



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of strategic improvisation in enhancing the organization's  
reputation**

**An analytical study of the opinions of a sample of administrative  
leaders in private universities in the province of Kirkuk**

Researcher: Aram Taha Muhammad  
College of Administration and Economics  
University of Sulaimani  
[aramtaha76@gmail.com](mailto:aramtaha76@gmail.com)

Assist. Prof. Dr. Wirya Najm Rashid  
College of Administration and Economics  
University of Sulaimani  
[wrya.rashid@univsul.edu.iq](mailto:wrya.rashid@univsul.edu.iq)

**Abstract:**

The current research aims to identify the role of strategic improvisation that it plays through its dimensions (Strategic vigilance, Strategic agility, Minimal Structures, Bricolage, Organizational memory) in enhancing the organization's reputation with its dimensions (social responsibility, organization image, service quality, innovation, attracting talented). For the purpose of achieving the objectives of the research, the researchers adopted the descriptive analytical approach, with the use of the questionnaire as a main tool for collecting data related to the field aspect. The research community was represented and appointed by all the administrative leaders in the private universities in Kirkuk Governorate (Al-Kitab University, Al-Qalam University College, Imam Jaafar Al-Sadiq University, peace be upon him). Where the comprehensive inventory method was used to determine the sample size representing the research community, where (199) questionnaires were distributed that included all administrative leaders in the universities covered by the study, and in return (135) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The data was analyzed using the statistical package (SPSS V25). Based on the results of the analysis, the research reached a number of results, the most important of which is the existence of a significant correlation between strategic improvisation and the organization's reputation at the general level, according to the perceptions of the surveyed sample. And the presence of significant influence relationships of strategic improvisation on the organization's reputation at the total level of the responding sample.

**Keywords:** Strategic improvisation, organization's reputation, private universities, Kirkuk governorate.

## دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة دراسة تحليلية للأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الخاصة في محافظة كركوك

أ.م.د. وريا نجم رشيد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة السليمانية

الباحث: ارام طه محمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة السليمانية

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي الذي يؤديه من خلال أبعاده المتمثلة بـ (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة المنظمة) في تعزيز سمعة المنظمة المتمثلة بأبعادها (المسؤولية الاجتماعية، صورة المنظمة، جودة الخدمة، الابداع، جذب المهووبين). ولغرض تحقيق اهداف البحث فقد تبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وتمثل مجتمع البحث وعينته بجميع القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك (جامعة الكتاب، كلية القلم الجامعة، جامعة الإمام جعفر الصادق عليه السلام). حيث استخدمت أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة الممثلة للمجتمع البحث، إذ تم توزيع (199) استبانة شملت جميع القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، وفي المقابل تم استرداد (135) استبانة صالحة لتحليل الاحصائي. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS V25). وبناءً على نتائج التحليل، توصلت البحث الى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة على المستوى الكلي بحسب ادراكات العينة المبحوثة. ووجود علاقات تأثير معنوية للارتجال الاستراتيجي في سمعة المنظمة على المستوى الكلي للعينة المستجيبة.

**الكلمات الدالة:** الارتجال الاستراتيجي، سمعة المنظمة، الجامعات الخاصة، محافظة كركوك.

### المقدمة

علم إدارة الأعمال من العلوم التي تستمر في التطور الهائل والسريع نتيجةً لبيئة وتقنية في سوق العمل، بناءً على ذلك عملت المنظمات على تطوير الاجراءات والاستراتيجيات بديلة للمواصلة والبقاء عملياتها والمحافظة على سمعتها في سوق، من هنا يسلط الضوء على أهمية اتخاذ طرق جديدة غير تقليدية لتحقيق ذلك منها الارتجال الاستراتيجي، الذي يهيئ المنظمات التعامل مع السيناريوهات وحالات الطوارئ المختلفة التي يواجهونها، ويخلق نهجاً جاهزاً للتعامل مع هذه السيناريوهات والتي لم تعد قضية ثانوية بسبب الحاجة الملحة، خاصة في مجال إدارة الأعمال. ونظراً لديناميكية البيئات والمنافسة الوفيرة تتنافس المنظمات على خلق السمعة جيدة تمكنها من تحقيق هدف البقاء والاستمرارية، والسمعة التي تتمتع بها المنظمة تعتبر ثروة استراتيجية لا تقدر بثمن وتُعد الركيزة الأساسية في تقدم المنظمات واستدامه نجاحها وأداءها المتميز، وان سمعة منظمات الاعمال أصبحت عاملاً مميزاً رئيسياً وسلاحاً تنافسياً قوياً تسعى جميع المنظمات لامتلاكها. إذ تعد السمعة نتيجة جوهرية لنوع التفاعل الذي تحققه المنظمة مع عملائها في المجتمع، وبالتالي تأتي في شكل مؤشرات مثل الثقة والاحترام والوعي بالمنظمة. وتأسيساً على ما سبق تم تناول البحث الحالي من خلال اربعة مباحث حيث تضمنت المبحث الاول منهجية البحث والثاني الجانب النظري للبحث، اما الثالث الجانب العملي للبحث واخيراً الاستنتاجات والمقترحات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تعد سمعة المنظمات أحد أهم المفاهيم الحديثة في عالم الأعمال، والتي تعتمد بشكل رئيسي على الاتصالات الفعالة والمستمرة والمتواصلة بهدف تحقيق سمعة جيدة. وبما أن عمل المنظمات بصفة عامة والجامعة الخاصة بصفاتها أحد منظمات الاعمال تعتمد بشكل أساسي على سمعتها وصورتها لدي الجمهور، لذلك تسعى الجامعات الخاصة إلى الارتقاء بإعمالها وجودة خدماتها التي تقدمها من أجل التفوق على الجامعات المنافسة أو البقاء في موقعها، ونتيجة لزيادة عدد جامعات الخاصة في عموم العراق ومحافظة كركوك بصورة خاصة، وبسبب المنافسة المحلية الشديدة بين تلك الجامعات، فقدت أو قلة البعض منهم حصتها في السوق، فالجامعات الخاصة كأى منظمة تحتاج الى تعزيز سمعتها لدى المستفيدين مما يساعدهم على كسب ثقة المجتمع، لذلك تحتاج الجامعات الى تطبيق استراتيجيات حديثة لكي تستمر في المنافسة والبقاء والمواصلة في السوق، وان المنظمات التي تكافح من أجل البقاء والتكيف المستمر في بيئة اليوم سريعة التغيير، يتبنون الارتجال الاستراتيجي، فالارتجال الاستراتيجي هو أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة التي توفر توافقاً إبداعياً للمنظمات، ومن خلال إطلاع الباحثان على الدراسات السابقة، حيث ظهرت بعدم وجود دراسة لقياس بين هذين المتغيرين (الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة)، أي هناك فجوة معرفية بينهما، لذلك حاول الباحثان سد هذه الفجوة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي بـ (ما هو دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة؟).

**ثانياً. أهمية البحث:** يتجلى أهمية البحث في مستويين وعلى النحو الآتي:

**أ. الأهمية العلمية (الأكاديمية):** تعتبر الارتجال الاستراتيجي للمنظمة عنصر مهم لتجاوز الأحداث الأنية والمفاجئة في ظل الظروف سريعة التغيير، وكذلك مطلب سمعة المنظمة مطلب مهم كون المنظمات الاعمال التي تعمل بالسمعة تحقق كفاءة وفاعلية أكثر من غيرها، ومن جانب آخر عند الاطلاع الباحثان على الدراسات السابقة والبحوث لم يجدا أي دراسة تجمع بين هذين المتغيرين معاً (الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة)، مما يعني وجود فجوة علمية بينهما، إذ يحاول البحث الحالي سد هذه الفجوة من خلال دراسة علاقات الارتباط والتأثير بينهم، كما تكمن أهميته عن اضافة علمية تساعد الباحثين الآخرين في الحقل أكاديمي، وأيضاً يسلب الضوء على المتغيرات الحيوية في الأدب والفكر الإداري.

**ب. الأهمية العملية (الميدانية):** على المستوى الميداني، يمكن لقطاع الخدمات التعليمية بأكمله، والجامعات الخاصة على وجه الخصوص، الاستفادة من النتائج والمقترحات التي سيتم التوصل إليها في هذا البحث من خلال تسليط الضوء على ممارسات الارتجال الإستراتيجي لما له دور في تعزيز سمعة المنظمة، وهذا بدوره يساعد على تعزيز مكانتها الحالية والمستقبلية في ضوء التحديات المستمرة التي تواجهها.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة، وذلك من خلال:

1. دراسة مدى توفر أبعاد الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة في الجامعات المبحوثة.
2. تحليل العلاقة الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة في الجامعات المبحوثة.
3. تحديد أثر الارتجال الاستراتيجي على سمعة المنظمة في الجامعات المبحوثة.

رابعاً. **فرضيات البحث:** لغرض تقديم حل لمشكلة البحث ومن ثم اختباره للتحقق من صحته أم عدمه فقد جرى صياغة الفرضيات الآتية وكما يأتي:

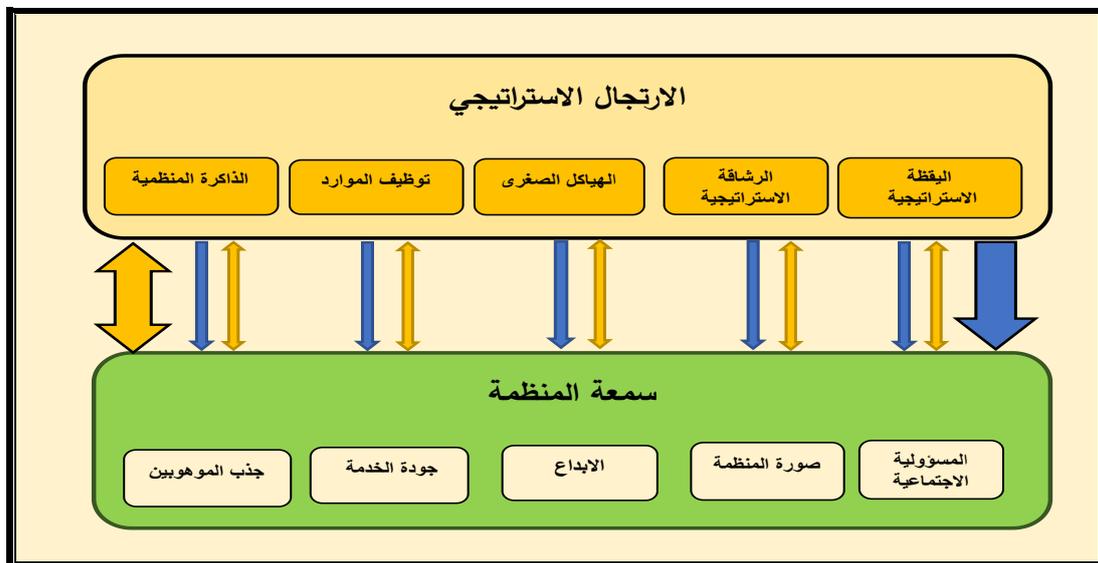
❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة في الجامعات المبحوثة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وسمعة المنظمة.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الاستراتيجية وسمعة المنظمة.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الهياكل الصغرى وسمعة المنظمة.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين توظيف الموارد وسمعة المنظمة.
5. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذاكرة المنظمة وسمعة المنظمة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الإستراتيجي في سمعة المنظمة في الجامعات المبحوثة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية في سمعة المنظمة.
2. يوجد تأثير معنوي للرقابة الإستراتيجية في سمعة المنظمة.
3. يوجد تأثير معنوي للهياكل الصغرى في سمعة المنظمة.
4. يوجد تأثير معنوي بين توظيف الموارد في سمعة المنظمة.
5. يوجد تأثير معنوي للذاكرة المنظمة في سمعة المنظمة.

**خامساً. نموذج البحث:** تم صياغة انموذج الفرضي للبحث من قبل الباحثان والتي تظهر طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحث، والموضح في شكل (1)، حيث يجسد العلاقات بين متغيري البحث واتجاهات التأثير فيه.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً. **منهج البحث:** اعتمدت البحث الحالي على المنهج (الوصفي والتحليلي)، بوصفه المنهج الملائم لبحث وتفسير الظواهر السلوكية والاجتماعية، والتعبير عنها كمياً للوصول الى استنتاجات ذات صلة بالواقع الحالي للمنظمات ميدان البحث.

سابعاً. مجتمع البحث وعينته: مجتمع البحث وعينته يتمثل بجميع القيادات الادارية للجامعات الخاصة في محافظة كركوك (جامعة الكتاب، كلية القلم الجامعة، جامعة الإمام جعفر الصادق عليه السلام). والذين يمكن تصنيفهم حسب المنصب الوظيفي الى (رئيس الجامعة ومساعديه، العمداء ومعاونيه، رؤساء الأقسام العلمية، مدراء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية). ولتحقيق أهداف البحث والحصول على نتائج أكثر دقة، تم استخدام اسلوب حصر شامل لتحديد أخذ حجم العينة الممثلة للمجتمع من خلال تضمين جميع القيادات الادارية في المنظمة ميدان البحث. إذ تم توزيع (199) استبانة شملت جميع القيادات الإدارية في الجامعات التي شملها المسح، وفي المقابل تم استرداد (135) استبانة منها فقط صالحة للتحليل الاحصائي. ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجامعات المبحوثة.

الجدول (1): توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجامعات المبحوثة

ت	الفئات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة
1.	جامعة الكتاب	110	74	67.27%
2.	كلية القلم الجامعة	73	50	68.49%
3.	جامعة الإمام جعفر الصادق عليه السلام	16	11	68.75%
	المجموع	199	135	67.83%

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثامناً. مصادر جمع البيانات وأداتها: اعتمد الباحثان على الاستبانة بوصفها مصدراً رئيساً في الحصول على البيانات المتعلقة بالبحث الميداني، وتم الاستعانة بالمقاييس التي وفرتها الادبيات المتعلقة بمتغيرات البحث والتراكم المعرفي فيه، وتم تطويره لتلائم لمتطلبات البحث، وتحسن دقة نتائجه ليتم تصميم وبناء الاستبانة بشكلها النهائي، والجدول (2) يوضح تفاصيل قياس متغيرات البحث:

الجدول (2): تفاصيل قياس متغيرات البحث

الفقرة	المتغيرات الرئيسية	الابعاد	العبارات		المصدر
			العدد	المجموع	
1	الارتجال الاستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	5	25	(الباشقالي، 2019) (الصميدعي، 2021) (حسن، 2022) (Mohammed et al., 2020)
		الرشاقة الاستراتيجية	5		
		الهيكل الصغرى	5		
		توظيف الموارد	5		
		الذاكرة المنظمة	5		
2	سمعة المنظمة	المسؤولية الاجتماعية	5	25	(الظالمي، 2016) (اليساري، 2020) (Jawad & Al-Rabia'I, 2021)
		صورة المنظمة	5		
		الابداع	5		
		جودة الخدمة	5		
		جذب المهويين	5		

المصدر: من إعداد الباحثان.

ولقياس مدى التناسق في إجابات افراد عينة البحث على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، قام الباحثان باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وأن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.70$ ) يُعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (3) يبين نتائج معاملات الثبات.

الجدول (3): اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	الارتجال الاستراتيجي	25	
1 - 1	اليقظة الاستراتيجية	5	0.907
2 - 1	الرشاقة لاستراتيجية	5	0.906
3 - 1	الهيكل الصغرى	5	0.901
4 - 1	توظيف الموارد	5	0.904
5 - 1	الذاكرة المنظمة	5	0.903
2	سمعة المنظمة	25	
1 - 2	المسؤولية الاجتماعية	5	0.901
2 - 2	صورة المنظمة	5	0.899
3 - 2	الابداع	5	0.897
4 - 2	جودة الخدمة	5	0.893
5 - 2	جذب الموهوبين	5	0.899
	الاستبانة ككل	50	0.910

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي.

وبشكل عام للاستبانة ككل بلغ معامل الثبات (0.910) وهو ذات قيمة عالية جدا. وتشير تلك النتائج الى ان مؤشرات الثبات وفق اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، تمتع بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض البحث وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

تاسعاً. أساليب تحليل الإحصائي للبيانات: للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث.
2. اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات البحث.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات البحث وفقراته.
4. معامل الارتباط لمعرفة قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرات البحث.
5. تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً. الارتجال الاستراتيجي Strategic Improvisation:

1. مفهوم وتعريف الارتجال الاستراتيجي: يعتبر Perry أول من تطرق الى مفهوم الارتجال الاستراتيجي وذلك في سنة 1991، وأشار بأنه عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية معاً في الوقت الصحيح (Perry, 1991: 51). بينما يعتبر (الباشقالي، 2019: 57) ان الارتجال الاستراتيجي

استراتيجية إدارية جديدة ظهرت في العقد الأخير من القرن الماضي نتيجة للطبيعة الديناميكية للبيئة، وهي تتعارض مع الطريقة التقليدية في انجاز الاعمال وبالأخص فيما يتعلق بعملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فإن سرعة التغييرات البيئية، تجعل عملية التخطيط صعبة ان لم تكن مستحيلة، فضلاً عن أن الالتزام الصارم بالتخطيط الاستراتيجي يعد عقبة امام المرونة والأبداع. ويوضح (Bogner & Barr, 2000: 212) الارتجال الاستراتيجي بأنه يكون فعالاً عندما يصبح عامل الوقت مورداً نادراً وتحتاج الى الاستجابة الفورية من قبل المنظمات وذلك لحدث غير متوقع لتفادي الازمات والكوارث والقيام بذلك دون تخطيط مسبق. ويصف (Bakar et al., 2015: 482) الارتجال الاستراتيجي بأنه أفضل استراتيجية للتكيف بسرعة وسهولة مع المتطلبات البيئية المتغيرة من خلال تزويد المنظمة بالمرونة والقدرة، ويعد نموذجاً جديداً للخيار الاستراتيجي، ومتطلب مهم للأداء الاستراتيجي للمنظمة، واستراتيجية للتعلم السريع في حالات الطارئة، وكذلك جزء أساسي في التجديد الاستراتيجي والتعلم التنظيمي.

وعليه يمكن تعريف الارتجال الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين والمؤلفين، فعرفه (Levallet & Chan, 2015: 2) بقدرة كبار المديرين على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل عفوي وإبداعي للتعامل مع الفرص والتهديدات الاستراتيجية غير المتوقعة والمتغيرة بسرعة. اما (Bakar et al., 2016: 58) عرفه بالقدرة على إعادة تجميع المعرفة والعمليات والهياكل تلقائياً في الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة للمشكلات تركز على الواقع الحالي. في حين عرفه (Falkheimer & Katarina, 2018: 11) بمفهوم إبداعي يجمع بين التخطيط والاستراتيجية والارتجال، ويسمح للمديرين بالتكيف مع الواقع ضمن هيكل محدد مسبقاً. اما (الباشقالي، 2019: 101) عرفه بالتعبير عن منهج مفتوح ومتطور، تتبناه الإدارة العليا لتمكين المنظمة من الاستجابة والتكيف مع المواقف غير المتوقعة بذكاء وفاعلية، من أجل إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الاستراتيجية في إطار توجيهها الاستراتيجي.

ومن خلال كل ما سبق يمكن تعريف الارتجال الاستراتيجي بأنه استراتيجية سلوكية، يستخدمه القادة في المنظمات بشكل الإبداعي والعفوي، بناءً على الاحداث الغير المتوقعة في البيئات سريعة التغير وذلك لمواجهة المشاكل والاحداث ومعالجتها، من اجل البقاء والاستمرارية والنمو وكذلك المحافظة على سمعتها المنظمة.

## 2. أهداف الارتجال الاستراتيجي: يلعب الارتجال الاستراتيجي دوراً مهماً في التعامل مع

الأحداث غير المتوقعة التي تحدث في بيئة سريعة التغير، فالارتجال ضروري في بيئة تنافسية، حيث يتم تخطيط الأنشطة وتنفيذها في وقت واحد استجابةً للتعقيد والديناميكيات (Ibrahim et al., 2016: 38). ومن ناحية أخرى، يعتبر عملية التغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المنظمات، من خلال استخدام المعلومات المتاحة والهيكل الموجود تحت تصرفهم، كما أنها عبارة عن اندماج متعمد وموضوعي للتصميم والتنفيذ (Ibrahim et al., 2018: 214).

بناءً على ذلك يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى الارتجال الاستراتيجي الى تحقيقها، وكما يأتي:

أ. يهدف الارتجال الاستراتيجي على تحسين الأداء، ولكن لا يزال هناك نقص في الدراسات حول العلاقة المباشرة بين الارتجال الاستراتيجي والأداء العام للمنظمات. (Bakar et al., 2015: 484)

- ب.يساعد الارتجال الاستراتيجي المديرين على تحديد المزيج المثالي من قدرات تكنولوجيا المعلومات والذاكرة التنظيمية للتركيز على التطوير لاغتنام الفرص أو تجنب المشاكل (Levallet & Chan, 2015: 3).
- ج. يخلق الارتجال الاستراتيجي قيمة للمنظمة في إدارة التغييرات والتعديلات اللاحقة لتبني أفضل الممارسات وزيادة المرونة والابتكار (Arshad et al., 2015: 106).
- د. تقليل التكاليف وتقليل هدر الوقت المرتبط بالتخطيط وذلك لأنه يستلزم التقارب الزمني للتخطيط والتنفيذ (Ibrahim et al., 2018: 214).
- هـ. الخروج من الذاكرة الإجرائية المخزنة لزيادة فرص التكيف التنظيمي، ويمثل عملية تنظيمية واسعة النطاق في الوقت الحاضر (Mohammed et al., 2020: 586).
3. ابعاد الارتجال الاستراتيجي: يتفق (الباشقالي، 2019) و (Mohammed et al., 2020) و (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020) و (الصميدعي، 2021) و (حسن، 2022) ان لأبعاد الارتجال الاستراتيجي يتمثل بالآتي:
- أ. اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance): نظراً لديناميكية البيئات والمنافسة الوفيرة، تتنافس المنظمات على تصميم آليات جديدة تمكنها من تحقيق هدف البقاء والاستمرارية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية. لا 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 وهذا ما يقصد به اليقظة الإستراتيجية (Dawood & Abbas, 2018, 3). بينما ينظر (Karima & Zohra, 2021: 206) لليقظة الإستراتيجية بنظام للتحكم في العمليات ومراقبتها. وهي تستخدم للبحث عن المعلومات من جميع جوانب المنظمة (تجارية، تنافسية، تكنولوجية، بيئية) ومخاطبتهم مما يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات استراتيجية المتميزة وتحقيقها على المدى الطويل.
- ب. الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility): يعتبر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والفريدة من نوعها، ويلعب دوراً مهماً في إبراز المنظمة وخصائصها ووجهات نظرها المعاصرة، كونها عاملاً مؤثراً ومهماً في بناء المنظمات وكيفية تفسير اداءها، وسرعة ودقة تفوقها التنافسي، ولكي تستطيع المنظمة البقاء والاستمرارية في مجال الاعمال يحتاج ان تكون رشيقة استراتيجياً، وذلك من خلال مواجهة التغييرات والتكيف مع البيئات (محمد، 2016: 93). ويرى (جبارة، 2020: 16) الرشاقة الإستراتيجية بقدرة المنظمة على مواكبة التغييرات البيئية التي تتميز بعدم الاستقرار والتغير السريع، والسعي لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، حتى تتمكن من هزيمة المنافسين وتحقيق أهدافها بشكل فعال.
- ج. الهياكل الصغرى (Minimal Structures): الهياكل الصغرى من المعايير الضرورية للارتجال الاستراتيجي، أي عندما يتم تفسير بيئة المنظمة على أنها بيئة غير مستقرة للاستفادة من الفرص، فإن قدرة المنظمة على إعادة التنظيم الهيكلية بسرعة تنتهي باقتناص الفرص وقد تكون قيمة للغاية (Cunha & Cunha, 2006: 844). وعندما تستخدم المنظمة الهيكلية الصغرى فإنها تتعامل مع روح الارتجال، بدءاً من أصغر انحراف عن التوقعات الرسمية طويلة المدى إلى العفوية الجذرية التي تشكلها الهياكل الصغرى (Tint & Wetzel, 2019: 6).

د. **توظيف الموارد، بناء الحل (Bricolage):** توظيف الموارد او بناء الحل يعني اتجاه العمل لنشر الموارد ودمجها بطريقة جديدة، بدلاً من اتباع الممارسات والمعايير القياسية الأصلية لهذه الموارد، حيث يتم الحصول على الموارد وفق الطرائق الحديثة على النقيض من المنظور التقليدي المخطط له مسبقاً (5: Tasavori et al., 2018). بينما يرى (36: Alhimyari & Al-Murshidi, 2020) توظيف الموارد بمثابة عمل لوجود موارد في متناول اليد ورفض الاستسلام عند مواجهة تحديات تتطلب موارد جديدة، فإن هذا يعني تطبيق الموارد المتاحة في متناول اليد واغتنام الفرص الجديدة.

هـ. **الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory):** يقصد بالذاكرة التنظيمية المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات الحالية، وتتميز الذاكرة التنظيمية بزيادة فعالية القرار من خلال إضافة المعرفة السابقة إلى الحالية، وزيادة الكفاءة في استخدام الوقت والطاقة للمديرين من خلال القضاء على الحاجة مراجعة التاريخ التنظيمي، وكذلك انخفاض في نزاعات صنع القرار بسبب الاتفاق المتزايد على أهمية الأحداث الماضية في المواقف الحالية (3: Alstete & Meyer, 2020).

### ثانياً. سمعة المنظمة Organization's reputation

1. **مفهوم وتعريف سمعة المنظمة:** ظهرت سمعة المنظمة لأول مرة في قائمة أكثر المنظمات إثارة للإعجاب في العالم التي جمعتها مجلة Fortune Business في عام 1983، منذ ظهورها لأول مرة ازداد اهتمام المجتمع العلمي بهذا المجال (11: Jawad & Al-Rabia'I, 2021). وسمعة المنظمة صفة تشير إلى السلوك الإيجابي للمنظمة، وتعتبر مصدر للميزة التنافسية، وهي الموجودات غير الملموسة وشكل من أشكال الشهرة التي تنقلب قيمتها في الأسواق (16: Dacko, 2022). وتعد سمعة المنظمة أكثر أهمية اليوم من أي وقت مضى بسبب العديد من العوامل مثل الوعي العام والشفافية وتوقعات أصحاب المصلحة في الأعمال والتوقعات الشخصية للعملاء فيما يتعلق بمنتجات وخدمات الأعمال (48: Ferit and Faruk, 2021).

ومن أجل الوقوف على مفهوم سمعة المنظمة في الأدبيات الإدارية وبشكل مفصل، نعرض بعض من تعاريف لمجموعة من الباحثين والمؤلفين، فقد عرف (4: Harvey et al., 2017) بتصورات أصحاب المصلحة لقدرة المنظمة على تقديم نتائج قيمة، وتمييزها عن المنافسين، والسمعة الطيبة أصولاً قيمة قد توفر ميزة تنافسية للمنظمة. اما (1: Şantaş et al., 2018) عرفه بتقييم شامل الذي يتم إجراؤه بواسطة أصحاب المصلحة في المنظمة على مدى فترة زمنية بناءً على الصورة الجديدة لسلوك المنظمة وتواصلها. وعرفه (45: Solikhin et. al., 2020) بالتصورات في أذهان الجمهور بناءً على معلومات حول الموقع النسبي للمنظمات في المجال التنظيمي. واخيراً عرفه (17: Dacko, 2022) بتقييم مشترك لأعمال المنظمة في الماضي، مما يعكس على قدرتها في تحقيق نتائج قيمة من وجهة نظر أصحاب المصالح.

ومما تقدم يمكن القول ان سمعة المنظمة هي آراء أصحاب المصلحة، حول التقييم العام للمنظمة نتيجة تقديم نتائج قيمة، وتعتبر من الموجودات غير الملموسة للمنظمة لاكتساب الميزة التنافسية، والتي تحرص المنظمات على تأسيسها والمحافظة عليها، لما لها من أهمية في بقاء والتنمية والاستمرارية وتجعلها مميزة عن منافسيها.

2. **أهمية سمعة المنظمة:** نظراً لتحديات المنافسة والتغيرات والتطورات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال، ظهرت أهمية سمعة المنظمة في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات، لأن

سمعة المنظمة هي الركيزة الأساسية لخلق القيمة، والاحتفاظ بالعملاء لفترة طويلة وإقامة علاقات جيدة مع مختلف أصحاب المصالح (الكريطي، 2018: 82). وتعد سمعة المنظمة من أهم العناصر الضرورية للقيمة التنظيمية، وهي قيمة غير الملموسة والمفتاح الرئيسي لجذب الموظفين والمرشحين المتميزين للانضمام إلى المنظمة. (Huseynova, 2021: 9). كما أنها تعد من الموجودات المدركة، قادرة على جذب العملاء المخلصين وتعتبر هوية للمنظمة والتي تمكن من خلالها التواصل مع أصحاب المصالح (Dacko, 2022: 17).

3. **إبعاد سمعة المنظمة:** من خلال الدراسات المسحية التي قام بها الباحثان تبين ان (الظالمي، 2016) و(اليساري، 2020) و(Jawad & Al-Rabia'I, 2021) متفقون على ان ابعاد سمعة المنظمة تتمثل بالآتي:

أ. **المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):** المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي شكل من أشكال تركيز المنظمة على خلق الازدهار والجمال، ويمكن تفسيرها على أنها التزام بتحسين الرفاهية الاجتماعية من خلال ممارسات الأعمال وأنشطتها تساعد في بناء علاقات والولاء مع العملاء (Supriyatno, 2019: 162). في حين يشير (الظالمي، 2016: 15) للمسؤولية الاجتماعية بمسؤولية الأخلاقية للمديرين التنظيميين تجاه أصحاب المصلحة، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتعبر عن السلوك والمعتقدات والقيم الشخصية لمديري الأعمال، والتي تقودهم لتشكيل المستودع للمعلومات لاعتماد السلوك الذي ينتهجونه.

ب. **صورة المنظمة (Organization image):** يشير (اليساري، 2020: 53) إلى صورة المنظمة على أنها الطريقة التي تقدم بها المنظمة نفسها للجمهور أو الوسيلة التي يفسر بها العملاء جميع الإشارات من المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها أو جهات الاتصال. بينما اشار (الظالمي، 2016: 15) الى صورة المنظمة بأنها التقييم والشعور والرؤية للمنظمة التي شكلها الجمهور المستفيد، اي انطباع العالم الخارجي عن المنظمة، وان الصورة الحسنة لمنظمة تعكس السمعة الجيدة لها.

ج. **الابداع (Innovation):** الابداع يعني تبنى فكرة جديدة أو سلوكاً جديداً لمساعدة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية والشكوك التنظيمية، بما في ذلك التطورات البيئية والتكنولوجية وتحديث إدارة المنظمة (Ni et al., 2021: 3). ويشخصه (اليساري، 2020: 53) باستخدام الخيال والأفكار الجديدة، لتكون أكثر فعالية وناجحة. وينظر له (صباح، 2020: 31) بخلق أفكار جديدة في تطوير (الخدمات، الأفراد، الاستراتيجيات، العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية) للمنظمات لتحقيق أهدافها بطريقة نموذجية.

د. **جودة الخدمة (Service Quality):** يمكن فهم جودة الخدمة على أنها تقييم شامل لنوع الخدمة التي تقدمها المنظمة للعملاء، والدرجة التي تلبي بها توقعات العملاء وتوفر رضاهم (Pakurár et al., 2019: 1). وتعتبر جودة الخدمة آراء العملاء حول إتمام الخدمة أو تفوقها أو أنها احتياجات وتوقعات المشتري التي يجب أن تتوفر في الخدمة واهم عامل لتحديد قياس جودة الخدمة هو مستوى توقعات المستهلك (Osmanoğlu & Üzümlü, 2018: 30).

هـ. **جذب الموهوبين (Attracting talented):** يشير (صباح، 2020: 31) الى جذب الموهوبين بقدرة المنظمة على استخدام أدوات وآليات فعالة ومحفزة لجذب ودعوة الأفراد المتميزين للعمل والانضمام إلى فريق عمل المنظمة، وذلك لتحقيق أعلى مستويات التميز والإبداع في جميع مجالات أعمال المنظمة. بينما يرى (Isenhour et al., 2014: 2) أن المنظمات يجب عليهم البذل جهد

كبير على جذب الافراد الموهوبين والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويعتبر حجم المنظمة واستراتيجيتها ومكانتها من العوامل مهمة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

**4. العلاقة النظرية بين متغيرات البحث:** يعتبر الارتجال الاستراتيجي عملية التغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المنظمات من خلال استخدام المعلومات المتاحة والهيكل الموجود تحت تصرفه. (Ibrahim et al., 2018: 214) وان القدرة على اتخاذ القرارات الارتجالية يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات إستراتيجية جديدة، تستفيد منها المنظمة لاستغلال الفرص الناشئة التي ستدفع المنظمات إلى الأمام. (Yu et al., 2021: 3) بناءً على ذلك يعتبر بعض الكتاب والباحثين ان للأبعاد الارتجال الاستراتيجية دوراً هاماً في تعزيز سمعة المنظمة. وفيما يتعلق الامر بالبعد اليقظة الاستراتيجية تعتبر نهج منظم للإدارة الاستراتيجية التي تركز على تعزيز سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية، ومن خلال معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة حول بيئة التحكم (التحديات والفرص) لتسهيل اتخاذ القرارات (علي، 2021: 61). وأن المنظمات التي تسعى للتميز وتحقيق سمعة تنظيمية عالية تعتمد على الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول الى عالم المستقبل، في حين ان المنظمات التي لا تحقق الرشاقة في اعمالها تصبح بمرور الوقت منظمة جامدة غير قادرة على المنافسة والاستمرار، ومن ثم اكتساب سمعة للمنظمة (صلاح الدين، 2022: 46). وأن المنظمات ذات الهياكل الصغرى توفر للمنظمة آليه التنسيق اللازمة لتحقيق الهدف العام دون أن يتسبب ذلك الى الركود، فالهيكلية الصغرى تساعد على تهيأ القدرة للاستجابة لأنها تسمح للقادة بحل المشكلات على المستوى المنظمة، فتمكين القادة يزيد من القدرة على الاستجابة بشكل السريع لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات (الباشقالي، 2019: 78). أما البعد التوظيف الموارد، فهو وسيلة للتغلب على التحديات وتحويلها إلى فرص من خلال تعبئة الموارد ودمجها وإعادة تنظيمها والاستفادة منها، من أجل النهوض بواقع المنظمة. (Phillimore, et al., 2019: 6) واخيراً فيما يتعلق بالبعد الذاكرة المنظمة فهي تعتبر خطة استراتيجية حديثة، والغرض الرئيسي منها هو اكتساب المعرفة والخبرات والاحتفاظ بها، فهي تمكن المنظمة من فهم ماضي النظام، ولها الأدوار الحاسمة في المنظمات، فهي مهمة في عملية التعلم وتسمح للمنظمات بتجنب تكرار أخطاء السابقة. (Adobor et al., 2019: 673) ويؤكد دراسة (Bakar, et al., 2015: 208) ان المنظمات التي تكافح من أجل البقاء والتكيف المستمر في بيئة اليوم المتغيرة بسرعة، يتبنون تقنية الارتجال الاستراتيجي، وان للارتجال الاستراتيجي علاقة ايجابية ومباشرة مع أداء المنظمة وتسهم ممارسة الارتجال الاستراتيجي في تحقيق النجاح والتفوق المنظمي.

واستخلاصاً لما سبق، ووفقاً لوجهة نظر الباحثان، يرى أن ابعاد الارتجال الاستراتيجي له دور مهم وواضح في تعزيز سمعة المنظمة، كون جميع المنظمات تعمل بشكل أساسي على البقاء والتكيف في ظل الظروف المنافسة القوية، فضلاً عن التغيرات البيئية المفاجئة، فأصبح الارتجال الاستراتيجي في مواجهتها من الأمور ضرورية في الإدارة.

### **المبحث الثالث: الجانب العملي**

**أولاً. وصف الافراد المبحوثين:** من اجل التعرف على خصائص الافراد المبحوثين تم توزيع (199) استبانة على القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في مدينة كركوك، وتم استرجاع (135) استمارة منها صالحة للتحليل الاحصائي، أي بنسبة (67.8%). وان توزيع الافراد

المبحوثين وفق خصائصهم الفردية والتي تشير الى اغلبية الافراد عينة البحث هم ممن منصب (مدير) بنسبة 50.4%، وتليها 27.4% من أفراد عينة البحث هم ممن منصب (رئيس قسم)، وبلغت حملة شهادة دكتوراه بنسبة 43.7% من أفراد عينة البحث، وتليها 32.6% من حملة شهادة بكالوريوس، وأن اغلب افراد العينة 40.0% هم يحملون لقب (أخرى)، وتليها (أستاذ مساعد ومدرس) بلغت نسبتهم 26.7% و 22.2% على التوالي من أفراد عينة البحث، وأن اقل نسبة بلغت 3.0% من أفراد عينة البحث هم ممن لقب استاذ، وتشير تلك النتائج الى ان افراد العينة يحملون الالقاب علمية أخرى بسبب طبيعة متطلبات العمل الاداري. وأن 84.4% من أفراد عينة البحث هم من الذكور، وأن 15.6% من افراد عينة البحث هم من الإناث، مما تشير النتيجة الى ان الذكور غالبيتهم ينسب إليهم المناصب الإدارية. وأن 45% من أفراد عينة البحث هم ممن تتراوح أعمارهم 31-40 سنة، وأن 23.0% و 27.4% على التوالي هم ممن تتراوح أعمارهم 41-50 سنة، 50 سنة فأكثر، وتشير الى ان الجامعة تحتفظ بالكوادر الإدارية والتدريسية الذي تتراوح أعمارهم ما بين 31-50 سنة فأكثر. كما أن 66.7% من أفراد العينة هم ممن لديهم خدمة في المنصب 1-4 سنوات، وتشير ذلك الى ان إدارة الجامعات تعمل بشكل دوري على تغيير المناصب بين افراد العينة. وأخيراً ما يرتبط بمتغير الخدمة الكلية في الوظيفة فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته 54.1% من أفراد عينة البحث لديهم خدمة كلية 5-8 سنة، وأن 32.6% لديهم خدمة 9 سنة فأكثر، وأخيراً، أن 13.3% ممن لديهم خدمة 1-4 سنة. وتشير النتيجة الى ان إدارة الجامعات تهتم بالاستقرار الوظيفي للكوادر الإدارية والتدريسية.

**ثانياً وصف متغيرات البحث:** لوصف واقع المتغيرات البحث الارتجال الاستراتيجي كمتغير المستقل وسمعة المنظمة كمتغير التابع وبأبعادهما في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك، يلجأ الباحثان إلى استخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة، لكل متغير وكما هو موضحة بالجدول (4) و (5):

الجدول (4): الاحصاء الوصفي لمتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي)

الابعاد	قياس الاستجابة													
	اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		اوافق		اوافق بشدة					
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X1-X5	اللقطة الاستراتيجية	٢٢٥	٣٣,٣٤	٣٢٦	٤٩,٧٨	٨٦	١٢,٧٢	١٨	٢,٦٤	١٠	١,٤٦	٤,١٠٨	٥,٥٠٣	٨٢,١
X6-X10	الرشاقة الاستراتيجية	١٦٩	٢٥,٠٢	٣٤٤	٥٠,٩٦	١١٤	١٦,٨٨	٣٣	٤,٩	١٥	٢,٢٢	٣,٩١٧	٥,٥٨٠	٧٨,٣
X11-X15	الهياكل الصغرى	١٦٨	٢٤,٩	٣٥٧	٥٢,٨٨	١٠٨	١٦,٠	٣١	٤,٦	١١	١,٦٢	٣,٩٤٨	٥,٥٤٩	٧٨,٩
X16- X20	توظيف الموارد	١٥٢	٢٢,٥٢	٣٦٤	٥٣,٩٢	١٣٢	١٩,٥٦	٢١	٣,١٢	٦	٠,٩	٣,٩٤٠	٥,٤٦١	٧٨,٨
X21-X25	الذاكرة المنظمة	١٥٣	٢٢,٦٦	٣٥٩	٥٣,٢	١٢٢	١٨,٠٨	٣٢	٤,٧٤	٩	١,٣٤	٣,٩١١	٥,٥٠٨	٧٨,٢

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

تشير نتائج التحليل الوصفي في جدول (4) لأبعاد متغير الارتجال الاستراتيجي ان البعد اليقظة الاستراتيجية أكثر نسبة استجابة والبالغة (82.1%) من بقية ابعاد الارتجال الاستراتيجي، مع ملاحظة ان ابعاد الارتجال الاستراتيجي من حيث الرشاقة الاستراتيجية والهيكل وتوظيف الموارد والذاكرة المنظمية بنسب متقاربة. ويقدم الشكل (2) ترتيب نسبة الاستجابة بين الابعاد الفرعية.



الشكل (2): ترتيب نسبة الاستجابة لأبعاد متغير الارتجال الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول (5): الاحصاء الوصفي لمتغير التابع (سمعة المنظمة)

الابعاد	قياس الاستجابة													
	اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		اوافق		اوافق بشدة					
	١	٢	٣	٤	٥	ت	%	ت	%					
المسؤولية الاجتماعية X26-X30	٠	٠	١١	١٠,٥	٧١	٤٨,١٤	٣٢٥	٢٦٨	٣٩,٧	٢٦٨	٨٥,١%	٤,٢٥٨	٠,٤٣٨	٨٥,١%
صورة المنظمة X31-X35	٥	٢٠	١٣,٤٨	٩١	٥٤,٥٢	٣٦٨	٢٨,٢٨	١٩١	٢٨,٢٨	١٩١	٨١,٣%	٤,٠٦٦	٠,٤٩٨	٨١,٣%
الابداع X36-X40	٦	٢٨	١٦,٤٤	١١١	٥٣,٤٨	٣٦١	٢٥,٠٢	١٦٩	٢٥,٠٢	١٦٩	٧٩,٥%	٣,٩٧٦	٠,٥٨٥	٧٩,٥%
جودة الخدمة X41-X45	٥	١٤	١٥,٤	١٠٤	٥٣,٩٢	٣٦٤	٢٧,٨٦	١٨٨	٢٧,٨٦	١٨٨	٨١,٢%	٤,٠٦٠	٠,٥٣٣	٨١,٢%
جذب الموهوبين X46-X50	٩	٢٦	١٥,٥٨	١٠٥	٥١,٨	٣٥٠	٢٧,٤	١٨٥	٢٧,٤	١٨٥	٨٠%	٤,٠٠١	٠,٥٥١	٨٠%

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS)

وفيما يتعلق بسمعة المنظمة من نتائج التحليل الوصفي كما في جدول (5) مع أبعادها الفرعية، نلاحظ ان البعد المسؤولية الاجتماعية أكثر نسبة استجابة البالغة (85.1%) من بقية الابعاد للسمعة التي تطلبها المنظمة، مع ملاحظة ان ابعاد السمعة الاخرى من حيث الابداع

وصورة المنظمة وجودة الخدمة وجذب المهوبين بنسب متقاربة. ويقدم الشكل (3) ترتيب نسبة الاستجابة بين الأبعاد الفرعية.



الشكل (3): ترتيب نسبة الاستجابة لأبعاد متغير سمعة المنظمة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ثالثاً. اختبار الفرضيات:

1. تحليل علاقة الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة: لاختبار هذه الفرضيات تم

تطبيق اختبار (Correlation Coefficient Spearman) لبيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط العكسي يشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، وادناه فرضيات الارتباط كما مرتبة في منهجية البحث.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك.

الجدول (6): نتائج علاقات الارتباط على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للارتجال الاستراتيجي مع سمعة المنظمة

المؤشر الكلي	ابعاد الارتجال الاستراتيجي					المتغير التفسيري
	الذاكرة المنظمة	توظيف الموارد	الهيكل الصغرى	الرشاقة الاستراتيجية	اليقظة الاستراتيجية	المتغير الاستجابي
** .٥١٨	** .٤٢١	** .٤٠٨	** .٣٥٦	** .٤٢٥	** .٤٤٥	المسؤولية الاجتماعية
** .٥٢٢	** .٣٨٦	** .٤٣٨	** .٤١١	** .٤٥١	** .٤١٧	صورة المنظمة
** .٥٢٤	** .٣٧٥	** .٤٣٠	** .٤٦٩	** .٤٦٩	** .٣٢٥	الإبداع
** .٦١٧	** .٥٢٢	** .٤٨٦	** .٤٩٥	** .٥٠١	** .٣٦٤	جودة الخدمة
** .٥٣٠	** .٤٠٣	** .٤١٨	** .٥٠٣	** .٤١٤	** .٣١٦	جذب المهوبين
** .٦٤٣	** .٤٩١	** .٥١٥	** .٥٣٥	** .٥٤٢	** .٤٢٧	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

ملاحظة: (\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) و(\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

تشير معطيات الجدول (6) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تمثل فرضية علاقة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة في الجامعات الخاصة محل البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.643) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وهي قيمة إيجابية قوية توشر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته البحث في جانبه النظري.

وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية الأولى خمسة فرضيات فرعية وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد الارتجال الاستراتيجي كمتغير مستقل والمتغير التابع المتمثلة بالسمعة المنظمة حيث اشارة النتائج في جدول (6) الى وجود علاقة ارتباط بين كل بعد من ابعاد الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة في الجامعات الخاصة محل البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لليقظة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية والهياكل الصغرى وتوظيف الموارد والذاكرة المنظمة (0.427، 0.542، 0.535، 0.515، 0.491) على التوالي، وعند مستوى دلالة إحصائية أقل من الدلالة المعنوية (0.05)، وهي قيمة إيجابية قوية توشر إلى قوة العلاقة بين ابعاد الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة. وبشكل عام نلاحظ ان اعلى علاقة تربط الارتجال الاستراتيجي مع ابعاد سمعة المنظمة هو بعد (جودة الخدمة) على المستوى الجزئي، وتؤيد هذا النتيجة الى أنه كلما اهتمت إدارة الجامعات في ممارسة ابعاد الارتجال الاستراتيجي وتشجيع مواردها البشرية بالعمل على تطبيقها ضمن سياق عملهم كلما أدى ذلك إلى تحقيق جودة عالية من الخدمات التي من شأنها ان تعزز من سمعة المنظمة التعليمية.

**2. تحليل علاقة تأثير الارتجال الاستراتيجي في سمعة المنظمة:** استنادا إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية وفرضيتها التي تشير إلى ان ابعاد الارتجال الاستراتيجي يؤثر إيجابيا ومعنويا في سمعة المنظمة على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد، مما عزم الباحثان في هذا الجزء من الاختبارات الى استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وكما جاءت مرتبة في منهجية البحث كالآتي:

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في سمعة المنظمة في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك.

الجدول (7): نتائج ومؤشرات أثر الارتجال الاستراتيجي بأبعاده في سمعة المنظمة

* Sig الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	$\beta$ معاملات الانحدار	Df درجة الحرية	التباين ANOVA			
				* Sig الدلالة الإحصائية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> adjusted التحديد المعدل	R <sup>2</sup> معامل التحديد
٠,٠٤٦	٢,٠١٩	٠,١٥٣	٥	٠,٠٠٠	٣٣,٥٦٥	٠,٥٤٩	٠,٥٦٥
٠,٠٣٧	٢,١٠٩	٠,١٦٦	الانحدار				
٠,٠٣٠	٢,١٩٥	٠,١٧٨	١٢٩				
٠,٠٢٢	٢,٣١٧	٠,١٧٠	البواقي				
٠,٠٠٠	٤,٢٢٠	٠,٣١٨	١٣٤				

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS).

من النتائج الظاهرة في الجدول (7) نلاحظ ان هناك تأثيراً معنوياً للارتجال الاستراتيجي في سمعة المنظمة في الجامعات الخاصة في كركوك، إذ إن مجموع ما يفسره الارتجال الاستراتيجي من خلال ابعاده وفقاً لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ نحو (56.5%)، في حين أن (43.5%) من التغيير الحاصل في سمعة المنظمة تعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار او انها لا يمكن السيطرة عليها، وكذلك معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adjusted) بلغ قيمته (0.549) وهو القوة التفسيرية الصافية التي تؤثر في سمعة المنظمة بعد التخلص من الأخطاء المعيارية في انموذج البحث، وما يدعم معنوية الانحدار قيمة (F) التي بلغت قيمتها (33.565) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والتي بلغت (2.31) عند درجتي حرية (5,134) ومستوى دلالة إحصائية (0.00) اقل من مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى أنه ممارسة الارتجال الاستراتيجي من قبل القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة المبحوثة من شأنها ان تؤثر في تعزيز سمعة المنظمة بأفضل اشكالها، وهنا توضح دور الارتجال الاستراتيجي بالتأثير الإيجابي الواضح في تحسين سمعة المنظمة.

وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية الثانية خمسة فرضيات فرعية وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات تأثير بين كل بعد من ابعاد الارتجال الاستراتيجي في سمعة المنظمة، حيث اشارة النتائج في جدول (7) الى ان هناك تأثير معنوي لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في سمعة المنظمة في الجامعات الخاصة في كركوك، وذلك من خلال النظر الى نتائج معاملات الانحدار التي يظهرها الجدول (7) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) لليقظة الاستراتيجية (0.153)، والرشاقة الاستراتيجية (0.166)، والهياكل الصغرى (0.178)، والتوظيف الموارد (0.170)، وللذاكرة المنظمة (0.318)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار لأبعاد الارتجال الاستراتيجي سيؤدي إلى تعزيز سمعة المنظمة في جامعات الخاصة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. توضح النتائج البحث الى ان إجابات افراد العينة تتفق نحو تبني متطلبات واقع اليقظة الاستراتيجية من قبل إدارة الجامعات الخاصة. ويستنتج من ذلك بان القيادات الإدارية ترى بان اليقظة الاستراتيجية تعد من مضامين الارتجال الاستراتيجي الذي بواسطته تتمكن الجامعة من الاصغاء الذاتي الى بيئتها الخارجية، من اجل استثمار الفرص والعمل على استغلالها في وقتها وكذلك معرفة الاخطار الناجمة والعمل على تفاديها والتقليل من اثارها السلبية.
2. اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى ان إجابات افراد العينة متفقين بنسبة جيدة نحو تبني البعد الرشاقة الاستراتيجية من قبل الجامعات الخاصة محل الدراسة، مما يستنتج ان افراد العينة يجدون الرشاقة الاستراتيجية من مضامين الارتجال الاستراتيجي، وذلك لأنها تعطي إدراك للجامعة عن بيئة اعمالها والقدرة على المباغثة في استثمار الفرص والعمل على استغلالها في الوقت المناسب.
3. تبين نتائج التحليل الوصفي ان إجابات العينة في الجامعات الخاصة جاءت بالموافقة بنسبة جيدة نحو تبني إدارة الجامعة البعد الهياكل الصغرى، مما يستنتج ان افراد العينة يرون بان الهياكل الصغرى تعد من مضامين الارتجال الاستراتيجي، كونها تتمثل في وجود قواعد بسيطة مع مستوى كبير من الحرية الفردية وان الاعمال تنفذ وفق سياق التوجه الاستراتيجي من اجل حل مشكلة العمل

- بصورة انية من خلال تبني ثقافة الحوار وتبادل الخبرات بين بما يسهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز المهارات في أنشطتها الوظيفية وفق عقلية جماعية.
4. أشارت نتائج التحليل الاحصائي ان إجابات افراد العينة تشير بالموافقة بنسبة جيدة على تبني البعد توظيف الموارد من قبل إدارة الجامعات الخاصة في كركوك، ويستنتج من ذلك بان القيادات الإدارية ترى بان توظيف الموارد تعد من مضامين الارتجال الاستراتيجي الذي بواسطته تتمكن إدارة الجامعة من ممارسة أنشطتها بمرونة عالية من خلال مناقلة الموارد، بالاعتماد على البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالموارد لتكون لديها إمكانية الوصول بالوقت المناسب حتى وان كانت غير متوفرة في الجامعة من خلال الاستعانة بالجهات الخارجية.
5. دلت نتائج الدراسة الى ان اجابات افراد العينة يتفقون بنسبة جيدة على تبني البعد الذاكرة المنظمية من قبل ادارة الجامعات الخاصة محل الدراسة، مما يستنتج بان الذاكرة المنظمية تعد من مضامين الارتجال الاستراتيجي، كونها عملية تعمل على تخزين المعلومات بشكل مستمر والمعالجة للمعرفة التنظيمية لتحسين التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة التنظيمية.
6. تشير نتائج البحث الى ان هناك مستوى معنوي من الارتباط الإيجابي بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة في الجامعات الخاصة في كركوك، أي كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على الارتجال الاستراتيجي، أدى ذلك الى الارتقاء بمستوى سمعة المنظمة، وعلى المستوى الجزئي تمثل اقوى علاقة ارتباط بين الارتجال الاستراتيجي وجودة الخدمة. وتؤيد هذا النتيجة الى أنه كلما اهتمت إدارة الجامعات في ممارسة ابعاد الارتجال الاستراتيجي وتشجيع مواردها البشرية بالعمل على تطبيقها ضمن سياق عملهم كلما أدى ذلك إلى تحقيق جودة عالية من الخدمات التي من شأنها ان تعزز من سمعة المنظمة التعليمية.
7. تشير نتائج تحليل الانحدار بوجود تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي في سمعة المنظمة في الجامعات الخاصة في كركوك، حيث تستمد المنظمة سمعتها وبشكل كبير وبنسبة (57%) تقريباً من الارتجال الاستراتيجي وابعاده، مما يؤكد الى انه كلما ارتكزت الجامعات الخاصة من خلال قيادتها الإداريين بتوظيف الارتجال الاستراتيجي ضمن سياق عملهم كلما زاد تمكنها من تعزيز سمعة الجامعة. وعلى مستوى الجزئي ان البعد الذاكرة المنظمية الأكثر تأثيراً في سمعة المنظمة وهذا ما يفسر قيام القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة بالوصول الى المعرفة من خلال المعلومات والبيانات التي تعمل إدارة الجامعات على خزنها والاستفادة منها لاحقاً في تحسين الكفاء التنظيمية والمنظمية.
- ثانياً. التوصيات:**
1. ضرورة ان تناقش إدارة الجامعات عروض الاستثمار بدقة مع المستثمرين والمتعلقة بالخدمات التعليمية للتعرف على اثارها السلبية من خلال مراعاة الوضع الاقتصادي للمجتمع المحلي واستغلالها لجمع المعلومات وتحليلها في إطار اليقظة الاستراتيجية.
2. ضرورة قيام ادارة الجامعات الخاصة بتقييم وتقويم موجوداتها، من خلال وضع خطة استراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الابعاد الارتجال الاستراتيجي، مع ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار الخبرات العلمية.

3. ضرورة حرص إدارة الجامعات على بناء هياكل تنظيمية مرنة، والابتعاد عن الهياكل التقليدية وفق المتطلبات التوسعية لاستيعاب تطورات المعرفة التي تساعد الافراد على التصرف بحرية واطهار اقصى ما لديهم من قدرات لتلبية متطلبات المستفيدين والمجتمع.
4. ضرورة تكثيف الجهود نحو توظيف الموارد المتاحة داخل إدارات وأقسام الجامعات الخاصة، والعمل على توليفها في عمليات جديدة من خلال مناقلة الموارد الى أنشطة وإشاعة ثقافة الاكتفاء والاعتماد على الإمكانيات المتاحة، لحل المشكلات التي تواجهها في الوقت المناسب.
5. العمل على توجيه محور الاهتمام نحو متطلبات الذاكرة المنظمة، وذلك من خلال الاعتماد على تخزين المعلومات والبيانات وتبادلها في المنظمة والاستفادة منها لاحقاً من قبل العاملين من خلال فسح المجال امامهم بالوصول اليها في أنظمة الجامعة تمكّنهم من انجاز الاعمال بأقل الاخطاء.
6. الاستفادة من علاقة الترابط والاثر الإيجابي بين الارتجال الاستراتيجي وسمعة المنظمة، وذلك من خلال توظيف الابعاد الارتجال الاستراتيجي بما يعزز السمعة الجيدة بين الجامعات المنافسة.
7. يقترح البحث على الجامعات الخاصة استغلال البعد الذاكرة المنظمة كنقطة قوة، كونها أكثر الابعاد تأثيراً في سمعة المنظمة والتركيز على الابعاد الأخرى التي أظهرت تأثيراً ضعيفاً في سمعة المنظمة وخاصة الرشاقة الاستراتيجية.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. الباشقالي، محمود محمد امين عثمان عباس (2019)، دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي وبعتماد نضج إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
2. جبارة، علي زهير علي أبو (2020)، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر- غزة.
3. حسن، محسن عثمان (2022)، الدور الوسيط لخصائص المنظمة المتعلمة في العلاقة التأثيرية للقيادة الإبداعية في الارتجال الإستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الخاصة في مدينة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين- أربيل.
4. صباح، عبد الرحمن علي (2020)، أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية"، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة من كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة.
5. صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2022)، دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية، دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 32، العدد2، ص 21-73.
6. الصميدعي، مرثد عماد سعيد (2021)، أبعاد الارتجال الإستراتيجي ودورها في إدارة أزمة "(COVID\_19)"، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

7. الظالمي، محمد جبار هادي (2016)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية في كربلاء، بابل، النجف، الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، ص 6-33.
8. علي، شيرين نوري عزيز (2021)، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق السمعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الرافدين المركزي، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 7، العدد 1، ص 55-78.
9. الكريطي، أحمد كاظم ملوح (2018)، تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
10. محمد، هشام أزور (2016)، دور البراعة المنظمة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لأراء المديرين العاميين في ديوان وزارات حكومة إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين.
11. اليساري، صلاح مهدي عباس (2020)، السمعة التنظيمية ودورها في الانغماس التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي جامعة وارث الانبياء (ع)، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، ص 50-67.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Adobor, H., Kudonoo, E., & Daneshfar, A., (2019), Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 32 No. 6, pp. 671-687.
2. Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., (2020), The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Volume 13, Issue 8, pp. 31-49.
3. Alstete, J.W. & Meyer, J.P., (2020), Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 50 No. 4, pp. 1-16.
4. Arshad, A. D., Razalli, M. R., Bakar, A., Julienti, L., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: evidence from Malaysian government link corporations", *Asian Social Science*, Vol.11, No. 24, pp.105-112.
5. Bakar, H. A., Mahmood R. & Ismail N., N., H., (2015), Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 No 4, pp. 481-487.
6. Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H., (2015), Effects of knowledge management and strategic improvisation on SME performance in Malaysia. *Asian Social Science*, Vol 11, No. 9, pp. 207-214.
7. Bakar, H. A., Mamatm, L., Ramlee, N. A. Z., Sama, M. F., & Karim, Z. H. A., (2016), Effect of entrepreneurial orientation, learning orientation, strategic improvisation on

- SME performance. *International Journal of Management and Applied Science*, Vol.2, No. 12, pp. 57-62.
8. Bogner, W. C., & Barr, P. S., (2000), Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, Vol. 11. No.2, PP. 212-226.
  9. Cunha, M., P.& Cunha, J., V., d., (2006), Towards a complexity theory of strategy, *Management Decision*, Vol. 44 No. 7, pp. 839-850.
  10. Dacko-Pikiewicz, Z. (2022). *Reputation Management and Family Business*, published by Routledge Taylor & Francis Group, New York and London.
  11. Dawood, F.S., & Abbas, A.F., (2018), The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of The Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks, *European Journal of Business and Management*, Vol.10, No.21, pp. 1-18.
  12. Falkheimer, J., & Sandberg, K. G., (2018), The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers. *Journal of Communication Management*, Vol. 22, NO, 2, pp. 1-11.
  13. Ferit, Ö., & Faruk, C. Ö., (2021), The meditr and moderator role of positive organizational behavior in the effect of corporate reputation on organizational commitment, *organizational psychology*, vol. 11, no. 3, pp. 47-61.
  14. Harvey, W. S., Morris, T., & Müller Santos, M., (2017), Reputation and identity conflict in management consulting, *Human Relations*, Vol. 70, No.1, pp. 1-48.
  15. Huseynova, S., (2021), The impact of corporate reputation on customer loyalty, the case of “pasha holding” group, Master's thesis of economics and management, vytautas magnus university.
  16. Ibrahim, N. A., Mahmood, R.; & Bakar, M. S., (2016)," Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-Efficacy Constructs Validation in Nigerian Higher Education Institutions", *MAYFEB Journal of Business and Management*, Vol.1, No. 1, pp. 37-42.
  17. Ibrahim, N., A., & Rosli, M., & Muhammad, Sh., B. (2018), Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture, *journal Emerald*, Vol. 2, No. 3, pp. 212-230.
  18. Isenhour, L. C., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L., (2014), organizational attraction factors: a technology perspective, *Journal of Technology Research*, Vol. 5, pp. 1-12.
  19. Jawad, A. Sh. & Al-Rabia'i, S. H. J., (2021), The Impact of Innovative Marketing on the Organization's Reputation by Mediating the Brand-Field Research in the Oil Marketing Company (SOMO), *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol.27, No. 128, pp. 1-28.
  20. Karima, K., & Zohra, D. (2021). The Impact of Strategic Vigilance on E-management in the National Railway Transport Company (SNTF). *Journal of Information Technology Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 202-230.
  21. Levallet, N. & Chan, Y., (2015), Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation.”, *IT and Strategic Improvisation*, Thirty Sixth International Conference on Information Systems, pp.1-18.
-

22. Mohammed, N.J.& Taherb, A. W., & Hussain, K. A., (2020), The Role of Strategic Improvisation on the Entrepreneurial Orientation; a Field Study in a Sample from the Rafidain Bank, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol.13, N.9, PP.583-600.
23. Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J., (2021), Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation, *Sustainability*, Vol. 13, No 1, pp.1-23.
24. Osmanoglu, H., & Üzümlü, H., (2018), Evaluating the Service Quality of the Hotel Establishments in Sports Tourism with Regard to the Athletes, *Higher Education Studies*, Vol. 8, No 21, pp. 29-36.
25. Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J., (2019), The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector, *Sustainability*, Vol. 11, No 4, pp. 1-24.
26. Perry, L. T., (1991), Strategic improvisation: How to formulate and Implement Competitive Strategies in concert, *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 1, pp. 51-64.
27. Phillimore, J., Bradby, H., Knecht, M., Padilla, B., & Pemberton, S., (2019), Bricolage as conceptual tool for understanding access to healthcare in superdiverse populations. *Social Theory & Health*, Vol. 17 No. 2, pp. 1-20.
28. Şantaş, F., Özer, Ö., Saygili, M., & Özkan, Ş., (2018), The effect of corporate reputation on work engagement: A case study in a public hospital, *International Journal of Healthcare Management*, pp. 1–7.
29. Sekaran, U & Bougie, R., (2010), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th edition), John Wiley & Sons. pp.1-407.
30. Solikhin, A., Lubis, T. A., & Siregar, A. P., (2020), role of corporate reputation in corporate social responsibility relations to firm performance-in jambi province. In *PROCEEDING MICEB (Mulawarman International Conference On Economics and Business)*, Vol. 2, pp. 43-50.
31. Supriyatno, A., (2019), The Effect of Corporate Social Responsibility on Word of Mouth with Trust and Corporate Reputation as Intervening Variable, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 9, No 2, pp. 161-174.
32. Tasavori, M., Kwong, C., & Pruthi, S., (2018), Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 30, No. 3-4, pp.1-41.
33. Tint, B., Wetzels, R., (2019), Using Applied Improvisation for Organizational learning in the Red Cross Red Crescent Climate Centre, In *Sensuous Learning for Practical Judgment in Professional Practice*, Palgrave Macmillan, Cham. Vol.2, pp.1-21.
34. Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A., (2021), The Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage, *Sustainability*, VOL.13, No.6, pp. 1-19.