

## الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي

أ.م.د. هاشم فوزي العبادي

أ.م.د. عبد الامير عبد كاظم زوين

الباحث علي زيدان فنجان

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

### المقدمة:

أولاً: الغرض: يهدف البحث الى تحليل طبيعة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي في جامعة الكوفة.

ثانياً: التصميم/ المنهجية: تم الاعتماد على العينة العشوائية وقد تم توزيع (٣٨) استبانة على موظفي جامعة الكوفة وبالتحديد كليات (التربية للبنات، التربية الاساسية، التربية المختلطة)، وكانت عدد الاستبانات المسترجعة هي (٣٥) اما الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي فقد كانت (٣٣) استبانة وكان معدل الاستجابة (٨٢%) وقد استخدم الباحثون برامج (SPSS v23 ، Smart PLS)

ثالثاً: النتائج النظرية: هنالك فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي في المؤسسات بشكل عام وفي قطاع التعليم بشكل خاص.

رابعاً: أهمية الدراسة: هنالك ندرة نسبية في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (الارتجال الاستراتيجي، التميز التنظيمي) حيث جاءت هذه العلاقة لمعالجة مشاكل واقعية تؤثر بشكل عام على قطاع التعليم.

### المبحث الاول / الجانب النظري:

اولاً : مفهوم الارتجال الاستراتيجي:

يُعد الارتجال الاستراتيجي هو أحد المفاهيم الجديدة التي تعزز الميزة التنافسية للمؤسسات التي تكافح من أجل البقاء في بيئة اليوم المضطربة لأنها تتيح المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة الديناميكية

المضطربة (Ibrahim & Bakar,2016:745)، وقد تم الاعتراف بشكل متزايد بالارتجال الاستراتيجي (SI) كاستراتيجية مهمة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية لمعظم المنظمات. ويتفق الباحثون مع رأي (Pavlou & El Sawy,2010) حيث ان الارتجال في جوهره يخضع للتخطيط وهو يؤدي عملاً هاماً في معالجة أي ظرف غير متوقع يحدث نتيجة للتغير السريع في البيئة. كما يحدث الارتجال الاستراتيجي عندما يكون الوقت والموارد محدودة (Kamoche & Cunha,2003). ويمكن تصور الارتجال الاستراتيجي كقدرات ديناميكية، إذ عادة ما يتم تعريفها بأنها "قدرة المنظمة على (دمج، بناء، وإعادة تكوين الموارد والقدرات) الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة" (Teece et al.,1997:517). فالقدرات الديناميكية هي إجراءات تهدف إلى تغيير الموارد التنظيمية والقدرات لتطوير قدرات جديدة للقادة تدعم بشكل أفضل الاستراتيجيات المتغيرة في البيئات الديناميكية (Eisenhardt & Martin,2000:4). ولكونه قدرة القادة على استخدام قدرات منظماتهم على نحو سريع ومبدع في اغتنام الفرص يمكن كذلك عد الارتجال الاستراتيجي قدرة ديناميكية. وفي دراسة (Ibrahim & Bakar,2016:745) تم تعريف الارتجال الاستراتيجي على أنه (قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية من أجل حل مشكلة أو استثمار فرصة معينة). فمن حيث الجوهر، فإن الارتجال الاستراتيجي هو العمليات التي تم التخطيط لها ويتم عرض العمل استراتيجياً عند ظهور السلوك. في حين اشار (Levallet & Chan,2015:1) إلى الارتجال الاستراتيجي بأنه (قدرة قادة المنظمة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل عفوي وإبداعي، من أجل استغلال الفرص ومواجهة التهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها وذات التغير السريع).

وكذلك تم تعريف الارتجال الاستراتيجي على أنه (عملية تكرارية لتحويل الأفكار من خلال دمج السياق الاجتماعي والتقني للمنظمة لمواصلة التجارب والتعامل مع الأخطاء عن طريق التعلم) (Teoh & Wickramasinghe, 2011:1).

رابعاً- أهداف الارتجال الاستراتيجي:

الارتجال الاستراتيجي ليس مخصصاً وبدون أهداف، فهناك اتجاه واضح في الدوافع المختارة والفرص التي يتم استخدامها. إذ يحدث الارتجال الاستراتيجي عندما يتم الجمع بين هذه الأجزاء الثلاثة التي وضحتها كل من (Falkheimer & Sandberg, 2018:10)

كما يهدف الارتجال الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها الآتي:

١) يمكن الارتجال الاستراتيجي المنظمة من التكيف مع المرونة ويوفر لها قدرات للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وبدون عناء (Mahmood & Bakar 2016:2536). لأنه يحدث في ظروف معينة تتطلب التعلم السريع والتكيف مع البيئة يوفر قيمة للمنظمة.

٢) يؤدي الارتجال الاستراتيجي إلى زيادة الأداء، ومع ذلك لا تزال هناك ندرة في الدراسات التي تدرس العلاقة المباشرة بين الارتجال الاستراتيجي وأداء المنظمة ككل (Bakar et al., 2015:484).

٣) يعمل الارتجال الاستراتيجي على إيجاد حلول مبدعة للمشكلات المستندة إلى الوقت المناسب (McKnight & Bontis, 2002).

٤) يساعد الارتجال الاستراتيجي المديرين على تحديد مجموعة ممتازة من قدرات تكنولوجيا المعلومات والذاكرة التنظيمية للتركيز على التطوير من أجل اغتنام الفرص أو تجنب المشاكل (Levallet & Chan, 2015:3).

٥) يولد الارتجال الاستراتيجي قيمة للشركة من حيث الإدارة المتابعة للتغيير والتعديل لاعتماد أفضل الممارسات، فضلاً عن إضافة المرونة والابتكار (Arshad et al., 2015:2).

سادساً- الارتجال الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

منذ مدة طويلة كان التخطيط الاستراتيجي يعدُّ أفضل طريقة لضمان الميزة التنافسية من قادة المنظمات في أواخر الستينات (Mintzberg,1994). ومع ذلك فإن المنظمات التي تكافح من أجل البقاء والتي تحتاج إلى التكيف مع بيئة اليوم السريعة التغير تتحول إلى ارتجال. وعدت (Ciborra 1999 : 78) الارتجال بوصفه عملية التغلب على الظروف المضطربة التي تواجه المنظمات باستخدام المعلومات والهيكل المتاح لها. كما تم تحديد الارتجال لكونه التقارب المدروس والموضوعي لعملية التصميم والتنفيذ (Ibrahim et al.,2018:1).

الارتجال الاستراتيجي يمكن أن يكون بديلاً أو مكملاً للتخطيط الاستراتيجي التقليدي. فالتخطيط الاستراتيجي مناسب في الظروف التي تسمح بالتصميم الدقيق للاستراتيجية قبل تنفيذها. ومن ناحية أخرى، فإن الارتجال الاستراتيجي ينطبق على الظروف عندما يكون هناك وقت قليل لتصميم الاستراتيجية وتنفيذها. ولا يعدُّ الارتجال الاستراتيجي فحسب مكملاً مفيداً للتخطيط الاستراتيجي في بيئة اليوم المضطربة، بل إن استخدامه يوفر أيضاً فوائد ملموسة من حيث زيادة الأداء التنظيمي (Levallet & Chan,2015:3). إذ يمكن للمؤسسات التي طور فيها كبار المديرين تطوير القدرة على الارتجال الاستراتيجي أن تتوقع وجود مرونة محسنة.

إنَّ مفهوم الارتجال الاستراتيجي هو مجال دراسي ناشئ في علوم الإدارة يتعامل مع توفير حلول حول كيفية تكيف المنظمات مع ديناميكية بيئة اليوم (Hadida & Tarvainen,2104). إلى جانب ذلك تم تحديد الالتزام الجيد بالتخطيط الاستراتيجي على أنه عائق أمام الإبداع والتطور وتطوير خطة مناسبة للمنظمة (Dickson& Slotegraaf,2004).

وفي ضوء ذلك، لا يمكن المبالغة في معدل التسارع الذي تحدث فيه التغيرات في البيئة مما يجعل من الصعب على المنظمات أن يكون لديها الوقت الكافي للتخطيط. بما أن مثل هؤلاء الموظفين يضطرون

في كثير من الأحيان إلى التصرف قبل أن يتمكنوا من تحليل جميع الخيارات المتاحة بشكل كامل (Ibrahim et al.,2018:5). وبالتالي، فإن القادة يرتجلون عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات المتاحة. وإن قدرة القادة على الارتجال لن تحل المشكلة فحسب، بل ستمنحهم أيضاً القدرة على الاستفادة من الفرص التي من شأنها تحريك المنظمات إلى الأمام كنتيجة لقراراتها المبتكرة الجديدة ولتوضيح اوجه الاختلاف بين الارتجال الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لخص الباحثون جدولاً بذلك.

الجدول (١) مقارنة بين الارتجال الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

ت	الارتجال الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
١	يوفر حلول مثلى كيف يمكن للمؤسسات ان تتكيف مع البيئة الديناميكية المضطربة (Bakar et al.,2015)	يحدد مسار العملية ويضع خطط واليات لإدارة المنظمة بشكل مهيك ( Baker & Nelson,2005)
٢	يُنظر إلى الارتجال الاستراتيجي كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي (Fisher & Amabile,2009).	الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي وهذا يُعد عائق أمام الإبداع والتطور وتطوير خطة مناسبة للمؤسسة (Slotegraaf,2004 & Dickson).
٣	الارتجال أمر حاسم في بيئة تنافسية مضطربة (Vera & Crossan,2007)	يحدث التخطيط فقط في "بيئات مستقرة (غير مضطربة) (Pavlou & El Sawy,2010)
٤	يتم التخطيط للأنشطة وتنفيذها في نفس الوقت (انياً) للاستجابة لتعقيد وديناميكية	يعد مناسب في الظروف التي تسمح بالوقت الكافي بالتصميم الدقيق للاستراتيجية قبل تنفيذها

او اضطرابات ) Moorman & (Levallet & Chan,2015).	او اضطرابات ) Moorman & (Miner,1998).
---	---------------------------------------

سابعاً : أبعاد الارتجال الاستراتيجي :

#### ١- اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية تقوم بتزويد المنظمات بالمعلومات التي تساعد في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة ووضع الحلول المثلى لها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهادفة بالاعتماد على اسس ومقاييس علمية، حيث تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث والتمحيص بالمعلومات عن طريق المراقبة للبيئة الخارجية ومعرفة المنافسين. (Reix & Rowe,2016:1) كما عرفت اليقظة الاستراتيجية بأنها (نشاط المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة ببيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكين المنظمة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على البقاء والنمو) (Fadhiela Dawood & Ali Abbas:3,4).

#### ٢- خفة الحركة الاستراتيجية:

تشير خفة الحركة الاستراتيجية على نطاق واسع إلى قدرة المنظمة على التكيف باستمرار مع البيئات المتغيرة وغير المؤكدة، حيث تكون الميزة التنافسية في كثير من الأحيان مؤقتة وتتطلب خطوات استراتيجية متكررة وتتميز خفة الحركة بأهمية خاصة في البيئات التي تتميز بكثافة تنافسية عالية. وهكذا ، من منظور القدرة الديناميكية ، يمكن فهم خفة الحركة على أنها القدرة الرئيسة للشركة في البيئات الديناميكية. المنظمات قادرة على خلق محافظ ديناميكية من المنتجات والخدمات أو نماذج الأعمال التجارية من أجل المنافسة. كما تعمل المنظمات التي تتميز بخفة الحركة الاستراتيجية على دمج المعرفة من جميع أنحاء العالم في دعم الابتكار المستمر، والذي يربط المرونة مع وجهة النظر القائمة على

المعرفة، حيث تتطلب خفة الحركة القدرة على اتخاذ قرارات سريعة من خلال التفكير في أكبر عدد ممكن من البدائل (Junni & Weber, 2015:3).

وتعد خفة الحركة الاستراتيجية بنية معقدة ومتنوعة يمكن أن تتخذ أشكالاً متعددة ولكنها تستوعب قدرة المنظمة على تطوير قدرات مرنة وديناميكية وتطبيقها بسرعة. تشترك هذه السمات التنظيمية في جذور مشتركة ويتم بناؤها من موارد ومهارات وكفاءات مكملية. وتمكّن القدرات الاستراتيجية والمرونة معاً المنظمات من الاستعداد لظروف متغيرة ، واستعادة حيويتها بعد الصدمات الصادمة، وتصبح أكثر كفاءة نتيجة للتجربة. تساعد القدرة المرنة المنظمات على التنقل بين الأشكال المختلفة للخفة الاستراتيجية والاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة. (Lengnick–Hall & Beck, 2009:3)

كما عرفت خفة الحركة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تجديد نفسها والبقاء مرنة دون التضحية بالكفاءة ((Junni & Weber, 2015:4).

ويبين كل من (Stacey & Mohn, 2018:4) أن خفة الحركة الاستراتيجية هي (ممارسة التكيف المستمر وتكييف التوجه الاستراتيجي في الأعمال الرئيسية في تدفق الاستراتيجية التجريبية بمرور الوقت، كطلب للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة).

### ٣- الهيكلية الصغرى:

المنظمات التي تمتلك هيكلية صغرى هي ذات التنظيم البسيط التي تمكنت من الوصول إلى حالة متناقضة حيث تتعايش الحرية الواسعة والسيطرة القوية. في هذه الحالة ، تُفهم السيطرة والحرية على أنها مفاهيم مختلفة بدلاً من القطبين في سلسلة متصلة واحدة. وبالتالي ، يمكن للمؤسسة تسجيل درجات عالية في كليهما. هذا المزيج من الحرية مع قصد تنظيمية واضحة للإستراتيجية والتصميم والعملية التي تسمح بالارتجال الاستراتيجي. (Pina & Vieira ,2006:842)

توفر القواعد البسيطة مساحة للاكتشاف وتحفيز الأساليب الارتجالية اللازمة للتعامل مع عدم القدرة على التنبؤ بالأسواق الديناميكية للغاية. (Pina & Vieira, 2006:840) وقد أشار كل من (Cunha & Kamoche, 2012:269) إلى الهياكل الصغرى (بأنها توفر التوازن المناسب بين القواعد والحرية التي تدعم الارتجال الاستراتيجي وتسهل تقارب الإجراءات المرتجلة مع القصد الاستراتيجي للمؤسسة)، وكذلك توجيه العمل على استراتيجية طارئة، أظهر الباحثون كيف أن التغييرات الرئيسية ليست مخططة بل تتطور من تغييرات طفيفة حيث يصارع المديرون مع مشاكل غير متوقعة ويتكيفون مع التكنولوجيا الجديدة.

#### ٤- بناء الحل:

ويعني بناء الحل تحيزاً نحو العمل الذي يحتوي على نشر وتكامل الموارد بطرق جديدة بدلاً من التوافق مع المعايير والممارسات القياسية التي كانت مخصصة في الأصل لهذه الموارد وبالتالي على النقيض من المنظور التقليدي المخطط له حيث يتم الحصول على الموارد واستخدامها وفقاً لمخطط (Baker, ٢٠٠٧:٨)، فإن بناء الحل غير مخطط له وغالباً ما تقدم نتائجه درجة الصدفة في قدرتها على توليد النمو. ويوفر بناء الحل أساساً نظرياً للطرق التي يمكن بها توظيف الاستعدادات للموارد التي تمتلكها المنظمة في وقت معين في تشكيل استراتيجيات التوسع المستقبلية. (Tasavori & Pruthi, 2018:2) ويتم تطبيق بناء الحل على السياق الإداري للمؤسسة والشرط الواجب اتخاذه مع المواد التي يتم تقديمها، وكثيراً ما يتطلب الارتجال الاستراتيجي في نطاق المنظمة إجراءات سريعة لتلبية المتطلبات غير المتوقعة، فمن المنطقي أنه في مثل هذه الحالات، هناك فرصة ضئيلة لتعبئة موارد إضافية. (Duymedjian & Rüling, 2010:4) كما يمكن لبناء الحل بالطبع أن يحدث في سياقات غير ارتجالية، وليس كل الارتجال سيشمل بناء الحل. ومع ذلك، هناك دليل على أن الارتجال الناجح غالباً



ما يكون أكثر فعالية إذا كان المرتجل (مدير أو عضو فريق في سياق المنظمة) هو بناء الحل الفعال (Leybourne, 2009:3).

ثانياً- التميز التنظيمي

مفهوم التميز التنظيمي:

التميز يعني الكمال. المعنى الحرفي للتميز هو "الجودة العليا". لكن مصطلح "الجودة" له معاني مختلفة في الأدب الإداري وقد تم تعريفه بشكل مختلف على أنه التميز ، القيمة ، ملاءمة الاستخدام ، مطابقة للمواصفات ، مطابقة للشرط ، تجنب الخسارة، تجنب العيوب ، تلبية أو تجاوز توقعات العملاء ، وما إلى ذلك ، والتي تُظهر جوانب مختلفة من الجودة أو التميز. تعتبر الجودة حجر الأساس للتميز من قبل بعض العلماء. في حين اعتبر خبراء بارزون آخرون أن هناك حاجة ماسة لمنظمة الأعمال. (Parasuraman et al. ,1985 ؛ Gronroos ,1983)

نشأ مفهوم التميز التنظيمي كموضوع للبحث الأكاديمي والنقاش مع (Peters & Waterman 1982) خلال العشرين عامًا الماضية ، خضع كل من تحديد واستمرارية تقييمات التميز إلى تغييرات متكررة. (Antony & Bhattacharyya, 2010:2)

ومع ذلك، مع تقدم الأبحاث التنظيمية، تطورت نظريات ونماذج الإدارة المختلفة وتمارس لتحقيق التميز. ولكن توجد نماذج إدارة مناسبة في بيئة معينة فقط. وقد أدى ذلك إلى تطوير نموذج إدارة آخر للتغلب على أوجه القصور في النماذج السابقة. لذلك هناك عدد من نماذج الأعمال المتاحة في الأدب لتقييم التميز التنظيمي. (Agarwal & Vrat, 2016:4)

يمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه الاتجاه التنظيمي الشامل في محاولته لاستغلال جميع الفرص الحرجة باستخدام التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يعتمد على رؤية تنظيمية مشتركة تدعمها وضوح الأهداف وكفاية الموارد المتاحة (Burkhart,1993). المنظمات الممتازة في بحث مستمر عن النصر والتميز

باستخدام أفضل الممارسات العالمية. إنهم مرتبطون بدعم العملاء وتفاعلهم ودعم علاقاتهم ( Gilgeous ,1999 &).

ترى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المنظمات المتميزة على أنها أي منظمة تحقق وتحافظ على مستويات عالية من الأداء تلي أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة فيها. وفقاً لذلك، ستهتم المؤسسة المتميزة بجميع الجوانب التنظيمية من أجل مساعدة المديرين على الوصول إلى وضع أفضل مقارنة بخصومها (Meyer & Herscovitch,2001). يُنظر إلى المنظمات التي تسعى إلى التميز على أنها تلك المنظمات التي تركز اهتماماتها ومعتقداتها حول مفهوم التطور وتهدف إلى القيام بذلك عن طريق تحديد المستوى الحالي للتنمية وتحديد الفجوة بين هذا المستوى والمستوى المطلوب. بعد ذلك، يسعون إلى التخلص من جميع الصعوبات التقنية وغيرها من الصعوبات التي تؤخر تنفيذ هذا التطور.

الاهمية :

تسببت العولمة في ضغوط هائلة على المنافسة والبقاء على المنظمات في البلدان النامية. من أجل أن تظل قادرة على المنافسة ، تحتاج المنظمات في هذه البلدان إلى إعادة تصميم نفسها نحو التميز باستخدام أدوات الإبداع والابتكار. (Antony & Bhattacharyya, 2010:2)

يعتبر التميز التنظيمي أحد أهم مفاهيم الإدارة فضلاً عن كونه هدفاً رئيسياً لمؤسسات الأعمال اليوم. يساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية من خلال تقديم أنواع متفوقة من الخدمات للآخرين يحدد التميز قدرة المؤسسات على تحقيق الجودة والأداء الفائقين بالمقارنة مع المنافسين. -AI (Adaileh,2017:4)

تقييم التميز التنظيمي:

وفقاً لـ (Hillman,1994)، فإن تقييم التميز هو عملية تقييم المؤسسة مقابل نموذج للتحسين المستمر من أجل إبراز ما تم تحقيقه وما يحتاج إلى تحسين. تعتبر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (إرشادات

1999, EFQM) بمثابة التميز "كممارسة متميزة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج - كل ذلك يعتمد على مجموعة من تسعة مفاهيم أساسية، وهي: التوجه، والنتائج، وتركيز العملاء، والقيادة، وثبات الهدف، اما الإدارة من خلال العملية والحقائق، وتنمية الأفراد ومشاركتهم، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة. "

في نماذج التميز مثل EFQM، يتم استخدام طريقة المتوسط المرجح لحساب التميز في الأداء. ومع ذلك، تشير الأدبيات إلى أن هذه التدابير مرتبطة ببعضها البعض بطريقة معقدة في المنظمات، ونادراً ما تسمح بحساب التميز التنظيمي على أساس متوسط التدابير وحدها. (Antony & Bhattacharyya, 2010:2)

ويعد التميز المؤسسي هو مصطلح له تاريخ طويل في الأدب. تشير الأدبيات إلى أن التميز التنظيمي يحقق في نجاح المؤسسات على المدى الطويل. تعتبر جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) مثالاً على نماذج التميز المؤسسي.

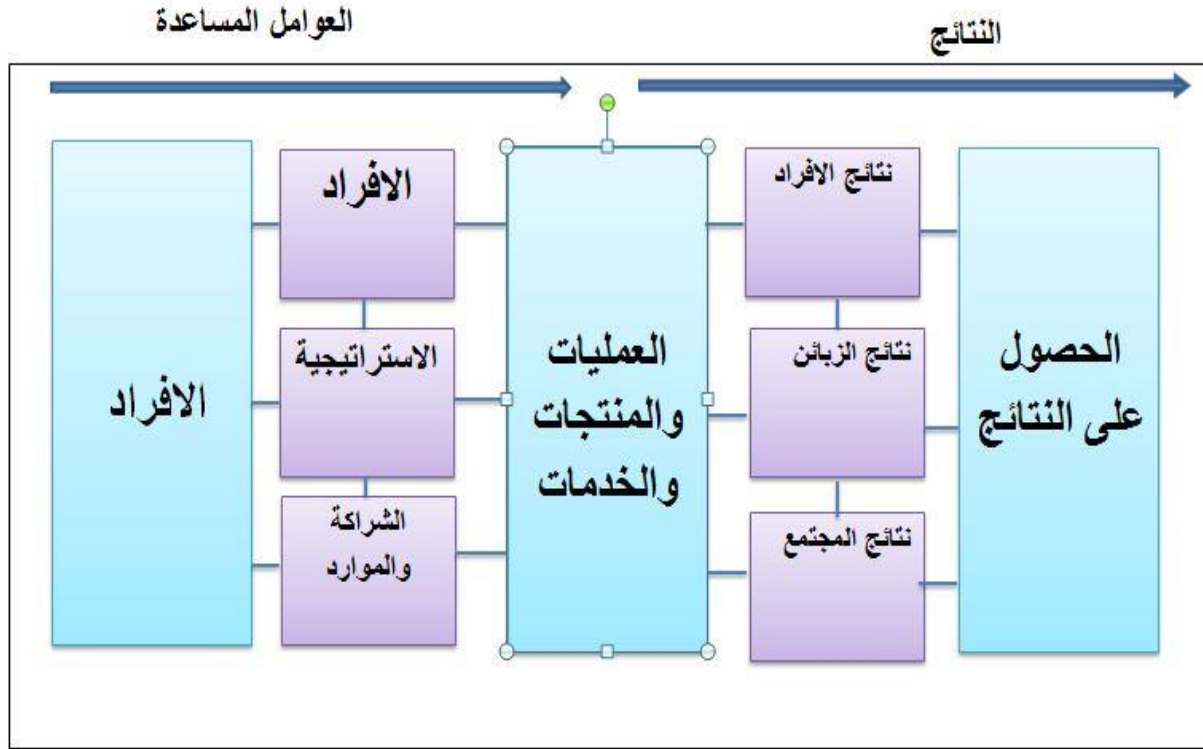
تعد MBNQA هي جائزة سنوية تمنح من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NIST) للمؤسسات التي تعتبر تحقيقاً متميزاً في الأداء. وفقاً لـ (NIST, 2011)، يشير مصطلح "التميز في الأداء" إلى نهج متكامل لإدارة الأداء التنظيمي ينتج عنه الاتي :

(١) تقديم قيمة دائمة التحسين للعملاء وأصحاب المصلحة، مما يساهم في الاستدامة التنظيمية ، (٢) التحسين الفعالية والقدرات التنظيمية الشاملة.

(٣) التعلم التنظيمي والشخصي.

وضعت NIST مجموعة من المعايير التي يجب تلبيتها حتى تكون المؤسسة مؤهلة للفوز بالجائزة. توفر هذه المعايير إطار عمل وأداة تقييم لتحديد القدرات والفرص التنظيمية لمزيد من التحسينات. صنفت

NIST متطلبات معايير التميز في الأداء في سبعة مجالات، هي القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز العملاء، وإدارة القياس والمعرفة، وتركيز القوى العاملة، وتركيز العمليات، والنتائج. تقدم العديد من أنظمة الجودة والجوائز الوطنية للجودة قائمة مماثلة من المعايير. يوفر عمل Hui & (Chuan,2002) ملخصًا موجزًا لمتطلبات تسعة نماذج مختلفة من التميز المؤسسي. نموذج آخر يهتم بتميز الأداء هو المؤسسة الأوروبية لنموذج التميز في إدارة الجودة (EFQM EM)، والذي كان أنشئت بين عامي ١٩٨٩ و ١٩٩١ لمعالجة الاحتياجات المختلفة لمختلف النماذج لإدارة الجودة الشاملة (TQM). وفقًا ل (Hillman (1994)، "يوفر EFQM إطار عمل مجرب ومختبر، وأساس مقبول للتقييم ووسيلة لتسهيل المقارنات داخليا وخارجيا." يصور الشكل (٢) مكونات مختلفة من نموذج EFQM.



الشكل رقم (١) نموذج (EFQM)

كما هو موضح في الشكل السابق، تتمثل العناصر الرئيسية لنموذج التميز في EFQM في القيادة والسياسة والاستراتيجية والأفراد والشراكة والموارد والعملية. لا تأخذ EFQM العمليات والممارسات المناسبة لإدارة العمليات في الاعتبار فحسب، بل أيضًا حسابات القدرات والموارد التنظيمية الأخرى التي تعتبر ضرورية للنجاح التنظيمي.

يمثل الجدول (٢) ملخصاً لمعايير التقييم المحددة في نموذج EFQM. يتم استخراج قائمة المعايير في هذا الجدول من مجموعة مختارة من الدراسات التي قارنت معايير التقييم لنماذج التميز المختلفة. ومن الأمثلة على ذلك أعمال (Conti, 2004)، Russell (2000), and Karapetrovic and Willborn (2002), and Hui and Chuan (2002). في هذا الجدول ، يمثل "K" ما إذا كان كل معيار من بين معايير التقييم الرئيسية لنموذج (EFQM) ، و "C" يمثل ما إذا كان كل معيار مشمول بنموذج EFQM في أي مستوى من مستويات التقييم (وليس بالضرورة كمعيار رئيسي).  
جدول رقم (٢) معايير التقييم لنموذج (EFQM)

EFQM	المعايير
K	القيادة
K	السياسة ، الاستراتيجية والتخطيط
C	العملاء ورضا العملاء والتركيز على السوق
C	البيانات والمعلومات والمعرفة والتعلم
K	إدارة العمليات ، نظام الجودة
K	الافراد / تنمية الموارد البشرية
C	الابتكار
K	الشراكة
K	الموارد
C	الأداء التنظيمي / الأعمال
—	الإدارة البيئية

C

التأثير على المجتمع

، يغطي نموذج EFQM معظم المعايير التي تغطيها العديد من نماذج التميز، ويأخذها في الاعتبار إما كعامل تقييم رئيسي أو كجزء من عوامل التقييم الرئيسية. إن اكتمال طريقة EFQM ونهجها الشامل في المحاسبة عن الخصائص التنظيمية الأساسية يجعل نموذج EFQM نموذجًا مناسبًا لدراسات التميز المؤسسي.

فهم النموذج الحيوي المستوحى من التميز المؤسسي:

وفقًا لـ (Witzel, 2002)، في جسم الإنسان ، "قام المصمم الكبير بترتيب الأجزاء والعلاقة بينهما بحيث يتم من خلال التنسيق الصحيح بين الوظائف والأجزاء السيطرة على الجسم ككل، أو التحكم في أجزاء معينة من الجسم أداء نفس الوظائف الرئيسية. لقد عمل الباحثون والعلماء على إيجاد أوجه تشابه بين منظومة جسم الإنسان والشركات أو المنظمات. لقد صور (Szego, 2001) مكان العمل كجسم الإنسان والموظفين كخلايا الخاصة به لشرح تأثير الموظفين على الأداء الفعال للمنظمة.

وفقًا لما قاله (Wang, 2006)، فإن الكبد والطحال والرئتين في الإنسان يؤديان عمليات البحث والتطوير والعمليات والمحاسبة الخاصة بالمؤسسة، على التوالي. كما انها الأجهزة الرئيسية المسؤولة عن التكيف مع البيئة المتقلبة. تشبيهه يقترح استراتيجية ضد التغييرات الخارجية. طور (Sampad, 2008) نموذجًا يمكن أن يفسر كل جانب من جوانب الأعمال الحديثة مثل التسويق والمبيعات والتصميم والوسائط الاجتماعية المستوحاة من جسم الإنسان حيث يعمل كل جزء جنباً إلى جنب لتحقيق الاتساق في التنمية والبقاء على قيد الحياة. (Agarwal & Vrat, 2016:4)

الابعاد:

#### ١- التميز الاداري

يتمثل التميز في الاداري في تحسين الطريقة التي تخلق بها المؤسسة وتقدم قيمة لعملائها من خلال جهود التطوير المستمر والاستغلال الفعال للتكنولوجيا المتاحة والاستخدام الفعال لمواردها والتكيف المستمر مع القوى البيئية الخارجية. (Almajali, Md Dahalin, 2011:2)

#### ٢- تميز الموظفين

مستوى المهارات والمعرفة التي يمتلكها الموظفون وقدرتهم على المشاركة بفعالية في عمليات التي تساعد على تحقيق التميز التنظيمي. كما أنه يمثل مستوى الولاء والالتزام. (Bhatnagar, 2007)

#### ٣- التميز في الهيكل التنظيمي

قدرة المؤسسة على فرض التدفق السلس للمعلومات والمواد والعمليات التجارية بطريقة يمكن أن تسهل الأداء التنظيمي وتعزز القدرة على التكيف التنظيمية وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Al-Adaileh, 2017:3)

#### ٤- التميز الاستراتيجي

توفر الاستراتيجية الداعمة التي يمكن أن تشجع الانفتاح على التغيير، وتبادل المعلومات، والابتكار، والعمل الجماعي، والتميز فيما يتعلق بالعمليات التجارية وكذلك بيئتها الخارجية. Bhatnagar, (٢٠٠٧:٣)

#### المبحث الثاني / منهجية الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات منافسة شديدة فيما يتعلق بجودة التعليم بسبب تطوير وسائل التعليم. في هذا السيناريو، يتعين على الجامعات أن تسعى جاهدة لتحقيق التميز التنظيمي، وهذا يعتمد بشدة على مهارات الموظفين (organisational excellence, and this heavily depends on employees ' skills )



الأخيرة، كانت هناك حاجة لدراسة الارتجال الاستراتيجي وتوضيح ما اثر الارتجال الاستراتيجي على التميز التنظيمي. (Qawasmeh, & Qawasmeh, 2013:2)

وفي ضوء ما ذكر فقد تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال اثارة التساؤلات الآتية :

- (١) ما هو دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز التميز التنظيمي؟
  - (٢) ما مدى إدراك العينة لأهمية وجود الارتجال الاستراتيجي في الجامعات؟
  - (٣) هل لدى ادارة الجامعة عينة البحث استراتيجيات لتحقيق التميز التنظيمي من خلال الارتجال الاستراتيجي؟
  - (٤) ما طبيعة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي؟
  - (٥) هل تتبنى ادارة الجامعة المبحوث الارتجال الاستراتيجي في قراراتها الادارية لمعالج الاضطرابات غير المتوقعة ؟
  - (٦) كيف يمكن للارتجال الاستراتيجي من معالجة الاضطرابات الخيارات الانية المناسبة ؟
- ثانياً: اهمية الدراسة :
- يمكن تلخيص أهمية الدراسة بالآتي:
- (١) حداثة الدراسة الذي تناولت متغيرات الدراسة (الارتجال الاستراتيجي، التميز التنظيمي)، لكونهما من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في السنوات الماضية، ولم يحظ بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
  - (٢) ندرة الدراسات التي تناولت الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالتميز التنظيمي من حيث طبيعته واتجاه ومدى قوته. وهذا يعد مساهمة جديدة لإثراء الفكر الإداري.
- ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية نحو تحقيق هدف أساسي، وهو تحديد الربط بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي للجامعة عينة البحث، وانعكاس ذلك الربط على تحقيق خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وعليه يتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن تحديدها بالآتي:

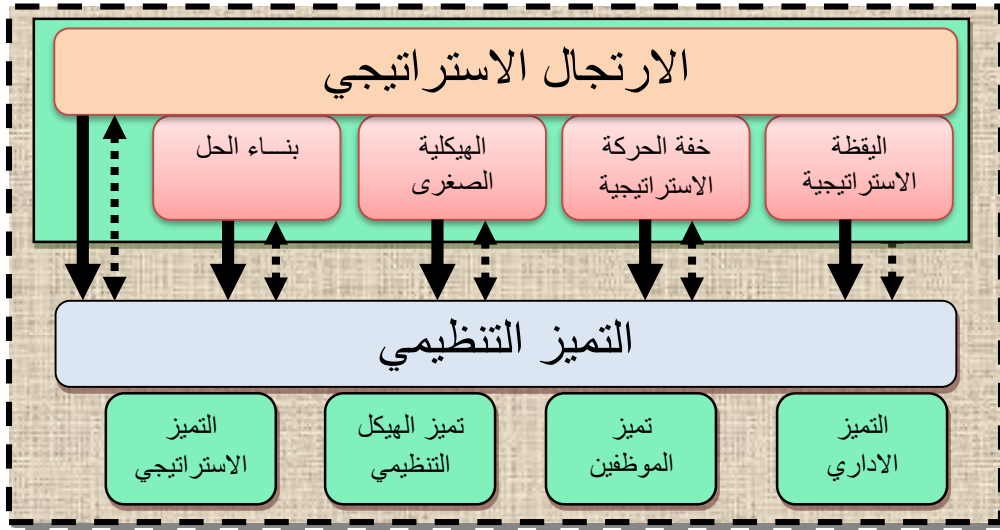
(١) تسعى الدراسة إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي ومكوناته لغرض تسليط الضوء على التميز التنظيمي للجامعة عينة الدراسة من خلال تحليل وبيان الأهداف المنفذة من قبل إدارة الجامعة.

(٢) تحديد مستويات تبني الارتجال الاستراتيجي وتهيئة المناخ الذي يسهم في تعزيز التميز التنظيمي في الجامعة المبحوث.

(٣) دراسة طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في الجامعة المبحوث وتحليلها والاستفادة من نتائج هذه العلاقة، لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم المطار عينة الدراسة.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي:

جرى صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز التميز التنظيمي .



الشكل (٢) المخطط الفرضي للدراسة

الم ← علاقة ارتباط  
أو علاقة تأثير

١: وصف وتشخيص بيانات متغير الارتجال الاستراتيجي

بشكل عام سجلت النتائج الوصفية ان هنالك توجه ايجابي مرتفع حول متغير الارتجال الاستراتيجي، فقد سجل اهمية نسبية بلغت (٨١,١١٪) والوسط الحسابي الموزون قراءة بلغت (٤,٢٢) وهي اكبر من الوسط الفرضي للدراسة البالغ (٣)، وانحراف معياري موزون (٠,٧٧).

ومن خلاصة التحليل الوصفي يتضح بان بعد اليقظة الاستراتيجية هو الاكثر اهمية وان البعد بناء الحل هو الاصغر اهمية، وكما موضح في الجدول رقم (٣) الذي يوضح تسلسل الاهمية للأبعاد.

جدول رقم (٣): ترتيب ابعاد الارتجال الاستراتيجي بحسب الاهمية النسبية

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	البعد
الاول	٨٨,٤٦%	0.833	4.42	اليقظة الاستراتيجية
الثالث	٨٦,٣٦%	0.782	4.32	خفة الحركة الاستراتيجية
الثاني	٨٧,٦٦%	0.829	4.38	الهيكلية الصغرى
الرابع	٨٥,٣٩%	0.861	4.27	بناء الحل
	٨١,١١%	0.77	4.22	الارتجال الاستراتيجي

المصدر : نتائج الحاسوب اعتماداً على برنامج (SPSS)

كما ويمكن تقديم نظرة شاملة حول تمركز الاجابات ضمن الشكل رقم ( ٢ ) والذي يشير الى ان الاجابات متمركزة عند مستوى الاتفاق وبشكل واضح.

٢: وصف وتشخيص بيانات متغير التميز التنظيمي

بشكل عام سجلت النتائج الوصفية ان هنالك توجه ايجابي مرتفع حول متغير التميز التنظيمي، فقد سجل اهمية نسبية بلغت (٧٧٪) والوسط الحسابي الموزون قراءة بلغت (٤,٠) وهي اكبر من الوسط الفرضي للدراسة البالغ (٣)، وانحراف معياري موزون (٠,٧٠).

ومن خلاصة التحليل الوصفي يتضح بان بعد تميز الموظفين هو الاكثر اهمية وان البعد التميز الاداري هو الاصغر اهمية، وكما موضح في الجدول رقم (٤) الذي يوضح تسلسل الاهمية للأبعاد.

جدول رقم (٤): ترتيب ابعاد التميز التنظيمي بحسب الاهمية النسبية

الترتيب الاهمية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	البعد
الخامس	85.59	0.848	4.28	التميز الاداري
الرابع	86.82	0.824	4.34	تميز الموظفين
الاول	90.61	0.697	4.53	تميز الهيكل التنظيمي
الثالث	88.07	0.803	4.40	التميز الاستراتيجي
	77.00	0.70	4.0	التميز التنظيمي

المصدر : نتائج الحاسوب اعتماداً على برنامج (SPSS)

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

بشكل عام يمكن اختبار الفرضيات وكالاتي :

الفرضية الرئيسة الاولى(H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي.

(H1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي. من متابعة نتائج الارتباط ضمن مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (٥) يتضح وجود علاقة ارتباط بلغت قيمتها (٠,٦٥٥) وهي ذات دلالة احصائية وان الدلالة الاحصائية مقبولة بالاعتماد على القيمة المحسوبة لاحصاءة (T) والتي ظهرت قيمتها (١٤,٢٢) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الدلالة. هذه النتائج تدعم رفض فرضية العدم الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي.

جدول رقم (٥): نتائج علاقة الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي

المتغيرات	قيمة (T) المحتسبة	قيمة الارتباط	قيمة (P) المحتسبة
التعاون	11.102	0.590**	0.000
التدريب والتعليم	11.110	0.581**	0.000
الموارد البشرية السياحية	7.453	0.427**	0.000
التدابير المادية	9.594	0.521**	0.000
التكهن	10.949	0.594**	0.000
التميز التنظيمي	14.22	0.655**	0.000
$P \leq 0.05$ $N = 212$ $T (0.05, 1, 210) = 1.66$			

نتائج الحاسوب اعتماداً على برنامج (SPSS)

المراجع:

- [1] Adam, I. (2015). Backpackers' Risk Perceptions And Risk Reduction Strategies In Ghana. *Tourism Management*, 49, 99–108.
- [2] Al-Saffar, Ahmed Abd Ismail (2017) " The Implications Of Strategic Intelligence And Vigilance Strategy To Make Decisions And Their Impact On The Strategy Of The Ministry Of Foreign Affairs Which Is A Requirement For Promotion, "A Thesis For The Purposes Of Promotion To The Rank Of Minister Plenipotentiary, Ministry Of Foreign Affairs, Institute Of Foreign Service.

- [3] Arshad, D., Razalli, R., Julienti, L., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring The Incidence Of Strategic Improvisation: Evidence From Malaysian Government Link Corporations. *Asian Social Science*, 11(24), 105.
- [4] Avraham, E. (2015). Destination Image Repair During Crisis: Attracting Tourism During The Arab Spring Uprisings. *Tourism Management*, 47, 224–232.
- [5] Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N. (2015). Fostering Small And Medium Enterprises Through Entrepreneurial Orientation And Strategic Improvisation. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 6(4), 481.
- [6] Breda, Z., & Costa, C. (2006). Safety And Security Issues Affecting Inbound Tourism In The People's Republic Of China. *Tourism, Security, And Safety: From Theory To Practice*, 187–208.
- [7] Crossan, M. M., Cunha, M. P. E., Vera, D., And Cunha, J. 2005. "Time And Organizational Improvisation," *Academy Of Management Review* (30:1), Pp. 129–145.
- [8] Cunha, J.V., Cunha, M.P. And Faia-Correia, M. (2001). Scenarios For Improvisation: Long Range Planning Redeemed. *Journal Of General Management*, 27(2), 67–80.
- [9] D. Arshad, L. A. B. Julienti, H. Ahmad, And S. Hassan, "Unraveling The Link Between Environmental Factors And Organizational Improvisation," In *E-Proceeding Of The International Conference On Social Science Research*, 2015, No. June, Pp. 647–655.
- [10] Eisenhardt, K. M., And Martin, J. A. 2000. "Dynamic Capabilities: What Are They?," *Strategic Management Journal* (20:10/11), Pp. 1105–1121.

- [11] Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018). The Art Of Strategic Improvisation: A Professional Concept For Contemporary Communication Managers. *Journal Of Communication Management*, 22(2), 253–258.
- [12] Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic Improvisation And Heis Performance: The Moderating Role Of Organizational Culture. *Psu Research Review*.
- [13] Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The Role Of Strategic Agility In Acquisitions. *British Journal Of Management*, 26(4), 596–616.
- [14] Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2018). Absorptive Capacity And Firm Performance: The Mediating Role Of Strategic Agility. *International Journal Of Hospitality Management*.
- [15] Kordić, N., Živković, R., Stanković, J., & Gajić, J. (2015). Safety And Security As Factors Of Tourism Destination Competitiveness. In *Book Of Proceedings: Singidunum University International Scientific Conference Tourism Destination Competitiveness, Sitcon*.
- [16] Korstanje, M. E. (2015). *A Difficult World: Examining The Roots Of Capitalism*. New York, Ny: Nova.
- [17] Korstanje, M. E., & Taylor, P. (2012). *Being Lost: Tourism, Risk And Vulnerability In The*
- [18] Kovari, I., & Zimányi, K. (2011). Safety And Security In The Age Of Global Tourism (The Changing Role And Conception Of Safety And Security In Tourism). *Apstract: Applied Studies In Agribusiness And Commerce*, 5.
- [19] Levi-Strauss, Claude. 1967. *The Savage Mind*. Chicago, Il: University Of Chicago Press. Lewin, Arie Y. 1998. "Introduction—Jazz Improvisation As A Metaphor For Organization Theory." *Organization Science* 9 (5): 539–539.



- [20] Leybourne, S. A. (2009). Improvisation And Agile Project Management: A Comparative Consideration. International Journal Of Managing Projects In Business, 2(4), ٥١٩-٥٣٥.
- [21] Mcknight, B., & Bontis, N. (2002). E-Improvisation: Collaborative Groupware Technology Expands The Reach And Effectiveness Of Organizational Improvisation. Knowledge And Process Management, 9(4), 219-227.
- [22] Mcknight, B. And N. Bontis, 2000. Eirnpovisation: Collaborative Groupware Technology Expands The Reach And Effectiveness Of Organizational Improvisation. K.R1owl. Process Manage, 9: 219-227.
- [23] Mendonça, S., E Cunha, M. P., Kaivo-Oja, J., & Ruff, F. (2004). Wild Cards, Weak Signals And Organisational Improvisation. Futures, 36(2), 201-218.
- [24] Mintzberg, H. (1994). Rise And Fall Of Strategic Planning. New York: The Free Press.
- [25] Paraskevas, A. (2013). Aligning Strategy To Threat: A Baseline Anti-Terrorism Strategy For Hotels. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 25(1), 140-162.
- [26] Paraskevas, A. (2013). Aligning Strategy To Threat: A Baseline Anti-Terrorism Strategy For Hotels. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 25(1), 140-162.
- [27] Payam, M. M., & Selçuk, N. (2018). Improved Safety, Security And Surety For A Better Turkic World Tourism6. Yerelden Globale Stratejik Aras,Tirmalar Iii Strategic Researches Iii: From Local To Global, 49.

- [28] Tarlow, P. (2014). Tourism Security: Strategies For Effectively Managing Travel Risk And Safety. Elsevier.
- [29] Tasavori, M., Kwong, C., & Pruthi, S. (2018). Resource Bricolage And Growth Of Product And Market Scope In Social Enterprises. Entrepreneurship & Regional Development, 30(3-4), 336-361.
- [30] Teece, D. J., Pisano, G., And Shuen, A. 1997. "Dynamic Capabilities And Strategic Management," Strategic Management Journal (18:7), Pp. 509-533.
- [31] Wol, K., & Larsen, S. (2014). Can Terrorism Make Us Feel Safer? Risk Perceptions And Worries Before And After The July 22nd Attacks. Annals Of Tourism Research, 44, 200-209.