراتيجية للتعامل مع المرونة وتزويد المنظمة بالقدرات اللازمة للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وبدون عناء
5	(Antunes ,2018 :3)	هو توازن بين الحاجة إلى التخطيط لما يمكن التنبؤ به والقدرة على الاستجابة في وقت واحد لما لا يمكن التنبؤ به
6	(Falkheimer & Sandberg,2018: 253)	يجمع الإرتجال الأستراتيجي بين الحاجة إلى التخطيط والبنية مع العمل الإبداعي ، وفكرة معيارية حول كيفية العمل بطريقة فعالة
7	(Guimarães 2019 :41)	كفاءة استراتيجية قادرة على التعامل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين ، التي يمكن تغييرها و القدرة على التكيف والاستجابة للبيئة
8	(Cunha et al., 2020 : 3)	يمثل قدرة عملية حاسمة واحدة يمكن أن تمكن محاور سريعة تنطوي على الابتكار و يشير إلى الانصهار المتعمد لتصميم وتنفيذ إنتاج جديد

المصدر من إعداد الباحثان

ومن خلال هذه المفاهيم المتشعبة يحدد مفهوم الارتجال الاستراتيجي إنه إجراء تلقائي يسترشد بالحدس أو يُنتج أو يُنقذ في الوقت الحالي المتاح بدلاً من المرور بعمليات التفكير والتحضير كما جرت العادة في ظل هذه الحالة التي يكون فيها الوقت عنصراً نادراً والبيئة لا يمكن التنبؤ بها .

2 . أهمية الإرتجال الأستراتيجي

يتم تقديم الارتجال الاستراتيجي من خلال الدراسات العلمية التي تتعامل مع النظريات الإدارية كأداة دعم بديلة ، والتي يتم الاعتراف بها ككفاءة استراتيجية قادرة على التعامل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين ، التي يمكن تغييرها ، القدرة على التكيف والاستجابة للبيئة ، الارتجال الاستراتيجي كشكل من أشكال الحدس الذي يوجه العمل تلقائياً ، وهو بديل للتفكير الجامد ، حيث يتم القيام بشيء ما أو إنتاجه في الوقت الحالي ، وليس نتيجة عملية متعمدة للتفكير والتقييم والأجراءات الروتينية (949: Arshad & Hughes, 2009) وفي السياق نفسه يعتمد الارتجال الاستراتيجي كخيار واعي من قبل الافراد والمنظمات لأنهم يجدونه أكثر ايجابية وتحقيقاً للأهداف من السلوك العشوائي في الظروف الاستثنائية الغير المتوقعة (Vera & Crossan, 2004:730) من جهة أخرى أن الكوادر الطبية والصحية والذين يعملون في غرفة الطوارئ غالباً ما كانوا بحاجة إلى الارتجال بحلول تتعارض مع البروتوكولات الموضوعية لحماية صحة المرضى لكنهم شعروا بعد ذلك أنهم ملزمون بإخفاء ارتجالهم لتجنب التدقيق ، وهكذا تم دفع الارتجال إلى مكان مظلم في المنظمات بصورة عامة ، ولم يتم الاعتراف به أو مناقشته بشكل علني رسمياً و في مثل هذه الحالات ، قد يكون الارتجال انحرافاً خطيراً للعاملين مما يزيد من الطبيعة المخيفة للتجربة و يؤكد على أهمية الإرتجال في المنظمات الصحية (161:2019, Fisher & Barrett) وقد تنشأ الحاجة إلى الارتجال من التعارض غير المتوقع بين الظروف المخططة وواقع الظروف البيئية أو التنظيمية. ويأتي كرد فعل محتمل للتحديات الناشئة عن عدم القدرة على التنبؤ البيئي (307:1999, Cunha et al.) و تشير الابحاث إلى أنه في ظل البيئة الديناميكية ، يرتبط سلوك أصحاب الأعمال الارتجالي بشكل إيجابي بأداء الشركة لأولئك المعتدلين في التفاوض أكثر من أولئك الذين لديهم درجة عالية من التفاوض وهذا معيار مهم عن ارتباط الارتجال الاستراتيجي بالأداء الأيجابي العام للمنظمة الذي يخص جميع الافراد العاملين وفي مختلف المستويات الأدارية (145 : 2013 , Hmieleski et al .) ، قد يساعد مجال الارتجال الاستراتيجي المديرين على معالجة الارتفاع في الاضطرابات والتعقيد باعتباره مجالاً يتعامل مع ظروف العمل العامة في المستقبل ، فقد بدأ الارتجال الاستراتيجي بالتدرج كإضافة جديدة لاستراتيجية في المنظمات عموماً ، يمكن النظر اليه باعتباره وسيلة لاحتضان تلك الأنواع من التنبؤات طويلة الأجل التي تعتبر استراتيجية ، إنه يحول تركيز إستراتيجية المنظمات إلى المجالات التي تتعامل بشكل أكبر مع المنظورات الكلية والطويلة الأجل والاستراتيجية من أجل خلق الابتكار والتغيير (5:2016, Duus) .

3 . ابعاد الإرتجال الإستراتيجي

لقد اختلف الكتاب و الباحثون حول تحديد ابعاد الارتجال الأستراتيجي ويعزى السبب لأختلاف الفترات ووجهات النظر والزوايا التي ركز عليها كل منهم وكذلك اختلاف الموقع الذي أجري فيه البحث وما أستخلصه من نتائج ، وبالرغم من أن جميع ما اختلفوا عليه من ابعاد بالاجمال كان صحيحا ويعتد به من الناحية البحثية ، فمنهم من حصرها ببعدين فقط يعتقد بأستيفاءهما وكفايتهما لتوضيح وشرح أبعاد للارتجال الأستراتيجي وهما الأبتكار والعفوية (Vera & Crossan , 733: 2004) كما وحدد البعض الأخر الأبعاد بثلاثة هي الأبتكار والحدس والواعز الذاتي (13: 2019, Guimarães,) و منهم من استطردها الي أربعة ابعاد لفهم معنى الأرتجال الأستراتيجي وهي العفوية ، الواعز الذاتي ، الحدس ، الحلول الأنية (4:2015, Hadida & Tarvainen .) وأننا نرى تباينا كبيرا في وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا الخصوص . ولاغراض البحث الحالي سيتم اعتماد مقياس(486:2015, AboBakar) الذي يتضمن ثلاثة ابعاد يمكن توضيحها كالآتي :

أ / الابتكار :

ينطوي الابتكار على الترتيب المستمر ، والتنظيم ، وإعادة التنظيم. أنه ينطوي على كسر الافتراضات بنشاط لمنح ودفع الحدود والخروج من مناطق الراحة والروتين التقليدي الى ما هو أكثر من ذلك (Montuori, 2003:242). و هو عملية تطبيق الأفكار الجديدة المبتكرة وتقديمها كمخرجات ، واعتمادها اسلوبا جديدا في عمليات الاعمال أو امكانية تطبيق الافكار الجديدة والمفيدة من خلال تكييف نواتج من خارج المنظمة ، والقابلية للتغيير وروح المخاطرة وسعة الاتصالات (أحمد 2014 : 202) . وايضا نفهم الابتكار بأنه التفكير أو القيام بشيء مختلف كأنه نوع من الخيال الذي يتم فيه الترويج لأفكار جديدة وأن الأفكار الجديدة ضرورية للنهوض بالمجتمع البشري. وأنه الميل إلى توليد أو التعرف على الأفكار أو البدائل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشكلات ، والتواصل مع الآخرين. بمعنى آخر ، يمكن القول أن الابتكار هو القوة أو القدرة على إحداث وإنشاء أي مخرج جديد و هو فعل تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى حقيقة واقعة. يتميز الابتكار بالقدرة على إدراك العالم بطريقة جديدة ربما غير مطروقة لإيجاد أنماط مخفية لإقامة وبناء روابط بين ظواهر تبدو غير ذات صلة (Amabile, 2018:54) .

ب / العفوية :

تعرف العفوية انها قدرة المنظمة من خلال سلوك افرادها على صياغة وتنفيذ الإجراءات و / أو القرارات الإستراتيجية في وقت واحد. وهذا يعني أن بُد العفوية يتضمن اتجاهاً زمنياً لبنية الارتجال . لذلك ، من المهم الاعتماد عليه كونه يعكس البنية الارتجالية ومن المحتم اعتبار العفوية عنصراً مهماً لقياس الارتجال (Arshad, 2011:22) . تتجلى العفوية بين الأشخاص ليس فقط كأنشطة تنطوي على الاستجابة ، ولكن أيضاً كردود فعل جسدية تشكل جزءاً من الاداء و العفوية نشاط اجتماعي يفاجئ فيه المرء نفسه في المواقف التي تتطلب رد فعل فوري (Bogers & Larsen , 2012:7) ومفهوم العفوية هو الإجراء الفوري المستمد من حافظ معين (Magni & Proserpio , 2010:246) يتضمن اتجاهاً اصيلا في بنية الارتجال وهو ذو أهمية خاصة عندما يكون الوقت مورداً نادراً و العمليات العفوية أوتلقائية ليست مخططة أو متوقعة ، ولكنها موضعية (وفقاً لقاموس أوكسفورد الإنجليزي). وأن فعل الأشياء عفويا هو أن تصبح أكثر مهارة في التفكير أذ أن هناك حاجة إلى الاستجابة للمواقف الراهنه و التصرف قبل التخطيط والتفاعل في الوقت الحالي بدلاً من التوقع أو التأليف أثناء التنفيذ (Vera & Crossan , 2004:734) . و تعرف العفوية ايضا من وجهة نظر أخرى على انها قدرة طبيعية على التحكم في الحكم بشكل عكسي من خلال التقييم العقلاني للمدخلات الحسية ، والمعرفة والمعتقدات الحالية للوضع الحالي (Longuenesse, 2000:99).

ج / الحدس :

في مجال الارتجال الاستراتيجي ، كان هناك زيادة في الاهتمام بدور الحدس في الإدارة كطريقة للتغلب على حدود العقلانية في المواقف التي يشوبها الغموض وعدم الوضوح بشكل واسع (Sadler & Shefy, 2004: 80). في هذا السياق ، يمكن اعتبار الحدس استنتاجاً إدراكياً استناداً إلى التجارب السابقة لصانع القرار والمدخلات العاطفية و يرتبط الحدس ارتباطاً إيجابياً بالمدى الذي يشعر به المديرون والافراد العاملون بأنهم يشاركون في تلبية متطلبات الزبائن واحتياجات الرضا لديهم (Leybourne & Sadler, 2006:490)

وبالرغم من ذلك، يعتقد أنه يمكن زيادة وقت الاستجابة والدقة والثقة في اتخاذ القرارات باستخدام الحدس. في حين يعتبر آخرون ان الحدس متجزر في الخبرة التي قد تدفع باتجاه الارتجال. وسياقيا أن الحدس يؤكد على جودة الاستجابة البيديهية والتي بدورها تعتمد على الخبرة في مجال معين وارتباطهما معا في الجانب الاستراتيجي ارتباطا يكمل أحدهما الآخر (Arshad & Hughes., 2009:950) ، وهكذا فإننا نسعى إلى إظهار قيمة الفطرة السليمة للأشخاص والبساطة والحكم من خلال الاستخدام الفعال للغرائز والتصورات الفردية. إنه يشير إلى حد كبير إلى قرار حدسي ، أي قرار لا يستند إلى أو حتى يتناقض مع منطق الحقائق المعروفة والمنهجية بشكل صريح و على الرغم من أن الحدس ليس جزءاً من

الوعي ، فهو يتكون من المعرفة والخبرات التي تراكمت من قبل الأفراد طوال حياتهم بصورة عامة (Guimarães, 2019:58) .

ثانيا : البراعة السياقية

1 . مفهوم البراعة السياقية

يشير مصطلح البراعة في الأصل إلى القدرة على استخدام كلتا اليدين على نفس مستوى المهارة و يشير مصطلح السياقية إلى النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل سلوكيات على مستوى الفرد في أي منظمة أو وحدة أعمال (189: et Günzel al.,2018) ، لقد قام (Duncan) ، الذي كان أول من استخدم مصطلح البراعة في العام 1976 بنقل هذا المفهوم الفردي إلى مجال الإدارة وحاجج بأنه يجب على المنظمات اتخاذ الخطوات اللازمة نحو التمايز الهيكلي والتصميم التنظيمي لبدء الابتكار وتنفيذه (رشيد و جابر، 2014 : 12) . فالبراعة هي تلك المهمة التي تقوم في الوقت نفسه بأيجاد ابتكارات تدريجية من خلال استثمار كفاءاتها وقدراتها وتقنياتها مع إنشاء أسواق ومنتجات جديدة عن طريق نشر الموارد الاستكشافية وأنشطة الابتكار التجريبية التي تعتمد القدرات الحالية أو تتطلب إمكانيات جديدة (188: et al., 2018) (Günzel) من هنا ظهرت اصطلاحات ومفاهيم جديدة لتلبي هذه التطورات ومنها البراعة السياقية. وهكذا يحدد مفهوم البراعة السياقية بأنها الإجراءات التي تعزز مهارات الافراد العاملين مما يجعلهم اكثر تكاملا في انجاز الاعمال ضمن نطاق الوحدة الواحدة في المنظمة وبطريقة استكشاف كل ما هو جديد وأستثمار كل ما موجود ضمن حدود الصلاحيات الممنوحة اليهم . وفي الجدول (4) ادناه يبين مفهوم البراعة السياقية من عدة جهات النظر للباحثين .

الجدول (4) : مفاهيم البراعة السياقية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Dutta ,2013:61)	سياق يدعم العاملين لإدارة وقتهم للحفاظ على التوازن بين المطالب غير المتوافقة للاستثمار والاستكشاف
2	(13:2014 رشيد وجابر)	قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة
3	(Rosing & Zacher, 2017: 699)	استثمار القدرة الحالية واستكشاف فرصة مستقبلية عن طريق إنشاء سياق تنظيمي ، والسماح لموظفي المنظمة بالمشاركة في كل من الاستكشاف والاستثمار ولتحديد كيفية تقسيم الوقت والطاقة بشكل مستقل بين كل من السلوكين
4	(Günzel et al ., 2018 : 189)	القدرة السلوكية للأفراد لإظهار الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد عبر وحدة أعمال بأكملها
5	(Du & Chen ,2018: 44)	تبديل الأفراد ضمن وحدة الأعمال بين المهام المتنافسة المتمثلة في الاستثمار والاستكشاف عند ظهور الطلب أو الفرصة
6	35:2018 رشيد و العبودي	بناء مجموعة من العمليات أو الأنظمة التي تمكن الأفراد وتشجعهم على إصدار أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بين المطالب المتضاربة لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف.
7	(Alänge, & Steiber, 2018 :7)	البراعة السياقية في تركيزها على الأفراد داخل الوحدة بدلاً من إدارة وحدات متعددة لإجراء تعديلات بين الاستكشاف والاستثمار
8	(Brix , 2019 : 15)	بناء قدرات المنظمة لتعزيز سياق تنظيمي يمكن الموظفين الأفراد بناء قدراتهم على معالجة أنشطة التعلم الاستكشافية والاستثمارية (بناء القدرات الفردية) وفي وقت واحد

المصدر من اعداد الباحثان

2 . أهمية البراعة السياقية

إن البراعة السياقية تتيح للمنظمات فعالية التكلفة للشركة ويساعدها على تلبية احتياجات العملاء المختلفة. بالإضافة إلى ذلك تعد البراعة مهمة جداً للبقاء والنجاح التنظيميين ، تساهم ايضا في القدرة على التكيف و القدرة على إعادة تكوين

الأنشطة في وحدة الأعمال بسرعة لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة المهمة. و يمكن النظر إلى البراعة السياقية كمدخل للتحليل والذي يتخلل جميع الوظائف والمستويات الهرمية في وحدة ما (Akdogan et al . , 2009:20) ، فمن خلال البراعة السياقية يتم تحديد بناء القدرات في هذا الصدد كأنشطة تقوي معارف الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم وتحسن الهيكل المؤسسي والعمليات حتى تتمكن المنظمة تحقيق أهدافها بطريقة مستدامة (Ku & Yuen, 2013:469) عند تحقيق البراعة السياقية يمكن لكل فرد في الوحدة تقديم قيمة للعملاء الحاليين في المسؤولية الوظيفية الخاصة به ولكن في نفس الوقت يكون كل فرد من العاملين يبحث عن تغييرات في بيئة المهمة الخاصة به ويتصرف وفقاً لذلك (Gibson , 2004:211) ، نستطيع ان نفهم هنا ان أهمية البراعة السياقية تشمل العاملين كأفراد ومجاميع لدعم قدراتهم المعرفية سواء الاستكشافية والاستثمارية في تقييم مكامن التميز الداخلية والتي يجب الكشف عنها واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق الريادة في البيئة التي تعمل بها المنظمة .

3 . أبعاد البراعة السياقية

هناك اجماع على ان ابعاد البراعة السياقية هي (الاستكشاف و الاستثمار) أو (الأنشطة الإستكشافية و الأنشطة الإستثمارية) وبالرغم من التفسيرات المتشابهة أو المتباينة لكل منهما ولكن الكثير مما كتب في الادب المنشور كان بالعموم يعتمد بوضوح هذين المفهومين وحسب الكثير من الباحثين ومن مختلف المدارس الأدارية ، على الرغم من أن بعض الباحثين قدم الاستكشاف والاستثمار كمصطلحات متنافسة فقد حددت الأبحاث المتعلقة بالبراعة السياقية منذ ذلك الحين نهجين بديلين يمكن من خلالهما الاستكشاف والاستثمار أن يزدحرا بشكل متزامن وحيوي بطريقة سلسلة (et al., 2019:564) ويمكن تظهير البراعة هيكلياً من خلال وحدات تنظيمية متباينة تركز على أنشطة الاستكشاف أو الاستثمار المتخصصة (O'Reilly & Tushman, 2004:77) ، ومع ذلك نظراً لأن الاستثمار أكثر أهمية في البيئات المستقرة والاستكشاف أكثر أهمية في البيئات غير المستقرة فمن المعقول أن الاستخدام الأمثل قد يعتمد جزئياً على البيئة (Havermans et al ., 2015:183) .

أ . الأنشطة الأستكشافية

لقد تم تعريف (الاستكشاف) من قبل مختلف الباحثين وكان لهم وجهات نظر متباينة بصدد عرّفه (184 :2015 Havermans et al.) على أنه زيادة تعقيد الاستجابات للعاملين في شكل تمثيلات متعددة للسياق ، وهناك حاجة إلى مجموعة من الاستجابات السلوكية لهذا السياق المتصور كذلك الاستكشاف هو الاستجابة للاتجاهات البيئية الكامنة و دفعها من خلال إنشاء تقنيات مبتكرة وأسواق جديدة (Lubatkin et al., 2006: 647) و يشير مصطلح الاستكشاف إلى عملية التعلم واكتساب معارف وابتكارات جديدة بالنسبة للمنظمات والأفراد العاملين فيها أي طريقة جديدة لفعل الأشياء (Mathe, 2018:27) . و الاستكشاف هو بحث المنظمة عن التجارب والبدائل الجديدة والتباين والمرونة والابتكار (March, 1991: 73) يشير الاستكشاف إلى التجريب ببدائل جديدة لها عوائد غير مؤكدة بعيدة وغالباً ما تكون سلبية (Prange & Schlegelmilch , 2009:217) و يُعرّف الاستكشاف ايضاً بأنه التطوير أو البحث عن معارف وكفاءات وقدرات فعالة جديدة (Reynaert , 2018:6) . مما تقدم نستطيع ان نعرف الأنشطة الاستكشافية بأنها ايجاد سبل غير مطروقة داخليا وخارجيا من أجل المنافسة مما يتطلب التجريب ببدائل جديدة مستحدثة تتعكس ايجابا على الحصة السوقية للمنظمة .

ب . الأنشطة الإستثمارية

يعرف الاستثمار بأنه نشاط يتضمن التحسين والاختيار والإنتاج والكفاءة والاختيار والتنفيذ (March, 1991: 71 ; He & Wong, 2004: 481; Lin et al., 2007: 1645) . وتم تعريفه ايضاً بأنه النشاط الذي يدور حول تحسين الكفاءات والمعرفة الحالية لتمكين التكيف التنظيمي (Mathe ,2018:27) ، الغرض من الاستثمار هو الاستجابة للظروف البيئية الحالية من خلال تكييف التقنيات الحالية وتلبية احتياجات العملاء الحاليين (Lubatkin et al., 2006:)

(647). وقد فسر بعض العلماء الاستثمار بطريقة سلبية على أنه غياب التعلم والابتكار وهو استنتاج يتناقض مع اغلب وجهات النظر و يتفق (Gupta et al.,2006:694) أن وجهة النظر هذه أقل فائدة من رؤية الاستثمار كنوع متميز من التعلم والابتكار . يقوم الاستثمار بتكرير المعرفة الحالية وتوسيع مجالها لزيادة الكفاءة والابتكار المرهلي (Benner & Tushman, 2003:240). ويمكن لنا تعريف الأنشطة الإستثمارية بأنها نشاط يعمل على الأستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل الدفع بها الى الامام مع السعي وراء كفاءات محددة قد تكون عاملا لتعزيز الموقع السوقي للمنظمة .

المبحث الثالث : الجانب الميداني

أولاً: استكشاف شرط الاختبار المعلمي واللامعلمي للبيانات

تم اعتماد اختبار (Kolmogorov–Smirnov) في البحث لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات البحث . ويفترض البحث الحالي ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبار الظاهر في الجدول (5) بان القيمة الاحصائية للاختبار أكبر من (5%) ولذلك فأنا نقبل الفرضية التي تم افتراضها عن اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث.

الجدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		الارتجال الاستراتيجي	البراعة السياقية
N		172	172
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.4048	3.4028
	Std. Deviation	.66283	.75478
Most Extreme Differences	Absolute	.114	.107
	Positive	.081	.079
	Negative	-.114	-.107
Test Statistic		.114	.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.095 ^c	.162 ^c

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS) .

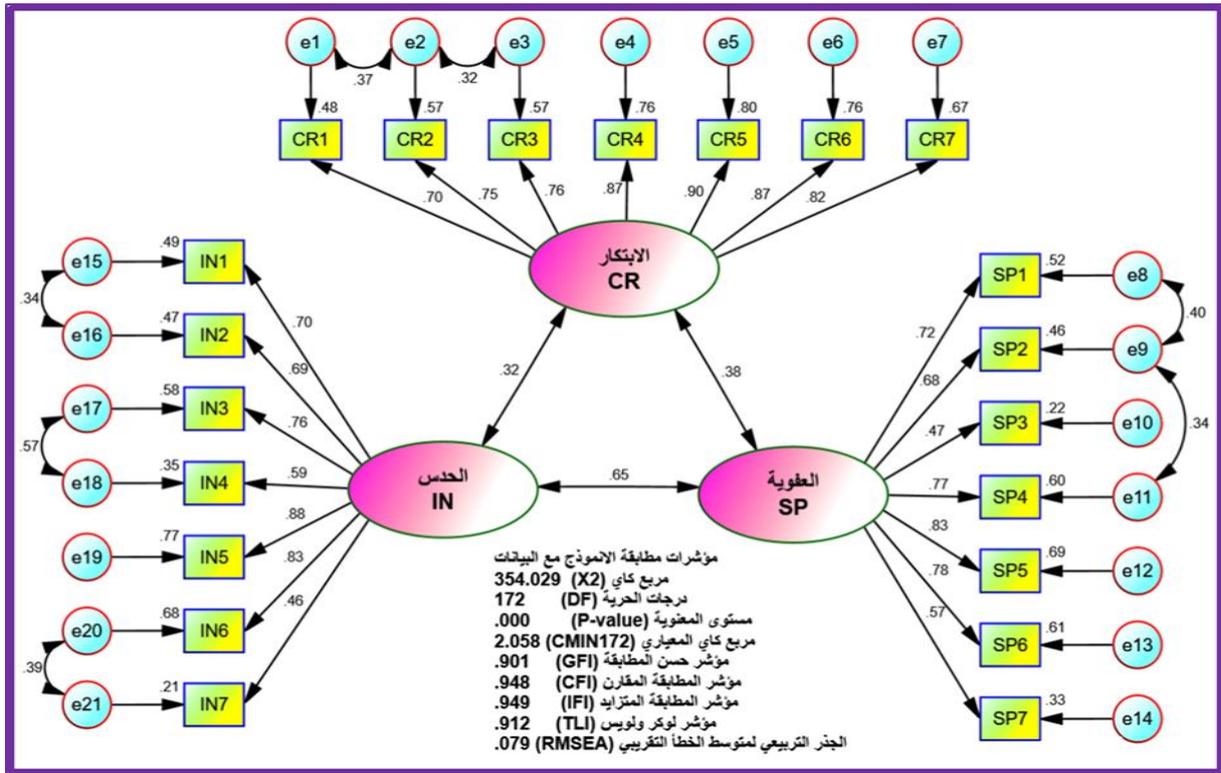
ثانيا : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

للتأكد من صدق البناء النظري للمتغيرات ودقتها ميدانيا اجرى الباحث التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory) Factor Analysis للمقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الرئيسية والفرعية والذي يعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). اذ يهدف التحليل العاملي التوكيدي الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه ، وكما يأتي :

أ . التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتجال الاستراتيجي

يتضح من الشكل (2) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير الارتجال الاستراتيجي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الثلاث بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الأنموذج الهيكلية أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإن الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة الى اي مؤشرات تعديل مقترحة ، مما يؤكد أن متغير الارتجال الاستراتيجي يقاس بـ (21) فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد مترابطة .

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتجال الاستراتيجي



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (6) : معلمات مقياس الارتجال الاستراتيجي

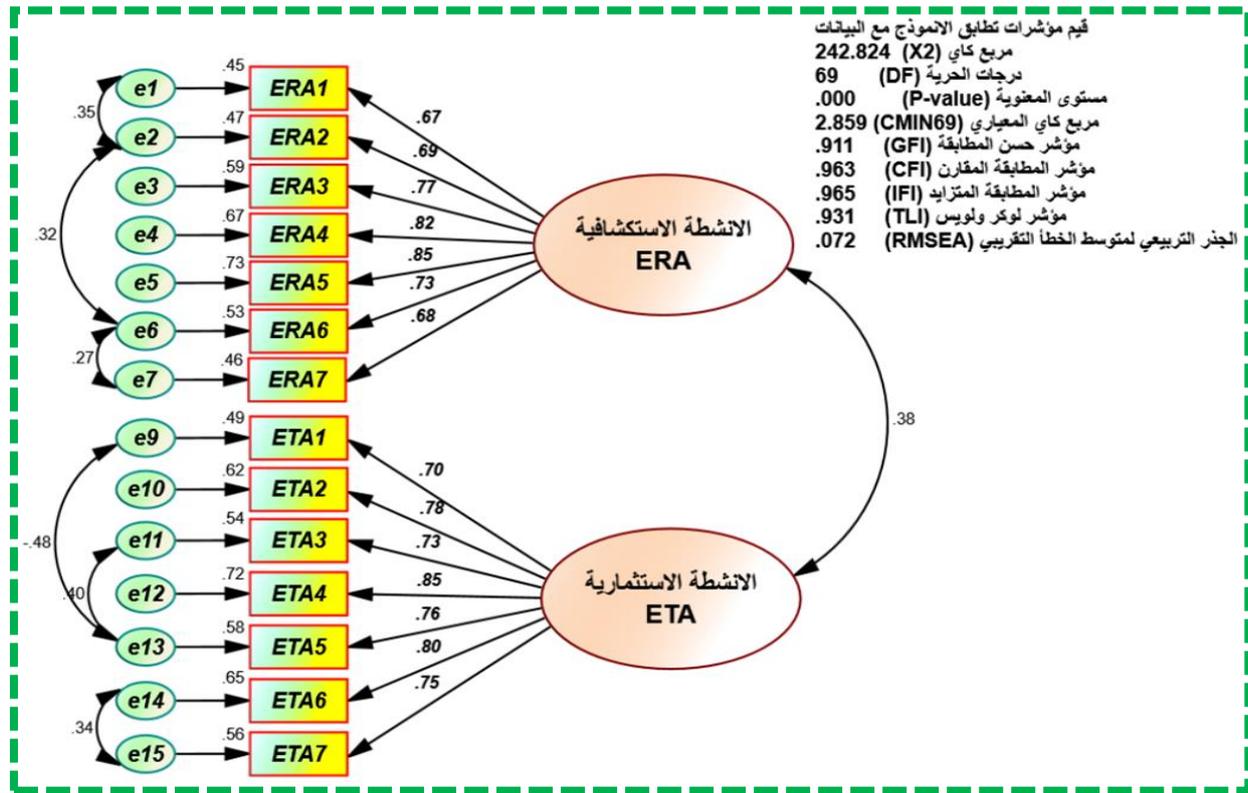
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات	المسارات	
***	10.553	.073	.770	Creativity	<---
***	12.618	.064	.812	Creativity	<---
***	11.967	.064	.766	Creativity	<---
***	15.353	.066	1.021	Creativity	<---
***	15.941	.066	1.048	Creativity	<---
***	15.217	.065	.992	Creativity	<---
***	7.204	.150	1.080	Spontaneity	<---
***	6.887	.148	1.018	Spontaneity	<---
***	5.586	.135	.754	Spontaneity	<---
***	7.549	.149	1.128	Spontaneity	<---
***	7.868	.168	1.324	Spontaneity	<---
***	7.578	.160	1.211	Spontaneity	<---
***			1.000	Spontaneity	<---
***	6.378	.268	1.712	Intuition	<---
***	5.929	.248	1.468	Intuition	<---
***	6.230	.264	1.645	Intuition	<---
***	5.508	.225	1.241	Intuition	<---
***	6.615	.266	1.763	Intuition	<---
***	7.626	.206	1.570	Intuition	<---
***			1.000	Intuition	<---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

ب . التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة السياقية

يتضح من الشكل (3) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير البراعة السياقية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الاثنتين بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الأنموذج الهيكلي أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة الى اي مؤشرات تعديل مقترحة ، مما يؤكد أن متغير البراعة السياقية يقاس بـ (14) فقرة موزعة بالتساوي على بعدين مترابطين .

الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة السياقية



المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

الجدول (7) : معلمات مقياس البراعة السياقية

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	القيم المعلمية		
***	9.630	0.090	0.870	Exploration Activities	<---
***	9.944	0.077	0.768	Exploration Activities	<---
***	11.631	0.072	0.839	Exploration Activities	<---
***	13.290	0.070	0.930	Exploration Activities	<---
			1.000	Exploration Activities	<---
***	10.801	0.088	0.949	Exploration Activities	<---
***	9.717	0.085	0.823	Exploration Activities	<---
***	9.040	0.110	0.997	Exploitation Activities	<---
***	10.344	0.102	1.051	Exploitation Activities	<---
***	9.474	0.111	1.052	Exploitation Activities	<---
***	11.236	0.105	1.177	Exploitation Activities	<---
***	9.804	0.111	1.092	Exploitation Activities	<---
***	13.674	0.081	1.104	Exploitation Activities	<---
			1.000	Exploitation Activities	<---

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

ج . اختبار ثبات اداة قياس البحث

يشير الثبات الى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة وقد تم حساب معامل الثبات لأداة قياس البحث باستخدام معامل ارتباط (Alpha Cronbach) الموضح في الجدول (8) ، اذ نلاحظ أن قيم معاملات (Alpha Cronbach) كانت جميعها أكبر من (0.70) وهي أقل قيمة مقبولة احصائياً على مستوى البحوث السلوكية مما يدل على أن أداة قياس البحث تتصف بالدقة والثبات العالي.

الجدول (8) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

المعغير	معامل Cronbach للمتغير	البعد	معامل Cronbach لكل بعد
الارتجال الاستراتيجي	0.937	الابتكار	0.912
		العفوية	0.867
		الحدس	0.885
البراعة السياقية	0.911	الانشطة الاستكشافية	0.903
		الانشطة الاستثمارية	0.899

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) .

2 . وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتضمن هذا المبحث عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومعامل الاختلاف المعياري والاهمية النسبية لمتغيرات البحث من أجل وصف وتشخيص وتحليل النتائج الاحصائية على مستوى المستشفى عينة البحث، وعلى النحو الآتي :

أولاً : وصف وتشخيص متغير الارتجال الإستراتيجي

يبين الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية لمتغير الارتجال الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة .

الجدول (9) ملخص الاوساط الحسابية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %
CR	3.353	0.996	29.69	67.07
SP	3.390	0.806	23.79	67.80
IN	3.470	0.804	23.17	69.40
StrImp	3.404	0.662	19.46	68.09

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS).

اذ يتضح ان الوسط الحسابي لمتغير الارتجال الاستراتيجي بلغ (3.4048) اذ كان ضمن مستوى اجابة معتدل وبانحراف معياري بلغ (0.662)، وتمثل هذه النتيجة مؤشراً على ان الملاكات الصحية والطبية في المستشفى عينة البحث يمتلكون مستوى متوسط من الارتجال الاستراتيجي .

ثانياً : وصف وتشخيص متغير البراعة السياقية

يبين الجدول رقم (10) الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة السياقية وأبعادهها .

الجدول (10) ملخص الاوساط الحسابية لأبعاد البراعة السياقية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %
ERA	3.320	0.895	26.96	66.41
ETA	3.485	0.940	26.99	69.7
ConAmb	3.402	0.754	22.18	68.05

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

اذ يتضح أن مستوى متغير البراعة السياقية بلغ (3.402) اذ كان ضمن مستوى معتدل وبانحراف معياري بلغ (0.754)، وتمثل هذه النتيجة مؤشراً على ان المستشفى عينة البحث لديها مستوى متوسط من البراعة السياقية المتمثل بالأنشطة الاستكشافية، الأنشطة الاستثمارية).

3 . إختبار الفرضيات البحث

أولاً: . إختبار فرضية الارتباط الرئيسة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والبراعة السياقية) .

قبل الدخول في إختبار الفرضيات، من الضروري ان نوضح ان الجدول (11) يشير الى حجم العينة (N=172) ونوع الإختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) الذي يشير الى إختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني ان قيمة المعامل معنوية اي ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.

الجدول (11) علاقة الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي بأبعاده والبراعة السياقية

ابعاد الارتجال الاستراتيجي			الارتجال الاستراتيجي	المتغير المستقل المتغير المعتمد	
الحدس	العفوية	الابتكار			
0.573**	0.457**	380**.0	0.607**	Pearson correlation	البراعة
.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	السياقية
172	172	172	172	N	

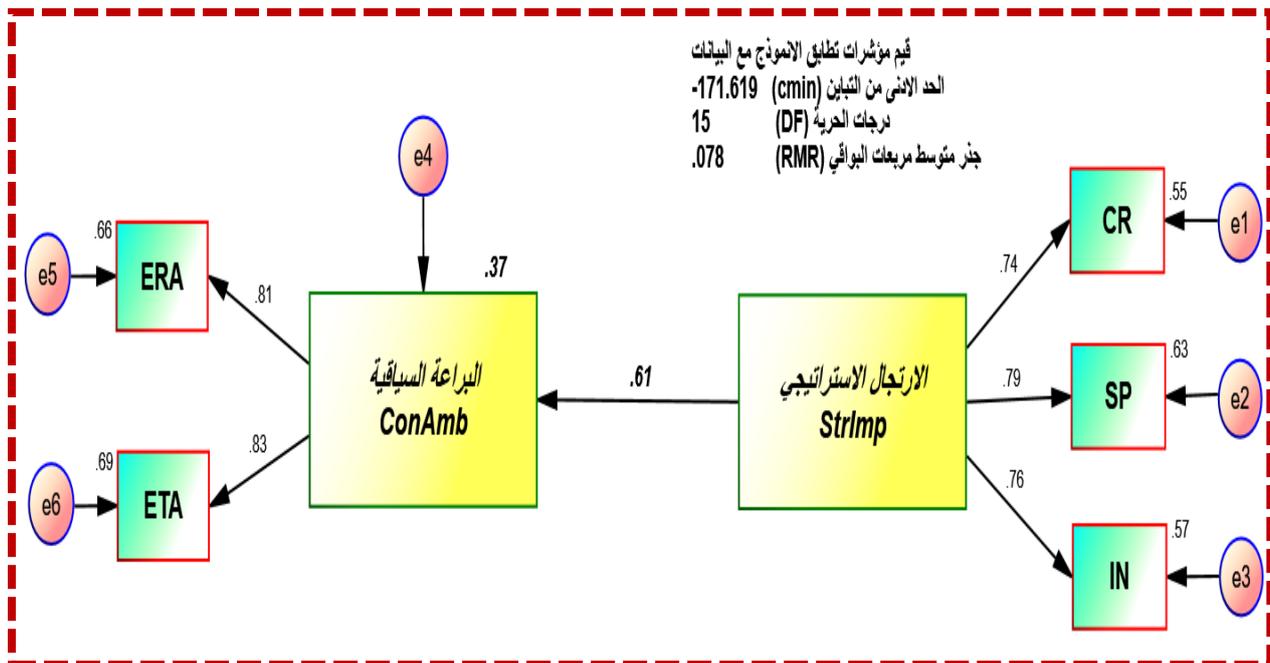
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.24

اذ يبين الجدول (11) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الارتجال الاستراتيجي والبراعة السياقية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.607^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بمستوى ثقة (99%). وهذا يدل على أن التعامل الأني والاستجابة السريعة للعاملين في الجانب الصحي والتمريضي من خلال مجمل الأنشطة التي يمارسونها في المستشفى المبحوثة تمنحهم قابلية سلوكية وبراعة سياقية من اجل استكشاف نقاط القوة واستثمارها على مستوى طبيعة الخدمات الصحية التي يقدمونها في المستشفى.

وتأسيساً على ما تقدم ، يتم رفض فرضية العدم ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والبراعة السياقية)

ثانياً : اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية) .
يبين الشكل (4) مسارات الانحدار المعيارية وقيمة (R^2) لتأثير المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي بإبعاده (الابتكار CR ، العفوية SP ، الحدس IN) في المتغير التابع البراعة السياقية بإبعاده (الأنشطة الاستكشافية ERA ، الأنشطة الاستثمارية ETA) ويظهر من الشكل ان الانموذج الهيكلية قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيمة (RMR) البالغة (0.078) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08) .

الشكل (4) الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

اما مسارات هذه الفرضية يوضحها الجدول (12) وايضا اوزان الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية وقيمة (R^2).

الجدول (12) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R^2	P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W.	Paths
0.37	***	9.986	0.069	0.691	0.607	ConAmb <---- StrImp
	***	14.453	0.077	1.114	0.742	CR <---- StrImp
	***	17.084	0.057	0.966	0.794	SP <---- StrImp
	***	15.189	0.061	0.919	0.758	IN <---- StrImp
	***	18.201	0.053	0.964	0.812	ERA <---- ConAmb
	***	19.577	0.053	1.036	0.832	ETA <---- ConAmb

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

1. اذ يبين الجدول ما يأتي: ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير الارتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية بلغت (0.607) وهذا يعني ان البراعة السياقية في المستشفى المبحوثة ستتغير بمقدار (0.607) عند زيادة الارتجال الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، وهذا المعامل المعياري قيمة معنوية وذلك من خلال الاستدلال بقيمة النسبة الحرجة اذ بلغت (9.986) وهي قيمة معنوية.

2. ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.37) وهذا يعني ان الارتجال الاستراتيجي يفسر ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة السياقية، اما النسبة المتبقية البالغة (63%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. وهذه النتائج تدل على تأثير الارتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية على مستوى المستشفى المبحوثة، وهو ما يؤكد ان الملاكات الصحية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي لديها مستوى عالٍ من الارتجال الاستراتيجي والذي يرفع بدوره من مستوى البراعة السياقية.

واعتماداً على ما تقدم يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية) .

المبحث الرابع : الإستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

أ / ان توافر الارتجال الاستراتيجي لدى مستشفى الكفيل عينة البحث يرتبط بدرجة عالية بالبراعة السياقية لهم، و تبين أن اقوى علاقة ارتباط بين ابعاد الارتجال الاستراتيجي ومتغير البراعة السياقية كانت في بعد الحدس (In) ، ثم بعد العفوية (SP) ، ومن ثم الابتكار (CR)، اذ أن هناك ارتباطاً كبيراً بين ابعاد الارتجال الاستراتيجي ومتغير البراعة السياقية على مستوى المستشفى عينة البحث .

ب / إن توافر أبعاد الارتجال الاستراتيجي (الابتكار، العفوية، الحدس) مجتمعة من قبل مستشفى الكفيل عينة البحث تؤثر معنوياً في البراعة السياقية ، وهذا يؤكد أن زيادة الارتجال الاستراتيجي لدى الكوادر الصحية والتمريضية يحسن من مستوى البراعة السياقية، وتبين أن أعلى تأثير لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في البراعة السياقية كان في بعد الحدس (In) ، ثم بعد العفوية (SP) ، ومن ثم الابتكار (CR)، وبذلك نجد أن هناك تأثيراً كبيراً لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في متغير البراعة السياقية على مستوى مستشفى الكفيل عينة البحث.

ثانيا : التوصيات

- أ- مكافئة الملاكات ذوي المستويات العليا من الابتكار ووضع البرامج والسياسات التي تستثمرهم بالشكل الصحيح لتشجيع باقي الملاكات ، ووضع استراتيجيات فعالة من أجل تحسين قدرات ومهارات الملاكات الصحية والتمريضية من خلال الدورات والأنشطة التدريبية لاستثمار الفرص ونقاط القوة المتاحة بغية دفعها للسعي وراء كفاءات محددة لتعزيز الموقع التنافسي ، والتأكيد على ان السلوكيات الإيجابية في المستشفى هي موضع تقدير من قبل الإدارات العليا .
- ب- كذلك استثمار العفوية لدى الملاكات الصحية والطبية في البراعة السياقية، خصوصا وان المنظمات الصحية اصبحت تعيش نوعاً جديداً من الحرب التنافسية ألا وهي حرب المواهب، وهذا يستوجب على ادارات المستشفى عينة البحث الاعتماد على كوادرها التمريضية والصحية التي تتميز بخاصية السلوك الفكري المسؤول النابع من القدرة الذهنية والذي يهدف الى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- ج - ضرورة الاهتمام بالحدس باعتباره أحد الادوات الادارية المعاصرة التي تمكن أعضاء الملاكات الصحية والطبية من اتخاذ القرارات في ظروف اللاتأكد أي في حالة الاحداث المتسارعة التي تتطلب صنع القرارات وعدم وجود البيانات اللازمة والوقت الكافي لتقصي الحقائق معتمدين في ذلك على خبراتهم السابقة وحكمهم المتراكم.
- د - تشجيع الملاكات الطبية والصحية على التعرف وإيجاد السبل الغير مطروقة داخلياً وخارجياً من اجل المنافسة، مما يتطلب وضع بدائل جديدة تنعكس ايجابياً على الحصة السوقية للمستشفى من خلال تعزيز فهم اوسع لدى العاملين بضرورة العمل بالإرتجال الإستراتيجي لتفادي عنصر المفاجئة وكذلك البراعة السياقية باعتبارها مطلباً يعزز من قيمة المخرجات .

قائمة المصادر

اولا : الكتب

- 1 . ماجد ، ريماء (2016) "منهجية البحث العلمي" مؤسسة فريد ريش ايبيرت ، بيروت

ثانيا : الرسائل والاطاريح

- 1 . الحكيم ، ليلي محسن (2015) ، الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الأصيلية في تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

ثالثا :المجلات والدوريات

- 1 . أحمد، يوسف عبد الأله (2014)، "تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق اعادة هندسة عمليات الاعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 20 العدد 79 .
- 2 . رشيد ، صالح عبد الرضا و جابر، ود نجاح (2014)، "دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية، المجلد 16، العدد 4 .
3. رشيد ، صالح عبد الرضا و العبودي ، علي عبد الرزاق (2018) "السلوك الإستراتيجي للمديرين وأنعكاسه على براعة المنظمات" ، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع ، الكلية التقنية الادارية في بغداد ، المجلد الأول .

A. Books

- 1-Amabile, T. M. (2018). "**Creativity in context: Update to the social psychology of creativity**". Routledge
- 2-Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2019) "**Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM**" Human Resource Management Review, 100695.
- 3-Ku, H.B. and Yuen-Tsang, A.W.K (2013) "**Capacity Building, in. Bevir, M. (ed.)**" The Sage Handbook of Governance, SAGE, USA, pp. 469-843.

B. Thesis & Dissertations

- 1-Antunes, Sofia Macedo Martins Eiras (2018) "**Strategic improvisation as a process a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity**", A Work Project presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.
- 2-Darwina Arshad (2011) "**Understanding organisational improvisation: foundations and performance implications**", A Doctoral Thesis Submitted in partial fulfilment of the requirement for the award of The Degree Doctor Philosophy of the Loughborough University.
- 3-Guimarães (2019) "Organizational Improvisation A Study In An Administrative Unit Of Federal University Of Santa Catarina .
- Mathe, L. S. (2018). "**Business transformation through organisational ambidexterity and organisational agility**" Doctoral dissertation, University of Pretoria.

C. Journal & Periodicals

- 1-Abo 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, Vol 6 No 4.
- 2-Ahmad Arshad, D., Razalli, M. R., Abu Bakar, L. J., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: Evidence from Malaysian government link corporations. *Asian Social Science*, 11(24), 105-112.
- 3-AKDOĞAN, S., AKDOĞAN, A. A., & CİNGÖZ, A. (2009) "**Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity**" Journal of Global Strategic Management, V. 3 , N. 2
- 4-Alänge, S., & Steiber, A. (2018), "**Three operational models for ambidexterity in large corporations**", Triple Helix, 5(1) .
- 5-Arshad, D., & Hughes, P. (2009) "**Examining organizational improvisation: the role of strategic reasoning and managerial factors**", World Academy of Science, Engineering and Technology, 54, 548-554.

- 6-Bakar, H., Mamat, M. and Wan, N. (2017), "**Strengthen SME Performance through Learning Orientation and Strategic Improvisation In Proceedings of the 2nd International Conference on Economic Education and Entrepreneurship**"
- 7-Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003) "**Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma** " Academy of management review, 28(2)
- 8-Brix, J. (2019) "**Innovation capacity building: an approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning**", The Learning Organization, 26(1) .
- 9-Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K. (1999) "**Organizational Improvisation: What, When, How and Why**", International Journal of Management Reviews, 1(3) .
- 10-Du, J., & Chen, Z. (2018) "Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China" International Journal of Innovation Studies, 2(1).
- 11-Dutta, S.K. (2013), "**Market orientation ambidexterity**", SCMS Journal of Indian Management, Vol. 10 No. 1.
- 12-Duus, H. J. (2016) "**Strategic forecasting: the management perspective**" Management Research Review, 39(9).
European Management Journal 37 .
- 13-Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018) "**The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers**" Journal of Communication Management, 22(2).
- 14-Fisher, C. M., & Barrett, F. J. (2019) "**The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Perspective**" Academy of Management Perspectives, 33(2).
- 15-Fourné, S. P., Rosenbusch, N., Heyden, M. L., & Jansen, J. J. (2019) "**Structural and contextual approaches to ambidexterity: A metaanalysis of organizational and environmental contingencies**"
- 16-Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004), "**The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity**" Academy of Management Journal, 47.
- 17-Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006), "**The interplay between exploration and exploitation**", Academy of management journal, 49(4) .
- 18-Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015) "**Organizational improvisation: A consolidating and framework**", International Journal of Management Reviews, 17(4)
- 19-Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015) "**Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity**", Human Resource Management, 54(S1).

- 20-He, Z. L., & Wong, P. K. (2004) "**Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis**" *Organization science*, 15(4), 481-494 .
- 21-HENRY LARSEN, MARCEL BOGERS (2012) , "**Proceedings of the Participatory Innovation Conference**" , Melbourne, Australia, www.pin-.org .
- 22-Hmieleski, K. M., Corbett, A. C., & Baron, R. A. (2013) "**Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: A study of dispositional and environmental moderators**" *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2).
- 23-Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*.
- 24-Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006), "**The role of intuition and improvisation in project management**", *International journal of project management*, 24(6) .
- 25-Lin, Z., Yang, H. And Demirkan, I. (2007), "**The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing**" *Management Science*, 53.
- 26-Longuenesse, B. (2000), "**Kant? s categories and the capacity to judge: Responses to henry allison and sally Sedgwick**", *Inquiry*, 43(1).
- 27-Lubatkin, M. H., Pimpek, Z., Ling, Y. and Veiga, J. F. (2006), "**Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration**" *Journal of Management*, 32 .
- 28-Lubatkin, M. H., Pimpek, Z., Ling, Y. and Veiga, J. F. (2006), "**Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration**" *Journal of Management*, 32 .
- 29-Magni, M., Provera, B., & Proserpio, L. (2010). "**Individual attitude toward improvisation in information systems development**", *Behaviour & Information Technology*, 29(3).
- 30-March, James G. 1991. "**Exploration and Exploitation in Organizational Learning**", *Organization Science* 2(1) .
- 31-Montuori, A. (2003), "**The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity**", *Human relations*, 56(2) .
- 32-O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004), "**The ambidextrous organization**", *Harvard Business Review*, 82.
- 33-Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009), "**The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration-exploitation dilemma**", *Business Research*, 2(2), 215-240

- 34-Reynaert, W. (2018). *Ambidexterity and management control packages* (Doctoral dissertation, Ghent University).
- 35-Rosing, K., & Zacher, H. (2017). "**Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance**", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5).
- 36-Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). "**The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making**", *Academy of Management Perspectives*, 18(4)
- 37-Taherdoost, H. (2017), "**Determining sample size; how to calculate survey sample size**" *International Journal of Economics and Management Systems*, 2.
- 38-Vera, D., & Crossan, M. (2004), "**Theatrical improvisation: Lessons for organizations**" *Organization Studies*, 25(5) .
- 39-Vera, D., & Crossan, M. (2005). "**Improvisation and innovative performance in +teams**", *Organization science*, 16(3) .

الملحق (١)

استمارة الإستبانة

إلى : الكوادر الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي المحترمين
استمارة إستبانة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة إستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحثنا في إدارة الأعمال والموسوم (تأثير الأرتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة السياقية) أملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها . إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، علماً إن هذا البحث لا يستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في مستشفى الكفيل التخصصي ، بقدر ما يستخدم لأغراض البحث العلمي على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، بفضل ما تقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة، علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستمارة، راجين بيان مدى اتفاقكم مع كل فقرة من فقراتها من خلال وضع علامة صح (✓) في المكان الذي يمثل أجابتم الواقعية ، وأننا نستقبل منكم أي تساؤل بهذا الخصوص شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا .

اشراف

أ.م.د. حسين حريجة الحسناوي

الباحث

مؤيد فاضل نعمه

اولا : معلومات تعريفية عامة

١- النوع الاجتماعي :

أنثى

ذكر

٢- الفئة العمرية :

٦٠ سنة فأكثر

٥٠ - ٥٩

٤٠ - ٤٩

٣٠ - ٣٩

أقل من ٣٠

٣- المؤهل العلمي :

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم عالي

شهادة عليا

٤- العنوان الوظيفي :

٥- سنوات الخدمة الوظيفية :

١٣ -

١٥

١٠ - ١٢

٧ - ٩

٤ - ٦

١ - ٣

ثانيا / الأرتجال الاستراتيجي Strategic Improvisation

هو عملية التعامل الأنبي والاستجابة السريعة من قبل الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية لإعادة تكوين الموارد المتاحة تلقائيا ومحاكاة تأثير التغير السريع في بيئة العمل .
وسيتم اعتماد الابعاد ادناه في قياس متغير الارتجال الاستراتيجي :

١. الأبتكار Creativity

هي القدرة الكامنة لفئة من القيادات العليا والعاملين في المنظمات على التعامل باحترافية مع المدخلات لانشاء وأيجاد مخرجات جديدة تصنف كعوامل نجاح اضافية يمكن ان تزيد من موقع المنظمة في البيئة التي تتواجد وتعمل فيها.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
١	أمتلك موهلات وقدرات ذاتيه يمكن استخدامها في تطوير العمل الصحي					
٢	أقدم افكاراً تطويرية للمهام التي اكلف بها					
٣	للمشاكل أستتبط الحلول الأبتكارية المستحدثة في العمل الصحي					
٤	يشكل لي التقدم هدفاً دائماً					
٥	أستخدم التفكير المنطقي لاكتشاف كل ما هو جديد في عملي					
٦	أشجع العاملين معي على إيجاد حلول جديدة للمشاكل الصحية					
٧	أستخدم المعرفة الصحية التي أمتلكها لتحقيق التقدم في العمل					

٢. العفوية Spontaneity

هي سلوك فكري مسؤول نابع من القدره الذهنيه للفرد يهدف لأتخاذ القرارات في الوقت المناسب بغض النظر عن ايجابية أو سلبية النتائج بطريقة سريعة وتلقائية .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
٨	أتعامل مع الأحداث غير المتوقعة على الفور					
٩	يؤدي تصرفي العفوي الى حماية المنظمه من الأخطاء					
١٠	في حال تصرفي بطريقه تلقائيه في أداء المهام فإن ذلك سيؤدي الى الفوضى . (R)					
١١	أمتلك قدرات ذهنيه للتصرف بعفويه عندما يكون الوقت عنصراً نادراً					
١٢	عفويتي نابعة من ارادة حرة وهادفة خاصة بي					
١٣	أشترك في صنع القرار عندما تكون الظروف استثنائية					
١٤	تزعجني المخاطرة حتى وان كانت النتائج المحتملة ايجابية. (R)					

٣. الحدس Intuition

هو حالة ذهنيه تدفع باتجاه اتخاذ قرارات يعتقد متخذها بأنها صائبة نتيجة لتراكم معارفهم وخبرتهم في مجال معين ونتيجة للتعلم في العمل والتدريب .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
١٥	التصرف حسب حدسي ينبع من حالة عقلانيه أكثر من كونها عاطفيه					
١٦	أتميز بعملية اعتمادي على تخميني لبعض المواقف					
١٧	أصرف بحدسي كوني أمتلك خبره كافييه في مجال عملي					
١٨	أكون متوقد الذهن دوماً وهذا يسبب لي ضغطاً في مجال عملي . (R)					

					أجد حولا سريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل	١٩
					استجب بجرأة للمواقف المختلفة لتحقيق الاهداف	٢٠
					أميل للإجراءات الحدسية في إيجاد الحلول للتعامل مع ضغط الوقت	٢١

ثالثا / البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

قابلية سلوكية واجب تعزيزها لدى الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ضمن وحدات محددة لغرض استكشاف المزيد من نقاط القوة وأستثمارها في نفس الوقت على ان لا يحدث تضاد بين هاتين الفعاليتين .

وسيم اعتماد الابعاد ادناه في قياس متغير البراعة السياقية :

١. الأنشطة الاستكشافية Exploration activities

تعرف بانها أيجاد سبل غير مطروقة داخليا وخارجيا من أجل المنافسة ، مما يتطلب التجريب بدائل جديدة مستحدثة تتعكس ايجابا على الحصة السوقية للمنظمة .

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
١	أبحث دائما عن إمكانيات جديدة فيما يتعلق بالخدمة الصحية					
٢	أقيم الخيارات المتنوعة فيما يتعلق باجراءات تقديم الخدمات الصحية					
٣	أساهم في التطوير الفعال للخدمات الصحية المقدمة					
٤	أستكشف الأنشطة الصحية التي تكون عوائدها أو تكاليفها غير واضحة في الوقت الحالي. (R)					
٥	أستكشف الأنشطة الصحية التي تتطلب قدراً كبيراً من القدرة على التكيف					
٦	أهتم بالأنشطة الصحية التي تتطلب مني تعلم مهارات و/ او معارف جديدة					
٧	اهتم بالأنشطة الصحية التي ليست ضمن اهتمام ادارة المستشفى. (R)					

٢. الأنشطة الاستثمارية Exploitation activities

تعرف بأنها الانشطة التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل الدفع بها الى الامام مع السعي وراء كفاءات محددة قد تكون عاملا لتعزيز الموقع السوقي للمنظمة .

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
٨	أهتم بالأنشطة الصحية التي تراكمت لدي فيها الكثير من الخبرة					
٩	أهتم بالأنشطة التي اقوم بها حتى وان كانت روتينية. (R)					
١٠	أستثمر الأنشطة الصحية التي تخدم المرضى الحاليين (الداخليين) فقط. (R)					
١١	أستثمر الأنشطة الصحية التي من الواضح لي كيفية القيام بها					
١٢	أركز على الأنشطة الصحية التي تحقق في المقام الأول أهداف قصيرة الأجل					

					أركز على الأنشطة الصحية التي يمكنني القيام بها بشكل صحيح باستخدام معرفتي الحالية	١٣
					أهتم بالأنشطة الصحية التي تتسجم بوضوح مع سياسة المستشفى الحالية	١٤

الملحق ٢ / أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص		مكان العمل
		العام	الدقيق	
1	أ.د. احسان دهش جلاب	إدارة أعمال	أدارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية
2	أ.د. اكرم محسن الياسري	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3	أ.د. سماح مؤيد المولى	إدارة أعمال	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
4	أ.د. فيصل علوان الطائي	إدارة أعمال	إدارة مكتبات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
5	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	إدارة أعمال	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
6	أ.د. يوسف حجيم الطائي	إدارة أعمال	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
7	أ.م.د. باسم عباس كريدي	إدارة أعمال	ادارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
8	أ.م.د. بشار عباس الحميري	إدارة أعمال	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
9	أ.م.د. جواد محسن راضي	إدارة أعمال	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
10	أ.م.د. سحر عباس الزيايدي	إدارة أعمال	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
12	أ.م.د. علي أحمد فارس	ادارة اعمال	ادارة مالية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
13	أ.م.د. نايف علي الشمري	إدارة أعمال	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل

ملاحظة: تم ترتيب أسماء السادة المحكمين حسب الالقاب العلمية والحروف الابجدية.