

دور القيادة الابداعية في الارتجال الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل

أ.م. محسن عثمان حسن
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل
Muhsin.hassan@su.edu.krd

أ.د. أحلام إبراهيم ولي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة صلاح الدين/أربيل
Ahlam.waly@su.edu.krd

المستخلص:

يسعى البحث الحالي لتسليط الضوء على أبعاد القيادة الإبداعية (قوة تأثير القائد، الكفاءة وتحمل المسؤولية، والثقة في النفس والتابعين) التي يمارسها مديرو المصارف الحكومية في مدينة أربيل خلال نشاطاتهم اليومية وأثرها في الارتجال الإستراتيجي بأبعادها (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد، والذاكرة المنظمية)، وعليه فقد تم إعداد مخطط إفتراضي يتضمن متغيرات البحث وأبعادها، فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية، كما واستخدم الباحثان منهج الإحصاء الوصفي، فضلاً عن إستيعانتهما بإستمارة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم توزيع (111) إستمارة على عينة من المديرين العاملين في المصارف الحكومية والبالغ عددهم الكلي قرابة (143)، وتم إستعادة (100) نسخة منها صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم الإجابة على جميع فقراتها من قبلهم، كما وتم إستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية لإختبار الفرضيات الخاصة بالبحث. ونتيجةً لقلّة الدراسات التي تناولت علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة، لذا تم التطرق إليها ضمن إطار شمولي، كما وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة إرتباط بين القيادة الإبداعية والارتجال الإستراتيجي ومع إزدياد ممارسة القيادة الإبداعية من قبل المديرين يزداد مستوى الارتجال الإستراتيجي لديهم، وذلك من خلال وصف وتحليل إجاباتهم على الفقرات المتعلقة بكل المتغيرين، واعتماداً على ذلك فقد قدم الباحثان مجموعة من المقترحات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات لغرض الاستفادة منها من قبل المصارف المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الارتجال الإستراتيجي، المصارف الحكومية، مدينة أربيل.

The role of Creative Leadership In Strategic Improvisation An analytical study of the Opinions of a Simple Government Banks Managers in The City of Arbil

Prof. Dr. Ahlam Ebrahim Waly
College of Administration and Economics
Salahaddin university/Arbil

Assist. Prof. Muhsin Othman Hassan
College of Administration and Economics
Salahaddin university/Arbil

Abstract:

The Current Research seeks to shed light on the dimensions of creative leadership (power of influence of the leader, competence and responsibility, and self-confidence and subordinates) practiced by managers of government banks in the city of Erbil during their daily activities and its impact on strategic improvisation in its

dimensions (strategic alertness, strategic agility, resource utilization, and memory. the organization). Accordingly, a hypothetical scheme was adopted that includes the research variables and their dimensions, as well as the formulation of a number of main and sub hypotheses, and the researchers also used the descriptive method of statistics, as well as their use of the questionnaire form as a main tool for data collection. In which (111) forms were distributed to a sample of managers working in Governmental banks, whose total number is about (143), and (100) copies of which are valid for statistical analysis have been recovered, all of which were answered by them. A number of statistical tools and methods were used to test the hypotheses of the research. As a result of the lack of studies that dealt with the influence relationship between the main research variables, so they were radicalized within a holistic framework. The research conclusions, the most important of which are: the existence of a correlation between creative leadership and strategic improvisation and with the increase in the practice of creative leadership by managers, their level of strategic improvisation increases. By describing and analyzing their answers to the paragraphs related to both variables. Depending on that, the researchers presented a set of proposals consistent with those conclusions for the purpose of benefiting from them by the banks in question.

Keywords: Creative leadership, Strategic improvisation, Government banks, Erbil city.

المقدمة

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محوراً هاماً للتطوير والتغيير في جميع المنظمات لما لها من قدرة على جمع الأفكار الجديدة ورسم رؤية مستقبلية لها، وتعمل على توفير مناخ يشجع على الإبداع والابتكار والارتجال، وهي ضرورية في العصر الحديث لمواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه المنظمات في شتى المجالات، حيث إن منظمات اليوم بدون قيادة إبداعية يُحكم عليها بالفشل لأن العصر هو عصر الإبداع والتطور التكنولوجي. وإذا كان الارتجال الاستراتيجي هو طريقة متطورة يتبعها القادة المبدعين لصياغة الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية، فإنه يمثل طريقة فعالة لتوليد الأفكار الجديدة من قبل القادة المبدعين وتنفيذها في الوقت نفسه. وعليه فإن اختيار موضوع البحث الحالي جاء لتسليط الضوء على القيادة الإبداعية في المصارف الحكومية في مدينة أربيل ودورها في الارتجال الاستراتيجي، وذلك ضمن إطار شمولي تألف من أربعة مباحث، إذ خُصص المبحث الأول لمنهجية البحث والدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فتضمن الجانب النظري للبحث، في حين شمل المبحث الثالث الجانب العملي أو التطبيقي، وأخيراً الاستنتاجات والمقترحات في المبحث الرابع.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

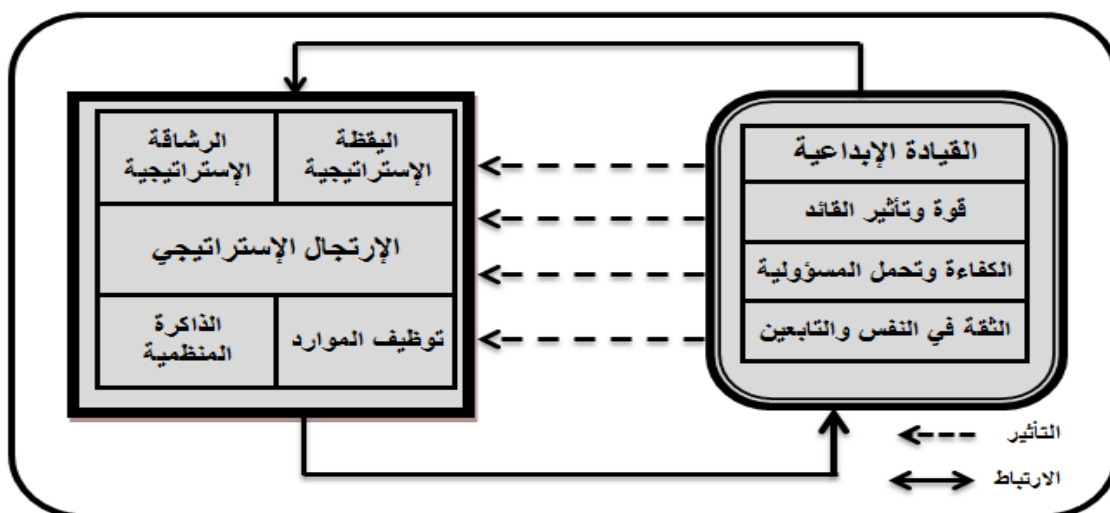
تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق الآتي:

أولاً. مشكلة البحث: القيادة هي عبارة عن منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين وتحريكهم في اتجاه محدد ومخطط، وذلك بحثهم على العمل الدؤوب وإستخراج الطاقات الكامنة المخزونة لدى الأفراد العاملين (النشار، ٢٠١٨: ٣)، بينما يُعد الارتجال الإستراتيجي بمثابة خيارات إستراتيجية وحلول آنية لتكثيف المنظمة مع ظروف وأحداث غير متوقعة ضمن البيئة

الديناميكية المحيطة بها (الشرماني، ٢٠١٩: ١٠)، ومن هنا برزت مشكلة البحث الحالي نتيجة إدراك الباحثان لأهمية ممارسة إدارة المصارف بإتباع أساليب الإبداع بإعتباره أداة ضرورية لمواكبة تحديات العصر، حيث يُعد وجود قيادات إبداعية في المصارف من أهم ميزات التنافسية في العصر الحديث، حيث يساهم التطور التقني في الوقت الحاضر الى ظهور العديد من التحديات أمام المصارف التي تمثل عقبات تعرقل نجاحها، لذا أصبحت معظم المصارف بحاجة الى تطبيق مجموعة من الأساليب الحديثة كالارتجال لحاجتها الى التكيف المرن والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن المتجددة والمتزايدة، وعليه فإن المشكلة الحقيقية للبحث الحالي تبلورت حول عدة تساؤلات تمت صياغتها لهذا الغرض كالآتي:

١. ما هو تصور المديرين العاملين في المصارف الحكومية حول مفهوم القيادة الإبداعية؟
 ٢. ما مدى توافر القيادات الإبداعية في هذه المصارف؟
 ٣. ما مدى قدرة قيادات المصارف المبحوثة على ممارسة الارتجال الإستراتيجي؟
 ٤. ما هو دور القيادة الإبداعية في ممارسة الارتجال الإستراتيجي في المصارف الحكومية المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث الحالي من خلال عدة نواحي؛ فمن الناحية المعرفية يكتسب البحث أهميته من خلال أهمية متغيراته الرئيسة (القيادة الإبداعية، الارتجال الإستراتيجي)، فعلى حد علم الباحثان لم يتم التطرق إلى هذه المتغيرات معاً في دراساتٍ سابقةٍ عربيةٍ أو حتى أجنبية، لذا يعد إطاراً مرجعياً للبحوث المستقبلية التي ستنناول تلك المتغيرات، نظراً لحدائقها وشيوعها في أغلب المنظمات المعاصرة، أما من الناحية التطبيقية فيمكن للمصارف المبحوثة الاستفادة من النتائج والمقترحات التي سيتم التوصل إليها من خلال تسليط الضوء على ممارسات القيادة الإبداعية التي تساعد المديرين فيها على تبني الارتجال الإستراتيجي.
- ثالثاً. أهداف البحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهميته، يهدف البحث الحالي بإطاره النظري والعملية إلى:

١. التعرف على المتغيرات الرئيسة للبحث والمتمثلة بدور القيادة الإبداعية التي تمارس من قبل إدارات المصارف الحكومية في مدينة أربيل (كمتغير مستقل)، والارتجال الإستراتيجي لتلك المصارف (كمتغير تابع).
 ٢. تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في الارتجال الإستراتيجي.
 ٣. تقديم مجموعة من المقترحات للمنظمات المبحوثة للاستفادة منها في ضوء الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها.
- رابعاً. المخطط الافتراضي للبحث:** يوضح الشكل (١) أدناه مخطط البحث الافتراضي بمتغيراته وأبعاده وكالآتي:



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: من خلال المخطط الافتراضي للبحث، يمكن تحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث كالآتي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإبداعية في الارتجال الإستراتيجي، وتنبثق منها الفرضيات الآتية:

١. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لقوة وتأثير القائد على أبعاد الارتجال الإستراتيجي.
 ٢. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية للكفاءة وتحمل المسؤولية على أبعاد الارتجال الإستراتيجي.
 ٣. هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية للثقة في النفس والآخرين على أبعاد الارتجال الإستراتيجي.
- ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثيرات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإبداعية في الارتجال الإستراتيجي وتنبثق منها الفرضيات الآتية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقوة وتأثير القائد على أبعاد الارتجال الإستراتيجي.
 ٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للكفاءة وتحمل المسؤولية على أبعاد الارتجال الإستراتيجي.
 ٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة في النفس والتابعين على أبعاد الارتجال الإستراتيجي.
- سادساً. منهج البحث:** اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات المدروسة في سياق مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن إظهار الارتباط بين أبعاد المتغيرين ومن ثم دراسة وتحليل علاقات التأثير بين متغيري البحث بأبعادهما حسب ما هو مطلوب من الفرضيات وصولاً إلى الاستنتاجات ومن ثم تقديم المقترحات.

سابعاً. حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بمصارف القطاع الحكومي في مدينة أربيل.
٢. **الحدود البشرية:** وفقاً لمتغيرات البحث فقد تم اعتماد الأفراد الذين لديهم مناصب إدارية ويمارسون مهامهم اليومية وفقاً للصلاحيات الممنوحة لهم في القطاع الحكومي في مدينة أربيل.
٣. **الحدود الزمانية:** والتي حددت بالفترة الزمنية التي تم فيها البدء بإجراءات البحث وتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المستجيبين واستلامها منهم والممتدة من 2020/10/20 الى 2020/12/25.

ثامناً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

١. المصادر والمراجع العربية والأجنبية: والتي تمثلت بالكتب والرسائل والأطاريح الجامعية والمجلات والدوريات ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك استخدام شبكة الإنترنت بشكل واسع لتغطية الجانب النظري للبحث ودعم الجانب الميداني له.
٢. إستمارة الاستبانة (الموضحة في الملحق ١): إعتد الباحثان على إستمارة الإستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، والتي أعدها الباحثان، وتم إخضاعها لإختبار الثبات بعد توزيعها، كما وتم التأكد من صدق محتوياتها من خلال إختبارها بعد عملية التوزيع عن طريق قياس ثبات الإستبانة، حيث تم إستخدام مقياس (ألفا كرونباخ) الذي أظهر أن معامل ألفا كان (0.127) على المستوى الكلي للمتغيرات، وهي نسبة جيدة لأن مقدار ألفا كرونباخ يجب أن تكون قليلة مقابل زيادة المشاركين، وهذا يظهر من خلال جمع المتغيرين سوياً، في حين كان معامل ألفا على مستوى كل متغير (القيادة الإبداعية - الارتجال الإستراتيجي) ما مقداره (0.794) و(0.893) على التوالي وهي نسبة جيدة، إذ إن النسبة المقبولة في العلوم الإدارية والوصفية هي (0.60) لكل متغير.

الجدول (١): مكونات إستبانة البحث

الفقرة	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	العبارات		المصادر
			العدد	المجموع	
1	القيادة الإبداعية	قوة وتأثير القائد	5	15	(جيف جراوت، ٢٠١١) (جون أنش وجوزيف، ٢٠١١) و (الصيرفي، ٢٠٠٦)
		الكفاءة وتحمل المسؤولية	5		
		الثقة في النفس والتابعين	5		
2	الارتجال الإستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	4	16	(مصطفى، ٢٠١٠) و(عبدالحسين، ٢٠١٥) و (Reixe Rowe, 2016) (Levallet & Chan, 2015)
		الرشاقة الاستراتيجية	4		
		توظيف الموارد	4		
		الذاكرة المنظمة	4		

المصدر: من إعداد الباحثان.

تاسعاً. الوسائل الإحصائية المستعملة: استخدم الباحثان مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي عن طريق برنامج (SPSS Statistics version 26) وبما يتلاءم وأهداف البحث بغية الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها، إذ تم إستخدام الأدوات التالية:

١. التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لإستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.
٢. معامل الارتباط البسيط ويستخدم لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية.

٣. الإنحدار البسيط لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وإختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرضيات المنبثقة عنها.

٤. الإنحدار المتعدد، والذي يستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (السلمي، ٢٠١٢) بعنوان: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة: هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (343) مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة جدة، مستخدماً منهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة الى نتائج، أهمها: تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

٢. دراسة (أبو كلوب، ٢٠١٧) بعنوان: القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة: هدفت الدراسة الى التعرف على واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (268)، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: إن واقع القيادة الإبداعية تتوافر في مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة بنسبة (73.523%)، وبدرجة موافقة كبيرة، أما مستوى تعزيز الدافعية لديهم فقد جاءت بنسبة (74.578%) وهو بدرجة موافقة كبيرة.

٣. دراسة (Arshad & Mahmood, 2015) بعنوان: استكشاف حدوث الارتجال الإستراتيجي/دليل من مؤسسات الحكومة الماليزية: تم تطبيق الدراسة على (281) مديراً كعينة للدراسة وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: إن هناك علاقة إيجابية لإدارة المواهب وتوجيه الريادة مع الارتجال الإستراتيجي، وتوصلت الدراسة كذلك الى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أداء الارتجال الإستراتيجي وأداء سياق منظمات الحكومة الماليزية.

٤. دراسة (Levallet & Chan, 2015) بعنوان: استخدام تكنولوجيا المعلومات لإطلاق العنان لقوة الارتجال الإستراتيجي لقيادة المنظمة نحو النجاح بإستمرار، وبعد استطلاع آراء العديد من المستجيبين في (100) منظمة تبين أن قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT) وخاصة قدرة إدارة المعلومات ومرونة الهياكل التنظيمية تسهل الارتجال الإستراتيجي وتجعله فعالاً. وهناك عوامل أخرى منها البيئة التنافسية للمنظمة تؤثر على تطور وتأثير الارتجال الإستراتيجي. في بيئة الأعمال سريعة التغير حيث يتم تقديم أفضل الخدمات للإرتقاء الإستراتيجي للمنظمة عندما يكون لديها إستراتيجية مبتكرة لتكنولوجيا المعلومات هياكل مرنة لتكنولوجيا المعلومات هياكل تنظيمية مرنة وثقافة تجريبية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

❖ القيادة الإبداعية Creative Leadership:

أولاً. مفهوم وتعريف القيادة الإبداعية: تمثل القيادة الإبداعية اليوم محوراً هاماً للتطوير والتغيير في جميع المنظمات لما لها من قدرة على جمع الأفكار الجديدة، ورسم رؤية مستقبلية لها، وتعمل على توفير مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، وهي ضرورية في العصر الحديث لمواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه المنظمات في شتى المجالات، حيث إن منظمات اليوم بدون قيادة إبداعية يحكم عليها بالفشل لأن العصر هو عصر الإبداع والتطور التكنولوجي. والقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لا بُدَّ أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى إختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من إهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون، وأنَّ هناك طريقةً أفضل للحل (السلمي، ٢٠١٢: ٤٢). ومن خلال اطلاع الباحثان على أغلب المراجع العربية والأجنبية التي تناول مفهوم القيادة الإبداعية، وجدا أنه من الصعب تقديم تعريف محدد له، لذا قاموا بطرح آراء عدد من الباحثين في سبيل التوصل إلى عناصر مشتركة لهذا المفهوم، وقد وجد الباحثان بأن هنالك عدة تعريفات للقيادة الإبداعية والتي بينها من خلال الجدول (١) أدناه:

الجدول (٢): تعريف القيادة الإبداعية من وجهة نظر عدد من المؤلفين والباحثين

ت	(الباحث، السنة، الصفحة)	التعريف
١	(نجم، ٢٠٠٨: ٢١٥)	عرف القيادة الإبداعية على إنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة بإعتبار إن القيادة تعتبر النشاط الإيجابي الذي يؤدي به شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير.
٢	(خيرالله، ٢٠٠٩: ٢١٥)	أشير إليها بأنها القيادة التي تستطيع إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وإبتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة وإستحداث وسائل تفعيلها وإستثمارها.
٣	(الغامدي، ٢٠١٢: ٥٥)	القيادة الإبداعية هي قدرة المدير على التطوير في أسلوب العمل الإداري وإستحداثها تقنيات حديثة تتلائم مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة وحفز فريق العمل وإبراز مواهبهم وقدراتهم وإستثمارها لتحقيق الأهداف.
٤	(أبوكلوب، ٢٠١٧: ١٦)	هي القدرة على جمع الأفكار الجديدة النادرة غير المتوقعة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة دون غيره، وبطريقة مختلفة في نوع من الجودة والأصالة لإستثمار قدرات العاملين ومواهبهم لتحقيق أهداف الجماعة.
٥	(النشار، ٢٠١٨: ٢٠)	وهي قدرة القائد على الإحساس بالمشكلة وإدراك طبيعتها والقدرة على توليد الأفكار الغير المألوفة والمدهشة، والتفكير في أكثر من إتجاه لحل هذه المشكلة.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

واستناداً إلى التعريفات السابقة؛ فإن التعريف الإجرائي للقيادة الإبداعية "تشير إلى قدرة القائمين على المنظمة على تشخيص نقاط ضعف المنظمة وتحديد مشكلاتها، ثم جمع الأفكار المبدعة وإستخدام الأساليب المبتكرة والتقنيات الحديثة الملائمة للمتطلبات البيئية المتغيرة، وإستثمار قدرات الأفراد العاملين وطاقتهم الكامنة للتغلب على نقاط الضعف وحل المشكلات، لغرض تحقيق أهداف المنظمة وإرضاء زبائنهم وتلبية إحتياجات المجتمع.

ثانياً. أهمية القيادة الإبداعية: برزت أهمية القيادة الإبداعية وأصبحت ضرورة حتمية ليس فقط في المنظمات الإنتاجية بل أيضاً في منظمات القطاع العام، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي إليه ذلك من ديناميكية وإستمرار فاعلية المنظمات باختلاف أنواعها وأيضاً إنعاش وتحسين الإقتصاد القومي، لذلك فإن أساليب إدارة الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، إن الإدارة الفاعلة للأداء تقي بأن أساليب إختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالإعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا الى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسات الإختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي الى قيادة إبداعية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمات بإعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثم إعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات (مصطفى، ٢٠١٥: ٤٢). ويشير (القحطاني، ٢٠١٢: ٣٧) الى عدة نقاط حول أهمية القيادة الإبداعية حيث ركزت على ما يلي:

١. القيادة الإبداعية هي القيادة التي تنمي القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة.
٢. تعتبر القيادة الإبداعية القدرة على إستشراف المستقبل من خلال ما تمتلك من مهارات وقدرات إبداعية.
٣. القيادة الإبداعية مصدر من مصادر الأفكار الجديدة والتي تساهم في توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع وإستشارة تفكيرهم المبدع، وشحذ همهم للعمل.

ويتفق كل من (بخاري، ٢٠٠٩: ٣٧) و (أبونصر، ٢٠٠٩: ٢٣-٢٤) على ضرورة أهمية القيادة الإبداعية للأسباب الآتية:

١. لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه الى نتائج إيجابية وشحذ الهمم والقيام بالمهام والتغيير المطلوب من دون قيادة إبداعية.
٢. تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير عندما تبتعد عن التوجيه في مجال العمل الذي يساعد على حل كثير من تعقيدات العمل.
٣. القيادة الإبداعية تمثل حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات وضمان لنجاحها وإستمراريتها. مما سبق يتضح أهمية القيادة الإبداعية في المنظمات بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص من خلال ما ستقوم به من توفير بيئة ملائمة للعمل تسمح ببناء الأفكار الجديدة المبتكرة والقدرة على تحويل أهدافها الى نتائج ومكاسب من خلال أداء العمليات الإدارية بشكل فاعل عن طريق تبني إستراتيجيات وسياسات وإجراءات عمل مناسبة لطبيعة عمل المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها بأفضل النتائج.

ثالثاً. أبعاد القيادة الإبداعية: تحتاج المنظمات للقيادات المبدعة حيث أصبحت ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية في المجتمع، هنا تبرز أهمية وجود

قيادات تتسم بسمات ومقومات معينة تتيح لها توظيف المنهج الإبداعي في أداء المهام القيادية، إذ إن الإبداع هو المنهج الأكثر مناسبةً للتجاوب مع تلك التغيرات المتلاحقة، لذا سوف يتم عرض أهم الأبعاد الواجب توافرها في القائد المبدع والتي تتلائم مع قيادة ميدان البحث وكما يلي:

١. **قوة وتأثير القائد:** يكمن دور القائد بالأساس في التأثير والتغيير، فالقادة المبدعون هم من يدركون الحاجة للتأثير على الآخرين لكي يتم تعزيز وتعظيم المواهب والقدرات، ومثل هؤلاء القادة لديهم مجموعة من القيم الأصيلة والقوية التي لا تكون موضع تفاوض ونقاش، حيث لديهم رؤية لعملهم ولمنظمتهم وتعتمد على هدف أخلاقي، إجتماعي واضح خاص بمنظمتهم، والقادة المبدعون قادرون على توفير النسق والمناخ والظروف التي تمكنهم من الإبداع والابتكار، وإزالة الحواجز والقيود الثقافية والبنائية التي يمكن أن تمنع الناس من العمل سوياً، والتعلم من تشجيع بعضهم البعض لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال الحوار والنقاش والتفاعل والإحتكاك. وهذا الأمر يعني إن القيادة يمكن أن تنشأ عند أولئك ممن يكون لديهم دور أو وظيفة رسمية (جيف جراوت، ٢٠١١: ٢٦).

٢. **الكفاءة وتحمل المسؤولية:** إن القادة الذين لا يتحملون المسؤولية الكاملة عن أداء مجموعة العمل يتعرضون للفشل، فالقائد المسؤول يتوحد تماماً مع أتباعه بشكل يجعل نجاح مجموعة العمل ككل مساوياً للنجاح الشخصي. وهو المسؤول عن صياغة أهداف الجماعة أو المنظمة قبل طموحاته الشخصية. وتظهر مسؤولية القائد المبدع في سلوكه مع أتباعه، ولا يمتنع عن توصيل الثناء والتقدير على العمل عالي الجودة. وبصفة عامة فالقيادة ليست سلطة وإنما مسؤولية (Delia, 2013: 66). وتعتبر الكفاءة ضرورة أساسية، إذ إنه من غير المحتمل أن ينال القادة الإحترام المطلوب لإلهامهم أتباعهم إذا ما إفتقدوا المهارات التي يطلبون من الآخرين التفوق فيها، وحتى إذا لم يفعلوا بأنفسهم ما يطلبون من الآخرين فعله، فإن هؤلاء القادة يجب أن يكونوا على الأقل قادرين على فهم ما يطلبون الآخرين بفعله، فالقادة المتميزون في عملهم ينالون بسرعة إحترام أتباعهم، والإهتمام بهم وبما يفعلون، وهذا ما يكسبهم ثقة وإحترام أتباعهم (جون أنش وجوزيف، ٢٠١١: ٤١).

٣. **الثقة في النفس والتابعين:** ينبغي على القائد أن يمتلك القدرة على غرس الثقة بينه وبين الأتباع، من منطق إن الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الآخرين والعمل المشترك (Robert, 2005: 350). ويتم ذلك من خلال لجوئه الى تفويض السلطة، وبتنفيذ تفويض السلطة الإستثمار الأمثل للوقت والموارد. وهو من الأساليب الإدارية التي يجب أن يمارسها القائد المبدع، التي يمكن أن تسهم في تنمية الأتباع مهنيّاً ومتابعة مستوى إنجازهم وتدريبهم على ممارسة الأنشطة الإدارية كافة (الخصاونة والجمال، ٢٠١٢: ١٠٧). ولكي تكون عملية تفويض القائد لبعض سلطاته الى أتباعه ناجحة لا بد أن يقوم بإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة في صناعة القرارات الملائمة، فعندما يشعر الأتباع أن لديهم القدرة على إتخاذ القرار، وإنهم يحظون بثقة عالية، فإنهم غالباً ما يؤدون العمل المكلفين به على نحو أفضل (حافظ وآخرون، ٢٠١٣: ٢٤٧)، كما إن القائد المبدع لديه ثقة كبيرة في نفسه، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا (الصيرفي، ٢٠٠٦: ٢٦٣).

❖ الارتجال الإستراتيجي Strategic Improvisation:

أولاً. **مفهوم وتعريف الارتجال الإستراتيجي:** ينظر للارتجال الإستراتيجي باعتباره إستراتيجية الإدارة الجديدة التي ظهرت في العقد الأخير من القرن الماضي نتيجة للطبيعة الديناميكية للبيئة

- والتي تعارض الطريقة التقليدية في إنجاز الأعمال وخصوصاً فيما يتعلق بعملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فمعدل التغيرات البيئية جعل عملية التخطيط صعبة إن لم تكن مستحيلة. ويتفق كل من (Vera & Crossan) مع (Weldon) على إن الارتجال الإستراتيجي هو منهجية تستخدم في حل المشكلات التي لا تستند الى التفكير الشامل لكل الخيارات والنتائج المترتبة عنها وإنما تركز على النتائج اللازمة لدعم الطريقة المعتمدة في حل المشكلات من خلال التغذية العكسية (Vera & Crossan, 2007: 992). وبالإعتماد على أدبيات نظرية الارتجال التنظيمي، وضع (Teoh, & Wickramasinghe, 2011: 3) تصوراً للإرتجال على إنه ثلاثة معايير أساسية، إستناداً الى منظور "جهد المورد الزمني"، وكالاتي:
١. يستلزم الارتجال إستجابة عفوية وحرية نمط العمل المستندة الى الوضع من خلال التخطيط والتنفيذ في الوقت المناسب الى تحديات عاجلة.
 ٢. يتعلق الارتجال بالإستكشافات وإستغلال الموارد مثل الخبرة التنظيمية والمعرفة ويجعل من المنطقي مواجهة تلك التحديات في إتخاذ قرارات سريعة في ظل عدم التأكد.
 ٣. إن الارتجال يميل الى تضمين جهد في إتخاذ القرارات التي نادراً ما يتم تكرارها فهي تحديد عن الممارسات القياسية ومصممة خصيصاً لسياق محدد.
- وعليه وجب القيام باستعراض أكثر من تعريف بهدف الوصول إلى صورة واضحة حول ماهية وتعريف الارتجال الإستراتيجي والتي يبينها الجدول (٢) أدناه:
- الجدول (٣): تعريف الارتجال الإستراتيجي من وجهة نظر عدد من المؤلفين والباحثين

ت	(الباحث، السنة، رقم الصفحة)	التعريف
١	(Teoh & Wickramasinghe, 2011: 1)	عبارة عن عملية تكرارية لتحويل الأفكار من خلال دمج السياق الاجتماعي والتقني للمنظمة لمواصلة التجارب والتعامل مع الأخطاء عن طريق التعلم
٢	(Levallet & Chan, 2015: 1)	هو قدرة المنظمة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل عفوي وإبداعى من أجل إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها وذات التغيير السريع.
٣	(Hu et al., 2017:133)	هو إستراتيجية سلوكية يستخدمها القادة نيابة عن منظماتهم للرد على عدم اليقين وضغط الوقت وعدم كفاية الموارد.
٤	(Levallet & Chan, 2015: 4)	تشير الى قدرة الإدارة العليا على إستخدام ودمج وإعادة ترتيب الموارد والإمكانيات في البيئة الداخلية والخارجية بإسلوب خلاق وتلقائي بالشكل الذي يضمن التعامل السليم مع الفرص والتهديدات الاستراتيجية المتصفة بالتغير السريع وغير المتوقع.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الارتجال الإستراتيجي بأنها إحدى المفاهيم المعاصرة التي تدعم التخطيط الإستراتيجي وتكمّله ولا تعد بديلاً عنها والتي تشير إلى قدرة قادة المنظمة على إعادة استخدام موارد المنظمة الداخلية والخارجية، القديمة والحديثة مع الإستحداث فيها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة بصورة إبداعية وأكثر فائدة، للوصول إلى تحقيق أفضل تعامل مع الفرص والتهديدات السريعة وغير المتوقعة من خلال تقليص الفجوة الاستراتيجية وإحداث المصاهرة بين عمليتي الصياغة والتنفيذ للإستراتيجية المتبناه.

ثانياً. أهمية الارتجال الإستراتيجي: يعد الارتجال الإستراتيجي من العوامل المهمة التي تضمن قدرة المنظمة على التكيف مع الأعمال، وعلى الرغم من الدور الحيوي الذي يؤديه وخاصة في إعدادات الأعمال، فإن صلاحياته عبر القطاعات والإعدادات والمجالات الأخرى لا تزال بعيدة عن الوضوح (Ibrahim et al., 2016: 38)، ويُعد الارتجال أمر ضروري وفصل حاسم في بيئة تنافسية، إذ يتم التخطيط للأنشطة وتنفيذها في نفس الوقت للإستجابة لتعقيد وديناميكية البيئة (Crossan & Vera, 2005: 207).

ويمكن تلخيص أهمية الارتجال الإستراتيجي بالآتي:

١. يمكن الارتجال الإستراتيجي المنظمة من التكيف مع المرونة ويوفر لها قدرات للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وبدون عناء (Mahmood & Bakar, 2016: 25). لأنه يحدث في ظروف معينة تتطلب التعلم السريع والتكيف مع البيئة، إذ يوفر قيمة للمنظمة.
 ٢. يؤدي الارتجال الإستراتيجي إلى تحسين الأداء، لكن لا تزال هناك ندرة في الدراسات التي تدرس العلاقة المباشرة بين الارتجال الإستراتيجي وأداء المنظمة ككل (Bakar et al., 2015: 484).
 ٣. يعمل الارتجال الإستراتيجي على إيجاد حلول مبدعة للمشكلات المستندة إلى الوقت المناسب (Mcknight & Bontis, 2002: 4).
 ٤. يولد الارتجال الإستراتيجي قيمة تنافسية للمنظمة من حيث الإدارة المتابعة للتغيير والتعديل لإعتماد أفضل الممارسات، فضلاً عن إضافة المرونة والإبتكار (Arshad et al., 2015: 2).
- ويضيف الباحثان بأن أهمية الارتجال الإستراتيجي تتجلى في كونها الأداة الحقيقية في تعافي المنظمات وشفائها من الصدمات والتهديدات والمعيّار في قياس إستثمار موارد المنظمة ولا سيما مورد الوقت.

ثالثاً. أبعاد الارتجال الاستراتيجي: تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق السيادة الاستراتيجية وذلك من خلال التفوق على منافسيها ويعتبر الارتجال الإستراتيجي وسيلة مهمة للوصول إلى هذه السيادة من خلال التوجه نحو الإستجابة الفورية وبالسّعة الممكنة للتغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المتحركة، وتحاول منظمات الأعمال من خلال الارتجال الإستراتيجي مواجهة التغيرات البيئية والإستجابة لها وبما يحافظ على مزاياها التنافسية ويتفوق عليهم. إن تبني موضوع الارتجال الإستراتيجي يتطلب مجموعة من القدرات المنظمة مثل اليقظة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية وتطبيقاتها لأن القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة تساهم لأن تكون مرتجلة إستراتيجياً وترشيد تحركاتها التنافسية من خلال القدرة على تقييم التحولات البيئية الخارجية وسرعة الإستجابة لها بما يساهم في تمكين المنظمة في التوجه نحو تحقيق الفرص الريادية، كذلك فإن الهياكل الصغرى التي تحرص على ضرورة إمتلاك المنظمة لهياكل تنظيمية مرنة تسهل عملية الرد السريع على الظروف المتوقعة والتي تساهم كأدوات مساعدة لتحسين قدرة المنظمة على

إملاكها ممكنات الارتجال الإستراتيجي في بيئة مضطربة وشديدة التغيير، ويدعم هذا الرأي ما ذهب اليه (Kamoche & Cunha, 2001: 744) والذي أشار الى إن الحرية الارتجالية ممكنة فقط في ظل وجود قواعد بسيطة وهياكل تنظيمية مسطحة. وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

١. **اليقظة الاستراتيجية:** وتعد اليقظة الاستراتيجية عملية إستراتيجية تقوم بتزويد المنظمات بالمعلومات التي تساعد على مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة ووضع الحلول المثلى لها من خلال إتخاذ القرارات الاستراتيجية الهادفة بالإعتماد على أسس ومقاييس علمية، حيث تشير اليقظة الاستراتيجية الى البحث والتمحيص بالمعلومات عن طريق المراقبة للبيئة الخارجية ومعرفة المنافسين (Reix & Rowe, 2016: 1). وهي عبارة عن مجموعة من عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب في الوقت المناسب، لكي يتم إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب (Clar et al., 2008: 10). والهدف الأساسي منه هو تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المتوقعة في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط (أحمد، ٢٠١٥: ١٧).

٢. **الرشاقة الاستراتيجية:** تعتبر الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، إذ إن هناك مفاهيم متنوعة للرشاقة الاستراتيجية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها بسرعة ودقة تمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها، حيث وصفت بأنها المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الإستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها (مصطفى، ٢٠١٠: ١٠٧). ويشار الى الرشاقة الاستراتيجية بكونها مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سويةً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال (نوي وضيف، ٢٠١١: ٩). وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية عن قدرة المنظمة على الإحساس والإستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التعلم وإستكشاف وإستغلال المعرفة، وتنطوي على العناصر المتناقضة كـ "التخطيط لعدم التخطيط" ولا يقصد بمفهوم التناقض هنا أن يشير الى إستحالة منطقية أو نزاع لا يمكن حله، بل إن المفارقة توفر وسيلة لعرض وتحليل التوترات المنتجة والديناميكيات وتحفيز تحديات تطوير النظم (Zheng, Venters and Cornford, 2011: 3-4).

٣. **توظيف الموارد:** توظيف الموارد هو مهارة إستخدام مورد من الموارد المتاحة لحل مشاكل غير متوقعة، وعبارة "غير متوقعة" تعني وقوع التغيير، وكيف يمكن وصف بيئات اليوم المتغيرة ولا يمكن أن تنتظر الى أن يتم الحصول على الموارد المناسبة، بل على العكس تماماً، فعندما تتمكن المنظمة من الحصول على تلك الموارد، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ولذلك يجب التصرف بالموارد وكأنها في متناول اليد (عبدالحسين، ٢٠١٥: ١٨٨)، فهو مهارة تعتمد على الخبرة التي تحدث أثناء المشكلة، أي إنها تحدث عند حدوث الارتجال (Kamoche, et al., 2001: 735).

٤. **الذاكرة المنظمة:** تعرف الذاكرة المنظمة على إنها الذاكرة التقريرية والذاكرة الإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات، ويستفيد الارتجال الإستراتيجي من الذاكرة الإجرائية والذاكرة التقريرية، وتتميز الذاكرة الإجرائية بوجود عدد كبير من الإجراءات المتنوعة، ويمكن أن تشكل هذه الإجراءات والقواعد "الأساس" الضروري للقادة الإستراتيجيين لبدء عملية إعادة تشكيل القدرات والإرتقاء بفعالية، ومع ذلك، قد لا تكون عملية إعادة تصميم

القدرات المبتكرة أو الجديدة في ظل هذه الذاكرة، لأنها تستند الى الروتين والأنماط الموجودة فقط، ومن ناحية أخرى فإن الذاكرة التقريرية التي تشير الى المعرفة الأكثر عمومية تنطبق على سياقات مختلفة، تكون أقل تقييداً من خلال الإجراءات الروتينية وبسبب التعميم النسبي لهذا النوع من الذاكرة، وعدم وجود إطار مرتبط به، فإن عمليات إعادة تكوين القدرات باستخدام ذاكرة تقريرية أكثر إبداعاً، ولكنها أبطأ حدوثاً أيضاً (Levallet & Chan, 2015: 3).

العلاقة النظرية بين متغيرات البحث: بات الارتجال من السمات المميزة في كافة مجالات الأعمال سواء في اتخاذ القرارات أو التحالفات أو توزيع المهام، ولكن ظهوره في مجال الاستراتيجية يبدو أشد وضوحاً ويعزى سبب ذلك الى ارتباط الاستراتيجية بالبيئة ومتغيراتها وسبل التكيف معها، ونظراً للتغيرات المفاجئة غير المتوقعة في البيئة أصبح الارتجال في مواجهتها من الأمور الحتمية في الإدارة. وقد يسبب الارتجال الإستراتيجي أحياناً الكثير من الإرباك إذ لم تتوفر مقومات إنجازها ومن أهمها وجود قيادة حكيمة ذات خبرة قادرة على صناعة القرارات الاستراتيجية بشكل إرتجالي ودون الرجوع كلياً الى مفاهيم ومواضيع ومعلومات سابقة.

وفي ذات الوقت فإن قدرة القيادة على الإبداع من خلال توليد الأفكار الجديدة، وتطوير الأفكار القائمة أصبح يتناسب طردياً مع القدرة على إتمام عملية الارتجال الإستراتيجي على العكس من الأنماط الأخرى للقيادة، كالقيادة الدكتاتورية أو البيروقراطية التي قد تشكل عائقاً رئيسياً أمام نجاح عملية الارتجال الإستراتيجي.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. وصف وتشخيص عينة البحث: إشمثل المجتمع الإحصائي للبحث على المديرين العاملين في المصارف الحكومية في مدينة أربيل والبالغ عددهم قرابة (143) مديراً، ولغرض جمع البيانات منهم استعان الباحثان باستمارة الإستبانة، إذ تم توزيع (111) نسخة منها إلى عينة منهم، وتم استلام (100) نسخة صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم الإجابة على جميع فقراتها من قبلهم، وهو عدد يمثل مجتمع البحث تمثيلاً جيداً اعتمادا على جدول (Krejcie & Morgan, 1970).

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية بواسطة تحديد انتمائها لأي فئة، ولما كانت إستبانة البحث معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق بشدة-لا أتفق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي إليها المتوسطات الحسابية، وتكون الفئات كالاتي كما هو موضح في الجدول رقم (٤):

الجدول (٤): الفترات المتساوية حسب درجات مقاييس ليكرت

مقاييس ليكرت	الفترات	الفرق	الوصف
1	1.00 - 1.79	0.79	لا أتفق بشدة
2	1.80 - 2.59	0.79	لا أتفق
3	2.60 - 3.39	0.79	محايد
5	3.40 - 4.19	0.79	أتفق
6	4.20 - 5.00	0.80	أتفق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

١. **المتغير المستقل (القيادة الإبداعية):** يوضح الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (1-15) والمتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الإبداعية).

الجدول (٥): البيانات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)

الأبعاد	العبارات	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
قوة وتأثير القائد	X ₁	18	18	40	40	10	10	19	19	13	13	3.31	1.323
	X ₂	14	14	35	35	16	16	21	21	14	14	3.14	1.295
	X ₃	13	13	33	33	31	31	20	20	3	3	3.33	1.035
	X ₄	10	10	38	38	29	29	19	19	4	4	3.31	1.022
	X ₅	13	13	38	38	19	19	21	21	9	9	3.25	1.192
الكفاءة وتحمل المسؤولية	X ₆	5	5	31	31	24	24	24	24	16	16	2.85	1.175
	X ₇	8	8	17	17	22	22	30	30	23	23	2.57	1.241
	X ₈	4	4	32	32	24	24	24	24	16	16	2.84	1.161
	X ₉	11	11	25	25	22	22	30	30	12	12	2.93	1.217
	X ₁₀	5	5	29	29	23	23	33	33	10	10	2.86	1.101
الثقة في النفس والتابعين	X ₁₁	12	12	26	26	24	24	31	31	7	7	3.05	1.158
	X ₁₂	11	11	24	24	9	9	43	43	13	13	2.77	1.262
	X ₁₃	8	8	19	19	24	24	37	37	12	12	2.74	1.143
	X ₁₄	8	8	24	24	16	16	43	43	9	9	2.79	1.149
	X ₁₅	29	29	44	44	10	10	13	13	4	4	3.81	1.116

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

٢. المتغير التابع (الارتجال الإستراتيجي): يوضح الجدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (1-16) والمتعلقة بالمتغير التابع (الارتجال الإستراتيجي).

الجدول (٦): البيانات المتعلقة بفقرات المتغير التابع (الارتجال الإستراتيجي)

الأبعاد	العبارات	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
اليقظة الاستراتيجية	Y ₁	33	33	45	45	13	13	9	9	0	0	0	4.02
	Y ₂	33	33	43	43	12	12	11	11	1	1	1	3.96
	Y ₃	19	19	39	39	21	21	21	21	0	0	0	3.56
	Y ₄	20	20	49	49	20	20	9	9	2	2	2	3.76
الرشاقة الاستراتيجية	Y ₅	24	24	47	47	19	19	9	9	1	1	1	3.84
	Y ₆	20	20	49	49	16	16	14	14	1	1	1	3.73
	Y ₇	26	26	43	43	19	19	8	8	4	4	4	3.79
	Y ₈	24	24	56	56	15	15	5	5	0	0	0	3.99
توظيف الموارد	Y ₉	17	17	50	50	21	21	10	10	2	2	2	3.70
	Y ₁₀	19	19	56	56	20	20	5	5	0	0	0	3.89
	Y ₁₁	14	14	56	56	16	16	14	14	0	0	0	3.70
	Y ₁₂	17	17	51	51	20	20	10	10	2	2	2	3.71
الذاكرة المنظمة	Y ₁₃	20	20	49	49	12	12	15	15	4	4	4	3.66
	Y ₁₄	25	25	46	46	18	18	10	10	1	1	1	3.84
	Y ₁₅	28	28	56	56	12	12	3	3	1	1	1	4.07
	Y ₁₆	33	33	48	48	11	11	8	8	0	0	0	4.06

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ثالثاً. تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد البحث ومتغيراته: استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي حددت علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الجدول أدناه:

الجدول (٧): البيانات المتعلقة بفقرات المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)

الذاكرة المنظمية	توظيف الموارد	الرشاقة الاستراتيجية	اليقظة الاستراتيجية	الثقة في النفس والتابعين	الكفاءة وتحمل المسؤولية	قوة وتأثير القائد
-0.076	0.087	0.066	0.096	0.458	0.656	1
0.454	0.389	0.516	0.344	0.000	0.000	
100	100	100	100	100	100	100
0.018	0.134	0.104	0.070	0.569	1	0.656
0.856	0.184	0.303	0.490	0.000		0.000
100	100	100	100	100	100	100
-0.085	0.051	0.056	0.059	1	0.569	0.458
0.398	0.615	0.577	0.563		0.000	0.000
100	100	100	100	100	100	100
0.623	0.610	0.777	1	0.059	0.070	0.096
0.000	0.000	0.000		0.563	0.490	0.344
100	100	100	100	100	100	100
0.654	0.671	1	0.777	0.056	0.104	0.066
0.000	0.000		0.000	0.577	0.303	0.516
100	100	100	100	100	100	100
0.716	1	0.671	0.610	0.051	0.134	0.087
0.000		0.000	0.000	0.615	0.184	0.389
100	100	100	100	100	100	100
1	0.716	0.654	0.623	-0.085	0.018	-0.076
	0.000	0.000	0.000	0.398	0.856	0.454
100	100	100	100	100	100	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تشير معطيات الجدول (٧) إلى أن هنالك علاقات ارتباط بين الأبعاد الفرعية لكل من المتغيرات الرئيسة في البحث (القيادة الإبداعية والارتجال الإستراتيجي)، وذلك حسب معامل بيرسون للارتباط الخطي لكل من الأبعاد في متغير واحد مع بعضهم البعض وبين المتغيرين الرئيسين، إذ تشمل أبعاد متغير القيادة الإبداعية (قوة وتأثير القائد، الكفاءة وتحمل المسؤولية، الثقة في النفس والتابعين)، بينما أبعاد متغير الارتجال الإستراتيجي فتشمل (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد، الذاكرة المنظمة)، وأن علاقات الارتباط بين الأبعاد للمتغيرين إذا كانت موجبة فذلك يعني أن هنالك علاقة طردية بينهما، أما إذا كانت علاقات الارتباط سالبة فذلك يعني أن هنالك علاقة عكسية.

رابعاً. تحليل علاقات التأثير بين أبعاد البحث ومتغيراته (العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة واختبار الفرضيات): تكشف الفقرات الآتية طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسة الأولى وفروعها التي تتفرع منها، والتي تنص على أن هنالك تأثير معنوي ذو دلالة

إحصائية لأبعاد متغير القيادة الإبداعية (قوة وتأثير القائد، الكفاءة وتحمل المسؤولية، الثقة في النفس والتابعين) على الارتجال الإستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد، الذاكرة المنظمة).

إذ يتضح من الجدول (٨) تأثير قوة وتأثير القائد على أبعاد الارتجال الإستراتيجي معنوي لأن قيمة (sig) أقل من (0.05) لكل الأبعاد وهناك تأثير معنوي على اليقظة الاستراتيجية لأن قيمة ($R^2=0.712$) وهذا يوضح أن تأثير قوة وتأثير القائد يفسر (71%) من اليقظة الاستراتيجية ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.845$)، وكذلك تأثير قوة وتأثير القائد على الرشاقة الاستراتيجية معنوي لأن قيمة ($R^2=0.731$)، وهذا يوضح أن تأثير القائد يفسر (73%) من الرشاقة الاستراتيجية ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.857$)، وكذلك تأثير قوة وتأثير القائد على توظيف الموارد معنوي لأن قيمة ($R^2=0.719$) وهذا يوضح أن تأثير القائد يفسر (71%) من توظيف الموارد ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.849$)، وكذلك تأثير قوة وتأثير القائد على الذاكرة المنظمة معنوي لأن قيمة ($R^2=0.763$)، وهذا يوضح أن تأثير القائد يفسر (76%) من الذاكرة المنظمة ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.875$)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى ورفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٨): تحليل العلاقة التأثيرية لبعده قوة وتأثير القائد في المتغير المستقل على المتغير التابع

العلاقة التأثيرية	R^2	T	Beta	Sig.
تأثير قوة وتأثير القائد على اليقظة الاستراتيجية	0.712	15.663	0.845	0.000
تأثير قوة وتأثير القائد على الرشاقة الاستراتيجية	0.731	16.443	0.857	0.000
تأثير قوة وتأثير القائد على توظيف الموارد	0.719	15.933	0.849	0.000
تأثير قوة وتأثير القائد على الذاكرة المنظمة	0.763	17.892	0.875	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

كما ويتضح من الجدول (٩) وجود تأثير معنوي للكفاءة وتحمل المسؤولية على أبعاد الارتجال الإستراتيجي لأن قيمة (sig) أقل من (0.05) لكل الأبعاد، وهناك تأثير معنوي على اليقظة الاستراتيجية لأن قيمة ($R^2=0.852$)، وهذا يوضح أن الكفاءة وتحمل المسؤولية يفسر (85%) من اليقظة الاستراتيجية ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.924$)، وكذلك تأثير الكفاءة وتحمل المسؤولية على الرشاقة الاستراتيجية معنوي لأن قيمة ($R^2=0.814$)، وهذا يوضح أن الكفاءة وتحمل المسؤولية يفسر (81%) من الرشاقة الاستراتيجية ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.903$)، وكذلك تأثير الكفاءة وتحمل المسؤولية على توظيف الموارد معنوي لأن قيمة ($R^2=0.728$)، وهذا يوضح أن الكفاءة وتحمل المسؤولية يفسر (72%) من توظيف الموارد ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.855$)، وكذلك تأثير الكفاءة وتحمل المسؤولية على الذاكرة المنظمة معنوي لأن قيمة ($R^2=0.827$)، وهذا يوضح أن الكفاءة وتحمل المسؤولية يفسر (82%) من الذاكرة المنظمة ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.910$)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى ورفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٩): تحليل العلاقة التأثيرية لبعد الكفاءة وتحمل المسؤولية في المتغير المستقل على المتغير التابع

العلاقة التأثيرية	R ²	T	Beta	Sig.
تأثير الكفاءة وتحمل المسؤولية على اليقظة الاستراتيجية	0.852	23.905	0.924	0.000
تأثير الكفاءة وتحمل المسؤولية على الرقابة الاستراتيجية	0.814	20.808	0.903	0.000
تأثير الكفاءة وتحمل المسؤولية على توظيف الموارد	0.728	16.288	0.855	0.000
تأثير الكفاءة وتحمل المسؤولية على الذاكرة المنظمة	0.827	21.790	0.910	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

كما يبين الجدول (١٠) أن تأثير الثقة في النفس والتابعين على أبعاد الارتجال الإستراتيجي معنوي لأن قيمة (sig) أقل من (0.05) لكل الأبعاد، وأن هنالك تأثير معنوي على اليقظة الاستراتيجية لأن قيمة ($R^2=0.803$)، وهذا يوضح أن الثقة في النفس والتابعين يفسر (80%) من اليقظة الاستراتيجية ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.897$)، وكذلك تأثير الثقة في النفس والتابعين على الرقابة الاستراتيجية معنوي لأن قيمة ($R^2=0.813$)، وهذا يوضح أن الثقة في النفس والتابعين يفسر (81%) من الرقابة الاستراتيجية ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.903$)، وكذلك تأثير الثقة في النفس والتابعين على توظيف الموارد معنوي لأن قيمة ($R^2=0.738$)، وهذا يوضح أن قوة وتأثير القائد يفسر (37%) من توظيف الموارد ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.861$)، وكذلك تأثير الثقة في النفس والتابعين على الذاكرة المنظمة معنوي لأن قيمة ($R^2=0.841$)، وهذا يوضح أن الثقة في النفس والتابعين يفسر (84%) الذاكرة المنظمة ومقدار بيتا يساوي ($\beta=0.918$)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى ورفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (١٠): تحليل العلاقة التأثيرية لبعد الثقة في النفس والتابعين في المتغير المستقل على المتغير التابع

العلاقة التأثيرية	R ²	T	Beta	Sig.
تأثير الثقة في النفس والتابعين على اليقظة الاستراتيجية	0.803	20.112	0.897	0.000
تأثير الثقة في النفس والتابعين على الرقابة الاستراتيجية	0.813	20.781	0.903	0.000
تأثير الثقة في النفس والتابعين على توظيف الموارد	0.738	16.724	0.861	0.000
تأثير الثقة في النفس والتابعين على الذاكرة المنظمة	0.841	22.907	0.918	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. **الاستنتاجات:** توصل الباحثان من خلال البحث الحالي بجانبه النظري والعملية إلى الاستنتاجات الآتية:

١. هناك علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية والارتجال الإستراتيجي ومع إزدياد ممارسة القيادة الإبداعية من قبل المديرين تزداد مستوى الارتجال الإستراتيجي لديهم، وهذا مؤشر يظهر بشكل واضح في هذه المصارف وهي ميزة إيجابية تضيف قوة الى وضعهم التنافسي.
٢. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (قوة وتأثير القائد) لمتغير القيادة الإبداعية على الارتجال الإستراتيجي بكل أبعادها (اليقظة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، توظيف الموارد،

الذاكرة المنظمية)، وهذا يدل على أن قادة المصارف يدركون الحاجة للتأثير في الآخرين لتعزيز مواهبهم وقدراتهم.

٣. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (الكفاءة وتحمل المسؤولية) لمتغير القيادة الإبداعية على الارتجال الإستراتيجي بكل أبعادها (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد، الذاكرة المنظمية)، مما يدل على أن تحمل المديرين في المصارف لمسؤولياتهم يجعلهم أكثر قدرة على الارتجال.

٤. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (الثقة في النفس والتابعين) لمتغير القيادة الإبداعية على الارتجال الإستراتيجي بكل أبعادها (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد، الذاكرة المنظمية)، وهذا قد يعود إلى وعي المديرين بأهمية دور الثقة سواء بالنفس أو التابعين.

ثانياً. المقترحات: إستناداً إلى الإستنتاجات الأنفة الذكر في البحث، يوصي الباحثان بما يلي:

١. إعداد برامج تدريبية وإرشادية لممارسة القيادة الإقناعية وبيان أثرها الإيجابي في العملية الإدارية وتقديم الدعم النفسي والمالي للمديرين لتشجيعهم على إتباع ذلك، وبما يضمن تطوير مصارفهم بغية تحقيق أهدافها، على أن تأخذ هذه الدورات صفة الإستمرارية والمتابعة الجادة.

٢. السعي للإستفادة من مزايا الارتجال الإستراتيجي من قبل إدارات هذه المصارف والمتمثلة باليقظة الاستراتيجية وتوظيف الموارد لتحقيق أهداف مصارفها ومعالجة المواقف بالسرعة الممكنة.

٣. قيام إدارات المصارف بتشجيع أفرادها المديرين على تطوير العمل وتقبل الأفكار الجديدة وتشجيعهم من خلال وضع نظام حوافز للمديرين المبدعين.

٤. ضرورة إهتمام إدارات المصارف الحكومية بتوفير بيئة عمل محفزة على روح الإبداع والإبتكار من خلال زرع الثقة بالنفس والتابعين لدى المديرين العاملين فيها.

٥. زيادة الدعم المالي ضروري من جانب الحكومة لهذه المصارف، لأن عملية إستقطاب وجذب المديرين الكفوئين ومن ثم تدريبهم وتطويرهم تحتاج إلى تكاليف عالية، كونها تحتاج بشكل دائم للتغيير والتجديد في طبيعة العمل.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو كلوب، رأفت محمد طالب، (٢٠١٧)، القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

٢. أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٩)، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

٣. أحمد، بوربالة، (٢٠١٥)، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة إتصالات الجزائر-باتنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

٤. بخاري، نوال حسن عبدالغني، (٢٠٠٩)، التحديات التي تواجه القيادة الإدارية النسائية السعودية في ظل العولمة، ينبع الصناعية.

٥. جون أثنش، رينجرز وجوزيف، فولكمان، (٢٠١١)، كتاب القادة: ٢٤ درساً من أجل قيادة إستثنائية رائعة، دليل الموظفين لتحسين أداء الشركة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.

٦. جيف جراوت، ليزفيشر، (٢٠١١)، كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة، ترجمة محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

٧. حافظ، محمد صبري وآخرون، (٢٠١٣)، القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
٨. الخصاونه، عاطف لطفي والجمال، حمدان رشيد، (٢٠١٢)، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي، دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد ثلاثون.
٩. خير الله، جمال، (٢٠٠٩)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. السلمي، فهد نجيم راجح، (٢٠١٢)، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية.
١١. الشرماني، علي زيدان فنجان، (٢٠١٩)، الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز إدارة الأمن والسلامة السياحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطار النجف الأشرف، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
١٢. الصيرفي، محمد (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، مصر.
١٣. عبد الحسين، عادل عباس، (٢٠١٥)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٤. الغامدي، فهد هزاع، (٢٠١٢)، درجات الممارسة العلمية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية.
١٥. القحطاني، كفي جعفر، (٢٠١٢)، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٦. مصطفى، أحمد، (٢٠١٥)، واقع الإبداع ومعلوماته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية الإدارة التربوية.
١٧. مصطفى، إيمان بشير محمد، (٢٠١٠)، بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للإتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
١٨. نجم، نجم عبود، (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
١٩. النشار، أحمد عيسى علي خليل، (٢٠١٨)، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٢٠. نوي، طه حسين وضيف، أحمد، (٢٠١١)، الإستعداد للتغير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالوؤسسة الاقتصادية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Arshad, Darwina, Razalli Rizal, Julienti Lity, Ahmad Hartini & Mahmood Rosil, (2015), Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations”, Asian Social Science; Vol. (11), N. (24).

2. Bakar, Hatinah Abu, Mahmood Rosil & Ismail Nik nor Hasimah, (2015), Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation, *Mediterranean Journal of Social Science*, Vol. (6), No. (4).
3. Clar, G., Acheson, H., Hafener-Zemmermann, S., Sautter, B., Bucezek, M. and Allan, J., (2008), Strategic Policy intelligence tools, Enabling better RTDI Policy-Making Europesregions, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin.
4. Crossan Mary, Cunha Miguel Pina e, Vera Dusya and Cunha Joao, (2005), Time and Organizational Improvisation, *the Academy of Management Review*, Vol. (30, No. (1).
5. Delia Bosirk, Novi Sad. (2013), Leadership Styles and Creativity, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. (1), Issue (2).
6. Hu, L., Gu, J., Wu, J. and Lado, A.A., (2017), Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. (14), No. (1)., Hu, L., Gu, J., Wu, J. and Lado, A.A., (2017), Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. (14), No. (1).
7. Ibrahim, N.A., Mahmood, R, M & Bakar, M. S., (2016), Strategic Improvisation And Entrepreneurial Self-Efficacy Constructs Validation In Nigerian Higher Education Institutions, *Mayfeb Journal Of Business And Management* , 1.
8. Kamoche, Ken and Cunha, Miguel Pina e, (2001), Minimal Structures from Jazz Improvisation to Product Innovation, *Organization Studies*, Vol. (22), Issue) (5).
9. Levallet, Nadege and Chan, Yolande E, (2015), Using IT to Unleash the power of Strategic Improvisation, 36th International Conference on Information Systems (ICS 2015), Fort Worth, TX.
10. Mahmood, R., & Bakar, H. A., (2016), Examining Strategic Improvisation and Performance Relationship in the Smes, Moderating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy. *International Business Management*.
11. Mcknight, B. and N. Bontis, (2002), Improvisation: Collaborative Groupware Technology Expands the Reach And Effectiveness of Organizational Improvisation, K.Rlowl. *Process Manage*.
12. Robert J. Sternberg, (2005), a model of Educational Leadership: Wisdom intelligence and Creativity Synthesized, *INT. J. Leadership in Education*, Vol. (8), No. (4).
13. Reix, R. Fallery, B. Kalika, M., & Rowe, F., (2016), *Systemes D information Et Management*. Vuibert.
14. Teoh, S. and Wickramasinghe, N., (2011), a Strategic Improvisation Model: A Case Study of Healthcare Information System Design, *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2011)*, 9-12 July, Brisbane, Australia.
15. Vera, D. and Crossan, M., (2007), Reconciling Learning Paradoxes through improvisation, *International Conference on Organizational Learning*, No. (519).
16. Zheng, Yingqin, Venters, Will and Cornford, Tony, (2011), Collective agility, paradox and organizational improvisation, the development of a particle physics grid, *Information Systems Journal*, Vol. 21, No. 4.

م/ استثمار استبانة

السادة المديرون المحترمون ...

تحية طيبة ...

نعرض لحضرتكم استثمار استبانة وفقراتها الموضوعة لأغراض البحث العلمي والتي تتضمن جوانب مختلفة معدة لخدمة أهداف البحث الموسوم بـ " دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل"، ونظراً لما نلتمسه فيكم من خبرة وقدرة علميتين في التعامل مع فقرات الاستبانة، والذي يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، لذا نرجو من حضراتكم التفضل بإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ومن دون الحاجة لذكر الاسم، وكلنا أمل وثقة بقدرتكم على تقديم العون الصادق من خلال إبداء آرائكم. (شاكرين حسن استجابتكم وتعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير) ملاحظة:

١. يرجى وضع علامة (√) أمام الفقرة التي تعبر عن رأيك.

٢. يرجى عدم ترك أية عبارة من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.

الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث:

أولاً. القيادة الإبداعية (تعني قدرة قيادة المنظمة على تشخيص نقاط ضعف المنظمة ومشكلاتها واستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة وإستثمار قدرات وطاقات الأفراد للتغلب على نقاط الضعف بهدف تحقيق أهداف المنظمة).

ت	الفقرات	الإجابات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أ. قوة وتأثير القائد:							
١	إدارة المصرف القدرة في التأثير على تعظيم مواهب العاملين وتعزيز قدراتهم.						
٢	تسعى إدارة المصرف على ترسيخ القيم الأخلاقية والاجتماعية.						
٣	إدارة المصرف قادرة على توفير المناخ وأجواء العمل التي تمكن العاملين من الإبداع والإبتكار.						
٤	تملك إدارة المصرف القدرة على إزالة العقبات التي تمنع الأفراد من العمل المشترك.						
٥	تترك إدارة المصرف للعاملين إنجاز العمل بالطريقة التي يعتقدون إنها الأفضل.						
ب. الكفاءة وتحمل المسؤولية:							
٦	إن قيادة للمصرف تتوحد مع العاملين لجعل نجاح المجموعة نجاح شخصي لهم.						
٧	قيادة المصرف مسؤولة عن صياغة أهداف المنظمة مسؤولية كاملة.						
٨	إن قيادة المصرف لا تخشى اللوم عند الإخفاقات.						
٩	إن كفاءة قيادة المصرف يكسبها ثقة واحترام العاملين.						
١٠	قيادة المصرف تتحكم بالعاملين من خلال العناية والاهتمام بهم.						

ت	الفقرات	الإجابات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
ج. الثقة في النفس والتابعين:							
١١	القيادة الإدارية للمصرف قادرة على زرع الثقة بينها وبين الأفراد العاملين.						
١٢	تلجأ قيادة المصرف الى تفويض السلطة للعاملين لإستثمار أمثل للوقت والموارد المادية.						
١٣	تتيح قيادة المصرف الفرص والوسائل والآليات لأفرادها للمساهمة في صنع القرارات المصرفية.						
١٤	لدى قيادة المصرف ثقة كبيرة بالنفس وعدم الإستسلام للفشل.						
١٥	تتابع قيادة المصرف مستوى إنجاز الأفراد وتدريبهم على ممارسة أنشطتهم.						

ثانياً. الارتجال الاستراتيجي (هو طريقة لتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها في الوقت نفسه للرد على تعقيد ودينامية بيئة السوق لتحقيق نتائج ناجحة).

ت	الفقرات	الإجابات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أ. اليقظة الاستراتيجية							
١	تقوم إدارة المصرف بجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها للإستفادة منها في صنع القرارات.						
٢	تركز إدارة المصرف على المستفيدين في تطوير خدماتها المصرفية.						
٣	تدرس إدارة المصرف عروض المستثمرين المتعلقة بالخدمات الجديدة بدقة.						
٤	تأخذ إدارة المصرف الوضع الإقتصادي والمالي للمجتمع المحلي بنظر الإعتبار عند تسعير خدماتها المصرفية.						
ب. الرشاقة الاستراتيجية:							
٥	تشجع إدارة المصرف بإستمرار على فهم سلوكيات الزبائن وإحتياجاتهم لضمان تحقيق السبق الإستراتيجي.						
٦	تسعى إدارة المصرف الى إشراك أفرادها في عمليات صنع القرار الإستراتيجي.						
٧	تعمل إدارة المصرف على إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات في طلبات الزبائن.						
٨	تهتم إدارة المصرف بمواجهة التحديات البيئية ذات الآثار المباشرة في نشاطاتها.						
ج. توظيف الموارد:							
٩	تتمكن إدارة المصرف من الحصول على الأموال في الوقت المناسب من خلال الإستعانة بالجهات الخارجية.						
١٠	تعتمد إدارة المصرف أفضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الأموال.						
١١	لدى إدارة المصرف مرونة عالية في مناقلة الأموال الى الأنشطة التي تضيف قيمة الى المصرف.						
١٢	تعمل إدارة المصرف على تسخير الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي تواجهها.						

ت	الفقرات	الإجابات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
د. الذكرة المنظمية:							
١٣	أنظمة تداول المعلومات والمعرفة المعمول بها في المصرف تمكّنها من أداء الأعمال بأقل الأخطاء.						
١٤	يتمكن العاملون كافة من الوصول الى قواعد البيانات الخاصة بالمصرف.						
١٥	يعتمد المصرف قواعد البيانات لخرن المعلومات والإستفادة منها لاحقاً.						
١٦	تقوم إدارة المصرف وبشكل مستمر بتقييم نظم المعلومات وتحديثها بإعتماد آليات أو تقنيات جديدة.						

شكراً جزيلاً لتعاونكم معنا