

دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة

م.م. كرار محمد مدلو

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المقدمة:

يرتبط أداء كل منظمة بشكل وثيق مع أداء قادتها، إذ تعد ظاهرة الارتجال الاستراتيجي قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الإداريين أو العاملين بقدر ما يتميز بها القلة منهم، ففي هذا البحث يتم تسليط الضوء على مساعدة المديرين وحتى العاملين على تحديد مجموعة ممتازة من القدرات التنظيمية للتركيز على التطوير، من أجل تعزيز الارتجال الاستراتيجي والاستفادة من الفرص واغتنامها، حيث يمكن أن يكون الارتجال الاستراتيجي بديلاً أو مكملاً للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، وبالاخص في الظروف التي يكون فيها وقت قليل لتصميم استراتيجية معينة وتنفيذها. علماً أن الارتجال الاستراتيجي ليس مكملاً مفيداً للتخطيط الاستراتيجي في بيئه اليوم المتسرعة والمضطربة، بل إن استخدامه يوفر أيضاً فوائد ملموسة من حيث الأداء التنظيمي (Levallet & Chan, ٢٠١٥: ٤-٣). ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسات التي طورَ فيها كبار المديرين القدرة على الارتجال الاستراتيجي أن تتوقع تحسين في مرونة المنتج أو الخدمة، ومرونة في التعلم التنظيمي. لقد جاء هذا البحث لبيان دور مقومات الارتجال الاستراتيجي، في تعزيز الثقافة التنظيمية بوصفها أسلوباً لتفاعل العاملين، فهي تظهر بشكل متقاوت في كل منظمة ولا يمكن لأحد القول: إن هذا النوع من الثقافة هو ذو أفضليّة بين الأنواع الأخرى، وذلك لأن لكل ثقافة مميزات تجعلها مختلفة عن الثقافات الأخرى، وتؤدي الثقافة التنظيمية العديد من الوظائف للمنظمات إذ إن مخرجاتها تؤثر سلباً وإيجاباً على شعور وتوجه العاملين.

ومن هذا المنطلق جاء البحث لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية، من خلال أربعة مباحث، اهتم المبحث الاول بمنهجية البحث، فيما تضمن

المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، أما المبحث الثالث فخصص للجانب التطبيقي، وجاءت الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث في المبحث الرابع.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً : مشكلة البحث:

أدى التطور التكنولوجي في الوقت الحاضر إلى ظهور العديد من التحديات أمام الجامعات على مستوى العالم بشكل عام. إذ تحتاج معظم الجامعات إلى تطبيق مجموعة من الأساليب الحديثة أو الارتجال بشكل أو باخر بسبب الحاجة إلى التكيف المتتسارع في طلب الزبائن والسوق أو التغيرات التكنولوجية وردود الأفعال التنافسية لصناعة معينة، وكذلك لتحسين الأداء وبالتالي يتتعين على الجامعات أن يكون لديها مقومات ارتجال استراتيجي لكي تظل في حالة ملائمة مع بيئتها الخارجية والداخلية، أو بطريقة أخرى الابتعاد عما يسبب لها مخاطر قد تضر بأدائها المتكامل. ويمكن أن يؤدي الارتجال إلى توليد قيمة للمنظمة فيما يتعلق بتطبيق مقوماته (التوجه الريادي وادارة المواهب)، وكذلك يمكن للارتجال تحديد كيفية تعامل الأفراد والجامعات في المنظمات مع المتطلبات المتضاربة للمنظورات الزمنية الحالية وتتنسقها. لذا يمكننا بلورة مشكلة البحث بـ (عدم وجود تصور واضح لدى عينة البحث عن دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية) .

ثانياً : أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في أنه:

- ١-تناول بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين مقومات الارتجال الاستراتيجي ومتغير الثقافة التنظيمية.
- ٢-يعمل على تنمية وترسيخ الاعتقاد لدى العينة المبحوثة بضرورة التمسك بمقومات الارتجال الاستراتيجي والمتمثلة بـ(التوجه الريادي وادارة المواهب) كونها جانباً مهماً وحيوياً في تعزيز الثقافة التنظيمية والتي بدورها تسهم في تعزيز وضعها الحالي والمستقبلـي.

٣- يعمل على تعریف العینة المبحوثة بالدور الذي تؤدیه مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية .

ثالثاً : هدف البحث:

١- اختبار العلاقة والتأثير لمقومات الارتجال الاستراتيجي (التوجه الريادي وادارة المواهب) في الثقافة التنظيمية والمتمثلة بأبعادها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والابتكار، التعاون).

٢- الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين مقومات الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية

٣- التعرف على مستوى مقومات الارتجال الاستراتيجي لدى العينة المبحوثة.

٤- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العينة المبحوثة .

رابعاً : فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين مقومات الارتجال الاستراتيجي و الثقافة التنظيمية .

الفرضيات الفرعية : انبعثت من الفرضية الرئيسية الاولى فرضيتين فرعيتين وهما :

١- يؤثر التوجه الريادي تأثيراً معنوياً في الثقافة التنظيمية .

٢- تؤثر ادارة المواهب تأثيراً معنوياً في الثقافة التنظيمية .

خامساً : حدود البحث:

١. الحدود المكانية : تمثلت في جامعة الكوفة وبالتحديد(ديوان الجامعة)

٢. الحدود الزمانية : تمثل بعده إعداد البحث عملياً ونظرياً في رئاسة جامعة الكوفة ، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتوزيع استمرارات الاستبيان واسترجاعها والتي امتدت من شهر حزيران

٢٠١٩ لغاية شهر آب ٢٠١٩

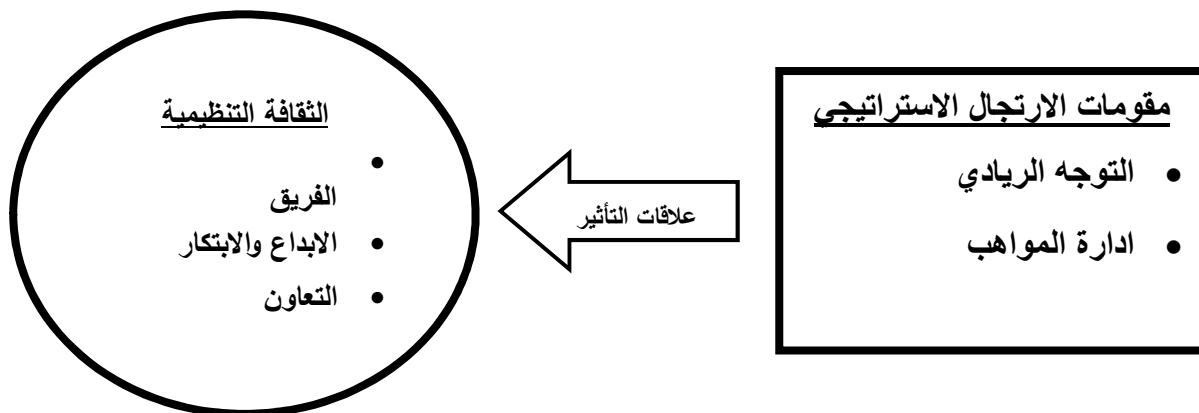
٣. الحدود العلمية : تتحدد من خلال أهداف وأهمية البحث .

سادساً : مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار جامعة الكوفة مجتمعاً للبحث الحالي ولأن مجتمع البحث كبير نسبياً ، لذا توجه البحث الى ان يكون المجتمع ممثلاً بمنتسبي الاقسام والشعبة المختلفة في رئاسة الجامعة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة على عينة البحث (١٢٠) استبانية واعتمد منها (١١٢) استبانية صالحة للتحليل .اما بشأن تحليل البيانات العملية فقد اعتمد البحث على البرنامج الإحصائي (SMART PLS) وبعض المقاييس الإحصائية الأخرى.

ثامناً:- المخطط الفرضي للبحث:

على ضوء اهداف ومشكلة البحث وضمن الإطار العملي والنظري للبحث تم تصميم نموذج افتراضي يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث وكما في الشكل (١)



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

(المصدر: اعداد الباحث)

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:

اولاً: مفهوم الارتجال الاستراتيجي (Strategic improvisation) :

الارتجال هو الظهور بطرائق إبداعية عديدة لم يخطط لها المؤدى من قبل، وايضاً هو كل تجاوز لسلوك سابق معتمد يتضمن نشاطاً إبداعياً يخرج عن اصل الشيء (السعادي والعنزي ، ٢٠٠٧ : ١٢٢).

يُعرف الارتجال الاستراتيجي على انه طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة والغير المتوقعة وايضاً انه قدرة كبار المديرين على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم وإعادة تكوينها تلقائياً Levallet & Chan, (2015: ٢) لمعالجة الفرص والتهديدات الإستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها والمتغيرة بسرعة .

وان المنظمات التي تكافح من أجل التكيف باستمرار والبقاء في بيئه اليوم المتتسارعة تحول في الاخير إلى اجراء يُعرف باسم الارتجال الاستراتيجي والذي هو أفضل إستراتيجية للتعامل مع التغييرات السريعة للمتطلبات البيئية لأنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة. وقد تجد المنظمات التي ليس لديها "وقت" للتخطيط أن اعتماد الارتجال الاستراتيجي كبديل عنه يكون مفيداً جداً حيث يعتبر الارتجال أيضاً نموذجاً جديداً للاختيار الاستراتيجي للمنظمة وبناء الأداء الاستراتيجي، والتعلم الناشئ ، والتجديد الاستراتيجي Bakar, (2015: ٨) et al.

وقد تم تعريف الارتجال الاستراتيجي كإجراء تم اتخاذه في مواقف مختلفة و في الوقت الفعلي حيث يشمل قدرًا كبيرًا من العفوية والإبداع و هذا يعني أنه يمكن أن يكون أحد أفضل الطرق للتوفيق بين التوترات التنظيمية (Julienti, et al., 2015: ٦: ١٠).

وقد حدد سابورا (1996) الارتجال باعتباره عملية للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجه المنظمات باستخدام المعلومات والبني المتأحة والتي تكون تحت تصرفها. و يعتبر الارتجال هو التقارب المتعتمد والموضوعي لعملية التصميم والتنفيذ حيث يُعد مجالاً ناشئاً للدراسة في علم الإدارة و يعتمد في توفير الحلول المناسبة حول كيفية تكيف المنظمات مع بيئه اليوم الديناميكية Ibrahim, et al., 2018 : (٤٢).

حيث اشارت نظرية قاعدة الموارد لـ (Barney, et., 2001: ٣٦) إلى أن القادة ذوي القدرات الارتجالية والاستراتيجية هم فريدون ويأتون في قائمة الصدارة من خلال حصولهم على الميزة التنافسية في البيئة الحالية.

ثانياً: مقومات الارتجال الاستراتيجي (Ingredients strategic improvisation) لقد تم تحديد مقومات الارتجال الاستراتيجي من خلال الاعتماد بشكل اساسي على دراسة (Julienti, et al., 2015 : ١٠٦-١٠٧) عوقد تمثل تلك المقومات بـ (التوجه الريادي و إدارة المواهب).

١- التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) :

التوجه الريادي (EO) موقف الشركة الاستراتيجي تجاه ريادة الأعمال ، حيث قام Miller (١٩٨٣) ببليورة نهج التوجه الريادي الإستراتيجي من خلال الإشارة إلى أن الشركات الريادية هي تلك التي تسعى إلى الابتكار ، والدخول بقوة الى الأسواق الجديدة ، والسعى وراء فرص جديدة مقابل احتمالية حدوث مخاطرة كبيرة (Anderson, et al., 2015 : ١٥٧٩).

ويعتبر التوجه الريادي طريقة أساسية لتطوير الكفاءات المميزة مثل ابتكار المنتجات أو الخدمات حيث تضع منظمة أصحاب العمل مجموعة من الخصائص لريادة الأعمال ، والتي تتكون من مناهج صنع القرار والممارسات ، ولقد أثبتت العديد من الباحثين أن EO عبارة عن مزيج من الأبعاد الثلاثة وهي الابتكار ، والاستباقية ، والمخاطرة (Julienti, et al., 2015 : ١٠٦). وان التوجه الريادي يعبر عن التزام المنظمات بمتابعة الاعمال الجديدة ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الانشطة كالتحليل ، التحليل ، واتخاذ القرارات ، وثقافة المنظمة ، والرؤية ويعكس ميل المنظمة للانخراط بالأعمال الجوهرية من خلال برامج وسياسات متطرفة تشجع على السلوك الريادي. ويزود التوجه الريادي المنظمات بالفرصة لمتابعة اتجاهات السوق من خلال تعرفها على تقنيات جديدة، ويساعدها على تقييم امكانياتها الجديدة من خلال الاحتفاظ بصناع القرار الذين يركزون على التغيرات الصناعية وطلبات الزبائن (متعب وراضي ، ٢٠١٨ : ٤٢-٤١).

٢- إدارة المواهب (Talent Management) :

ادارة المواهب تعرف بانها مجموعة من الانشطة الادارية المتربطة والتي تتعلق باستقطاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالافراد الموهوبين داخل المنظمة وخارجها (الناصري ، ٢٠١٨ : ٣٠٨) . إدارة المواهب

هي مجال ذو أهمية متزايدة في مجموعة واسعة من المنظمات ، وقد بُرِزَ كتحدي رئيسي في مجال الموارد البشرية يواجه الشركات في مجموعة مختلفة من القطاعات (Krishnan & Scullion ٢٠١٧ : ٢) . تعد موهبة القيادة داخل المنظمات عاملًا أساسياً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والقيمة الحقيقة لأفضل المديرين. قبل ذلك ، يجب أن تدرك العديد من المنظمات الآن أن جذب وتنمية وحفظ مواهب الإدارة العليا هي قضية استراتيجية. حيث يقترح كل من Goleman و Gagne (٢٠٠٠) و (٢٠٠٦) أن الأشخاص الموهوبين أو المحترفين قادرون على أداء نشاط ما لدرجة تجعل تحصيدهم حوالي أعلى من عشرة بالمائة من أقرانهم الذين يشاركون بنشاط في نفس هذا المجال. نتيجة لهذا الطلب ، تحتاج المنظمات إلى التأكد من أن إدارة المواهب هي أحد العناصر التي يجب تسليط الضوء عليها في اكتساب الكفاءة المميزة للمنظمات والحفاظ عليها. و تعرف معظم المنظمات "المواهب" على أنها إمكانات أو إمكانات عالية ؛ بينما في المنظمات الأخرى ، تعني الموهبة الفرد الذي لديه القدرة على الوصول إلى مستوى معين في التسلسل الهرمي وفقاً لما حدده Tansley (٢٠١١) ، فإن الموظف الذي يتمتع بإمكانات عالية هو شخص يتمتع بقدرة عالية على المشاركة والتطلع وينجح في منصب أعلى وأكثر أهمية (Julienti, et al., ٢٠١٥ : ١٠٦).

ثالثاً: مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational culture) :

عرفها Edgar Schein على أنها "نطاق الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها مجموعة معينة واكتشفتها وطورتها في مجال التعامل مع مشاكلها المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي ، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي ، يتم تدريسها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة لإدراك هذه المشكلات والتفكير فيها والشعور بها (Vargas & Negro ٢٠١٩ : ٦) . وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في أي صناعة ، ويمكن القول أيضاً أن الثقافة التنظيمية المتوازنة هي أحد العناصر الرئيسية التي لها تأثير أكبر على أدائها وقد أظهرت الأبحاث السابقة أن الثقافة التنظيمية تساعد كل فرد على فهم عمق وظائف المنظمة والتي بدورها توفر لهم القواعد وترسم المسار الصحيح والسلوك الضروري

للمنظمة (Van Maanen et al., 2019). وعرف ايضا Van Maanen في عام 1998 الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القواعد واللغات والأيديولوجيات التي تساعد الجهات التنظيمية في حياتهم اليومية، باعتبارها معايير مفيدة للعمل ، وكذلك تعتبر سلوكاً ونمطاً يقترح كيفية التعامل مع الأعضاء داخل وخارج المنظمة (Vargas & Negro, 2019: 7). وترتبط الثقافة التنظيمية بشكل أساسى بعملية الابتكار وتساعد المنظمات على بدء نشاط مبتكر حيث أنها تتكون من عدة عناصر وتشمل القدرة التافسية، المخاطرة، القدرة على التعلم، القدرة على الابتكار والاستقلالية التشغيلية (Duong, 2019: 58) . ويمكن القول: إن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعات معينة من "القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات" الداخلية لأعضاء المنظمة. علاوة على ذلك، تعد ثقافة الشركات الداخلية أمراً بالغ الأهمية في تطوير الميزة التنافسية للشركة وبالتالي فإن هذا يخلق رغبة قوية في إدامة الحفاظ على السمات الثقافية الناجحة التي تؤدي إلى أبعاد ثقافية محددة لتصبح فيما بعد خصائص ذات رؤية واضحة للمنظمة، في المقابل، تمثل هذه القيم الثقافية المشتركة "معتقدات ذات صلة اجتماعية" للشركة من منظور مؤسسي، وتشرح الثقافة التنظيمية سلوكيات الشركات وموافقتها لأن المؤسسات الثقافية النظمية تعطي الأولوية لتحقيق أهداف محددة (Kreiser, 2019: 5-16).

رابعاً: إبعاد الثقافة التنظيمية (dimensions Organizational culture):

هناك تعدد واختلاف في وجهات النظر حول أبعاد الثقافة التنظيمية وقد تم اعتماد ثلاثة إبعاد استناداً لدراسة (العون و الدليمي ، ٢٠١٨ : ٢٣٢-٢٣٣) بما يتلائم وطبيعة البحث والإبعاد هي (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والابتكار، التعاون) .

١- العمل الجماعي وروح الفريق (Teamwork):

يعرف على انه استناداً مجموعه من الأشخاص للعمل معًا لتحقيق هدف مشترك، وقد أشار (Lumbera, et al., 2019: 195) إلى إن الثقافة التنظيمية المقررة من حيث العمل الجماعي وروح الفريق تكون عن طريق تطبيق مجموعة من الأسس وحسب الآتي :

١. مراقبة الموظفين عن كثب للتأكد من أدائهم بشكل صحيح.
٢. يجب أن تكون هناك علاقة متاغمة بين أصحاب العمل والموظفين.
٣. تطوير المهارات بصورة كبيرة وبالتالي ينعكس على تقديم المنظمة من خلال تقييم الأداء والتدريب.
٤. الحفاظ على الدعم الجماعي للأفراد الذين يواجهون تحديات في أداء مهامهم.
٥. تطوير الأفكار والاقتراحات والجهد من خلال دعم التقييم من أجل خلق ميزة قوية للفريق.
٦. إعطاء الفرص لاستخدام القوة الفردية عن طريق تعين مهمة صعبة.
٧. رفع الروح المعنوية للعمل من أجل الصالح العام للمنظمة.
٨. اخذ رأي الموظفين كجزء من عملية صنع القرار.

وهنا لابد أن يتم تعريف كفاءات معرفة الفريق باعتبارها جزء مهم من ثقافة المنظمة على أنها المبادئ والمفاهيم التي يقوم عليها أداء فريق العمل الفعال. وبصفة عامة، تشير الكفاءات إلى أنه لكي يعمل أعضاء الفريق بفعالية، يجب أن يعرف أعضاء الفريق المهارات المطلوبة. علاوة على ذلك، يجب أن يعرف أعضاء الفريق مهمة وأهداف الفريق وأن يكونوا على دراية بأدوار ومسؤوليات بعضهم البعض في تحقيقها. تتيح هذه المعرفة لأعضاء الفريق تكوين استراتيجيات المناسبة للتفاعل والتنسيق مع زملائهم في الفريق (Tullo, ٢٠١٩:٦١-٦٢).

٢- الإبداع والابتكار (Innovation and creativity):

الإبداع والابتكارهما توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة للمشاكل التي قد تطرأ على المنظمة، من ناحية أخرى، الابتكار هو التنفيذ الفعلي للأفكار الإبداعية وتنفيذها حيث يبدأ "الابتكار بالاعتراف وتوليد الأفكار الجديدة أو الحلول التي تتحدى الممارسات السابقة وإجراءات التشغيل القياسية." والابتكار لا يحدث في غياب الإبداع. وهنا يجب على القادة من اتباع السياقات التنظيمية التي تعزز من الإبداع. و هناك عاملان يؤديان إلى الإبداع ثم الابتكار وهما : صوت الموظف ومشاركة المعرفة (٦٦: ٢٠١٩)، (kremer, et al). بشكل عام، يشير الابتكار (على المستوى التنظيمي) إلى إنشاء أو تبني أفكار أو

سلوكيات جديدة و غالباً ما ينطوي تطوير الابتكارات في المنظمة على رحلة غامضة وغير مؤكدة ، ولكن على الرغم من أن الإدارة لا تستطيع ضمان نجاح الابتكار، إلا أنها بالتأكيد يمكنها من خلاله التأثير على توقعاتها (Olsson, et al., ٢٠١٩:٢٤٥). ذكر Amabile (١٩٨٣) أن الإبداع هو العملية التي يتم تنفيذها عند تطوير فكرة لمنتج جديد (Mohamed, et al., ٢٠١٩:٣٢٣٥). وقد وضع كل من Anderson, Potocnik, and Zhou (٢٠١٤) التعريف الكامل للإبداع والابتكار في العمل على أنهم : عملية يتم من خلالها ايجاد نتائج تخص محاولات تطوير وإدخال طرق جديدة ومحسنة لإنجاز شيء. وتشير مرحلة الإبداع في هذه العملية إلى توليد الأفكار، ويشير الابتكار إلى المرحلة اللاحقة من تنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل. حيث يمكن أن يحدث الإبداع والابتكار على مستوى الفرد الواحد أو فريق العمل أو المنظمة أو في أكثر من واحد من هذه المستويات بصورة مجتمعة ، ولكن سينتاج عنه دائمًا فوائد محددة في واحد أو أكثر من هذه المستويات المذكورة (olsson, et al., ٢٠١٩:٢٤٥).

٣- التعاون (cooperation):

ويقصد بالتعاون هو تمايز الجهد المشتركة بين شخصين او اكثر من اجل تحقيق نفع مشترك او خدمة مشتركة داخل التنظيم ولتحقيق الاهداف المرجوة وان التعاون هو تشجيع المنظمة للعمل الجماعي والعمل بروحية الفريق بدلاً من التفرد واتخاذ القرار بكافة مفاصلها (العون و الدليمي ، ٢٠١٨: ٢٣٣) و يشير التعاون إلى انه "ترتيبات تكون بصورة طوعية بين افراد الشركة التي تتضمن معاملتها على تبادل أو مشاركة أو تطوير المنتجات أو التقنيات أو الخدمات" وان الشركات تتعاون فيما بينها من خلال مجموعة متنوعة من المجالات كالتطوير التكنولوجي والتعلم الحديث ، حيث يتيح التعاون متابعة المشروعات الكبيرة والمحفوظة بالمخاطر والتي قد لا تتمكن الشركات الفردية او الصغيرة من متابعتها بمفردها (Gnyawali &Charleton, ٢٠١٩:٢٥١٦). يتم التركيز في التعاون على الاستراتيجيات الجماعية لتوليد القيمة المعرفية اذ يكون التعاون مشترك بين أعضاء من نفس المنظمة او حتى بين أعضاء من

منظمات مختلفة ، ويتم النظر دائمًا إلى التعاون إلى أنه التكيف. وقد وجد أن الشركات التي يمتاز أفرادها بروح التعاون على أنها تحافظ بمجموع من القيم مثل الإيثار وضبط النفس والعمل بروح الفريق الواحد (Axelrod & Hamilton, 1981: 1390-1391). وكذلك ان التعاون هو سلوك مشترك نحو هدف معين ذو مصلحة مشتركة يتضمن علاقات شخصية (عidan ، ٢٠١٩ : ١٣٥).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لبيانات البحث:

١. الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات الارتجال الاستراتيجي: يتكون الارتجال الاستراتيجي من مقومين هما التوجه الريادي وإدارة المواهب وكل مقوم تضمن (٤) فقرات، وحسب الجدول (١) تبين ان الارتجال الاستراتيجي قد حصل على وسط حسابي (٣,٣٥) بمستوى اهمية (٠,٦٧) وهو مقبول الى حد ما، كما ان عينة البحث لديها توجه رياضي بنسبة (٠,٧٠) وان اعلى فقرة حصلت على مستوى اهمية هي فقرة (٢٠) والتي تتعلق بسعى الجامعة دائمًا على اخذ زمام المبادرة في مجال استحداث اقسام ذات تخصصات علمية جديدة، وفي المقابل كانت اقل وسط حسابي كانت الفقرة (١٣) بان الجامعة تتقبل المبادرات الجديدة والتي نتائجها غير مضمونة. اما ادارة المواهب قد حصلت على الترتيب الثاني بمستوى (٠,٦٤) وكانت الفقرة الأعلى من حيث الترتيب هي (٦٠) بان الجامعة لديها معلومات عن مستوى الموظفين عن مهاراتهم ومؤهلاتهم في مجال الابتكار، وفي المقابل كانت الفقرة الادنى هي (١٧) ان الجامعة لا تسعى الى استثمار قابليات الافراد الموهوبين والاستفادة من افكارهم. كما يلاحظ ان قيم التقطح والالتواء كانت بين (+١,٩٦) وهذا يعني ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (١) الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات الإرتجال الاستراتيجي

الفقرة	الوسط الحسابي	مستوى الاهمية	اقل قيمة	اعلى قيمة	الانحراف المعياري	التقطاح	الالتواء
التوجه الريادي							
١١	٣,٧٥	٠,٧٥	٥	١	٠,٧٣٨	٠,٣٣٩	-٠,٩١٢
١٢	٣,٨٠	٠,٧٦	٥	١	٠,٧٤٢	٠,١٤٦	-٠,٧٢٦
١٣	٢,٧٩	٠,٥٦	٤	١	٠,٧٤٩	-٠,٣٢٨	-٠,١٤
١٤	٣,٧٥	٠,٧٥	٥	٢	٠,٨٩١	-٠,٦٧٦	-٠,٢٤٩
	٣,٥٢	٠,٧٠			٠,٧٨		
ادارة المواهب							
١٥	٣,٢١	٠,٦٤	٥	١	١,٠٤٧	-٠,٤٣٧	-٠,٠٦٤
١٦	٣,٣٠	٠,٦٦	٥	١	٠,٩٤٣	-٠,٣٤٦	-٠,٥١٦
١٧	٣,٠٥	٠,٦١	٥	١	٠,٩٩	-٠,٦٥٣	٠,١١٥
١٨	٣,٢٣	٠,٦٥	٥	١	٠,٨٢٤	٠,١٠٧	-٠,٠٧
	٣,٢٠	٠,٦٤			٠,٩٥١		
	٣,٣٥	٠,٦٧			الإرتجال الاستراتيجي	٠,٨٧	

٢. الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاثة ابعاد وهي (العمل الجماعي وروح الفريق، الابداع والابتكار، التعاون) ويتألف من (١٢) فقرة توزعت (٤) فقرة على كل بعد، وحسب الجدول (٢) تبين ان الثقافة التنظيمية قد حصلت على وسط حسابي (٣,٤٢) بمستوى اهمية (٠,٦٨) وهو مقبول الى حد ما، كما ان عينة البحث لديها تعاون بنسبة (٠,٧٠) وهو تقدم على باقي الابعاد وان اعلى فقرة حصلت على مستوى اهمية هي فقرة (١٩) والتي تتعلق بسعى الجامعة دائما تشجيع الموظفين على التعاون والتنسيق بين وحدات العمل لتحقيق اهداف الجامعة، وفي المقابل كانت اقل وسط حسابي كانت الفقرة (١٧) بان الجامعة تسود فيها روح الالفة والتعاون ما بين الجامعة والموظفين.

اما الترتيب الثاني كان العمل الجماعي وروح الفريق بنسبة (٠,٦٨) وان اعلى فقرة حصلت على مستوى اهمية هي فقرة (١٩) والتي تتعلق بعمل الجامعة على بناء ثقافة تؤمن بمبدأ العمل الجماعي، وفي المقابل كانت اقل وسط حسابي كانت الفقرة (١١) بان الجامعة تعامل الموظفين كعائلة كبيرة. اما الترتيب الثالث كان الابداع والابتكار بنسبة (٠,٦٧) وان اعلى فقرة حصلت على مستوى اهمية هي فقرة (١٦) والتي تتعلق بإقامة الجامعة دورات تطويرية لتنمية مهارات الموظفين، وفي المقابل كانت اقل وسط حسابي كانت الفقرة (١٣) بان الجامعة توفر امكانيات التي من شأنها تزيد الابداع لدى الموظفين. كما يلاحظ ان قيم التفلطح والالتواء كانت بين (+١,٩٦) وهذا يعني ان البيانات موزعة توزيعا طبيعيا.

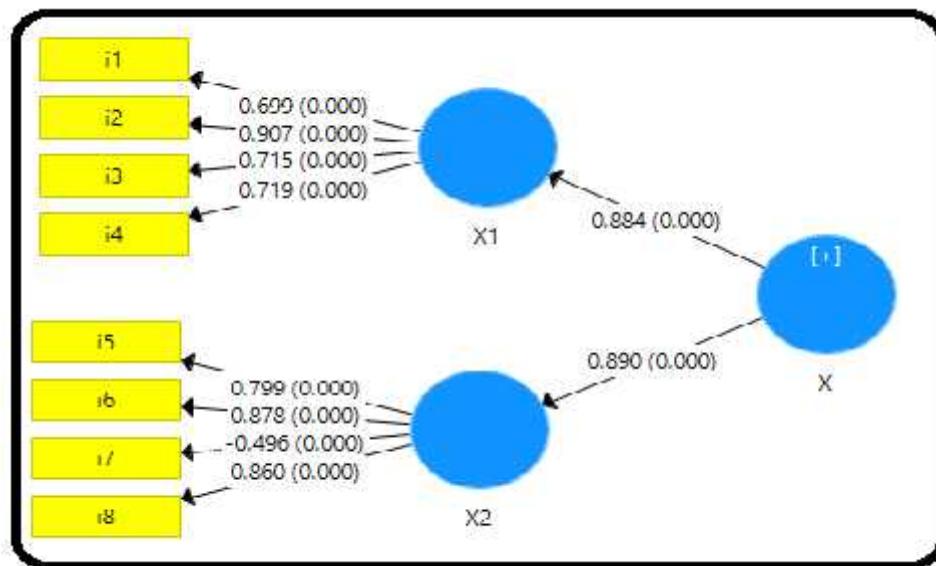
الجدول (٢) الوصف الاحصائي والتوزيع الطبيعي لفقرات الثقافة التنظيمية

النوع	الانحراف المعياري	الاكثر قيمة	اقل قيمة	مستوى الاهمية	الوسط الحسابي	الفقرة
العمل الجماعي وروح الفريق						
-٠,٦٠١	٠,٠٦٩	٠,٨٨٦	٥	١	٠,٧٠	٣,٥١٨
-٠,٣٤٨	-٠,٤٧٧	١,٠٣٣	٥	١	٠,٦٩	٣,٤٢٩
-٠,٣٢٨	٠,٠١٢	٠,٩٣١	٥	١	٠,٦٧	٣,٣٣٩
-٠,٤٤٧	٠,١٨٢	٠,٩٢	٥	١	٠,٦٨	٣,٣٩٣
		٠,٩٤			٠,٦٨	٣,٤٢
الابداع والابتكار						
٠,٤٠٥	-٠,٧١٥	٠,٩٩	٥	١	٠,٥٧	٢,٨٥٧
-٠,٣٧٢	-٠,٢٩٨	٠,٩٦٩	٥	١	٠,٦٧	٣,٣٣٩
-٠,٥٣٧	٠,٠٧٤	٠,٨٤	٥	١	٠,٦٨	٣,٤١١
-٠,٨٥٣	٠,٦٦٢	٠,٩٧٣	٥	١	٠,٧٥	٣,٧٣٢
		٠,٩٤٣			٠,٦٧	٣,٣٣
التعاون						
-٠,٤٤٥	٠,٠٢٣	٠,٩٦٣	٥	١	٠,٦٩	٣,٤٦٤
-٠,٦١٧	٠,٠٤٤	٠,٩٦٣	٥	١	٠,٧٠	٣,٤٨٢
-٠,٩٨٢	١,٢٤٥	٠,٩٥٣	٥	١	٠,٧٣	٣,٦٤٣

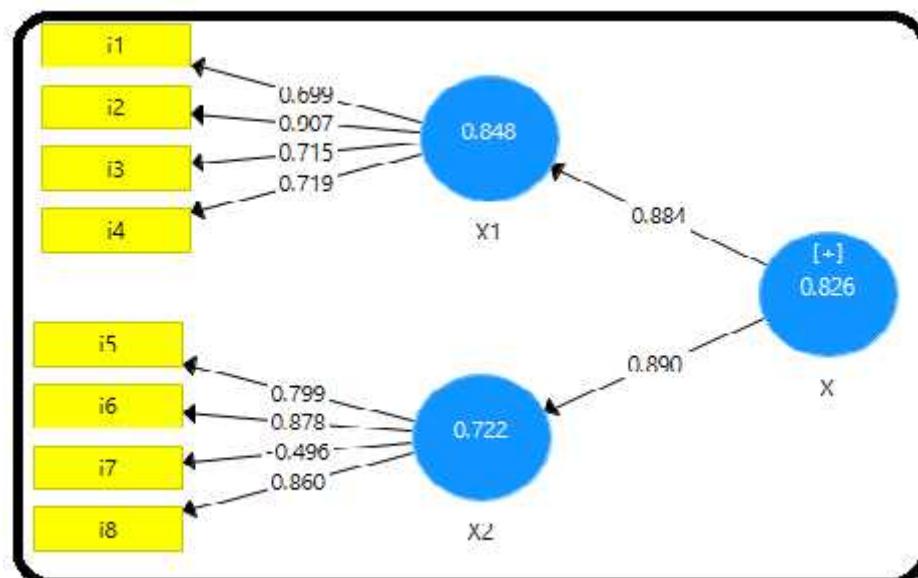
-٠,٥٧١	٠,٤٢٢	٠,٩٠٥	٥	١	٠,٦٩	٣,٤٤٦	١٢٠
		٠,٩٥			٠,٧٠	٣,٥١	
		٠,٩٤		الثقافة التنظيمية	٠,٦٨	٣,٤٢	

ثانياً: التحليل العاملی التوكیدی ومعامل الثبات: يتم التأکد من مدى اجابات العينة بحیث تكون متناسقة و الذي يعتمد على التحليل العاملی التوكیدی، فضلا عن التعرف على مدى مدى کفاية العينة واختیار العینة التي اجابت على فقرات الاستبانة، اذ سیتم استخدام برنامج SMART PLS الذي یوفر نسب التشبع التي تبين مدى تناسق اجابات العینة لكل فقرة وان قبول او رفض تشبع الفقرة یعتمد على مستوى المعنوية يتم قبول نسب التشبع اذا كانت مستوى المعنوية اقل من (٥%) والعکس بالعكس، اما مدى ثبات البعد او المتغير اي تعطی الاستبانة نفس النتائج لو تم اعادة توزيع الاستبانة مرة اخري في فترة زمنية محددة، یعتمد على معامل الفاکرونباخ وادا كانت أكبر من (٦٨%) فان مقياس المتغير ثابت، والنتائج كالآتي:

١. التحليل العاملی لفقرات الارتجال الاستراتیجي: ان الارتجال الاستراتیجي متغير مستقل يتكون من مقومین وهما (التوجه الريادي، وادارة المواهب) ويتألف من (٨) فقرات توزعت (٤) فقرة على كل بعد، وسيتم التعرف من خلال الشكل (٢) على مدى تناسق اجابات العینة على فقرات المقياس ومدى اختیار العینة المناسبة للإجابة على فقرات المقياس، وستقارن نسب التشبع المتوفرة مع مستوى المعنوية المتحققة لكل فقرة وادا كانت نسب التشبع اقل من (٥%) تقبل نسب التشبع، اما ثبات المقياس يعرض الشكل (٣) نتائج معامل الفاکرونباخ لكل بعد ومتغير رئيس، وادا كانت قيم معامل الفاکرونباخ اکبر من (٦٨%) يعد المقياس ثابتاً، والنتائج كالآتي:



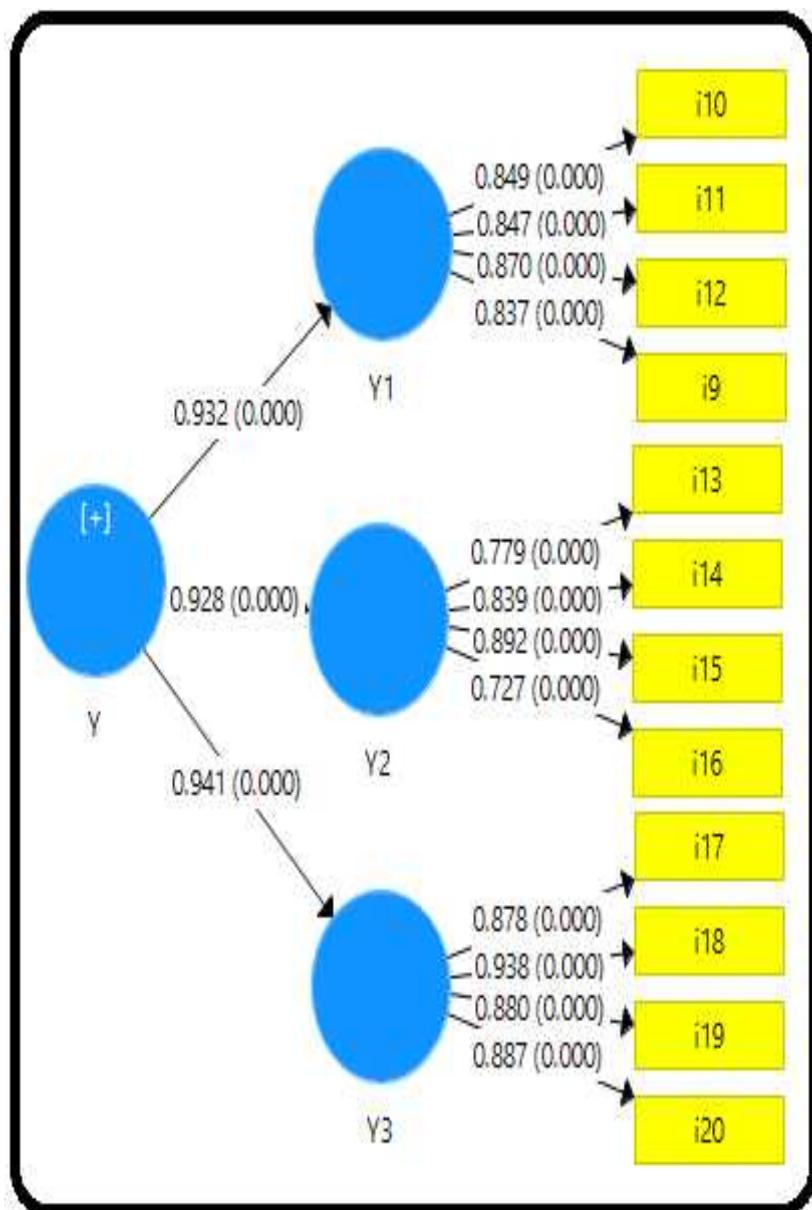
الشكل (٢) نسب التشبع لفقرات الارتجال الاستراتيجي



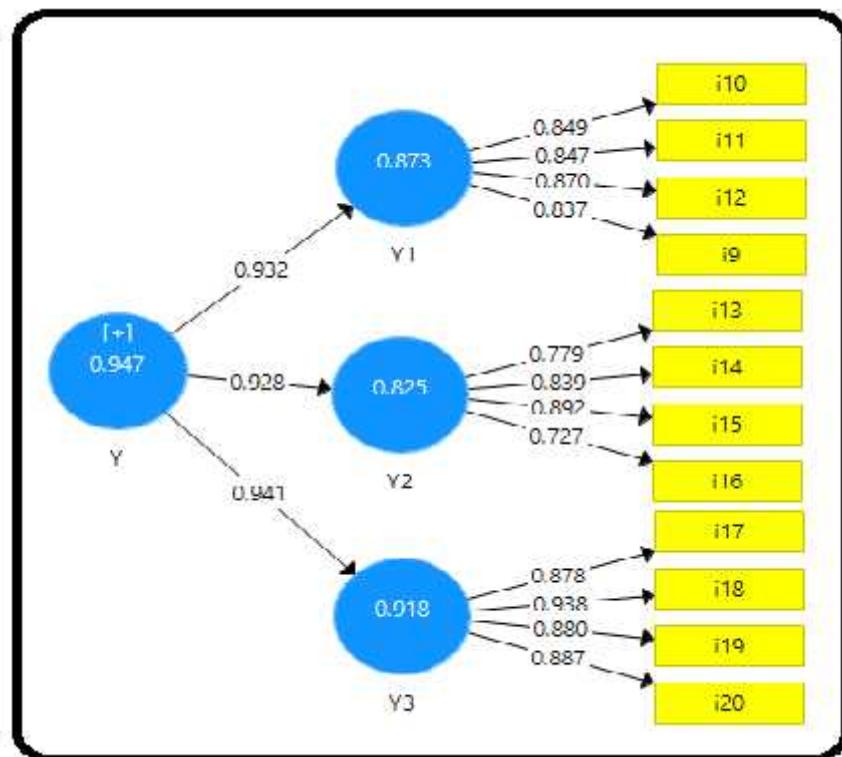
الشكل (٣) معامل الفاکرونباخ لمقومات الارتجال الاستراتيجي

يظهر من الشكل (١) ان جميع مقومات الارتجال الاستراتيجي حققت نسب تشبّع مقبولة استناداً الى مستوى المعنوية المتحققة اقل من (٥%) وهذا يعني ان هناك تناقض في اجابات العينة والاختيار المناسب للعينة، اما شكل (٢) فقد اظهر ان ابعاد الارتجال الاستراتيجي قد حققت معامل الفاکرونباخ اكبر من (٦٨%) وهذا يعني ان ابعاد الارتجال الاستراتيجي امتازت بالثبات.

٢. التحليل العائلي لفقرات الثقافة التنظيمية: ان الثقافة التنظيمية متغير تابع تتكون من (٣) ابعاد وهي (العمل الجماعي وروح الفريق، الابداع والابتكار، التعاون) ويتألف من (١٢) فقرات توزعت (٤) فقرات على كل بعد، وسيتم التعرف من خلال الشكل (٤) على مدى تناقض اجابات العينة على فقرات المقياس ومدى اختيار العينة المناسبة للاجابة على فقرات المقياس، وستقارن نسب التشبع المتوفرة مع مستوى المعنوية المتحققة لكل فقرة واذا كانت نسب التشبع اقل من (٥%) تقبل نسب التشبع، اما ثبات المقياس يعرض الشكل (٥) نتائج معامل الفاکرونباخ لكل بعد ومتغير رئيس، واذا كانت قيم معامل الفاکرونباخ اكبر من (٦٨%) بعد المقياس ثابتًا، والنتائج كالتالي:



كل (٤) نسب التشبع لفقرات الثقافة التنظيمية



الشكل (٥) معامل الفاکرونباخ لابعاد الثقافة التنظيمية

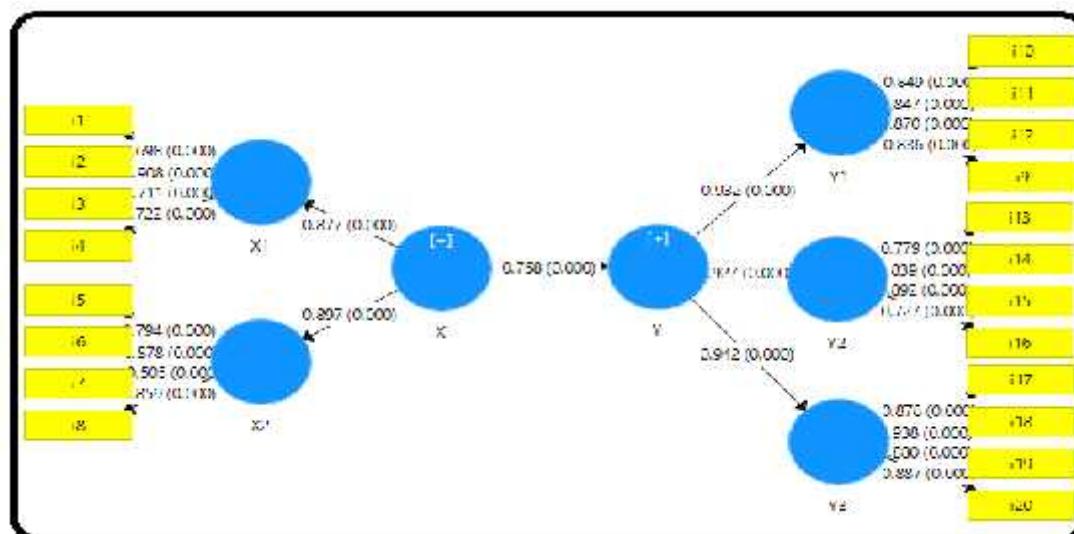
يظهر من الشكل (٤) ان جميع فقرات ابعاد الثقافة التنظيمية حققت نسب تشبع مقبولة استناداً الى مستوى المعنوية المتحققة اقل من (٥%) وهذا يعني ان هناك تناقض في اجابات العينة والاختيار المناسب للعينة، اما شكل (٢) فقد اظهر ان ابعاد الثقافة التنظيمية قد حققت معامل الفاکرونباخ اكبر من (٦٨%) وهذا يعني ان ابعاد الثقافة التنظيمية امتازت بالثبات.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير لأبعاد ومتغيرات البحث: تهتم هذه الفقرة باختبار علاقات التأثير بين ابعاد ومتغيرات البحث، اذ يتم اختبار علاقات التأثير للارتجال الاستراتيجي ومقوماته في الثقافة التنظيمية،

ابان الثقافة التنظيمية هي دالة حقيقة للارتجال الاستراتيجي، وان اي تغيير في الارتجال الاستراتيجي سيؤدي

إلى زيادة في الثقافة التنظيمية، وسيتم استخدام برنامج SMART PLS في اختبار علاقات التأثير ضمن اسلوب الانحدار البسيط بين المتغيرات الرئيسية والانحدار المتعدد بين الابعد الفرعية، ابتداء سيتم التأكد من جودة النموذج الذي يقيسه معامل التحديد (R^2) واختبار قيمتها ب(F) المحسوبة، اما الجزء الآخر سيتم اختبار علاقات الارتباط والتي تختبر معنويتها ب(T) المحسوبة، اما الجزء الثالث فهو يحدد ميل الانحدار واختبار معنويتها ب($Sig.$) مستوى المعنوية اذا كان مستوى المعنوية اقل من (5%) تقبل الفرضية والعكس بالعكس، ونتائج الاختبار كالتالي:

١. الفرضية الرئيسية: افادت الفرضية الرئيسية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لمقومات الارتجال الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية، وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية هي دالة للارتجال الاستراتيجي وان اي تغيير في مقومات الارتجال الاستراتيجي سيؤدي الى تغير في الثقافة التنظيمية، ونتائج الاختبار يظهرها الشكل (٥) والجدول (٣) وهي كالتالي:



الشكل (٥) ميل علاقات التأثير لمقومات الارتجال الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية

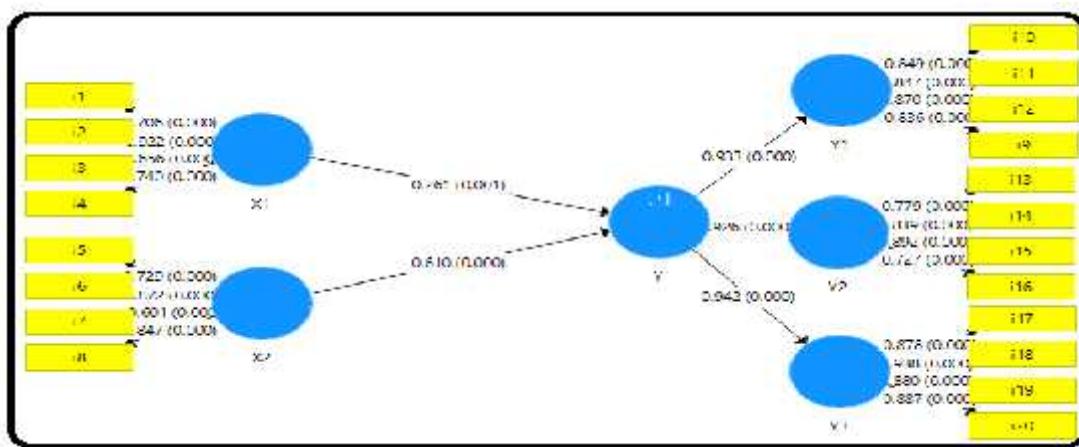
الجدول (٣) معامل علاقات التأثير لمقومات الارتجال الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية

مستوى المعنوية	(f)	اختبار (t) المحسوبة	اختبار (t) المحسوبة	الثقافة التنظيمية			المؤشرات المستقلة الارتجال الاستراتيجي
				معامل التأثير	معامل التحديد	الارتباط	
Sig.	Beta	R ²	R				
٠,٠٠٠	١٥٣,٢٨	١٥,١٧١	٠,٧٦	٠,٥٨	٠,٧٦		

يلاحظ من جدول (٣) ان هناك علاقة ارتباط بين مقومات الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بنسبة (٠,٧٦) وهي ايجابية ومحضنة لأن مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث. كما ان الارتجال الاستراتيجي يفسر نسبة (٠,٥٨) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية وهي معتبرة انتادا الى (f) المحسوبة التي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٢٥). اما معامل التأثير فقد بلغ (٠,٧٦) وهذا يعني هناك علاقة تأثير ذات دلالة معتبرة للارتجال الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية وان مقدار التأثير مقبول استنادا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (١٥,١٧١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦)، وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى هذا البحث.

٢. الفرضيات الفرعية: افادت الفرضيات الفرعية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معتبرة موجبة لمقومات الارتجال الاستراتيجي (التوجه الريادي، ادارة المواهب) في الثقافة التنظيمية، وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية هي دالة لمقومات الارتجال الاستراتيجي (التوجه الريادي، ادارة المواهب) وان اي تغير في

مقومات الارتجال الاستراتيجي (التوجه الريادي، ادارة المواهب) سيؤدي الى تغير في الثقافة التنظيمية، ونتائج الاختبار يظهرها الشكل (٦) والجدول (٤) وهي كالتالي:



الشكل (٦) ميل علاقات التأثير لمقومات الارتجال الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية
الجدول (٤) معامل علاقات التأثير لمقومات الارتجال الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية

مستوى المعنوية	الثقافة التنظيمية						المؤشرات المستقلة
	اختبار (f) المحسوبة	اختبار (t) المحسوبة	معامل التأثير	معامل التحديد	الارتباط		
Sig.	Beta	R ²	R				
٠,٠٠١		٣,٢٦٥	٠,٢٦		٠,٦١		التوجه الريادي
٠,٠٠٠	٨٩,٧٨	٧,٦٦٦	٠,٦١	٠,٦٢	٠,٧٦		ادارة المواهب

يلاحظ من جدول (٤) ان هناك علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والثقافة التنظيمية بنسبة (٦١,٦٠) وهي ايجابية ومحببة لأن مستوى المعنوية المتحققة (١,٠٠٠) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث. كما ان هناك علاقة ارتباط بين ادارة المواهب والثقافة التنظيمية بنسبة (٧٦,٠٠) وهي ايجابية ومحببة لأن مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) التي هي اقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث. كما ان مقومات الارتجال الاستراتيجي تفسر نسبة (٦٢,٠٠) من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية وهي محببة استنادا الى (f) المحسوبة التي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤٠,٣). اما معامل التأثير للتوجه الريادي في الثقافة التنظيمية فقد بلغ (٢٦,٠٠) وهذا يعني هناك علاقة تثير ذات دلالة محببة للتوجه الريادي في الثقافة التنظيمية وان مقدار التأثير مقبول استنادا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٥١,٦٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٩٦,١)، وعلى اساس هذه النتائج قبل الفرضية على مستوى هذا البحث. اما معامل التأثير لإدارة المواهب في الثقافة التنظيمية فقد بلغ (٦١,٠٠) وهذا يعني هناك علاقة تثير ذات دلالة محببة لإدارة المواهب في الثقافة التنظيمية وان مقدار التأثير مقبول استنادا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٦٦,٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٩٦,١)، وعلى اساس هذه النتائج قبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً :- الاستنتاجات:

- كشفت نتائج البحث ان جميع علاقات الارتباط كانت موجبة بين متغيرات البحث وهذا يشير الى اهتمام الجامعة المبحوثة بمقومات الارتجال الاستراتيجي المتمثلة بـ(التوجه الريادي وإدارة المواهب) لتعزيز الثقافة التنظيمية والتي بدورها تعكس قدرتها على تحقيق اهدافها من اجل النمو والبقاء.
- اظهرت النتائج بان الجامعة لديها معلومات عن مستوى الموظفين فيما يرتبط بمهاراتهم ومؤهلاتهم في مجال الابتكار وهذا يؤكّد سعيها لاستقطاب اكبر عدد ممكن من الافراد الكفوئين والموهوبين.

- تمتلك الجامعة المبحوثة ثقافة تنظيمية بدرجة امتلاك مقبولة، يعد ذلك مؤشر ايجابي يحتسب لصالح الجامعة لامتلاكها الثقافة التنظيمية نتيجة لإدراكتها أهميتها.

- اظهرت النتائج على حصول الجامعة على مستوى أهمية أدنى في مجال السعي الى استثمار قابليات الافراد الموهوبين والاستفادة من افكارهم.

ثانياً:- التوصيات:

١- ضرورة الاستفادة القصوى من مقومات الارتجال الاستراتيجي من قبل ادارة الجامعة المبحوثة والمتمثلة بالتوجه الريادي وادارة المواهب والتي من شأنها الاسهام في تعزيز الثقافة التنظيمية فيها.

٢- التشجيع على العمل الجماعي والمشترك وتنسيق الجهود ما بين الادارة العليا والمستويات الادارية الادنى من اجل التكامل وديمومة العمل في الجامعة وتشجيع الافكار والمقترحات التي يقدمها منتسبيها وتبنيها وزيادة الثقة المتبادلة واسراراكم في اتخاذ القرارات لا سيما تلك التي تعنيهم وتقوم بتقوية علاقات العمل.

٣- تشجيع الجامعة المبحوثة على جانب التوجه الريادي من خلال قيامها بالشراكات العلمية مع الجامعات المناظرة خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة قبل غيرها والتي من شأنها ان تزيد الابداع والابتكار فيها.

٤- على الجامعة المبحوثة الاهتمام بنشر الوعي الثقافي لدى منتسبيها من خلال تكثيف الدورات التدريبية في مجال اختصاصاتهم العلمية، وكذلك التأكيد على توفير الامكانيات التي من شأنها تزيد الابداع لدى المنتسبين .

٥- ضرورة اهتمام الجامعة المبحوثة بتوفير بيئة عمل محفزة على روح الابداع والابتكار من خلال تحفيز الموهوبين والمبدعين وتكريمهم والاشادة بابتكاراتهم وعد ذلك سياق عمل تنظيمي وجزء من ثقافة الجامعة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- متعب ، حامد ، راضي ، جواد ، (٢٠١٧)، دور التوجه الريادي في إصلاح ادوار الجامعات العراقية ووظائفها ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد السابع ، العدد الثالث.
- الناصري ، طارق ، (٢٠١٨)، دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩ ، ١٠٩ ، المجلد ٢٤ .
- العون ، سالم ، الدليمي ، سامر ، (٢٠١٨) ، أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية.
- عيدان ، افراح ، (٢٠١٩) ، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي دراسة تطبيقه في شركة اسياسيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ، المجلد ٢٧ ، العدد الاول .
- العنزي ، سعد ، الساعدي ، مؤيد ، (٢٠٠٧)، الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة ، مجلة الدراسات الادارية بجامعة البصرة ، المجلد الاول ، العدد الثالث.

ثانياً : المراجع الإنكليزية:

- Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. (٢٠١٥). Effects of knowledge management and strategic improvisation on SME performance in Malaysia. *Asian Social Science*, ١١(٩), ٢٠٧.
- Levallet, N., & Chan, Y. (٢٠١٥). Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation.
- Julienti, L ., Razalli, R., Arshad, D., Ahmad, H., & Mahmood, R. (٢٠١٥). Exploring the incidence of strategic improvisation: evidence from Malaysian government link corporations. *Asian Social Science*, ١١(٢٤), ١٠٥.
- Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (٢٠١٨). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*, ٢(٣), ٢١٢-٢٣٠.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. (٢٠٠١), "The resource-based view of the firm: ten years after ١٩٩١", *Journal of Management*, Vol. ٢٧ No. ٦, pp. ٦٢٥-٦٤١.

- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (٢٠١٥). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, ٣٦(١٠), ١٥٧٩–١٥٩٦.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (٢٠١٧). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, ٢٧(٣), ٤٣١–٤٤١.
- Kavala, H. B., Devi, P. G., & Mandal, S. (٢٠١٩). Does Organizational Culture Matter for Shaping Up Hotel's Agility? An Empirical Investigation. *Global Health & Medical Tourism (GloHMT)*.
- Vargas, A., & Negro, P. A. (٢٠١٩). Driving organisational culture change for sustainability. Employee engagement as means to fully embed sustainability into organisations.
- Duong, D. H., & Swierczek, F. W. (٢٠١٩). The Impact of Top Management Team and Organizational Culture on Product/Service and Process Innovation in Vietnamese Banks. *Journal of Applied Finance and Banking*, ٩(٢), ٥٥–٦٨.
- Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. (٢٠١٩). Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal*, ٣٧(٢), ١٢٥–١٥٢.
- Lumbera, W. D., & Silva, J. A. G. (٢٠١٩). Organizational Culture of Business Process Outsourcing Company. *International Journal of Recent Innovations in Academic Research*, ٣(٢), ١٨٦–١٩٨.
- Tullo, F. J. (٢٠١٩). Teamwork and organizational factors. In *Crew resource management* (pp. ٥٣–٧٢). Academic Press.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (٢٠١٩). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, ٦٢(١), ٦٥–٧٤.

- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Al-Shibami, A. H., Alrajawi, I., & Isaac, O. (٢٠١٩). The Mediation Effect of Innovation on the Relationship between Creativity and Organizational Productivity: An Empirical Study within Public Sector Organizations in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, ١٤(١٠), ٣٢٣٤-٣٢٤٢.
- Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander Roese, M., & Ritzén, S. (٢٠١٩). Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, ٢٩(٣), ٢٤٣-٢٦١.
- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (٢٠١٨). Nuances in the interplay of competition and cooperation: towards a theory of coopetition.
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (١٩٨١). The evolution of cooperation. *science*, ٢١١(٤٤٨٩), ١٣٩٠-١٣٩٦.

بسمه تعالى

استماراة الاستبانة

عزيزني المستجيب الكريم ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان عن انجاز البحث الموسوم (دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة)

، آملين تعاؤنكم معنا وابداء الرأي الصريح والصحيح، فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الاهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وكلنا ثقة في تعاؤنكم معنا، علمًا ان نتائج الإجابات ستظهر بهيئة مجاميع احصائية لا علاقة لها بكم شخصياً، كما نأمل منكم الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة خدمة لسير البحث العلمي في بلدنا العزيز.
مع خالص شكرنا وتقديرنا لكم.

الباحث م.م. كرار محمد مدلو

تدرسي في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

E-mail: karrarm.otaiwi@uokufa.edu.iq

الجزء الاول : معلومات عامة

١-المراكز الوظيفي الحالي

٥١ فما فوق

٥٠-٤٦

٥-٣٦

٣٥-٢٥

انثى

ذكر

٣-النوع البشري : ذكر

٦-سنوات الخبرة الوظيفية : اقل من ٥ سنوات

١٥-١١ سنة

دكتوراه

١٠ - ٦ سنة

٢٠ سنة فأكثر

٦-١٩ سنة

ماجستير

أولاً - مقومات الارتجال الاستراتيجي

أ-التوجه الريادي (متعب و راضي ، ٢٠١٨ : ٦١-٦٢).

ت	القرارات	انتفق بشدة	انتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تحرص الجامعة دائماً على تبني الافكار الجديدة التي تتضمنها الابحاث والدراسات العلمية ذات الصلة بنشاطتها .					
٢	تسعى الجامعة دائماً الى اخذ زمام المبادرة في مجال استحداث اقسام ذات تخصصات علمية جديدة .					
٣	تقبل الجامعة المبادرات الجديدة وان كانت نتائجها غير مضمونة العوائد .					
٤	تبادر الجامعة الى اقامة الشراكات العلمية مع الجامعات المناظرة خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة قبل غيرها .					

ب- ادارة المواهب

ت	الفقرات	انفق بشدة	انفق	محايد	لا انفق	لا انفق بشدة
١	تعتمد ادارة الجامعة على اصحاب الخبرة في شغل المناصب الادارية					
٢	تمتلك ادارة الجامعة معلومات عن مستويات انجاز الموظفين لمهماتهم بما يؤهلهم للتجديد والابتكار .					
٣	لا تسعى ادارة الجامعة لاستثمار قابليات الافراد الموهوبين والاستفادة من افكارهم وادائهم المميز					
٤	تمتلك ادارة الجامعة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للافراد الموهوبين لديها					

ثانياً - أبعاد الثقافة التنظيمية

أ - العمل الجماعي وروح الفريق

النقطة	الفقرات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات
١	تعمل ادارة الجامعة على بناء ثقافة تؤمن بمبدأ العمل الجماعي وروح الفريق	لا انفاق بشدة	لا انفاق	محايد	انفاق	انفاق بشدة
٢	ترسخ ادارة الجامعة لدى موظفيها مبدء تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	لا انفاق بشدة	لا انفاق	محايد	انفاق	انفاق بشدة
٣	تعامل ادارة الجامعة مرؤوسيها كاعضاء في عائلة كبيرة	لا انفاق بشدة	لا انفاق	محايد	انفاق	انفاق بشدة
٤	تعمل ادارة الجامعة على تنسيق الجهود بينها وبين الموظفين	لا انفاق بشدة	لا انفاق	محايد	انفاق	انفاق بشدة

بـ- الابداع والابتكار

الفترات	ت	الفقرات	انفق بشدة	انفق	محايد	لا انفاق	لا انفاق بشدة
توفر الجامعة الامكانيات التي من شأنها تزيد الابداع لدى الموظفين	١						
تسعى ادارة الجامعة لتحقيق مبدء الجودة الشاملة من خلال الافكار الابداعية	٢						
تهتم ادارة الجامعة بتطوير مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الذهنية	٣						
تنظم ادارة الجامعة دورات تطويرية لتنمية قدرات منتسبيها الابداعية	٤						

جــ التعاون

ت	الفقرات	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تسود روح الالفة والتعاون ما بين ادارة الجامعة والموظفين انفسهم					
٢	يتم التعاون ما بين ادارة الجامعة والموظفين على حل مشاكل العمل					
٣	تشجع ادارة الجامعة الموظفين على التعاون والتسيق ما بين وحدات العمل لتحقيق الاهداف					
٤	يتم التسيق ما بين ادارة الجامعة والموظفين بشكل مستمر					