

تأثير الوعي الاستراتيجي في ممارسة الارتجال التنظيمي - بحث تحليلي في مقر  
وزارة المالية العراقية

**The effect of strategic awareness in supporting the dimensions of  
organizational improvisation**

**Analytical research at the headquarters of the Iraqi Ministry of Finance**

الباحث / علي طاهر كاظم العبيدي  
وزارة المالية العراقية

أ. متمرس . د صلاح عبد القادر احمد النعيمي

Professor. Salah Abdul Qader Al Nuaimi

Ali taher kadhim

[Ali.ta.alobaidi@gmail.com](mailto:Ali.ta.alobaidi@gmail.com)

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

تاريخ استلام البحث 2022/7/12 تاريخ قبول النشر 2022/9/20 تاريخ النشر 2022/10/17

**المستخلص**

هدف البحث الى اختبار تأثير الوعي الاستراتيجي كمتغير مستقل في الارتجال التنظيمي كمتغير معتمد، وسعيًا لتحقيق ذلك تم الاعتماد على أربعة ابعاد للوعي الاستراتيجي تمثلت بـ (التأمل، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة)، وتم اعتماد ابعاد الارتجال التنظيمي بـ (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، أدراك المخاطر) استناداً الى مقاييس جاهزة.

وقد تم اختيار وزارة المالية العراقية كمجتمع للبحث، اما العينة المقصودة تمثلت بالادارات الوسطى (مدير القسم، مسؤول الشعبة) في الوزارة وتم اختبار الفرضيات من خلال استبانة مدعومة بمقابلات أعدت لهذا الغرض، وقد تم توزيع (92) استبانة لغرض التحليل الاحصائي، وتم استرجاع (84) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة استرجاع بلغت (91.76%)، وتمثلت مشكلة الدراسة بالتعرف على مدى وجود الحاجة إلى الوعي الاستراتيجي في ممارسة الارتجال التنظيمي من خلال ابعاده المذكورة، وقد صيغت على شكل تساؤلات ذكرت في مشكلة الدراسة. ومن أجل معالجة البيانات التي قام الباحث بجمعها من قبل عينة البحث فقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (AMOS V25) وبرنامج (SPSS V25)، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الوزارة تولي الوعي الاستراتيجي اهتماماً نسبياً بسبب تركيزها على الاعمال اليومية نتيجة جملة المخاطبات التي تتلقاها الوزارة من جميع مفاصل اجهزة الدولة،

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الاستراتيجي، الارتجال التنظيمي، التفكير النظامي

**Abstract**

The aim of the research is to test the effect of strategic awareness as an independent variable in organizational improvisation as a dependent variable. innovation, adaptation, opportunity, awareness of risks) based on ready-made metrics. The Iraqi Ministry of Finance was chosen as the research community, and the intended sample was represented by the middle departments (the director of the department, the division official) in the ministry. The hypotheses were tested through a questionnaire supported by interviews prepared for this purpose, and (92) questionnaires were distributed for the purpose of statistical analysis, and (( 84) A valid questionnaire for statistical analysis, that is, with a recovery rate of (91.76%), and the problem of the study was to identify the extent of the

need for strategic awareness in practicing organizational improvisation through its mentioned dimensions, and it was formulated in the form of questions mentioned in the study problem. In order to process the data collected by the researcher by the research sample, the statistical analysis program (AMOS V25) and the SPSS V25 program were relied upon. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the ministry pays relative attention to strategic awareness because of its focus on daily business as a result of the total correspondence received by the ministry from all the joints of state agencies.

*key words : Strategic awareness, organizational improvisation, systemic thinking*

## المقدمة

الوعي الاستراتيجي ليس مفهوماً حديثاً نسبياً، إلا أنه قد تم تجاهله من قبل العديد من المنظمات ورجال الأعمال، فالوعي الاستراتيجي يُعد أحد أكثر المبادئ المقبولة لتجاوز الأعمال التقليدية، والأهم من ذلك، فإن الوعي الاستراتيجي يتعدى جميع نماذج التفكير التقليدية خصوصاً لدى القادة والمدراء، فهو يشكل ميزة تنافسية من خلال ما يحققه من ازدهار ورخاء ومعرفة بمجاهيل واحتمالات المستقبل، انطلاقاً من مضامين الحاضر، فالمنظمات التي لا تمتلك مفكرين سواء قادة أو موظفين ذوي خبرة يمتازون بأسلوب وعي استراتيجي. وفي الجانب الآخر يعد الارتجال التنظيمي بمثابة القلب النابض لجميع منظمات الأعمال سواء الحكومية منها أم منظمات القطاع الخاص، ويختلف الارتجال باختلاف البيئة التي يمارس فيها، فالبيئة ذات الطابع الرسمي التقليدي التي تحكمها القواعد والجراءات والنصوص والقوانين يعد الارتجال فيها خرقاً لجميع تلك القواعد، ويحاسب الشخص أو يؤشر عليه بأنه غير ملتزم وغير منضبط. ومن أجل الاحاطة بموضوعات البحث، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، يتناول الاول منهجية البحث والثاني يتناول الجانب النظري والثالث الجانب العملي والرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث

شهدت بيئة الأعمال بعد منتصف تسعينات القرن الماضي تحولاً في منهجها ومساراتها وطريقة صياغة استراتيجياتها واساليب تنفيذها، ويكمن هذا التحول في تبني مناهج وأساليب إدارية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في مواكبة أعمالها في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتزايدة. وبما أن الوعي الاستراتيجي في المنظمات يمثل عملية فكرية وشعورية وبدنية تسهم في رفع مستوى الأداء وانخفاضه وفقاً لمستوى الوعي الذي يمتلكه الأفراد، سواء العاملين في الإدارة العليا أو الإدارات الوسطى بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة التي تتماشى مع المتغيرات البيئية، ويعد ضرورة حتمية للمنظمات إذا ما اردت مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة في مزاوله اعمالها، يعد الارتجال التنظيمي واحداً من المظاهر التنظيمية التي يمارسها القادة لمواجهة الأزمات التي قد تصيب منظماتهم دون سابق انذار، خصوصاً المنظمات التي تنقصها الخبرة والمعرفة المتراكمة، إلا أن مشكلة الارتجال التنظيمي كمظهر واقعي له العديد من المردودات السلبية أهمها أن المنظمة تتجاهل خبرتها ومعرفتها المتراكمة في اتخاذ القرارات للمشكلات التي تواجهها. ومن هنا برزت مشكلة البحث التي سوف يتم التحري عنها في منظمة حيوية لها تأثير مباشر وغير مباشر على جميع مؤسسات الدولة والاقتصاد الوطني عموماً والا وهي وزارة المالية العراقية.

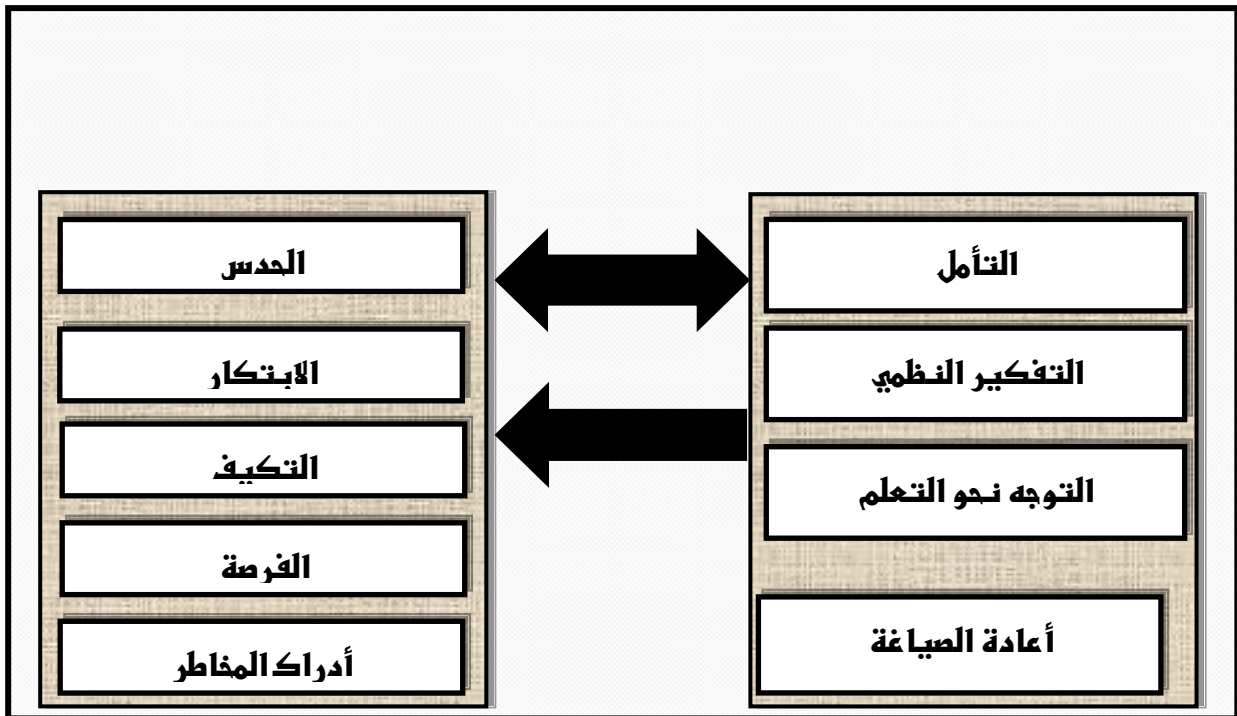
## ثانياً : أهمية البحث

يتناول البحث الحالي مواضيع مهمة ومؤثرة بات تأثيرها واضح المعالم، وتتجلى أهميته الحالية من خلال تناول الربط بين متغيرين يتصفان بالعوامل اللاتقليدية وهما (الوعي الاستراتيجي ، الارتجال التنظيمي) أذ أن كليهما يعد من الموضوعات الحديثة التي تجمع بين مفاهيم وتطبيقات كل من (الاستراتيجية ، السلوك التنظيمي) استناداً إلى متطلبات الظروف البيئية الحالية التي تتسم بالتغير المستمر ودينامية التحولات والظروف المحيطة بالمنظمات. فضلاً عن أهمية الشريحة المستهدفة المتمركز في الادارات الوسطى لوزارة المالية والمتمثلة بـ(مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب)، الذين تتطلب مشاركتهم بتقدير مجمل الظروف العامة التي تواجه الامور المالية في الدولة وتقديم المقترحات والمعالجات اللازمة الى الادارة العليا في الوزارة، كما انهم الأكثر قدرة على تحديد وتشخيص مدى اعتماد قيادات الوزارة على الوعي الاستراتيجي والسماح بالارتجال التنظيمي في مواجهة الظروف المتغيرة.

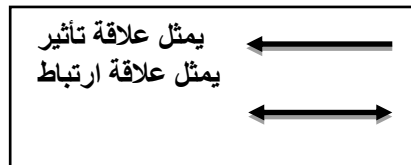
## ثالثاً : أهداف البحث

1. تحديد مستوى امتلاك القادة والادارات الوسطى في وزارة المالية العراقية مجتمع البحث للوعي الاستراتيجي.
2. مدى امتلاك القيادات العليا والادارات الوسطى في الوزارة القدرة على الارتجال التنظيمي
3. محاولة توجيه نظر القيادات العليا و الادارات الوسطى في الوزارة الى دراسة الابعاد التنظيمية في ممارسة عملية الارتجال وجعلها اكثر ملائمة لواقع الاداء المطلوب في ظل بيئة العراق التنظيمية المضطربة
4. اختبار علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي.
5. تحديد مدى تأثير الوعي الاستراتيجي في الارتجال التنظيمي.

## رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



### خامساً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين بعد التأمل والارتجال التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين بعد التفكير النظمي والارتجال التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ما بين بعد التوجه نحو التعلم والارتجال التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ما بين بعد اعادة الصياغة والارتجال التنظيمي .  
الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي في الارتجال التنظيمي، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأمل في الارتجال التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير النظمي في الارتجال التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التعلم في الارتجال التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاعادة الصياغة في الارتجال التنظيمي.

### سادساً : حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : وزارة المالية العراقية – مقر الوزارة.
- 2- الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تبدأ من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث واسترجاعها وتفرغ البيانات والمتمثل الى مرحلة انجازها.

### سابعاً : مجتمع وعينة البحث

تمثل وزارة المالية العراقية مجتمع البحث كونها احد الوزارات المهمة التي ترتبط بتقديم الخدمات للمواطنين اذ بلغ عدد مجتمع البحث فيها (100) فرداً من المسؤولين في القيادات العليا والادارات الوسطى، عدد مدراء الاقسام (54)، عدد مسؤولي الشعب (38)، عدد المدراء العامين مع الوزير والوكيل (8)، وتم اختيار عينة بلغ عددها (92) شخصاً لتمثل الادارات الوسطى للتحري عن أرائهم بشأن مدى وجود الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي في الوزارة.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري

### أولاً : الوعي الاستراتيجي

#### 1. مفهوم الوعي الاستراتيجي

يرتبط الوعي بالذكاء من حيث ماورد في التفسيرات اللغوية ومن حيث المنطق ويشير الباحثون في مجال التعلم أن زيادة الوعي لدى الافراد تحفز استراتيجيات الذكاء لديهم، كما يؤكد (Chamot's, 2005) بأن هنالك نوعين من التعلم، الأول مبني على مهارات اللغة ومميزاتها والثاني ألوعي المبني على المعرفة، الذي يشار اليه بالوعي الاستراتيجي أو الوعي المبني على فهم الافراد لكيفية تطبيق الاستراتيجيات الخاصة، فضلاً عن كيفية التعامل مع الامور (22 : Alzahrani, 2017)، وفي سياق متصل تم تشبيه الاشخاص الذين يملكون الوعي الاستراتيجي من

قبل (1 : Fehr&Huck, 2013) بأنهم يلعبون لعبة، أي أنهم يدركون جيداً أن التفكير في كيفية لعب أي لعبة يتطلب معرفة كيف يفكر اللاعب المقابل، وهذا يعكس قدرة الفرد على توقع النتيجة بشكل مسبق. أي أن الوعي الاستراتيجي يتطلب فهماً كاملاً للقواعد.

ويشير الوعي الاستراتيجي إلى مدى امتلاك الافراد وعياً بالاولويات الاستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن ماهية الاستراتيجية التي يجب أن تمتلكها المنظمة (Davis et al., 2011 : 324)، وتماشياً مع ما سبق يشير الوعي الاستراتيجي حسب رأي كلاً من (Al-Shammari et al., 2021 : 561) إلى الدرجة التي يمكن عندها إدراك عملية إزالة القيود، مع مراعاة الاستراتيجيات التنظيمية، والتوافق مع الإدارة العليا وأعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة والمدير التنفيذي. عندما لا يتوافق تصور الإستراتيجية التنظيمية مع ما تمتلكه الإدارة العليا، فإن هذا يعني أن عملية إزالة القيود التنظيمية لها مستوى وعي استراتيجي أقل، ويجعل الوعي الاستراتيجي الافراد قادرين على إدراك الجوانب الإستراتيجية للمواقف التي يواجهونها، ويمكنهم من استخدام هذه المعرفة (بشكل مقصود) لتحسين القدرة على مواجهة أي مشكلة أو أزمة يتعرضون لها، وذلك من خلال التفكير بطريقة منظمة، كما أن الوعي الاستراتيجي يجعل من الممكن تجسيد المكونات الاستراتيجية للموقف والتحقيق فيها من أجل تطبيق التدابير المناسبة للحفاظ على المعرفة أو تحسينها (Artman et al., 2011 : 3).

ويرى (Young, 2019 : 2) أن الوعي الاستراتيجي هو المهارة التي تمكن الافراد من تمييز الخيارات الناشئة أمامهم، وتجنب المخاطر الكامنة في بيئة ديناميكية، إضافة إلى أن الوعي الاستراتيجي يمكنهم من اتخاذ قرار بشأن الخطوة القادمة بشكل حكيم ومنطقي، كما انه يمكن إدارة المنظمة من أعادة هيكلة الأعمال والتطلع للمستقبل حول طبيعة الاعمال التي ينبغي على المنظمة ممارستها من أجل تحقيق أكبر فائدة ممكنة. إما (Faesil&ali, 2021 : 116) يشير للوعي الاستراتيجي بأنه الدرجة التي تكون فيها تصورات الافراد طريقة مستخدمة في انشاء آلية ترسيم حدود المنظمة من حيث نطاق أعمالها وطريقة توزيع منتجاتها على خدمة العملاء.

ويعرف الباحث الوعي الاستراتيجي بأنه أسلوب للتفكير يمتاز بالرقي والانفتاح يمكن الافراد من الاحاطة بالامور التنظيمية بصورة أبعد مما يرى الآخرون (درجة تصور تتعدى الحدود)، استناداً الى القدرة على استشراف المستقبل والمفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الافضل ومسارات تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وايجاد فرص التغيير الممكنة.

## 2. أبعاد الوعي الاستراتيجي

### أ. التأمل

يعد التأمل بمثابة القدرة على تطبيق المعرفة على المواقف والحقائق الجديدة، والتأمل عنصر حيوي في جميع أنواع التعلم، ويعد ظاهرة ذات أوجه متعددة تنتج تأثيرات كبيرة، ويعد التأمل أمر حاسم لخلق التوليف الشخصي، والتكامل واكتساب المعرفة، والتحقق من صحة المعرفة الشخصية، وحالة عاطفية جديدة، والقرار للأنخراط في نشاط جديد (Turkay et al., 2012 : 9190).

وقد ناقش الباحثون التأمل من وجهات نظر مختلفة لأغراض مختلفة، ويعد التأمل هو مفتاح الافراد لتحويل التجربة الملموسة إلى مفاهيم مجردة، ويعد التأمل ضرورياً للأفراد لاعادة النظر في المهارات والمعارف التي يمتلكونها من

أجل تحسينها، وبالتالي يصبحون بارعين في إدراك أنهم ماهرين ويبنون مهارتهم التي تؤثر على إدارة المنظمة (Chang, 2019 : 95).

بناءً على ماتقدم يرى الباحث ان التأمل يحتاج الى جهد ذهني وإدراك عقلي لتحفيز الوعي الداخلي للفرد فيتأمل الانسان من خلال تجسيد صورة ذهنية أي خلق صورة في العقل لشيء معين ومن ثم التركيز عليه لجعل هذه الصورة مرئية أمام العين .

### ب. التفكير النظامي

يعد مصطلح التفكير النظامي من المصطلحات الحديثة، حيث ظهر في القرن العشرين، ويرجع سبب ظهوره إلى اعتقاد كان سائداً بأن العالم نظامي ، ما يعني أن الظواهر تُفهم على أنها خاصية ناشئة لكل أمرين مترابطين ببعض البعض، فالظهور والترابط هما الأفكار الأساسية للتفكير النظامي (Flood, 2010 : 269).

وقد أدت دراسة حياة العمل في المنظمات إلى ملاحظة العديد من العمليات التفاعلية التي لها دور داخل وخارج المنظمة، وأن تلك العمليات وطريقة ملاحظتها يعد شكل من أشكال التفكير النظامي (Papero et al., 2018 : 2). وينظر للتفكير النظامي على أنه استراتيجية تستخدم فيها المفاهيم النظرية للأنظمة بشكل متعمد لشرح الظواهر الطبيعية المحيطة بالمنظمة والتنبؤ بها، فقد جادل (Verhoeff et al., 2018 : 1) بأن التفكير النظامي لا يجب تعريفه على أنه مجموعة من المهارات ، التي يمكن تعلمها "واحدة تلو الأخرى" ، ولكن بدلاً من ذلك يطلب النظر في خصائص الأنظمة ونظريات الأنظمة المشتقة منها. فالتفكير النظامي هو نهج معرفي يركز على تحديد ونمذجة وتوقع الأنظمة المعقدة ككيانات بدلاً من الظواهر المعزولة، ويعد نهج التفكير النظامي أمراً ضرورياً للعديد من الجهات الفاعلة على المستوى العالمي ، مثل صانعي السياسات والحكومات والباحثين والشركات، وعلى المستوى الفردي (Mambrey et al., 2020 : 1633).

ويرى الباحث أن التفكير النظامي عملية عقلية تتصف بالشمولية لحل مشكلة ما تواجهها المنظمة، وذلك من خلال مساعدة المنظمة على فهم المشكلة وطبيعتها ومسبباتها وأي موضوع له صلة بتلك المشكلة، من خلال التركيز على العلاقات المتبادلة بين الافراد وولائهم للمنظمة بدلاً من التركيز على الاجزاء المسببة للمشكلة نفسها.

### ج. التوجه نحو التعلم

يشير التوجه نحو التعلم إلى اهتمام العاملين في المنظمة وتفاقيهم من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية (Gong et al., 2009 : 765)، ويقصد بالتوجه نحو التعلم على أنه تنظيم التعلم ككل، والذي يتطلب تعزيز قدرة المنظمة على التعلم من خلال اعتماد التعلم ذو الحلقة الثنائية (Double-Loop) الذي يسهل إعادة تقييم المعايير أو النماذج الذهنية (Celuch et al., 2002 : 456).

وقد أثار موضوع التوجه نحو التعلم جدلاً واهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين والمنظرين لعقود من الزمن، وقد أجتذبت مفاهيم مشابهة كـ (تنظيم التعليم) و (التوجيه التعليمي) اهتمام الباحثين في نطاق واسع، فالتوجه نحو التعلم هو نتيجة أساسية للإدارة الفعالة للموارد البشرية، يستند إلى التعلم الفردي للعاملين الذين يشكلون المنظمة، وفي المقابل تتأثر قدرة المنظمة بأكملها على تحفيز التعلم وتوليد معرفة جديدة بنظام الموارد البشرية (Alerasoul et al., 2021 : 1).

ويُنظر إلى التوجه نحو التعلم على أنه قيم تنظيمية تؤثر على ميل المنظمة لتوليد المعرفة، وأن المنظمات بحاجة إلى توظيف أفراد قادرين على اكتساب وتمييز التطورات التكنولوجية الجديدة ومعلومات السوق من البيئة الخارجية، فضلاً عن ذلك يجب أن يتمتع الأفراد في المنظمة بالكفاءة والموهبة لمعالجة المعلومات بفاعلية أثناء إنشاء معرفة جديدة بمعدل أسرع من منافسيهم، كما ويرتبط التوجه نحو التعلم في المنظمات بتجديدها الاستراتيجي، كما ويُنظر إلى التوجه نحو التعلم على أنه وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، باختصار يؤثر التوجه نحو التعلم على الأداء الفردي بقدر ما يؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمة، فالتوجه نحو التعلم هو إتقان المعرفة والمهارات عن طريق الدراسة والخبرة (Sawaeen & Ali, 2020 : 371).

ويرى الباحث بأن التوجه نحو التعلم يمثل الرغبة الداخلية للعاملين والإدارة في المنظمة لأكتساب معارف جديدة وجيدة بأساليب وطرائق حديثة غير تقليدية، فضلاً عن تنظيم افكارهم بهدف اكتساب مهارات اضافية تخولهم تحقيق الاداء الافضل .

#### د. إعادة الصياغة

هو مهارة معرفية تمكن الفرد من رؤية وتقييم الاحداث والحقائق من خلال وجهات نظر مختلفة ترتبط بوعي الافراد بمواطن القوة والضعف في المنظمة، ويعطي الفرد القدرة على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة ونماذج عقلية من أجل تشكيل رؤى وخيارات جديدة للأفعال (Turkay et al., 2012 : 1190). ويرى (Turkay et al., 2012 : 9195) أنه عن طريق إعادة الصياغة يتم فهم المشكلات التي تواجه المنظمة وطبيعتها، ومن ثم جمع المعلومات من خلال أهل الخبرة لأستعمالها في حل هذه المشكلات مع البحث عن أسباب الخطأ التي ترافق العمليات والتفكير بوعي لمعالجتها بالاعتماد على وجهات نظر متعددة.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن عملية إعادة الصياغة تعد جزءاً من عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، وهي عملية مستمرة لتطوير ومراجعة الاستراتيجيات الموجهة نحو المستقبل والتي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها، أستناداً إلى امكاناتها المتاحة والقيود التي تواجهها في اطار البيئة التي تعمل فيها .

#### ثانياً : الارتجال التنظيمي

##### 1. مفهوم الارتجال التنظيمي

يشير الارتجال إلى التصرف في لحظة أنية يؤدي إلى فعل خارجي للاستجابة مع المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة، كما يعكس الارتجال القدرة على فهم العاملين في المنظمة لبعضهم البعض (Adrot, 2003 : 3). وتعد القدرة على الارتجال من الكفاءات الأساسية للإدارة المعاصرة ، كطريقة جديدة للرد على التغيرات، وقد تمت مناقشة الارتجال باعتباره يلعب دوراً في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي والتعلم التنظيمي واعتماد التكنولوجيا والابتكار التجديد والتكيف الاستراتيجي (Scaglione et al., 2019 : 1). وقد يبدو الارتجال للوهلة الأولى عكس ما هو مطلوب في المنظمة، ذلك أن الإجراءات والشكليات والتكرار تحكم المنظمة في كثير من الأحيان، فقد يُنظر إلى الارتجال على أنه مخاطرة أكثر مما هو نهج استراتيجي شامل، فقد يبدو خيار احتياطي فقط عندما لا تعرف المنظمة ما يجب القيام به، في حين أن الارتجال بهذا المعنى هو تناقض مع العديد من الأشياء التي جعلت المنظمات تاريخياً ناجحة، إلا أن هذا التناقض على وجه الخصوص هو الذي جعله مقنعاً لأولئك الذين يفحصون التعلم والنمو والتغيير في السياقات التنظيمية (Wetzel & Tint, 2019 : 47). ويعرف (Ciuchta et al., 2020 : 3)

الارتجال بأنه عملية تحدث من قبل الأفراد أو الفرق أو منظمة بأكملها، ويمكن أن يختلف الارتجال من حيث مقدار النشاط المصمم مسبقاً مقابل التصميم أثناء تنفيذ إجراء جديد.

ويعرف (Yitmen & Ozturk, 2017 : 146) الارتجال التنظيمي بأنه عمل غير مقيد تقوم به المنظمة أو أحد أعضائها كرد فعل على اضطراب غير متوقع في العمل. إما (Xiang et al., 2020 : 5) فيعرفه بأنه ردة الفعل التي يبديها الافراد بناءً على المعلومات المتوفرة لديهم من خلال التعلم السريع والتقييم المستمر للنشاط والتعديلات على ذلك النشاط والذي تقوم به المنظمة.

ويعرف الباحث أن الارتجال التنظيمي بأنه أداة تتعلق بطريقة عمل المنظمة يستعملها القادة والافراد لاستثمار الموارد المادية والمعرفية والعاطفية والاجتماعية بشكل كفوء في الحالات غير المتوقعة التي يمكن ان تواجهها المنظمة عندما يكون هناك القليل من المعلومات المتاحة في ظروف حرجية.

## 2. أبعاد الارتجال التنظيمي

من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الارتجال التنظيمي وأهم أبعاده الفلسفية التي تناولت الموضوع، أتضح أن الارتجال التنظيمي يتم تطويره والتعديل عليه في ضوء قدرة العاملين والادارة على الارتجال في المواقف غير التقليدية، واتخاذ قرارات تكون مناسبة في ظل بيئة تتصف بالدينامية والتعقيد، أخذين بنظر الاعتبار أن تلك القرارات قد تؤدي إلى أضعاف دور المنظمة أو قد ترفع من ادائها وتحقق بذلك ميزة تنافسية، ، لذا ومن أجل التعرف على أبعاد الارتجال التنظيمي قام الباحث بعمل مسح للتعرف على الاتفاق بين الباحثين حول أبعاد الارتجال التنظيمي، وقد أتضح لنا أن الباحثين والكتاب قد اختلفوا فيما بينهم في تحديد ابعاد الارتجال التنظيمي. إذ يشير (Cunha et al., 2014) بأن أبعاد الارتجال التنظيمي تتمثل بـ(الحدس، الابتكار، التكيف ، الفرصة، ادراك المخاطر)، أيضاً يشير (Vuckic, 2012) بأن أبعاد الارتجال التنظيمي تتمثل بـ(الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، ادراك المخاطر)، وعليه يمكن توضيح تلك الابعاد كما يأتي :

### أ. الحدس

يمثل الحدس إحساس داخلي للفرد يخرج بتعبير متعارف عليه من حيث إحساس الفرد اتجاه الآخرين، ويمثل الحدس القدرة الفطرية لدى الفرد، وهو يستند على قدرة الفرد على العمل والتعامل مع المواقف والتحديات أو الصعوبات التي تواجهه في بيئة العمل، إذ يعتمد الفرد في حدسه على المهارات والخبرات و المعارف والفراسة والتبصر التي يمتلكها وتجعله يتمكن من اتخاذ قرار ارتجالي يساهم في حل مشكلة ما أو اتجاه موقف أو إستراتيجية معينة تخص بيئة العمل (الذبحاوي وشعلان، 2019 : 397). ويرى (Gustafsson & Lindahl, 2015 : 2-3) بأن الحدس يؤثر على الأفعال البشرية بشكل كبير، ومن خلال استخدام الحدس يتمكن الفرد من الابداع، فضلاً عن إمكانية التخطيط واختيار القرارات الصحيحة، إذ أن جميع تلك الامور تشير إلى الدور المهم للحدس في عملية الارتجال التنظيمي.

وبناءً عليه يعرف الباحث الحدس بأنه استنتاج ادراكي يستند لتجارب سابقة لصنع القرار بناء على الخبرة والانماط التي جرى تعلمها سابقاً.

### ب. الابتكار

نعيش اليوم في مجتمع عالمي دينامي ومضطرب يمتاز بحركة الاتجاهات الكبرى التي تشمل سرعة التغيير في العولمة والتقدم التكنولوجي، مما تخلق قوى سوق جديدة، ومن أجل البقاء والازدهار في مثل هذه البيئة، فإن الابتكار أمر لا بد منه لأي منظمة، ومع ذلك لم يعد الابتكار يخدم فقط قيمة ومصالح الأفراد أو المنظمات فقط بل والمجتمع أيضاً، لذا يجب أن يكون الهدف النهائي للابتكار بعيد المدى من أجل المساعدة في إنشاء مستقبل ذكي يمكن للناس من الاستمتاع بأفضل جودة ممكنة للحياة، وبالتالي يجب أن يبحث الابتكار عن حلول مأكرة لمعالجة المشكلات المجتمعية الكبيرة والسعي إلى مناهج أكثر استباقية للتنبؤ بالمستقبل غير المؤكد، وتطبيق استراتيجيات لكسر الحواجز أمام المستقبل الذكي (Lee & Trimi, 2016 : 1-2). أن كلمة ابتكار مشتقة من الاسم اللاتيني مبتكر، ويعرف الابتكار على أنه مجموعات جديدة من المعارف والموارد والمعدات وعوامل أخرى جديدة أو قائمة، فالابتكار يقترن بالتغييرات الجديدة التي تحدث في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والأسواق والموارد والمواد والأشكال التنظيمية (Chen et al., 2018 : 2). وفي ذات الموضوع يناقش (Kahn, 2018 : 454) أن المنتجات والخدمات الجديدة هي تعد نتيجة للابتكار المسبق لتلك الخدمة أو المنتج، ويتعلق أيضاً بالبرامج الجديدة والأفكار غير التقليدية. وبناءً عليه يعرف الباحث الابتكار بأنه قدرة الفرد على الاكتشاف وحب الاستطلاع، وهو سمة من السمات العقلية للفرد التي تتطلب الطلاقة والمرونة في إنتاج شيء جديد وغير تقليدي.

### ج. التكيف

إن قدرة العاملين على تعلم مهارات جديدة والتكيف مع تلك التغييرات يصبح عاملاً بارزاً يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وأن دراسة الاداء التكيفي يعد أحد مكونات الاداء الكلي الذي يساعد المنظمة والعاملين على انجاز مهامهم، وقد أصبحت القدرة على التكيف مهمة بشكل متزايد للمنظمات في جميع المستويات التنظيمية خصوصاً بعد ازدياد طبيعة العمل في التعقيد والتغيير والغموض، وهنا برز دور التكيف كنتيجة حاسمة للدور الذي تؤديه في استخدام استراتيجيات تستهدف على وجه التحديد قدرة العاملين على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة وتغيير استجاباتهم بما ينسجم مع الظروف البيئية غير المتوقعة وغير المألوفة وغير المؤكدة المحيطة بالمنظمة (Nelson et al., 2010 : 131-132). ويرى (Coetzee & Stoltz, 2015 : 83) أن التكيف يعد بمثابة بناء مركزي في علم النفس المهني، وذلك للدور الذي يلعبه في بناء حياة العاملين مهنيًا، فضلاً عن تأثيره في جذب عاملين جدد بسبب قدرة المنظمة على القيام بالعمل الرائد، حيث أن المنظمة التي تمتلك قدرة على التكيف تكون لديها مسارات وظيفية قليلة الضبابية. ويرى (Hirschi et al., 2015 : 2) أن التكيف يعد قوة أو مورد يربط الفرد في البيئة المحيطة بالمنظمة، بنفس الطريقة التي يتم بها ربط الهوية بالدور الاجتماعي، وقد عرف (Maggiore et al., 2013 : 438) التكيف على أنه قدرات الأفراد في التعامل مع المهام الحالية والمتوقعة، والانتقالات والصدمات في الأدوار المهنية التي يشغلونها.

وبناءً عليه يعرف الباحث التكيف بأنه قدرة الفرد في محاولة البقاء والاستمرار في التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة و مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة.

### د. الفرصة

تسعى منظمات الأعمال إلى التميز وذلك من خلال عدة استراتيجيات وخطط عمل ومن أهمها العمل على جذب المهارات أو العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات والمعارف المتميزة والتي تمثل رأس مالها الفكري والحكيم

التي يجعل منها قدرة على التميز وتحقيق الريادة والاستقرار على المستوى الداخلي لبيئة العمل وكذلك مواجهة التحديات الخارجية في السوق وتحصل على موقع متميز في البيئة التنافسية ( Tay et al., 2017 :547). وان الفرص تمثل قدرة الفرد والمنظمة على حد سواء من استغلال الظروف بناءا على المهارات التي تمتلكها في تنظيم المعلومات وتخطيط المشاريع أو الموارد التنظيمية، وبالتالي تساعد هذه المهارات على التخطيط والتنظيم بشكل كبير مما يعزز من كفاءة ومهارة الفرد في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض بيئة العمل، ومن أهم هذه المهارات هي مهارات تحديد الأولويات، والقدرة على إدارة الوقت، وإدارة المهام والموارد ومهارات التنسيق في مواجهة جميع المواقف في بيئة العمل (Hallett et al., 2017 : 578). وبناءً عليه يعرف الباحث الفرصة بأنها : قدرة المنظمة على استغلال الظروف التي تتاح امامها واستثمار امكاناتها معتمدة في ذلك على المهارات التي تمتلكها في تنظيم المعلومات وتخطيط المشاريع او الموارد التنظيمية.

#### ٥. إدراك المخاطر

تعد المخاطر متأصلة في أي مجال من مجالات الحياة والعمل، وترتبط المخاطر بمجموعة متنوعة من الظروف والعوامل التي تؤثر على النتيجة الايجابية للقرارات المتخذة من قبل المنظمة، وقد ينشأ عامل الخطر ويكون له تأثير على أي منظمة بغض النظر عن درجة قوتها واستدامتها في السوق، وهذا التأثير يعد قاعدة لها طابع سلبي أو ايجابي على المنظمة حسب نوع وطبيعة الخطر وكيفية التعامل معه (Svitlana et al., 2019 : 1562). وتعرف المخاطر على أنها شكل أو آخر من أشكال فقدان النقد المرتبط بالخسائر في شكل نفقات إضافية أو دخل أقل من المستوى المخطط له، وغني عن القول أن المخاطرة هي سمة أساسية لنشاط ريادة الأعمال، بمعنى آخر ترتبط ريادة الأعمال ارتباطاً مباشراً باحتمالية وجود تهديدات معينة، وهو أمر طبيعي تماماً لهذا النوع من النشاط، فإدارة المخاطر هي عنصر أساسي في الأنشطة الاستراتيجية لأي منظمة (Filyppova et al., 2019 : 6047). وأن المنظمات التي تدعم الارتجال التنظيمي بشكل كبير يمكن أن تقلل من تأثير المخاطر التي تتعلق بها وبالأفراد الذين ينظرون إلى نفس الخطر بطرق مختلفة، وهذا له علاقة مع تجربة الفرد والقيم والمحفزات وغيرها ( Vuckic, 2012 : 20).

وبناءً عليه يعرف الباحث إدراك المخاطر بأنه العمل على تقليل تأثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بها من خلال التحسب المستمر و معرفة ماهية المخاطر المحتملة ومسبباتها.

#### المبحث الثالث

##### الجانب العملي

#### أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تتناول الفقرة الحالية من هذا المبحث اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بـ الوعي الاستراتيجي بإبعاده (التأمل، التفكير النظمي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) والمتغير التابع المتمثل بـ الارتجال التنظيمي، إذ سيستعمل معامل الارتباط (بيرسون Pearson) في بيان قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+0.3 إلى +0.7)، وإيجابياً مقبولا عندما يكون (1 إلى +0.3)، فيحين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون (-0.3 إلى -0.7)، وسلبياً ضعيفاً عندما يكون (-0.3 إلى 0).

# 1. اختبار فرضية البحث الرئيسة الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي)

بلغ معامل الارتباط بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي (0.702) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي مع الارتجال التنظيمي بموجب ما تقدم تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي بدلالة ابعاده في الوزارة المبحوثة.

اما فيما يخص العلاقة بين الوعي الاستراتيجي وابعاد الارتجال التنظيمي فنلاحظ من الجدول ادناه وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي وبين ابعاد المتغير التابع مجتمعة (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، ادراك المخاطر) بلغت قيمة معامل الارتباط (0.664، 0.674، 0.505، 0.622، 0.519) اي قبول الفرضية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي وبين ابعاد الارتجال التنظيمي"

الجدول (1) نتائج علاقات الارتباط بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي

الارتجال التنظيمي	ادراك المخاطر	الفرصة	التكيف	الابتكار	الحدس	المتغير التابع المتغير المستقل
0.473**	0.379**	0.416**	0.271*	0.427**	0.506**	التأمل
0.662**	0.505**	0.602**	0.487**	0.636**	0.588**	التفكير النظمي
0.591**	0.395**	0.490*	0.430**	0.591**	0.607**	التوجه نحو التعلم
0.583**	0.428**	0.542**	0.484**	0.568**	0.472**	إعادة الصياغة
0.702**	0.519**	0.622**	0.505**	0.674**	0.664**	الوعي الاستراتيجي

## ثانياً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

لاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي) من خلال التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.821 + 0.738 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الوعي الاستراتيجي في الارتجال التنظيمي (84.297) وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.492) يتضح بان الوعي الاستراتيجي تفسر ما نسبته (49.2%) من المتغيرات التي تطرأ على الارتجال التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (50.8%) فتعود الى متغيرات غيرها غير داخلة في هذا البحث ، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.738) بان زيادة الوعي الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الارتجال التنظيمي بنسبة (73.8%)، بلغت قيمة

الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.821)، بمعنى عندما يكون الوعي الاستراتيجي مساويا للصفر فإن الارتجال التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التأمل والارتجال التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.911 + 0.378 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التأمل في الارتجال التنظيمي (25.054). وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التأمل والارتجال التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.224) يتضح بان بعد التأمل يفسر ما نسبته (22.4%) من المتغيرات التي تطرأ على الارتجال التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (77.6%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.378) بان زيادة بعد التأمل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الارتجال التنظيمي بنسبة (37.8%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.911)، بمعنى عندما يكون بعد التأمل مساويا للصفر فإن الارتجال التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي والارتجال التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي :

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.405 + 0.567 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التفكير النظمي في الارتجال التنظيمي (67.714). وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي والارتجال التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.438) يتضح بان بعد التفكير النظمي يفسر ما نسبته (43.8%) من المتغيرات التي تطرأ على الارتجال التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (56.2%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.567) بان زيادة بعد التفكير النظمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الارتجال التنظيمي بنسبة (56.7%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.405)، بمعنى عندما يكون بعد التفكير النظمي مساويا للصفر فإن الارتجال التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوجه نحو التعلم والارتجال التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي :

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.497 + 0.509 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التوجه نحو التعلم في الارتجال التنظيمي (46.630). وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التوجه نحو التعلم والارتجال التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.349) يتضح بان بعد التوجه نحو التعلم يفسر ما نسبته (34.9%) من المتغيرات التي تطرأ على الارتجال التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (65.1%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث .و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.509) بان زيادة بعد التوجه نحو التعلم بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الارتجال التنظيمي بنسبة (50.9%) . بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.497)، بمعنى عندما يكون بعد التوجه نحو التعلم مساوياً للصفر فان الارتجال التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد اعادة الصياغة والارتجال التنظيمي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.381 + 0.549 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد اعادة الصياغة في الارتجال التنظيمي (44.830) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد اعادة الصياغة والارتجال التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.340) يتضح بان بعد اعادة الصياغة يفسر ما نسبته (34%) من المتغيرات التي تطرأ على الارتجال التنظيمي اما النسبة الباقية والبالغة (66%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث .و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.549) بان زيادة بعد اعادة الصياغة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الارتجال التنظيمي بنسبة (54.9%) . بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.381)، بمعنى عندما يكون بعد اعادة الصياغة مساوياً للصفر فان الارتجال التنظيمي لن يقل عن هذه القيمة.

الجدول (2) نتائج علاقات التأثير بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي

الترتيب	الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	المتغير المعتمد	ابعاد الوعي الاستراتيجي
4	معنوي	0.000	3.94	25.054	0.224	0.378	1.911	الارتجال التنظيمي	التأمل
1	معنوي	0.000		67.714	0.438	0.567	1.405		التفكير النظامي
3	معنوي	0.000		46.630	0.349	0.509	1.497		التوجه نحو التعلم
2	معنوي	0.000		44.830	0.340	0.549	1.381		اعادة الصياغة
	معنوي	0.000		84.297	0.492	0.738	0.821		الوعي الاستراتيجي

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

- بناءً على نتائج الجانب العملي توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها :
1. أن للوعي الاستراتيجي بشكل عام تأثيراً وعلاقة وثيقة تتناسب طردياً وبشكل معنوي مع الارتجال التنظيمي . كما تؤثر ابعاد الوعي الاستراتيجي بأبعاد الارتجال التنظيمي وترتبط معها بعلاقة معنوية ، ما يعني ان الاهتمام بالوعي الاستراتيجي من قبل الوزارة يمكن أن يؤدي الى تحسين عمليات الارتجال التنظيمي في مواجهة الظروف المتغيرة المتسارعة .
  2. أن الوزارة تولي الوعي الاستراتيجي اهتماماً محدود نسبياً وتعود اسباب ذلك الى التركيز على انجاز الاعمال اليومية نتيجة جملة المخاطبات التي تأتي للوزارة من جميع مؤسسات ومفاصل اجهزة الدولة ما يجعل التفكير بالمستقبل والاهتمام بتنشيط حالة الوعي الاستراتيجي محدوداً بسبب الظروف الصعبة التي تواجه الوزارة نتيجة محدودية الاستقرار السياسي والمجتمعي .
  3. أن الادارة العليا تحتاج لفهم أكبر واستيعاب أكثر واعطاء الثقة للادارات الوسطى في الوزارة لغرض منحهم الصلاحيات اللازمة لمشاركتهم في وضع الاهداف واستغلال الطاقات المتوافرة لديها ووضعها بالاتجاه الصحيح .
  4. اظهرت النتائج بمحدودية قدرة القادة على رؤية الانظمة بشكل كلي من خلال صعوبة فهم مراكز القوة والانماط والعلاقات المتبادلة والتي تشكل سلوكيات الانظمة لأتخاذ اجراءات مناسبة .
  5. أن الادارة العليا في الوزارة تشجع الادارات الوسطى الى حد ما وبدرجة متوسطة لتحقيق النجاح المنظمي.
  6. اشارة النتائج أن الادارة العليا بحاجة الى تمكين الافراد في الادارات الوسطى على تقييم الاحداث والحقائق وتحليل وتفسير المعلومات لأتاحة الفرصة لهم في اعادة صياغة القرارات تبعاً للظروف المحيطة .
  7. أتضح من خلال النتائج بأن هناك اهمية متوسطة تظهر في تعزيز القدرة على الحدس لتسهيل تبني اجراءات العمل المرنة في صنع القرار وأتباع افضل السبل في تقديم الخدمات المالية للمواطنين والمتعاملين مع هذه الوزارة .
  8. تشير النتائج بأن هنالك قدرة لابأس بها من قبل قيادات الوزارة بأتباع اساليب ابتكارية حسب الممكن لأستغلال الفرص المتاحة.

### ثانياً : التوصيات

- اعتماداً على الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، يوصي الباحث بما يأتي :
1. ضرورة الاهتمام بتنمية الوعي الاستراتيجي في عقول أصحاب القرار داخل الوزارة ، وهذا بدوره ينعكس ايجابياً على رفع القدرة والقابلية على عمليات الارتجال التنظيمي لمواجهة المتغيرات السريعة.
  2. هناك ضرورة وحاجة ملحة لتبني اسلوب الوعي الاستراتيجي وتنمية قدرات القيادات في وزارة المالية واعتماده بدرجة اكبر لصنع قرار مدروس خالي من الاخطاء.

3. ضرورة اشراك قيادات الوزارة ومسؤولي الادارات الوسطى في برامج تدريبية وتطويرية تعزز قدراتهم في مجال التأمل لزيادة وعيهم في تطبيق المعرفة .
4. على الوزارة أن تقوم بأختيار مدراء اقسام ومسؤولي شعب ممن لديهم مؤهلات علمية كافية ومنحهم المعلومات اللازمة لإنجاز الاعمال الموكلة لهم على اتم وجه.
5. ينبغي على الإدارة العليا في الوزارة أن تعمل على استيعاب الادارات الوسطى واعطائها ثقة أكبر من الممنوحة لهم. إضافة الى منحهم الصلاحيات اللازمة لمشاركتهم في وضع الاهداف واستغلال الطاقات المتوفرة لديها ووضعها بالاتجاه الصحيح. ويعتقد الباحث بأن هذا لا يحدث الا من خلال الاتي :
  - أ. الاحتفاظ بالموظفين الكفؤين من ذوي الافكار الخلاقة.
  - ب. العمل بأساليب ابتكارية للتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة التي تواجهها الوزارة.
  - ج. تقديم خدماتها وفق معدلات اللاتأكد المنخفضة.
  - د. تطبيق عقوبات فعالة وصارمة بحق الموظف المسيء والفساد
  - و. ضرورة اشراك رجال الاعمال والاقتصاد والتجار عند صنع القرارات المالية في البلد.
6. ضرورة تمكين الادارات الوسطى في الوزارة من قبل الادارة العليا وذلك لرفع قدراتهم على الارتجال اثناء العمل لتسيير معاملات المواطنين بالشكل الذي لا يضر بالمصلحة العامة وضمن القوانين النافذة .
7. ضرورة تعزيز القدرة على الحدس بشكل كفوء وفعال لتسهيل اجراءات العمل والقضاء على الروتين والبيروقراطية، وذلك من أجل تسهيل معاملات المواطنين وتقديم خدمة ذات جودة عالية.
8. العمل على اعتماد القرارات المتخذة باتباع اساليب ابتكارية من قبل الفريق كونها لم تأتي عن عدم دراية بل عن خبره والتي تؤدي الى ابتداع طرائق مثيرة في حل المشكلات المهمة واستغلال الفرص في جميع مجالات العمل.

## المصادر

### المصادر العربية

أولاً : البحوث المنشورة والدوريات

1. الذبحاوي، عامر عبد الكريم، وشعلان، منذر عباس، (2019)، " أثر الارتجال التتظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف"، بحث منشور، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 55.

### المصادر الأجنبية

#### A. Master Thesis

1. Alzahrani, Ibrahim, (2017), " Exploring the Effects of Language Learning Strategy Instruction on Saudi EFL College Students' Strategy Awareness and Proficiency ", Thesis for the degree of Doctor of Philosophy University Of Southampton.
2. Vuckic, Asmir, (2012), " Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management ", Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management, Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management.

#### C. Published Research

3. Adrot, Anouck, (2003), " Crisis response, organizational improvisation and the dispassionate communicative genre during the 2003 French heat wave ", Crisis response, organizational improvisation and the dispassionate communicative genre in the 2003 French heat wave.
4. Alerasoul, S., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. Human Resource Management Review, 100854. Doi:10.1016/j.hrmr.2021.100854.
5. AL-Shammari, . Mahdi & Bandar, & Shamran, Muntadher Kadhim, (2021), " The role of customer relationship management in achieving strategic awareness through the mediating role of competitive priorities ", Ilkogretim Online - Elementary Education Online, Year; Vol 20, Issue 4, doi: 10.17051/ilkonline.2021.04.60.
6. Artman, Henrik & Brynielsson, Joel & Johansson, Björn JE & Trnka, Jiri, (2011), " Dialogical Emergency Management and Strategic Awareness in Emergency Communication ", Dialogical Emergency Management, Proceedings of the 8th International ISCRAM Conference – Lisbon, Portugal.
7. Celuch KG, Kasouf CJ, Peruvemba V (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. Ind. Mark. Manag. 31:545-554.
8. Chang, B. (2019). Reflection in learning. Online Learning, 23(1), 95-110. Doi:10.24059/olj.v23i1.1447.

9. Chen, J., Yin, X., & Mei, L. (2018). Holistic Innovation: An Emerging Innovation Paradigm. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 1–13. Doi:10.1016/j.ijis.2018.02.001.
10. Ciuchta, M. P., O'Toole, J., & Miner, A. S. (2020). The Organizational Improvisation Landscape: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Management*, 014920632096698. Doi:10.1177/0149206320966987.
11. Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83–91. Doi:10.1016/j.jvb.2015.04.012.
12. Davis, Peter S & Allen, Joseph A & Dibrell, Clay, (2012), “ Fostering strategic awareness at an organization's boundary “, *Leadership & Organization Development Journal*, Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437731211229287.
13. Faesil, Mahmood Zahim & Ali, Shafaa Mohamed, (2021), “ Enterpreneurial Marketing Under Strategic Awareness “, *International Journal Of Research In Social Sciences And Humanities*, Vol 11, Issue 2; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v11i02.014>.
14. Fehr, Dietmar & Huck, Steffen, (2013), “ Who knows it is a game? On rule understanding, strategic awareness and cognitive ability “, *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung ggmbh Reichpietschufer, Germany*, [www.wzb.eu](http://www.wzb.eu).
15. Filyppova, Svitlana & Bashynska, Iryna & Kholod, Borys & Prodanova, Larysa & Ivanchenkova, Larysa & Ivanchenkov, Viacheslav, (2019), “ Risk Management Through Systematization: Risk Management Culture “, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication, DOI: 10.35940/ijrte.C5601.098319.
16. Flood, R. L. (2010). The Relationship of “Systems Thinking” to Action Research. *Systemic Practice and Action Research*, 23(4), 269–284. Doi:10.1007/s11213-010-9169-1.
17. Gong. & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *The Academy of Management Journal*., 52(4), 765–778.
18. Gustafsson, C., & Lindahl, M. (2015). Improvisation – An emergence theory perspective. *Culture and Organization*, 23(3), 177–196. Doi:10.1080/14759551.2015.1021801 .
19. Hallett, Toni Lyn & Gerber, Leah R & Moritz, Max A & Schwartz, Mark W & Stephenson, Nathan L & Tank, Jennifer L & Williamson, , Matthew A & Woodhouse, Connie A, (2017), “ Navigating translational ecology: creating opportunities for scientist participation “, *TRANSLATIONAL ECOLOGY*, The Ecological Society of America, [www.frontiersinecology.org](http://www.frontiersinecology.org).

20. Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1–10. Doi:10.1016/j.jvb.2014.11.008.
21. Kahn, Kenneth B, (2018), “ Understanding innovation “, Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. All rights reserved, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>.
22. Lee, S. M., & Trimi, S. (2016). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 1–8. Doi:10.1016/j.jik.2016.11.001.
23. Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437–449. Doi:10.1016/j.jvb.2013.07.001.
24. Mambrey, S., Timm, J., Landskron, J. J., & Schmiemann, P. (2020). The impact of system specifics on systems thinking. *Journal of Research in Science Teaching*. Doi:10.1002/tea.21649.
25. Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., & Herman, J. L. (2010). Strategic information provision and experiential variety as tools for developing adaptive leadership skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 131–142. Doi:10.1037/a0019989.
26. Papero, D., Frost, R., Havstad, L., & Noone, R. (2018). Natural Systems Thinking and the Human Family. *Systems*, 6(2), 19. Doi:10.3390/systems6020019.
27. Pina e Cunha, M., Clegg, S., Rego, A., & Neves, P. (2014). Organizational Improvisation: From the Constraint of Strict Tempo to the Power of the avant-Garde. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 359–373. Doi:10.1111/caim.12076.
28. Sawaeana, Fahad Awad Aber & Ali, Khairul Anuar Mohd, (2020), “ The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of smes: The mediating role of innovation capacity “, *Management Science Letters*, doi: 10.5267/j.msl.2019.8.033.
29. Scaglione, V. L. T., Meyer, V., & Mamédio, D. F. (2019). Improvisation in Higher Education Management: Coping with Complexity and Organizational Dynamics. *Global Journal of Flexible Systems Management*. Doi:10.1007/s40171-019-00215-8.

30. Tay, Lee-Chin & Tan, Fee-Yean & Yahya, Khulida Kirana, (2018), “ THE POWER OF ABILITY-MOTIVATION-OPPORTUNITY ENHANCING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL ETHICAL CLIMATE “,
31. Turkay, Muhsin & Sariisik, Mehmet & Calman, Iskender, (2012), “ Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey “, African Journal of Business Management Vol.6 (32), DOI: 10.5897/AJBM11.250.
32. Verhoeff RP, Knippels MCPJ, Gilissen MGR and Boersma KT (2018) The Theoretical Nature of Systems Thinking. Perspectives on Systems Thinking in Biology Education. Front. Educ. 3:40. Doi: 10.3389/feduc.2018.00040.
33. Wetzel, R., & Tint, B. (2019). Using Applied Improvisation for Organizational Learning in the Red Cross Red Crescent Climate Centre. Palgrave Studies in Business, Arts and Humanities, 47–73. Doi:10.1007/978-3-319-99049.
34. Yitmen, Ibrahim & Ozturk, Gozde Basak, (2017), “ Organizational Improvisation in Contracting Firms: A Capability for Overcoming the Project Complexities “, 13th International Conference on Organization, Technology and Management in Construction.
35. Young, Juan Humberto, (2019), “ Mindfulness-Based Strategic Awareness Training - MBSAT: Mindfulness Training for Today’s World of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) “, White Paper, MBSAT.