

## دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الارتجال التنظيمي

بحث تحليلي لآراء عينة من القادة في مديرية شرطة محافظة البصرة

**The role of organizational memory in promoting organizational improvisation****An analytical study of the opinions of a sample of leaders in Basra Governorate Police Directorate**

أ.م.د.رشا مهدي صالح

**Dr.Assistant Professor.Rasha Mahdi Salih**كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة  
Basra University / College of  
Administration and Economics  
[hu.mahdi@yahoo.com](mailto:hu.mahdi@yahoo.com)**الملخص**

يهدف البحث إلى التعرف على اثر الذاكرة التنظيمية في الارتجال التنظيمي. تم اختيار مديرية الشرطة ميداناً لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن مستوى الذاكرة التنظيمية والارتجال التنظيمي في هذه المديرية وطبيعة العلاقة بينهما وأثر الذاكرة التنظيمية في الارتجال التنظيمي. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، ولتحقيق ذلك أجري البحث على عينة عشوائية قوامها (30) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية(الهيكل التنظيمي، والقواعد والإجراءات) وأبعاد الارتجال التنظيمي(الابتكار، والتوجه نحو العمل).

**الكلمات المفتاحية:** الذاكرة التنظيمية، الارتجال التنظيمي، مديرية الشرطة، البصرة.

**Abstract:**

The research aimed to investigate the Impact organizational memory in organizational improvisation. The Police Directorate was chosen as a field for testing the research problem, which includes questions about the level of organizational memory and organizational improvisation in this directorate, the nature of the relationship between them and the effect of organizational memory on organizational improvisation. The questionnaire was used as a main tool in the collection of information. To achieve this research was conducted on a random sample of (30)item. The statistical package for social sciences(SPSS)was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve the research objectives, such as simple, multi regression and the results showed the presence of a statistically significant effect between the dimensions of organizational memory (organizational structure, rules and procedures) and the dimensions of organizational improvisation (creativity, action orientation).

**Key words:** Organizational Memory, Organizational Improvisation, Police Directorate, Basra.

## منهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث

تعد ظاهرة الارتجال التنظيمي واحدة من الظواهر التنظيمية التي يمارسها القادة لمواجهة الأزمات في ظل المتغيرات البيئية التي تعيشها المنظمات التي تنقصها الخبرة والمعرفة المتراكمة، وهذه الظاهرة لها مردودات سلبية تتمثل في تجاهل المنظمة لخبراتها ومعرفتها المتراكمة مما ينعكس في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها فضلاً عن أن المنظمة التي لا تستفيد من تجاربها ستكون مرغمة على دفع تكلفة هذه التجارب ووقوعها تحت نمط المنظمات غير الناجحة. وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس هنا: ما دور الذاكرة التنظيمية في الارتجال التنظيمي؟ يمكن صياغة مجموعة تساؤلات على النحو الآتي:

- ١- ما هو مستوى الذاكرة التنظيمية في مديرية الشرطة؟
- ٢- ما هو مدى الارتجال التنظيمي في مديرية الشرطة؟
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والارتجال التنظيمي في مديرية الشرطة؟
- ٤- ما هي طبيعة تأثير الذاكرة التنظيمية في الارتجال التنظيمي في مديرية الشرطة؟

## ثانياً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث، يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد مستوى الذاكرة التنظيمية إجمالاً وعلى مستوى أهمية كل بعد من أبعاده في المنظمة المبحوثة.
٢. -تحديد مدى توافر الارتجال التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى كل بعد من أبعاده في المنظمة المبحوثة.
٣. توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط بين الارتجال التنظيمي والذاكرة التنظيمية إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.
٤. توضيح وتفسير طبيعة التأثير بين الذاكرة التنظيمية والارتجال التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

## ثالثاً: أهمية البحث

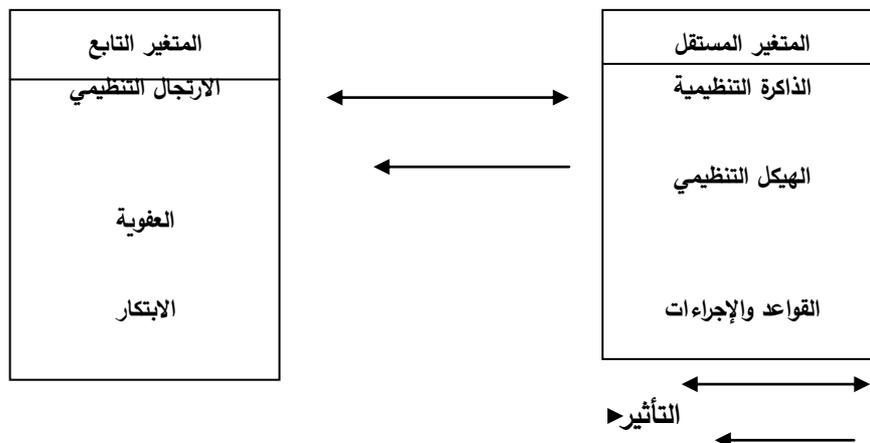
يمكن توزيع أهمية البحث في ظل جانبيين هما:

الأهمية العلمية: مساهمة بحثية معرفية وفائدة علمية بما يتوقع ان تضيفه نتائجها إلى المعرفة وردم الثغرة في أدبيات البحث، وذلك نتيجة ندرة الدراسات حول هذا الموضوع.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث بتقديم مساهمة عملية لمديرية الشرطة في محافظة البصرة حول كيفية دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الارتجال التنظيمي، واختبار طبيعة العلاقة والتأثير بينهما، إضافة إلى الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين وتطوير الكفاءات الارتجالية التنظيمية في إطار الذاكرة التنظيمية في مديرية الشرطة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

شكل (1) مخطط البحث الفرضي



خامساً: فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسية الأولى: كلما ازداد معنوياً مستوى أهمية الذاكرة التنظيمية ازداد الارتجال التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.

الفرضية الفرعية الأولى: كلما ازداد معنوياً مستوى أهمية بعد الهيكل التنظيمي ازداد الارتجال التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الفرعية الثانية: كلما ازداد معنوياً مستوى أهمية بعد القواعد والإجراءات كلما ازداد الارتجال التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: كلما ازداد مستوى أهمية الذاكرة التنظيمية بالتأثير معنوياً ازداد الارتجال التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.

الفرضية الفرعية الأولى: كلما ازداد مستوى أهمية بعد الهيكل التنظيمي بالتأثير معنوياً ازداد الارتجال التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

الفرضية الفرعية الثانية: كلما ازداد مستوى أهمية بعد القواعد والإجراءات بالتأثير معنوياً ازداد الارتجال التنظيمي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد.

سادساً: مقاييس البحث

١- الذاكرة التنظيمية تم التعبير عن الذاكرة التنظيمية باستعمال مقياس (Entovation. International.LTD,1999) مأخوذ عن (الساعدي، 2006) تم تفسيرها في (11) فقرة ذات مقياس

٢- الارتجال التنظيمي تم التعبير عن الارتجال التنظيمي باستعمال مقياس (Nemkova, E., et al,2015) تم تفسيرها في (10) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة. خماسي الاستجابة.

سابقاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية:

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. تم اختيار عينة عشوائية من القادة الذين لديهم صلاحية اتخاذ القرار في مديرية الشرطة في محافظة البصرة الذين بمقدورهم اتخاذ القرار وبواقع (30) مفردة. ويوضح الجدول (1) تبويب فقرات الاستبانة ومصادرها على وفق متغيرات البحث.

الجدول (1) تبويب فقرات الاستبانة ومصادرها على وفق متغيرات البحث.

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	نوع المتغير	أرقام الفقرات	المصدر
الذاكرة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	المستقل	1-4	Entovation. (International.LTD,1999 بالاستناد إلى (الساعدي، 2006)
	القواعد والإجراءات		5-11	
الارتجال التنظيمي	العفوية	المعتمد	12-14	(Nemkova, E., et al,2015)
	الابتكار		15-18	
	التوجه نحو العمل		19-21	

وقد استخدمت لأغراض البحث الأساليب الإحصائية الآتية:-

- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف: لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
- معامل الارتباط البسيط: استخدم لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها.
- تحليل التباين: يستخدم عندما يكون لدينا أكثر من متغيرين.
- تحليل الانحدار: لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

ثامناً: حدود البحث

يتحدد إطار هذا البحث بالمجالات التالية:

١. العامل المكاني: تم إجراء هذا البحث في مديرية شرطة محافظة البصرة.
٢. العامل البشري: تم إجراء هذا البحث على عينة من القادة في مديرية الشرطة في محافظة البصرة.
٣. العامل الزمني: تم إجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني (2019-2020).

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الذاكرة التنظيمية

ركزت العديد من البحوث على النظر إلى الذاكرة التنظيمية من مداخل متعددة مثل السلوك التنظيمي، والتعلم التنظيمي، وعلم الحاسوب، ونظام معلومات الإدارة، وعلم المعلومات، أو من خلال تأثير الذاكرة التنظيمية على المجال الاجتماعي وخلق المعرفة، وتأثيرها على أنشطة العملية الإدارية وعلى أداء المنتج والإبداع، وعلى التطوير (البغدادي، 2007:156). عرفت الذاكرة التنظيمية بأنها نموذج من المعلومات المخزونة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن ان يستحضر لدعم القرارات الحالية (Walsh & Ungson, 1991:61-62).

تركز نماذج الذاكرة التنظيمية عادةً على أنواع المعلومات أو المعرفة المراد إدارتها وعمليات التقاط هذه المعرفة والاحتفاظ بها والوصول إليها واستخدامها في المنظمة. يعرف (Watson, 1998) الذاكرة التنظيمية بأنها كيان تكنولوجي. أن المهام المطلوبة في الذاكرة التنظيمية تشبه إلى حد كبير مهام إدارة البيانات. (Guerrero & Pino, 2001:1-2).

عرف Schein(1996) الذاكرة التنظيمية على أنها أكثر من مجرد معلومات بسيطة في مجتمعات التطبيق تكون مجموعة من الخبرات والمهارات حول المشاريع، الإنتاج، القرارات والتي غالباً ما تكون مغمورة في عقول العاملين، أو مترسخة في ثقافة المنظمة بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق الرسمية والتقارير والإرشادات التي تمثل معرفة ظاهرة(الساعدي، 2006:115).

عرفت الذاكرة التنظيمية بأنها معلومات ومعرفة تعرفها المنظمة وعملياتها بحيث يتم إيجاد هذه المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها من قبل أعضاء المنظمة. كما عرفت بأنها معلومات مخزنة في تاريخ المنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الحالية (Stijn&Wensley,2001:185)

يصنف (Croasdel,2001:8) الذاكرة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع(Quinello,2006:107):

١. الذاكرة الفردية: وتعكس معرفة اكتسبت من قبل التجارب الفردية(ذاكرة الحوادث)
٢. دراسة معني الكلمات: معرفة واقعية(حقيقية أو تاريخية)
٣. القدرات المكتسبة من التعلم(السباحة مثلاً)

يتضح مما تقدم ان الذاكرة التنظيمية هي مستودع من البيانات المترسخة في عقول العاملين والأنظمة الخبيرة والقواعد والإجراءات والهياكل والبيئة الداخلية والخارجية، والتي تستهدف نقل المعرفة الجديدة من والى المنظمة.

#### ثانياً: أهمية الذاكرة التنظيمية

ان المنظمة الناجحة تحقق العديد من المزايا نظراً لتخزينها معرفتها لبنائها قاعدتها المعرفية التي تعزز الذاكرة التنظيمية وعلى النحو الآتي:(Vasconcelos,2002) (الهيمسات، 2014:16-17)

- ١- القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل خصائص القدرات الجوهرية في العاملين وفي الموارد ذات العلاقة وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفي.
- ٢-زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار من خلال تزويده بالإرث المعرفي المتراكم المعتمد على البدائل أو تمثيل مناظير المستقبل للعمليات الموجودة.
- ٣-القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها، وخاصةً ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.
- ٤-القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال الهيكل المفاهيمي الذي يؤدي إلى المؤسساتية التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المؤسسة.

#### ثالثاً: أبعاد الذاكرة التنظيمية

تتمثل أبعاد الذاكرة التنظيمية في الأبعاد الخمسة الآتية:(موسى، 2017:151)

١. مستوى الذاكرة التنظيمية: ويمثل حجم المعارف والخبرات المخزنة في ذاكرة المنظمة حول مجالات عملها المختلفة، ويشير إلى مدى اهتمام المنظمة بعمليات البحث والتطوير(Moorman&Miner,1997).
٢. انتشار الذاكرة التنظيمية: ويمثل مدى توافر نمط الاتصالات المفتوحة، والتي تسهل الوصول إلى المعرفة المطلوبة. ويشير إلى مدى اتفاق العاملين على أهمية المعرفة المتوفرة بالمنظمة، ومدى إدراكهم لسياساتها ومشكلاتها والقضايا التي تواجهها(Moorman&Miner,1997).
٣. محتوى الذاكرة التنظيمية: ويمثل مضمون الذاكرة وفقاً لنوع المعرفة التي تتضمنها، وتنقسم إلى نوعين هما: الذاكرة الإجرائية، والذاكرة التصريحية(Kyriakopoulos&Ruyter,2004).
٤. شكل الذاكرة التنظيمية: ويمثل ما تتضمنه الذاكرة التنظيمية من ذاكرة صلبة(قواعد بيانات، وأدلة، وملفات، ونظم معلومات)، وذاكرة مرنة(ذاكرة العاملين بالمنظمة، والتي تدعم الاستخدام الفعال للذاكرة التنظيمية) (Cegarra-Navarro& Sa'nchez-polo,2011).

٥. تشكيل الذاكرة التنظيمية: ويمثل المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في بناء أو تأسيس ذاكرتها التنظيمية، اعتماداً على خبراتها الذاتية بالاستعانة بخبرات خارجية فردية أو تنظيمية (Ozorhon, et al., 2005). حدد البحث الحالي ببعدين رئيسيين من أبعاد الذاكرة التنظيمية هما:

١- الهيكل التنظيمي: يعرف على أنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها. ويمكن ان يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم (Organization Chart)، وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها، وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل، وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية (الشماع، 2007: 161-162).

٢- القواعد والإجراءات: تعد القواعد والإجراءات جزء من وظيفة التخطيط أو التنظيم. والقاعدة هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، وهي تتخذ شكل أوامر أو تعليمات، مرتبطة بجزاء للمخالفين. في حين ان الإجراء هو سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تنفيذه جوهرها التسلسل أو التعاقب الزمني. وهي تحدد كيفية انجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة. والتصرف بالإجراءات محدود فهي أميل للثبات، ولو انها قابلة للتطوير (الشماع، 2007: 96-97).

#### رابعاً: مفهوم الارتجال التنظيمي

الارتجال هو ظاهرة شائعة في الموسيقى والمسرح، والتي جذبت الانتباه في العقود الأخيرة من قبل علماء الإدارة. تم استخدام موسيقى الجاز لفهم الارتجال التنظيمي، أشارت العديد من الدراسات ان الارتجال التنظيمي يرتبط بالعديد من القضايا ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة الوقت، والتغيير التنظيمي، والإبداع التنظيمي، وإدارة ريادة الأعمال، وإدارة المشاريع، وإدارة الأزمات (Bilsen, 2010: 3-6)، (Gao, et al., 2015: 222). في مجال الأعمال، الارتجال هو القدرة على مواجهة الأحداث والفرص غير المتوقعة (Moorman and Miner 1998a). مما يجعل من الممكن الاستجابة للأحداث بسرعة، دون الحاجة إلى خطة مصممة بعناية قد تستغرق وقتاً طويلاً لوضعها.

في مجال التنظيم يختلف الارتجال التنظيمي باختلاف البيئة، فالبيئة التنظيمية الرسمية المتصلبة التي تحكمها القواعد والإجراءات والنصوص، تعد الارتجال التنظيمي خرقاً لقواعد التنظيم، ومن ثم يحاسب الشخص أو يؤثر عليه بعدم الالتزام، في الوقت الذي تعد ظاهرة الارتجال التنظيمي قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الإداريين بقدر ما يتميز بها القلة منهم (العنزي والساعدي، 2007: 120).

الارتجال في اللغة جاء تعريف ومعنى الارتجال في معجم المعاني الجامع على انه ارتجال: أسم، مصدر ارتجل قام بارتجال خطبة: تحدث شفويًا من الذاكرة دون تحضير، الارتجال: الفوضى في العمل بلا استعداد ولا تحضير الارتجال (العلوم اللغوية) اختراع، كأن يصدر عن المتكلم كلمة جديدة في معناها أو في صورتها، وقد يقصد به الاشتقاق الذي يولد لنا صيغة من مادة معروفة وعلى نسق صيغ مألوفة في مواد أخرى. جاء تعريف ومعنى الارتجال في قاموس المعجم الوسيط للغة العربية المعاصر، على انه ارتجال، ر ج ل. (مصدر أرتجل)، قام بارتجال خطبة: تحدث شفويًا من الذاكرة دون تحضير، ما هذا الارتجال: أي ما هذه الفوضى في العمل بلا استعداد ولا تحضير.

الارتجال اصطلاحاً improvise (ارتجل يرتجل) من الفرنسية improviser، وفي الايطالية improvvisare وكلمة improvise الفرنسية تعني فجأة، وكلمة improvises اللاتينية تعني غير المتوقع (Oxford Dictionaries 2014) (Hadida & Tarvainen, 2014: 6)، وفي الانكليزية to improvise تعني يستخدم الأدوات والوسائل المتاحة بلا اهتمام بالنتائج المتوقعة، كما تعني كذلك التعامل مع غير المتوقع والمشاركة في عملية الإبداع (روبرت لوي، 2001: 34) (حسن، 2017: 260).

عرف الارتجال من قبل Ciborra في (1996) بأنه "أداء ثابت حيث يبدو أن التفكير والعمل يحدثان في وقت واحد وفي نفس اللحظة". فالمشكلات غير المتوقعة ، التغييرات في الهيكل التنظيمي أو القيود البيئية والمعرفة، تؤدي إلى الحاجة للارتجال (Stein, 2011) (Ley, 2012: 1530).

عرف (Crossan & Sorrenti, 1997: 156) الارتجال التنظيمي بأنه "الحس الذي يوجه العمل بطريقة تلقائية" (Crossan et al, 2005: 6).

عرف الارتجال التنظيمي بأنه هو التقارب التلقائي بين التصميم والتنفيذ أثناء إنتاج شيء جديد، أي الدرجة التي يتقارب فيها التصميم والتنفيذ زمنياً (Moorman & Miner, 1998) (Duxbury, 2014: 22).

عرف الارتجال التنظيمي من قبل (العبدلي، 2010) بأنه قدرة المنظمة أو أعضائها على اتخاذ القرار المشكلات المفاجئة التي عجز التخطيط المسبق عن وضع حلول لها بالاستناد إلى ما متوفر من موارد مادية ومعرفية واجتماعية وشعورية وثقافية" (الياسري وحسين، 2015: 62-65).

وعرف الارتجال التنظيمي بأنه الاندماج الموضوعي للتخطيط والتنفيذ خارج الدورة الرسمية للتخطيط (Kyriakopoulos & Vera & Crossan 2004; Miner, Bassoff, & Moorman, 2001; Vera & Crossan 2004). يوصف الارتجال بأنه تبني وتنفيذ الأفكار الجديدة، واتخاذ القرارات التنظيمية بديهياً ونادراً ما تكون منطقية وعفوية (Moorman & Hodgkinson, et al, 2016: 2) (Nemkova et al, 2012) (Bakken, 2008) (Vera & Crossan, 2004).

يتضح مما تقدم ذكره ان الارتجال التنظيمي هو نشاط مقصود ومخطط له يرتكز على العفوية والابتكار والتوجه نحو العمل استجابةً لعمل ما وبما هو متوافر من الموارد ومن دون التأكد من النتائج.

#### خامساً: أهمية الارتجال التنظيمي

يساعد الارتجال التنظيمي على: (حسن، 2017: 262)

- ١- تنمية مهارات التفكير الإبداعي والخيال والتخيل، والخروج بالتفكير خارج نطاق أفكارنا.
- ٢- تنشيط مهارات التواصل والحوار مع الآخرين، وحل المشكلات، والتعامل مع الضغوط، واكتساب مهارات لغة الجسد.
- ٣- فن التعامل مع المواقف غير المتوقعة.
- ٤- التغلب على كثير من المشكلات النفسية كالخجل والخوف والثقة بالنفس والقدرة على مواجهة الجمهور.
- ٥- يساعد الارتجال في بعض المواقف لفكرة لها مساس حيوي في حياة المتلقي، بحوارات مرتجلة ذاتية لها، تتال استحسان المتلقي لمثل هذا الارتجال.
- ٦- يساعد الارتجال على تنمية القدرة الخيالية واللغوية، وسرعة بديهية لتكون لديه تجربة ذاتية مختزنة، يسترجعها في أعماله المستقبلية في ما إذا دعت الحاجة إلى استرجاع مثل هذه التجربة للاستفادة منها في بعض الأعمال المشابهة لمثل هذه التجربة.
- ٧- للارتجال أهمية في إثارة المتلقي ذهنياً، واستفرازه وجدانياً، وجذبه بشكل تشاركي.

#### سادساً: أبعاد الارتجال التنظيمي

حددت أبعاد الارتجال التنظيمي بالآتي (Nemkova, 2015: 7)

- ١- العفوية: يرتبط بُعد العفوية بالتوجه الزمني، مما يعني أن الأفراد يتفاعلون مع المواقف ويتخذون القرارات في الوقت الحالي، بدلاً من توقع ما قد يحدث (Moorman and Miner 1998).
- ٢- الابتكار: يرتبط البعد الابتكاري للارتجال بالبحث عن التجديد والفائدة أثناء اتخاذ القرارات (Hmieleski and Corbett 2006). ومع ذلك، فإنه لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج إبداعية، بل يركز على كيفية اتخاذ القرارات.

٣-التوجه نحو العمل: يعكس قدرة المديرين على الحفاظ على نشاط وتركيز انتباههم على المشكلات الوشيكة أو قربية الحدوث (Hmieleski, Corbett, and Baron 2013)

الجانب الميداني

أولاً: عرض وتحليل النتائج

سيتم في هذه الفقرة تشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية: كالوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير التشتت النسبي حول المتغيرات المستقلة والتابعة وكالاتي:-

جدول(2)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الذاكرة التنظيمية والارتجال التنظيمي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الهيكل التنظيمي	3.641	0.819	67%
القواعد والإجراءات	3.766	0.581	33%
العفوية	3.966	0.549	30%
الابتكار	3.841	0.810	65%
التوجه نحو العمل	3.477	0.869	75%

يلاحظ من الجدول(2) ان بعد الهيكل التنظيمي حقق متوسط حسابي(3.641) بانسجام جيد وانحراف معياري (0.81)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته(67%) وهذه النتيجة تدل ان قادة الشرطة في المديرية عينة البحث لديهم هيكل تنظيمي واضح في العمل من حيث المرونة في القواعد والإجراءات والتقليل قدر الإمكان من حالات الفوضى في القواعد والإجراءات الروتينية. وحقق بعد القواعد والإجراءات وسط حسابي(3.76)بانسجام جيد بانحراف معياري(0.58)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته(33%) وهذه النتيجة تؤكد ان التعليمات والأنظمة تبسط مهام العاملين، وتتخذ مقترحات العاملين في المديرية قادة الشرطة عينة البحث بطريقة سهلة إلى الإدارة العليا وتنتقل المعلومة عبر المستويات التنظيمية بسهولة وسرعة فائقة بعيداً عن الروتين وعوائق الهيكل التنظيمي والعمل المستند على الخيال والحدس والاجتهاد.

كما ان بعد العفوية حقق وسطاً حسابياً (3.966) بانسجام جيد بانحراف معياري(0.549)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته(30%) مما يعني ان قادة الشرطة في المديرية عينة البحث لديهم اهتمام واضح بأن العفوية في اتخاذ القرارات بعداً مهماً من أبعاد الارتجال التنظيمي، إذ تتخذ القرارات عند الضرورة ويتم تنفيذها بنفس الوقت. وحقق بعد الابتكار وسطاً حسابياً (3.841) بانحراف معياري(0.810)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته(65%) والنتيجة هذه تؤكد امتلاك قادة الشرطة ابتكار ملحوظ بالمستوى المطلوب أثناء قيامهم بالأعمال الموكولة إليهم في إتباع طرائق جديدة في العمل وإيجاد حلول للمشكلات وإنتاج أفكار جديدة ونماذج جيدة للابتكار أثناء القيام بالأعمال الموكولة إليهم. وحقق البعد التوجه نحو العمل وسطاً حسابياً (3.477) بانحراف معياري(0.86)، وبمعامل اختلاف بلغت قيمته(75%) وهذه النتيجة تؤكد إقدام قادة الشرطة في المديرية عينة البحث على التوجه نحو العمل بصفته بعداً مهماً من أبعاد الارتجال التنظيمي والميل إلى عدم التشتت في العمل عند اتخاذ القرار.

ثانياً:اختبار معاملات الارتباط والتأثير

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضية البحث حول وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين الذاكرة التنظيمية والارتجال التنظيمي وكالاتي:-

جدول(3)نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الذاكرة التنظيمية ومتغير العفوية

المتغيرات	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	قيمة F (Anova)	Beta	T value	Sig
الهيكل التنظيمي	0.021	-0.052-	0.286	0.172	0.754	0.457
القواعد والإجراءات				-0.084-	-0.367-	0.716

يتضح من خلال الجدول(3) ان معامل الارتباط بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومتغير العفوية(0.144)وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت(0.021) وهي تشير إلى ان أبعاد الذاكرة التنظيمية تفسر التغير الحاصل في متغير العفوية. كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> المعدلة(-0.052-)وهي قيمة اقل من قيمة R<sup>2</sup> العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الارتجال التنظيمي.

كما يوضح الجدول(3)نتائج تحليل التباين ليس هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة(0.286) بمستوى دلالة بلغت(0.754) وهي غير دالة معنوياً لأنها اصغر من الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت(0.021) الأمر الذي يشير إلى ان أبعاد الذاكرة التنظيمية تسهم في تفسير ما نسبته(2%) فقط من متغير العفوية .

وتشير بيانات الجدول(3) ان قيمة اختبار (t) لبعده الهيكل التنظيمي بلغت(0.754) بمستوى دلالة(0.457)، وان قيمة معامل B قد بلغ(0.172). كما ان قيمة اختبار (t) لبعده القواعد والإجراءات بلغت(-0.367-) بمستوى دلالة(0.716)، وان قيمة معامل B قد بلغ(-0.084-). وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد الذاكرة التنظيمية تؤدي إلى زيادة قيمة العفوية بوحدة واحدة. أي ان التغيير بوحدة واحدة من أي من المتغيرات المذكورة سيحدث تغييراً بالنسب المذكورة في متغير العفوية فقط، النتائج هذه لا تسمح بقبول الفرضية هذه "كلما ازداد مستوى أهمية أبعاد الذاكرة التنظيمية تأثير ازيد المتغير التابع بعد العفوية في الارتجال التنظيمي".

جدول(4)نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الذاكرة التنظيمية ومتغير الابتكار

المتغيرات	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	قيمة F (Anova)	Beta	T value	Sig
الهيكل التنظيمي	0.251	0.195	4.521	-0.216-	-1.082-	0.289
القواعد والإجراءات				0.586	2.938	0.007

يتضح من خلال الجدول(4) ان معامل الارتباط بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومتغير الابتكار(0.501)وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت(0.251) وهي تشير إلى ان أبعاد الذاكرة التنظيمية تفسر التغير الحاصل في متغير الابتكار. كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> المعدلة(0.195)وهي قيمة اقل من قيمة R<sup>2</sup> العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الارتجال التنظيمي.

كما يوضح الجدول(4)نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت(4.521) بمستوى دلالة بلغت(0.020) مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد الذاكرة التنظيمية في المتغير التابع الابتكار.

وتشير بيانات الجدول(4) ان قيمة اختبار (t) لبعده الهيكل التنظيمي بلغت(-1.082-) بمستوى دلالة(0.289)، وان قيمة معامل B قد بلغ(-0.216-). كما ان قيمة اختبار (t) لبعده القواعد والإجراءات بلغت(2.938) بمستوى دلالة(0.007)، وان

قيمة معامل **B** قد بلغ (0.586). وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد الذاكرة التنظيمية تؤدي إلى زيادة قيمة العفوية بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية " كلما ازداد مستوى أهمية أبعاد الذاكرة التنظيمية تأثير ازداد المتغير التابع بعد الابتكار في الارتجال التنظيمي " .

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الذاكرة التنظيمية ومتغير التوجه نحو العمل

المتغيرات	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	قيمة F (Anova)	Beta	T value	Sig
الهيكل التنظيمي	0.354	0.306	7.391	0.254	1.370	0.182
القواعد والإجراءات				0.416	2.248	0.033

يتضح من خلال الجدول (5) ان معامل الارتباط بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومتغير التوجه نحو العمل (0.595) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.354) وهي تشير إلى ان أبعاد الذاكرة التنظيمية تفسر التغير الحاصل في متغير التوجه نحو العمل. كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> المعدلة (0.306) وهي قيمة اقل من قيمة R<sup>2</sup> العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الارتجال التنظيمي.

كما يوضح الجدول (5) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار **F** المحسوبة قد بلغت (7.391) بمستوى دلالة بلغت (0.003) مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد الذاكرة التنظيمية في المتغير التابع التوجه نحو العمل.

وتشير بيانات الجدول (5) ان قيمة اختبار (**t**) لبعد الهيكل التنظيمي بلغت (1.370) بمستوى دلالة (0.182)، وان قيمة معامل **B** قد بلغ (0.254). كما ان قيمة اختبار (**t**) لبعد القواعد والإجراءات بلغت (2.248) بمستوى دلالة (0.033)، وان قيمة معامل **B** قد بلغ (0.416). وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد الذاكرة التنظيمية تؤدي إلى زيادة قيمة العفوية بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية هذه " كلما ازداد مستوى أهمية أبعاد الذاكرة التنظيمية تأثير ازداد المتغير التابع بعد التوجه نحو العمل في الارتجال التنظيمي " .

#### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

##### الاستنتاجات:

١- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية والعفوية بصفته بعداً مهماً من أبعاد الارتجال التنظيمي إذ بلغت قيمة R<sup>2</sup> (2%) مما يشير إلى ان قادة الشرطة في المديرية على الأغلب لا يتبعون العفوية في اتخاذ القرارات ولو كان عند الضرورة.

٢- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية والابتكار بصفته بعداً مهماً من أبعاد الارتجال التنظيمي إذ بلغت قيمة R<sup>2</sup> (25%) مما يشير إلى ان قادة الشرطة في المديرية يحاولون إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل واندفاعهم نحو التعلم والإبداع في تقديم أفكار جديدة وطرائق جديدة للقيام بأعمالهم.

٣- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية والتوجه نحو العمل بصفته بعداً مهماً من أبعاد الارتجال التنظيمي إذ بلغت قيمة R<sup>2</sup> (35%) مما يشير إلى ان قادة الشرطة في المديرية مستمرين في رؤية القرارات المتعلقة بالعمل وعدم الميل للتشتت عند اتخاذها.

٤- أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية وبعد العفوية بصفته بعداً مهماً من أبعاد الارتجال التنظيمي بدلالة قيمة **F** المحسوبة البالغة (0.286) بمستوى دلالة بلغت (0.754). ان قيمة

اختبار (t) لبعده الهيكل التنظيمي بلغت (0.754) بمستوى دلالة (0.457)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.172). كما ان قيمة اختبار (t) لبعده القواعد والإجراءات بلغت (-0.367) بمستوى دلالة (0.716)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-0.084). مما يشير إلى عدم وجود أثر لأبعاد الذاكرة التنظيمية في المتغير التابع العفوية، وهذه النتيجة تؤكد ان القادة في المديرية لم توظف العفوية في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وعدم محاولتهم في إتباع أفكار جديدة وطرائق جديدة في العمل.

5- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية وبعده الابتكار بصفته بعداً مهماً من أبعاد الارتجال التنظيمي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (4.521) بمستوى دلالة بلغت (0.020). ان قيمة اختبار (t) لبعده الهيكل التنظيمي بلغت (-1.082) بمستوى دلالة (0.289)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-0.216). كما ان قيمة اختبار (t) لبعده القواعد والإجراءات بلغت (2.938) بمستوى دلالة (0.007)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.586). مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد الذاكرة التنظيمية في المتغير التابع الابتكار، وهذه النتيجة تؤكد ان القادة في المديرية يعملون على إيجاد أفكار جديدة وحلول للمشكلات المتعلقة بالعمل لمواجهة القواعد والإجراءات الصارمة والروتينية التي تحبط اندفاعهم من خلال التعلم والإبداع والابتكار.

6- أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية وبعده التوجه نحو العمل بصفته بعداً مهماً من أبعاد الارتجال التنظيمي بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (7.391) بمستوى دلالة بلغت (0.003). ان قيمة اختبار (t) لبعده الهيكل التنظيمي بلغت (1.370) بمستوى دلالة (0.182)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.254). كما ان قيمة اختبار (t) لبعده القواعد والإجراءات بلغت (2.248) بمستوى دلالة (0.033)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.416). مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد الذاكرة التنظيمية في المتغير التابع التوجه نحو العمل، وهذه النتيجة تؤكد ان القادة في المديرية لديهم توجه نحو العمل بإتباع التعليمات والأنظمة التي تسهل مهام العمل ككل بعيداً عن الاجتهادات الشخصية والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم من قبل الإدارة العليا وتناقل المعرفة والمعلومة بسرعة تفوق انتقال الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات، مع عدم كسر القواعد والإجراءات للوصول إلى معرفة جديدة بالرفض والإدانة والروتين من قبل الإدارة.

### التوصيات والمقترحات

1- أن حاجة المنظمات للذاكرة التنظيمية هي أكبر من حاجتها إلى الارتجال التنظيمي، مما يعني وجود ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة هو نصف الحل لمشكلات المنظمة عينة البحث.

2- من الضروري بناء ذاكرة تنظيمية من المعارف والخبرات المتراكمة لدى المنظمات ذات الميزة التنافسية المستدامة، إذ ان المنظمات التي لا تمتلك ذاكرة تنظيمية هي منظمات فاشلة.

3- على المنظمة عينة البحث استحداث واسترجاع المعلومات في القواعد والإجراءات والهياكل والعمليات بما يتناسب مع المستجدات التقنية المتطورة.

4- التركيز على تاريخ المنظمات وثقافتها وأثرها والتواصل مع القائمين على ذلك.

5- على المنظمة عينة البحث الحفاظ على المعرفة وخبزنها بمخازن ذاكرتها، بشكل يمكن الرجوع إليها بسهولة من خلال تبادل المعارف والخبرات من قبل صناع المعرفة.

6- على المنظمة عينة البحث تفعيل دور رأس المال البشري لديها، الذي يعد أحد أهم مكونات الذاكرة التنظيمية في المنظمات ذات الميزة التنافسية المستدامة.

7- على المنظمة عينة البحث فسخ المجال أمام العاملين لديها عينة البحث للإبداع والابتكار لإطلاق مواهبهم وقدراتهم في نقل المعرفة الجديدة والوصول إلى طرائق جديدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بشؤون العمل.

8- على إدارة المنظمة عينة البحث إقامة دورات تدريبية لفهم كيفية الارتجال في اتخاذ القرارات بعفوية وابتكار وتوجه نحو العمل، والتخفيف من الجوانب السلبية التي يستلزمها الارتجال ومدى تأثيره على الأداء الناجح للمنظمة عينة البحث.

٩- يجب على الباحثين التعامل مع الارتجال على انه عملية مقصودة قد تؤدي إلى نتائج ايجابية أو سلبية، وقد يترتب عليها فقدان المعلومات القيمة حول كيفية العمل وتأثيره على الأداء المنظمي.

١٠- يجب على الباحثين استكشاف الظروف التي يلجأ فيها إلى الارتجال، والنظر إلى الظروف التي يكون فيها الارتجال أكثر أو أقل نجاحاً.

المصادر:

الكتب:

١- الشماع، خليل محمد حسن، (2007)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، عمان- الأردن.

الرسائل والأطاريح:

١- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢- الهميسات، إيثار خلف، (2014)، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط- الأردن.

المجلات والدوريات:

١- حسن، أحمد حسين محمد، (2017) "فعالية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الارتجال المسرحي لطلاب جامعة المنصورة- دراسة تجريبية، العلوم التربوية/ العدد الرابع- ج2/ أكتوبر 2017، ص324-237.

٢- البغدادي، عادل هادي، (2007)، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون/ 2007، ص154-178.

٣- العنزلي، سعد، والساعدي، مؤيد، (2007) الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة، مجلة دراسات الإدارية، المجلد(1)، العدد(3)، ص:119-135.

٤- موسى، أحمد إبراهيم، (2017)، "أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(14)، العدد(2)، ص172-137.

٥- الياسري، أكرم محسن، وحسين، عباس عبد، (2015) "تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (المجلد 12)، العدد(50)، ص54-90.

1. Bilsen G.,(2010)," LEADING ORGANIZATIONAL IMPROVISATION: AN EXPLORATION OF The INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL IMPROVISATION, Master's thesis Business Administration Innovation & Entrepreneurship.

2.Crossan M., Cunha J., Cunha M., and Vera D.,(2005),"Time And Organizational Improvisation", P.1-36.

3.Duxbury T.,(2014),"Improvising Entrepreneurship", Technology Innovation Management Review 4(7),P.22-26.

4.Eerde T.,(2013)," Measuring the improvisation process: How to quantitatively measure the quality of improvisation processes in a theatrical simulation environment.

5.Gao P., Song Y., and MI J.,(2015),"organizational Improvisation and product Innovation Performance: A Meta – analysis", Metallurgical and Mining Industry, 2015, No.6, P.221-232.

6.Guerrero L., and Pino J.,(2001)," Understanding Organizational Memory",P.1-9.

Hadiad A., and TARVAINEN W.,(2014)," ORGANIZATIONAL IMPROVISATION: A CONSOLIDATING REVIEW AND FRAMEWORK", **Forthcoming in International Journal of Management Reviews,P.1-48.**

7.Hodgkinson R.I., Hughes P., and Arshad D.,(2016)"Strategy development: driving improvisation in Malaysia", Journal of World Business, 51(3), PP.379-390.

8. Moorman c., and Miner A.,(1998),"Organizational Improvisation and Organizational Memory", The Academy of Management Review, Vol.23, No.4, P.698-723.

9.Nemkova E.,(2015),"Does improvisation help or hinder planning in determining export success? Decision theory applied to exporting", Journal of International Marketing, Loughborough University Institutional Repository, p.1-50.

10.Peters M., Wieder B., and Sutton S.,(2018),"Organizational improvisation and the reduced usefulness of performance measurement BI functionalities", International Journal of Accounting Information Systems, Volume 29, June 2018, P.1-15.

11-Quinello, R.,(2006),"Organizational Memory and Forgetfulness Generating Vulnerabilities in Complex Environments", RAC, Edicao Especial 2006:99-116.

12.Ley B., Pipek V., Reuter C., and Wiedenhofer T.,(2012)," Supporting Improvisation Work in Inter-Organizational Crisis Management, **Session: Performative Emergency Simulation, CHI 2012, May 5–10, 2012, Austin, Texas, USA,PP.1529-1538.**

13.Stijn, E.V., and Wensley, A.,(2001),"Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems: Some concerns methods and directions for future research Business Process Management Journal, Vol.7, No.3, Pp.181-194.

14.Walsh and Ungson(1991),"Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, P.57-91.

## الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمين

م / استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم (دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الارتجال التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من القادة في مديرية محافظة البصرة)، ونظراً لما فيكم من خبرات وإمكانات علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة . كما تعد مشاركتكم اثر في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال، ونود إعلامكم بأنه لا داعي لذكر الاسم أو الوظيفة حيث إن المعلومات للأغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لأي غرض آخر.

شاكرين حسن استجابكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

ملاحظات عامة :

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل

- ضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيك وتعتقد أنها موجودة فعلاً في منطمتك.
- من اجل إدراك مضمون الاستمارة، فيما يأتي ملخصاً لبعض التعريفات المهمة:-
- الذاكرة التنظيمية: وسيلة بواسطتها تخزن المعرفة لاستخدامات المستقبل.
- الارتجال التنظيمي:- أداء العمل في أي وقت لأي شخص وفي أي مكان والقيام بكل شيء.

## المعلومات الشخصية :

- الجنس ( )
- العمر ( )
- المنصب الوظيفي/ والمسؤولية ( )
- سنوات الخدمة ( )
- التحصيل الدراسي ( )

## الباحثة

## المقياس الأول: الذاكرة التنظيمية

ت	مضمون الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
1	القواعد والإجراءات مرنة وتنظم العمل في المنظمة ولا تركز على جانب المسائلة وتحديد المقصر فقط.					
2	الذين يمتلكون اندفاعاً نحو التعلم والإبداع يواجهون بقواعد وإجراءات صارمة تحبط اندفاعهم.					
3	تحتاج الكثير من تفاصيل العمل إلى استحصال موافقة الإدارة العليا قبل الخوض فيها.					
4	نجاحاً في حل المشكلات الجديدة وحالات الفوضى والارتباكات الأنوية إلى القواعد والإجراءات الروتينية المتبعة في المنظمة.					
5	التعليمات والأنظمة في المنظمة تبسط مهام العاملين وتسهل أداء العمل ككل متكامل.					
6	لا تحبذ الإدارة العمل المستند إلى الخيال والحدس والاجتهاد.					
7	يواجه كسر القواعد والإجراءات للوصول إلى معرفة جديدة بالرفض والإدانة من قبل إدارة المنظمة.					
8	يواجه الإبداع بعوائق الهيكل التنظيمي وروتين الإدارة.					
9	تأخذ مقترحات وآراء العاملين طريقها بسهولة إلى الإدارة العليا في إطار عمل منظم لهذا الغرض.					
10	تنتقل المعرفة والمعلومات عبر المستويات التنظيمية بشكل سريع يفوق سرعة انتقال الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات.					
11	تعيق هرمية التنظيم عملية نشر المعرفة الجديدة بين أجزاء المنظمة وتشكيلاته وتقسيماته.					

## المقياس الثاني: الارتجال التنظيمي

ت	مضمون الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
1	تتخذ القرارات عند الضرورة.					
2	غالباً ما يتم اتخاذ القرارات وتنفيذها في نفس الوقت.					
3	نحن في كثير من الأحيان ما نتخذ القرارات عندما يطلب منا ذلك.					
4	نحن نحاول دائماً إتباع طرائق جديدة في عملنا.					
5	نحن جيّدون للغاية في إيجاد حلول جديدة للمشكلات.					
6	غالباً ما ننتج أفكاراً جديدة للقيام بأعمالنا.					
7	نحن بمثابة نماذج جيدة للابتكار.					
8	نحن مستمرين في رؤية قراراتنا المتعلقة بالعمل.					
9	نحن لا نميل إلى التشننت عند اتخاذ قرار بشأن العمل.					
10	في العمل، نحن لدينا دائماً التوجه نحو العمل.					