

## أثر المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي (دراسة تطبيقية)

أنشوه السيد شرف الدين إبراهيم<sup>١</sup>, شريف طاهر محمد فريد<sup>٢</sup>  
قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس<sup>١</sup>  
قسم إدارة الأعمال - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية<sup>٢</sup>

### ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والمرونة الوظيفية، ومرونة الموارد) على الارتجال الاستراتيجي وذلك بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة مقارنة بغيره من مناهج البحث الأخرى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اتخذت الدراسة الإدارة المركزية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية كجهة للتطبيق وقت إتمام الدراسة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة احتوت من (٢٠) فقرة، وقد قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بناء على قواعد التحليل الإحصائي؛ وتم توزيع الاستبانة على العينة المكونة من (٤٥ موظفًا) داخل الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وقد تم استخدام برمجية SPSS لتحليل البيانات وفرضيات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل الارتباط، وتحليل الإنحدار الخطي البسيط.

وقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والمرونة الوظيفية، ومرونة الموارد) على الارتجال الاستراتيجي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأن تستمر الإدارة المركزية للموارد البشرية في تطبيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة واستمرار سياسات الإدارة في تعزيز الارتجال الاستراتيجي واستكمال جوانبه المتعددة من خلال المرونة الاستراتيجية والذي يؤدي بالإدارة إلى التميز في مختلف عملياتها، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة على الإدارات المختلفة بالوزارات المصرية بصورة عامة ووزارة المالية خاصة.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية - المرونة التنظيمية - المرونة الوظيفية - مرونة الموارد - الارتجال الاستراتيجي - الإدارة المركزية للموارد البشرية.

## **The impact of strategic flexibility on strategic improvisation**

**(Applied study)**

**1Nashwa Al-Sayyid Sharaf Al-Din Ibrahim, 2Sharif Taher Muhammad**

**Farid**

**1Department of Business Administration - Faculty of Commerce - Ain  
Shams University**

**2Department of Business Administration - Sadat Academy for  
Administrative Sciences**

### **ABSTRACT**

This study aimed to know the impact of strategic flexibility in its dimensions (organizational flexibility, functional flexibility, and resource flexibility) on strategic improvisation by applying it to the central administration of human resources in the Permanent Agent Sector of the Ministry of Finance.

The researcher used the descriptive analytical method as it is more appropriate to the nature of the study compared to other research methods. The questionnaire was used as a tool for collecting data. The study took the central administration in the Permanent Agent Sector of the Ministry of Finance as the application body at the time of completing the study. To achieve the goal of this study, the researcher designed a questionnaire. It contained (20) items.

The researcher selected the study sample based on the rules of statistical analysis. The questionnaire was distributed to a sample of (45 employees) within the Central Administration for Human Resources in the Permanent Undersecretary Sector of the Ministry of Finance, and in light of this, data was collected. SPSS software was used to analyze the data and study hypotheses using the correlation analysis method and simple linear regression analysis.

The results showed a statistically significant effect of strategic flexibility in its dimensions (organizational flexibility, functional flexibility, and resource flexibility) on strategic improvisation.

In light of the results, the study recommended that the central administration of human resources continue to apply strategic flexibility in its various dimensions and that the administration's policies continue to enhance strategic improvisation and complete its multiple aspects through strategic flexibility, which leads the administration to excellence in its various operations. The study also recommended conducting similar studies on various departments in the ministries. Egypt in general and the Ministry of Finance in particular.

**Keywords :**Strategic flexibility - organizational flexibility - functional flexibility - resource flexibility - strategic improvisation - central management of human resources.

### أولاً: المقدمة:

تشهد الهيئات والمؤسسات ضغوطاً متزايدة في ظل عولمة الاقتصاد والتطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة، مما يتطلب من هذه الهيئات استخدام استراتيجيات جديدة تسمح لها بمواجهة التهديدات المصاحبة للأزمة المالية العالمية .

وتعد المرونة الاستراتيجية مفهوماً إدارياً حديثاً في مجال الإدارة، وأضحت مطلباً أساسياً للهيئات في ظل الظروف الاقتصادية العالمية، حيث يجب أن تضع استراتيجية تتميز بالعمق من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للهيئة لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، مما يساعدها على تحقيق الاستباقية في استغلال الفرص، ومواجهة التهديدات.

وحسب ما أشار (Al Haraisa,2018) فإن المرونة الاستراتيجية لها عدة أبعاد ومنها المرونة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، ومرونة التميز، ومرونة رأس المال الفكري، مرونة الموارد البشرية، المرونة الانتاجية، ويمكن القول أن المرونة الاستراتيجية وسيلة تساعد على الاستفادة من قدرات المؤسسة أو الهيئة بكفاءة وفعالية.

وحسب دراسة (Kahwaji,2016) فإن للمرونة الاستراتيجية أثر إيجابي على الأداء، الأمر الذي يساعد الهيئات على الاستفادة القصوى من القدرات التنظيمية في إدارة أعمالها وقيادتها وتعزيز التنافسية لديها. وقد أوردت العديد من الدراسات أهمية استخدام الارتجال الاستراتيجي في التعامل مع بيئات العمل مثل دراسة (Tabesh ، ٢٠٢٠) ، ودراسة (Hughes ، ٢٠٢٠، p1030) والتي تناولت الارتجال الاستراتيجي على أنه أحد أهم أدوات صنع القرار للخروج من الأزمات والتعامل مع التحديات، كما أنه يدعم المنافسة والازدهار في البيئات الديناميكية، من خلال تحديد الفرص وتقييمها بسرعة والوصول إلى المعلومات المناسبة في الوقت الفعلي وتبسيط الإجراءات الروتينية لتلبية الاحتياجات والتكيف مع البيئة مما يسهم في التغلب على الظروف المضطربة، وإعادة تشكيل الهياكل الإدارية، وتمكين القدرات والموارد، مما يمنع الفوضى والوقوع ضحية للضغوط المحيطة الأمر الذي يدعم الاستقرار وجودة العمل والتوجه التطويري للمنظمات والمؤسسات حتى في ظل التوتر والأزمات والصدمات أثناء العمل.

ونظراً لأهمية موضوعات المرونة الاستراتيجية، والارتجال الاستراتيجي، لذا جاء هذا البحث الحالي لتسليط الضوء على أثر المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي (دراسة تطبيقية) على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم في وزارة المالية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

من خلال ما تقدم، وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، فإنه يمكن تحديد الفجوة البحثية وصياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي :

هل يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والمرونة الوظيفية، ومرونة الموارد) بوصفها متغيراً مستقلاً على الارتجال الاستراتيجي وذلك بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

- هل يوجد أثر للمرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق؟
- هل يوجد أثر المرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق؟
- هل يوجد أثر مرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من عدة نواحي علمية وعملية يمكن تناولها على النحو التالي:

- (١) يعد موضوع المرونة الاستراتيجية بوصفه متعدد الأبعاد حيث يتضمن (المرونة الوظيفية، والمرونة التنظيمية، ومرونة الموارد)، وفي حدود علم الباحث فإن هناك العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على المرونة الاستراتيجية وأثرها في الارتجال الاستراتيجي.
- (٢) إلقاء المزيد من الضوء على المرونة الاستراتيجية، والارتجال الاستراتيجي بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على دور كل من المرونة الاستراتيجية في الارتجال الاستراتيجي بمختلف القطاعات التي قد تختلف في طبيعتها وخصائصها عن القطاع موضع التطبيق.
- (٣) تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية مجال الموارد البشرية في وزارة المالية، والتي تمثل إحدى الوزارات الهامة الأمر الذي يفرض ضرورة مساعدة هذه المؤسسة على الاستمرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بها.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي وذلك بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية، وبصورة أكثر تفصيلاً يمكن القول أن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن أثر المرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
  - الكشف عن أثر المرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
  - الكشف عن أثر مرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

### خامساً: متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات الدراسة إلى :

- ١- المتغير المستقل: ويتمثل في ( المرونة الاستراتيجية) بأبعادها (المرونة التنظيمية، المرونة الوظيفية، مرونة الموارد)
- ٢- المتغير التابع: ويتمثل في ( الارتجال الاستراتيجي)

وقد كان إطار الدراسة لهذه المتغيرات تبعاً للشكل التالي :

المتغير التابع		المتغير المستقل
الارتجال الاستراتيجي		المرونة الاستراتيجية
		المرونة التنظيمية
		المرونة الوظيفية
		مرونة الموارد

**سادساً: فروض الدراسة:**

- في ضوء مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها فإن الدراسة تسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والمرونة الوظيفية، ومرونة الموارد) على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

**سابعاً: منهجية الدراسة:**

ستعتمد منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستقصاء حيث أن هذا هو المنهج المناسب لهذه الدراسة. وتتضمن منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات الدراسة والقياس، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يمكن استعراض هذه العناصر على النحو التالي:

**١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:**

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والثانوية، حيث سيتم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والدوريات العلمية المحلية والأجنبية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى البيانات والتقارير الصادرة من المؤسسة موضع التطبيق.

أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) سيتم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة في الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

## ٢- متغيرات الدراسة والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، وستعتمد الدراسة في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (١ = غير موافق تمامًا) إلى (٥ = موافق تمامًا)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي تعتمد عليها الدراسة:

- المرونة الاستراتيجية (متغير مستقل) : وتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي (المرونة الوظيفية، المرونة التنظيمية، مرونة الموارد)، واعتمدت الباحثة على مقياس تم اعداده من العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها.
- الارتجال الاستراتيجي (متغير تابع): واعتمدت الباحثة في قياسه على مقياس تم تصميمه استنادًا للعديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها.

## ٣- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية، وتم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام الدراسة، لهذا تم سحب عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي، ويمكن تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات.

## ٤- أداة الدراسة وجمع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقامت الباحثة بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل العينة بطريقة مباشرة أو عن طريق رابط الكتروني على GOOGLE FORMS.

## ٥- أساليب التحليل الإحصائي التي ستستخدم بالدراسة:

سيتم اختبار نموذج وفروض الدراسة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية The Partial Least Square – PLS التي تعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling – SEM، والتي تعتمد على درجات التباين بين متغيرات البحث، ويعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات Reliability، والصدق التقارب Convergent Validity، والصدق التمايز Discriminant Validity للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

وستعتمد الدراسة في تحليل البيانات الميدانية على مدخل الخطوتين الذي يعتمد أولاً على اختبار نموذج القياس من خلال تقييم الصدق والثبات للمقاييس التي ستستخدم في البحث اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis CFA، يتبع ذلك تقييم واختبار النموذج الهيكلي للدراسة للوقوف على الصحة أو عدم الصحة لكل فرض من فروض الدراسة.

## ثامناً : حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

١- الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذا البحث خلال عام (٢٠٢٤) م من خلال الدراسة الميدانية على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية.  
٢ - الحدود المكانية:

جرى هذا البحث بالتطبيق على الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية.

٣ - الحدود الموضوعية :

أهتم البحث الحالي بالتركيز على توضيح تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، المرونة الوظيفية، مرونة الموارد) على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية.

٤ - الحدود البشرية :

مختلف فئات العاملين الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية  
كمجتمع للدراسة

**تاسعاً : مفاهيم الدراسة:**

**المرونة الاستراتيجية :** يعرفها (Yuqiong et al., 2013) بأنها تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والإمكانات الديناميكية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

**وتعرف إجرائياً بأنها :** قدرة الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة. وتتكون من العديد من الأبعاد وتبنى الدراسة منها (المرونة التنظيمية ، المرونة الوظيفية ، مرونة الموارد).

مرونة الموارد: تعني مدى توسع وتنوع القدرات التي تمتلكها موارد المنظمة، فهي مرونة متأصلة في الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية للمنظمة.

**الارتجال الاستراتيجي : Strategic Improvisation :**

هو قدرة القيادات الإدارية على التكيف مع المواقف الطارئة والتحديات بشكل عفوي وخلاق ، وبناء ، وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية والاستفادة من الفرص الإستراتيجية غير المتوقعة والمتغيرة بسرعة والأزمات الطارئة (Levallet & Chan ، ٢٠١٥ ، p2)

وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً على أنه شبكة من العلاقات التي تمكن من دوران العمل بشكل متوازن ومستعد ومؤهل لتقديم خدمات بالإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية في ضوء الأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية .

**عاشراً : الإطار النظري:**

**- المرونة الاستراتيجية:**

(١) مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تتنوع آراء المفكرين والكتاب بخصوص مفهوم المرونة الاستراتيجية لكنهم متفقون على بعض المكونات الرئيسية لها، والتمثلة بقدرتها على استيعاب التغيرات التي تحدث داخل البيئتين الداخلية والخارجية والتكيف معها، وبين (Wang et al., 2019, 10) أنها قابلية المنظمة وقدراتها في تحقيق استجابة ممكنة للتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية). في حين أضاف (حمو خليل والشيخ، ٢٠١٩، ١١٤) بأنها قدرة المنظمة على إعادة التوجيه وتنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجياتها من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وكما تمثل إحدى سمات المنظمات المعاصرة التي تميز بين المنظمات، من حيث قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المفاجئة ومواكبة التطورات الحديثة، واستثمار الفرص بشكل فعال لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال فيبين (الزوايدة، ٢٠١٨، ٦٣) بأنها مدى استعداد المنظمة وحشد كافة مواردها المالية والمادية والبشرية للاستجابة والتأقلم بنجاح مع المتغيرات البيئية والتي يتم فرضها واستغلال الفرص والعمل على كسبها وتلافي التهديدات.

يرتبط مفهوم المرونة الاستراتيجية بمفهوم عدم التأكد البيئي، ووفقا لرواد الفلسفة الفكرية في الإدارة الاستراتيجية فإن تعريفهم للمرونة الاستراتيجية هي: قدرة المؤسسة على إعادة موقعها في السوق وتغيير خططها التنافسية، وتفكيك أو تغيير استراتيجياتها الحالية التي لم تعد مناسبة، وهناك من يرى بأن المرونة الاستراتيجية تعبر عن إمكانية المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى (Yugiong et al, 2013; 27)، ويؤكد (احمد والسبتي، 2015: 84) بأن المرونة الاستراتيجية أصبح مرادفا لقدرة المنظمة على التأقلم والتكيف مع مختلف التغيرات في المحيط. يتضح مما سبق بأن المرونة الاستراتيجية تعبر عن قابلية المنظمة على تغيير استراتيجياتها وفق المعطيات البيئية الجديدة من أجل تحسين كفاءتها وقدرتها على التكيف والاستجابة السريعة لما هو غير متوقع من فرص وغيرها في البيئة الديناميكية المحيطة.

### (٢) أهمية المرونة الاستراتيجية

إن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة للضرورات التالية (Hing- & yonggui, 2004; 34- 36)

- أ. أن المرونة الاستراتيجية هي شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
- ب. دعم قابلية المنظمات على الاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة وكشف أية تعديلات تطرأ على تفضيلات العملاء وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين بيئتها.
- ج. تعزيز قدرة المنظمة على عرض منتجاتها في أسواق مختلفة وزيادة قدرتها توليد قيمة حقيقية للعملاء وتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمعات.

### (٣) أبعاد المرونة الاستراتيجية:

- أ. **المرونة التنظيمية:** تعمل المرونة التنظيمية على التوفيق ما بين الانتاجية والمرونة وظروف عمل مناسبة، حيث يتطلب الأمر ايجاد اشكال جديدة من تنظيم الأفراد ومهامهم بعد النتائج السلبية، الأمر الذي يتطلب إعادة تنظيم عمل الأفراد من خلال إعادة الوصف الوظيفي بما يتلاءم مع المهام، والمهارات الجديدة التي تحتاجها المنظمة في رحلتها الاستراتيجية.
- ويتكون الهيكل التنظيمي المرن من مجموعة من الممارسات والإجراءات داخل المنظمة والتي تؤدي إلى تعزيز التفاعل بين الموظفين ونشر المعلومات، وتخلق هذه المجموعة من الممارسات والإجراءات نظاماً ذا حدود مفتوحة وانسيابية حرة لنقل المعرفة والمهارات. (Tyulkova, 2016,552)
- وعلى وجه العموم فإن المنظمات في الوقت الحالي تسعى لبناء الهيكل التنظيمي الذي يسمح لها بسهولة الاتصال، ومرونة نقل المعلومات، وسرعة اتخاذ القرارات، وإبراز دور الابتكار والإبداع، وبالتالي فهي تسعى إلى بناء الهيكل التنظيمي المرن الذي يساعدها للحصول على هذه المميزات، وبالتالي فإن الهياكل العضوية واللامركزية تخدم تلك المنظمات للحصول على التميز في الأداء وتحقيق رغبات وتوقعات المستهلك. (De Petris & Hitpass, 2017, 7)

- ب. **المرونة الوظيفية:** أوضح (Zhuang, et al., 2018) أن استراتيجية المرونة الوظيفية تشير إلى تنقل الموظفين والقدرة على التكيف لتنفيذ عمل او مهمة معينة أو توظيف موظفين بها مهارات مختلفة للإستجابة بسرعة للتغيرات في متطلبات العمل وتطوير التكنولوجيا.
- ويشير (محمد، 2018) تتمثل المرونة الوظيفية بتفويض السلطة، والإدارة التشاورية، والتدريب من المكونات الرئيسية لمرونة الموارد البشرية التي تؤثر على أداء المنظمات فمسؤولية العديد من النشاطات في المنظمة يقع على عاتقها بما تمتلكه من مهارات ومقدرات التي تساهم بذلك، فضلاً عن هذا فإنها تلعب دور أساسياً باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لأن هذه القاعدة تنتج مقدرات عالية لتطوير وسائل أكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى إليها المنظمة، وهي تحقق رفاهية للعاملين وتحفزهم نحو أداء الأعمال بجودة عالية الأمر الذي يعني زيادة إنتاجية العاملين وإنخفاض دوران العمل وتقليل عدد المدراء التنفيذيين.

**ج. مرونة الموارد:** تعد مرونة الموارد واحدة من المفاهيم الأساسية في عمليات الأعمال حيث ترتبط بتحديد التغييرات المحتملة في نشر واستخدام الموارد الداخلية، إذ يشير مصطلح مرونة الموارد إلى الموارد التي لديها القدرة على إنتاج الكثير من المتغيرات من المنتج؛ لأن مرونة الموارد ترتبط بشبكة التوزيع مع الإنتاج المؤجل بالتحقيق في المرونة الإنتاجية التي تتطلب تحليلاً هرمياً لمستويات العمل الاستراتيجية المختلفة التي تتطلب مساحة، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والعاملين الذين يمكنهم دمج وتنسيق هذه الموارد في أثناء العملية. (Wenna & Ruyue, 2021)

فإن مرونة الموارد تعكس قدرة المنظمة في الحصول على موارد ذات استخدامات متنوعة بالإضافة إلى عرض استخدام الموارد الحالية (Wang et al., 2021) إذ أن تحسين مستوى الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الخارجية عن طريق ضبط جزء من خطة تقديم الخدمات، إضافة إلى أن مرونة الموارد تعد عاملاً رئيسياً للمنظمات؛ لتحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال الاستغلال والاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة لهذه المنظمات، فكثيراً ما يتم الحديث عن كيفية الاستفادة من موارد المنظمة المتاحة في تعزيز موقفها التنافسي الي يؤدي بشكل نهائي إلى تحسين مستويات أداء المنظمة. (Chen, 2022)

**٤) مداخل بناء المرونة الاستراتيجية**

هناك مجموعة مداخل لبناء المرونة الاستراتيجية يمكن توضيحها كالآتي: -  
وقد أوردت العديد من أدبيات الإدارة الاستراتيجية مداخل عديدة للمرونة الاستراتيجية منها دراسة (Seimon & Endagamage, 2022)، ودراسة (Han & Zhang, 2021)، ودراسة (Tayebi & Rahmanseresht, 2020)، ودراسة (حسين، ٢٠١٩)، ودراسة (Thomas & David, 2017)، ودراسة (سلايمي والسبتي، ٢٠١٥). ويمكن استعراض هذه المداخل كما يلي:

**أ. المدخل الوظيفي:** ينظر إلى المرونة الاستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على أنها مرونة تصنيعية، ونتيجة لذلك، فإن جزء كبير من الأبحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع، وترتبط الأفكار التي يستند إليها المدخل الوظيفي بنظام الانتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم، وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معدات ومكائن متخصصة، إلا أن العقبان الاقتصادية والتكنولوجية أعاقت قدرة الشركة المذكورة على عرض مزيج متمايز من المنتجات وأن الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الإنتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة إلى المرونة مما استلزم الانحراف عن مفهوم الإنتاج الواسع. وهذا بالطبع تطلب من منظمات الأعمال إجراء تغييرات مهمة من أجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة، وأن التركيز على المرونة في التصنيع أفضى إلى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قبل الباحثين فهناك ثلاثة أنواع للمرونة وهي المزيج، المنتج الجديد، الحجم، وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد، في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد الفترة الزمنية أو عدد الأشهر بدا بالمرحلة المبكرة لتصميم النموذج الأولى للمنتج ولغاية الفترة الزمنية التي يتم فيها إنتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع. وهذا يعني أنه كلما كان الفترة الزمنية قصيرة كلما كانت مرونة المنتج الجديد أكبر. أما مرونة الحجم فتشير إلى القدرة على تنويع الإنتاج بدون أن يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج، وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية محددة، وقد اختبر هؤلاء الباحثون العلاقات المتداخلة بين هذه الأنواع الثلاثة في البيئة الصناعية، وكذلك تأثير مجموعة من العوامل المتمثلة بتكنولوجيا الإنتاج، تقنيات إدارة الإنتاج العلاقة مع المجهزين، إدارة الموارد البشرية، وتطوير المنتج على أنواع المرونة المشار إليها في أعلاه.

ومع أن التركيز في هذا المجال، كان الهدف منه تحسين مرونة نظم التصنيع، إلا أن الاتفاق الشائع بين الباحثين هو أن مرونة التصنيع المستقلة عن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الأخرى للمنظمة لا يمكن أن تحقق ميزة تنافسية بمفردها، فعلى سبيل المثال، العديد من أنصار مرونة التصنيع يؤكدون على أن التصميم المرن للتنظيم يسمح باستجابات سريعة للاستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة.

- ب. مدخل الخيارات الاستراتيجية:** نشأ هذا المدخل في فترة الثمانينات نتيجة لتأكيد ضرورة توليد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الأنسب، وفق تحليل المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية؛ بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. ويعتمد هذا المدخل على قدرة متخذي القرار الإستراتيجي على توفير البيانات اللازمة وتحليلها، واستغلالها في توليد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.
- ج. مدخل رد الفعل:** تنبثق فكرة هذا المدخل من السلوك الرد فعلي للمؤسسة باتجاه التغيرات، والظروف المحيطة، إذ تسعى المؤسسات بشكل عام إلى التكيف والتأقلم، من خلال رد فعل سريع، على ما تشهده من تغيرات بيئية في البيئتين الداخلية والخارجية، علاوة على ذلك يرتبط أداء المنظمة وفقاً لهذا المدخل مع مستوى ودرجة تأقلمها، والاستجابة للتغيرات، وتحقيق التوازن الاستراتيجي بين البيئة الداخلية والخارجية، وتبعاً لهذا الفكر تعتبر المنظمة ناجحة عندما تستجيب بصورة أسرع من منافسيها، وأن تقوم بتحديد القوى التي تؤثر عليها وجعلها في موقع جيد يسمح لها بالتفوق والتعامل مع كافة التهديدات.
- د. مدخل الاستباقية:** يركز هذا المدخل على استخدام الموارد، وإعادة النظر في العلاقة بين المنظمة، وبيئتها الخارجية، إذ تؤثر المنظمة في محيطها من خلال سلوكها الإبتكاري، وما تمتلكه من موارد، إلى جانب ذلك تستخدم المرونة الاستباقية في تحليل الدور الاستراتيجي لها، والذي يركز على الإبتكار والاستباق بالمقارنة مع البيئة الخارجية، وفقاً لهذا المدخل تعتمد المرونة الاستراتيجية على تجدد الموارد، وتنوعها وقدرات المنظمة وكفاءتها، وسرعتها في الاستجابة نحو بناء الإبتكارات في كافة المستويات باستخدام الموارد المناسبة.
- هـ. مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد:** وفق هذه النظرية التي تهدف إلى فهم محددات بناء ميزة تنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، يمكننا تحليل الدور الاستراتيجي للمرونة التي تشير إلى المرونة الاستباقية التي تركز على الخلق والاستباق مقارنة بالمحيط كما تعتبر المرونة من القدرات التنظيمية الأساسية التي يجب أن تمتلكها المنظمة.
- و. مدخل التغيير المنظمي:** يؤكد بعض الباحثين على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية وأنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل إن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، في حين يؤكد آخرون على أن الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية، وعلى الرغم من اختلاف المجموعتين من الباحثين إلا انهما يتفقان على أن أكبر وأقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي.

### - الإرتجال الإستراتيجي:

أشارت معظم الدراسات الى أن اصل نشأة الارتجال يرجع الى موسيقى الجاز والمسرح الارتجالي وهو مشتق من الكلمة اللاتينية "Providere" (Oxford Dictionaries, 2014)، ويشير الارتجال الاستراتيجي الى السلوك العفوي والإبداعي (Magni et al., 2009:1044)، يعد الارتجال الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تشير إلى قدرة القائد على إعادة تكوين الموارد وتعزيز قدرة المنظمة الداخلية والخارجية في الظروف المضطربة التي تواجهها المؤسسات في البيئات المتغيرة والخروج عن التفكير التقليدي لحل المشكلات والتغيرات التي تطرأ عليها في التوقيت المناسب والبديل الملائم، حيث أشارت نظرية قاعدة الموارد إلى أن القادة ذوي القدرات الارتجالية والاستراتيجية هم فريدون ويأتون في قائمة الصدارة. (مدلول، ٢٠١٩، ٦٥١)

ويحدث الارتجال الاستراتيجي نتيجة لضيق الوقت بين الحدث المفاجئ وضرورة التصرف إزاء هذا الحدث فهو يتطلب السرعة العالية في التعامل مع ما هو غير متوقع، وهو عمل مقصود متعمد تقوم به الإدارة العليا نتيجة لضغوطات معينة تؤثر في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ووضعها التنافسي، وهو ليس فوضوية وعشوائية وإنما هو توازن دقيق من الانضباط والفن الإداري، وينطوي الارتجال الاستراتيجي على الوجود المسبق لمجموعة من الموارد متمثلة في الأفكار والوقت والمصادر والنماذج العقلية للقادة والرياديين والهياكل الاجتماعية للمنظمة. (الباشقالي وسلمان، ٢٠٢١، ١٠١-١٠٢)

### (١) مفهوم الإرتجال الإستراتيجي

وقد عرف كل من (Pavlou & El Sawy, 2011:51) أن الارتجال الاستراتيجي هو نتاج القدرة الديناميكية والتي تعد مهمة في المساهمة بالنجاح التنظيمي وان تطويرها يعد هدفاً جديراً بالمنظمات التي تواجه تغييراً مستمراً في البيئة. كما وتعد قدرة المنظمة على (دمج واعادة تكوين الموارد والقدرات) الداخلية والخارجية لمعالجة البيانات المتغيرة بسرعة.

واوضح (زوين، ٢٠٢٠، ٣٨٨) وهو شيء يتم انجازه أو يتم انتاجه في الوقت الأنى وليس من خلال عملية متعمدة من التفكير والتقييم.

وينظر (السمان، ٢٠٢١، ١٩٤) القدرة على تكامل وبناء الموارد المعرفية والمادية والهيكلية، وبما يمنح المنظمة المرونة الكافية لمواجهة الظروف المتغيرة ولاسيما في أوقات الأزمات.

فإنظر للارتجال الاستراتيجي على أنه المسؤول عن تعزيز التوجه الريادي للمنظمات، حيث يرتبط الارتجال ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على العمل والتفوق تحت الضغط في البيئات المليئة بالتوتر، من خلال بناء قيمي ثلاثي الأبعاد مكون من (الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة) (Gojny, ٢٠٢١) الأمر الذي يعزز ضمناً مناخاً تنظيمياً مستقراً .

كما يدعم تعزيز الاستفادة من التوتر الزمني بالحفاظ على قيمة المعرفة السابقة واللجوء إلى التخطيط السريع مع التحلي عن الإجراءات الروتينية والمشاركة بشكل استباقي في حل المشكلات واستغلال الفرص غير المتوقعة في سياقات الوقت الفعلي بفاعلية ونجاح (Gao,2019,2)

فيعد الارتجال استراتيجية حاسمة يتم استخدامها بفعالية مع الأحداث غير المتوقعة و الاضطرابات البيئية مما يؤدي بشكل كبير إلى استعادة التوازن (Hu et al., ٢٠١٨)

ويعرفه (عبدالمجيد، ٢٠٢٠، ١٧) أفضل استراتيجية للتعامل مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة كونها توفر للمنظمة المرونة والقدرة في اتخاذ القرارات الارتجالية.

## (٢) أهمية الارتجال الاستراتيجي:

تكمن أهمية الارتجال الاستراتيجي في العديد من النقاط أهمها :

أ. يمثل منهجية التكوين لأفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة والمتطلبات البيئية المتغيرة.

ب. يساهم في سرعة الحصول على المعلومة في الوقت الحالي وبشكل مباشر حيث أن الارتجال يحتاج الوصول إلى المعلومات بشكل فوري والتواصل مع الجميع في الوقت الحقيقي والفعلي (عبد المجيد ، ٢٠٢٠ ، ص١٧).

ج. يعد أفضل إستراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة والمتطلبات البيئية المتغيرة. (Antunes, ٢٠١٨, ٦)

د. قد يكون الارتجال مصدر للميزة التنافسية، ذلك لأن الإبداع والحدس في صنع القرار الاستراتيجي يؤثران على تميز المؤسسات في بيئات العمل المتغيرة. (Bakar et al, 2015, 487)

هـ. يعد طريقة استجابة سريعة من خلال تقليص الوقت اللازم لاتخاذ قرارات استراتيجية وبالتالي تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الإجراءات الاستراتيجية. (Hughes et al, 2020)

و. تحقيق التكيف مع المرونة ويوفر لها قدرات للتكيف مع التحديات البيئية المتغيرة لأنه يحدث في ظروف معينة تتطلب التعلم السريع والتكيف مع البيئة .

ز. يؤدي إلى زيادة جودة الأداء، كما يعمل على إيجاد حلول مبدعة للمشكلات في الوقت المناسب.

ح. يساعد الارتجال الاستراتيجي القيادات على اغتنام الفرص.(العبادي و الشرماني و زوين ، ٢٠٢٠ ، ٤٢١ ،

ط. يجمع الارتجال الاستراتيجي بين المرونة والتكيف مع التغيرات المحيطة في البيئة بدرجة عالية.

ي. يعزز الارتجال الاستراتيجي قدرة المؤسسات على التعلم من خلال تجربة الأنشطة والقرارات التي تعتمد على الارتجال.

ك. يحقق الارتجال الحافز للمؤسسة لأنه يعطي القدرة على مواجهة الاحداث المهمة، وخاصة الأحداث المتكررة. ( البلاغي والزبيدي، ٢٠٢١ )

ل. يساعد 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)  
 (٣) مراحل الارتجال الاستراتيجي ومستوياته:

تتمثل عملية الارتجال الاستراتيجي في ثلاث مراحل رئيسية وهي:

- أ. المرحلة الأولى ( محفزات خارجية ): تتمثل بمشكلة تتولد في البيئة الخارجية وتؤثر على عمل المنظمة وتتغير محفزات للارتجال بمرور الوقت .
- ب. المرحلة الثانية ( توليد الاستجابة ): وتبدأ هذه المرحلة بتوليد الأفكار لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.
- ج. المرحلة الثالثة ( تنفيذ الاستجابة ): هي مرحلة اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الطارئة بسبب التأثيرات البيئية الخارجية. (البلاغي و الزبيدي، ٢٠٢١، ص ٣١٥)

كما ان هناك مستويات الارتجال الاستراتيجي، تتمثل في الآتي:

- أ. المستوى الأول : يتضمن تعديلات بسيطة على عملية موجودة مسبقاً.
- ب. المستوى الثاني: هو " الارتجال المعتمد " في هذا الوضع، يوجد القليل من الخطة الأصلية، إن وجدت، عنصراً واحداً على الأقل من الوضع الأصلي لكي يظل نموذجاً يرتجل الخطط حوله .
- ج. المستوى الثالث: من أكثر أشكال الارتجال تطرفاً، يتجاهل المرتجل الروابط الواضحة المرجع الأصلي ويؤلف أنماطاً جديدة. (على ، ٢٠٢٢ ، ص.٣٨٨) .

٤) خصائص الارتجال الاستراتيجي:

الارتجال الاستراتيجي منهجية مفتوحة ومتطورة، تتبناها الإدارة العليا، حيث يوفر للمؤسسات القدرة على الاستجابة والتكيف مع الظروف الطارئة بفعالية وذلك لأجل إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الاستراتيجية في إطار التوجه الاستراتيجي لها، من خلال القدرة على إجراء عملية تكامل تلقائية بين المعرفة والعمليات والهيكل التنظيمي في الوقت الصحيح. (الباشقالي، سلطان، ٢٠٢١، ١٠١)  
 وقد أوردت العديد من الدراسات مثل دراسة (Cunha et al., 2020)، ودراسة (حسين، ٢٠٢٠)، ودراسة (الصميدعي والسمان، ٢٠٢١) ، ودراسة (مرتجي، ٢٠٢٢) أهم خصائص الارتجال الاستراتيجي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. يشير الارتجال الاستراتيجي إلى أنماط السلوك الإرتجالي التي تتخذها الإدارة العليا والتي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة بأكملها.

ب. يعد الارتجال الاستراتيجي شكلاً من أشكال التناقض، حيث ترى العديد من النظريات أن التخطيط والتكيف غير متسقين بشكل متبادل، حيث يسبق أحدهما الآخر، ومع ذلك يجمع الارتجال كليهما من دون استبدال أي منهما.

ج. الارتجال ليس إنكاراً للاستراتيجية أو غيابها، بدلاً من ذلك يمكن أن يكون نتاجاً اتوجه استراتيجي يتم الحفاظ عليه باستمرار في تناغم مع التغيير البيئي.

د. لا يحدث الارتجال الفعال في غياب المسؤولية، ولكن في سياق المساءلة، والتي تعني بحكم التعريف قدرًا من الحرية.

هـ. يكون الإدراك فورياً في وقت الحدث، وليس تصور مسبق كما في حالات التخطيط التقليدي.

و. يتضمن الارتجال استراتيجيات لإعادة استخدام الموارد القديمة.

٥) متطلبات الارتجال الاستراتيجي :

وتتعدد متطلبات الارتجال الاستراتيجي كما يلي :

- أ. اليقظة الاستراتيجية : نظراً لديناميكية البيئات والمنافسة الوفيرة، تتنافس المنظمات على تصميم آليات جديدة تمكنها من تحقيق هدف البقاء والاستمرارية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير نظام تنبيه استراتيجي، وهو أحد أنظمة المعلومات المتقدمة التي تجهز المنظمة

بالمعلومات اللازمة من مرحلة البحث إلى مرحلة استغلال المعلومات (محمد ورشيد، ٢٠٢٢، ١٣٤)

ب. **الرشاقة الاستراتيجية** : وتعد الرشاقة الاستراتيجية أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها ونموها، فهي تهيئ المنظمة لقبول التغيير من خلال تكوين عدة بدائل، وحشد الموارد وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتذليل كافة العوائق أمام التغيير، من خلال مستويين الأول منها تنظيمي يشمل (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) والمستوى الثاني فردي يتضمن (اليقظة، الدافعية، الالتزام، إدارة الذات، الانفتاح على الآخرين). (عبدالله و عمير، ٢٠١٩، ٣٠٤-٣٠٥)

كما أنها تشير إلى " القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الإيجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها ". (العززي، ٢٠٢٢، ٢٧١،

ج. **الهيكل الصغرى** : و تعطي هذه الهياكل آليات التنسيق الضرورية لتحقيق الهدف العام ، كما تسمح للمؤسسات باكتساب قدر كبير من الكفاءة ، فالهيكلية الصغرى هنا تساعد على تسهيل القدرة للاستجابة؛ لأنها تسمح للقادة بمعالجة المشكلات على المستوى الداخلي، فتمكين القادة يزيد من القدرة على الاستجابة بشكل اسرع لمواجهة التحديات؛ وتسمح الهياكل الصغرى بغرس الثقافة المؤيدة للابتكار. (سلطان و عثمان ، ٢٠٢١ ، ٩٩)

د. **توظيف الموارد** : ويعبر توظيف الموارد عن حل للمشكلة بطريقة ابتكارية بما هو متوفر من الموارد، ويمكن ملاحظة أن هناك تقارب بين معنى المصطلحين (الارتجال وتوظيف الموارد) فهما يحدثان معاً وللسبب نفسه وكلاهما يتطلبان السرعة في التنفيذ إلا أن (توظيف الموارد) يحدث لحدوث الارتجال والارتجال لا يحدث بدون توظيف الموارد .

هـ. **الذاكرة المنظمية** :تعرف الذاكرة المنظمية على أنها الذاكرة التقريرية والذاكرة الإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، ويستفيد الارتجال الاستراتيجي من هذه الذاكرات، لأنها تستند إلى الروتين والأنماط الموجودة ، ومن ناحية أخرى، إن الذاكرة التقريرية تشير إلى المعرفة الأكثر عمومية بالمؤسسات. (الباشقالي و سلطان، ٢٠٢١، ١٠٣)

## ٦) أبعاد الارتجال الإستراتيجي:

يتضمن الارتجال الإستراتيجي خمسة أبعاد رئيسية، وهي كما يلي:

أ. **الابتكار (innovation)**: الابتكار هو الاستغلال الناجح لأفكار جديدة (DIUS, ٢٠٠٨) وهو مفهوم معاصر يتم دمجه في مجموعة واسعة من مختلف الخطابات ، التي تحتل عددًا كبيرًا من المجالات المختلفة (Fagerberg et al., 2005). ويعتبر وسيلة لخلق القيمة إذ تميل غالبية الأبحاث في التنظيم والإدارة إلى اعتبار الابتكار شيء إيجابي بطبيعته يمكن أن يساعد المنظمات على التنافس بشكل أكثر فعالية في العمل (Wijnberg, 2004) .

ب. **الحدس (Intuition)**: الحدس هو أحكام سريعة وشاملة تم التوصل إليها دون التدخل الواضح للفكر العقلاني. وهو امر مهم له علاقة وثيقة بالارتجال وهما مرتبطين بجوانب الادارة بشكل عام وادارة الاعمال بشكل خاص. (Leybourne & Sadler-Smith, 2006) ، وأن الأشخاص الأشجع والأكثر بُعد نظر هم الذين يدركون فائدة الحدس في إدارة الأعمال ، والحدس يعمل في العلاقة بين التفكير والشعور ، ونظريات العملية المزدوجة المعاصرة للحكم ويتم وضع صنع القرار بشكل فريد لمراعاة الطرق التي يمكن الاستراتيجيين من خلالها تلبية متطلبات معالجة المعلومات في مكان العمل الحديث ، والتي يصعب قولها على الأقل. (Hodgkinson et al., 2009)

ج. **خفة الحركة الإستراتيجية (Strategic agility)**: تم تناول خفة الحركة الاستراتيجية على أنها نظام تصنيع ذو قدرات (صلبة وناعمة التقنيات والموارد البشرية والإدارة المتعلمة والمعلومات) لمواجهة السرعة للاحتياجات المتغيرة للبيئة المحيطة. (السرعة ، المرونة ،

البنية التحتية والاستجابة) وقد عرفها (Tarba & Weber, 2014) بأنها القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل مع البيئات المتغيرة باستمرار وبسرعة الكشف والاستشعار والاستيلاء من خلال التحركات الاستراتيجية المتعمدة والتغيير للتكوين التنظيمي.

د. **العفوية (Spontaneity):** هي سلوكيات تؤدي دوراً إضافياً بشكل تطوعي والتي تساهم إلى الفاعلية التنظيمية، ومن أشكالها، مساعدة زملاء العمل وحماية المنظمة وتقديم اقتراحات بناءة وتنمية الذات ونشر النوايا الحسنة. وقد افترض الباحثين أن المزاج الإيجابي في العمل هو سابقة أساسية للتنظيمية العفوية، إذ يستخدم مصطلح "عفوية" أحياناً للإشارة إلى الأفعال الاندفاعية المتسقة.

هـ. **بناء الحل (Bricolage):** يعد (Levi-Strauss) أول من ابتكر مصطلح (Bricolage) ويعني انه "صنع، تفعل كل ما هو في متناول اليد، والذي يتضمن استخدام الموارد المتاحة، مثل الموارد المادية والمصنوعات اليدوية أو المهارات أو الأفكار، التي تراكمت على أساس مبدأ" أنها قد تأتي دائماً في متناول اليد، بدلاً من الحصول عليها استجابة لمتطلبات تطبيق معين، وقد وصف بأنه "الاستفادة من ما يجلبه الأفراد معهم لمساعدتهم على الالتقاء لاحتياجاتهم بطريقة تمكنهم من تحقيق حياة مرضية لأنفسهم. (Smock et al., 2010).

### الدراسة الميدانية:

#### عينة الدراسة:

#### تم اختيار عينة الدراسة على النحو التالي:

تم إجراء الاستبيان على عينة من الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية وهو المجتمع المستهدف، وأتمت الباحثة على العينة العشوائية وتم جمع (٤٥) استجابة من خلال رابط جوجل فورم.

#### وجاءت خصائص العينة المرتبطة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

كانت أعلى نسبة لفئة النوع الذكور بنسبة (٧٣,٣%) مقابل (٢٦,٧%) للإناث، أعلى نسبة في المؤهل العلمي (دراسات عليا) النسبة الأعلى بنسبة (٥٥,٦%) مقابل (٤٤,٤%) لمؤهل جامعي، وأعلى نسبة لفئة مدة الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٩٥,٦%) مقابل (٤,٤%) لفئة (من ٥ : ١٠ سنوات)، وأخيراً أعلى نسبة لفئة الدرجة الوظيفية الحالية (الدرجة الأولى) بنسبة (٥٦,٧%) مقابل (٤٤,٤%) لمدير عام.

#### جدول (١) يبين خصائص العينة المرتبطة بمتغيرات الدراسة (ن=٤٥)

النسبة	العدد	المتغيرات	الخصائص الديموجرافية
٢٦,٧	١٢	انثى	النوع
٧٣,٣	٣٣	ذكر	
٤٤,٤	٢٠	مؤهل جامعي	المؤهل العلمي
٥٥,٦	٢٥	دراسات عليا	
٤,٤	٢	من ٥ : ١٠ سنوات	مدة الخبرة
٩٥,٦	٤٣	من ١٥ سنة فأكثر	
٧١,١	٣٢	الدرجة الأولى	الدرجة الوظيفية الحالية
٢٨,٩	١٣	مدير عام	

#### أداة جمع البيانات:

#### استمارة الاستبيان:

تضمنت استمارة الاستبيان عدداً من العبارات المقسمة على متغيري البحث (المستقل والتابع)؛ بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة الميدانية، وإثبات مدى صحة فروضها من عدمه من خلال مقياس ليكارت الخماسي مكون من ٥ بدائل وهي (موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً)، بجانب بطاقة تعارف موجهة إلى السادة الباحثين.

وللتأكد من صدق الاستبيان قبل تطبيقه تم عرضه على مجموعة من المحكمين، كما تم إدخال بعض التعديلات عليه بناءً على ما أبدوه من ملاحظات، وقد تم أيضاً استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الصدق والثبات.

#### إجراءات الصدق والثبات:

#### أولاً: إجراءات ثبات الاستبيان

قامت الباحثة بإجراء اختبار الثبات لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان وأنها تتسم بالثبات، ونظرًا للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، وأظهرت نتائج التحليل ثبات الاستبيان والتي يوضحها جدول رقم (٢).

#### ثانياً: إجراءات الصدق

تم إجراء اختبارات الصدق على الاستبيان، والتي تعبر عن مدى قدرة الاستبيان على قياس ما تسعى الدراسة لقياسه، وقد تم استخدام الاختبارين التاليين:

**معامل الصدق الذاتي:** ويحسب الصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي لمعامل ألفا.

**صدق الاتساق الداخلي:** وذلك من خلال العلاقة الارتباطية بمعامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبيان وإجمالي الاستبيان.

#### جدول (٢) معاملات الثبات والصدق لاستمارة الاستبيان

المتغيرات	الأبعاد	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي	صدق الاتساق الداخلي
المرونة الاستراتيجية (X)	المرونة التنظيمية	٠,٨٩٩	٠,٩٤٨	٠,٨٩٧
	المرونة الوظيفية	٠,٨١١	٠,٩٠١	٠,٧٧٢
	مرونة الموارد	٠,٨٤٩	٠,٩٢١	٠,٨٩٣
	المرونة الاستراتيجية ككل	٠,٩١٤	٠,٩٥٦	٠,٩٦٠
الارتجال الاستراتيجي (Y)		٠,٨٦٩	٠,٩٣٢	٠,٩٤٦
الاستبيان ككل		٠,٩٤٠	٠,٩٧٠	--

تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (٠,٨١١ - ٠,٩١٤) وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (٩٤٠.٠) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على الاستبيان، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠ يعتبر مقبولاً، ومعامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذا مستوى مرتفع من الثقة والاعتمادية، وتراوحت قيم معاملات الصدق الذاتي ما بين (٠,٩٠١ - ٠,٩٥٦) وبلغ معامل الصدق الذاتي للاستبيان ككل (٩٧٠.٠) وهي معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث، كما كانت وتراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي ما بين (٠,٧٧٢ - ٠,٩٦٠)؛ وهي قيم ناتجة من العلاقة الارتباطية بين المحاور الفرعية وإجمالي المتغير وبين المتغيرين المستقل والتابع وبين إجمالي الاستبيان وهي معاملات ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠٥).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. تم إحصاء بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج المعاملات وإجراء الاختبارات الإحصائية التالية للتحقق من صحة الفروض:
٢. التكرارات والنسب المئوية.
٣. معامل ألفا كرونباخ Alpha Chronbach.
٤. معامل ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين.
٥. المتوسط الحسابي (Means) والانحراف المعياري (Standard division).
٦. اختبار One sample T-test للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اجابات افراد العينة عن المتوسط التام لكل محور في الاستبيان.
٧. الإنحدار البسيط Simple Regression لدراسة التنبؤ بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
٨. الإنحدار المتعدد Multi Regression لدراسة التنبؤ بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### جدول (٣) الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	الإحصاء الوصفي			قيمة t-test
		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	قيمة t
المرونة الاستراتيجية (X)	المرونة التنظيمية	٣,٥٧	١,٠٠	٧١,٤	٢٣,٨٦٦ > ٠,٠٠١
	المرونة الوظيفية	٣,٧٦	٠,٧٣	٧٥,٢	٣٤,٣٥٥ > ٠,٠٠١
	مرونة الموارد	٣,٣١	٠,٧٧	٦٦,٢	٢٨,٨٣٣ > ٠,٠٠١
	إجمالي المرونة الاستراتيجية	٣,٥٥	٠,٧٢	٧١	٣٣,١٢٢ > ٠,٠٠١

تبين من الجدول السابق ما يلي:

الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الاتفاق على وجود الأبعاد (المرونة التنظيمية، المرونة الوظيفية، مرونة الموارد) التي تشكل المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) في الكلية ويختلف مدى وجود كل بعد، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد عن (٣) ونتيجة اختبار t تؤكد ذلك وكانت قيمة الدلالة المعنوية أقل من ( $\alpha = 0.05 < 0,000$ )، كما أن الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يشير أيضاً إلى الاتفاق لإجمالي المتغير المستقل (X) (المرونة الاستراتيجية).

جدول (٤) الإحصائيات الوصفية لمتغير الدراسة التابع (الارتجال الاستراتيجي)

المتغير	الإحصاء الوصفي			قيمة t-test
	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	قيمة t
إجمالي الارتجال الاستراتيجي	٣,٦٩	٠,٦٢	٧٣,٨٠	٣٩,٩٤٤ > ٠,٠٠١

تبين من الجدول السابق ما يلي:

الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى الاتفاق على وجود المتغير التابع (Y) (الارتجال الاستراتيجي) في المؤسسة، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تزيد عن (٣) ونتيجة اختبار t تؤكد ذلك وكانت قيمة الدلالة المعنوية أقل من ( $\alpha = 0.05 < 0,000$ )، مما يعني أن الآراء تميل إلى الموافقة بشأن وجود الارتجال الاستراتيجي وتطبيقه.

تمهيد:

استهدفت الدراسة الميدانية اختبار صحة الفروض الرئيسية للدراسة والفروض الفرعية لها وتعتبر هذه الاختبارات هي الهدف الرئيسي للدراسة الذي تسعى الباحثة من خلاله معرفة معنوية وقوة واتجاه هذا التأثير إلى جانب معرفة نسبة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. اختبار صحة الفرض الرئيسي: والذي ينص على:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والمرونة الوظيفية، ومرونة الموارد) على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

جدول (٥) الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الإنداد (B)	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
-----------	-------------------	--------------------	-------------------------	------------	------------	----------------

أثر المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي	٠,٧٠٥	٠,٨١٦	٠,٦٦٦	٨٥,٧١٢	٩,٢٥٨	٠,٠٠١ >
---	-------	-------	-------	--------	-------	---------

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي ما يلي:

- ◀ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) بين المرونة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨١٦).
- ◀ تبين من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (٠,٦٦٦) أن هناك تنبؤاً بأثر إحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠١) لمتغير المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي بنسبة (٦٦,٦%) والنسبة الباقية (٣٣,٤%) ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج.
- ◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، وتم من خلال النموذج وقيم معامل الانحدار (B) والتي توضح وجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي وأن زيادة المرونة الاستراتيجية بقيمة (١) تزيد من الارتجال الاستراتيجي بقيمة (٠,٧٠٥).

جدول (٦) اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على الارتجال الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة ت (t)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	مستوى المعنوية
الثابت	٠,٨٢٢	٣,٢٢٥				
المرونة التنظيمية	٠,١٨١	٢,٦٠٧	٠,٨٧٨	٠,٧٧٠	٤٥,٨٢٤	٠,٠٠١ >
المرونة الوظيفية	٠,٥٥٥	٧,١٧٨				
مرونة الموارد	٠,٠٤٢	٠,٤٤٥				

يتضح من الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التنظيمية، المرونة الوظيفية، مرونة الموارد) على الارتجال الاستراتيجي أن قيمة معامل الارتباط (r) للنموذج بلغت (٠,٨٧٨) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) لذا توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي.

كما تبين من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد ( $R^2$ ) للانحدار المتعدد كانت (٠,٧٧٠) وهناك تنبؤ بتأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التنظيمية، المرونة الوظيفية، مرونة الموارد) مرونة التكيف مع المتغيرات البيئية) على الارتجال الاستراتيجي بنسبة (٧٧,٠%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٤٥,٨٢٤) بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

ويتضح من خلال قيم ت (t) أن بعد (المرونة الوظيفية) البعد الأكبر تأثيراً حيث كانت قيمة (ت) (٧,١٧٨)، يلي ذلك بعد (المرونة التنظيمية) وكانت قيمة (ت) (٢,٦٠٧)، وأخيراً (مرونة الموارد) وكانت قيمة (ت) (٠,٤٤٥) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الرئيسي العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والمرونة الوظيفية، ومرونة الموارد) على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والمرونة الوظيفية، ومرونة الموارد) على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل

الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

جدول (٧) الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
أثر المرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي	٠,٤٠٤	٠,٦٥٥	٠,٤٢٨	٣٢,٢٣٤	٥,٦٧٧	$٠,٠٠١ >$

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي ما يلي:

- ◀ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) بين المرونة التنظيمية والارتجال الاستراتيجي حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠,٦٥٥).
- ◀ تبين من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (٠,٤٢٨) أن هناك تنبؤ بأثر إحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠١) لمتغير المرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي بنسبة (٤٢,٨%) والنسبة الباقية (٥٧,٢%) ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج.
- ◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، وتم من خلال النموذج وقيم معامل الانحدار (B) والتي توضح وجود علاقة طردية بين المرونة التنظيمية والارتجال الاستراتيجي وأن زيادة المرونة التنظيمية بقيمة (١) تزيد من الارتجال الاستراتيجي بقيمة (٠,٤٠٤).
- تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) للمرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) للمرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) للمرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

جدول (٨) الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
أثر المرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي	٠,٧٠١	٠,٨٣٠	٠,٦٩٠	٩٥,٥٠٩	٩,٧٧٣	$٠,٠٠١ >$

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي ما يلي:

- ◀ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المرونة الوظيفية والارتجال الاستراتيجي حيث بلغت قيم معامل الارتباط (٠,٨٣٠).
- ◀ تبين من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (٠,٦٩٠) أن هناك تنبؤ بأثر إحصائي عند مستوى معنوية (٠,٠١) لمتغير المرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي بنسبة (٦٩,٠%) والنسبة الباقية (٣١,٠%) ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج.
- ◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، وتم من خلال النموذج وقيم معامل الانحدار (B) والتي توضح وجود علاقة طردية بين المرونة الوظيفية والارتجال الاستراتيجي وأن زيادة المرونة الوظيفية بقيمة (١) تزيد من الارتجال الاستراتيجي بقيمة (٠,٧٠١).

تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

جدول (٩) الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر مرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الإنحدار (B)	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
أثر مرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي	٠,٥١٥	٠,٦٣٩	٠,٤٠٨	٢٩,٦٥٤	٥,٤٤٦	$٠,٠٠١ >$

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي ما يلي:

◀ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ( $٠,٠١$ ) بين مرونة الموارد والارتجال الاستراتيجي حيث بلغت قيم معامل الارتباط ( $٠,٦٣٩$ ).

◀ تبين من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت ( $٠,٤٠٨$ ) أن هناك تنبؤ بأثر إحصائي عند مستوى معنوية ( $٠,٠١$ ) لمتغير مرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي بنسبة ( $٦٣,٩\%$ ) والنسبة الباقية ( $٣٦,١\%$ ) ترجع لعوامل أخرى خارج النموذج.

◀ كما تبين من خلال قيمة (ف) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من ( $٠,٠١$ ) مما يشير لمعنوية نموذج الانحدار، وتم من خلال النموذج وقيم معامل الانحدار (B) والتي توضح وجود علاقة طردية بين مرونة الموارد والارتجال الاستراتيجي وأن زيادة مرونة الموارد بقيمة (١) تزيد من الارتجال الاستراتيجي بقيمة ( $٠,٥١٥$ ).

تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

### ملخص نتائج البحث:

١- أظهرت النتائج أن بعد (المرونة التنظيمية)، وبعد "المرونة الوظيفية" أقوى أبعاد متغير (المرونة الاستراتيجية) من وجهة نظر العينة، يلي ذلك بعد (مرونة الموارد) حيث كانت إجابات العينة تميل للموافقة بدرجة أكبر من (٣)، مما يشير أن عينة الدراسة تؤكد وجود المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة.

٢- وافقت عينة الدراسة على المتغير التابع (الارتجال الاستراتيجي) حيث كانت إجابات العينة تميل للموافقة بدرجة أكبر من (٣)، مما يشير أن عينة الدراسة تؤكد وجود الارتجال الاستراتيجي بالمؤسسة.

٣- رفض الفرض الرئيسي العدمي وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، والمرونة الوظيفية، ومرونة

- (الموارد) على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- ٤- تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة التنظيمية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- ٥- تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الوظيفية على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.
- ٦- تبين من النتائج السابقة رفض الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة الموارد على الارتجال الاستراتيجي لدى الإدارة المركزية للموارد البشرية بقطاع الوكيل الدائم بوزارة المالية موضع التطبيق.

**التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

م	التوصية	الجهة المنوطة بالتنفيذ	الفترة المتوقعة للإنجاز
١	توضيح رؤية ورسالة وأهداف الإدارة المركزية بحيث تكون قيمها واضحة للعاملين بحيث تكون على دراية كافية بالمهارات والخبرات لدى موظفيها وتستطيع توظيفهم بالشكل الذي يتناسب مع أهداف الإدارة.	رئيس الإدارة المركزية للموارد البشرية ومديرو العموم بالإدارات التابعة له	بصفة مستمرة
٢	تبسيط الإجراءات لتلبية الاحتياجات الخاصة بالمتعاملين مع الإدارة المركزية وذلك من خلال الاستفادة القصوى من القدرات التنظيمية في إدارة أعمالها لتحقيق أفضل جودة للعمل وتطوير للإدارة وبالتالي تحسين الصورة الذهنية عن الإدارة.	جميع العاملين بالإدارة المركزية للموارد البشرية	بصفة مستمرة

٣	توجيه العاملين على استغلال الموارد الحالية لاجاد حلول عملية تواجه تحديات الندرة في تلك الموارد لاتخاذ القرار الأمثل والذي يتناسب مع الأزمات والظروف الاقتصادية والتي تؤثر على الاعتمادات الممنوحة للإدارة المركزية.	رئيس الإدارة المركزية للموارد البشرية وعموم بالإدارات التابعة له	بصفة مستمرة
٤	إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي وتوفير شبكات الاتصال داخل الإدارة المركزية والذي يوفر الوقت والجهد.	رئيس الإدارة المركزية للموارد البشرية	ست أشهر
٥	الاهتمام بتشجيع العاملين على تطوير نوعية العمل من خلال الوسائط التقنية الحديثة وتنفيذ الأفكار التي تساعد على تحسين العملية الإدارية والقدرة على مواجهة حالة عدم التأكد.	مديرو العموم بالإدارة المركزية للموارد البشرية.	بصفة مستمرة

### المراجع:

- (١) الباشقالي، محمود، وسلطان، حكمت (٢٠٢١). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العربية للإدارة، ١ (١)، ٩٦- ١١٠.
- (٢) البلاغي، نور، و الزبيدي، سماء. (٢٠٢١). دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي – دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة اقتصاديات الأعمال، (١)، ٣٠٩- ٣٢٥.
- (٣) حسين، سلامة عبدالعزيز (٢٠١٨). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ١٩ (١١٦)، ١٨٤- ١٩٨.
- (٤) حمو خليل، محمد، والشيخ، زيد. (٢٠١٩). دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة الاستراتيجية التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٤٥)، ١٠٨- ١٢٥.
- (٥) الزوايدة، محمد. (٢٠١٨). أثر القيادة الاستراتيجية في ادارة التغيير التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة مؤتة.
- (٦) سالم، مها علي حسين (٢٠٢٠). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حائل . المجلة الدولية للاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية. الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. (٣٤) . ٣١ - ٥٩ .
- (٧) سلامي، احمد والسبتي، جريبي . (٢٠١٥). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد، قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٤٤.
- (٨) سلطان ، حكمت رشيد و عثمان ، محمود محمد أمين . ( ٢٠٢١ ) . مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية . دار الأكاديميون للنشر والتوزيع . مصر

- (٩) الصميدعي، مرثد عماد سعيد و السمان، ثائر أحمد سعدون (٢٠٢١). الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة Covid\_19: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل . جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة تنمية الرافدين . مج ٤٠، (١٣٢) . ٨١ - ١٠٩ .
- (١٠) الطهر اوي، مجاهد. (٢٠١٩). أثر نظم دعم القرار في فعالية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧ (١)، ٥٥-٧٣.
- (١١) العبادي، هاشم فوزي دباس و الشرمان، علي زيدان فنجان و زوين، عمار عبد الأمير علي. (٢٠٢٠). الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة . جامعة الكوفة. (٥٩). ٤١٩ - ٤٤٤ .
- (١٢) عبد المجيد، سعد علي. (٢٠٢٠). أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل: دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال. الأردن . ١ - ١٣٩ .
- (١٣) علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم. (٢٠٢٢). دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم الهجين العالية الخاصة لمواجهة أزمة كورونا . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية . جامعة قناة السويس . مج ٣١ (١) . ٣٨٢ - ٤١٧ .
- (١٤) العنزي ، نايف بن عماش السويلم . (٢٠٢٢) . دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية .مجلة كلية التربية – جامعة عين شمس . (٤٦) ج ٣ . ٢٤٩ - ٢٦٥ .
- (١٥) محمد، محسن (٢٠١٨). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٠ (٤)، ١٥٧ - ١٧٥ .
- (١٦) مدلول، كزار محمد . (٢٠١٩) . دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة . مجلة مركز دراسات الكوفة . جامعة الكوفة. (٥٥) . ٦٤٧ - ٦٧٩ .
- (١٧) مرتجي، راضية، وقاسم، إسماعيل (٢٠٢٠). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٨) Al Haraisa (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels. Internal Business Research, 11(10). 165-173.
- ١٩) Bakar, H. & Ismail, N. (2015). Effects of Knowledge management and strategic improvisation on SME performance in Malaysia. Asian Social Science, 11 (9), 207-239.
- ٢٠) Chen, H. (2022). The fitting effects between strategic flexibility and managerial ties on green innovation in a new ventures, frontiers in Environmental Science, 10 (3389), 1- 13.
- ٢١) Cunha, M. & etal. (2020). Strategic Agility Through Improvisational Capabilities: Implications for A Paradox Sensitive HRM, Human Resource Management Review, 30
- ٢٢) De Petris, F. & Hitpass, B. (2017). Towards a BPM (N) - based technique for the assessment of the Business Excellence Framework criteria. Paper Presented at International Conference of the Chilean Computer Science Society (SCCC), Arica Chile.
- ٢٣) Department of Innovation Universities and Skills (DIUS) (2008) 'Innovation nation', Government White Paper.

- ٢٤) Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds.). (2005). The Oxford handbook of innovation. Oxford university press.
- ٢٥) Gao, L., Peranson, J., Nyhof-Young, J., Kapoor, E., & Rezmovitz, J. (2019). The role of “improv” in health professional learning: A scoping review. *Medical teacher*, 41(5), 561-568.
- ٢٦) Gojny-Zbierowska, M., & Zbierowski, P. (2021). Improvisation as Responsible Innovation in Organizations. *Sustainability*, 13(4), 1597.
- ٢٧) Han, Chen & Zhang, Shuman. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*. 27. 100136.10.1016/j.iedeen.2020.100136.
- ٢٨) Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long range planning*, 42(3), 277-297.
- ٢٩) Hu, L., Gu, J., Wu, J., & Lado, A. A. (2018). Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 129-148 .
- ٣٠) Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485-499
- ٣١) Kahwaji, A. (2016). The Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Private Banks During the Crises in Syria. *IJER Publications*, 13(5), 2089-2097.
- ٣٢) Levallet, N., & Chan, Y. (2015). Using IT to unleash the power of strategic improvisation Thirty Sixth International IT and Strategic Improvisation Conference on Information Systems, Fort Worth 2015.13 December.UK,1-18
- ٣٣) Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International journal of project management*, 24(6), 483-492.
- ٣٤) Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M., & Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research Policy*, 38(6), 1044-1053.
- ٣٥) Oxford Dictionaries(2014).Improvise. Oxford: Oxford University Press. Available at: <http://oxforddictionaries.com/definition/improvise> (accessed 23 February 2014).
- ٣٦) Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011a). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- ٣٧) Seimon, M., & Endagamage M.(2022). Is Organizational Ambidexterity a Good Booster to Supply Chain Flexibility in the Textile and Apparel Industry? *International Journal Multidisciplinary: Applied Business and Education Research* , 3(6), 1043- 1059. <http://doi.org/10.11094/ijmaber.03.06.09>.

- ٣٨) Smock, S. A., McCollum, E. E., & Stevenson, M. L. (2010). The development of the solution building inventory. *Journal of Marital and Family Therapy*, ٣٦(٤), ٤٩٩-٥١٠.
- ٣٩) Tayebi & Rahmanseresht, H. (2020). The Effect of Strategic Flexibility on Green Management in Achieving Company Competitiveness Regarding the Role of Organizational Legitimacy and Institutional support. *Management Researchs*, 13(48), 27-57.
- ٤٠) Thomas, L., Wheelen, J. & David, H., (2017). *Strategic Management Sustainability* 13th ed: Pearson. Retrieved Jan 2, 2017 From: [http://www.kvimis.co.in/files/ebook\\_attachments/Thoas%20L.20%Wheelen.%20Strategic20%Management.pdf](http://www.kvimis.co.in/files/ebook_attachments/Thoas%20L.20%Wheelen.%20Strategic20%Management.pdf).
- ٤١) Tyulkova, N. (2016). A Flexible Organizational Structure as a way of Knowledge management in SME. *Proceeding of the International Conference on Intellectual capital, Knowledge Management & Organiztional Learning*, 549- 558.
- ٤٢) Wang et al., (2021). High – Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance – the Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-10.
- ٤٣) Wang, X., Qi, Y., & Zhao, Y. (2019). Organizational unlearning, organizational flexibility and innovation capability: an empirical study of SMEs in China. *Baltic Journal of Management*, 14 (1), 2- 18.
- ٤٤) Weber, Y. y Tarba, SY (2014). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- ٤٥) Wenna, F & Ruyue, L. (2021). Interaction Orientation, Strategic Flexibility and service innovation performance of manufacturing enterprises *Science Research Management*, 42 (3), 80-89.
- ٤٦) Wijnberg, N. M. (2004). Innovation and organization: Value and competition in selection systems. *Organization studies*, 25(8), 1413-1433.
- ٤٧) Yonggui, W. and Hing-po, lo (2004). Customer-Focused performance and its key Resource- Based determinations; An Integrated Framework“, *Customer Relationship*, Vol:14.
- ٤٨) Yuqiong, L. etal., (2013). The Empirical Study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance. *International Business & Management*, 6(1), 26-31.
- ٤٩) Zhang. M.J,(2006) “Is support for strategic flexibility, environment Dynamism and firm performance”, *Journal of management issues*, Vol 18, No:1.
- ٥٠) Zhuang, C. etal., (2018). The Mechanism of internet capability driving knowledge creation performance: The effects of strategic flexibility and information density. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 259-278.