



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



**Measuring the extent of the trend towards organizational
improvisation: a survey study in the power stations of the northern region**

Researcher: Sarmad Wasmi Yaseen
College of Administration and Economics
University of Mosul
sarmad.20bap137@student.uomosul.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Mhammed M. H. Hassan
College of Administration and Economics
University of Mosul
mohamed_hasan@uomosul.edu.iq

Abstract

The study aimed to measure the extent of the trend towards organizational improvisation in a number of power stations in the northern region, where the importance of improvisation increased with the organizations orientation to work in turbulent and complex environments, which includes decision-making in conditions of high uncertainty. Hence, the problem of the study emerged from raising a major question: To what extent are the administrations oriented towards organizational improvisation in the power stations of the northern region, the study sample. For the purpose of achieving the goal of the study, the study adopted the descriptive and analytical approach, and power stations (Qayyarah, Al-Mansour, Al Sharqiya, Baiji First, Baiji Second) were chosen as fields for the study. In the study, the researchers adopted the questionnaire as a main tool for that. The study reached several conclusions, the most important of which is the positive orientation of the surveyed stations' administrations towards the practices of organizational improvisation in emergency conditions and crises that occur in the stations. Suggested developing an effective strategy to focus on organizational improvisation, and invest in individuals who have experience and directions towards discovering and exploiting opportunities.

Keywords: Organizational improvisation, northern region power stations.

قياس مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي: دراسة مسحية في محطات كهرباء
المنطقة الشمالية

أ.م.د. محمد مصطفى حسين حسن
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحث: سرمد وسمي ياسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي في عدد من محطات الكهرباء في المنطقة الشمالية، إذ تزايدت أهمية الارتجال مع توجه المنظمات للعمل في البيئات المضطربة والمعقدة، والتي تتضمن في طياتها اتخاذ القرارات في ظروف عدم تأكد عالٍ.

ومن هنا فقد انبثقت مشكلة الدراسة من إثارة سؤال رئيس مفاده: ما مدى توجه الإدارات نحو الارتجال التنظيمي في محطات كهرباء المنطقة الشمالية عينة الدراسة. ولغرض تحقيق هدف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واختيرت محطات كهرباء (القيارة، المنصور، الشرقية، البيجي الأولى، البيجي الثانية) ميداناً للدراسة وتم اختيار المديرين في المستويات الإدارية جميعها والبالغ عددهم (171) مديراً في محطات عينة للدراسة، وبقصد جمع البيانات الخاصة بالدراسة فقد اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لذلك.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة والتي من أهمها توجه إدارات المحطات المبحوثة إيجابياً نحو ممارسات الارتجال التنظيمي في الظروف الطارئة والأزمات التي تحصل في المحطات، كما قدمت الدراسة مجموعة مقترحات من أهمها: وضع استراتيجية فاعلة للاهتمام بالارتجال التنظيمي واستثمار الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات وقدرات ومهارات نادرة وتوجيهات نحو اكتشاف الفرص واستغلالها.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي، محطات كهرباء المنطقة الشمالية.

المقدمة

لقد أصبحت المنظمات تعمل في بيئة ديناميكية تحمل في طياتها مفاجآت كثيرة غير متوقعة، وهي مطالبة بالتكيف مع التقلبات البيئية بما يحقق لها البقاء والديمومة. وفي بعض الحالات قد تعجز الخطط الموضوعية عن إيجاد الحلول لبعض المشاكل، ولا يتوفر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين للتخطيط لمواجهة هذه المشاكل، مما يتطلب منهم التكيف مع الوضع الحالي والارتجال في إيجاد الحلول المثالية للمشكلة القائمة. ومن هنا يمكن القول إن الارتجال التنظيمي يعمل عند تعطل التخطيط من خلال إلغاء الروتين الذي يمكن أن يزيد من تفاقم المشكلة التي تتطلب حلاً آنياً وسريعاً.

إن الارتجال التنظيمي يركز على التعامل مع القضايا عند ظهورها، فضلاً عن كونه عنصر داعم للمنظمة في الظروف الطارئة ويتضمن القدرة على استخدام الأحاسيس، والعواطف، والابداع، والمهارات، واستنباط الحلول العبقورية للمشاكل المفاجئة المستعصية.

إن فكرة الدراسة الحالية تقوم على محاولة الباحثين في قياس مستويات الارتجال التنظيمي في محطات كهرباء المنطقة الشمالية. خصوصاً وإن المشاكل غير المتوقعة في ظل حالات عدم التأكد يمكن أن تؤدي إلى عمليات اتخاذ القرارات شديدة الخطورة والوصول إلى نتائج لا تتوافق مع واقع الأعمال من هنا أصبح الارتجال مطلباً أساسياً في التعامل مع هذه المشاكل.

المحور الأول منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: يواجه قطاع الكهرباء في العراق العديد من التحديات والتغيرات خصوصاً في ظل ضعف البنية التحتية لمنظومة الطاقة الكهربائية في العراق والتي قد يتطلب الأمر في بعض الحالات الاعتماد على الارتجال من قبل المديرين في هذا القطاع لحل المشاكل من خلال الحلول الآنية السريعة لأن طبيعة الخدمة لا تتحمل التأجيل وتشمل جميع أفراد المجتمع.

ولكي تتغلب المنظمة على الظروف المتغيرة فإن الارتجال يعد أمراً ضرورياً، ويعد الوصول إلى المعلومات في الوقت الحقيقي مطلباً أساسياً.

أما على المستوى الميداني فقد أفرزت المقابلات الشخصية للباحثين أن طبيعة نشاط محطات الكهرباء عينة الدراسة، والوضع الاستثنائي لهذه المحطات في العراق تتطلب من الإدارات الارتجال أو الاجتهاد في اتخاذ بعض القرارات وخصوصاً التقنية منها.

ومن هنا تتمحور فكرة مشكلة الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: (ما مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي من قبل الإدارات في محطات كهرباء المنطقة الشمالية) قيد الدراسة. **ثانياً أهمية الدراسة:** تعد البحوث والدراسات العلمية واحدة من السبل الهامة التي يمكن أن تسلكها المنظمات المعاصرة نحو التطور والبقاء، وتواجه المنظمات تغيرات في البيئة الخارجية تستلزم اجراء دراسات وبحوث لتواكب التغيير والابتعاد عن العزلة، ومن هنا لذا تظهر الأهمية الأكاديمية للدراسة كون الموضوع يستعرض التفاصيل النظرية لأحدث ما تم كتابته من قبل الباحثين حول أبعاد الارتجال التنظيمي.

أما الأهمية الميدانية للدراسة تنبع من كون الارتجال من قبل المديرين مطلباً أساسياً وذلك للاستجابة لبعض المواقف والحالات الاستثنائية التي لا يتوفر فيها الوقت الكافي للتخطيط خصوصاً أن محطات الكهرباء في العراق تشهد ظروفًا غير مستقرة، وتتعرض في عملها للكثير من المشاكل اليومية لأسباب كثيرة، مما قد يؤدي في بعض الحالات إلى توقف المحطات عن توليد الطاقة الكهربائية وهذا يفرض على المديرين الارتجال في عملهم لأن الانتظار في اتخاذ القرار ليس من صالحهم خصوصاً وأن خدمة الكهرباء من أساسيات الحياة اليومية للمواطن. **ثالثاً اهداف الدراسة:**

1. تقديم إطار نظري (مفاهيمي) عن الارتجال التنظيمي من أجل توضيح مفاهيمها وأبعادها.
2. تهدف الدراسة الى قياس مدى التوجه نحو الارتجال التنظيمي في محطات كهرباء الغازية في المنطقة الشمالية.

رابعاً فرضية الدراسة: إن فرضية الدراسة تعتمد بالدرجة الأساس على المشكلة المطروحة في الدراسة، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة فرضية بالآتي:

نظر لطبيعة وظروف عمل محطات توليد الكهرباء فإن الواقع يشير إلى وجود توجه قوي نحو الارتجال من قبل الإدارات في المحطات قيد الدراسة.

خامساً مصادر جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحثان على عدد من المصادر المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الحالية، وعلى النحو الآتي:

1. **المصادر العلمية (النظرية):** اعتمدت الدراسة على مصادر مختلفة والمتمثلة بالأدبيات العربية والأجنبية من رسائل جامعية ودوريات منشورة في مجلات علمية ومواقع شبكة الإنترنت وبحوث ذات علاقة بطبيعة البحث.

2. **البيانات والمعلومات الميدانية:** إذ تم الاعتماد في الجانب العملي على مجموعة من الأدوات لجمعها، وهي:

❖ **المقابلات الشخصية:** وتعد أسلوباً فاعلاً يعتمد على الباحث بقصد جمع المعلومات عن مجتمع وعينة الدراسة، لأنها توفر معلومات ضرورية بصورة مباشرة ودقيقة عن الميدان المبحوث، وقد جرت المقابلات الشخصية مع مديرون الوحدات والشعب واقسام الشؤون الإدارية والبشرية والمالية والمهندسين الفنيين والمستشارين في المحطات قيد الدراسة وقد قام الباحثان بتوزيع (179) استمارة على المديرين في المحطات قيد الدراسة، وتم استرجاع (171) منها. والملاحظ أن نسبة عالية من العاملين في المحطات هم من فئة الذكور إذ بلغ عددهم (160) فرداً، أما فئة الإناث التي وزعت عليهم الاستمارة فقد بلغ عددهم (11) فقط.

❖ **الاستبانة:** وهي الأداة الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وقد طورت الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالدراسة للحصول على مقاييس كان جزءاً منها مقياس جاهز الارتجال التنظيمي، بينما تم تصميم أسئلة الجزء الثاني بالاعتماد على المصادر ذات العلاقة من قبل الباحث، وقد تم اختبارها من قبل مجموعة من المحكمين وقد تضمنت الاستبانة المحاور الآتية:

أ. **المحور الأول:** يشمل البيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة (العمر، التحصيل العلمي، المنصب، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها).

ب. **المحور الثاني:** وكانت على النحو الموضح في الجدول رقم (1).

الجدول (1): توزيع فقرات وأبعاد متغيري الدراسة

ابعاد الارتجال التنظيمي			
الابعاد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات	المصادر
بناء الحل	7	Br1-Br7 (Br1) يمثل السؤال الاول في بناء الحل في استمارة الاستبيان	(حسين، 2015: 7) (سعيد، 2021: 103)
الحدس	7	Im8-Im14 (Im8) يمثل السؤال الثامن في الحدس في استمارة الاستبيان	(حسين، 2015: 8) (سعيد، 2021: 103)
الابداع	7	Cr15-Cr21 (Cr15) يمثل السؤال الخامس عشر في الابداع في استمارة الاستبيان	(حسين، 2015: 9) (سعيد، 2021: 103)
التكيف	5	Ad22-Ad26 (Ad22) يمثل السؤال الثاني والعشرون في التكيف في استمارة الاستبيان	(حسين، 2015: 9) (الذبحاوي وشعلان، 2019: 429)

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا إلى الدراسات السابقة التي تطرقت الى الارتجال التنظيمي.
أما عدد الاستثمارات التي وزعت على المحطات قيد الدراسة فقد بلغت (171) استثمارة موازعة على المحطات وتم التوزيع حسب اعداد المديرين الموجدين في المحطات كما موضح في الجدول (2)

الجدول (2): عدد الاستثمارات الموزعة في المحطات عينة الدراسة

اسم المحطة	عدد الاستثمارات الموزعة
محطة كهرباء القيارة الغازية	45
محطة كهرباء المنصور الغازية	45
محطة كهرباء الشرقية الغازية	25
محطة كهرباء بيجي الاولى الغازية	26
محطة كهرباء بيجي الثانية الغازية	30

المصدر: من اعداد الباحثان.

- سادساً. **مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة بمحطات كهرباء المنطقة الشمالية وشملت محطات (القيارة، المنصور، الشرقية، بيجي الاولى، بيجي الثانية) وتركزت عينة الدراسة على مديرين الوحدات والشعب والأقسام والمستشارين في المستويات الادارية كافة بعدهم المسؤولين عن اتخاذ القرار، إن اختيار ميدان الدراسة تعد من أهم خطوات انجاز الدراسة، واختبار فرضياتها. خصوصاً وإن الاختيار يجب ان يكون وفق أسس علمية وبما يتناسب مع موضوع الدراسة ومشكلتها. لقد جاء اختيار الباحث لمحطات كهرباء الغازية في المنطقة الشمالية للأسباب الآتية:
1. إن قطاع الكهرباء هي من اهم القطاعات الخدمية التي ترتبط بالحياة اليومية للمواطن، لكون خدمة الكهرباء من مستلزمات الحياة اليومية.
 2. يعاني قطاع انتاج الكهرباء وكما هو معلوم للجميع الكثير من المشاكل في العراق، وإجراء هذه الدراسة في هذه المحطات قد تسهم في معالجة جزء من هذه المشاكل وخصوصاً المتعلقة بالجوانب الادارية إلى حد ما.
 3. إن ادارات محطات انتاج الطاقة الكهربائية تواجه في أحيان كثيرة مشاكل أو مواقف طارئة تتطلب منها الارتجال والمبادرة في الممارسات الإدارية لذلك فقد كانت ميدانا جيدا للدراسة الحالية.
- سابعاً. خصائص عينة الدراسة:** للتعرف على خصائص أفراد العينة المبحوثة من حيث (العمر، التحصيل العلمي، المنصب، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها)، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف تلك الخصائص، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.
- الجدول (3):** خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والوظيفية

العمر											
أكثر من 50 سنة		41 - 50 سنة		31 - 40 سنة		25 - 30 سنة					
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
22	12.86	67	39.18	63	36.84	19	11.11				
التحصيل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم في		إعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	14	8.18	4	2.33	108	63.15	19	11.11	26	15.20
المنصب											
مستشار		مدير قسم		معاون مدير قسم		مدير شعبة		مدير وحدة			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	3.50	45	26.31	18	10.52	57	33.33	45	26.31		
عدد سنوات الخدمة											
أكثر من 15 سنة		11 - 15 سنة		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات					
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
68	39.76	45	26.31	30	17.54	28	16.37				
عدد الدورات التدريبية											
أكثر من 20 دورة		16 - 20 دورة		11 - 15 دورة		6 - 10 دورة		1 - 5 دورة		لا يوجد	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
26	15.20	19	11.11	25	14.62	40	23.39	52	30.40	9	5.26

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXcel).

ويتضح من نتائج الجدول رقم (3) ما يأتي:

أ. **العمر:** تبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية المحصورة بين (41-50 سنة) بنسبة (39.18%)، ويليهما الفئة العمرية المحصورة بين (31-40 سنة) بنسبة بلغت (36.84%)، ويليهما (أكثر من 50 سنة) بسبب إحالة الأعمار الكبيرة إلى التقاعد بنسبة بلغت (12.86%) وأخيراً جاءت الفئة العمرية (25-30 سنة) بنسبة (11.11%) بسبب توقف العينات من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، وتشير تلك النتيجة إلى أن أعمار أغلب أفراد العينة في المحطات عينة الدراسة محصورة ما بين (30-50 سنة) بنسبة إجمالية بلغت (76.02%)، مما يشير إلى امتلاك تلك المحطات قدرات بشرية فنية قادرة على الارتجال التنظيمي.

ب. **التحصيل العلمي:** فقد تبين أن الجزء الأكبر من أفراد العينة هم ممن يحملون شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (63.15%)، ثم الأفراد الذين لديهم شهادة اعدادية بنسبة (15.20%) بالتساوي، ويليهم حملة شهادة دبلوم فني بنسبة (11.11%) بالتساوي، ثم الذين يحملون شهادة ماجستير بنسبة (8.18%) بالتساوي، وأخيراً الأفراد من حملة شهادة دبلوم عالي بنسبة (2.33%) بالتساوي ونلاحظ أن حملة شهادة الدكتوراه لم تمثل أي نسبة ضمن أفراد عينة الدراسة وذلك بسبب عدم حاجة المحطات قيد الدراسة إلى شهادة الدكتوراه في عملها، وتشير تلك النتائج إلى أن غالبية المدراء في المحطات المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس.

ج. **المنصب:** بلغت أعلى نسبة مئوية (33.33%) للمنصب الوظيفي مدير شعبة، ويليهما مدير قسم ووحدة بنسبة (26.31%) بالتساوي، ويليهما منصب معاون مدير قسم بنسبة (10.52%)، وأخيراً يأتي ما نسبتهم (3.50%) ممن هم بمنصب مستشار، وتشير تلك النتائج إلى طبيعة التنظيم الإداري المتبع في المحطات في توزيع المهام والمناصب.

د. **عدد سنوات الخدمة:** أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة والبالغ نسبتهم (39.76%) لديهم سنوات خدمة (أكثر من 15 سنة)، ثم يليها ما نسبتهم (26.31%) للذين سنوات خدمتهم (11-15 سنة)، ثم يليها ما نسبتهم (17.54%) للذين سنوات خدمتهم (5-10 سنة)، وأقلها نسبة (16.37%) لسنوات الخدمة (أقل من 5 سنة)، وتشير تلك النتائج إلى أن غالبية خبرات العاملين محصورة ما بين (11 وأكثر من 15 سنة) بنسبة إجمالية (66.08%)، مما يشير إلى تراكم الخبرات والمعرفة والقدرات لدى المديرين العاملين في المحطات المبحوثة.

هـ. **عدد الدورات التدريبية:** تبين أن غالبية أفراد العينة هم ممن لديهم عدد دورات (1-5) دورات إذ بلغت نسبتهم (30.40%)، وتليهم الأفراد الذين لديهم (6-10) دورات وبلغت نسبتهم (23.39%). أما الأفراد الذين لديهم أكثر من (20) دورة فقد بلغ نسبتهم (15.20%). في حين كانت نسبة الأفراد الذين لديهم عدد دورات (11-15) دورة (14.62%)، ويليهما الأفراد الذين لديهم عدد دورات (16-20) دورة حيث بلغت نسبتهم (11.11%). وأخيراً فإن الأفراد الذين لم يشاركوا في أي دورة فقد بلغت نسبتهم (5.26%) وتشير تلك النتائج إلى أن غالبية المديرين في المحطات قد شاركوا بدورات تدريبية.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. **الارتجال التنظيمي:** إن الارتجال التنظيمي هو عملية عفوية وغير مدروسة وتعتمد على خبرة ومهارة وثقافة المرتجل يهدف إلى الاستجابة للازمات وتوجيه العمل بطريقة تلقائية، ويضيف قيمة المنظمة ويحسن من قدرات أعضاء المنظمة على فهم البيئة والتكيف معها لاتخاذ قرارات سريعة

في الوقت المناسب، فقد عرفها (Ibrahim et al., 2018: 3) بأنها التقارب المتعمد والموضوعي لعملية التخطيط والتنفيذ للتغلب على الظروف المتغيرة وحالات عدم التأكد التي تواجه المنظمات باستخدام المعلومات المتاحة والموارد الموجودة تحت تصرفهم، وأشار (Cunha & Clegg, 2019: 2) أنها تصميم وتنفيذ نتاج تنظيمي جديد للتعامل مع البيئات المضطربة لحل المشكلات العاجلة ويمثل نوعاً من العمل غير المخطط له تصميم جديد متعمد لذلك استبعاد التغيير العشوائي بحيث لا يتم عدّ كل الإجراءات غير المخطط لها ارتجالاً، وأكد (al Issa, 2020: 5) أنها عملية إبداعية ومدروسة تركز على تكيف عمليات المنظمة مع بيئة الأعمال المضطربة سريعة التغيير ويعالج المشكلات في الوقت المناسب من خلال تقديم حلول إبداعية بالاعتماد على الموارد المتاحة، وأشار (Malucelli et al., 2021:3) أنها تطبيق النظريات للخروج والبت في بدائل التنفيذ الموجودة لحل مشاكل محددة على الفور عندما تكون الموارد شحيحة مع عدم وجود قدرة تخطيطية والقليل من الوقت للحصول على الموارد عند تحديد حاجتها.

ثانياً. أبعاد الارتجال التنظيمي: يعد الارتجال التنظيمي من الأنشطة التنظيمية التي تحتاج إلى قدرات عقلية عالية كذلك يحتاج تطبيقه إلى تحديد أبعاده لذلك قدم الباحثون إسهامات عدة لوصف أبعاد الارتجال التنظيمي تبعا للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين إذ يعد تحديد أبعاد الارتجال التنظيمي محط اهتمام من قبل العديد من الأدبيات المعاصرة لذلك اختلفت وجهات النظر فيها نتيجة اختلاف ميادين الدراسة والغرض منها ويوضح الجدول رقم (4) مجموعة من الأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثين.

الجدول (4): أبعاد الارتجال التنظيمي

الدراسات	بناء الحل	الحدس	التكيف	الابتكار	الإبداع	التعلم التنظيمي	الفرصة	إدراك المخاطر	العفوية	إعادة التشكيل
Cunha&kamocte,1999	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Moorman&Bassoff&miner,2001	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Leybourne,2002	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Baker,2003	✓	✓	✓	✓	✓					
Hmieleski, Corbett,2006	✓	✓			✓					
A.Leybourne, 2009	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Kamoche et al.2005&vuckic,2012	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Kung, 2015			✓		✓					✓
سعيد، ٢٠٢١	✓	✓			✓			✓		
Malucelli et al. 2021	✓	✓	✓	✓	✓					
Gojny-Zbierowska & Zbierowski, 2021	✓		✓		✓					
مجموع تكرارات كل بعد من الأبعاد	7	8	10	7	11	4	1	2	1	1

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الارتجال التنظيمي.

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث التي عرضت أبعاد الارتجال التنظيمي ولتحقيق الغرض من الدراسة تم اعتماد مجموعة من أبعاد الارتجال التنظيمي وهي التي اتفق معظم الباحثين حولها، فضلا عن أن الأبعاد التي تم اختيارها هي الأقرب إلى موضوع الدراسة وميدانها.

أولاً. بناء الحل: وهي طريقة استخدام الموارد المتوفرة لتحقيق النجاح للمنظمة بالاستفادة العملية من الموارد التنظيمية المتوفرة بسهولة وتطبيقها بطريقة تعتمد على الإطار العام للمنظمة وتحقق حل للمشكلة. أن آلية انشاء بناء الحل هو انشاء مخزون من المواد غير المتجانسة والموارد غير المادية التي تم جمعها قبل بناء حل في مواجهة حاجة معينة، ويأخذ بناء الحل قيمة الموارد ويعيد تجميعها وفق ترتيب جديد والذي يتم تطبيقه لتلبية الحاجة ولكن قد يتم لاحقاً فك تجميعها في محفظة جديدة لأغراض جديدة، ويشير بناء الحل بعدم وجود طريقة مثالية واحدة للقيام بحل المشكلة، والمقياس الوحيد لمدى ملائمة طريقة معينة هو ما إذا كانت تحل مشكلة معينة بفعل استخدام الموارد المتاحة في متناول اليد بطريقة إبداعية وابتكار موارد من المواد المتاحة (Klein et al., 2015: 5). إذا بناء الحل يركز على استخدام الموارد المتوفرة وتحديدًا عند عدم وجود متسع من الوقت للحصول على الموارد المناسبة، وعندما يكون هناك قيود على تنفيذ المشروع بالموارد الحالية، ويلاحظ أنه في بناء الحل يتزامن التخطيط والتنفيذ مع الوقت نتيجة عدم وجود قدرة تخطيطية مسبقاً لحل المشاكل التي نتجت عن التغيير في بيئة الأعمال ومقدار قصير من الوقت للحصول على الموارد عند الحاجة إليها (Malucelli et al., 2021: 5-6). ان مفهوم بناء الحل يستخدم للإشارة إلى بناء الحل الاجتماعي وريادة الأعمال الفنية، ان أهمية بناء الحل تظهر من خلال وجود عناصر رئيسية بما في ذلك: رفض التقيد بالقيود والارتجال وخلق القيمة الاجتماعية ومشاركة أصحاب المصلحة والإقناع (Gojny-Zbierowska & Zbierowski, 2021: 5).

وتتبع أهمية بناء الحل من أنها تساعد المنظمة على التعامل مع السياقات والموارد النادرة وطريقة جديدة وابداعية لجلب الموارد وتجميعها ونشرها، وتظهر أهمية بناء الحل انها تساعد على التعامل بشكل مناسب مع السياقات المضطربة إذ يمكنه تسريع تطوير خدمة جديدة (Reypens et al., 2021: 4).

ثانياً. الحدس: وهي محاولة عفوية لحل مشكلة وظاهرة معرفية يتردد صداها مع الارتجال ويوجه العمل على مشكلة ما بطريقة عفوية (Klein et al., 2015: 4). أن الحدس هو جزء من الارتجال لكن الارتجال يمكن أن يحدث دون استخدام الحدس في هذا المعنى الحدس هو مدخل آخر محتمل لعملية الارتجال ومدى استخدام الإدارة العليا للشعور الغريزي في اتخاذ القرارات البديهية والمعرفة والخبرة المكتسبة سابقاً والذي يمكن متخذ القرار من الإحساس بالفرص والتهديدات المحيطة بالقرار، وبناءً على هذه الإحساس يشرع صانع القرار البديهي في اتخاذ قرار استراتيجي عالي الجودة ويكون جديد وموجهة نحو العمل (Tabesh & Vera, 2020: 9). ويُنظر إلى الحدس بعده خبرة مؤتمنة أي المعرفة التي نتجت من المعالجة السريعة للمعلومات والتي تؤكد على المهارات والممارسة والخبرة التي تستند إلى تطوير الحدس بينما في حالات يكون الحدس "كثلياً" ويؤكد على الابتعاد عن الممارسات السابقة (Samba et al., 2019: 4). وفي هذا السياق أن التفكير البديهي يرتبط ايجاباً بالارتجال أما الحدس يتضمن وعياً وخبرة عميقة بالحالة، ويعتمد اتخاذ القرار البديهي على القدرة للاستماع إلى هذه الرسائل مثل الصور أو التغريدات وفك تشفيرها،

وكشفت الدراسات التي أجريت على الحدس من قبل فرق الإدارة العليا أن اتخاذ القرار البديهي يمكن أن يسهل اتخاذ قرارات استراتيجية أسرع في ظل عدم اليقين أو يعزز الحدس لصنع القرار عالي الجودة لأن الحدس يمكن أن يسهم في المشكلات التي تحركها التحيزات المعرفية (Hughes et al., 2018: 4). حيث يمثل الحدس إحساس داخلي وقدرة فطرية لدى للفرد ويستند على قدرة الفرد على التعامل مع المشاكل والتحديات في بيئة الاعمال إذ يعتمد الفرد في حدسه على المهارات والخبرات والمعارف والتبصر والفراسة التي يمتلكها لاتخاذ قرارات سريعة لحل المشكلات (Concordet & Haeussler, 2018: 242). وأن الحدس يجعل الفرد قادر على فهم الأمور حوله مما لا يفسره العقل والمنطق وبذلك فانه يمثل القدرة التي لا يستطيع الافراد الذين يتميزون بالذكاء على اكتسابها ويركز على الخبرة الناضجة والمعاشية في بيئة الاعمال التي تجعل الفرد يتوجه نحو بناء خبراته ومعارفه إن هذه القدرة تجعله قادر على تنفيذ قرارات المرتجل القائمة على أساس الخبرات والمعارف (Triantafyllidis & Papageorgiou, 2018: 3).

ثالثاً. الإبداع: يعكس الإبداع الاستعداد والتجريب لاحتضان الحلول والأفكار الجديدة في ظل عدم اليقين وضغط الوقت، ويرتبط الإبداع بعلاقات قوية مع الارتجال لغرس الممارسات الإبداعية في تطوير الإستراتيجية ويضع المستهلك في صميمه (Hughes et al., 2020: 489). إن الإبداع يمثل مدى قدرة الأفراد على إنتاج حلول جديدة في ظل ظروف معقدة من خلال إعادة تجميع الموارد المتوفرة حيث يبحث الأفراد عن فرص لإظهار ابداعاتهم، ويعد الإبداع القدرة على العمل والتفوق تحت الضغط البيئي المعقد، وفي البيئات غير مؤكدة وسريعة التغير يميل الأفراد المبدعون إلى الارتقاء إلى مستوى الأداء الأفضل تحت الضغط البيئي (Gojny-Zbierowska & Zbierowski, 2021: 4). إن الإبداع هو محاولة تطوير شيء جديد ومفيد للمشكلة غير مخطط لها باستخدام الموارد المتوفرة في تلك اللحظة، وهي عملية وصفت بأنها بناء الحل، وقد تم ذكر الإبداع وبناء الحل مع الحدس على أنهما مترابطان، وقد تبين أن الإبداع جزء من بناء الحل والحدس بحيث يمكن للفرد إنشاء المزيد من الحلول بالموارد المتوفرة ويستخدم الإبداع مع الحدس عند استخدام الإجراءات الروتينية والمعرفة لحل المشاكل الفريدة أن الفعل الارتجالي قد يكون جديداً وتم القيام به من قبل ولكن ليس من قبل الفرد المحدد أو في حالة محددة كما يتم التخطيط للإبداع من أجل استخدام الموارد الملائمة الحالة (Research & Vuckic, 2012: 16). وهناك العديد من الخصائص المهمة للشخص الإبداعي وهي (الفضول والمعرفة والعمل الجاد، والمخاطرة، والدافع الجوهري، والخيال) وكذلك الظروف البيئية (وقت الفكرة، والسلامة والثقة، والتوازن بين الحرية والقيود) والمكونات الداخلية، بما في ذلك العمليات ذات الصلة بالإبداع، والتحفيز اللازم للإبداع، وبالتالي يمكن تعديل الإبداع البشري من خلال التفاعلات بين العملية ذات الصلة بالإبداع والبيئة المرتبطة بها (Bereczki & Kárpáti, 2021: 2). وبالمقارنة مع الأفراد ذوي الإبداع المنخفض، فإن الافراد الذين يتمتعون بإبداع عالٍ هم أكثر انفتاحاً على التجارب الجديدة ولديهم ثقة بالنفس وطموح ودوافع جوهريّة وخبرات ومعارف تمنحهم القدرة على الإبداع (Daikoku et al., 2021: 2). إن الإبداع يتكون من مستويات متعددة: آليات علم الأعصاب، والمكونات المعرفية والعاطفية، والسلوك الفردي والجماعي والجوانب الاجتماعية والثقافية، ولكي يكون الفرد مبدعاً يجب أن يكون أفكاراً ذات فاعلية عالية في مجال الاهتمام، ولا يتطلب الإبداع بالضرورة أهدافاً مسبقاً حيث يستكشف

الفرد مساحة مفاهيمية بحرية وإيجاد نتيجة لم يتم البحث عنها في الصدفة، ويمكن أن يكون الإبداع موجهاً نحو الهدف كما هو الحال في حل المشكلات الإبداعية (2: Corazza et al., 2021).

رابعاً. التكيف: هناك حاجة كبيرة للارتجال التنظيمي يمكن أن تستخدمها المنظمات للتكيف مع البيئات المضطربة التي تحدث فيها أحداث فريدة ومفاجئة، وفي الوقت نفسه تسهم الإجراءات المتسارعة من قبل المديرين التنفيذيين في تفاقم خطورة المشاكل، إن القيام بالقليل من الإجراءات وفقدان السيطرة على المشاكل يمكن أن يلحق أضراراً كبيرة بالمنظمة خصوصاً عندما تتدفق المعلومات بسرعة عبر وسائل الإعلام والإنترنت، لهذه الأسباب أن التكيف يعني أن المنظمات بحاجة إلى خطط ولكن يجب أن تدرك أن هذه الخطط يجب أن تتكيف مع الظروف الاستثنائية، لقد ثبت أن الارتجال مفيد في الأوقات المعقدة والاضطرابات من خلال السماح للمديرين التنفيذيين بإكمال الخطط العامة بممارسات حساسة محلياً (202: Mendonça et al., 2004). لا ينبغي للمنظمات أن تخطط ببساطة لاستبدال الارتجال بالتخطيط ولكن بدلاً من ذلك يجب أن تجد طرقاً لتكون قادرة على الانخراط بشكل متناقض مع الهيكل التنظيمي المعقد والتنبؤ والتحكم من خلال الارتجال، ويستلزم الارتجال القدرة على تكيف الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية في الوقت الفعلي، أن الارتجال لا يقدم الكثير من التغيير في الاستجابة للأحداث المتغيرة ولكن الانفتاح المتعمد على الأنماط والتجارب الأخرى التي تولد الإبداع من خلال الاستجابات لتجربة الأحداث الجارية تصبح العمليات الارتجالية مصدراً للتعامل مع الظروف المستقبلية وبروتينها (3: Cunha & Clegg, 2019). ويكمل الارتجال الإجراءات التقليدية المخططة ويساعد المنظمات على تكيف نفسها للاستجابة للفرص والتهديدات والاستجابة للأزمات، وقد أظهرت الدراسات أن الارتجال التنظيمي إذا تمت إدارته بشكل غير مناسب سيؤدي إلى نتائج سلبية مثل الأنشطة غير المنسقة، والموارد المستنزفة (3: Du et al., 2019) و(5: Teoh et al., 2012).

إن التكيف يعني أن المديرين التنفيذيين يرتجلون عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن إدارتها من خلال الإجراءات الروتينية والخطط المتاحة في هذا الصدد يمكن أن تكون الإجراءات الروتينية والخطط الإستراتيجية أن تعرقل الإبداع والمرونة والتكيف وتطوير المنظمة لخطط قابلة للتكيف (5: al Issa, 2020). أن التكيف هو سرعة الاستجابة للمواقف غير المتوقعة أو التهديدات الخطيرة أو المواقف التي يكون فيها المديرين التنفيذيين ضحية لضغوط الوقت لاتخاذ إجراءات سريعة للاستجابة لهذه الأحداث، ويشير عدم اليقين إلى مواقف غير محددة وغير متوقعة مع نتائج لا يمكن توقعها يحتاج المديرين التنفيذيين إلى استراتيجيات وإرشادات للاستجابة للمواقف ولاتخاذ القرارات وتنفيذها في مثل هذه الأوقات المضطربة وغير المؤكدة ويتطلب التكيف بعض المكونات الرئيسية للتعامل مع هذه المواقف وهي سرعة اتخاذ القرار السريع وعمليات إعادة نشر الموارد والمرونة في التعامل مع الموقف وتغييرات إستراتيجية جذرية (486: Hughes et al., 2020)، وفي البيئات المعاصرة المضطربة والمتغيرة باستمرار من الصعب التنبؤ بنتائج إجراء ما وبالتالي يتطلب التخطيط للأهداف التنظيمية ووظائف الأعمال مسبقاً واستخدام الارتجال في عملية التحسين من أجل التكيف مع البيئات المتغيرة وردم الفجوة بين المخطط والفعلي (7: Gojny-Zbierowska & Zbierowski, 2021).

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

وصف وتشخيص أبعاد الارتجال التنظيمي: يتضح من الجدول رقم (5) ان (74.51%) من إجابات المبحوثين تتفق على الفقرات الخاصة ببعء بناء الحل وبوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف المعياري مقداره (0.94)، في حين بلغت نسبة الاجابات التي لم تتفق مع الفقرات (7.57%).

وما يدعم هذه النسبة هي الفقرة (Br6) والتي تنص على أن إدارة المحطات تثق بقدراتها في تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة منها، إذ بلغت نسبة الاتفاق (77.8%) وبوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف المعياري مقداره (1.02). في حين كانت نسبة الإجابات التي لم تتفق مع فقرات البعد (7.57%)، وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الاتفاق على البعد.

أما البعد الآخر من أبعاد الارتجال التنظيمي وهو الحدس، وكما يشير الجدول رقم (5) فقد بلغت نسبة الاتفاق على فقرات هذا البعد (75.51%)، وجاءت النسبة بوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.84). وما يدعم هذه النسبة نسبة الاتفاق على الفقرة (Im7) والتي تنص على أن إدارة المحطات تعتمد على ما تمتلكه من قدرات للارتجال في اتخاذ القرار، حيث بلغت نسبة الاتفاق (79.5%) وبوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف المعياري مقداره (0.80). في حين كانت نسبة الإجابات التي لم تتفق مع فقرات البعد (4.01%)، وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الاتفاق على البعد.

أما البعد الآخر من أبعاد الارتجال التنظيمي وهو الابداع، وكما يشير الجدول رقم (5) فقد بلغت نسبة الاتفاق على فقرات هذا البعد (71.45%)، وجاءت النسبة بوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.90). وما يدعم هذه النسبة نسبة الاتفاق على الفقرة (Cr2) والتي تنص على أن إدارة المحطات تبحث باستمرار عن الحلول البديلة المختلفة غير التقليدية نتيجة امتلاكها الجرأة بطرح الأفكار المبدعة، حيث بلغت نسبة الاتفاق (74.3%) وبوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف المعياري مقداره (0.88). في حين كانت نسبة الإجابات التي لم تتفق مع فقرات البعد (6.65%)، وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الاتفاق على البعد.

أما البعد الأخير من أبعاد الارتجال التنظيمي وهو التكيف، وكما يشير الجدول رقم (5) فقد بلغت نسبة الاتفاق على فقرات هذا البعد (70.16%)، وجاءت النسبة بوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.97). وما يدعم هذه النسبة نسبة الاتفاق على الفقرة (Ad2) والتي تنص على أن إدارة المحطات تستجيب لظروف العمل المختلفة على نحو جيد من خلال القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة متجددة، حيث بلغت نسبة الاتفاق (75.4%) وبوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف المعياري مقداره (0.90). في حين كانت نسبة الإجابات التي لم تتفق مع فقرات البعد (9.68%)، وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الاتفاق على البعد.

خلاصة القول أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Br1-Ad5) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (72.90%)، في حين شكّل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات نسبة (6.97%)، فيما بلغت نسبة المحايدون (20.09%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدره (0.91)، مما يشير إلى أن اتجاه إدارة المحطات قيد الدراسة كان ايجابيا تجاه ممارسات الارتجال التنظيمي إذ نجد أن لدى المديرين القدرة على بناء الحل كأحد ممارسات الارتجال التنظيمي كذلك تتوفر لديهم قدرة الحدس من خلال اكتشاف أوجه

القصور والضعف في الأشياء والقدرة على الملاحظة الدقيقة لما يحدث حولهم والتركيز على التفاصيل داخل الإطار العام، ومن حيث الإبداع فلدَى المدراء القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة لتطوير العمل واستنتاج العلاقات الجديدة والربط بين الظواهر المختلفة ولا يترددون في عرض أفكارهم عندما تكون غريبة، ومن حيث التكيف حيث نجد أن لدي المديرين القدرة على العمل مع الظروف المختلفة على نحو جيد من خلال القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة متجددة وإقامة فروع متعددة لتنوع الخدمات المقدمة للتكيف مع البيئة الخارجية من خلال وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمة المقدمة.

الجدول (5): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغير " الارتجال التنظيمي " n=171

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الأبعاد	المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.90	3.97	1.8	3	4.1	7	19.3	33	44.4	76	30.4	52	Br1	بناء الحل
0.96	3.83	3.5	6	5.8	10	17.5	30	49.7	85	23.4	40	Br2	
0.88	3.89	2.3	4	3.5	6	19.9	34	50.9	87	23.4	40	Br3	
0.93	3.87	2.3	4	4.7	8	22.8	39	43.9	75	26.3	45	Br4	
0.97	3.97	2.3	4	5.8	10	17.0	29	41.5	71	33.3	57	Br5	
1.02	3.98	3.5	6	6.4	11	12.3	21	43.3	74	34.5	59	Br6	
0.92	4.02	1.2	2	5.8	10	16.4	28	42.1	72	34.5	59	Br7	
0.94	3.93	7.57				17.88		74.51				المؤشر الكلي للبعد	
0.86	4.03	1.8	3	1.8	3	19.3	33	45.6	78	31.6	54	Im1	الحدس
0.82	3.95	1.2	2	2.9	5	20.5	35	49.7	85	25.7	44	Im2	
0.91	3.88	2.3	4	4.1	7	21.1	36	47.4	81	25.1	43	Im3	
0.86	4.02	2.3	4	1.2	2	18.7	32	47.4	81	30.4	52	Im4	
0.80	3.90	1.2	2	2.3	4	23.4	40	50.9	87	22.2	38	Im5	
0.80	3.98	0.0	0	2.9	5	24.0	41	44.4	76	28.7	49	Im6	
0.80	4.04	0.6	1	3.5	6	16.4	28	50.3	86	29.2	50	Im7	
0.84	3.97	4.01				20.48		75.51				المؤشر الكلي للبعد	
0.88	4.02	1.2	2	4.7	8	16.4	28	46.2	79	31.6	54	Cr1	الابداع
0.88	3.95	1.8	3	3.5	6	20.5	35	46.2	79	28.1	48	Cr2	
0.96	3.83	1.8	3	7.6	13	22.8	39	41.5	71	26.3	45	Cr3	
0.93	3.84	2.3	4	4.1	7	26.3	45	40.9	70	26.3	45	Cr4	
0.88	3.85	1.2	2	5.8	10	22.8	39	46.2	79	24.0	41	Cr5	
0.84	3.85	1.2	2	4.7	8	22.8	39	50.3	86	21.1	36	Cr6	
0.90	3.89	6.65				21.93		71.45				المؤشر الكلي للبعد	
0.94	4.03	2.3	4	4.7	8	14.6	25	43.9	75	34.5	59	Ad1	التكيف
0.90	3.96	1.2	2	5.8	10	17.5	30	46.2	79	29.2	50	Ad2	
1.04	3.82	4.7	8	6.4	11	17.5	30	44.4	76	26.9	46	Ad3	
1.01	3.64	2.9	5	9.9	17	27.5	47	38.6	66	21.1	36	Ad4	
0.96	3.74	2.3	4	8.2	14	23.4	40	44.4	76	21.6	37	Ad5	
0.97	3.84	9.68				20.1		70.16				المؤشر الكلي للبعد	
0.91	3.90	6.97				20.09		72.90				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

إن كل أساس بحثي يتطلب القيام بمراجعة أولية للبحوث العلمية ذات العلاقة، لأن هذه المراجعة تكشف عن الخصوصية التي سيتبنّاها الباحث في تحديد توجهاته، وبناءً على هذه المراجعة فإن برنامج (Smart PLS) هو أحد البرامج الاحصائية التي تتعامل مع التوجهات النظرية الجديدة للتأكد من صدق وثبات الفرضيات المشتقة فضلاً عن التعامل الموثوق مع العينات الصغيرة (≤ 100) وهو ما دفعنا بالدرجة الأولى لاستخدامه على خلاف حزمة (Amos) التابعة لبرنامج (SPSS)، ووفقاً لهذا البرنامج فإن صدق النظرية يتطلب تقييم النموذج القياسي (Assessment of Measurement Model).

تقييم النموذج القياسي: إن أي أساس بحثي يتطلب بداية اختبار النموذج القياسي للبحث والمتمثل باختبارات الصدق والثبات لأسئلة البحث والتأكد بداية من قدرة البيانات على قياس الشيء التي بنيت من أجله الصدق (Validity)، فضلاً عن القدرة على القياس تحت عدة ظروف (Reliability) من خلال الاعتماد على قياس صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity):

1. **صدق التقارب (Convergent Validity):** يتطلب تحليل صدق التقارب اتباع ثلاثة أساليب للكشف عن الصدق والثبات الذي يتمتع به النموذج القياسي في تفسير المراد منه، وهذه الأساليب هي (ثبات التركيب Composite Reliability - ومعامل التباين المستخرج Average variance extracted - وكرونباخ الفا Cronbach's Alpha) وبعد إجراء التحليل ضمن برنامج (Smart PLS) فقد ظهرت النتائج كما في الجدول رقم (6).

الجدول (6): صدق التقارب لنموذج البحث $n=171$

ت	المتغيرات	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين المستخرج Average Variance Extracted	كرونباخ الفا Cronbach's Alpha
	معياري المقارنة	> 0.70	> 0.50	> 0.70
ابعاد الارتجال التنظيمي				
5	بناء الحل (Br)	0.901	0.566	0.871
6	الحدس (Im)	0.902	0.568	0.872
7	الابداع (Cr)	0.890	0.576	0.852
8	التكيف (Ad)	0.890	0.619	0.846

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (Smart PLS).

ومن متابعة الجدول أعلاه، يتبين الحصول على صدق تقارب عالٍ من خلال الاختبارين أعلاه، أي أن معامل الثبات المركب والذي تتراوح قيمه بين (0 و 1) تشير إلى درجات عالية من الثبات والتي تعد مقبولة عندما تكون (0.70) أو أعلى (Hair et al., 2017) وبالتالي فإن جميع قيمه ضمن الحدود المقبولة. أما بالنسبة لمؤشر معدل التباين المستخرج فيظهر الجدول أعلاه بأن جميعها تجاوزت الحدود المقبولة (0.50).

أما فيما يتعلق بمعامل كرونباخ الفا المبينة في الجدول رقم (6) إذ أظهرت نتائجها وجود ثبات عالٍ لفقرات مقياس الدراسة، إذ تراوحت نتائجها بين (0.80-0.90) وبالمقارنة مع ما أورده

(Sarstedt & mooii, 2014) أن قيمة معامل كرونباخ الفا يجب ان تكون أكبر من (0.70). مما يعني الحصول على الصدق العالي ضمن هذا الاختبار.

2. **الصدق التمييزي (Discriminant Validity):** ويشير إلى تباعد الأسئلة لمتغير ما بشكل منطقي وعدم تكرارها وتداخلها مع متغيرات أخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبارين، يتمثل الأول بـ (Loading Cross) الذي يقيس أن السؤال المحدد يقيس المتغير الذي بنى من أجله، ولا يقيس متغيرات أخرى، وقد كانت نتائجه إيجابية جميعاً (Hair et al., 2014). بينما يتمثل الثاني بالارتباط ما بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation) الذي يمكن الحصول عليه وفق معيار (Fornell & Larker, 1981) وكالاتي:

أ. مؤشر (Outer Loading): يشير مؤشر (Outer Loading) إلى التشبع الخارجي لفقرات البعد وكما موضح في الجدول رقم (7)، والتي تكون معنوية عند درجة تشبع (0,60)، في حين إذا كان التشبع اقل من (0.40) فيتم حذف الفقرة. فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الفقرات التي درجة تشبعها (0.60) فأكثر، في حين تم الغاء الفقرات التي تشبعها أقل من ذلك. وبالتالي فإن جميع التشبعات الخارجية لفقرات المقياس هي أكبر من الحدود الدنيا والتي حددها (hair et al., 2010) حيث تجاوزت أغلبها القيم المعنوية للتشبع كما في الجدول رقم (7). عليه فإن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ملائمة لأجراء التحليلات الإحصائية باستثناء التي تم حذفها.

الجدول (7): التشبع الخارجي n=171

Loading	المتغيرات	ت
بناء الحل (Br)		
0.619	Br1	
0.716	Br2	
0.798	Br3	
0.750	Br4	
0.808	Br5	
0.826	Br6	
0.729	Br7	
الحدس (Im)		
0.744	Im1	
0.790	Im2	
0.782	Im3	
0.813	Im4	
0.782	Im5	
0.681	Im6	
0.671	Im7	
الابداع (Cr)		
0.772	Cr1	
0.754	Cr2	
0.788	Cr3	
0.790	Cr4	

ت	المتغيرات	Loading
	Cr5	0.791
	Cr6	0.648
التكيف (Ad)		
	Ad1	0.759
	Ad2	0.864
	Ad3	0.770
	Ad4	0.742
	Ad5	0.793

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج (Smart PLS).

ب. مصفوفة الارتباط: يبين هذا الاختبار أن أي متغير يجب أن يكون ارتباطه مع نفسه أعلى من ارتباطه مع أي متغير آخر حتى يتميز بالثبات، فمثلاً بعد التكيف كانت ارتباطها مع نفسها بنسبة (78%) وهي أعلى من جميع قيم الارتباط مع المتغيرات الأخرى ضمن نفس العمود أو الصف، فضلاً عن المتغيرات الأخرى التي ارتبطت مع نفسها بدرجة عالية جداً وكما موضح في الجدول رقم (8). وبالتالي يُعد ذلك مؤشراً هاماً للانتقال إلى اختبار الفرضيات.

الجدول (8): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة $n=171$

الابعاد والمتغيرات	التكيف	بناء الحل	الابداع	الحدس
التكيف	0.787			
بناء الحل	0.518	0.752		
الابداع	0.574	0.547	0.759	
الحدس	0.614	0.705	0.589	0.754

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج (Smart PLS).

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات:

1. إن اتجاه إدارات المحطات المبحوثة كان ايجابيا نحو ممارسات الارتجال التنظيمي في الظروف الطارئ والأزمات التي تحصل في المحطات.
2. لدى المديرون القدرة على بناء الحل كأحد أبعاد الارتجال التنظيمي، وتبنى إدارات المحطات العمل خارج الخطة الموضوعية بالاستعانة بقدراتها وبعض الموارد المتاحة التي تتيح لها حرية التصرف في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات، وتجتهد في الوصول إلى أفضل أساليب أداء العمل.
3. تتوفر لدى إدارات المحطات قدرة الحدس من خلال اكتشاف أوجه القصور والضعف في الأشياء والقدرة على الملاحظة الدقيقة لما يحدث حولهم والتركيز على التفاصيل داخل الإطار العام.
4. لدى المديرون القدرة على تقديم أفكار جديدة لمواجهة التحديات المستقبلية، وعرض أفكارهم عندما تكون غريبة لتطوير العمل، واستنتاج العلاقات الجديدة، والربط بين الظواهر المختلفة.
5. إن إدارات المحطات والأفراد العاملين يحاولون مواكبة التطورات المتسارعة والتكيف معها من خلال القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة متجددة وإقامة فروع متعددة لتنوع الخدمات المقدمة للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية من خلال وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمة، إذ إن الطلب على خدمة الكهرباء في تزايد مستمر مع زيادة الكثافة السكانية والتوسع العمراني.

ثانياً. التوصيات:

1. وضع استراتيجية فاعلة للاهتمام بالارتجال التنظيمي واستثمار الافراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات وقدرات ومهارات نادرة وتوجيهات نحو اكتشاف الفرص واستغلالها.
2. حث إدارة المحطات على انشاء ادارة مختصة بالأبداع ورعاية الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات ارتجالية وتقديم الدعم المادي والمعنوي والاهتمام بهم ومنحهم الثقة والرعاية كي يكونوا مستعدين للتكيف مع الظروف المتغيرة لمواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية التي تواجهها من خلال ادارة متطورة تعمل على استغلال القدرات الإبداعية لدى الافراد والتكيف مع الظروف المستجدة وتوجيهها نحو تحقيق المزيد من النمو والتطوير في الخدمات التي تقدمها.
3. ينبغي تنشيط ونشر ثقافة الارتجال التنظيمي في المحطات المبحوثة بشكل يسهم في زيادة قدرة الادارات في المحطات لمواجهة الظروف الاستثنائية.
4. التأكيد على ضرورة اهتمام إدارة المحطات بالدراسات والبحوث الأكاديمية والاستفادة منها لدورها الفعّال في التعريف بأهمية الارتجال التنظيمي في تقديم الخدمات المقدمة للمجتمع ومواجهة التحديات والظروف المتغيرة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. الذبحاوي، عامر عبد الكريم، منذر عباس شعلان، 2019، أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (55)، جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكلية التقنية الإدارية، كوفة.
2. سعيد، وفاء فنجري مرزوق، 2021، دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (51)، العدد (4).
3. حسين، عادل عباس عبد، 2015، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. A. Leybourne, Stephen, 2009, Culture and Organizational Improvisation in UK Financial Services. Journal of Service Science and Management 02(04): 237-54. doi: 10.4236/jssm.2009.24029.
2. Al Issa, Hussein Elhakim, 2020, The Impact of Improvisation and Financial Bootstrapping Strategies on Business Performance. EuroMed Journal of Business 16(2):171-94. doi: 10.1108/EMJB-03-2020-0022.
3. Baker, Ted, Anne S. Miner, and Dale T. Easley, 2003, Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process. Vol. 32.
4. Bereczki, Enikő Orsolya, and Andrea Kárpáti, 2021, Technology-Enhanced Creativity: A Multiple Case Study of Digital Technology-Integration Expert Teachers' Beliefs and Practices." Thinking Skills and Creativity 39. doi: 10.1016/j.tsc.2021.100791.

5. Concordet, Jean Paul, and Maximilian Haeussler, 2018, CRISPOR: Intuitive Guide Selection for CRISPR/Cas9 Genome Editing Experiments and Screens, *Nucleic Acids Research* 46(W1): W242–45. doi: 10.1093/nar/gky354.
6. Corazza, Giovanni Emanuele, Roni Reiter-Palmon, Ronald A. Beghetto, and Todd Lubart, 2021, Intelligence and Creativity in the Space-Time Continuum for Education, Business, and Development. *Journal of Creativity* 31:100003. doi: 10.1016/j.yjoc.2021.100003.
7. Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K., 1999, Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1: 299-341.
8. Cunha, Miguel Pina e., and Stewart Clegg, 2019, Improvisation in the Learning Organization: A Defense of the Infra-Ordinary.” *Learning Organization* 26(3):238-51. doi: 10.1108/TLO-07-2018-0126.
9. Daikoku, Tatsuya, Qi Fang, Tomohito Hamada, Youichi Handa, and Yukie Nagai. 2021, Importance of Environmental Settings for the Temporal Dynamics of Creativity, *Thinking Skills and Creativity* 41. doi: 10.1016/j.tsc.2021.100911.
10. Du, Wenyu (Derek), Junjie Wu, Shanshi Liu, and Raymond A. Hackney, 2019, “Effective Organizational Improvisation in Information Systems Development: Insights from the Tencent Messaging System Development.” *Information and Management* 56(4):614-24. doi: 10.1016/j.im.2018.10.003.
11. Fornell and David F. Larcker, (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-5.
12. Gojny-Zbierowska, Milena, and Przemysław Zbierowski, 2021, Improvisation as Responsible Innovation in Organizations.” *Sustainability (Switzerland)*13(4):1-20. doi: 10.3390/su13041597.
13. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
14. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., (2014), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Hmieleski, K.M.; Corbett, A., (2006), Proclivity for Improvisation as a Predictor of Entrepreneurial Intentions.
16. Hughes, Paul, Ian R. Hodgkinson, Darwina Arshad, Mathew Hughes, and Vitor Leone. 2018, Planning to Improvise? The Role of Reasoning in the Strategy Process: Evidence from Malaysia.
17. Hughes, Paul, Robert E. Morgan, Ian R. Hodgkinson, Yiannis Kouropalatis, and Adam Lindgreen, 2020, A Diagnostic Tool to Determine a Strategic Improvisation Readiness Index Score (IRIS) to Survive, Adapt, and Thrive in a Crisis, *Industrial Marketing Management* 88:485-99. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.05.020.
18. Ibrahim, Najafi Auwalu, Rosli Mahmood, and Muhammad Shukri Bakar, 2018, “Strategic Improvisation and HEIs Performance: The Moderating Role of

- Organizational Culture.” *PSU Research Review* 2(3):212-30. doi: 10.1108/prr-01-2017-0009.
19. Kamoche, Ken, N., Cunha, Miguel, pina, e., Cunha, Joao, Viera, da., 2005, *Organizational improvisation*, publ shed in the USA and Canada by Routledge, 2th., ISBN, details, pp: 94.
 20. Klein, Louis, Christopher Biesenthal, and Erlend Dehlin, 2015, *Improvisation in Project Management: A Praxeology.*” *International Journal of Project Management* 33(2):267-77. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.01.011.
 21. Kung, L., 2015, *Organization Improvisational Capability and Configurations of Firm Performance in a Highly Turbulent Environment.*
 22. Leybourne, S., 2002, *The Project Management of Change within UK Financial Services: What about Improvisation?.* In *Proceedings of PMI Research Conference 2002* (Newtown Square, PA: PMI). pp. 343-351.
 23. Malucelli, Guilherme, Marcos T. J. Barbosa, and Marly Monteiro de Carvalho, 2021, *Facing the Challenge of Improvisation in Project Management: A Critical Review.* *International Journal of Managing Projects in Business* 14(2):369-89.
 24. Mendonça, Sandro, Miguel Pine Cunha, Jari Kaivo-oja, and Frank Ruff, 2004, *Wild Cards, Weak Signals and Organisational Improvisation.*” *Futures* 36(2):201-18. doi: 10.1016/S0016-3287(03)00148-4.
 25. Moorman, A. S., Bassoff, P., & Miner, C., 2001, *Organizational Improvisation and Learning: A Field Study.* In *Source: Administrative Science Quarterly* (Vol. 46, Issue2).
 26. Research, An Exploratory, and Asmir Vuckic, 2012, *Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management.*
 27. Reypens, Lina, Sophie Bacq, and Hana Milanov, 2021, *Beyond Bricolage: Early-Stage Technology Venture Resource Mobilization in Resource-Scarce Contexts.*” *Journal of Business Venturing* 36(4). doi: 10.1016/j.jbusvent.2021.106110.
 28. Samba, Codou, David W. Williams, and Robert M. Fuller, 2019, *The Forms and Use of Intuition in Top Management Teams.*” *Leadership Quarterly.* doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101349.
 29. Sarstedt, M., & Mooi, E. A., 2014, *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics.* Heidelberg: Springer.
 30. Tabesh, Pooya, and Dusya M. Vera, 2020, *Top Managers’ Improvisational Decision-Making in Crisis: A Paradox Perspective.*” *Management Decision* 58(10):2235-56. doi: 10.1108/MD-08-2020-1060.
 31. Teoh, Say Yen, Nilmini Wickramasinghe, Epworth Healthcare, and Shan L. Pan, 2012, *A Bricolage Perspective on Healthcare Information Systems Design: An Improvisation Model.*
 32. Triantafyllidis, Charalampos P., and Lazaros G. Papageorgiou, 2018, *An Integrated Platform for Intuitive Mathematical Programming Modeling Using LaTeX.* *PeerJ Computer Science* 2018(9). doi: 10.7717/peerj-cs.161.
-