

دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

م.د. سماء علي عبدالحسين الزبيدي
كلية الإسراء الجامعة
قسم المحاسبة
samaa@esraa.edu.iq

م.د. نور صباح جليل البلاغي
جامعة الكوفة
كلية علوم الحاسوب والرياضيات
noors.albalaghi@uokufa.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2021.S.18>

تأريخ قبول النشر ٢٠٢١/٧/٢٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢١/٥/١٦

المستخلص

البيئة المتغيرة بصورة متسارعة فرضت على المنظمات اتخاذ قرارات لمواجهةها، ولكسر الصورة النمطية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتجسد ذلك من خلال هدف البحث القائم على دراسة الدور الذي يقوم به الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي، وقد تم اختيار القيادات الإدارية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار بصفته يمثلون الإدارات العليا المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات، باعتماد الاستبانة كمصدر لجمع البيانات الخاصة بقياس متغيري البحث، وتم توزيع (60) استبانة كان الصالح منها (35) فقط، وجرى تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث هو وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل المتمثل بالارتجال التنظيمي في المتغير التابع ألا وهو الجمود الاستراتيجي، وهذا يدل على أن للارتجال التنظيمي دور كبير في سعي المنظمات نحو الحد من الجمود الاستراتيجي الذي يصيبها، لذلك على المنظمات تعزيز قدراتها الخاصة بالارتجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على وضع برامج خاصة لتطوير قدراتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي، الجمود الاستراتيجي، الجمود المعرفي، الجمود النفسي، الجمود الثقافي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (خاص - ج ١) أيلول / ٢٠٢١
الصفحات: ٣٠٩-٣٢٥

(٣٠٩)

**The role of organizational improvisation in reducing strategic inertia:
An exploratory study in the Iraqi Middle East Investment Bank**

Abstract

The rapidly changing environment has forced organizations to make decisions to confront it, and to break the stereotype in strategic decision-making, and this is embodied through the objective of the research based on studying the role that organizational improvisation plays in reducing the strategic inertia, and the administrative leaderships of the Iraqi Middle East Investment Bank were chosen in their capacity as representing the higher departments responsible for developing strategies, by adopting the questionnaire as a source for collecting data for measuring the research variables, (60) questionnaires were distributed, of which only (35) were valid and were analyzed using statistical methods to analyze data using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The most important findings of the research was the presence of a significant effect of the independent variable represented by organizational improvisation on the dependent variable, which is strategic inertia, and this indicates that organizational improvisation has a great role in the organizations' endeavor to reduce the strategic inertia that afflicts them. Therefore, organizations should enhance their improvisation capabilities. Organizational program in order to achieve its strategic goals and work to develop special programs to develop its competitive capabilities.

Key Words: organizational improvisation, strategic inertia, cognitive inertia, psychological inertia, cultural inertia.

المقدمة:

تعاني الكثير من منظماتنا الحالية ولاسيما القطاع المصرفي من عدم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئة المحيطة بها، لذلك يعد الجمود الاستراتيجي أحد أهم التحديات التي تحاول المنظمات التخلص منها، ولسوء الحظ فإن هنالك مجموعة كبيرة من العوامل التي تجعل المنظمة تتصف بالجمود الاستراتيجي، الأمر الذي جعلها دائماً ما تفقد القدرة على مجاراة المنظمات المنافسة لها، لذلك فمن المهم أن تحاول المنظمات على تحسين قدرتها على التكيف وذلك من خلال تبني مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن ترتقي بواقع المنظمة إلى مستويات تمكنها من مواجهة التغيرات البيئية، إلا أن تبني مثل هذه الإجراءات قد لا يخلو من المخاطرة، لذلك فهو يحتاج إلى جرأة كبيرة. بصورة عامة، لا تتمتع المنظمات بشكل عام والمصرف عينة البحث بشكل خاص بالحرية الكاملة التي تحتاجها لمواجهة التحديات التي يتعرض لها، إذ أنها عادة ما تخضع لمجموعة من الآراء التوافقية التي غالباً ما تتسم بالثبات والجمود، لذلك يحاول هذا البحث ايضاح أهمية تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها من خلال تفعيل مفهوم الارتجال التنظيمي الذي حظى مؤخراً باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة، لما يمكن أن يحققه من مزايا للمنظمة والمتمثلة بتطوير قدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية التي تعصف بها، فضلاً عن قدرته على تحفيزها على الابتكار والإبداع، لذلك فقد تزايد الاعتراف بأهمية هذا المفهوم بشكل متزايد خلال السنوات القليلة الماضية نظراً لآثاره الايجابية والمهمة على أداء المنظمات بشكل عام.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في عدم قدرة المنظمات على مجاراة التغيرات البيئية المتسارعة التي تواجهها، الأمر الذي يتسبب بحدوث الجمود الاستراتيجي لديها، الأمر الذي يفقدها القدرة على التطور وتكوين ميزة تنافسية، ومن الجدير بالذكر إنه حتى لو كانت هنالك رغبة لدى للتخلص من الجمود الاستراتيجي لديها، إلا أنها تتعرض لضغوطات كبيرة تقلل من قدرتها على دعم استراتيجيتها الجديدة قد تستغرق وقتاً لتحقيق النتائج. ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال التساؤل العام التالي (هل للارتجال التنظيمي دور في الحد من الجمود الاستراتيجي). وعليه يمكن التعبير عن مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات الخاصة الآتية:

١. ما هو مستوى تقبل تطبيق الارتجال التنظيمي لدى المنظمة عينة البحث؟
٢. ما هو مستوى الجمود الاستراتيجي لدى المنظمة عينة البحث؟
٣. هل تدرك المنظمات تأثير الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال مكان تطبيق البحث، إذ يشكل القطاع المصرفي أحد أهم الركائز التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الاقتصاديات المحلية، فضلاً عن أهمية المواضيع التي يناقشها والتي تعد من المقاييس المهمة التي يمكن من خلالها قياس تطور المنظمة ونجاحها من جانب، وتحقيقها للميزة التنافسية من جانب آخر، وعلى هذا الأساس فإن أهمية البحث يكمن في تناوله لمفاهيم حديثة التي لا بد من دراستها بتعمق شديد لكونهما من المفاهيم الحيوية التي تمارس في مختلف المجالات العلمية.

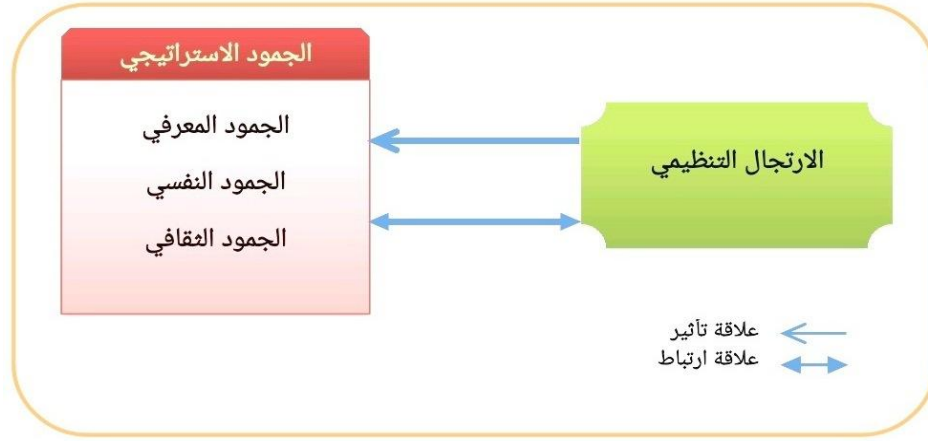
ثالثاً: أهداف البحث:

في ضوء ما تم تحديده في مشكلة البحث ومن أجل الإحاطة بأبعاده فإنه يسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى الجمود الاستراتيجي لدى عينة البحث.
٢. إشاعة ثقافة الارتجال التنظيمي لدى عينة البحث.
٣. الكشف عن طبيعة التأثير بين الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي.
٤. لفت انتباه المنظمات لأهمية تطبيقها الارتجال التنظيمي ضمن سياسات العمل.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته:

إن النموذج الفرضي للبحث يجسد العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها، لذلك يتطلب تحديد أبعاد مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف التي ترمي إليها، بناء النموذج الذي يُظهر العلاقات التأثيرية بين المتغيرات المبحوثة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

وبناءً على مشكلة البحث وعلى ضوء المخطط الفرضي وأهدافها تم صياغة فرضيات البحث التي ستخضع للاختبار وعندها سوف تثبت صحتها من عدمه، وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي، وتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والجمود المعرفي.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والجمود النفسي.
٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والجمود الثقافي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي، وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال التنظيمي في الجمود المعرفي.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال التنظيمي في الجمود النفسي.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال التنظيمي في الجمود الثقافي.

خامساً: مجتمع البحث وحدوده:

اختير مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ليكون هو المكان الذي يطبق به بحثنا هذا، وقد كانت الحدود الزمانية للبحث ممتدة من 2021/1/8 ولغاية 2021/3/16 وقد اشملت هذه الفترة إجراء الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وكذلك مدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ومدة توزيع الإستبانة واسترجاعها.

سادساً: عينة البحث:

اعتمد البحث على عينة عمدية، إذ اشتمل مجتمع الدراسة على القيادات الإدارية كافة متمثلة بالإدارة العليا للمصرف، وقد وزعت عليهم (60) إستبانة كان المسترجع منها (35) فقط، إذ شكلت الاستبيانات المسترجعة الصالحة ما نسبته (58%). وقد تم التركيز على المستويات الإدارية العليا لكون معظم متغيرات الدراسة ذات طابع إدراكي ذي صلة بروية واستراتيجية المصرف.

سابعاً: أدوات البحث والوسائل الإحصائية المستخدمة:

هناك عدد من أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث العلمي، ومن الجدير بالذكر أن هذه الأدوات تتحدد عادة بطبيعة منهج البحث، وقد اعتمد البحث على ثلاثة أدوات وهي (المصادر العلمية المختلفة، الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية، الاستبانة)، وقد تم الاعتماد على الاستبانة بشكل أساسي في جمع المعلومات الخاصة بعينة البحث، في حين استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V24) في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:

المحور الأول: الارتجال التنظيمي (Organizational Improvisation):

أولاً: المفهوم والأهمية:

١. مفهوم الارتجال التنظيمي:

ظل الارتجال التنظيمي مفهوماً لم يحظى بالاهتمام الكافي على الرغم من أهميته في حياة المنظمة لغاية ١٩٩٠ حين ألقت إليه مجموعة من الباحثين في العلوم الإدارية، ويعود سبب هذا الإهمال كما يراه (Cunha & Magni, 2015:1) كنتيجة للنظر للمنظمات على أنها مؤسسات تهدف إلى وضع الخطط ثابتة غير قابلة للتغيير والعمل بطريقة منهجية يمكن التنبؤ بها، لذلك فليس هنالك مجال للارتجال، الذي كان ينظر له بأنه عنصر يمكن أن يزعزع الأداء السلس الروتيني في المنظمة وعده دليل على فشل عملية التخطيط، إلا أن شدة المنافسة والتغير الديناميكي في بيئة الأعمال حفز المنظمات للبحث عن أساليب تساعد على البقاء والتميز في السوق، لذلك فقد سلط الضوء على الارتجال التنظيمي كأسلوب يزيد من فاعلية المنظمات أكثر من التركيز على الأنشطة النمطية الخاصة بها. ويبين (Arshad & Hughes, 2009:949) بأن الارتجال شكل من أشكال الحدس الذي يوجه العمل ليتم فيه عمل الشيء بأسلوب لحظي وليس استناداً إلى عملية تفكير وتقييم مسبقة ويتطلب البصيرة وسرعة البديهة وقدرات تقنية وعقلية، لذلك يرى الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم بأنه ليس بالضرورة أن يكون الارتجال يقود إلى الهدم أو ينطوي على مخاطرة فهو سلوك واع وليس عشوائياً، ويمكن أن يكون فوري أو بعد تفكير مسبق على وفق معايير المنظمة وسياساتها التي تسمح بالابتعاد عن الروتين في أوقات معينة للوصول إلى شيء جديد. ويشير (Hadida & Tarvainen, 2014:1) إلى أن الارتجال التنظيمي هو أسلوب تفكير يساعد المديرين على فهم (٣١٣)

وتحليل القرارات والإجراءات التنظيمية المعقدة والديناميكية، والتي لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات الروتينية، لذلك فهو يتطلب إجراءً مرناً وسريعاً يمكن المنظمات من السيطرة على التغيرات البيئية المفاجئة. ويعرف (Cunha, et.al., 2015:36) الارتجال التنظيمي بأنه أسلوب عمل على وفق الموارد المتاحة. في حين عرفه (Runco & Rickards, 2009:16) بأنه الدرجة التي يتقارب فيها تكوين قرار وتنفيذه في الوقت المناسب. وبذلك يمكن أن نعرف الارتجال التنظيمي بأنه عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب في بيئة عمل مرنة خارج إطار السياقات الروتينية المعمول بها في المنظمة في ظروف استثنائية لمواجهة تهديد أو استغلال فرصة متاحة.

٢. أهمية الارتجال التنظيمي:

لم تكن اليات العمل التقليدية فاعلة بشكل يتناسب مع التغيرات في البيئة التنظيمية على الرغم من تأثيرها على فاعلية الأداء، الأمر الذي ولد الحاجة إلى التدريب على مواجهة تلك التغيرات كأسلوب يساعد المنظمات على زيادة قدرتها على تحمل المخاطرة في اتخاذ القرار، ومن هنا ظهر الارتجال التنظيمي كإجابة محتملة لهذا التحدي في محاولة لإخضاع تلك التغيرات لإرادة المنظمة بحيث تكيف البيئة لصالح المنظمة وليس العكس (Hadida & Tarvainen, 2014:1)، ويمكن أن نلخص أهمية الارتجال التنظيمي من خلال مجموعة من النقاط التي طرحها (Cunha, et.al., 1999:327) والمتمثلة بالآتي:

١. يحافظ الارتجال التنظيمي على درجة معينة من التوافق مع البيئة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات، إذ يمكن للمنظمات من خلاله التكيف من أجل استيعاب هذه التغيرات، وبذلك فإن الارتجال التنظيمي يجمع بين المرونة والتكيف مع التغيرات في البيئة بسرعة عالية، وبالتالي الحفاظ على التقارب بين السريع وغير المتوقع.
 ٢. يزيد الارتجال التنظيمي قدرة المنظمات على التعلم من خلال تجربة نشاطات وقرارات تعتمد على الارتجال، ويمكن للمنظمات أن تعطي الارتجال نوع من الرسمية من خلال اعتماده كأداة للتخلص من الروتين التنظيمي لديها.
 ٣. يمكن الارتجال التنظيمي للمنظمات من معرفة المزيد عن أنفسهم وبيئتهم من خلال العمل للارتجالي.
 ٤. يحقق الارتجال دافعية وتحفيز للمنظمة كونه يمنحها القدرة على مواجهة الأحداث المهمة وخصوصاً المتكررة منها، إذ يمكن أن يحقق العمل الارتجالي نتائج أداء تقدرها المنظمة على أنها إيجابية.
 ٥. قد يكون للارتجال التنظيمي نتائج مؤثرة خاصة عندما يتحقق الأداء الفاعل من خلال التشجيع على الابتكار بين أفراد المنظمة، كما ويمكن أن يعزز الفاعلية بين أفراد الفريق لتحقيق نتائج متميزة ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتشجيع الابتكار والتميز في العمل.
- لذلك ومن خلال ما ذكر أعلاه من أهمية، فمن المرجح أن يكتسب الارتجال شرعية أعلى كممارسة معيارية، بشرط ألا تبالغ الثقافة التنظيمية في تبرير هذه الظاهرة على أنها حدث مخطط مسبقاً ما يولد حافزاً للعمل.

ثانياً: مراحل الارتجال التنظيمي:

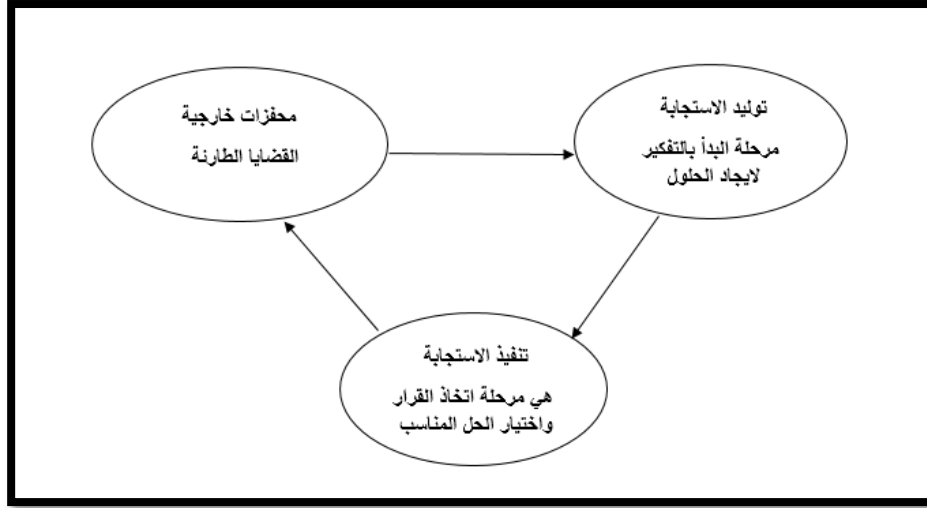
يحدث الارتجال التنظيمي من قبل المنظمة وأعضائها، لذلك هو يحدث في مستويات إدارية مختلفة وبأوقات مختلفة وبشكل مفاجئ ويمكن أن يكون بشكل شخصي، أو على مستوى (٣١٤)

المجموعات أو الوحدات التنظيمية أو على مستوى المنظمة ككل، ويحتاج الارتجال إلى بيئة تنظيمية داعمة وعادة ما يتاح في المنظمات التي تتقبل المجازفة وتنخفض فيها مقاومة التغيير، ومع توفر تلك الظروف ليس بالضرورة أن تقوم المنظمات به دوماً فهو إجراء لمواجهة حالات غير متوقعة تتطلب حلولاً عاجلة لا يمكن معها اللجوء إلى إجراءات وحلول معتمدة مسبقاً (Hadida & Tarvainen, 2014:4). ويبين (Fisher & Amabile, 2009:20) بأن عملية الارتجال التنظيمي يتم على ثلاث مراحل متسلسلة وهي:

١. **محفزات خارجية:** تتمثل بمشكلة تتولد في البيئة الخارجية وتؤثر عمل المنظمة وتغير محفزات للارتجال بمرور الوقت ويمكن أن تتغير طبيعة المشكلة نفسها أو بحسب الحلول المقترحة لتنفيذها.

٢. **توليد الاستجابة:** تبدأ هذه المرحلة بتوليد الأفكار لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.

٣. **تنفيذ الاستجابة:** هي مرحلة اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الطارئة بسبب التأثيرات البيئية الخارجية.



الشكل (2) مراحل الارتجال التنظيمي

Source: Fisher, Colin M., Amabile, Teresa, (2009), "Creativity, improvisation and organizations", University College London, London, United Kingdom.

ثالثاً: متطلبات الارتجال التنظيمي:

ما يزال الارتجال مفهوماً حديثاً في منظمات الأعمال وتتزايد الحاجة له في مجال إدارة الأعمال نتيجة التطورات البيئية والتكنولوجية المتسارعة التي تمر بها المنظمات (Cunha, et.al., 2003:36). ويمكن أن نحدد أبعاده بحسب النموذج الذي وضعه (Vuckic, 2012) لكونه تناول الارتجال التنظيمي كممارسة يمكن تطبيقها في القطاعات الخدمية وبما يتلاءم والدراسة الحالية:

١. **الحدس:** هو عملية التفكير باللاوعي واستخدامها تلك الأفكار عند الحاجة، وقد حدد الحدس بشكل أكثر وضوحاً على أنه استنتاجات معرفية بناءً على الخبرات السابقة لصناعة القرار. ويمكن الحدس من استخدام هذه الأنماط التي تم تعلمها مسبقاً، إذ يمكن من اتخاذ القرارات بسرعة أكبر

بناءً على الشعور واعتماداً على الموقف، ومن المهم الإشارة إلى أن الحدس يتعلق بالتعلم المسبق والذاكرة لاسترجاع الأحداث.

٢. **الإبداع:** هو من أهم عناصر الارتجال وتختلف درجة الارتجال بناءً على مدى إبداع الحل، ويستخدم المرء الإبداع في مواجهة الإجراءات الروتينية والمعرفة الموجودة مسبقاً لحل المشكلات التي لم تتم مواجهتها من قبل. ولا يعني كل إبداع ارتجال فالأخير يعني القيام بأنشطة أو إيجاد حلول جديدة لم تستخدم مسبقاً لكن تنطوي على جوانب إبداعية باستخدام الموارد المتاحة.

٣. **الابتكار:** هو استخدام الموارد المتاحة التي لم يتم التخطيط لاستخدامها في حل مشكلة أو اتخاذ قرار بشأن أمر مطروح ما يجعلها تبتكر حلولاً جديدة فهي أشبه بتوليد موارد جديدة من موارد متاحة أساساً، وهذا يتماشى مع التغيرات البيئية الطارئة التي لا تنتظر الحصول على موارد جديدة وتقسّم هذه الموارد إلى مادية ومعرفية وعاطفية واجتماعية. الموارد المادية هي الموارد التي تقع خارج حدود الفرد والنظام الاجتماعي التنظيمي، عادة ما تتمثل هذه الموارد بالمباني وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك. ترتبط الموارد المعرفية بالنماذج العقلية للفرد والتي يمكن أن تكون ضمنية وصريحة ويمكن الحصول عليها خارج المنظمة وداخلها وترتبط هذه الموارد بالذكاء والخبرة، أما فيما يخص الموارد العاطفية فيمكن الإشارة لها على أنها استحضار الشعور بالترابط العاطفي دون تفاعل مسبق والإفصاح من خلاله عن الذات، أي القدرة على "حبس" حالة عاطفية معينة عند الارتجال. ويتم توضيح الموارد الاجتماعية على أنها الهياكل الاجتماعية التي تربط بين الأعضاء الذين يقومون بالارتجال، هذا لا يتعلق فقط بالعلاقات بينهم ولكن أيضاً بالقواعد الصريحة والضمنية والتفاعل غير الرسمي.

المحور الثاني: الجمود الاستراتيجي (Strategic Inertia):

أولاً: مفهوم الجمود الاستراتيجي:

بعد هذا المفهوم واحداً من أهم المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة للتطورات والتغيرات البيئية المتسارعة المحيطة بالمنظمات، ولأسيما التطورات في الجانب التكنولوجي الأمر الذي يحتم على المنظمات محاولة مجاراة هذه التطورات من أجل البقاء في المنافسة. وهذا ما أكدته (Ahmadian, et.al., 2011:13) إذ أشار إلى أن التغيرات البيئية المستمرة تعمل على تهديد بقاء المنظمات لذلك فهي تحتاج إلى أن تتكيف معها من خلال العمل على تكوين نهج استراتيجي مناسب تستطيع من خلاله مواجهة تلك التغيرات، مع الأخذ بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف لديها والاستفادة من الفرص البيئية المتاحة، لذلك يرى (Brabazon, et.al., 2005:126) بأن الجمود الاستراتيجي أحد أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحالي المتمثلة بالتموج البيئي وعدم الاستقرار، لذلك يعتقد بأن المنظمات التي تتمتع بمرونة في تنفيذ استراتيجياتها هي الأكثر نجاحاً في مواجهة تلك التحديات. وهذا ما ذهب إليه (Hoffman & Neuhard, 2016:218) بقوله إن تجنب الجمود الاستراتيجي التحدي الأكثر أهمية في وقتنا الحالي، وذلك نظراً للبيئة التي تتسم بازدياد التحديات المحلية والدولية التي تواجهها المنظمات.

ونظراً لحساسية هذا المفهوم على المستوى التنظيمي فقد ازدادت الدراسات التي تناولته بنوع من التحليل لمعرفة أسبابه ومدى قدرته في التأثير على عمل المنظمة، وقد عرف (Mallette & Hopkins, 2013:106) الجمود الاستراتيجي بأنه "عدم قدرة المنظمة على إحداث تغيير داخلي في

مواجهة تغير خارجي كبير"، في حين أشار إليه (Björklund, et.al., 2015:1) بأنه مصطلح عام دائماً ما يستخدم لوصف القوى التي تمنع التجديد الاستراتيجي، لذلك فقد عرفه بأنه "عدم قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال الاعتماد على وصفاً أو صيغة نجاح سابقة"، ومن أهم ما ذكر في تعريف الجمود الاستراتيجي هو ما جاء به (Ahmadian, et.al., 2011:14) إذ عرفه بأنه "ميل المنظمة إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير في الوضع الاستراتيجي الراهن والاعتماد على النجاحات السابقة التي حققتها والاستعداد للبقاء على الوضع الحالي". وعليه يمكن أن نعتمد على ما ذكره (Brabazon, et.al., 2005:126) الذي يشير إلى أن الجمود الاستراتيجي ينتج من عدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة، وكذلك خلق قيود على السياسات الداخلية للمنظمة وهيكل تنظيمي جامد، ومع مرور الوقت فإن هذه السياسات أو الحواجز سوف تترسخ في ثقافة المنظمة، الأمر الذي سيخلق العديد من الحواجز عند محاولة تغييرها في المستقبل وتقلل من البدائل الاستراتيجية المتاحة.

ثانياً: العوامل المؤثر على الجمود الاستراتيجي:

تعاني العديد من المنظمات من عدم قدرتها على التكيف أو ما يسمى بالجمود الاستراتيجي، ولسوء الحظ هنالك مجموعة من العوامل التي تجعل المنظمة تتصف بالجمود الاستراتيجي، ومن أبرز تلك الأسباب هو التمسك بنوع محدد من الاستراتيجيات التي تبنتها المنظمة سابقاً، وهذا ما أشار إليه (Björklund, et.al., 2015:6) بأنه قد يكون الجمود الاستراتيجي موجوداً بطرق مختلفة في المنظمة وإحدى أهم أشكاله الأساسية هي التمسك بالاستراتيجية الحالية ومقاومة أي تغيير فيها، لذلك فمن المرجح أن يزداد الجمود بمرور الوقت إذا لم تجد المنظمة الطرق المناسبة للتخلص منه. ويضيف (Casamatta & Guembel, 2010:2406) إلى أن تمسك المنظمات بأرائها واستراتيجياتها التقليدية يعد واحد من أهم الأسباب المباشرة التي تؤدي إلى الجمود الاستراتيجي، وذلك يعود إلى مخاوفهم من التحول إلى استراتيجيات جديدة. ويبين كذلك (Hollow, 2014:748-749) بأن الجمود الاستراتيجي هو النتيجة الحتمية للمنظمات التي تعتمد بشكل مفرط على تجاربها السابقة والالتزام بها دون النظر إلى التغيرات الجديدة التي تواجهها، الأمر الذي سوف تحجب نظرها عن المقترحات والرؤى البديلة التي يمكن من خلالها مواجهة تلك التغيرات. لذلك ومن خلال ما ذكر أعلاه نستنتج بأنه ليس من الضرورة أن تكون الاستراتيجيات الناجحة في الماضي هي نفسها التي ستحقق أسباب النجاح للمنظمات في المستقبل، إذ أن النجاح قد أصبح يعتمد على مدى القدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها ومدى قدرتها على التجديد الاستراتيجي مع تغير الظروف. وفي السياق نفسه يرى (Ahmadian, et.al., 2011:14) بأن استراتيجيات المنظمة الناجحة في وقت محدد يمكن أن تكون هي نفسها واحدة من أسباب فشلها في المستقبل إذا لم يتم التعديل عليها لتراعي المتغيرات البيئية المستجدة.

من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت الجمود الاستراتيجي لمعرفة أسبابه وجد بأنه هنالك مجموعة من العوامل والمصادر المتنوعة التي يمكن تساهم في حدوثه، وتختلف هذه الأسباب من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى، وذلك تبعاً لطبيعة عملها والبيئة التي تعمل بها. ويذكر (Burgelman, 2002:325) بأنه ومنذ فترة طويلة قد سلط الضوء على الصعوبات التي تواجهها المنظمات من أجل مواكبة التطورات البيئية المحيطة بها، ومن بين أبرز تلك التحديات هو وقوع المنظمة في فخ الجمود الاستراتيجي الذي يعيق سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المخططة، إذ

تواجه المنظمات العديد من القيود الداخلية والخارجية التي تحجم من قدرتها على تغيير وصفها الاستراتيجي. وبذلك يمكن تحديد مجموعة من العوامل التي تدفع بالمنظمات نحو الجمود الاستراتيجي.

١. **إدارة المنظمة:** إن الإدارة العليا هي الجهة المسيطرة والمسؤولة عن صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وكذلك التحكم بقراراتها المستقبلية، لذلك فإن عدم رغبة الإدارة بالارتقاء بمستوى عمل المنظمة من خلال التجديد والتكيف مع المتغيرات سوف يؤدي بالضرورة إلى حدوث الجمود الاستراتيجي في المنظمات القائمين عليها (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2004: 18). وهذا ما أشار إليه (Ahmadian, et.al., 2011: 16) من خلال ذكره بأن ضعف إدارة المنظمة وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة هي من أهم العوامل الرئيسة التي من شأنها أن تؤدي إلى حدوث الجمود الاستراتيجي.

٢. **الهيكل التنظيمي:** يمكن أن يحدث الجمود الاستراتيجي نتيجة لجمود هيكلها التنظيمي وتمسكها بالتسلسل الهرمي التي تتبعه، الأمر الذي سيتسبب في مقاومة التغيير بشكل علم وستزداد هذه المقاومة، إذا لم يكن هناك مرونة في الهيكل التنظيمي للمنظمات، وعندها لن تستطيع المنظمات مواكبة التغيرات البيئية. وهذا ما أكدته (Brabazon, et.al., 2005: 126-127) حينما أشار إلى أن المنظمات التي لا تتمتع بالمرونة في هيكلها التنظيمي سوف تكون أكثر عرضة لإصابتها بالجمود الاستراتيجي، فإذا ما أرادت المنظمات إجراء تغييرات على استراتيجياتها وأنشطتها فإن هذا الأمر سيكون صعباً بسبب صرامة هيكلها التنظيمي. ويضيف (Ahmadian, et.al., 2011: 17) بأن العوامل المرتبطة بهيكل المنظمة تقسم إلى عاملين مهمين وهما كل من (عمر المنظمة وحجمها) إذ لكل منهما دور كبير في ظهور الجمود الاستراتيجي لدى المنظمات.

أ. **عمر المنظمة:** إن لعمر المنظمة الأثر الكبير على الجمود الاستراتيجي كونه مؤشر قوي ويمكن الاعتماد عليه في تحديد مدى خبرة ومعرفة المنظمة وإدراكها للجوانب التاريخية والبيئة المحيطة بها، ويبين (Ahmadian, et.al., 2011: 17) بأن لعمر المنظمة دور أساسي في وصول المنظمات إلى حالة من الجمود الاستراتيجي، إذ وجد بأن المنظمات الفتية دائماً ما تبحث عن التجديد في استراتيجياتها، على عكس المنظمات الناضجة فهي دائماً ما تبحث عن الاستقرار من خلال الاحتفاظ باستراتيجياتها السابقة.

ب. **حجم المنظمة:** إن حجم المنظمة يعد أيضاً من الأسباب الفاعلة التي يمكن أن تؤدي بالمنظمات إلى الجمود الاستراتيجي، ويبين (Ahmadian, et.al., 2011: 17) بأنه كلما كانت المنظمات أكبر كانت أكثر تعقيداً، لذلك فهي دائماً ما تبحث عن النجاح من خلال تطبيق استراتيجيات متكررة وذلك بسبب إن المنظمات الكبيرة تكون أقل استعداداً للتغيير وبالتالي تزداد إمكانية أن تصاب بالجمود الاستراتيجي، على عكس المنظمات الصغيرة التي دائماً ما تبحث عن التجديد في استراتيجياتها من أجل الوصول إلى أهدافها المرسومة.

٣. **تخصيص الموارد:** يعد تخصيص الموارد واحداً من المصادر المحتملة للجمود الاستراتيجي لمون موارد المنظمة غالباً ما تكون محدودة، لذلك لابد من تحديد أوليات المنظمة الاستراتيجية في عملية تخصيص الموارد. ويبين (Mallette & Hopkins, 2013: 106) بأن عجز المنظمات عن تغيير نمط توزيع مواردها في مواجهة الفرص والتهديدات سيساهم في حدوث الجمود الاستراتيجي لديها نتيجة لإجراءاتها المرتبطة بأنماط سلوكية متكررة، وكذلك القواعد والعادات الروتينية المتبعة. وهذا ما ذهب إليه (Björklund, et.al., 2015: 35) إذ أشار إلى أن

تخصيص الموارد يشكل أحد أهم التحديات التي تقف بالضد من التجديد الاستراتيجي في المنظمات، إذ أن لموارد المنظمة الدور الكبير في تحديد الاستراتيجيات المناسبة. لذلك فإن تخصيص الموارد للفرص الواعدة يمكن أن يقاوم من قبل المنظمات إذا ما كانت تميل إلى الإفراط للتمسك باستراتيجيات العمل الحالية، لذلك فإن المنظمات التي تقتدر إلى القدرة على تخصيص مواردها بطريقة تمكنها من ممارسة التجديد هي الأقرب للوقوع في مصيدة الجمود الاستراتيجي.

٤. **شدة المنافسة:** يمكن أن يكون عامل المنافسة من أهم العوامل التي تؤثر في الجمود الاستراتيجي لدى المنظمات، وذلك لأنه كلما قلت المنافسة يزداد احتمال حدوث الجمود الاستراتيجي لديها، إذ يشير (Mallette & Hopkins, 2013:107) إلى أن شدة المنافسة هي الدافع الرئيس وراء التغييرات الاستراتيجية، وبالتالي قد تكون شدة المنافسة واحدة من أهم العوامل التي تدفع المنظمات إلى تقليل الجمود الاستراتيجي لديها. وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن شدة المنافسة ستكون بمثابة الدافع الأساسي الذي يحفز المنظمات على أن تقوم ببذل المزيد من التغييرات الاستراتيجية في مواجهة التغيرات المحيطة بها.

٥. **التواصل:** يعد ضعف التواصل أحد الأسباب التي تؤدي إلى الجمود الاستراتيجي لأنه يزيد من احتمال عدم فهم الحاجة للتغيير والتجديد بوضوح وما هي الفوائد التي سوف تحققها المنظمات من جراء التغيير، ويبين (Björklund, et.al., 2015:36) بأن ضعف التواصل بين أجزاء ومكونات المنظمة من شأنه أن يساعد على تجذير الجمود الاستراتيجي، وبالتالي يحد من قدرة المنظمة على التجديد، ويضيف بأن ضعف التواصل يساعد على عدم فهم الجدوى من التغيير الأمر الذي يدفع بالمنظمات إلى مقاومة التعديل في استراتيجياتها كنتيجة حتمية لعدم فهمهم للنتائج المتوقعة من التغيير. في حين يشير (Hollow, 2014:749) إلى أن ضعف التواصل داخل المنظمات خلال فترات الاضطراب البيئي يعد من السلوكيات الأكثر ضرراً على توقعات بقاء المنظمة على المدى الطويل، وذلك لأن المنظمات التي تفشل في التكيف مع هذه التغيرات البيئية ستكون هي المنظمات التي تفشل أولاً، لذلك فإن إحدى أهم العناصر الأساسية للنجاح هو القدرة على التواصل الجيد الذي يقود إلى إجراء التغييرات الاستراتيجية التي تتلائم مع الظروف البيئية المتغيرة.

ثالثاً: أبعاد الجمود الاستراتيجي:

يرى العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية بأن المنظمات قد تعتمد في بعض الأحيان إبطاء تطورها الاستراتيجي، أي إنها تكون أكثر تحفظاً في تبني التوجهات التي تدعو للتغيير بناءً على التغيرات المحيطة، وهذا التحفظ نتيجة للتحوف من مواجهة المخاطر المرتبطة بالتغيير، الأمر الذي سيؤدي إلى حدوث الجمود الاستراتيجي لديها. ويبين (Paulino, 2014:42) بأنه لا ضير من تمسك المنظمات بعدد من الاستراتيجيات التي قد أثبتت جدواها في الماضي، إلا أن هذا لا يمنع من تجديد استراتيجياتها المستقبلية لمواجهة التغيرات المحيطة بها ويجنبها الوقوع في الجمود الاستراتيجي. وهذا ما أكدته (Ahmadian, et.al., 2011:14) إذ ذكر بأن معظم المنظمات التي تتشارك بظاهرة الجمود الاستراتيجي تعد استراتيجياتها الناجحة سابقاً هي الوصفة الأساسية للنجاح في المستقبل، وبالتالي تقف ضد حدوث أي تغيرات استراتيجية لديها. وبذلك فإن ظاهرة الجمود الاستراتيجي تمنع المنظمات من التوجه نحو البدائل الاستراتيجية الأخرى، وبالتالي إخفاقها في

اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعزز من قدراتها وموقعها التنافسي. وبضيف (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2004:18) بأن للجمود الاستراتيجي الدور الكبير في انخفاض فاعلية المنظمات كما وأنه يعد واحداً من أهم أسباب عدم ارتقائها، إذ يمكن أن يضيع الجمود الاستراتيجي العديد من الفرص المتاحة للمنظمة من أجل تطوير مواردها والتي من الممكن أن تكون نادرة وغير قابلة للتعويض أو الاستبدال، الأمر الذي يضيف لها قيمة مضافة مقارنة بباقي المنظمات. ولأجل دراسة الجمود الاستراتيجي بشكل أكد دقة فقد حرص كل من (Mallette & Hopkins, 2013) و (Ahmadian, et.al., 2011) على وضع الأبعاد الأساسية بحسب ما يروونه مناسب لتسهيل دراسته وقياسه وهي كالآتي:

١. **الجمود المعرفي:** بسبب التطور المعرفي الكبير في عالم الأعمال أصبح لا بد على المنظمات أن تعمل على تطوير معارفها لكي تتماشى مع التغيرات الخارجية التي تعصف بها، الأمر الذي يتطلب وجود إطار معرفي واسع بحسب ما يراه (Björklund, et.al., 2015:1). لذلك فإن الجمود المعرفي سوف يتسبب بعدم قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي تحيط بها. وبضيف (Mallette & Hopkins, 2013:110) بأن الجمود المعرفي يمكن أن يؤدي إلى حدوث الجمود الاستراتيجي بشكل مباشر كنتيجة لفقدان المنظمة القدرة على تطوير مداركها المعرفية.
٢. **الجمود النفسي:** من المرجح أن يكون الجمود النفسي من أهم مصادر الجمود الاستراتيجي لدى المنظمات، إذ يمكن أن يولد الجمود النفسي لديها الشعور بالعجز وعدم القدرة على مجاراة التغيرات البيئية المتسارعة (Mallette & Hopkins, 2013:112). وقد وجدت الدراسات في هذا المجال بأن معظم المنظمات التي تعاني من الجمود النفسي تكون غير قادرة على مواجهة الضغوط البيئية التي تواجهها، الأمر الذي يجعلها تتخوف من إجراء أي تغيير على استراتيجياتها. ويبين (Ahmadian, et.al., 2011:17) بأن التغيير الاستراتيجي أمر ضروري لضمان بقاء المنظمات في بيئتها التنافسية، إلا أن هنالك مجموعة من الجوانب النفسية التي تدفع باتجاه عدم التغيير والابقاء على الاستراتيجيات الحالية.
٣. **الجمود الثقافي:** يتمثل الجمود الثقافي في ميل المنظمات إلى الثبات ومقاومة التغيير بمختلف أشكاله، الأمر الذي سيولد ضعف في قدرتها على الاستجابة للتغيرات، فضلاً عن رفض تبني ثقافات جديدة داخل المنظمة، ويبين (Ahmadian, et.al., 2011:14) بأن الجمود الثقافي ظاهرة معقدة ينتج عنها مقاومة المنظمة لأي تغيير بحجة أنه لا يحقق الأهداف المرجوة، الأمر الذي يعمل على إضعاف قدرة المنظمة على مجاراة التغيرات البيئية. لذلك يرجح (Brabazon, et.al., 2005:130) بأن تكون الثقافة المتجذرة سبباً آخر من أسباب الجمود الاستراتيجي، إذ يشير إلى أن الجمود الثقافي يمكن أن يؤدي إلى عدم تقبل فكرة التغيير الاستراتيجي الذي تحتاجه المنظمات.

المبحث الثالث: الإطار العملي:

أولاً: عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينة:

يعرض هذا الجزء من البحث واقع الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار على وفق استجابة العينة المبحوثة. بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية التي توصل إليها الباحثان باعتماد مقياس

ليكرت الخماسي لإجابات العينة على الاستبانة. والجدول (1) يوضح المتوسط المرجح واتجاه الإجابة الذي اعتمدته البحث في تفسير النتائج.

الجدول (1) المتوسط المرجح واتجاه الإجابة

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة	مستوى الإجابة
من 1 إلى 1.79	لا اتفق تماماً	ضعيف جداً
من 1.80 إلى 2.59	لا اتفق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	اتفق	جيد
من 4.20 إلى 5	اتفق تماماً	جيد جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن، (٢٠٠٨)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الخوارزمي للطباعة والنشر، ص ٥٤١.

سجلت إجابات العينة المبحوثة عن الأسئلة المطروحة فيما يخص الارتجال التنظيمي متوسطات باتجاه إجابات بلغ (3.54) وهو بمستوى جيد، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغت قيمته (0.86) مما يدل على قلة التشتت بين المتغيرات، كما موضح في الجدول (2) ما يدل على أن القيادات الإدارية في المصرف تمارس الارتجال التنظيمي وإن كان بصورة محدودة.

الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للارتجال التنظيمي

الارتجال التنظيمي	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
	3.54	0.86

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

كما حققت أبعاد الجمود الاستراتيجي متوسطات باتجاه إجابات جيدة وبتشتتات مقبولة ما يعني أن العاملين في المصرف يؤمنون بوجود جمود استراتيجي في القرارات الإدارية كما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الجمود الاستراتيجي

أبعاد الجمود الاستراتيجي	الوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري العام
الجمود المعرفي	2.6	0.68
الجمود النفسي	3.65	0.47
الجمود الثقافي	3.35	0.51

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

ثانياً: علاقة الارتباط بين الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي:

بالعودة إلى فرضيات الدراسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي. وعلى وفق ذلك تم اختبار العلاقات بين المتغيرات وكانت نتائجها كما في الجدول (4).

الجدول (4) ارتباط الارتجال التنظيمي مع الجمود الاستراتيجي

الجمود الاستراتيجي	الجمود المعرفي	الجمود النفسي	الجمود الثقافي	الجمود الاستراتيجي بمجمله
الارتجال التنظيمي	-0.36*	-0.75**	-0.16*	-0.48**

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية بين الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي، فضلاً عن تحقق الفرضيات المتفرعة منها.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير الارتجال التنظيمي على الجمود الاستراتيجي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (5) و (6):

من خلال الجدول (5) يتبين لنا وجود علاقات تأثير عكسية للارتجال التنظيمي على الجمود الاستراتيجي ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.05) وبمقارنة F المحسوبة بالجدولية اتضح إنها علاقات تأثير قوية، وقد كانت قيمة معامل التحديد (R^2) بمقدار (0.24) أي إن الارتجال التنظيمي يفسر ما نسبته (24%) من أي تغيير يطرأ على الجمود الاستراتيجي، وقيمة معامل الميل الحدي (β) كانت بمقدار (-0.48) ما يعني إن زيادة الارتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يعمل على تقليل الجمود الاستراتيجي بنسبة (48%)، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والجمود الاستراتيجي).

الجدول (5) تأثير الارتجال التنظيمي بالجمود الاستراتيجي

الجمود الاستراتيجي				الارتجال التنظيمي
Sig.	F	R^2	B	
0.003	10.39	0.24	- 0.48	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

كما وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (6) وجود علاقات تأثير عكسية للارتجال التنظيمي وبنسب متفاوتة على كافة أبعاد الجمود الاستراتيجي وإن أعلى تأثير كان على الجمود النفسي إذ كان هنالك دلالة عند مستوى معنوية (0.05) وبمقارنة F المحسوبة بالجدولية اتضح إنها علاقات تأثير قوية، وقد كانت قيمة معامل التحديد (R^2) بمقدار (0.57) أي إن الارتجال التنظيمي يفسر ما نسبته (57%) من أي تغيير يطرأ على الجمود النفسي وهذه أعلى نسبة يمكن أن يحققها الارتجال التنظيمي على أبعاد الجمود الاستراتيجي، فيما كانت قيمة معامل الميل الحدي (β) بمقدار (-0.75) ما يعني إن زيادة الارتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يقلل من الجمود النفسي بنسبة (75%) وهذه أيضاً هي أعلى نسبة يمكن يحققها الارتجال التنظيمي على أبعاد الجمود الاستراتيجي.

كما إن الارتجال التنظيمي قد أثر بشكل أقل على الجمود المعرفي إذ كان هنالك دلالة عند مستوى معنوية (0.05) وبمقارنة F المحسوبة بالجدولية اتضح أنها علاقات تأثير مقبولة، وقد كانت قيمة معامل التحديد (R^2) بمقدار (0.13) أي إن الارتجال التنظيمي يفسر ما نسبته (13%) من أي

تغيير يطرأ على الجمود المعرفي، فيما كانت قيمة معامل الميل الحدي (β) بمقدار (-0.36) ما يعني إن زيادة الارتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يقلل من الجمود النفسي بنسبة (36%).
فيما كانت أضعف علاقة تأثير عكسية للارتجال الاستراتيجي على الجمود الثقافي، إذ كان هنالك دلالة عند مستوى معنوية (0.05) وبمقارنة F المحسوبة بالجدولية اتضح أنها علاقات تأثير ضعيفة، وقد كانت قيمة معامل التحديد (R^2) بمقدار (0.02) أي إن الارتجال التنظيمي يفسر ما نسبته (2%) من أي تغيير يطرأ على الجمود الثقافي وهذه أقل نسبة يمكن أن يحققها الارتجال التنظيمي على أبعاد الجمود الاستراتيجي، فيما كانت قيمة معامل الميل الحدي (β) بمقدار (-0.16) ما يعني إن زيادة الارتجال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يقلل من الجمود النفسي بنسبة (16%) وهذه أيضاً هي أقل نسبة يمكن تحقيقها للارتجال التنظيمي على أبعاد الجمود الاستراتيجي. وكل هذه النتائج المتحققة تدعم صحة الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (6) تأثير الارتجال التنظيمي بأبعاد الجمود الاستراتيجي

الجمود الثقافي				الجمود النفسي				الجمود المعرفي				أبعاد الجمود الاستراتيجي
Sig.	F	R ²	β	Sig.	F	R ²	β	Sig.	F	R ²	B	
0.04	0.91	0.02	-0.16	0.000	44.7	0.57	-0.75	0.03	5.13	0.13	-0.36	الارتجال التنظيمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

يوضح هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث والتوصيات المقدمة على ضوءها كالآتي:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تسمح إدارة المصرف للقيادات الإدارية بممارسة الارتجال التنظيمي في حدود ضيقة وينسب متباينة بما لا يتعارض مع السياسات العامة للعمل المصرفي.
2. محدودية السماح بالارتجال تعود لارتباط سياسات عمل المصرف على وفق تعليمات مفروضة من البنك المركزي العراقي.
3. على الرغم من الرغبة في التعلم وتطوير الخبرات إلا أن الجرأة في طرح أفكار جديدة وأخذ زمام المبادرة من قبل المديرين ضعيف نوعاً ما.
4. يتعرض المصرف إلى الجمود النفسي كون الأفكار الخلاقة والرغبة في المبادرة حبيسة في أذهان المديرين خوفاً من الفشل.
5. يوجد نوع من الجمود الثقافي في المصرف لصعوبة تقبل تغيير الثقافة أو تقبل ثقافات أخرى.

ثانياً: التوصيات:

1. منح صلاحيات أكبر والتشجيع على الارتجال واعتماد ذلك في سياسات العمل.
2. محاولة توسيع دائرة الارتجال في الجوانب التي لا ترتبط بتعليمات البنك المركزي العراقي.
3. تشجيع روح المبادرة والاستماع للأفكار والسماح بتجربة أفكار جديدة تشجيعاً على ممارسة الارتجال.

٤. التسامح مع ارتكاب الأخطاء الصغيرة والفشل أحياناً لبناء الثقة بين الإدارة والعاملين فيها وطرح الأفكار الخلاقة.
٥. نشر ثقافة التغيير وتقبل الأفكار من الآخرين واختلافاتهم الثقافية ويتجسد ذلك بسلوك القيادات الإدارية مع العاملين لنقل تلك الثقافة لهم.

المصادر:References

١. عبدالفتاح، عز حسن، (٢٠٠٨)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الخوارزمي للطباعة والنشر.
- ثانياً: المصادر الأجنبية:
2. Ahmandian, A. A., Ma'atoofi, A. R., Shirzadi, F., & Noruzi, R., (2011), "Strategic Inertia, the Challenge before Strategic Planning: Evidence from Iran", American Journal of Scientific Research, Vol. 33.
3. Arshad, D., Hughes, P., (2009), "Examining Organizational Improvisation: The Role of Strategic Reasoning and Managerial Factors", International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering, Vol.3, No. 6.
4. Björklund, E., Balkefors, H. & Carlquist, A., (2015), "The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia: A Case Study of an Innovative Firm", Journal of Management Development, Vol. 30 No. 9.
5. Brabazon, A., Silva, A., de Sousa, T. F., O'Neill, M., Matthews, R. R., & Costa, E. (2005), "Investigating strategic inertia using OrgSwarm", Journal of Information, Vol.29. No. 2.
6. Burgelman, R. A., (2002), "Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in," Journal of Administrative science quarterly, Vol. 47, No. 2.
7. Casamatta, C. & Guembel, A., (2010), "Managerial legacies, entrenchment, and strategic inertia", The Journal of Finance, Vol. 65, No. 6.
8. Cunha, M. P. E., Kamoche, K. & Cunha, R. C. E., (2003), "Organizational improvisation and leadership-a field study in two computer-mediated settings", International studies of management & organization, Vol. 33, No. 1.
9. Cunha, M. P. E., Kamoche, K. & Cunha, R. C. E., (2003), "Organizational improvisation and leadership-a field study in two computer-mediated settings", International studies of management & organization, Vol. 33, No. 1.
10. Cunha, M. P., Cunha, J. V. & Kamoche, K., (1999), "Organizational improvisation: What, when, how, and why. International journal of management reviews", International Journal of Management Reviews, Vol. 1, No. 3.
11. Dörrenbächer, C. & Gammelgaard, J., (2004), "Subsidiary upgrading? Strategic inertia in the development of German-owned subsidiaries in Hungary, "In EGOS (European Group of Organizational Studies) conference, Ljubljana.
12. Fisher, C. M. & Amabile, T., (2009), "Creativity, improvisation and organizations", University College London, United Kingdom.
13. Hadida, A. L., Tarvainen, W. & Rose, J., (2015), "Organizational improvisation: A consolidating review and framework", International Journal of Management Reviews, Vol.17, No. 4.
14. Hoffman, F. G. & Neuhard, R., (2016), "Avoiding strategic inertia: Enabling the national security council", Published for the Foreign Policy Research Institute, Vol. 60, No. 2.
15. Hollow, M., (2014), "Strategic inertia, financial fragility and organizational failure: the case of the Birkbeck Bank, 1870–1911", Journal of Business History, Vol. 56, No. 5.
16. Mallette, P. & Hopkins, W. E., (2013), "Structural and cognitive antecedents to middle management influence on strategic inertia", Journal of Global Business Management, Vol. 9, No. 3.

17. Paulino, V. D. S., (2014), "Influence of risk on technology adoption: inertia strategy in the space industry", European Journal of Innovation Management, Vol. 17, No. 1.
18. Vuckic, A., (2012), "Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management An Exploratory Research", Thesis Master, International Project Management epartment of chalmers university Sweden.

