

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Al-Mohammadi Anfal shakir obaid, Ismail Qasim Mohammad & Fezea Omar Ahmed. Strategic improvisation and its impact on enhancing entrepreneurial performance: An analytical study of the opinions of a sample from Al-Siraj Private University. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (1):197-209.

## Strategic improvisation and its impact on enhancing entrepreneurial performance: An analytical study of the opinions of a sample from Al-Siraj Private University

Anfal shakir obaid Al-Mohammadi <sup>1</sup>, Qasim Mohammad Ismail <sup>2</sup>, Omar Ahmed Fezea <sup>3</sup>

<sup>1</sup> University Fallujah, Presidency University, Fallujah. Iraq

<sup>2</sup> University Fallujah, Faculty of Administration and Economics, Fallujah, Iraq

<sup>3</sup> University Fallujah, Presidency University, Fallujah. Iraq

[Anfal.shakir@uofallujah.edu.iq](mailto:Anfal.shakir@uofallujah.edu.iq) <sup>1</sup>  
[qassim.mohammed@uofallujah.edu.iq](mailto:qassim.mohammed@uofallujah.edu.iq) <sup>2</sup>  
[omar.a.fizaa@uofallujah.edu.iq](mailto:omar.a.fizaa@uofallujah.edu.iq) <sup>3</sup>

**Abstract:** The research aims to diagnose the nature of the relationship between strategic improvisation in its various dimensions (strategic alertness, strategic agility, micro-structures, resource allocation, organizational memory) and entrepreneurial performance at Al-Sarraj Private University. The research problem is indicated by the main question (What is the impact of strategic improvisation on enhancing entrepreneurial performance at Al-Sarraj Private University?), which was expressed through the main and sub-hypotheses. Therefore, the importance of the research lies in its attempt to highlight several solutions that would address some of the problems facing organizations, especially educational ones. The researchers used a questionnaire as a tool for data collection, and the descriptive analytical approach was used as a research method to investigate the opinions of the final sample of 47 members of the staff of Al-Sarraj Private University, represented by (teaching staff and department heads). Fifty questionnaires were distributed, of which 47 were valid for statistical analysis. The research reached a set of conclusions, most of which matched the research hypotheses, including the clear interest of Al-Sarraj Private University in strategic improvisation in its dimensions and leadership performance. This came as a result of the need for leadership performance by the university and its staff.

**Keywords:** strategic improvisation, leadership performance, Al-Sarraj Private University.

الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز الأداء الريادي: دراسة تحليله لآراء عينة من جامعة السراج الاهلية

م.م. انفال شاكر عبيد المحمدي <sup>1</sup>، م.م. قاسم محمد إسماعيل <sup>2</sup>، م.م. عمر أحمد فزع <sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة الفلوجة، رئاسة الجامعة، الفلوجة، العراق  
<sup>2</sup> جامعة الفلوجة، كلية الإدارة والاقتصاد، الفلوجة، العراق  
<sup>3</sup> جامعة الفلوجة، رئاسة الجامعة، الفلوجة، العراق

Anfal.shakir@uofallujah.edu.iq<sup>1</sup>  
qassim.mohammed@uofallujah.edu.iq<sup>2</sup>  
omar.a.fizaa@uofallujah.edu.iq<sup>3</sup>

**المستخلص:** يهدف البحث الى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي بأبعادها (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة التنظيمية) والأداء الريادي في جامعة السراج الاهلية، واثارة مشكلة البحث من التساؤل الرئيس (ما تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في جامعة السراج الاهلية؟)، والتي جرى التعبير عنها من خلال الفرضيات الرئيسة والفرعية، لذا تبرز أهمية البحث في محاولة ابراز عدة حلول التي من شأنها معالجة بعض المشاكل التي تواجه المنظمات ولا سيما التعليمية منها، واستعمل الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، وذلك لاستقصاء آراء العينة النهائية البالغة (٤٧) عينة من كادر جامعة السراج الاهلية وتمثلت بـ (الكادر التدريسي ورؤساء الأقسام)، إذ تم توزيع (٥٠) استبانة اعيد منها (٤٧) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تطابقت اغلبها مع فرضيات البحث منها (وضوح الاهتمام من قبل جامعة السراج الاهلية المبحوثة بالارتجال الاستراتيجي بأبعادها والأداء الريادي)، وقد جاءت هذه النتيجة حاجة الجامعة وملاكها الى للأداء الريادي.

**الكلمات المفتاحية:** الارتجال الاستراتيجي، الأداء الريادي، جامعة السراج الاهلية.

Corresponding Author: E-mail: [Anfal.shakir@uofallujah.edu.iq](mailto:Anfal.shakir@uofallujah.edu.iq)

## المقدمة

يجب على منظمات الاعمال اعتماد استراتيجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية في بيئات الأعمال الحالية التي تتسم بتقلبات السوق والتكنولوجيا، إذ تعد إحدى التقنيات التي تساعد القادة على اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة في مواجهة التحديات غير المتوقعة هي الارتجال الاستراتيجي (Strategic improvisation)، وتعرف القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة باستخدام حدى القادة وخبراتهم ودرايتهم دون الحاجة إلى التخطيط المسبق باسم الارتجال الاستراتيجي. والارتجال الاستراتيجي ضروري لتحسين أداء القيادة لأنه يساعد المنظمات على إيجاد الفرص الجديدة، تجاوز الأزمات وتحقيق الميزة التنافسية.

يبحث هذا البحث عن العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وتعزيز الأداء الريادي، وتوضح مدى تأثير قدرة المنظمة على التصرف بسرعة وكفاءة على نجاح الريادة، خاصة في سياقات العمل الديناميكية. كما يهدف إلى توضيح كيف تساعد طريقة التفكير هذه على تعزيز الإبداع وتشجيع المخاطرة ووضع استراتيجيات مرنة لإدارة الأزمات. طالما أن الشركات المتوسطة والصغيرة تريد التكيف مع بيئتها المحيطة، فإن عليها أيضاً استخدام الارتجال الاستراتيجي وللتعامل مع هذه التطورات، تحتاج هذه المنظمات إلى التحول نحو استخدام تقنيات أكثر حداثة عليها استخدام الارتجال الاستراتيجي بأبعاده وهي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة التنظيمية)، إذ أصبحت المنظمات التي تقوم بتطبيقه تمتلك القدرة على مواجهة التغيرات البيئية الخارجية وتحقيق المستوى العالي من الأداء وصولاً لتعزيز الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار، المخاطرة، والاستباقية)

ركزت منظمات الاعمال في السنوات الأخيرة على الأداء الريادي بسبب عدد من العوامل منها تطور بيئة الأعمال التنافسية والتقدم التكنولوجي، إذ يؤثر الأداء الريادي على الاستخدام الأمثل للموارد وتطوير المنظمات وتوسيعها، ومن الممكن أيضاً الاعتراف بأهمية الأداء الذي يدعم ويرفع جميع الاتجاهات من أجل مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المنظمة، إذ قسم البحث الى أربعة محاور، حيث خصص الأول منه لمنهجية البحث، وتناول المحور الثاني الإطار النظري للمتغيرين، أما المحور الثالث فخصص لإطار العملي للبحث، وكما عرض المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمصادر التي تم اعتمادها في البحث.

## أولاً: مشكلة البحث:

تواجه منظمة الأعمال المعاصرة تحديات متزايدة تتمثل في التغير السريع في البيئة المحيطة، وزيادة المنافسة بين المنظمات، وتقلص فرص التخطيط طويل الأمد، في ظل هذه المتغيرات تظهر الحاجة المنظمة إلى أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المواقف الطارئة بفعالية ومرونة، ومن هذه الأساليب (الارتجال الاستراتيجي) الذي قد يساهم في تعزيز الأداء الريادي من خلال ابعاده (الابتكار، المخاطرة، والاستباقية).

يمكن صياغة التساؤل الرئيس لمشكلة البحث من خلال الاتي: ما تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في جامعة السراج الاهلية؟

### اما التساؤلات الفرعية فتمثلت في:

- ١- ما الأهمية النسبية للارتجال الاستراتيجي من وجهة نظر (عينة البحث) في جامعة السراج الاهلية؟
- ٢- ما مستوى الأداء الريادي في جامعة السراج الاهلية؟
- ٣- ما التأثير الذي يمكن ان تتركه الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي؟
- ٤- ما شكل العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي الأداء الريادي وطبيعتها في جامعة السراج الاهلية؟
- ٥- ما تأثير الارتجال الاستراتيجي (بأبعاده) في تعزيز الأداء الريادي للعينة في جامعة السراج الاهلية؟

### ثانياً: اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- معرفة الأهمية النسبية للارتجال الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- ٢- معرفة مستوى الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة.
- ٣- تحليل العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي ومكونات الأداء الريادي.
- ٤- معرفة التأثير الذي يتركه الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي في المنظمة المبحوثة.
- ٥- اقتراح آليات لتعزيز الاداء الريادي من خلال تطوير مهارات الارتجال لدى القادة الرياديين.
- ٦- قياس علاقة التأثير بين الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي من وجهة نظر مجتمع عينة البحث.

### ثالثاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث من خلال المتغيرات التي تناولها وربطها بين متغيري الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي في المنظمة المبحوثة والتي تمثلت بجامعة السراج الاهلية، وتتجسد هذه الأهمية بالنقاط الآتية:

- ١- الأهمية من الناحية النظرية: يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بمفهوم الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الريادي.
- ٢- الأهمية من الناحية التطبيقية: يقدم البحث توصيات عملية للقيادات الإدارية في كيفية توظيف مهارات الارتجال لرفع كفاءة وتعزيز الاداء الريادي.
- ٣- الأهمية من الناحية المعاصرة: يعالج البحث مشكلة حديثة مرتبطة بالتغير السريع والبيئة غير المستقرة التي تواجهها المنظمات الاعمال.

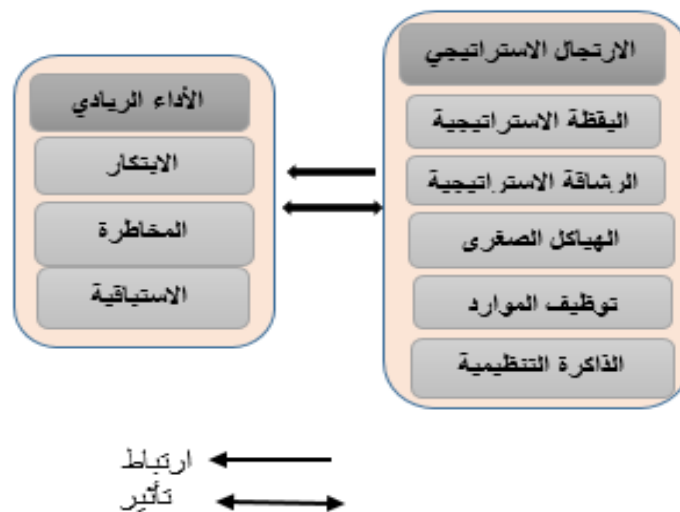
### رابعاً: فرضية البحث:

في إطار بناء مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة فرضيات البحث وهي:

- ١- توجد علاقة ارتباط احصائية بين الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي بأبعادهما في جامعة السراج الجامعة.
- ٢- توجد علاقة تأثير احصائية للارتجال الاستراتيجي في الأداء الريادي بأبعادهما في جامعة السراج الجامعة.

### خامساً: المخطط الفرضي:

تم بناء البحث الفرضي من اجل توضيح العلاقات المنطقية التي تربط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية لكل من المتغير التفسيري المتمثل الارتجال الاستراتيجي والمتغير المستجيب المتمثل الأداء الريادي وكما موضح في الشكل (١) ادناه:



شكل (١): المخطط الفرضي  
المصدر: اعداد الباحثين

سادساً: اساليب جمع البيانات والمعلومات:

من اجل بناء الإطار النظري اعتمد الباحثين في عملية جمع البيانات على المجالات والبحوث باللغة العربية والإنكليزية، واما فيما يخص الجانب العملي فقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة وهي الأداة الرئيسية في انجاز هذا البحث وتم قياس متغير الارتجال الاستراتيجي بأبعاده هي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة التنظيمية)، ولكل بعد (٥) أسئلة، اما متغير الأداء الريادي تم قياسه بأبعاده هي (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) ولكل بعد (٥) أسئلة.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تمثلت عينة البحث بعدد من العاملين في جامعة السراج الأهلية في الفلوجة البالغ عددهم (٤٧ فرداً)، الذين تم توزيع الاستبانة عليهم لغرض الإجابة على فقراتها، وهذا ما يبينه الجدول (١).

جدول (١): يبين المتغيرات الديموغرافية للبحث

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
١	النوع الاجتماعي	ذكر	٣٥	٧٤,٤٧
		انثى	١٢	٢٥,٥٣
المجموع				
٢	العمر	٣٠ سنة فأقل	١٢	٢٥,٥٣
		٣١-٤٠ سنة	٧	١٤,٩٠
		٤١-٥٠ سنة	١٠	٢١,٢٧
		٥١ سنة فأكثر	١٨	٣٨,٣٠
المجموع				
٣	المؤهل العلمي	دبلوم فني	١	٢,١٢
		بكالوريوس	٦	١٢,٧٧
		دبلوم عالي	١	٢,١٢
		ماجستير	١٥	٣١,٩٢
		دكتوراه	٢٤	٥١,٠٧
المجموع				
٤	الخدمة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	٨	١٧,٠٣
		٥-١٠ سنوات	٤	٨,٥٢
		١١-١٥ سنة	٥	١٠,٦٣
		أكثر من ١٥ سنة	٣٠	٦٣,٨٣
المجموع				
٥	عدد الدورات في التخصص	٢ دورة فأقل	١٢	٢٥,٥٣
		٣-٥ دورات	٤	٨,٥٢
		أكثر من ٥ دورات	٣١	٦٥,٩٥
المجموع				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.٢٥.

من الجدول (١) أتضح أن عدد الذكور بلغ (٣٥) فرداً ونسبتهم (74.47)، اما عدد الاناث فقد بلغ (١٢) ونسبتهم (25.53) ويشير ذلك إلى ان عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث في الجامعة المبحوثة، اما ما يخص العمر فقد حصلت الفئة (٥١ سنة فأكثر) على أكبر نسبة حيث بلغت (38.30) بعدد (١٨) فرداً، وجاءت بعدها الفئة (٣٠ سنة فأقل) بنسبة (25.53) بعدد (١٢)، ثم تليها الفئة (٤١-٥٠ سنة) بعدد (١٠) فرداً ونسبة (21.27)، اما في المرتبة الاخيرة فقد جاءت الفئة (٣١-٤٠ سنة) بنسبة (14.90) وبعدد (٧) فرداً، وهذا يدل على اعتماد الجامعة قيد البحث على الخبرات في انجاز الاعمال، فيما يخص المؤهل العلمي حصلت شهادة الدكتوراه على أكبر نسبة حيث بلغت (51.07) وعددهم (٢٤)، وجاءت بعدها شهادة الماجستير بنسبة (31.92) وبعدد (١٥)، ثم تليها شهادة البكالوريوس بنسبة (12.77) وبعدد (٦) فرداً على التوالي، وبعدها شهادة دبلوم عالي بنسبة (2.12) بعدد (١)، اما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت لحملة شهادة دبلوم فني بنسبة (2.12) وبعدد (١)، وهذا يشير الى أن حملة شهادة الدكتوراه في الجامعة المبحوثة أكثر من حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم وغير ذلك، أما ما يخص سنوات الخدمة فقد بلغ عدد من لديهم (أكثر من ١٥ سنة) (٣٠) ونسبة (63.82)، إما الذين يمتلكون خدمة (أقل من ٥ سنوات) فقد بلغ عددهم (٨) ونسبة (17.03)، والذين يمتلكون سنوات خدمة (١١-١٥) فقد بلغ عددهم (٥) ونسبة (17.03)، واخيراً بلغ عدد من لديهم سنوات خدمة من (٥-١٠ سنة) (٤) فرداً ونسبة (8.52)، اما بخصوص فقرة (عدد الدورات في التخصص) فقد كانت (أكثر من ٥ دورات) فقد بلغ عدد (٣١) بنسبة (65.95)، تليها فئة (٢ دورة فأقل) وبعدد (١٢) بنسبة (25.53)، واخيراً فئة (٣-٥ دورة) بلغ عددهم (٤) بنسبة (8.52).

### ثامناً: مفهوم الارتجال الاستراتيجي:

تتجه المنظمات التي تكافح من أجل التكيف المستمر والبقاء في بيئة سريعة التغير إلى تقنية ناشئة تعرف بالارتجال، فإن الارتجال هو القدرة على إعادة تجميع المعرفة والعمليات والبنية تلقائياً وفي الوقت الفعلي، مما ينتج حلولاً إبداعية للمشكلات تستند إلى حقائق، لا ينشأ هذا العمل التلقائي من خلال عملية تفكير وتقييم متعمدة، بل من خلال ردة فعل لحظية مبنية على الحدس الذي يُرشد الطريق، حيث يعد الارتجال الاستراتيجي أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في متطلبات البيئة، إذ يُتيح للمنظمة المرونة والقدرات اللازمة (Abu Bakar et al, 2015: 208)، يشير الارتجال الاستراتيجي إلى وصف كيفية تخصيص المنظمات لمواردها وتنسيقها لتحقيق أهدافها، كما يوصف أيضاً بأنه توجهات استراتيجية تعكس ببساطة كيفية عمل بعض المنظمات عندما تتغير تفضيلات الزبائن ومتطلباتهم يمكن أن يزيد أداء المنظمة بشكل كبير إذا تمت معالجته بسرعة، من المتوقع أن تحتاج معظم المنظمات إلى تطبيق مناهج ناشئة أو الارتجال بشكل أو بآخر بسبب الحاجة إلى التكيف مع التغيير السريع في طلب الزبائن والسوق، وفرص السوق، والتغيرات التكنولوجية أو ردود الفعل التنافسية في الصناعة بالإضافة إلى تحسين الأداء، وبالتالي تحتاج المنظمات ذات المسؤولية المحدودة إلى ارتجال استراتيجي ضخم للبقاء على اطلاع ببيئتها، وإلا فإنها تخاطر بعدم التوافق الذي قد يضر بأداء منظماتها (Abu Shariah & AL Hawajreh, 2024: 65). يمكن أن يولد الارتجال قيمة للمنظمة من حيث إدارة التغيير الحكيمة، والقدرة على التكيف لتبني أفضل الممارسات بالإضافة إلى إضافة المرونة والابتكار، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للارتجال أن يُحدد كيفية تعامل الأفراد والمجموعات في المنظمات مع المتطلبات المتضاربة لمنظورات الوقت الحالية وتنسيقها والتعلم والتكيف في ظل ضغوط الوقت والحفاظ على المرونة في ظل البيئات المضطربة ومن خلال هذا النشاط الارتجالي الاستراتيجي، يُتوقع أن تكون أفضل ممارسات الإدارة أكثر قيمة وفعالية (Mahdi, 2023: 47).  
اذ سوف نعرض في الجدول (٢) مجموعة من التعريفات ووجهات نظر لبعض الباحثين حول مفهوم الارتجال الاستراتيجي وكما يأتي:

جدول (٢) مجموعة من التعريفات ووجهات نظر لبعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	(Arshad et al, 2015)	بأنه إجراء يُتخذ في مواقف آنية، ويتسم بقدر كبير من العفوية والإبداع
٢	(Levallet & Chan, 2015)	قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد والقدرات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير.
٣	(Muhammad & Rashid, 2022)	حل سريع للمشاكل يأخذ في الحسبان الظروف الناشئة من خلال نوع من الملاحظات المتدفقة حول تصميم العمل الذي يتم تنفيذه.
٤	(Hussain et al, 2022)	قدرة قادة المنظمة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل إبداعي وعفوي، من أجل استغلال الفرص ومواجهة التهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها.
٥	(Mahdi, 2023)	طريقة لتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها في الوقت نفسه لتحقيق نتائج ناجحة
٦	(عجاج و شريف، ٢٠٢٣)	هو القدرة على التكيف بسرعة ومرونة لمواجهة الازمات او المواقف في بيئة سريعة التغير واستغلال الفرص من خلال استغلال الموارد المتاحة.
٧	(Abu Shariah & AL Hawajreh, 2024)	منهجية تستخدم في حل المشكلات التي لا تستند على التفكير الشامل لكل الخيارات والنتائج المترتبة عنها وإنما تركز على النتائج الازمة التي تدعم الطريقة المعتمدة في حل المشكلات من خلال التغذية العكسية المترامنة

المصدر: اعداد الباحثين

### تاسعاً: أهمية الارتجال الاستراتيجي:

تتمكن المنظمات الناجحة من تحديد واغتنام فرص العمل بسرعة في بيئاتها المتغيرة باستمرار، ولكي تكون منظماتهم قادرة على المنافسة والازدهار في بيئات ديناميكية يحتاج قادة المنظمات إلى امتلاك القدرة على استخدام القدرات بسرعة وإبداع لاغتنام فرص العمل قبل أن تفعل ذلك منظمة أخرى (Abu Bakar et al, 2017: 300)، ولكي تتمكن المنظمات من الارتجال الاستراتيجي عليها تحديد فرص الأعمال وتقييمها بسرعة يعد الوصول إلى المعلومات الآنية أمراً بالغ الأهمية، إذ يُتيح لقادة المنظمات فهماً واضحاً ومباشراً لمواردهم وقدراتهم وتعد موارد مثل الذاكرة التنظيمية بالغة الأهمية، إذ تُمثل جميع المعلومات والمعارف التي تحتفظ بها المنظمة، وخاصة المعلومات الواقعية والإجراءات، والتي يُمكن استخدامها لاتخاذ القرارات الحالية (Levallet & Chan, 2015: 3)، يمكن أن يكون الارتجال الاستراتيجي بديلاً أو مكملاً للتخطيط الاستراتيجي التقليدي إذ يعد التخطيط الاستراتيجي مناسباً في الظروف التي تسمح بتصميم استراتيجية بعناية قبل تنفيذها من ناحية أخرى، يطبق الارتجال الاستراتيجي في الظروف التي لا يتوفر فيها وقت كافٍ لتصميم استراتيجية وتنفيذها، لا يعد الارتجال الاستراتيجي مكملاً مفيداً للتخطيط الاستراتيجي في بيئة اليوم المضطربة فحسب، بل يوفر استخدامه أيضاً فوائد ملموسة من حيث الأداء التنظيمي حيث يمكن للمنظمات التي طور فيها كبار المديرين قدرةً على الارتجال الاستراتيجي أن تتوقع رؤية تحسن في مرونة المنتجات أو الخدمات، ومرونة العمليات، والتعلم التنظيمي (Abu Shariah & AL Hawajreh, 2024: 65)، ويمكن تلخص أهمية الارتجال الاستراتيجي وكما يلي:

١- يولد الارتجال الاستراتيجي قيمة للمنظمة من حيث إدارة متابعة التغيير والتعديل لتبني أفضل الممارسات، بالإضافة إلى إضافة المرونة والابتكار.

- ٢- يساعد الارتجال المديرين على تحديد مجموعة ممتازة من قدرات تكنولوجيا المعلومات والذاكرة التنظيمية للتركيز على التطوير من أجل اغتنام الفرص أو تجنب المشاكل. (Hussain et al, 2022: 79)
- ٣- يمكن المنظمات من التكيف بمرونة ويزودها بالقدرة اللازمة للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة ودون عناء.
- ٤- يساهم في سرعة الحصول على المعلومة في الوقت الحالي وبشكل مباشر حيث ان الارتجال يحتاج الوصول الى معلومات بشكل فوري. (إبراهيم وفريد، ٢٠٢٤: ٦٧٥)
- ٥- يعمل على إيجاد حلول مبدعة للمشكلات المستندة الى الوقت المناسب. (McKnight & Bontis, 2002)

#### عاشراً: ابعاد الارتجال الاستراتيجي:

سوف يعتمد البحث الحالي ابعاد الارتجال الاستراتيجي المعتمدة في دراسة (Muhammad & Rashid, 2022) لقياس الارتجال الاستراتيجي والمتمثلة بـ (اليقظة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة التنظيمية) لتوافقها مع متطلباتها وإمكانية تطبيقها على (جامعة السراج الاهلية)، وسيجري توضيحها وكما يلي:

١- **اليقظة الاستراتيجية strategic vigilance**: أشار (Kanabi et al, 2025: 111) الى انها عملية استراتيجية تعمل على تزويد المنظمة بالمعلومات التي تساعد في مواجهة المشكلات التي تتعرض لها ووضع الحلول المثلى من خلال اتخاذ القرارات الهادفة بالاعتماد على اسس ومقاييس علمية، كما عرفها (Ouali & Ouali, 2024: 6) 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، وأوضح (العبادي وآخرون، ٢٠٢٠: ٤٢٤) ان اليقظة الاستراتيجية هي العملية المستمرة للرصد والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية، أي إنها نهج استباقي لإدارة حالة عدم اليقين والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال البقاء على اطلاع دائم بتغيرات السوق والتكنولوجيا والمنافسة، وبين (Hussain et al, 2022: 80) انها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى البحث عن المعلومات ومعالجتها، ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب، ليتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

٢- **الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility**: بين (Arokodare & Asikhia, 2020: 3) ان الرقابة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للحفاظ على قدرتها التنافسية، وتشمل هذه الرقابة استشعار التغيرات، والاستجابة السريعة، واستشراف المستقبل بشكل استباقي، وتسمح هذه الرقابة للمنظمات بالازدهار في الأسواق الديناميكية من خلال تحديد الفرص والاستفادة منها مع الحد من التهديدات المحتملة، وعرفها (Al-Janabi et al, 2024: 130) بأنها القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة المنظمة واستراتيجيتها بطريقة ديناميكية مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية، وبين (Muhammad & Rashid, 2022: 135) ان الرقابة الاستراتيجية تتيح للمنظمة فرصةً للتخلي بالمرونة، والتكيف والاستجابة السريعة للتغيرات وتنفيذ إجراءات للسيطرة على حالة عدم اليقين والمخاطر في السوق، ويمكن للمنظمة التي تتمتع بالرشاقة الاستراتيجية أن تكيف ثقافتها مع تغيرات السوق وأن تتعرف عليها بسرعة وأن تستفيد من هذه التغيرات الخارجية، وأن تشكل منتجات/خدمات وفقاً لها، ويمكن تحويل هذه التغيرات الخارجية إلى فرص للمنظمة، ويتطلب توفير الرقابة الاستراتيجية متابعة مستمرة للبيئات الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.

٣- **الهياكل الصغرى Minimal structures**: بين (عجاج وشريف، ٢٠٢٣: ٩٥٠) يعتمد نجاح المنظمة في البيئات شديدة التغيير على كيفية تبنيها لتكوين عناصر تُسهّل عملية الاستجابة السريعة للظروف غير المتوقعة، وان الهياكل الصغرى تساهم كأدوات مساعدة للمنظمة لامتلاك إمكانية العمل الاستراتيجي في بيئة شديدة التغيير فالحرية الارتجالية ممكنة في حال وجود قواعد بسيطة وهياكل تنظيمية بسيطة، وأوضح (الدماطي، ٢٠٢٤: ٣) ان القواعد البسيطة تقدم مساحة لاكتشاف الطرق الارتجالية الضرورية للتعامل مع حالات عدم التأكد في الأسواق، تتمثل القواعد البسيطة في قواعد الحدود، وقواعد كيف، وقواعد التوقيت وقواعد الاسبقية

٤- **توظيف الموارد resource allocation**: أشار (Shofiana et al, 2025: 131) الى ان توظيف الموارد هو عملية توزيع الموارد المتاحة، كالوقت والعمالة والميزانية والمواد، بشكل استراتيجي على مهام أو مشاريع مختلفة لتحسين الكفاءة وتحقيق أهداف محددة. ويشمل ذلك تحديد الموارد وتقييمها وتوزيعها لتعظيم أثرها وضمان استخدامها بفعالية، بينما يرى (Rajyalaxmi, 2023: 118) ان تخصيص الموارد هو تحديد الموارد المتاحة، وتقييم الاحتياجات، وتوزيع الموارد على المهام والمشاريع المختلفة بناءً على الأولويات والأهداف، وان الهدف من تخصيص الموارد هو تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، وتجنب الهدر، وضمان إنجاز المهام بكفاءة وفعالية،

٥- **الذاكرة التنظيمية organizational memory**: عرف (Perez & Ramos, 2013: 542) الذاكرة التنظيمية بأنها ذاكرة تفريرية وذاكرة إجرائية تحتفظ بها المنظمة، ويمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، وأشار (Hussain et al, 2022: 81) الى ان الذاكرة التنظيمية هي المعرفة والخبرات والمعلومات المتراكمة داخل المنظمة، والتي تُسهم في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، ولا تقتصر على البيانات أو الحقائق الموثقة فحسب، بل تشمل أيضاً المعرفة الجماعية وحتى الفهم الضمني لكيفية سير الأمور داخل المنظمة، تبني هذه الذاكرة من خلال عمليات اكتساب المعرفة وحفظها واسترجاعها، وهي ضرورية لتحسين الكفاءة والتعلم والأداء التنظيمي العام، بينما عرفها (الدماطي، ٢٠٢٤: ٣) بأنها المعرفة المتراكمة من التجارب السابقة والتي تتواجد في المنظمة ويمكن استخدامها لاتخاذ القرارات، تُبنى هذه الذاكرة من خلال عمليات تسهل اكتساب المعلومات ودمجها وحفظها واسترجاعها ويمكن أن تثبت هذه المعرفة المخزنة قيمتها لدى صانعي القرار في المنظمة عند الاستفادة من التجارب السابقة.

## أحد عشر: مفهوم الأداء الريادي:

في الأعوام الأخيرة هناك اهتمام كبير في موضوع الأداء الريادي، حيث ان التنبؤ بالأداء الريادي أمرًا بالغ الأهمية إذ يسمح باتخاذ خيارات مهنية أفضل قد تساعد في تجنب سوء التخصيص المكلف، كذلك دوره الكبير في توسع المنظمات ونموها لأنه أحد الوسائل التي تستعملها المنظمات لغرض التكيف مع متغيرات بيئتها (علي و داود، ٢٠١٧: ١٢٩)، وبين (محميد و الخزرجي، ٢٠٢٣: ٢٨٢) ان الأداء الريادي أحد المفاهيم الحديثة التي باتت تحظى باهتمام متزايد في بيئات الأعمال، ففي ظل التغيرات السريعة في الأسواق والتطورات التكنولوجية المتلاحقة أصبحت المنظمات بحاجة إلى تبني أساليب جديدة في التفكير تتجاوز النمط التقليدي، وتركز على الابتكار، واستشراف المستقبل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويعتبر الأداء الريادي مؤشراً على نضج المنظمة واستعدادها لمواجهة التحديات واستثمار الإمكانيات بطريقة خلاقة وفعالة، حيث عرّف (Lejarraga & Lejarraga, 2024: 2) الأداء الريادي بأنه نتائج توظيف المنظمة لمواردها المختلفة في جميع أنشطتها بما يضمن لها أفضل النتائج في تحقيق أهدافها، وغالباً ما تنسم بالابتكار والتجديد على استحواد المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق، وكما عرفه (Batchelor, 2011: 31) هو قدرة المنظمة على تحقيق التميز والابتكار من خلال تبني سلوكيات ريادية مثل تحمل المخاطر، المبادرة، الابتكار والتكيف مع التغيير، إذ يهدف الأداء الريادي الى تحقيق اهداف المنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة، توليد أفكار جديد وتحقيق النمو المستدام، وأوضح (Tisu & Virga, 2021: 2) ان الأداء الريادي هو مجموعة من النتائج والعمليات الإبداعية التي تحققها المنظمة من خلال استغلال الفرص التي لم يتم استغلالها او لم تستغل من قبل المنافسين لتحقيق اهداف المنظمة وريادة سوقية في البيئة السوقية التي تتمكن المنظمة من بلوغها.

## اثنا عشر: أهمية الأداء الريادي:

في عصر يتسم بالتغير السريع والمنافسة والابتكار، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني أساليب إدارية أكثر ديناميكية وفعالية تمكنها من التكيف مع المتغيرات وتحقيق التفوق، وهنا تبرز أهمية الأداء الريادي كأحد المحركات الرئيسة لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئات الأعمال الحديثة، إذ انه لا يقتصر فقط على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، بل يتعدى ذلك إلى إعادة التفكير في العمليات، استثمار الفرص وتقديم حلول غير التقليدية للمشكلات، كما يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج نوعية ومستدامة في ظل بيئة مليئة بالتحديات والتقلبات (Sariwulan et al, 2020: 271)، وأشار (حسين، ٢٠٢٣: ٣٠) الى ان أهمية الأداء الريادي تتمثل في كونه أداة استراتيجية تساهم في تعزيز القدرة التنافسية، فتح افق جديدة للنمو والتوسع، دفع عجلة الابتكار، إضافة الى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المبادرة والاستباقية، وبين (Yakovlev, 2017: 3) إن تعزيز الأداء الريادي داخل المنظمات لم يعد خياراً، بل ضرورة لضمان الاستمرارية وتحقيق القيمة المضافة في سوق يتطلب المزيد من الإبداع والتجديد، وأوضح (الزرفي، ٢٠٢٤: ١٥٦٤) ان أهمية الأداء الريادي تكمن في مساعدة المنظمات على الاستمرار في نشاطها وحيويتها مما يسهم في خلف قيمة على مستويات تنظيمية، ويمكن تطبيقه كأداة لتطوير الاعمال، تحسين الأرباح واليرادات، الريادة في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، احداث تغييرات في البيئة الخارجية والداخلية والاهتمام في الكفاء التنظيمية.

## ثلاثة عشر: ابعاد الأداء الريادي:

اعتمد البحث في تصنيف ابعاد الأداء الريادي على الدراسة (Fox, 2005) المتمثلة بـ (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية)، كونها من أكثر الأبعاد ملاءمة مع طبيعة الحث الحالي وهي كالآتي:

١- **الابتكار Innovation**: أشار (Fox, 2005: 28) الى ان الابتكار هو عملية توليد أفكار أو حلول جديدة تضيف قيمة، سواء في مجال الأعمال، أو التكنولوجيا، أو التعليم، أو الحياة اليومية، يمكن أن يكون الابتكار بسيطاً كتطوير طريقة جديدة لإنجاز مهمة، كما أضاف (الصرن، ٢٠٢٠: ٢) ان الابتكار هو عملية التفكير في شيء جديد، ثم تحويل هذا التفكير إلى واقع عملي يضيف قيمة، بمعنى ان الابتكار لا يعني فقط أن تأتي بفكرة جديدة بل يجب تحويلها إلى منتج أو خدمة تُستخدم وتحل مشكلة أو تحسن شيئاً ما، وبين (حسين، ٢٠٢٣: ٣٤) تسعى المنظمات المتوجهة نحو استثمار الفرص الى الكفاءة والاستقرار من خلال امتلاكها عوامل القوة والضعف، وتحقق المنظمة الميزة التنافسية من خلال القدرة على استعمال مواردها وصولاً الى تخفيض المخاطر والمحافظة على المرونة، لذلك تسعى المنظمات الى خلق موارد جديدة واستعمالها بشكل جيد وهذه المواد تكون معتمدة على المعرفة، وتستعمل المنظمات التحالفات والمعلومات والتكنولوجيا موارد أخرى التي تكون مهمة في تنفيذ الاستراتيجيات ولعملية الإبداع والابتكار، وأوضح (Kogabayev & Maziliauskas, 2017: 61) ان الابتكار يتألف من توليد فكرة جديدة وتطبيقها في منتج أو خدمة جديدة، مما يؤدي إلى نمو ديناميكي للاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل، فضلاً عن تحقيق ربح خالص للمشروع التجاري المبتكر، وان الابتكار ليس ظاهرة لمرّة واحدة بل هو عملية طويلة وتراكمية لعدد كبير من عمليات صنع القرار التنظيمي، بدءاً من مرحلة توليد الفكرة الجديدة ووصولاً إلى مرحلة تنفيذها، تشير الفكرة الجديدة إلى إدراك حاجة جديدة للزبون أو طريقة جديدة للإنتاج، ويتم توليدها من خلال عملية تراكمية لجمع المعلومات مقترنة بروية ريادية دائمة التحدي. ومن خلال عملية التنفيذ يتم تطوير الفكرة الجديدة وتسويقها وتحويلها إلى منتج جديد قابل للتسويق أو عملية جديدة مع ما يصاحب ذلك من خفض للتكاليف وزيادة في الإنتاجية.

كما عرفه (Tohidi & Jabbari, 2012: 536) هو عملية تجمع بين العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والإدارة لتحقيق التجديد، وتمتد من ظهور الفكرة إلى تسويقها في شكل إنتاج وتبادل واستهلاك، وانه نتاج عمل علمي يهدف إلى تحسين الأنشطة الاجتماعية ويهدف إلى تحقيق الإنتاج الاجتماعي.

٢- **المخاطرة risk - taking**: أشار (Filler, 2013: 78) الى ان المخاطرة تعد عنصر مهم في الأداء الريادي إذ يمكن الانطلاق بالأعمال للحصول على فرص في الأسواق لأي منظمة دون ان تتحمل المنظمة او الريادي قدراً من المخاطرة وتأثيراتها

الحالية والمستقبلية على منظمات الاعمال، اذ تعني المخاطرة هي استراتيجية التي تبين رغبة المنظمة في الدخول الى الأسواق التي تتسم بالمجازفة لتحقيق أهدافها، كما أضاف (Neneh et al, 2016: 402) ان المخاطرة هي درجة ميل الفرد الى المجازفة او تجنب المخاطر في الاعمال، اذ تعتبر المخاطرة جزءاً مهماً الأداء الريادي لان أكثر المنظمات لا تستطيع التعرف على وجه التأكد ما اذ كان يمكن انتاج الخدمة المطلوبة، وأضاف (Frank et al, 2010: 180) هي مجموعة التحديات والاحتمالات غير المؤكدة التي يواجهها رائد الأعمال عند تأسيس مشروع جديد أو تطويره، هذه المخاطرة تأتي نتيجة قرارات ريادية جريئة في ظل بيئة غير مستقرة أو مليئة بالتغيرات، أي انها الثمن الذي قد يدفعه الريادي مقابل سعيه لتحقيق فكرة جديدة أو فرصة مبتكرة.

**3- الاستباقية Proactiveness:** أشار (الكعبي، ٢٠١٨: ٦٧) الى ان الاستباقية تعتبر من العوامل الأساسية والمؤثرة في تشجيع الريادي على الابتكار والمخاطرة، وان المنظمات التي لديها سلوك استباقي تمتلك حظاً في خلق الفرص، أي ان الاستباقية هي الخطوات التي تتخذها المنظمة قبل حدوث المشكلات او التغييرات، بدلاً من ان تكتفي برد فعل بعد وقوعها، بمعنى اخر، هي قدرة المنظمة على التوقع والتحرك مبكراً لمواجهة التحديات او استغلال الفرص.

أوضح (الدماطي، ٢٠٢٣: ٢) ان الاستباقية هي قدرة المنظمة على توقع احتياجاتها في المستقبل وان تكون اول من يقدم السلع او الخدمات او المنتجات الجديدة، أي ان المنظمة تبحث عن تميزها على المنظمات الأخرى رغم المخاطر الا انها تقوم بأدخال لعمليات جديدة، وبين (Waibe & Rosli, 2018: 2) ان الاستباقية تعني أخذ زمام المبادرة واتخاذ إجراءات استباقية لحل المشكلات أو اغتنام الفرص قبل أن تصبح مشاكل أو فرصاً واضحة تتضمن الاستباقية التفكير في المستقبل، والتخطيط، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق نتائج إيجابية أو التخفيف من الأثار السلبية، كما أضاف (Brändle et al, 2019: 8) انها تدور حول اظهار المبادرة وتوقع المشكلات التي تظهر في المستقبل واستشرافها، والبدء في الاجراء المناسب لتكون اول من يقوم بتحليلها هي المنظمات الاستباقية، عندما يتعلق الامر بالعمليات والمنتج والخدمة الجديدة والتقنيات التي تدعم المنظمات.

#### أربعة عشر: وصف وتشخيص اراء عينة البحث:

##### ١- وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول متغير (الارتجال الاستراتيجي):

تم قياس متغير الارتجال الاستراتيجي المتغير (المستقل) من متغيرات البحث الحالي، والذي تضمن خمسة ابعاد فرعية (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة التنظيمية) من خلال الفقرات (١- ٢٥) على مستوى الابعاد، والتي تعكس اتجاهات عينة البحث، ومدى تشخيصها في جامعة السراج الأهلية كمجتمع للدراسة، والجدول (٣) يوضح ذلك:

الجدول (٣): يوضح تحليل اراء عينة البحث لمتغير الارتجال الاستراتيجي n=47

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب النسبة
١	ترصد الجامعة مختلف التغيرات المرتبطة في احتياجات الطلبة والمجتمع الأكاديمي	4.23	0.98	23.17	5
٢	تتابع الجامعة باستمرار توجهات التعليم والتقنيات التعليمية الحديثة	4.27	0.77	18.03	1
٣	تقوم الجامعة بجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها للاستفادة منها في صنع القرارات	4.06	0.91	22.41	3
٤	تلقى الجامعة معلومات مبكرة عن التهديدات أو الفرص من وحدات الكلية والأقسام	3.82	0.96	25.13	4
٥	تركز الجامعة على المستفيدين في تطوير خدماتها	4.27	0.77	18.03	2
<b>اليقظة الاستراتيجية</b>					
٦	تعمل الجامعة على إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية	3.95	0.95	24.05	2
٧	تسعى الجامعة على اشراك عاملها في عمليات صنع القرار الاستراتيجي	3.53	1.08	30.59	4
٨	تهتم الجامعة بمواجهة التحديات البيئية ذات الأثار المباشرة على انشطتها	4.23	0.59	13.95	1
٩	تتسم القرارات التنفيذية بالمرونة وتنفذ بسرعة عند الحاجة.	3.80	1.09	28.68	5
١٠	تعيد الجامعة توزيع الموارد البشرية والمرافق بين الأقسام بسلاسة لتلبية الطلب المتغير	3.55	0.99	27.89	3
<b>الرشاقة الاستراتيجية</b>					
١١	تحرص الجامعة ان تميز خططها وبرامجها بالمرونة في تلبية متطلبات المستفيدين	3.89	1.08	27.76	3
١٢	تضع الجامعة قواعد تنظيمية صريحة لجميع المهام في الكلية	3.87	1.15	29.72	5
١٣	تساعد الإجراءات التنظيمية في الجامعة على سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين	3.65	1.00	27.40	2
١٤	تنفذ الجامعة الاعمال وفق سياق التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)	3.80	1.11	29.21	4
١٥	تتبنى الجامعة الحوار بما يساهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز الابداع التعاوني وفق عقلية جماعية (القواعد الديمقراطية)	4.00	0.95	23.75	1
<b>الهياكل الصغرى</b>					
١٦	لدى الجامعة مرونة عالية في مناقلة الموارد الى الأنشطة التي تضيف قيمة اليها	3.93	0.91	23.16	4
١٧	تعمل الجامعة على إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة	4.27	0.85	19.91	3
١٨	تعمل الجامعة على تسخير الموارد المتوفرة لحل المشكلات التي تواجهها	4.29	0.46	10.72	1

5	29.21	1.11	3.80	تعتمد الجامعة افضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الموارد	١٩
2	19.90	0.82	4.12	نستخدم الجامعة أنظمة رقمية لمتابعة الموارد وتوجيهها بكفاءة	٢٠
	20.58	0.83	4.08	<b>توظيف الموارد</b>	
4	29.21	1.11	3.80	تقوم الجامعة وبشكل مستمر بتقييم نظم المعلومات وتحديثها باعتماد اليات او تقنيات جديدة	٢١
3	24.68	0.95	3.85	المعلومات والمعارف المخزونة في أنظمة الجامعة كافية لإنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية	٢٢
5	33.04	1.13	3.42	أنظمة تداول المعلومات والمعرفة المعمول بها في الجامعة تمكنها من أداء الاعمال بأقل الأخطاء	٢٣
2	25.17	0.76	3.02	يوجد في الجامعة نظام واضح لحفظ الإجراءات والتحديثات البروتوكولية للوصول إليها لاحقاً	٢٤
1	11.14	0.49	4.40	تسمح الجامعة بالوصول الى قاعدة بياناتها ووثائقها من خلال شبكات الانترنت	٢٥
	24.65	0.89	3.70	<b>الذاكرة التنظيمية</b>	
	23.84	0.92	3.91	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لمتغير الارتجال الاستراتيجي	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

يوضح لنا الجدول (٣) أن متغير الارتجال الاستراتيجي حصل على وسط حسابي عام (3.91) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، ويعني هذا بان اجابات عينة البحث للمتغير تتجه نحو اتفق واتفق بشدة، وبانحراف معياري عام (0.92)، وقد كانت مستوى الإجابة للمتغير ضمن المتوسط، اما على مستوى الابعاد، فقد حصل بعد اليقظة الاستراتيجية الذي انحصرت فقراته بين (٥-١) على وسط حسابي مقداره (4.13) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.88) فكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المرتفع، بينما حصل بعد الرشاقة الاستراتيجية الذي انحصرت عباراته بين (٦-١٠) على وسط حسابي (3.81) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.94) وكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المرتفع، في حين ان بعد الهياكل الصغرى الذي تم قياسه بالفقرات من (١٠-١٥) قد حصل على وسط حسابي مقداره (3.84) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغ (1.06) ، وكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المرتفع، بينما حصل بعد توظيف الموارد الذي انحصرت عباراته بين (١٦-٢٠) على وسط حسابي (4.08) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي، بانحراف معياري (0.83) وكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المرتفع، واخير حصل بعد الذاكرة التنظيمية الذي انحصرت عبارته بين (٢١-٢٥) على وسط حسابي بلغ (3.91) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري قدره (0.92) فكانت مستوى الإجابة للبعد ضمن المتوسط.

## ٢- وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغير (الأداء الريادي):

تم قياس متغير الأداء الريادي المتغير (المعتمد) من متغيرات البحث الحالي، والذي تضمن ثلاثة أبعاد فرعية (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) من خلال الفقرات (٢٦-٤٠) على مستوى الابعاد، والتي تعكس اتجاهات عينة البحث، ومدى تشخيصها في جامعة السراج الاهلية في الفلوجة كمجتمع للدراسة، والجدول (٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤): يوضح تحليل آراء عينة البحث لمتغير الأداء الريادي n=٤٧

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب النسبة
٢٦	تعمل الجامعة باستمرار على تطوير أساليب عمل مبتكرة لتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية	4.23	0.42	9.93	2
٢٧	تشجع الجامعة الموظفين على تجربة أساليب عمل غير تقليدية	4.25	0.44	10.35	3
٢٨	تخصص الجامعة وقتاً وموارد لاختبار حلول مبتكرة قبل تعميمها	3.89	0.86	22.11	5
٢٩	تعمل الجامعة على تبني التقنيات الرقمية التي ترفع جودة الخدمة	4.17	0.37	8.87	1
٣٠	تشجع الجامعة الموظفين والتدريسيين على طرح أفكار جديدة لتحسين الأداء	3.91	0.68	17.39	4
	<b>الابتكار</b>	4.09	0.55	13.73	
٣١	تتخذ الجامعة قرارات تتضمن درجة مخاطرة محسوبة عندما تكون المنافع المتوقعة عالية	4.17	0.93	22.30	3
٣٢	الإدارة تدعم اتخاذ قرارات جريئة لتحسين جودة التعليم والخدمات	4.19	1.05	25.06	5
٣٣	تضع الجامعة خطط طوارئ واضحة عند خوض مبادرات غير مؤكدة النتائج	4.14	0.83	20.05	2
٣٤	الإدارة العليا تدعم تحمل المسؤولية عند تجربة مبادرات جديدة	3.72	0.97	26.08	4
٣٥	تتجنب الجامعة أي قرار يحمل أقل مستوى من المخاطرة حتى لو تم تفويت فرصاً مجزية	4.23	0.59	13.95	1
	<b>المخاطرة</b>	4.09	0.87	21.49	
٣٦	تعمل الجامعة على التنبؤ باحتياجات الطلبة المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً	4.23	0.42	9.93	١
٣٧	تستطلع الجامعة باستمرار احتياجات الطلبة المستقبلية وتستعد لتلبيتها	4.04	0.99	24.50	٣

٥	31.61	1.10	3.48	تبادر الجامعة بتحديث الإجراءات قبل ظهور المشكلات	٣٨
٢	9.93	0.42	4.23	نطلق الجامعة بمبادرات تطويرية قبل الكليات أخرى مماثل	٣٩
٤	29.48	1.07	3.63	تقترح الجامعة باستمرار تحسينات دون انتظار توجيهات عليا	٤٠
	21.09	0.80	3.92	الاستباقية	
	18.77	0.74	4.03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لمتغير الأداء الريادي	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

من خلال الجدول (٤) اتضح بان متغير الأداء الريادي فقد حصل على وسط حسابي عام (4.03) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي الذي يبلغ (٣)، ويعني ذلك بان اجابات عينة البحث للمتغير تتجه نحو اتفق وأتفق بشدة، وانحراف معياري عام مقداره (0.74)، وقد كانت مستوى الاجابة للمتغير ضمن المتوسط، اما على مستوى الابعاد، فقد حصل بعد الابتكار الذي انحصرت فقراته بين (٢٦-٣٠) على وسط حسابي بلغ (4.09) وهو اكبر من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.55) فكانت مستوى الاجابة للبعد ضمن المتوسط، فيما حصل بعد المخاطرة الذي انحصرت بين (٣١-٣٥) على وسط حسابي قدره (4.09) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وكانت مستوى الاجابة للبعد ضمن المتوسط، واخيراً بعد الاستباقية الذي انحصرت بين (٣٦-٤٠) الذي حصل على وسط حسابي بلغ قدره (3.92) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وانحراف معياري بلغ (0.80).

خمس عشر: اختبار فرضيات البحث:

١- اختبار فرضية الارتباط الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توضح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء الريادي) وبالاعتماد على مصفوفة معامل الارتباط بيرسون، اذ وضح الجدول (٥) بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين (الارتجال الاستراتيجي) و(الأداء الريادي) بقيمة ارتباط بلغت (\*\*0.923) وبذلك يتم قبول الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجي مع الأداء الريادي في جامعة السراج الاهلية قيد البحث)، أما الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، سيتم توضيحها من خلال الجدول (٥).

الجدول (٥): يوضح نتائج علاقة الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي

القرار	الارتجال الاستراتيجي			المتغير المستقل
	N	Sig	R	المتغير المعتمد الأداء الريادي
قبول الفرضية	47	0.000	0.923**	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

٢- اختبار فرضية التأثير الرئيسية:

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الأداء الريادي) اذ يلاحظ من النتائج، تأثير الارتجال الاستراتيجي تأثيراً معنوياً في الأداء الريادي، فبلغت قيمة (f) المحسوبة (96.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣,٥٤)، وهذا يدل على وجود تأثير للارتجال الاستراتيجي في الأداء الريادي، عند مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥)، بينما بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (0.852)، ويشير هذا على أن الارتجال الاستراتيجي يفسر ما نسبته (٨٥,٢٪) من التغيرات الحاصلة في اليقظة التسويقية، اما قيمة (B) فبلغت (0.923)، ويشير ذلك الى ان التغير في الارتجال الاستراتيجي لوحده واحدة يؤدي الى التغير في الاداء الريادي بمقدار (٩٢,٣%)، اما قيمة (Sig) فقد بلغت (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا يبرر معنوية نموذج الانحدار ويشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي بإبعاده في الأداء الريادي في جامعة السراج الاهلية).

جدول (٦): يبين طبيعة تأثير الارتجال الاستراتيجي في الأداء الريادي

القرار	الأداء الريادي Y					المتغير
	Sig	T	F	R <sup>2</sup>	Beta	الارتجال الاستراتيجي
قبول الفرضية	٠,٠٠٠	١١,٢٦	٩٦,٩٩	٠,٨٥٢	٠,٩٢٣	
قيمة F الجدولية (3.54) N=47						

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

### الاستنتاجات:

- تهدف هذه الفقرة من البحث الى عرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث بالاستناد الى نتائج التحليل النظري والتطبيقي لمتغير الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي، ويمكن عرض هذه الاستنتاجات كما يلي:
- 1- أظهرت النتائج ان الارتجال الاستراتيجي يمارس بدرجة عالية الى متوسطة في جامعة السراج الاهلية، مما يدل على وجود وعي بأهمية المرونة في اتخاذ القرارات مع المواقف الطارئة غير المتوقعة.
  - 2- أظهرت نتائج البحث وجود علاقة تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في الجامعة المبحوثة، مما يؤكد أن المرونة والتصرف السريع يساهمان في رفع مستوى الابتكار والمخاطرة والاستباقية لدى العاملين.
  - 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي في الجامعة المبحوثة وقد جاءت هذه نتيجة حاجة الجامعة وملاكها التدريسي الى الأداء الريادي.
  - 4- نلاحظ في نتائج البحث أن الأداء الريادي في الجامعة المبحوثة يتأثر بشكل أكبر باليقظة والرشاقة الاستراتيجية مقارنة ببقية ابعاد الارتجال الاستراتيجي، مما يدل ذلك على أهمية تطوير القدرات المرتبطة بسرعة الاستجابة والتخطيط الفوري.
  - 5- أظهرت نتائج البحث أن الابتكار هو أحد ابعاد الأداء الريادي يكون أقوى تأثيراً بالارتجال الاستراتيجي، مما يعكس دور المرونة والتفكير الإبداعي في دعم تميز الجامعة بين مؤسسات التعليم الأهلي.

### التوصيات:

- 1- إجراء دراسات مستقبلية في المؤسسات التعليمية الأخرى لمقارنة مستويات الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي، وإثراء المعرفة في هذا المجال داخل البيئة الأكاديمية العراقية.
- 2- ضرورة تعزيز ثقافة الارتجال الإيجابي في الجامعة المبحوثة من خلال تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على اتخاذ قرارات مرنة تعتمد على المعرفة والخبرة المتراكمة.
- 3- العمل على زيادة جامعة السراج الاهلية بالارتجال الاستراتيجي الذي يعد السلاح التنافسي لتحقيق أهدافها وتعميق الفهم والادراك لدى الكادر في الكلية المبحوثة بأهمية الارتجال الاستراتيجي من خلال إقامة ورش العمل والندوات.
- 4- زيادة تمكين ابعاد الارتجال الاستراتيجي في التأثير على الأداء الريادي لتتمكن الجامعة المبحوثة من الاستفادة من تأثير هذه الابعاد في اكتشاف المهارات والابداعات في مجال العمل.
- 5- توجيه الجامعة المبحوثة بضرورة زيادة استثمار العلاقة الرابطة بين الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي بما يساعدها على ضمان بقاءها وتميزها عن طريق تطوير (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة التنظيمية).

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية:

- 1- إبراهيم، نشوه السيد شريف و فريد. شريف طاهر، (٢٠٢٤)، "اثر المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي"، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، العدد (٣)، الجزء (٢)، ص: ٦٦٥-٦٨٨.
- 2- حسين، سجاد شاكر، (٢٠٢٣)، "جودة حياة العمل وأثرها في الأداء الريادي - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 3- الدماطي، حنان السيد احمد، (٢٠٢٣)، "اثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٦، العدد ٣، ص: ١٨-١.
- 4- الدماطي، حنان السيد احمد، (٢٠٢٤)، "اثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة العربي جروب"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٦، العدد ٢، ص: ١٩-١.
- 5- الزرفي، رياض جواد محمد، (٢٠٢٤)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الإدارية والفنية في معمل الألبسة الرجالية في النجف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٠، ص: ١٥٥٢-١٥٨١.
- 6- الصرن، رعدن (٢٠٢٢)، "إدارة الابداع والابتكار، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- 7- العبادي، هاشم فوزي، زوين. عبد الأمير عبد كاظم، فنجان. علي زيدون، (٢٠٢٠)، " الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد. ٥٩، ص: ٤١٩-٤٤٤.
- 8- عجاج. حسام و شريف. اثير، (٢٠٢٣)، "اثر القيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي"، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص: ٩٤١-٩٦١.
- 9- علي، اسرار عبد الزهرة وداود. فضيلة سلمان، (٢٠١٧)، " الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١٠٠، مجلد ٢٣، ص: ١١٨-١٤٧.
- 10- الكعبي، حسين صبيح محيسن، (٢٠١٨)، "تأثير التنسيب التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 11- محميد، كفاح عباس والخزرجي، مازن رشيد، (٢٠٢٣)، " الاستبصار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء الريادي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والاجنبي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ١٥، ص: ٢٧٤-٢٨٩.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Ajaj, Hussam and Sharif, Atheer, (2023), "The Impact of Visionary Leadership on Strategic Improvisation," Journal of Business Economics for Applied Research, Volume (6), Issue (2), pp. 941-961.
- 2- Al-Abadi, Hashim Fawzi, Zuwayn, Abdul-Amir Abdul-Kadhim, Finjan. Ali Zaidoun, (2020), "Strategic Improvisation and its Role in Achieving Organizational Excellence," Kufa Studies Center Journal, Issue 59, pp. 419-444.
- 3- Al-Damati, Hanan Al-Sayed Ahmed, (2023), "The Impact of Proactive Behaviors at Work on Strategic Sovereignty," Arab Journal of Management, Vol. 46, No. 3, pp. 1-18.
- 4- Al-Damati, Hanan Al-Sayed Ahmed, (2024), "The Impact of Digital Leadership on Strategic Improvisation: A Field Study on Al-Arabi Group," Arab Journal of Management, Vol. 46, No. 2, pp. 1-19.
- 5- Ali, Asrar Abdul Zahra and Dawood, Fadila Salman, (2017), "The Entrepreneurial Performance of the Organization According to Green Human Resource Management – A Field Study in the Iraqi Drilling Company," Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue 100, Volume 23, pp. 118-147.
- 6- Al-Kaabi, Hussein Subaih Muhsin, (2018), "The Impact of Organizational Politicization on Proactive Behavior Through the Mediating Role of Social Relations," Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 7- Al-Sarn, Ra'dan (202), "Managing Creativity and Innovation," published by the Syrian Virtual University, Syrian Arab Republic.
- 8- Al-Zarfi, Riyadh Jawad Mohammed, (2024), "The Role of Strategic Agility in Achieving Entrepreneurial Performance: An Applied Study of the Opinions of a Sample of Administrative and Technical Staff in a Men's Clothing Factory in Najaf," Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 20, pp. 15-52. 1581.
- 9- Ibrahim, Nashwa El-Sayed Sharif and Farid, Sharif Taher, (2024), "The Impact of Strategic Flexibility on Strategic Improvisation," Benha Journal of Humanities, Issue (3), Part (2), pp. 665-688.
- 10- Ibrahim, Nashwa El-Sayed Sharif and Farid, Sharif Taher, (2024), "The Impact of Strategic Flexibility on Strategic Improvisation," Benha Journal of Humanities, Issue (3), Part (2), Hussein, Sajjad Shaker, (2023), "Quality of Work Life and its Impact on Entrepreneurial Performance – An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the General Directorate of Education in Holy Karbala," Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 11- Muhaymid, Kifah Abbas and Al-Khazraji, Mazen Rashid, (2023), "Strategic Foresight and its Role in Achieving Leadership Performance – An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the General Directorate of Public, Private and Foreign Education," Al-Kout Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue 15, pp. 274-289.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Abo Bakar, H. A., Mamat, M., & Wan, N. Z. N. (2017). Strengthen SME Performance through Learning Orientation and Strategic Improvisation.
- 2- Abu Bakar. H, Mahmood. R, Ismail, N, (2015), "Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia", Canadian Center of Science and Education, Vol. 11, No. 9, PP: 207-214.
- 3- Abu Shariah. D & AL Hawajreh. K, (2024), "The relationship between strategic improvisation and innovative behavior in Jordan from literary review perspective", American Journal of Business Management, Economics and Banking, ISSN (E): 2832-8078, Volume 24, PP: 61-68.
- 4- Al-Janabi. Akram, Almado. Alaa, Mhaibes. Hussam & Flayyih. Hakeem, (2024), "The role of strategic agility in promoting organizational excellence: A descriptive analytical study", Corporate & Business Strategy Review / Volume 5, Issue 2, PP: 129-138.
- 5- Arokodare, M. A. & Asikhia, O. U, (2020), "Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight", Double Blind Peer Reviewed International Research Journal, ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853, PP: 1-12.
- 6- Arshad. D, Razalli. R, Julienti. L, Ahmad. H, Mahmood. R, (2015), "Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations", Canadian Center of Science and Education, Vol. 11, No., PP: 105-112.
- 7- Batchelor. John H, (2011), "Predicting Entrepreneurial Performance: Can Legitimacy Help?", Small Business Institute Journal, Vol. 7, No. 2, Pp: 30-45.
- 8- Brändle, L., Golla, S., & Kuckertz, A. (2019). How entrepreneurial orientation translates social identities into performance. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- 9- Filler, K. S. (2013). An analysis of leadership styles and entrepreneurial orientation of executives within the licensed assisted living facility industry in Indiana. Indiana Wesleyan University.
- 10- Fox, Julie M. " Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension". Diss. The Ohio State University, 2005.
- 11- Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance—a study. Schmalenbach business review, 62(2), 175-198.

- 12-Hussain. A, Hasan. H, Amanah. A, (2022), “ Role of Strategic Improvisation in Enhancing Practices of Intelligent Organizations - An Analytical and Descriptive Research of Opinions of a Sample of Senior Leaders at Sumer University”, *International Journal of Research in Management Studies (IJRMS)* Vol. 12, No. 2, PP: 76-90.
- 13-Kanabi. Idrees Sadeq, Sulayman. Sakar Fattah, Nader. Azad Salih, Nanekeli. Rebaz Jalal Ahmed, Sadiq. Gazang Jameel, (2025), “The Role of Strategic Vigilance in Achieving Strategic Success”, *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, ISSN: 2454-1311, Vol.11, Issue-1, PP: 109-125.
- 14-Kogabayev, Timur & Maziliauskas, Antanas, (2017), “The definition and classification of innovation”, *Journal of Business and Public Administration*, Vol 8, Issue 1, pp. 59-72.
- 15-Lejarraga. M & Lejarraga. J, (2024), “Information source and entrepreneurial performance expectations: Experience-based versus description-based opportunity evaluations”, *Journal of Business Research*, 172, pp: 1-15.
- 16-Levallet. Nadège & Chan. Yolande, (2015), “Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation”, *Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth*, PP: 1-18.
- 17-Mahdi. Jwan Fadel, (2023), “The role of strategic improvisation and strategic leadership in stimulating distinguished organizational performance an analytical study of administrative leaders at the technical institute/ Babylon”, *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*, Vol. 25, ISSN: 2749-3628, PP: 47-56.
- 18-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.
- 19-Muhammad. Aram Taha & Rashid. Wirya Najm, (2022), “The role of strategic improvisation in enhancing the organization's reputation An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in private universities in the province of Kirkuk”, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 18, No. 59, Part (1), PP: 127-147.
- 20-Neneh, Brownhilder N, Johan H. Van Zyl, and Ms Annemarie Van Noordwyk (2016) Gender differences in entrepreneurial orientation and Performance: evidence from south Africa. *Proceedings of the 28th Annual Conference of the Southern African Institute of Management Scientists* ISBN.
- 21-Ouali. Khawla & Ouali. Meriem, (2024), “STRATEGIC VIGILANCE: AN EFFECTIVE MECHANISM IN ENHANCING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE - A STUDY OF A SAMPLE OF ALGERIAN INSTITUTIONS”, *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*, Miami, v. 9, n. 8, PP: 1-25.
- 22-Perez, G., Ramos, I., (2013), “Understanding Organizational Memory from the Integrated Management Systems (ERP)”, *Journal of Information Systems and Technology Management*, Vol. 10, No. 3, pp.541-560.
- 23-Rajyalaxmi. Myla, (2023), “Human resource: recruitment and selection”, *International Journal of Novel Research and Development*, Volume 8, Issue 10, Pp: 118-132.
- 24-Sariwulan, T., Suparno, S., Disman, D., Ahman, E., & Suwatno, S. (2020). Entrepreneurial performance: The role of literacy and skills. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 269-280.
- 25-Shofiana. D, Hasbullah. F, Farida. I, Larasati. F, “Effective Recruitment Strategies in Modern Human Resources Management”, *International journal of multidisciplinary and analysis*, Volume 08 Issue 01, PP: 130-137.
- 26-Tisu. Luca & Virga. Delia, (2021), “Growth Opportunities and Entrepreneurial Performance: Testing Strengths Use and Meaning-Making as Moderators of the Relationship”, *Journal of Career Development*, PP: 1-15.
- 27-Tohidi, Hamid & Jabbari, Mohammad Mehdi, (2012), “The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations”, *Procedia Technology*, vol 1, pp: 535-538.
- 28-Waibe, Samson & Rosli Nurul, (2018), “Proactiveness innovativeness and firm performance: ROACTIVENESS, INNOVATIVENESS AND FIRM PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CAPABILITY”, *Academy of Strategic Management Journal* Volume 17, Issue 5, pp: 1-15.
- 29-Yakovlev, T., (2017), *Theorizing on Entrepreneurial Performance*, University of Stavanger Lolemo, K., Admasu, B, and Mirkuzie, W, - Determinants of Quality of Work Life among Nurses Working in Hawassa Town Public Health Facilities, South Ethiopia: A Cross-Sectional Study, *Journal List Nurs Res Pract Nursing Research and Practic*.