



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### Organizational Improvisation and Its Role in Achieving Organizational Sustainability the Mediating Role of Information Quality: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Altunsa and Mahmoud Companies/ Dohuk Governorate

Nizar Muhammad Ali Al-sulifani\*, Mazin Ibrahim Ahmed Al-Kawashi

College of Administration and Economics/University of Zakho

#### Keywords:

Organizational Improvisation, Organizational Sustainability, Information Quality, Altunsa and Mahmoud Companies.

#### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 28 Jul. 2024  
Accepted 27 Aug. 2024  
Available online 31 Dec. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Nizar Muhammad Ali Al-sulifani**

College of Administration and Economics/University of Zakho



**Abstract:** The current research aims to study the role played by organizational improvisation in achieving organizational sustainability through the mediating role of information quality. Al-Tunsa and Mahmoud Companies were selected as the research field, where the research community was represented by the employees of the two companies under study. A sample of employees was selected and their number was (115). The research relied on the questionnaire form as a source for collecting data and measuring the research variables. It was analyzed using statistical methods represented by the program (SPSS Ver. 25). It relied on the descriptive analytical approach, which is an appropriate approach for studying social and behavioral phenomena. One of the most important results of the research were the existence of a significant impact of organizational improvisation on organizational sustainability, in addition to the mediating role of information quality in the influential relationship of organizational improvisation on organizational sustainability. This indicates that organizational improvisation plays a large and important role in the two companies' quest to achieve organizational sustainability. Accordingly, it is suggested that the two companies under study enhance their capacity for organizational improvisation to achieve their goals and work on developing special programs to develop their capabilities in order to achieve organizational sustainability.

## الارتجال التنظيمي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال الوسيط لجودة المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركتي تونس ومحمود/محافظة دهوك

مازن إبراهيم أحمد الكواشي

نزار محمد علي السليفاني

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة زاخو

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الدور الذي يلعبه الارتجال التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة المعلومات، وتم اختيار شركتي تونس ومحمود كميدان البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالعاملين في الشركتين المبحوثتين، وتم اختيار عينة من العاملين وبلغ عددهم (115)، واعتمد البحث على استمارة الاستبانة كمصدر لجمع البيانات ولقياس متغيرات البحث. وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية والمتمثلة ببرنامج (SPSS Ver. 25). واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ومن أهم نتائج البحث وجود تأثير معنوي للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية، فضلاً عن الدور الوسيط لجودة المعلومات في العلاقة التأثيرية للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية. وهذا ما يدل على أن الارتجال التنظيمي يلعب دوراً كبيراً ومهماً في سعي الشركتين لتحقيق الاستدامة التنظيمية. وبناءً على ذلك يقترح على الشركتين المبحوثتين تعزيز قدرتها الخاصة بالارتجال التنظيمي لتحقيق أهدافها والعمل على تطوير برامج خاصة لتنمية قدراتها من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الارتجال التنظيمي، الاستدامة التنظيمية، جودة المعلومات، شركتي تونس ومحمود.

### المقدمة

إن عدم اليقين والتغيير هما السمتان الحاسمتان للمنظمات اليوم. تؤدي القضايا العالمية والتقدم التكنولوجي والتغيير المستمر لتفضيلات الزبائن وزيادة المنافسة إلى زيادة زعزعة استقرار البيئة التي تكافح فيها المنظمات من أجل البقاء (Kung & Kung, 2019: 95). فضلاً عن ذلك، لا تستطيع المنظمات توقع كل خطأ أو سيناريو قد يتحول إلى أزمة واتخاذ التدابير اللازمة لمنع حدوثه في المقام الأول. ولذلك، فالمنظمات بحاجة إلى مهارات الارتجال للتعامل مع المواقف غير المتوقعة أو غير المخطط لها. والهدف هو إلقاء الضوء على عملية الارتجال في الشركات، كأداة أساسية لإدارة المشكلات والأزمات بفاعلية وتكوين رؤى استراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة. ومن وجهة نظر أخرى، تتسم بيئة الأعمال الحالية بالتنافسية الشديدة والتغيرات المستمرة، فقد واجهت المنظمات صراعاً مستمراً ليس فقط للبقاء، ولكن لتحقيق النجاح وضمان الاستدامة طويلة الأمد. لقد أصبحت الاستدامة محور اهتمام العديد من الباحثين بعد أن أصدرت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، التي تعترف بأن الأعمال يمكن أن تكون مستدامة عندما يكون النظام البيئي ملائماً. وأصبح السعي لتحقيق الاستدامة التنظيمية هدفاً رئيساً للمنظمات، حيث تشمل القدرة على الحفاظ على الصلة، والربحية، والتأثير الإيجابي على المجتمع على مر الزمن.

وتلعب جودة المعلومات دوراً حاسماً في تحسين فاعلية القرارات الإدارية داخل المنظمات. حيث توفر المعلومات الدقيقة والموثوقة والحديثة أساساً متيناً لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، مما يساعد على تحسين الأداء العام للمنظمة. حيث تسهم المعلومات الجيدة في تقليل المخاطر وزيادة الكفاءة من خلال توفير معلومات مستنيرة حول العمليات والبيئة المحيطة. كما تسهل المعلومات الجيدة التواصل الداخلي والخارجي وتعزز الشفافية والمصداقية. لذا مع التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد في بيئة الأعمال، تصبح جودة المعلومات عنصراً أساسياً لتحقيق الاستدامة التنظيمية والنمو المستدام.

وبالنسبة لشركتي محمود والتونسا هما من الشركات الرائدة في محافظة دهوك، تتميزان بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات التي تلبى احتياجات السوق المحلي. تعتمد كلتا الشركتين على مبادئ الجودة والابتكار لتعزيز مكانتهما في السوق، مع التركيز على تعزيز الاستدامة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة. تسعى الشركتان إلى تحقيق التميز من خلال التزامهما بتطوير قدراتهما المؤسسية والمحافظة على سمعة مرموقة بين عملائهما وشركائهما.

وانسجماً مع ما سبق، تبرز مشكلة البحث في مواجهة الشركات الإنتاجية لتحديات متزايدة تتطلب مرونة واستجابة سريعة للتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. لذا الاعتماد على الارتجال التنظيمي يعزز القدرة على اتخاذ قرارات فاعلة في الأزمات، بينما تضمن الاستدامة التنظيمية استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق استمرارية العمليات. كما أن جودة المعلومات تساهم في تحسين دقة تلك القرارات وسرعة الاستجابة، مما يعزز النمو المستدام في بيئة تنافسية متسارعة.

ويهدف البحث الحالي إلى سد الفجوة التطبيقية من خلال دراسة تأثير الارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية، مع التركيز على دور جودة المعلومات كمتغير وسيط مهم في هذه العلاقة لدى شركتي محمود والتونسا. ولتحقيق ما سبق فقد تضمن البحث أربعة مباحث، خصص المبحث الأول للمنهجية العلمية للبحث، وعرض الجانب النظري للبحث في المبحث الثاني، بينما خصص المبحث الثالث لعرض الجانب العملي للبحث، أما في المبحث الرابع فعرض الاستنتاجات والمقترحات.

### المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة ومتنوعة بسبب التطورات السريعة التي يشهدها العالم في كافة المجالات. وللتكيف مع هذه المتغيرات، أصبح من الضروري أن تتبنى هذه المنظمات أسلوباً أو سلوكاً سريعاً يعزز استدامتها التنظيمية، ويساعد قادتها اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة المواقف الطارئة دون الحاجة إلى الاستعداد المسبق. وعليه، فإن مشكلة البحث الحالية انبثقت من ضعف اهتمام الشركات في إقليم كردستان العراق، وخاصة في القطاع الانتاجي بالاستدامة التنظيمية. ويتجلى ذلك من خلال عدم الاهتمام بقضايا المحافظة على البيئة وسلامتها، وبالقضايا الاجتماعية ومسئولياتها، وبالقضايا الاقتصادية وازماتها، وبالقضايا التكنولوجية وتطوراتها. ومن هنا، برز مفهوم الارتجال التنظيمي كأسلوب مهم يجب على المنظمات اعتماده لتمكين إدارتها من التعامل مع المشكلات والأزمات. فضلاً عن، تكوين تصورات استراتيجية حول عملياتها الحالية والمستقبلية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، مما يساعد على تحقيق الاستدامة التنظيمية. فضلاً عن، أن جودة المعلومات تلعب دوراً حاسماً في تحسين فاعلية الارتجال التنظيمي، وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب. ولذلك، فإن تحسين جودة المعلومات يمكن أن يساعد في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال تمكين القادة من التعامل بشكل

أكثر فاعلية مع التحديات وحالات الطوارئ. وفي هذا السياق، تظهر جودة المعلومات كمتغير وسيط يمكن أن يعزز العلاقة بين الارتجال التنظيمي والاستدامة التنظيمية. وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس المشتق من عنوان البحث: (ما دور الارتجال التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة المعلومات في الشركتين عينة البحث؟)، ولمعالجة هذه المشكلة أو الحد منها قام الباحثان بصياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة عن سؤال البحث الرئيس، والتي تهدف إلى تقديم الحلول والتقليل من التأثير السلبي لهذه المشكلة. وعلى النحو الآتي:

1. ما مدى توافر الارتجال التنظيمي والاستدامة التنظيمية وجودة المعلومات في الشركتين المبحوثتين؟
2. هل هناك تأثير للارتجال التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركتين المبحوثتين؟
3. هل هناك تأثير للارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المعلومات في الشركتين المبحوثتين؟
4. هل هناك تأثير لجودة المعلومات في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركتين المبحوثتين؟
5. هل هناك تأثير غير مباشر للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة المعلومات على المستوى الكلي في الشركتين المبحوثتين؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من أهمية متغيراته، لذلك فقد تجسدت الأهمية فيما يأتي:

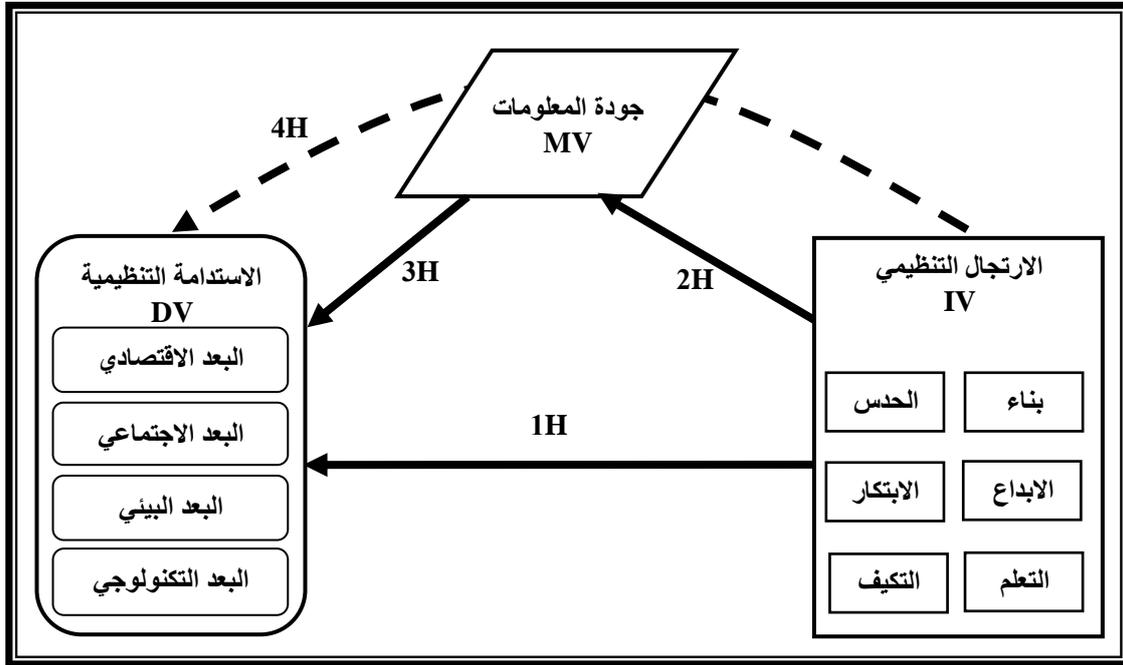
1. **الأهمية الأكاديمية:** يكتسب البحث أهميته أكاديمياً من أهمية متغيرات البحث (الارتجال التنظيمي، الاستدامة التنظيمية، وجودة المعلومات) كمفاهيم مهمة في أدبيات علم المنظمة والسلوك التنظيمي، وعليه فإن هذا البحث يمثل مساهمة في تقديم مفهوم فكري فيما يخص متغيرات البحث وامتداد إلى الأدبيات السابقة، ويسهم في زيادة التراكم المعرفي وإبراز إسهامات الباحثين في مجال متغيرات البحث، التي قد تشكل نقطة انطلاق وحافزاً للباحثين لإثراء هذا الموضوع في الدراسات المستقبلية.
2. **الأهمية الميدانية:** تبرز أهمية البحث ميدانياً في ندرة الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في الشركات بصورة عامة، والمجال الانتاجي بصورة خاصة، وبذلك يمكن أن يكون هذا البحث إضافة للدراسات الميدانية التي تبحث في طبيعة العلاقة بين متغيراته من خلال قياس تأثير الارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة المعلومات.

**ثالثاً. أهداف البحث:** من خلال تحديد مشكلة البحث الحالي وقلة الدراسات التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وأهميتها، يمكن توضيح الهدف الرئيس لهذا البحث وهو اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الثلاثة المتمثلة في الارتجال التنظيمي والاستدامة التنظيمية وجودة المعلومات. فضلاً عن، تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو الآتي:

1. بناء إطار نظري يغطي معظم الأدبيات التنظيمية لمتغيرات البحث الحالي، والربط بينها في إطار بحث علمي يسهم في اغناء الفكري التنظيمي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين أبعاده.
2. التعرف على مدى توافر أبعاد الارتجال التنظيمي والاستدامة التنظيمية وجودة المعلومات في الشركتين المبحوثتين.
3. التعرف على اتجاهات العلاقة التأثيرية وطبيعتها التي تربط بين المتغيرات المبحوثة وأبعادها الفرعية.
4. التوصل إلى أنموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث بما يتلاءم مع الواقع الميداني في الشركتين المبحوثتين بعد تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات وتشخيص طبيعتها تجريبياً.

5. إمكانية الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تطوير مسارات عمل الشركتين محل البحث. ومحاولة تقديم مجموعة من المقترحات مدعمة بالآليات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي من شأنها تعزيز المستوى المعرفي والتطبيقي في الشركتين المبحوثتين.

رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** بناءً على مشكلة البحث الرئيسة وأهدافه، يعد المخطط الفرضي بمثابة الخلاصة الفكرية التي توصل إليها الباحثان عبر تشخيص العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسة بالاعتماد على الاسهامات المعرفية السابقة، لذا سيتم بناء المخطط الفرضي للبحث الحالي وتطوير فرضياته، وكما في الشكل رقم (1) الآتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

- يظهر الشكل رقم (1) أن متغير الارتجال التنظيمي يمثل متغيراً مستقلاً، ومتغير جودة المعلومات متغيراً وسيطاً، أما متغير الاستدامة التنظيمية متغيراً تابعاً.
- خامساً. فرضيات البحث:** استناداً للمخطط الفرضي للبحث، تم صياغة مجموعة من الفرضيات، والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05)، وهي كما يأتي:
1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية في الشركتين المبحوثتين.
  2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في جودة المعلومات في الشركتين المبحوثتين.
  3. **الفرضية الرئيسة الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لجودة المعلومات في الاستدامة التنظيمية في الشركتين المبحوثتين.
  4. **الفرضية الرئيسة الرابعة:** يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة المعلومات في الشركتين المبحوثتين.

سادساً. **منهج البحث:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، وذلك من خلال جمع البيانات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها من خلال استطلاع آراء وتوجهات العاملين في شركتي التونسا ومحمود للوصول إلى العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية.

سابعاً. **مجتمع البحث وعينته:** تشكل مجتمع البحث من العاملين في شركتي التونسا ومحمود/ محافظة دهوك في إقليم كردستان العراق. قام الباحثان بتوزيع (122) استمارة استبانة عليهم، حيث الاستثمارات الصالحة للتحليل (115) استمارة، أي بنسبة استجابة بلغت (94%) من مجموع الاستثمارات الموزعة. وتم اختيار شركتي التونسا ومحمود كميدان للدراسة بسبب الدور الحيوي الذي تلعبه في اقتصاد البلد من خلال مساهمتها الكبيرة في الإنتاج المحلي وتوفير فرص العمل. حيث تواجه هذه الشركتين تحديات معقدة في إدارة الموارد والإنتاج بكفاءة، مما يجعلها مثالية لدراسة تأثير الارتجال التنظيمي وجودة المعلومات في تحقيق الاستدامة التنظيمية. فضلاً عن ذلك، فإن طبيعة العمليات الإنتاجية تتطلب استجابة سريعة وفاعلة للتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يبرز أهمية تطبيق الأساليب المدروسة في البحث الحالي لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثامناً. **اختبار ثبات استمارة الاستبانة:** لقياس ثبات الاستبانة لمتغيرات البحث، طبق تحليل الثبات (Reliability Analysis) بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach)، لأنه من الأساليب المفضلة في تقدير ثبات الاستبانة لل فقرات الوصفية، ووفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية فإن الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ يساوي (70%)، وبعد تفريغ البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) بحسب معامل الثبات لفقرات الاستبانة على أساس متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده، ومن خلال الجدول رقم (1) نلاحظ نتائج تحليل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لكل المتغيرات مرتفع وتكون فوق الحد الأدنى (70%) مما يدل على أن مقاييس البحث تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية استمارة الاستبانة مرتفعة وصالحة للتطبيق. حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ، وكما يظهرها الجدول رقم (1) بين (0.751) و(0.854)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارة متغيرات البحث.

جدول (1): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المؤشر الكلي للارتجال التنظيمي	18	0.854
المؤشر الكلي للاستدامة التنظيمي	16	0.874
المؤشر الكلي لجودة المعلومات	6	0.751

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.24).

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### المحور الأول. الارتجال التنظيمي Organizational Improvisation

على مدى السنوات العشر الماضية أو نحو ذلك، ظهرت أدلة تشير إلى أن المنظمات الأكثر تقدماً تبتعد عن الالتزام الخاضع للعمليات والإجراءات المتفق عليها. فضلاً عن ذلك، فإنهم يستكشفون طرقاً مختلفة وأكثر جذرية للتنافس، والتي تعتمد على السماح للموظفين الموثوق بهم والتمكنين بتجربة طرق تحقيق أكثر إبداعاً وأقل قابلية للتنبؤ بها، وقد تم تسمية هذا الاتجاه المتطور

بالارتجال التنظيمي (Leybourne, 2009: 237). إلا أن الارتجال التنظيمي لم يحظ بالاهتمام الكافي، على الرغم من أهميته في حياة المنظمات لغاية عام (1990م) حين التفت إليه مجموعة من الباحثين في العلوم الإدارية، ويعود سبب هذا الإهمال إلى نظرة المنظمات إلى وضع خطط ثابتة لا يمكن تغييرها، وتعمل بطريقة منظمة يمكن تغييرها. إلا أن شدة المنافسة والتغير الديناميكي في بيئة الأعمال حفزت المنظمات على البحث عن أساليب تساعد على البقاء والتفوق في الأسواق، لذلك تم تسليط الضوء على الارتجال التنظيمي كوسيلة يزيد من كفاءة المنظمات أكثر من التركيز على الأنشطة النمطية الخاصة بها (Cunha & Magni, 2015: 1). وتغيرت هذه النظرة إلى الارتجال إلى حد ما في التسعينيات وبدأ العلماء في التأكيد على السمات الإيجابية التي يجب أن يقدمها الارتجال للمنظمات، ولكي تكون المنظمات قادرة على المنافسة في هذه البيئة الديناميكية، فإنها تحتاج إلى أن تكون مرنة وقابلة للتكيف وتتبنى اتخاذ قرارات سريعة ونوعية، أي أنها تشير إلى الحاجة إلى الارتجال التنظيمي. وعليه يتم التطرق عن ماهية الارتجال التنظيمي ضمن المحاور الآتية:

**أولاً. مفهوم الارتجال التنظيمي وتعريفه وأهميته:** يعد الارتجال التنظيمي نهجاً حيويًا في إدارة الأعمال اليوم لأنه يمكن أن يساهم في اتخاذ قرار ذي معنى خلال فترة زمنية محدودة، دون توفر أفضل المعلومات والموارد، وترتجل المنظمات عندما تواجه طلباً على السرعة والتحرك في حدث غير مخطط له ولكنه غير متوقع، ويمكن أن تنشأ هذه المطالب إما من مصدر داخلي (يتم فرضه من خلال القيادة أو الأعضاء) أو من عامل خارجي (يتم فرضه من خلال بيئة خارجية) (Arshad and Lamsali, 2012: 349). ووصفه (Chelariu et al., 2002: 142) بأنه استجابة غير مخططة ولكنها هادفة لبيئة مضطربة وسريعة التغير. أما (Vera and Crossan, 2004: 733) يشير إلى الارتجال التنظيمي بأنه "العملية العفوية والإبداعية لمحاولة تحقيق هدف بطريقة جديدة". ويوضح (Vuckic, 2012: 4) بأن الاستجابة تعتمد على الخبرة والمعرفة، ومن ثم وصف الارتجال بأنه استجابة جديدة وصحيحة ومعرفية لموقف ما. ويرى (Bilsen, 2010: 3) الارتجال التنظيمي على أنه: "عملية يحدث فيها التصور والفعل معاً"، مما يعني أن التخطيط والتنفيذ يحدثان في وقت واحد. أي يحدث الارتجال في ظل ظروف من عدم اليقين والغموض وضغط الوقت. ويشير (Giustiniano et al., 2016: 225) بأن الارتجال التنظيمي هو الدمج المتعمد للتصميم والتنفيذ في إنتاج جديد يتضمن التفسير المعرفي والعقلاني والحدسي لقواعد ومعايير السلوك المقررة على مختلف المستويات. ووضح (Limon & Dilekçi, 2020: 1150) الارتجال التنظيمي بأنه الاستجابة للمواقف غير المتوقعة ولإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي لا يمكنها السيطرة عليها بشكل كامل أو فهمها، وأشاروا (Aljudaibi et al., 2021: 2) إلى الارتجال التنظيمي بأنه التقارب الزمني بين التخطيط والتنفيذ. وأضاف (Barbosa & Davel, 2021: 1018) إلى ذلك بأن الارتجال التنظيمي هو قدرة المنظمة أو أعضائها على القيام بأعمال بشكل عفوي باستخدام الموارد المادية والمعرفية والعاطفية والاجتماعية، أي إن الارتجال التنظيمي يجعل من الممكن التفاعل مع الأحداث بشكل فوري، دون الحاجة إلى خطة مصممة بعناية وتستغرق وقتاً طويلاً لوضعها. ويبين (Ciuchta et al., 2021: 291) بأن المفهوم الأساسي للارتجال التنظيمي هو "اختراع وتبني وتنفيذ أفكار جديدة".

وانسجاماً مع ذلك يرى الباحثان بأن التعريف الإجرائي للارتجال التنظيمي هو "سلوك واعٍ يعتمد على الحدس لفهم وتحليل الإجراءات التنظيمية المعقدة والديناميكية، وسرعة البديهية في بناء

حل وفق معايير المنظمة وسياساتها، فهو يتطلب ابداعاً واجراءً مرناً وسريعاً يُمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة خارج إطار السياقات الروتينية لمواجهة تهديداً ما أو استغلال فرصة متاحة".

**ثانياً. أهمية الارتجال التنظيمي:** تتجسد أهمية الارتجال التنظيمي باستقلالية عالية في سياق القواعد الواضحة. يساعد ذلك المنظمة على تعلم كيفية الارتجال بشكل أفضل، أو الابتكار، أو استكشاف حلول جديدة، أو أداء أنشطة معينة بشكل أفضل من خلال الروتين، ويؤثر بشكل إيجابي في فعالية عمليات تطوير المنتجات الجديدة، فإنه يسهل مرونة التعلم وتطوير المعرفة الجديدة (Hadida & Tarvainen, 2014: 6-8)، ويساهم الارتجال التنظيمي في سرعة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبشكل مباشر (Levallet & Chan, 2015: 3). وكما يزيد من قدرة المنظمات على التعلم من خلال تجربة الأنشطة والقرارات التي تعتمد على الارتجال، ويمكن للمنظمات أن تمنح الارتجال نوعاً من الرسمية من خلال اعتماده كأداة للتخلص من روتينها التنظيمي (Cunha & Magni, 2015: 2)، وهذا يساهم في عملية اتخاذ القرارات الحكيمة، وأفضل نظام إداري، وأفضل وسيلة للتوفيق في حالات التوترات التنظيمية (Arshad et al., 2015: 106).

ويرى الباحثان بأن أهمية الارتجال التنظيمي هي المحافظة على درجة معينة من التوافق مع البيئة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات لأن المنظمات يمكنها التكيف لاستيعاب هذه التغيرات. فضلاً عن ذلك، فإن الارتجال التنظيمي يجمع بين المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية عالية السرعة، وبالتالي المحافظة على التقارب بين السرعة وغير المتوقع، وكذلك يوفر الدافع والحافز للمنظمة لأنه يمنحها من القدرة على التعامل مع الأحداث الهامة، وخاصة المتكررة منها، قدر استطاعتها، ويحقق العمل الارتجالي نتائج أداء تعدها المنظمة إيجابية.

**ثالثاً. مكونات الارتجال التنظيمي:** لقد نما الاهتمام بالارتجال التنظيمي على مدى العقدين الماضيين، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن الحياة التنظيمية تتغير بسرعة، حيث تظهر الابتكارات التكنولوجية والاجتماعية بمعدل غير مسبوق. في مثل هذه الظروف، قد تكون الخطط التفصيلية والإجراءات الروتينية الحالية غير كافية أو مستحيلة، مما يدفع الأشخاص إلى الارتجال، وتشير الأبحاث إلى أن الارتجال يمكن أن يولد حلولاً جديدة ومفيدة في المنظمات، عن طريق مجموعة من المكونات التي تم اعتمادها لقياس الارتجال التنظيمي، ففي البحث الحالي وبتوافق أغلب الباحثين عليها، فقد تم الاعتماد على نموذج (Vuckic, 2012) في تحديد مكونات الارتجال التنظيمي، وهي كالآتي:

**1. بناء الحل Bricolage:** وهي مهارة مهمة ضرورية للارتجال، وتشير إلى الإنتاج أو الاكتفاء بالموارد الموجودة (Limon & Dilekçi, 2020: 1150). وأشار إليه (Ciuchta et al., 2021: 292) بأنه "إنجاز العمل من خلال تطبيق مجموعات من الموارد المتاحة على المشاكل والفرص الجديدة"، ومن الواضح أن هذا التعريف لديه بعض أوجه التشابه مع مفهوم الارتجال. ويعرف الباحثان بناء الحل هو مهارة تعتمد على استخدام الموارد المتاحة بطريقة إبداعية وفاعلة لحل المشاكل واستغلال الفرص الجديدة، مما يشير إلى قدرة الشخص على الارتجال والإبداع في مواجهة التحديات باستخدام ما هو متوفر.

**2. الحدس Intuition:** هو مهارة تفكير إبداعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك التلقائي. فهو يمكن الأفراد من تحديد الفجوات (الاختلافات أو الاستثناءات في الأنماط) وتوليد أفكار إبداعية لملء تلك الفجوات (Vera and Crossan, 2004: 734). ووصفه (Vuckic, 2012: 15) بأنه استنتاجات معرفية

تعتمد على الخبرات السابقة لصانع القرار والمدخلات العاطفية، ويمكن اتخاذ القرارات بسرعة أكبر بناءً على التفكير اللاواعي والمرتبب بـ "الشعور الغريزي"، يستنتج من ذلك أن الحدس من المرجح أن يحدث في المواقف المعقدة تحت ضغط الوقت، والموقف غير المنظم، ولكن أيضاً في المواقف التي تحتوي على معلومات هائلة. يعتمد المرء على الحدس لفهم ما يحدث واتخاذ قرار سريع عندما يتعلق الأمر بكميات هائلة من المعلومات، قد يكون من الصعب فهم كل ذلك. وأشار (Concordet & Haeussler, 2018: 242) إلى الحدس بأنه شعور الفرد الداخلي الذي يتجلى من خلال التعبير المعترف به من حيث شعور الفرد تجاه الآخرين. ويمثل القدرة الفطرية للفرد، ويستند على قدرة الفرد على العمل ومواجهة المواقف أو التحديات أو الصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل، إذ يعتمد الفرد في حدسه على المهارات والخبرات والمعرفة والتبصر والفراسة التي يمتلكها وتجعله قادراً على اتخاذ قرار ارتجالي يساعد في حل مشكلة ما أو أتجاه موقف أو الإستراتيجية تخص بيئة العمل. ويعرف الباحثان الحدس هو مهارة تفكير إبداعي تعتمد على الخبرات السابقة والمدخلات العاطفية، مما يمكّن الأفراد من اتخاذ قرارات سريعة وفاعلة في مواقف معقدة وغير منظمة. ويُستخدم الحدس لفهم المعلومات الهائلة واتخاذ قرارات مبنية على الشعور الغريزي، مستنداً إلى مهارات وخبرات ومعرفة الفرد.

**3. الإبداع Creativity:** يتضمن الإبداع البحث عن الحداثة والفائدة في الأعمال الارتجالية. تركز النظرة العملية للإبداع على كيفية "محاولة المجموعات توجيه نفسها واتخاذ إجراءات إبداعية في المواقف أو الأحداث المعقدة والغامضة وغير المحددة" يستطيع الأفراد من خلالها تغيير اتجاه وتدفق الأحداث (Vera and Crossan, 2004: 734). ووصفه (Hackbert, 2010: 11) بأنه عملية إنتاج شيء جديد يحقق قيمة معينة للفرد أو المنظمة أو الصناعة أو المجتمع أو العالم ككل، ويعتبر الإبداع المفتاح الرئيسي للارتجال التنظيمي وهو أمر بالغ الأهمية في سياق التطور البشري. وأشار (Nling & Naseeruddin, 2010: 106) إليه بأنه بالتكيف مع الأفكار أو الأساليب الجديدة والتي تتبناها المنظمة، أي بأنه الوسيلة الرئيسة اللازمة لتغيير المنظمة لتصبح أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة. ووصفه (Vuckic, 2012: 16) بأنه درجة الحداثة أو الانحراف عن الممارسات القياسية. ويعرف الباحثان الإبداع هو عملية توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة للأفراد أو المنظمات، تتضمن السعي للحداثة والفائدة في الأعمال الارتجالية، وضرورياً لتغيير المنظمات وجعلها أكثر استجابة للتغيرات البيئية، مع تحقيق قيمة مميزة للفرد أو المجتمع.

**4. الابتكار Innovation:** بأنه عملية الانحراف عن العمليات والممارسات القائمة، يمكننا أن نستنتج أن الارتجال في حد ذاته ينطوي على درجة من الابتكار حيث أن الارتجال ينطوي على إنشاء عمل خارج الخطط والروتين، وهذان المفهومان يشتركان معاً في البحث عن الجدية وتحقيق المنفعة للمنظمة (Vuckic, 2012: 17-18). ووصف (Sheikh, 2018: 84) الابتكار على أنه: "عملية التجديد والتغيير في الأنظمة الإدارية بما يتوافق مع المتطلبات البيئية بهدف توليد وبناء معرفة جديدة وتقديمها للعميل". ويعرف الباحثان الابتكار هو عملية التجديد والتغيير في الأنظمة والممارسات لتحقيق الفائدة والتكيف مع المتطلبات البيئية، بهدف بناء معرفة جديدة وتقديمها للزبائن. ويشترك الابتكار مع الارتجال في السعي لتحقيق منفعة المنظمة من خلال إنشاء أعمال خارج الخطط والروتين المعتاد.

**5. التعلّم Learning:** بأنه تجربة تُعلم حدوث تغيير منهجي في السلوك أو المعرفة، ومن أجل توليد نتائج ارتجالية أكثر فعالية، يجب على المرء أن يتعلم كيف يصبح مرتجلاً أفضل، وهو أمر ممكن تماماً. (Vuckic, 2012: 18-19). ويعرف الباحثان التعلّم هو عملية اكتساب المعرفة والمهارات التي تُحدث تغييراً منهجياً في السلوك أو الأداء، بهدف تحسين القدرة على الارتجال والإبداع في مواجهة التحديات والمواقف غير المتوقعة، مما يساهم في تحقيق نتائج إنتاجية أكثر فاعلية.

**6. التكيف Adaption:** هو تعديل النظام للظروف الخارجية، هو عملية إعادة صياغة المواد المعدة مسبقاً فيما يتعلق بالأفكار غير المتوقعة التي تظهر ويتم تصورها في سياق الأداء. ويعني التفسير وجود قالب ينحرف عنه الأفراد ويتكيفون معه (Vuckic, 2012: 17). ويعرف الباحثان التكيف هو عملية تعديل الأنظمة والإجراءات لتتناسب مع الظروف الخارجية غير المتوقعة، من خلال إعادة صياغة المواد المعدة مسبقاً واستيعاب الأفكار الجديدة التي تظهر أثناء الأداء، مما يمكن الأفراد من الانحراف عن القوالب المحددة والتكيف معها لتحقيق الإنتاجية المثلى.

### المحور الثاني. الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability

تواجه المنظمات العديد من التحديات التي تدفعها إلى البحث عن طرق مبتكرة لتحقيق أهدافها في تقديم الخدمات لربائنها بأعلى كفاءة ممكنة. فالاستدامة التنظيمية هي نتيجة لسياسات وممارسات المنظمات التي تركز على العلاقات الإنسانية، والأنشطة التنموية، والبيئة الطبيعية. حيث تهتم بقدرة المنظمة على العمل بطريقة تضمن الظروف المواتية المستمرة ووجود الأعمال والهياكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المرتبطة بالمنظمة. ويتقدم هذا المحور بشرح المساهمة النظرية للاستدامة التنظيمية من خلال الفقرات الآتية:

**أولاً. مفهوم الاستدامة التنظيمية وتعريفها:** حظي مفهوم الاستدامة التنظيمية باهتمام كبير في مجالات الإدارة، والعلوم البيئية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وقد ساهم الباحثين من مختلف التخصصات في تطوير هذا المفهوم المتعدد الأبعاد. غالباً ما تُعرّف الاستدامة التنظيمية على أنها: "قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها الحالية دون المساس بالاحتياجات المستقبلية". ومع ذلك، قام الباحثين بتوسيع هذا التعريف ليشمل الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Olaleye et al., 2024: 41). لذا برز مفهوم الاستدامة التنظيمية كمفهوم مركزي يتجاوز التركيز التقليدي على الربحية والنمو. وفي الوقت نفسه، فإن تحقيق الاستدامة تتطلب نهجاً متعدد الأوجه يشمل مختلف أبعاد عمليات المنظمات، بما فيها قدرة المنظمة على التكيف، والتحمل، والازدهار مع المساهمة الإيجابية في المجتمع والبيئة (Giesenbauer & Müller-Christ, 2020: 4). ووضح (Bestman et al., 2022: 522) بأن الاستدامة التنظيمية تشمل مشاركة المنظمات في عملية تحقيق التنمية البشرية بطريقة عادلة وأمنة من خلال تحقيق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد، وأن تكون متسقة في نمط عملياتها من أجل البقاء لفترة طويلة. وفي السياق نفسه، وضح (Rahman et al., 2023: 181-812) الاستدامة التنظيمية كاستراتيجية تنظيمية شاملة تعزز القدرة على التكيف مع الديناميكيات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو التنظيمية، ولتحقيق ذلك، تحتاج المنظمة إلى قيادة كفوءة، ومجموعة موارد بشرية مختصة، وموارد، وسلوك تنظيمي، وثقافة تعالج قضايا الاستدامة وتكوين الاستدامة التنظيمية ككل. فيما اشار (Gustiah et al., 2024: 23) إلى الاستدامة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التعلم والتكيف والابتكار بشكل مستمر لتوليد قيمة لأصحاب المصلحة مع تقليل التأثيرات السلبية على المجتمع

والبيئة. فضلاً عن قدرة المنظمة على بناء والمحافظة على علاقات طويلة الأمد مع جميع أصحاب المصلحة. ووصف (4: Florez-Jimenez et al., 2024) الاستدامة التنظيمية بأنها الابتكار في نموذج العمل التنظيمي الذي يمكن أن يساعد في مضاعفة احتمال العائد على مجموعة من الأشكال المختلفة لرأس المال (مثل الاجتماعي والبيئي) بدلاً من مجرد العائد على رأس المال الاقتصادي. ووفقاً لما سبق يرى الباحثان أن التعريف الإجرائي للاستدامة التنظيمية يشير إلى قدرة الشركات على البقاء والازدهار على المدى الطويل من خلال اتباع ممارسات واستراتيجيات إدارية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية. بالاعتماد على الإدارة الفاعلة لموارد الشركة وعلاقاتها الداخلية والخارجية، لضمان استمرارية الأعمال ونموها، والمحافظة على البيئة للأجيال القادمة.

**ثانياً. أهمية الاستدامة التنظيمية:** تتجلى أهمية الاستدامة التنظيمية في تعزيز الأنظمة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتعد الاستدامة التنظيمية ضرورية جداً للشركات التي ترغب في البقاء على المدى الطويل من خلال تبني ممارسات أو نهجاً مستداماً في أنشطتها (522: Bestman et al., 2022). وأن الثقافة الداخلية للمنظمة ليست مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات، بل هي عامل حاسم يؤثر بشكل كبير على سلوك المنظمة وقدرتها على تحقيق الاستدامة. إذ تساعد هذه الثقافة في تشكيل القرارات التشاركية وتوجيه الممارسات التنظيمية نحو تحقيق أهداف الاستدامة وحل المشكلات المتعلقة بها (22: Rahman et al., 2022). كما أن الاستدامة التنظيمية تستطيع المحافظة على عملياتها وربحياتها وتساهم في رفاهية المجتمع والبيئة، وتزداد أهميتها في بيئة الأعمال اليوم، باعتماد استراتيجيات وأنشطة تنظيمية تلبي احتياجات الشركة وأصحاب المصلحة. لذا، قد تؤكد المنظمات بشكل استباقي على المسؤولية البيئية للامتثال للقواعد الحكومية، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية، وتعزيز صورة العلامة التجارية للشركة (38: Okannebelem & Victor, 2023). فضلاً عن، قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها الحالية، بالتركيز على الأداء البيئي والاجتماعي والمالي. فمن الضروري أن تدمج المنظمات الاستدامة في استراتيجياتها وعملياتها وثقافتها لضمان النجاح على المدى الطويل والمساهمة في عالم أكثر استدامة (610-611: Zen et al., 2024).

واتساقاً مع ما سبق، يرى الباحثان بأن أهمية الاستدامة التنظيمية هي مدى بقاء المنظمات وازدهارها في المستقبل، جنباً إلى جنب مع خطط التخفيف من أية أضرار محتملة على أعمالها والعاملين من حولها.

**ثالثاً. أبعاد الاستدامة التنظيمية:** غالباً ما تركز الاستدامة التنظيمية على العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية. الاستدامة هي شرط أساسي للمنظمات للبقاء في سوق اليوم. لذلك، تعد الاستدامة التنظيمية مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية. لقد تطور هذا المفهوم من كونه موضوعاً متخصصاً ليصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيات المنظمات المعاصرة. ولأغراض البحث الحالي تم الاعتماد على هذه الأبعاد الآتية:

**1. البعد الاقتصادي:** هو مقياس جدوى الشركة من وجهة نظر اقتصادية من خلال تحديد القيمة التي تضيفها الشركة إلى الاقتصاد (623: Banu et al., 2023). ويركز على القيمة الاقتصادية التي تجعل الشركة تزدهر بسبب قدرتها على دعم الأجيال القادمة (5: Florez-Jimenez et al., 2024). للبقاء تنافسياً والازدهار في السوق، يجب على المنظمات توليد الموارد المالية والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي لتحقيق النمو المستدام (6: Chaudhary & Chaudhary, 2023). ويعرف

الباحثان البعد الاقتصادي هو مقياس لجدوى الشركة من خلال تحديد القيمة التي تضيفها للاقتصاد، وتركز على تحقيق الربحية المستدامة وتوفير القيمة للمساهمين، مما يساهم في الاستقرار والنمو المستدام ودعم الأجيال القادمة.

**2. البعد الاجتماعي:** هو مقياس لمستوى المشاركة التي تحققه الشركة مع المجتمع الذي تعمل فيه وكذلك تفاعلها الاجتماعي مع القوى العاملة في السوق (Banu et al., 2023: 623). كما يشير إلى البحث عن إضافة قيمة إلى المجتمعات التي تعمل فيها الشركة من خلال "زيادة رأس المال البشري للمنظمات بالإضافة إلى تعزيز رأس المال المجتمعي لهذه المجتمعات". بما في ذلك معالجة القضايا المتعلقة بعلاقات العاملين والأجور العادلة والمشاركة المجتمعية، فضلاً عن السعي للحصول على فهم واتفق أصحاب المصلحة فيما يتعلق بدوافع وقيم الشركة (Florez-Jimenez et al., 2024: 5). وازداد (Nogueira et al., 2024: 2) بأن الاستدامة الاجتماعية هي القدرة على تعزيز رفاهية العاملين، وتعزيز التنمية، وزيادة إنتاجية الشركات، وتسهيل الابتكار، مما يشكل مجاميعاً مسار الشركات، ويعكس سعي الشركة للحصول على ميزة تنافسية. ويعرف الباحثان البعد الاجتماعي هو مقياس لمشاركة الشركة مع المجتمع وتفاعلها الاجتماعي مع القوى العاملة، بهدف إضافة قيمة للمجتمعات من خلال تعزيز رأس المال البشري والمجتمعي، والسعي لتحقيق رفاهية العاملين والتنمية والابتكار، مما يعكس التزام الشركة بالمسؤولية المجتمعية والعدالة الاجتماعية.

**3. البعد البيئي:** هو مقياس مدى تأثير الشركة على البيئة الطبيعية المحيطة. غالباً ما يُفترض أن الشركة ستكون قادرة على الاستمرار في العمل لفترة أطول إذا خفضت عدد الموارد الطبيعية والمنتجات الخطرة التي تستخدمها (Banu et al., 2023: 623-624). وتركز على تلبية احتياجات الموارد والخدمات الحالية دون الإضرار بالنظام البيئي، وتهتم بحماية الموارد الطبيعية، ودعم التنوع البيولوجي، وتقليل المخاطر البيئية، والبحث عن التوازن بين التنمية البشرية والمحافظة على النظام البيئي (Chaudhary & Chaudhary, 2023: 6). كما يشير إلى عدم المشاركة في الأنشطة التي تؤدي إلى تدهور خدمات النظام البيئي ولكن الالتزام باستخدام الفاعل للموارد الطبيعية لسلامة البيئة (Florez-Jimenez et al., 2024: 5). والمحافظة على البيئة والاستدامة البيئية من خلال تقليل الآثار السلبية لأنشطة المنظمة على البيئة. ويعرف الباحثان البعد البيئي هو مقياس تأثير الشركة على البيئة الطبيعية، مع السعي لتحقيق توازن بين التنمية البشرية والمحافظة على النظام البيئي، وذلك من خلال الالتزام باستخدام الفاعل للموارد وتقليل الآثار السلبية لأنشطة الشركة على البيئة.

**4. البعد التكنولوجي:** ويُعد من أهم الأبعاد للاستدامة التنظيمية، التي تتطلب الانتقال السريع إلى تكنولوجيا جديدة أكثر كفاءة وإمكانية من التكنولوجيا الحالية مع التركيز على الجانب البيئي. إذ يشكل التحدي التكنولوجي دافعاً للاستدامة التنظيمية ووسيلة هامة للوصول إلى إنتاجية مستدامة لا تؤثر على البيئة (Horak et al., 2018: 533). وهي تطوير ونشر التكنولوجيا لضمان القدرة التنافسية للأفراد والشركات والدول والمجتمعات، والمحافظة على وتيرة النمو على المدى الطويل، يُعتبر جزءاً أساسياً من تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Gajdosik, 2019: 218). ويرى (Wang et al., 2016: 304) إلى أن التقنيات الرقمية، كواحدة من الأدوات الرئيسية التي ابتكرتها البشرية، والتي تلعب دوراً بارزاً في تعزيز التنمية المستدامة. وأشار (Lee et al., 2020: 7-8) يمكن استخدام التكنولوجيا بشكل فاعل، وفق استراتيجيات واضحة ومدروسة ومنهجية ذات مصداقية، لدفع عجلة التنمية المستدامة، مما يساهم في تعزيز قدرة الشركات على النمو المستدام. ويعرف الباحثان

البعد التكنولوجي هو مقياس لمدى تبني الشركة للتكنولوجيا الجديدة الأكثر كفاءة وبيئية، واستخدام التقنيات الرقمية في العمليات الانتاجية لتعزيز التنمية المستدامة ودفع عجلة النمو المستدام للشركات.

### المحور الثالث: جودة المعلومات Information Quality

تعد المعلومات أحد الأصول الحيوية لأي منظمة لأنها تمكنها من اتخاذ القرارات الفاعلة اللازمة لتنفيذ عملياتها اليومية. ومن ثم تعتمد استدامة أي منظمة على مدى نجاحها في إدارة معلوماتها. تعتبر بعض المعلومات أكثر عرضة للخطر من غيرها. لذا يجب على المنظمات أن تكون قادرة على تحديد طرق الوصول إلى المعلومات بشكل مستقل. لقد أتاح النمو السريع للتكنولوجيا إمكانية جمع المعلومات وتحليلها في أسرع وقت ممكن دون علم المنظمات. ولذلك، فإن كيفية إدارة المنظمات لمعلوماتها يمكن أن تؤثر على كيفية تصور أصحاب المصلحة لهذه المنظمات (Bestman et al., 2022: 518). وعليه، أصبحت جودة المعلومات مصدر قلق بالغ للمنظمات ومجال نشط لأبحاث نظم المعلومات، ولذلك فمن المهم لأي منظمة الاهتمام بجودة النظام لتحسين جودة المعلومات المنتجة وكذلك تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة. واتساقاً، سنتطرق إلى المحاور الآتية:

**أولاً. مفهوم جودة المعلومات وتعريفها:** لقد تم تعريف جودة المعلومات بعدة طرق في الأدبيات السابقة وأظهر أن لها تأثيرات متفاوتة على مستهلك المعلومات من الناحية التشغيلية، وجودة المعلومات هي المعلومات الحيدة والمفيدة والحديثة والدقيقة، وتكمن في كيفية إدراك المعلومات واستخدامها من قبل الزبائن (Azemi et al., 2017: 430). وإن جودة المعلومات هي مفهوم نسبي وليس مطلق، وتعد المعلومات ذات جودة عالية إذا كانت مناسبة للغرض الذي يمكن الحكم عليه من خلال مستهلك المعلومات فقط. فما يعد عال الجودة بالنسبة لمجموعة واحدة من المستخدمين قد يعده الآخرون ذو نوعية رديئة (Embury et al., 2009: 4). ويبين (Howard et al., 2011: 291) بأن جودة المعلومات تشير إلى مقياس التميز في توصيل المعرفة أو الذكاء. ويصف (Al-Mamary et al., 2014: 8) جودة المعلومات هي الخصائص المرغوبة لمخرجات النظام، ويجب أن تكون مخرجات نظم المعلومات ذات صلة بالغرض المطلوب من أجله، وسهولة الفهم، ودقيقة أو أقل خطأ، وموجزة، وكاملة أو تحتوي على جميع المعلومات المطلوبة، والتوافر السريع وفي الوقت المناسب لدعم احتياجات المعلومات، وسهولة الاستخدام. ويرى (Kumala, 2015: 2) أن جودة المعلومات تقيس جودة المخرجات من نظام المعلومات، هي الدرجة التي تقدم بها المعلومات قيمة لأولئك الذين يستخدمونها وللمنظمة بشكل عام. ويشير (Krzyszaj, 2019: 327) بأن جودة المعلومات هي مدى احتواء المعلومات على محتوى وشكل وخصائص زمنية تمنحها قيمة لمستخدمين نهائيين محددين. فضلاً عن ذلك أشارا (Jiang et al., 2021: 14) بأن جودة المعلومات متغيراً مهماً لنجاح نموذج نظام المعلومات ويتم تعريفها على أنها مدى ملاءمة خصائص المعلومات لمستخدمي المعلومات. في ضوء ذلك، تشير جودة المعلومات إلى الحكم الشخصي للمستخدمين حول ما إذا كانت خصائص المعلومات تلبي احتياجاتهم الخاصة والاستخدام المقصود.

واتساقاً مع ما سبق يرى الباحثان بأن التعريف الإجرائي لجودة المعلومات تشير إلى مدى صحة وموثوقية المعلومات المتاحة، ويتعلق الأمر بقيمة المعلومات وقدرتها على تلبية الاحتياجات والغايات المعينة بشكل فاعل، وتسهم في اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق نتائج أكثر كفاءة في مختلف مجالات الشركة.

ثانياً. أهمية جودة المعلومات: لقد أصبحت المعلومات بمثابة أصول يمكن استخدامها كموارد تنافسية في معظم المنظمات، وضرورة استراتيجية لرفاهية المنظمة ونجاحها المستقبلي بقدر ما هي بمثابة الأكسجين للحياة البشرية (Eckerson, 2002: 3). وإن قدرة المنظمة ونضجها على إدارة جودة معلوماتها يمكن أن يعني الفرق بين النجاح والفشل. لذا أصبحت جودة المعلومات ميزة تنافسية للعديد من المنظمات، تتم مشاركتها بين مختلف صانعي القرار داخل المنظمة وبين شركاء سلسلة التوريد ليس فقط لقياس أو تعديل أو صياغة الاستراتيجيات التنافسية، ولكن أيضاً للتحكم في العمليات اليومية وحل المشكلات على أساس الوقت الفعلي (Al-Hakim, 2003: 3). وإن اتخاذ القرار بناءً على معلومات غير كاملة أو قديمة أو غير متسقة قد يؤدي إلى أحداث سيئة، ولا يقتصر ضعف جودة المعلومات على قطاع التصنيع وتنظيم الخدمات فحسب؛ ويمكن أن يكون أيضاً السبب الجذري للعديد من القضايا ذات الأهمية الوطنية والدولية التي تهيمن على الأخبار (Redman, 2004: 4). وعليه أصبحت جودة المعلومات هي القضية الأولى التي يواجهها العاملون في مجال المعرفة في بيئة اليوم، وذلك بسبب النقص في قياس جودة المعلومات وارتفاع نسبة الضوضاء إلى الإشارة للمحتوى غير الأساسي في مستودعات المعرفة. وأن عملية إدارة معرفة العملاء لا يمكن أن تتجح دون بذل جهد جاد لضمان جودة البيانات، حيث ستكون الحقول غير المأهولة في السجلات موجودة دائماً؛ الأخطاء في إدخال البيانات شائعة جداً؛ وتصبح البيانات من قواعد البيانات المختلفة غير متزامنة مع مرور الوقت (Azemi et al., 2017: 429-430).

وانسجاماً مع مما سبق يرى الباحثان بأن أهمية جودة المعلومات تعد أمراً حيوياً في العديد من السياقات والمجالات، ولها أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات على حد سواء. وهذه بعض الجوانب التي تسلط الضوء على أهمية جودة المعلومات:

1. **اتخاذ القرارات:** المعلومات عالية الجودة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، وإذا كانت المعلومات ذات جودة منخفضة، فإن القرارات المستندة إليها قد تكون غير فعالة أو حتى ضارة.
2. **تحسين الأداء:** توفير معلومات دقيقة وموثوقة يساهم في تحسين أداء المنظمات، ويعزز الفعالية في تحقيق الأهداف، وقد تساعد جودة المعلومات في فهم السوق، وتحليل الاتجاهات، وتحديد الفرص والتحديات.
3. **بناء الثقة:** المعلومات ذات الجودة تساهم في بناء الثقة بين الأفراد والمنظمات. مما يعزز التفاعل الإيجابي والتعاون، وبناء علاقات أقوى وأكثر استدامة مع الآخرين.
4. **التواصل الفعال:** المعلومات الدقيقة تساهم في تحسين التواصل بين الأفراد والمنظمات، مما يقوي العلاقات ويحقق تناغماً أفضل.
5. **الابتكار والتطوير:** المعلومات ذات الجودة تساهم في تحفيز عمليات الابتكار والتطوير، وفهم التحديات وتحديدها والبحث عن حلول فعالة.
6. **الأمان وحماية المعلومات:** تلعب جودة المعلومات دوراً هاماً في ضمان أمان المعلومات، وتساهم في اتخاذ إجراءات أمان فعالة وحماية المعلومات من التلاعب أو الاختراق.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. **التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:** إن التحليل الوصفي مكن الباحثان من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده على وفق آراء المستجيبين البالغ عددهم (115) مستجيباً في شركتي التونسا ومحمود، وذلك عن طريق استخدام عدد من الاختبارات والتمثلة

بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. **تحديد مستوى توافر أبعاد الارتجال التنظيمي:** توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) إن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير الارتجال التنظيمي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (بناء الحل) في الشركتين المبحوثتين، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، ومعامل اختلاف بلغ (12.82%)، وهذه النتائج تشير إلى أن شركتي التونسا ومحمود تركزان بشكل كبير على بعد "بناء الحل"، مما يعكس مدى اهتمامها بتطوير وتنفيذ الحلول الفعالة، والتوازن والاستقرار في توجهاتها الاستراتيجية نحو الابتكار وحل المشكلات. أما ترتيب الأبعاد الأخرى فكانت على التوالي (التعلم، الحدس، الإبداع، التكيف، والابتكار). لذلك يجب على الشركتين المبحوثتين زيادة الاهتمام لجميع أبعاد الارتجال التنظيمي من خلال تعزيز التعلم، الحدس، الإبداع، التكيف، والابتكار. وتشجيع العاملين على استخدام حدسهم في اتخاذ القرارات السريعة، وتطوير أفكار إبداعية، وابتكار حلول جديدة، والتركيز على التعلم المستمر والتكيف مع التغييرات لضمان البقاء والتفوق في بيئة الأعمال الديناميكية لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
2. **تحديد مستوى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية:** بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير الاستدامة التنظيمية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على (البعد الاجتماعي) في الشركتين المبحوثتين، حيث حاز على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.49)، ومعامل اختلاف بلغ (13.07%)، تشير هذه النتائج إلى أن شركتي التونسا ومحمود توليان اهتماماً كبيراً بالبُعد الاجتماعي للاستدامة التنظيمية، مما يعكس التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وتحسين بيئة العمل. مما يبرز التناسق والاستقرار في استراتيجياتها الاجتماعية، ويعزز من استدامتها وسمعتها الإيجابية. أما ترتيب الأبعاد الأخرى فكانت على التوالي (البعد التكنولوجي، البعد البيئي، والبعد الاقتصادي). لذلك يجب على الشركتين المبحوثتين توليان اهتماماً كبيراً بأبعاد الاستدامة التنظيمية من خلال اعتماد ممارسات صديقة للبيئة، وتبني التقنيات الحديثة لتعزيز الابتكار والكفاءة، وإدارة الموارد المالية بفاعلية لضمان النمو المستدام والربحية، مما يساهم في تعزيز مكانتها كشركة مسؤولة ومتوازنة.
3. **تحديد مستوى توافر جودة المعلومات:** تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع فقرات متغير جودة المعلومات جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على متغير جودة المعلومات في الشركتين المبحوثتين، حيث حاز على المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري بلغ (0.51)، ومعامل اختلاف بلغ (13.42%)، لذلك يجب على شركتي التونسا ومحمود زيادة الاهتمام بجودة المعلومات لتحقيق الاستدامة التنظيمية، ويشمل ذلك ضمان دقة، وتوافر، وموثوقية المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات من خلال تبني نظم معلومات فاعلة وتعزيز الشفافية، لتستطيع الشركة تحسين عملياتها، وتوقع التحديات، واستغلال الفرص بفاعلية، مما يعزز من قدرتها على البقاء والنمو في السوق.

جدول (2): التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
الارتجال التنظيمي	بناء الحل	3.90	0.50	12.82	الأولى
	الحدس	3.94	0.60	15.23	الثالثة
	الابداع	3.92	0.60	15.31	الرابعة
	الابتكار	3.91	0.69	17.65	السادسة
	التعلم	3.94	0.54	13.71	الثانية
	التكيف	3.77	0.60	15.92	الخامسة
الاستدامة التنظيمية	المؤشر الكلي للارتجال التنظيمي	3.89	0.45	11.57	الأولى
	البعد الاقتصادي	3.96	0.58	14.65	الرابعة
	البعد الاجتماعي	3.75	0.49	13.07	الأولى
	البعد البيئي	3.75	0.54	14.4	الثالثة
	البعد التكنولوجي	3.97	0.56	14.11	الثانية
جودة المعلومات	المؤشر الكلي للاستدامة التنظيمية	3.85	0.46	11.95	الثانية
	المؤشر الكلي لجودة المعلومات	3.80	0.51	13.42	الثالثة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

4. الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2) مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية، وكشفت النتائج بأن الأهمية الترتيبية للمتغيرات جاءت بمستويات مختلفة وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء عينة البحث بأن هناك توافراً أكثر لمتغير (الارتجال التنظيمي) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.45)، ومعامل اختلاف بلغ (11.75)، وهذا يدل على أن اهتمام شركتي التونسا ومحمود بأبعاد الارتجال التنظيمي من أجل البقاء والنمو المستدام. ويليه متغير (الاستدامة التنظيمية) بالمرتبة الثانية، ومتغير (جودة المعلومات) بالمرتبة الثالثة. لذلك يجب زيادة الاهتمام بهما لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث: ضمن هذا المحور نعرض نتائج اختبار فرضيات التأثير وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، وكما يأتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية في الشركتين المبحوثتين.

يبين الجدول رقم (3) نتائج اختبار تأثير الارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الارتجال التنظيمي والاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.786)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.617) إلى أن ما نسبته (61.7%) من التغير الحادث في الاستدامة التنظيمية يرجع مصدره إلى الارتجال التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (38.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.809) والذي يشير إلى أن

التغير في الارتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الاستدامة التنظيمية بنسبة تغير تعادل (80.9%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعها الصفر (0.690، 0.927). فهذه النتيجة تبين بأن التأثير الإيجابي للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (3): نتائج تأثير الارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R <sup>2</sup>	R	الارتجال التنظيمي
0.927	0.690	0.000	13.497	182.156	0.809	0.617	0.786	
* P < 0.05, d.f = (1, 113), N = 115								

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في جودة المعلومات في الشركتين المبحوثتين.

يبين الجدول رقم (4) نتائج اختبار تأثير الارتجال التنظيمي في جودة المعلومات على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الارتجال التنظيمي وجودة المعلومات على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.540)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0.291) إلى أن ما نسبته (29.1%) من التغير الحادث في جودة المعلومات يرجع مصدره إلى الارتجال التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (70.9%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.616) والذي يشير إلى أن التغير في الارتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في جودة المعلومات بنسبة تغير تعادل (61.6%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للارتجال التنظيمي في جودة المعلومات، كما أن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعها الصفر (0.437، 0.794). فهذه النتيجة تبين بأن التأثير الإيجابي للارتجال التنظيمي في جودة المعلومات، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (4): نتائج تأثير الارتجال التنظيمي في جودة المعلومات

جودة المعلومات								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R <sup>2</sup>	R	الارتجال التنظيمي
0.794	0.437	0.0000	6.812	46.399	0.616	0.291	0.540	
* P < 0.05, d.f = (1, 113), N = 115								

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لجودة المعلومات في الاستدامة التنظيمية في الشريكتين المبحوثتين.

يبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار تأثير جودة المعلومات في الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين جودة المعلومات والاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.811)، وهي معنوية عند مستوى (0.000) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.657) إلى أن ما نسبته تقريباً (65.7%) من التغير الحادث في الاستدامة التنظيمية يرجع مصدره إلى جودة المعلومات، وأن النسبة المتبقية (34.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.214) والذي يشير إلى أن التغير في جودة المعلومات بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الاستدامة التنظيمية بنسبة تغير تعادل (21.4%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لجودة المعلومات في الاستدامة التنظيمية، وتدعم هذه النتيجة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعها الصفر (0.096، 0.331) على التوالي. فهذه النتيجة تبين بأن التأثير الإيجابي لجودة المعلومات في الاستدامة التنظيمية، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثالثة.

جدول (5): نتائج تأثير جودة المعلومات في الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	$R^2$	R	جودة المعلومات
0.331	0.096	0.0005	3.599	107.190	0.214	0.657	0.811	

\*  $P < 0.05$ , d.f = (2,112), N = 115

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

**الفرضية الرابعة:** تتحسن العلاقة التأثيرية للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لجودة المعلومات في الشريكتين المبحوثتين.

بهدف التحقق من حقيقة توسط جودة المعلومات للعلاقة بين الارتجال التنظيمي والاستدامة التنظيمية، وللتأكد من صحة الفرضية الرابعة، واختبار التأثير غير المباشر تم الاعتماد على مصفوفة (Process Procedure for SPSS Version 4.1)، وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط.

أظهرت نتائج تحليل المسار أحادي الاتجاه في الجدول رقم (6) أن التأثير غير المباشر للارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية وبوجود جودة المعلومات كمتغير وسيط كان معنوياً بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (Confidence Interval %95) والتي لا يقاطعها الصفر (0.035، 0.234). فهذه النتيجة تبين بأن التأثير غير المباشر ايجابي، كما ارتفعت قيمة تأثير الارتجال التنظيمي في الاستدامة التنظيمية بنسبة قليلة جداً بنسبة (0.131)، بوجود جودة

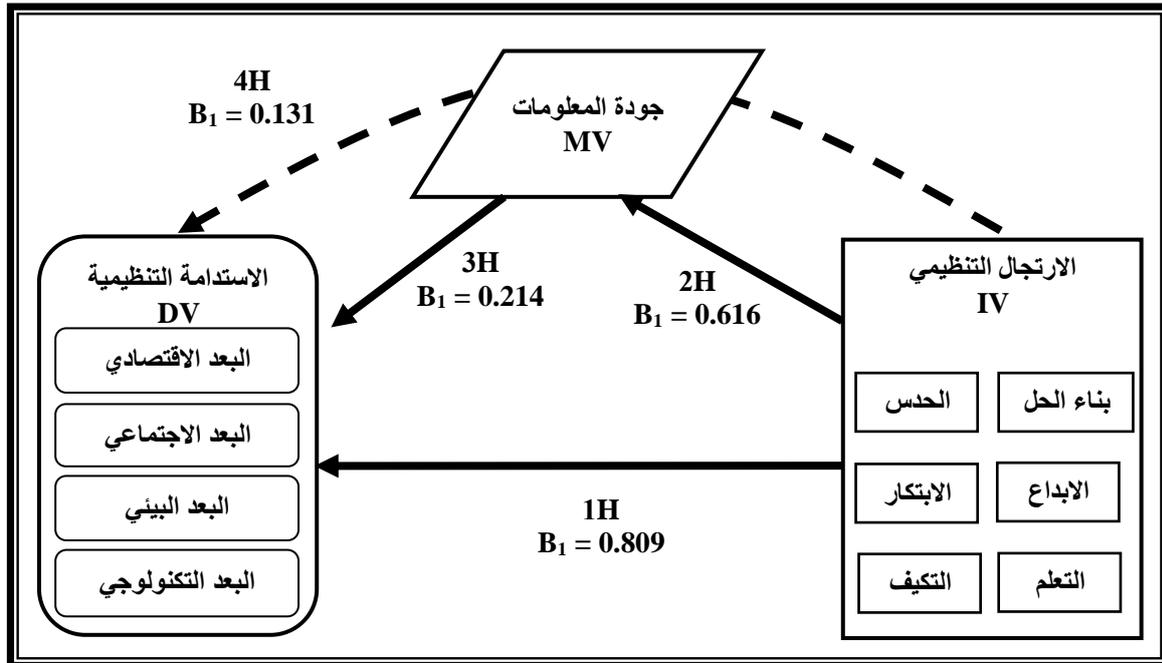
المعلومات كمتغير بسيط، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد بأن متغير جودة المعلومات يتوسط العلاقة التأثيرية بين متغير الارتجال التنظيمي ومتغير الاستدامة التنظيمية، إذ من خلاله تتحسن مؤشرات التأثير بين متغيرات البحث الحالي، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الرابعة.

جدول (6): نتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث الرئيسة

P-value	Confidence %95 Interval		قيمة التأثير	نوع التأثير
	Boot ULCI	Boot LLCI		
0.0000	0.811	0.543	0.677	التأثير $IV \rightarrow DV$
-	0.234	0.035	0.131	التأثير غير المباشر $IV \rightarrow MV \rightarrow DV$
0.0000	0.927	0.690	0.808	التأثير الكلي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

وبناءً على نتائج اختبار فرضيات البحث الحالي، تم بناء الأنموذج الواقعي للبحث والذي يحل محل المخطط الفرضي للبحث، حيث يتضمن جميع الفرضيات التي تم تحقيقها في الجانب العملي. ويبين الشكل رقم (2) الأنموذج الواقعي للبحث الحالي، والذي يتضمن العلاقات المعنوية بين متغيرات البحث الرئيسة.



شكل (2): أنموذج البحث الواقعي

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل اختبار فرضيات البحث.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً. الاستنتاجات

1. تبين في العديد من السياقات التنظيمية، لا يتم تشجيع الارتجال بشكل معياري، مما يزيد من الجانب المخيف للتجربة، وهذا يدفع العديد من العاملين إلى تجنب الارتجال واستخدامه كملاذ أخير وحتى إخفاء استخدامه. ونادراً ما يستخدم في الظروف المواتية ولا يمارس إلى حد الألفة أو الخبرة.
2. تُعدّ المكونات الأساسية للارتجال التنظيمي والمتمثلة بـ(بناء الحل، الحدس، الإبداع، الابتكار، التعلم، والتكيف)، مهمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية. حيث تساهم هذه المكونات في تمكين المنظمات من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتحديات الجديدة، مما يعزز قدرتها على الابتكار وتطوير حلول فاعلة. يُعزز البناء الفاعل للحلول والحدس السليم من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة، بينما يساهم التعلم المستمر والإبداع في تحسين الأداء والتكيف مع الظروف الديناميكية.
3. تُظهر شركتي التونس ومحمود اهتماماً كبيراً بالاستدامة التنظيمية، يعكس سعيهما لتحقيق استمرارية ومرونة تنظيمية طويلة الأمد. هذا الاهتمام يضمن تهيئة الشركتين للتكيف مع التحديات المستقبلية والحفاظ على استقرار أداءها في بيئة عمل دائمة التغيير.
4. تُظهر الشركتين المبحوثتين التزاماً شاملاً بالاستدامة التنظيمية من خلال التركيز على أربعة أبعاد رئيسية. على الصعيد الاجتماعي، تبرز الشركتين اهتمامهما بالمسؤولية الاجتماعية وتحسين بيئة العمل، حيث حصلت على المرتبة الأولى بين الأبعاد، مما يعكس فعالية استراتيجياتها الاجتماعية في تعزيز استقرارها وسمعتها الإيجابية. أما في المجال التكنولوجي، فإنها تعتمد على أحدث التقنيات لتعزيز الابتكار والكفاءة، مما يعكس التزامها بالتطور التكنولوجي وقدرتها على التنافس بفعالية في السوق. كما تُظهر التزامها بالبعد البيئي من خلال جهودها لتقليل التأثير البيئي وتحسين ممارساتها الصديقة للبيئة، مما يعزز سمعتها كشركة مسؤولة ومستدامة. فضلاً عن ذلك، تُركز على الاستدامة الاقتصادية من خلال إدارة مالية قوية وفعالة، تساهم في تعزيز الربحية والنمو المستدام، مما يعكس قدرتها على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.
5. تبين أن جودة المعلومات هي أحد العوامل الحاسمة في تحديد نجاح المنظمات، ولتحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث تساهم في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز الكفاءة التشغيلية. توفر المعلومات الدقيقة والموثوقة أساساً قوياً للتخطيط السليم وتقييم الأداء، مما يساعد في تحديد الفرص والتحديات بفاعلية. من خلال ضمان دقة وشفافية البيانات، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات، مما يعزز استدامتها على المدى الطويل ويعزز قدرتها التنافسية. في النهاية، تلعب جودة المعلومات دوراً محورياً في دعم الابتكار وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية.

### ثانياً. المقترحات

1. لتبني الارتجال التنظيمي، يمكن اتخاذ مجموعة من التدابير والمبادرات التي تهدف إلى تحقيق ذلك، من خلال آليات العمل الآتية:
  - أ. تشجيع الثقافة الابتكارية: تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومرنة.
  - ب. التدريب والتطوير: تقديم برامج تدريبية منتظمة لتعزيز مهارات الحدس، التعلم، والإبداع لدى العاملين، مما يمكنهم من الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص.

- ج. نظم دعم اتخاذ القرار: اعتماد أنظمة دعم اتخاذ القرار التي توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساعد في بناء الحلول واتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة.
- د. المرونة التنظيمية: تكيف الهيكل التنظيمي والسياسات لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل.
- هـ. تحليل الأداء المستمر: مراقبة وتقييم الأداء بانتظام لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتكييف الاستراتيجيات بناءً على النتائج المستخلصة.
2. لتحقيق الاستدامة التنظيمية في شركتي التونسا ومحمود والمتمثلة بالأبعاد الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والاقتصادية، يمكن اعتماد مجموعة من آليات العمل التي تعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام. كما يأتي:
- أ. تعزيز رفاهية العاملين: تقديم برامج رعاية صحية ونفسية شاملة، وتنظيم أنشطة اجتماعية وثقافية لتعزيز روح الفريق ورفع معنويات العاملين.
- ب. تبني التقنيات الحديثة: استخدام تقنيات حديثة وتحليلات البيانات لتحسين العمليات واتخاذ القرارات، مما يعزز الكفاءة التشغيلية والتنافسية في السوق.
- ج. استخدام الطاقة المتجددة: الاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح، لتحسين كفاءة استخدام الطاقة وتقليل البصمة الكربونية للشركة.
- د. التخطيط المالي الاستراتيجي: وضع خطط مالية طويلة الأمد لتحقيق النمو المستدام، من خلال تنويع مصادر الإيرادات وتقليل الاعتماد على مصدر واحد.
3. لتبني جودة المعلومات في شركتي التونسا ومحمود، يمكن اقتراح مجموعة من الخطوات والمبادرات التي تهدف إلى تحقيق ذلك، وهي كالآتي:
- أ. تطوير نظام إدارة البيانات: إنشاء نظام مركزي لإدارة البيانات يجمع، يخزن، ويحلل المعلومات بشكل فعال لضمان دقة وسهولة الوصول إليها.
- ب. تطبيق معايير الجودة: اعتماد معايير وإجراءات واضحة لجمع وتسجيل البيانات لضمان جودتها ودقتها.
- ج. استخدام التكنولوجيا المتقدمة: تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين دقة وسرعة معالجة المعلومات.
- د. تعزيز الشفافية: تعزيز الشفافية في إدارة المعلومات من خلال توفير وصول مناسب للبيانات لجميع الأطراف المعنية داخل الشركة.

#### المصادر

1. Al-Hakim, Latif, (2003), Web based supply chain integration model, In J. Mariga (Ed.), Managing e-commerce and mobile computing technologies, Hershey, PA: IRM Press, pp.183-207.
2. Aljudaibi Samaher, Alsudairi Fahad, Kang Seanjun, & Osei-Bryson Kweku-Muata, (2021), Exploring the Combination of Organizational Improvisation and Organizational Learning in Information Systems Development, AIS Electronic Library (AISeL), Association for Information Systems, Virginia Commonwealth University, Department of Information systems.

3. Al-Mamary, Hasan Y., Shamsuddin A., & Aziati N., (2014), The Relationship between System Quality, Information Quality, and Organizational Performance, *International Journal of Knowledge and Research in Management & E-Commerce*, Vol. (4), No. (3).
4. Arshad Darwina, Razalli Rizal, Julienti Lily, Ahmad Hartini, & Mahmood Rosli, (2015), Exploring the Incidence of strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations, *Asian Social Science*; Vol. (11), No. (24), pp. 105-112.
5. Arshad, Darwina, & Lamsali, Hendrik, (2012), The Role of Information and Memory in shaping Organisational Improvisation, *Knowledge Management International Conference (KMICe)*, Johor Bahru, Malaysia, 4–6 July 2012.
6. Azemi, Nor Athirah, Zaidi, Hazlifah, and Hussin, Norhayati, (2017), Information Quality in Organization for Better Decision-Making, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. (7), No. (12), pp429-437.
7. Banu, Shaik R., Padhi, A., Shukla, Tushar D., Ramakrisnan, H., Thandayuthapani, S. (2023). Impact of Various types of Training Programs on Organizational Sustainability. *Journal of Harbin Engineering University*, Vol. (43), No. (7), pp.621-627.
8. Barbosa, Fernanda Paquelet Moreira, & Davel, Eduardo, (2021), Organizational improvisation: challenges and perspectives for management education, *Cadernos EBAPÉ.BR*, Vol. (19), No. (4), Rio de Janeiro.
9. Bestman, A. E., Chinyere, J. O., & Adebayo, A. A. (2022). Strategic use of information privacy for organizational sustainability. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol. (90), No. (3), pp.517-527.
10. Bilsen, Gijs van, (2010), Leading Organizational Improvisation: An Exploration of The Influence of Leadership Style on Organizational Improvisation, Master's thesis, Business Administration, Innovation & Entrepreneurship, Faculty of Management & Governance.
11. Chaudhary, Manoj Kumar, & Chaudhary, Rajesh Kumar. (2023). Green human resource management for organizational sustainability: lessons from insurance companies in emerging market. *Journal of Emerging Management Studies*, Volume (1), Issue (1), pp.1-19.
12. Chelariu, C., Johnston, W.J., & Young, L., (2002), Learning to Improvise, Improvising to Learn: A Process of Responding to Complex Environments, *Journal of Business Research*, No. (55), pp.141-147.
13. Ciuchta, Michael P., O'Toole, Jay, & Miner, Anne S., (2021), The Organizational Improvisation Landscape: Taking Stock and Looking Forward, *Journal of Management*, Vol. 47, No. 1, pp288–316.
14. Concordet, Jean-Paul, & Haeussler, Maximilian, (2028), "CRISPOR: intuitive guide selection for CRISPR/Cas9 genome editing experiments and screens", *Nucleic Acids Research*, Vol. (46).
15. Cunha, M. P. E., & Magni, M. (2015). Management improvisation. In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (2nd ed.). Blackwell Publishing Ltd.
16. Eckerson, Wayne, W. (2002). Data quality and bottom line: Achieving business success through high quality data (TDWI Series). Seattle, WA: The Data Warehousing Institute.

17. Embury Suzanne M., Missier P., Sampaio S., Greenwood R. Mark & Preece Alun D., (2009), Incorporating Domain-Specific Information Quality Constraints into Database Queries, *Journal of Data and Information Quality (JDIQ)*, Vol. (1), Issue (2), pp1-29.
18. Florez-Jimenez, M. P., Lleo1, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. F. (2024). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Review of Managerial Science*, Volume (18), Issue (6).
19. Gajdosik, Tomas. (2019). Smart tourism destinations? The case of Slovakia. 6th Central European Conference in Regional Science – CERS, 2017. Banská Bystrica, Slovakia.
20. Giesenbauer, B., & Müller-Christ, G. (2020). University 4.0: Promoting the transformation of higher education institutions toward sustainable development. *Sustainability*, Vol. (12), No. (8), pp.1-27.
21. Giustiniano, Luca, Cunha, Miguel Pina, & Clegg, Stewart, (2016), The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of Costa Concordia, *Business Horizons Journal*, Vol. (59), No. (2), p223-232.
22. Gustiah, Indira P., Saluy, Ahmad B., & Nawangsari, Kasmir Lenny C. (2024). Effect of Career Path on Organizational Sustainability Through Innovative Work Behavior. *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*, Vol. (3), No. (1). pp21-31.
23. Hackbert, peter H., (2010), "Using Improvisational Exercises in general education to advance Creativity, Inventiveness and Innovation", *US – China Education Review*, ISSN, Vol. (7), No. (10), pp.10-21.
24. Hadida, Allègre L., & Tarvainen, William, (2014), Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework, *International Journal of Management Reviews*, Vol. (17), No. (4).
25. Horak, S., Arya, B., & Ismail, K. M. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, Vol. (27), No. (4), pp.528-546.
26. Howard, Grant Royd, Lubbem, Sam, & Klopper, Rembrandt, (2011), The Impact of Information Quality on Information Research, *Alternation Special Edition*, Issue (4), pp288–305.
27. Jiang Guoyin, Liu Fen, Liu Wenping, Liu Shan, Chen Yufeng, & Xu Dongming, (2021), Effects of information quality on information adoption on social media review platforms: moderating role of perceived risk, *journal of Data Science and Management*, Xi'an Jiaotong University, Vol. (1), pp13–22.
28. Krzesaj, Marcin, (2019), Information Quality Problems on Websites, *Organization and Management Series*, Silesian University of Technology Publishing House, No. (136).
29. Kumala, Recharidilla Ardyanti, (2015), The Impact of Information Quality and System Quality on User Satisfaction in Web-Based Information System: (Study on the Employees of Bank Rakyat Indonesia Malang), *Journal Administration Basins (JAB)*, Vol. (2), No. (2).
30. Kung, L. A., & Kung, H. J., (2019), Organization improvisational capability: Scale development and validation, *ACM SIGMIS Database*, Vol. (50), No. (2), pp94-110.

31. Lee, P., Hunter, W. C., & Chung, N. (2020). Smart Tourism City: Developments and Transformations. *Sustainability Journal*, Vol. (12), No. (10), pp.1–15.
32. Levallet, Nadege, & Chan, Yolande, (2015), Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation, Thirty Sixth International Conference on Infor Systems, Fort Worth.
33. Leybourne, Stephen A., (2009), Culture and Organizational Improvisation in UK Financial Services, *Journal of Service Science & Management*, No (2), pp.237-254.
34. Limon, İbrahim, & Dilekçi, Ümit, (2020), Organizational improvisation capability of schools: A study of scale adaptation and level determination, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, Vol. (10), No. (4), pp.1147-1182.
35. Nling, T.C., & Naseeruddin, A.M., (2010), Human Resource Management Practices and Organizational Innovation, *Journal of Applied Business Research*, Vol. (26), No. (4), pp.105–115.
36. Nogueira, Elisabete, Gomes, Sofia, & Lopes, João M. (2024). The contribution of the labour practices to organizational performance: The mediating role of social sustainability. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, wiley online library, DOI: 10.1111/beer.12682.
37. Okannebelem, Ihunwo Adaobi, & Victor, Samuel Ogonda. (2023). Human Resource Analytics and Organizational Sustainability of Chemical and Non-Chemical Companies in Rivers State. *International Journal of Advanced Academic & Educational Research*, Vol. (14), No. (12), pp.33–52.
38. Olaleye, Banji R., Babatunde, Bayode O., Lekunze, Joseph N., & Tella, Adeniran R. (2024). Attaining Organizational Sustainability Through Competitive Intelligence: The Roles of Organizational Learning and Resilience. *Journal of Intelligence Studies in Business*, Vol. (13), No. (3), pp.39-54.
39. Rahman, M., Wahab, S. A., & Latiff, A. S. A. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis. *Society & Sustainability*, Vol. (4), No. (2), pp.21-32.
40. Rahman, Mostafizur, Abd Wahab, Sazali, & Abdul Latiff, Ahmad Shaharudin. (2023). The Underlying Theories of Organizational Sustainability: The Motivation Perspective. *Journal of Business and Management Studies*, Al-Kindi Center for Research and Development, Vol. (5), No. (1), pp181-193.
41. Redman, Thomas C., (2004), Data: An unfolding quality disaster, *DM Review Magazine*.
42. Sheikh, Zaid Fawzi Ayoub, (2018), The Role of Innovation in Achieving Beneficiaries' Satisfaction with Application in Azadi Hospital - Erbil, *Al-Rafidain Development Magazine*, Vol. (37), No. (119).
43. Vera, Dusya, & Crossan, Mary, (2004), Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations, *Organization Studies*, Vol. (25), No. (5), pp.727-749.
44. Vuckic, Asmir, (2012), Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management: An Exploratory Research, Master of Science Thesis in the International Project Management, Department of Civil and Environmental Engineering, Division of Construction Management Chalmers University of Technology, Northumbria University, Göteborg, Sweden.

45. Wang, X., Li, X., Zhen, F., & Zhang, J. (2016). How smart is your tourist attraction?: Measuring tourist preferences of smart tourism attractions via a FCEM-AHP and IPA approach. *Tourism Management*, 54, pp.300-320.
46. Zen, Agustian, Ali, Hapzi, Sastrodiharjo, Istianingsih, & Hidayat, Wastam Wahyu. (2024). The Effect of Organizational Commitment, Organization Funding, and Intervening Organizational Performance Towards Organizational Sustainability (on Islamic Boarding). *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, Vol. (3), No. (2), pp.607-616.