

دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية

د / وفاء فنجري مرزوق سعيد
مدرس إدارة الأعمال بأكاديمية المستقبل

ملخص البحث

تعمل المنظمات في بيئات مضطربة في عالم تحدده الفرصة والتغيير المستمر، فإن تقرير ما إذا كان البقاء على المسار أو الانتقال إلى أفق جديدة واحدة قد يعني الفرق بين النجاح والفشل؛ لذلك يجب على المنظمات أن تتفاعل وتتكيف مع تلك التغييرات المتلاحقة، ومن هنا أصبح الارتجال التنظيمي ذو أهمية متزايدة في بيئات الأعمال المعقدة حيث اتخاذ القرارات في ظروف عدم تأكد بيئي مرتفع.

والمحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطوير بيئة تنظيمية تعمل على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين من خلال منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تنمية مهارات العاملين من خلال نظام إداري مرن لا يتصف بالتعقيد أو الجمود؛ فمما لا شك فيه أن المنظمات في ظل البيئة شديدة التنافسية في أحوال ما تكون إلى أسلوب وممارسات إدارية تحمل بين طياتها الإبداع والتجديد في مناحي العمل الإداري لزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق ريادتها.

كلمات مفتاحية: ارتجال تنظيمي، مهارات إبداعية، البنوك المصرية.

وتبرز المشكلة الدراسية في أن جوهر عملية الارتجال التنظيمي هو إيجاد حلول لمشاكل طارئة تواجه متخذ القرار تتطلب منه قدرات ومهارات إبداعية تمكنه من اتخاذ القرارات الفورية السليمة دون الانتظار لإعادة التخطيط والروتين التنظيمي، ومن هنا يكون الارتجال التنظيمي هو الحل، حيث ينبع الإبداع من الارتجال؛ وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

ما تأثير الارتجال التنظيمي كاستراتيجية للتعامل مع المواقف الطارئة وضرورة اتخاذ القرارات الفورية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي علي تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية؟

وهدفت الدراسة إلي التعرف علي دور أبعاد الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وإجراء دراسة ميدانية لتحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة واختبار فروضها.

وقد توصلت الدراسة لما يلي :

- ضرورة العمل علي تمكين العاملين وإعطائهم الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تخص أعمالهم دون الرجوع إلي رؤسائهم؛ مما يتيح لهم الارتجال التنظيمي وينمي مهاراتهم الإبداعية.
- ضرورة التوجه بالارتجال التنظيمي ليكون ثقافة تنظيمية موجهة استراتيجيا لدعم الإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة لدي العاملين باعتباره من الاستراتيجيات الأساسية لتحقيق التميز في الأداء.
- ضرورة العمل علي إشباع رغبات المواهب البشرية معنويًا وماديًا وتهيئة بيئة العمل المناسبة لهم؛ مما يدفعهم إلي الارتجال التنظيمي الإيجابي وإطلاق الطاقات الإبداعية لديهم.

Abstract

Organizations operate in turbulent environments in a world defined by opportunity and constant change. Deciding whether to stay on track or move to new promising heights could mean the difference between success and failure; Therefore, organizations must interact and adapt to these successive changes, and hence organizational improvisation is becoming increasingly important in complex business environments where decision-making is made in conditions of high environmental uncertainty.

There is no doubt that organizations in a highly competitive environment are in dire need of administrative style and practices that carry with them creativity, innovation and innovation in administrative work fields to increase their competitiveness and achieve their leadership.

The academic problem arises in that the essence of the organizational improvisation process is finding solutions to urgent problems facing the decision-maker that require creative abilities and skills that enable him to make sound immediate decisions without waiting for re-planning and organizational routine, hence organizational improvisation is the solution, as creativity stems from improvisation. Accordingly, the research problem can be formulated in the following question:

What is the effect of organizational improvisation as a strategy to deal with emergency situations and the necessity of making immediate decisions under conditions of environmental uncertainty on developing the creative skills of employees of Egyptian banks?

The study aimed to identify the role of organizational improvisation in developing the creative skills of employees of Egyptian banks.

The descriptive and analytical approach was used by identifying and rooting basic theoretical concepts related to the subject of the study.

Some conclusions and recommendations were reached, including:

- The need to work to empower workers and give them freedom and flexibility to make decisions and solve problems related to their work without referring to their superiors. This allows them to organize improvisation and develop their creative skills.

- The necessity of adopting organizational improvisation to be a strategically oriented organizational culture to support innovation, creativity, entrepreneurship and the calculated risk of employees as one of the basic strategies for achieving excellence in performance.

Key words: Organizational Improvisation, Creative Skills, Egyptian Banks.

مقدمة:

تعمل المنظمات الآن في بيئات مضطربة في عالم تحدده الفرصة والتغيير المستمر، فإن تقرير ما إذا كان البقاء على المسار أو الانتقال إلى أفاق جديدة واعدة قد يعني الفرق بين النجاح والفشل؛ لذلك يجب على المنظمات أن تتفاعل وتتكيف وبسرعة مع تلك التغييرات المتلاحقة، ومن هنا أصبح الارتجال التنظيمي ذو أهمية متزايدة في بيئات الأعمال المعقدة حيث اتخاذ القرارات في ظروف عدم تأكد بيئي مرتفع (الياسري والجنابي، ٢٠١٨).

وتشكل المنافسة الشديدة تحدياً معاصراً يواجهه كل المنظمات، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة فقد تحول الصراع في العالم من صراع أيديولوجي إلى صراع اقتصادي، مما تطلب المزيد من التركيز على توجهات استراتيجية حديثة تُمكن المنظمات من زيادة قدراتها التنافسية وخلق القيمة عن طريق استثمار الفرص المتاحة خاصة في ظل ظروف عدم التأكد البيئي حيث تواجه المنظمات حالة من الضبابية، بفعل مجموعة من العناصر والمتغيرات والتي تؤثر على أداء المنظمة، وتمتاز كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها بأنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتعمل جاهدة للتعرف على البيئة وتقصي ومتابعة متغيراتها ودراستها للاستجابة لتلك المتغيرات، ومن ثم اتخاذ القرارات السريعة في ظل محددات عدم التأكد البيئي المرتفع، ومن هنا يبرز دور الارتجال التنظيمي في التأثير إيجاباً على أداء الشركة، ويُمكن الإدارة من التوصل لحلول إبداعية في التعامل مع مواقف العمل الطارئة (Najafi et. al, 2017).

والمحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطوير بيئة تنظيمية تعمل على تنمية المهارات الإبداعية للعاملين من خلال منهج فكري وعملي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تتعكس على تنمية مهارات العاملين من خلال نظام إداري مرن لا يتصف بالتعقيد أو الجمود؛ فمما لا شك فيه أن المنظمات في ظل البيئة شديدة التنافسية

في أحوج ما تكون إلى أسلوب وممارسات إدارية تحمل بين طياتها الإبداع والتجديد في مناحي العمل الإداري لزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق ريادتها (الفهد، ٢٠٢٠).
وتأتي هذه الدراسة بمثابة محاولة للتعرف على دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين، من خلال دراسة ميدانية على البنوك المصرية.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد أهم مكونات البحث العلمي فهي تعمل على التوجيه والإرشاد نحو الطريق والنهج الصحيحين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإثراء موضوع الدراسة، ولذا نعرض فيما يلي ملخصاً لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية لتكون بمثابة مرشداً في تحديد إطار الدراسة الحالية.
فقد حاولت دراسة (صادق والبشلي، ٢٠٢١) التعرف على دور الارتجال التسويقي من خلال أبعاده (بناء الحل، والحدس، والاختراع، والتكيف، والإبداع، والعفوية) في تحقيق البراعة التسويقية من خلال أبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، ومرونة التسويق)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الارتجال التسويقي والبراعة التسويقية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات بالارتجال التسويقي، وضرورة مواكبة التغيرات البيئية والاستجابة لها من خلال وجود آليات لرصد التغيرات البيئية، مثل اعتماد مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وكذلك استخدام الهياكل التنظيمية المسطحة، وأن تكون مرنة في تحويل الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة إلى خدمة العملاء.

في حين بحثت دراسة (حسين، ٢٠٢٠) في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بتوسيط الارتجال التنظيمي كدراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للأسمنت العراقية واختبار علاقة التعلم الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (توليد المعرفة الاستراتيجية، نشر المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) بالتفوق التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (العمليات، التركيز على السوق والعملاء، الإبداع) بتوسيط الارتجال الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: (خفة الحركة الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية، بناء الحل، الهيكلية الصغرى)، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقتي ارتباط وتأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (التعلم الاستراتيجي، الارتجال الاستراتيجي، والتفوق التنظيمي).

وقد حاولت دراسة (Farook et. al, 2019) معرفة الأسباب والخصائص التي تؤثر على الارتجال في المنظمات، واكتشاف مدى تأثير السلوكيات على الارتجال الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها بأن الخبرات السابقة في الارتجال بأن الفشل في التنفيذ ورؤية فرص لتحسين المهام الجاهزة والسليمة هي الأسباب الأكثر شيوعاً في اتخاذ قرار الارتجال الاستراتيجي.

ووصفت دراسة (Falkheimer, Sandberg, 2018) الارتجال الاستراتيجي علي أنه مفهوم ونهج معاصر قائم على الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وظهر (١١) نموذج محددة للارتجال الاستراتيجي، ووجود علاقة للارتجال الاستراتيجي على الأزمات التنظيمية في قطاع الاتصالات.

وتتبعت دراسة (Antunes, 2018) تطور عملية الارتجال الاستراتيجي وتقديم منهجاً إجرائياً لكيفية تطبيق هذه الاستراتيجية وكيف يمكن تطويرها مع الوقت، وتم تطبيق هذه الدراسة على الشركات الريادية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها بأن

الارتجال الاستراتيجي يتطور مع مرور الوقت ويتيح للشركات مواجهة نقاط القوة والضعف الناتج عن التغيير في ظروفهم البيئية.

وبينت دراسة (Najafi et. al, 2018) العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي للقادة والفعالية الذاتية للمشاريع وأداء مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا ومدى حاجة القادة للفعالية الذاتية والارتجال الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القادة الفريديون واستخدام الأسلوب الارتجالي، كما تبين بأن لخبرة القائد دور في استخدام أسلوب الارتجال الاستراتيجي.

وتناولت دراسة (Abu Bakar, et al., 2015) إدارة المعرفة وعلاقتها بالارتجال الاستراتيجي، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية إدارة المعرفة والارتجال الاستراتيجي وأداء المنظمة.

وفي نفس السياق توصلت دراسة (Leybourne & Kennedy, 2015) إلى وجود علاقة بين الارتجال الاستراتيجي وإدارة المعرفة تتضح في اكتشاف فرص تحسين الإدارة وقراراتها من خلال إزالة الغموض إلي حد كبير، حيث أن إدارة المعرفة سيكون لها أثر إيجابي على تحسين إدراك اللا تأكد البيئي، لأن المعرفة لا ينظر لها على أنها تعطي الشيء الظاهر والملموس مثل البيانات والمعلومات، بل هي تشمل المهارات والخبرات الشخصية والتحليلات والتفسيرات والاستنتاجات التي يضيفها الأفراد والجماعات لها.

أما دراسة (Arshad,et.al, 2015) فقد ركزت علي استكشاف حالات الارتجال الاستراتيجي من خلال دراسة إدارة المواهب وتوجيه الريادة ومدى تأثيرها على الأداء، ومدى حاجة الشركات للأشخاص الموهوبين والمحترفين لقيادة الشركات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والارتجال الاستراتيجي، وكلما زادت مساهمة إدارة المواهب ساهم ذلك في زيادة حدوث الارتجال الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (Nadege & Yolande, 2015) إلى بيان مدى تأثير القدرات التكنولوجية في تسهيل الارتجال الاستراتيجي كبديل للتخطيط التقليدي للحالات الطارئة وما هي العوامل الأخرى التي تؤثر في بيئة المنظمة التنافسية وتصميمها ومدى انعكاسها على تطوير الارتجال الاستراتيجي وأثره في بيئة الأعمال سريعة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بأن للارتجال الاستراتيجي دور إيجابي في تحقيق الأداء التنظيمي العالي، كما أثبتت بأن الارتجال الاستراتيجي يتطلب هياكل تنظيمية مرنة لتطبيقها. في حين اهتمت دراسة (Simon & Gooderham, 2015) بمعرفة ما يفعله رواد الأعمال عندما يواجهون حدثًا غير متوقع يتطلب استجابة والتخطيط ليس خيارًا قابلاً للتطبيق، وتوصلت الدراسة إلى أن الارتجال الاستراتيجي عملية إدراك للمعرفة والإبداع. **باستعراض الدراسات السابقة** يمكن القول أن مراجعة هذه الدراسات والأدبيات ساعدت على صياغة المشكلة والأسئلة المتعلقة بالدراسة، وتحليل الموضوع من مختلف أبعاده لوضع تصور صحيح حول ما ستؤول إليه هذه الدراسة، وذلك بالتعمق في المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة حول ذات الموضوع، وصياغة الأهداف ومعرفة الجوانب والمجالات المتعلقة بموضوع الدراسة والمعلومات والمراجع والمصادر اللازمة والمنهجية المناسبة، وأن تناول موضوع هذه الدراسة بمثابة امتداد لهذه البحوث والدراسات.

ثانياً: المشكلة الدراسية

تكافح المنظمات باستمرار من أجل التكيف والبقاء في بيئة اليوم التنافسية المتسارعة وقد تجد المنظمات أنه ليس لديها وقت كافٍ للتخطيط وضرورة اتخاذ بعض القرارات السريعة والفورية في المواقف الطارئة، وفي هذه الحالة تتجه إلى الارتجال التنظيمي والذي هو أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة للمتطلبات البيئية في

تلك الحالة لأنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة علي مسايرة الأوضاع الطارئة حيث يشمل قدرًا كبيرًا من المهارات الإبداعية لمتخذي القرارات.

وفي ظل المنافسة الشرسة بين البنوك المصرية وبعضها البعض للحفاظ علي مكانتها السوقية فقد أصبحت عملية الارتجال التنظيمي بمثابة متطلب أساسي وتوجه رئيسي للدخول بقوة إلى الأسواق الجديدة، والسعي وراء فرص جديدة مقابل احتمالية حدوث مخاطرة كبيرة نتيجة تلك القرارات.

وعلي ذلك تبرز المشكلة البحثية في التناقض بين معني مفردتي "ارتجال، وتنظيمي" حيث يشير "الارتجال" في مفهومه المطلق إلي العشوائية وعدم النظام، في حين تشير مفردة "تنظيم" إلي العمل بنظام وروتين وتخطيط، وكلاهما متضادتان؛ إلا أن جوهر عملية الارتجال التنظيمي هو إيجاد حلول لمشاكل طارئة تواجه متخذ القرار تتطلب منه قدرات ومهارات إبداعية تمكنه من اتخاذ القرارات الفورية السليمة دون الانتظار لإعادة التخطيط والروتين التنظيمي، ومن هنا يكون الارتجال التنظيمي هو الحل، حيث ينبع الإبداع من الارتجال؛ وعليه يمكن صياغة المشكلة الدراسية في التساؤل التالي:

ما تأثير الارتجال التنظيمي كاستراتيجية للتعامل مع المواقف الطارئة وضرورة اتخاذ القرارات الفورية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي علي تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية؟

ثالثاً : فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

وقد قُسم هذا الفرض الرئيس إلي مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

- ١/١- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القدرة علي بناء الحل وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.
- ٢/١- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي الحدس وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.
- ٣/١- - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي الإبداع وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.
- ٤/١- - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي التعلم وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.
- ٥/١- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي المخاطرة وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

رابعاً : أهمية الدراسة

١ - الأهمية العلمية :

يعتبر الارتجال التنظيمي أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في المتطلبات البيئية وضرورة اتخاذ قرارات سريعة في ظروف عدم التأكد البيئي، وذلك من خلال قدرات ومهارات التفكير والإبداع لمتخذي القرار.

٢ - الأهمية العملية :

تتمثل أهمية البحث أيضاً من الجانب العملي في إمكانية استفادة قيادات البنوك المصرية والقطاعات الأخرى المماثلة لها من نتائج وتوصيات الدراسة حيث أنها تبني علي دراسة نظرية ميدانية، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

٣ - الأهمية الشخصية:

وذلك لاقتناع الباحثة الشخصي بأهمية الإبداع في قطاع البنوك بما يمثله هذا القطاع من أهمية.

خامساً : أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف علي دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:
- ١- التأسيس النظري لمفهوم الارتجال التنظيمي وأبعاده.
 - ٢- التعريف بمفهوم الإبداع ومهاراته.
 - ٣- بحث العلاقة بين أبعاد الارتجال التنظيمي وتأثيرها علي تنمية المهارات الإبداعية.
 - ٤- التعرف على اتجاهات وآراء العاملين بالبنوك المصرية تجاه موضوع البحث من خلال الدراسة الميدانية؛ وذلك للوصول لنقاط القوة والضعف والتي يمكن من خلالها اقتراح بعض

التوصيات التي من شأنها تفعيل دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

سادساً: منهج وأدوات الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقتها ببعضها البعض، مع تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والدراسات السابقة لاستخلاص الأفكار منها، وإجراء دراسة ميدانية لتحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة واختبار فروضها، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استبيان تحتوي بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة عناصر الارتجال التنظيمي والمتمثلة في: (القدرة علي بناء الحل، الحدس، الإبداع، التعلم، المخاطرة)، وذلك كمتغيرات مستقلة، وفقاً لنموذجي (Kamoche et.al.,2005), (Vuckic,2012) مع تحييد المتغيرات الأخرى، واعتمدت الدراسة علي عناصر المهارات الإبداعية كمتغير تابع وهي: (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات) وفقاً لنموذج (Torrance, 1993). وهو أكثر النماذج التي لاقت قبولاً لدى الكتاب والباحثين السابقين والتي أثبتت قابليتها للتطبيق في الواقع العملي.

- الحدود المكانية:

فقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالبنوك المصرية بالإدارات الرئيسية بالقاهرة وذلك نظراً لتجانس وتشابه خصائص مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: مفهوم الارتجال التنظيمي وأبعاده

تتفاوت المنظمات فيما بينها في مدى إدراكها للتغيرات البيئية في ظل عدم التأكد البيئي، وفي توجهاتها لمتابعة تلك التغيرات، حيث تتسم عادة تلك التغيرات بعمقها وتسارعها، والبعض الآخر يتسم بأنها أقل عمقاً واتساعاً، ومن هنا تتميز المنظمات بمدى إدراكها لبيئتها ومدى التأكد فيها، فإن احتمال نجاح هذا النوع من المنظمات يكون مرتفعاً ويحسن من اتخاذ القرار لديها، ويجعلها قادرة على تفادي كافة التحديات والصعوبات التي تواجهها (Samsamie, et al., 2015).

ونتيجة الأحداث غير المتوقعة في البيئة التنافسية، فيجب على المنظمات أن تكون مرنة وارتجالية لاكتشاف فرص الخروج من الأفكار التقليدية وبالتالي خلق أفكار جديدة جذرياً ناتجة عن الأحداث غير المتوقعة والذي يوفر للمنظمة باستخدام القدرة الارتجالية لتحقيق النجاح، وكان لعقود من الزمن يعتبرون التخطيط الاستراتيجي هو أفضل وسيلة لضمان المنافسة إلا أنه وفي أواخر الستينات من القرن الماضي أصبحت البيئة التنافسية تتحول إلى الارتجال كعملية للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المنظمة من خلال استخدام المعلومات المتاحة، إلا أنه في بعض الأحيان وبمواقف معقدة لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات المتاحة، فهنا يقوم القادة باللجوء للارتجال ليس لحل المشكلة فقط، للحصول فرصة والقدرة على الاستفادة من الفرص التي من شأنها أن تدفع المنظمة للأمام نتيجة القرارات الارتجالية (Najafi et. al, 2018).

وتشير الأدبيات ذات العلاقة إلى أن موضوع الارتجال التنظيمي هو من الموضوعات الناشئة والتي لا تزال في مرحلة التطور، ويعد موضوعًا جديدًا على المنظمات وعلى علم الإدارة عمومًا واكتسب أهمية كبيرة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. ويعد الارتجال التنظيمي أحد المنهجيات التي تساهم في تحسين إدراك عدم التأكد البيئي، حيث عرفاه كلاً من (Nadege & Yolande, 2015) على أنه: "قدرة الإدارة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم وإعادة تكوينها بشكل تلقائي لمواجهة الفرص والتهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها ذات التغيير السريع". كما يرى كل من (Abu Bakar et.al, 2015) الارتجال على أنه: "القدرة على إعادة تجميع المعرفة والعمليات والبنية تلقائيًا في الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى حل المشكلات إبداعيًا التي تقوم على حقائق اللحظة"، بمعنى العمل العفوي الناتج عن تحفيز اللحظة وليس بطريقة عملية مدروسة. ويعرف كذلك على أنه: "طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة والغير المتوقعة وأيضًا أنه قدرة كبار المديرين على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم وإعادة تكوينها تلقائيًا لمعالجة الفرص والتهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها والمتغيرة بسرعة" (Levallet & Chan, 2015). كما عرفها (Bakar, et al., 2018) الارتجال على أنه: "هو الظهور بطرق إبداعية مختلفة لم يتم التخطيط لها من قبل، ويتجاوز سلوك سابق معتاد من خلال إتباع منهج إبداعي غير مستخدم". وعرف (مدلول، ٢٠١٩) الارتجال التنظيمي على أنه: "طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة والغير متوقعة وأيضًا قدرة كبار المديرين على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم وإعادة تكوينها تلقائيًا لمعالجة الفرص والتهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ به والمتغيرة بسرعة".

وتكمن أهمية الارتجال التنظيمي في العديد من النقاط وذلك كما يلي:

- يمثل الارتجال الاستراتيجي منهجية لتكوين أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة والمتطلبات البيئية المتغيرة (Bakar, et al., 2018).
- يساهم الارتجال التنظيمي في سرعة الحصول على المعلومة في الوقت الحالي وبشكل مباشر، حيث أن الارتجال يحتاج الوصول إلى المعلومات بشكل فوري والتواصل مع الجميع في الوقت الحقيقي والفعلي (Nedega & Yolande, 2015).
- يعتبر الارتجال التنظيمي أفضل طريقة لاتخاذ القرارات الحكيمة وأفضل نظام للإدارة وأفضل الطرق للتوفيق في حال التوترات التنظيمية (Arshad, et al., 2015).

ومن وجهة نظر أخرى فإنه يمكن تحديد مفهوم الارتجال التنظيمي بالنقاط

الآتية:

- ١- حل سريع وجديد لمنظمات القرن الحادي والعشرين.
 - ٢- مجرد بديل مكمل للتخطيط.
 - ٣- نموذج سلوكي مميز لنقص القدرات الاستباقية.
 - ٤- ضعف أو اختلال في السلوك التنظيمي.
 - ٥- تعليمات بالوقت المحدد وبحجم واحد يناسب الجميع.
 - ٦- اكتشاف جديد وحديث للمنظمات المتميزة (الياسري والجنابي، ٢٠١٨).
- وقد قدم الباحثون إسهامات متعددة لتحديد أبعاد الارتجال التنظيمي، ويمكن إيجازها كما يأتي:

أ- بناء الحل Bricolage:

يعرف بناء الحل بأنه "القيام بتطبيق مزيج من الموارد في متناول اليد واغتنام المشاكل والفرص الجديدة". (Baker & Nelson, 2005).

ويمكن تحديد ثلاث ملامح رئيسية لمصطلح (Bricolage) هي:

- وجود الموارد في متناول اليد (موارد غير مستخدمة).
- إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة.
- إنجاز العمل.

ب- الحدس Intuitive:

يتعامل الحدس مع المعرفة والإجراءات، وهو الحدس ويوصف بأنه "الإفادة من الخصائص الطبيعية للمخ لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة (Leybourne, 2006).

وعندما يتعلق الأمر بالتجربة فيمكن وصف الحدس بأنه: "شيء مكتسب في إطار مهنة واحدة ويرتبط بشكل وثيق مع الخبرات وعلى النقيض من العمر، ومن أجل فهم أفضل للحدس فإنه لا بد من التفكير في الدماغ، وينقسم إلى نظامين عند معالجة المعلومات نظام تحليلي، نظام البديهية" (Eletero, 2010).

ج- الإبداع Creativity:

الإبداع هو التوصل إلى شيء جديد وقد يكون هذا الجديد سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس. أو خدمة تسهل لهم أمورهم أو أفكاراً يفيدون منها في حياتهم ومعاملاتهم. وقد يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة، أو حجمها ومحتوياتها، أو طريقة وموعد تقديمها، أو تنوع استخداماتها، أو إطالة عمرها، أو تخفيض تكاليفها، أو تحسين كفاءة أدائها. كما يقصد به التوصل إلى شيء جديد أيضاً وتجميع أشياء موجودة فعلاً، أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها، وتكوين نسق جديد منها يؤدي مهمة معينة تشبع بعض حاجات الناس (Flynn, et. al, 2003).

د - إدراك المخاطر Risk Perception:

تُعرف المخاطرة علي أنها الاستعداد والقابلية علي المجازفة والمبادرة ببناء شئ من لا شئ والانتباه للفرص حين لا يراها الآخرون واكتشاف مصادر الموارد وجمعها واستغلالها الاستغلال الأمثل، والقدرة علي أخذ المبادرة والمخاطرة المدروسة (كندلر، ٢٠٠٤).

وإدراك المخاطر لا يذكر إلى حد ما معنى تصور المخاطر في الارتجال التنظيمي وهو يتكلم عن الخوف من ذوي الخبرة عندما يتجاوز الموظفين (الأفراد) الحدود الآمنة إلى المجهول (Leyboune, 2002). إن المنظمات التي تدعم الارتجال التنظيمي بشكل كبير يمكن أن تقلل من تأثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بها والأفراد قد ينظرون إلى نفس الخطر بطرق مختلفة وهذا له علاقة مع تجربة الفرد والقيم وغيرها (Vuckic, 2012).

مما سبق يمكن القول، أن للارتجال التنظيمي العديد من المزايا فيما يتعلق ببيئة العمل المتغيرة ومدى مساهمتها في استقرار المنظمة، ومساهمة الارتجال التنظيمي في سرعة الحصول على المعلومات التي تنعكس على سلامة القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة باعتبار الارتجال التنظيمي يحتاج إلى قدرات ومهارات عقلية عالية المستوى؛ مما ينعكس علي تنمية المهارات الإبداعية للعاملين من خلال زيادة القدرة على الاستجابة للمشاكل التي لا يمكن التنبؤ بها والتفكير والتفسير المختلف والتميز للظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة واتخاذ القرارات السريعة في مختلف المواقف الطارئة.

ثانياً: مفهوم الإبداع ومهاراته

الإبداع هو: "عملية توليد شيء جديد يحقق قيمة معينة لفرد أو منظمة أو صناعة أو مجتمع أو على مستوى العالم ككل. وينظر للارتجال التنظيمي بعده المفتاح الرئيس للإبداع وهو حاسم في سياق التطور البشري (Hackbert, 2010)

ويعرف الإبداع أيضاً على أنه: "عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفاً من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا" (Mustafa,2005).

ويقصد بالإبداع التنظيمي: "التكيف مع أفكار أو أسلوب جديد واعتماد لدى المنظمة. حيث أصبح ينظر إلى الإبداع التنظيمي بأنه الوسيلة الرئيسية اللازمة لتغيير المنظمة لتصبح أكثر قدرة علي الاستجابة للتغيرات في البيئة" (NLing & Naseeruddin,2010).

وتظهر أهمية الإبداع عند ظهور التحديات والمشكلات والحاجة إلى التغيير والتطوير للتغلب عليها، وهنا لابد من البحث عن طرق وأساليب جديدة ومختلفة لحل المشاكل وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف (السويدان والعلوني، ٢٠٠٤).

ونظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا، وما نتج عن ذلك من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، أصبح محيط المؤسسات الإدارية يتسم بالحركة والديناميكية، وهنا تظهر أهمية الإبداع التنظيمي، فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

كما تتجلى أهمية الإبداع التنظيمي كأحد وسائل التجديد والتغيير في العلاقة الوثيقة التي تربط بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية، فالتغيير أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه عملية التغيير (عبد الرحمن، ٢٠٠٩).

ولا شك أن منبع عملية التفكير الإبداعي تأتي من العقل وما يصاحبه من عمليات ذهنية وأنشطة، وبالنظر إلى تلك العملية من هذه الزاوية، فهناك أربع مراحل أساسية تمر بها هذه العملية، وتكون في مجملها دائرة متكاملة بمعنى أن كل مرحلة تعتمد على نتائج المراحل الأخرى، ويمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي (فريد، ٢٠٠٧):

- ١- مرحلة الإعداد والتشبع preparation.
- ٢- مرحلة حضانة الفكرة (الحل) أو الإيضاح Incubation stage.
- ٣- مرحلة تبلور الفكرة (الحل) أو الاستبصار illumination stage.
- ٤- مرحلة التحقق من صحة الفكرة (الحل) أو التنفيذ Verification stage.

وتتمثل أهم المهارات الإبداعية كما اتفقت معظم الكتاب والباحثين فيما يلي (فريد، ٢٠٠٧):

١. مهارة الطلاقة الإبداعية Fluency Skill:

أي القدرة على إنتاج عدد وفير من الأفكار الجديدة ذات القيمة في وجه زمنية معينة، وعوامل الطلاقة أربعة عوامل وهي: الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي الحر، والطلاقة الفكرية، والطلاقة التعبيرية.

٢. مهارة المرونة الإبداعية Flexibility Skill:

وهي درجة السهولة في تغيير التفكير التي تميز الأشخاص المبدعين عن العاديين الذين يجمد تفكيرهم في اتجاه معين. وتنقسم المرونة إلى المرونة الكيفية والمرونة التلقائية.

٣. مهارة الأصالة الإبداعية Originality Skill:

القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة والأفكار الطريفة غير الشائعة والتي هي في نفس الوقت مقبولة ومناسبة للهدف، والأصالة تعنى الجودة.

٤. مهارة الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems**:Skill**

وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة ما، أو يحتاج إلى إحداث تغيير، وقد تتمثل هذه المشكلة في إحدى القضايا الأدبية، أو الفلسفية، أو العلمية، أو المنطقية، أو في بعض المواقف الاجتماعية.

وعلي ذلك، فالإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتوافق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوحد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الارتجال التنظيمي للحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبدعة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية جميع البيانات الأولية من مجتمع البحث والتي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة، من خلال دراسة على أرض الواقع من أجل معرفة كل التفاصيل عن موضوع البحث، وبعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي هيئ الأرضية لمشكلة الدراسة يأتي الجانب الميداني؛ وذلك من خلال عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة الميدانية، ومن ثم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة نحو موضوع البحث، وأخيراً صياغة التوصيات، وذلك كما يلي:

١- مجتمع وعينة الدراسة

ترجع أهمية البنوك في النشاط الاقتصادي إلى أنها أحد الدعائم الأساسية للاقتصاد القومي حيث تلعب البنوك التجارية دوراً هاماً في تسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية، حيث تؤدي دوراً هاماً وبارزاً في تمويل عمليات الاستثمار بشقيها العام والخاص وممارسة دورها الأساسي في تمويل عمليات الاستثمار من خلال ما تقدمه للاقتصاد القومي من تسهيلات ائتمانية وقروض مصرفية موجهة لكافة القطاعات العاملة في الدولة، ومن أهم البنوك المصرية ما يلي:

- بنك مصر
- البنك العقاري المصري العربي
- بنك التنمية الصناعية
- المصرف المتحد
- البنك الأهلي المصري
- البنك الزراعي المصري
- بنك القاهرة

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الوظيفية ببعض البنوك التي أبدت تعاوناً في توزيع الاستبيان وهي (بنك مصر والبنك الأهلي المصري)، وذلك باستخدام المعادلة التالية لتحديد حجم العينة (البلداوي، ٢٠٠٤):

$$\frac{\text{الخطأ المسموح به} \times \text{الدرجة المعيارية} \times \sqrt{ق(١-ق)}}{ن}$$

ولقد تم وضع الافتراضات التالية:

ن = حجم العينة

ق = تعنى نسبة توافر الخصائص في مجتمع البحث وهي عادة يتم افتراضها بقيمة ٥٠٪

- معامل الثقة ٩٠٪ وحدود خطأ مسموح به بنسبة (+، - ١٠ ٪).

- الدرجة المعيارية لمستوى ثقة ٩٠٪ = ٢ (من الجداول الإحصائية للدرجة المعيارية)

وبتطبيق الافتراضات التالية، فيكون حجم العينة كما يلي:

$$\frac{٠.٥ \times ٠.٥ \times \sqrt{٢}}{ن} = ٠.٠١$$

فيكون حجم العينة = ١٠٠ مفردة. وتم توزيعها بالتساوي بين البنكين ببعض فروعهما بالقاهرة الكبرى.

٢- تصميم الاستبيان:

تم تصميم استمارة استبيان تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذا الاستبيان، فقد تم الإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة ومن خلالها تم إعداد استمارة استبيان مبدئية،

ومن ثم عرضها على عدد من السادة المحكمين وتعديلها وفق توجيهاتهم، وأنتهي إلى إعداد استمارة استبيان تضمنت بعض المحاور كما يلي:

- البيانات العامة :

واشتملت على بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية الأساسية لعينة الدراسة، وهي: النوع، والعمر، والتعليم، والخبرة، والمستوى الإداري، والتي تميزت بالتباين وتنوع الخبرات، وارتفاع المستوى التعليمي.

- المقاييس:

- المقياس الأول: الارتجال التنظيمي (المتغير المستقل)، وتكون من أربعة أبعاد فرعية هي: (بناء الحل، والحدس، والإبداع، والمخاطرة)
- المقياس الثاني: المهارات الإبداعية (المتغير التابع)، وتكون من أربعة أبعاد فرعية هي: (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات).

٣- الأساليب الإحصائية:

- معامل "كرونباخ ألفا" لقياس ثبات استمارة الاستبيان.
- مقاييس التشتت والنزعة المركزية لقياس اتجاهات عينة الدراسة .
- تحليل التباين "ANOVA Test" لبيان قوة ونوع العلاقات الارتباطية بين المتغيرات .
- الانحدار الخطى لبيان التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة للدراسة على المتغير التابع.

٤- اختبار الثبات:

يقصد بالثبات أنه لو أعيد توزيع الاستمارات على نفس عينة الدراسة وفي نفس ظروف التطبيق الأول نحصل على نفس الاستجابات، أو استجابات قريبة من التطبيق

الأول، ويذهب علماء القياس أنه لو طبقت على عينة أخرى مسحوبة من نفس المجتمع بنفس شروط سحب العينة الأولى، وفي نفس ظروف التطبيق عليها نحصل على نفس الاستجابات، وقد قام الباحث باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات، حيث تتراوح قيمة معامل "ألفا" بين صفر، وواحد، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوى جداً.

جدول (١) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام "معامل كرونباخ ألفا"

المتغير	معامل α
الارتجال التنظيمي	٧٨.١%
تنمية القدرات الإبداعية	٨١.٦%

يبين الجدول السابق أن معاملات الثبات مرتفعة إلى حد كبير، ويعكس ذلك ثبات مقبول لأداة القياس ويضمن إلى ثبات آراء واتجاهات عينة البحث تجاه استمارة الاستبيان وبدرجة عالية.

ثانياً: اختبار فروض الدراسة الميدانية

الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

وقد تم تقسيم الفرض الرئيس إلى خمسة فروض فرعية يتم اختبارها كما يلي:

١/١- اختبار الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القدرة علي بناء الحل وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي :
أ- معامل الارتباط:

جدول (٢) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
تنمية المهارات الإبداعية	القدرة علي بناء الحل	٠.٦٣٩ (**)	٠.٠٠٠

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القدرة علي بناء الحل وبين تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٣٩ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث كلما زادت قدرة العاملين علي بناء الحل كلما زادت المهارات الإبداعية لديهم، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (٣) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٦.٠٩٩	٠.٤٣٦	المعنوية
البواقي	٨.٨٢٦	٠.١١٣	٠.٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين القدرة علي بناء الحل وبين تفعيل وبين تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٣.٨٥٠ ذات دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ج- معامل التحديد:

جدول (٤) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٤٠٩	٠.٣٣٦٣٨

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٠٩$ ، وهو يعني أن القدرة علي بناء الحل يفسر وبين تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية بنسبة ٤٠.٩٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
 مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول، أي أنه:
 توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القدرة علي بناء الحل وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي الحدس وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.
 ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي :

أ- معامل الارتباط:

جدول (٥) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
تنمية المهارات الإبداعية	٠.٠٠٠	٠.٩٨٦ (**)	توفر القدرة علي الحدس

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي الحدس وبين تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٨٦ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث كلما زادت القدرة علي الحدس لدي العاملين كلما زادت المهارات الإبداعية لديهم، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرية العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (٦) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٧٧٠.٢٩٤	١٢٨.٣٨٢	المعنوية
البواقي	٢٢.٧٠٦	٠.٢٦١	٠.٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين توفر القدرة علي الحدس وبين تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٤٩١.٩١٣ ذات دلالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ج- معامل التحديد:

جدول (٧) معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٩٧١	٠.٥١٠٨٧

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٩٧١$ ، وهو يعنى أن توفر القدرة علي الحدس تفسر تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية بنسبة ٩٧.١٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني، أي أنه:
توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي الحدس وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.
٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث:
توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي الإبداع وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.
ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي

أ- معامل الارتباط:

جدول (٨) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
تنمية المهارات الإبداعية	٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٤ (**)	توفر القدرة علي الإبداع

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي الإبداع وبين تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٨٤ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كلما زادت توفر القدرة علي الإبداع لدي العاملين كلما زادت المهارات الإبداعية لديهم، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (٩) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٧٣٩.١٨٥	١١٣.٣١٢	القيمة المعنوية
البواقي	٢٥.٨١٥	٠.٢٨٧	٣٩٥.٠٤٤
			٠.٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين توفر القدرة علي الإبداع وبين تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٣٩٥.٠٤٤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ج- معامل التحديد:

جدول (١٠) معامل التحديد للفرض الثالث

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٩٦٨	٠.٥٣٥٥٧

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٩٦٨$ ، وهو يعنى أن توفر القدرة علي الإبداع تفسر تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية بنسبة ٩٦.٨٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث، أي أنه:
توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي الإبداع وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

٤- اختبار الفرض الفرعي الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي التعلم وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي

:

أ- معامل الارتباط:

جدول (١١) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
تنمية المهارات الإبداعية	٠.٠٠٠٠	٠.٥٤٢ (**)	توفر القدرة علي التعلم

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي التعلم وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٥٤٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث كلما زاد توفر القدرة علي التعلم لدي العاملين كلما زادت المهارات الإبداعية لديهم، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (١٢) تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٤.٨٥٦	٠.٥٤٠	المعنوية
البواقي	١١.٦٤٤	٠.١٣٥	٠.٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين توفر القدرة علي التعلم وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٣.٥٨٩ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ج- معامل التحديد:

جدول (١٣) معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٢٩٤	٠.٣٦٧٩٦

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٢٩٤$ ، وهو يعني أن توفر القدرة علي التعلم تفسر تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية بنسبة ٢٩.٤ %، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الرابع، أي أنه:
توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي التعلم وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

٥- اختبار الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي المخاطرة وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما

يلي:

أ- معامل الارتباط:

جدول (١٤) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الخامس

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
تنمية المهارات الإبداعية	٠.٠٠٠٠	٠.٩٨٨ (**)	توفر القدرة علي المخاطرة

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي المخاطرة لدي العاملين وبين تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٩٨٨ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث كلما زاد توفر القدرة علي المخاطرة كلما زادت المهارات الإبداعية لديهم، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (١٥) تحليل التباين للفرض الفرعي الخامس

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٨٠٠.١٧٤	١٦٠.٠٣٥	المعنوية
البواقي	١٨.٨٢٦	٠.٢٠٥	٠.٠٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين توفر القدرة علي المخاطرة وبين تفعيل تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 782.079 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 .

ج- معامل التحديد:

جدول (١٦) معامل التحديد للفرض الفرعي الخامس

البيان	R^2	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0.977	0.45236

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.977$ ، وهو يعنى أن توفر القدرة علي المخاطرة تفسر تنمية المهارات الإبداعية بالبنوك المصرية بنسبة 9.77% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الخامس، أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر القدرة علي المخاطرة وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

وبإثبات صحة الفروض الفرعية يكون قد تم إثبات صحة الفرض الرئيس،

حيث:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

ثالثاً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

١- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد الارتجال التنظيمي

جدول (١٧) تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد الارتجال التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي
١	أ- القدرة علي بناء الحل: أستطيع إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل.	٣.٩٤
٢	أثق في قدراتي على تحقيق المهام والواجبات المطلوبة مني.	٣.٨٩
٣	أحاول جاهداً الوصول إلي أفضل أساليب أداء العمل بالبنك.	٣.٨٧
٤	ب- الحدس: أستطيع اكتشاف أوجه القصور والضعف في الأشياء من حولي.	٣.٧٥
٥	أركز على التفاصيل داخل الإطار العام للموضوع.	٣.٧٠
٦	لدي القدرة على الملاحظة الدقيقة للأشياء.	٣.٥٥
٧	ج- الإبداع: لدي القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة لتطوير العمل.	٣.٧٨
٨	لا أتردد في عرض أفكاري عندما تكون غريبة.	٣.٨١
٩	أستطيع استنتاج العلاقات الجديدة والربط بين الظواهر المختلفة.	٣.٧٤
١٠	د- التعلم: أحرص علي تنمية مهاراتي حسب احتياجات العمل المتغيرة.	٣.٤٩
١١	تتناسب مهاراتي وإمكانياتي مع متطلبات الوظيفة التي أقوم بها.	٣.٤٩
١٢	أفضل الوظيفة التي تتيح لي الفرصة لتنمية قدراتي.	٣.٦٤
١٣	هـ- المخاطرة: أميل إلي الأعمال والمسئوليات التي فيها تحد لقدراتي وإمكانياتي.	٣.٩٣
١٤	لا أخشى المخاطرة في أداء العمل بشكل مختلف ومبتكر.	٣.٩١
١٥	أحبذ أثراء وظيفتي بواجبات ومهام خارج نطاق حدود الوظيفة.	٣.٣٢

يتضح من الجدول السابق وبناء علي استجابات عينة الدراسة الميدانية بالبنوك المصرية أن اتجاهات العينة كان ايجابياً تجاه ممارسات الارتجال التنظيمي وهو الموافقة وبدرجة كبيرة علي محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط المرجح (٣ درجات)، حيث نجد أن لدي العاملين القدرة علي بناء الحل كأحد ممارسات الارتجال التنظيمي من خلال إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل وتحقيق المهام والواجبات المطلوبة منهم بأفضل أساليب أداء العمل، 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 فلدي العاملين القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة لتطوير العمل واستنتاج العلاقات الجديدة والربط بين الظواهر المختلفة ولا يترددون في عرض أفكارهم عندما تكون غريبة، ولدي العاملين الرغبة في التعلم حيث يحرضون علي تنمية مهاراتهم حسب احتياجات العمل المتغيرة وتفضيلهم للوظائف التي تتيح لهم الفرصة لتنمية قدراتهم وإمكانياتهم، ومن حيث المخاطرة فأنهم يميلون إلي الأعمال والمسئوليات التي فيها تحد لقدراتهم؛ وكل ذلك يعكس ممارسات إيجابية للارتجال التنظيمي.

٢- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد تنمية المهارات الإبداعية

جدول (١٨) تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد تنمية المهارات

الإبداعية

م	العبرة	المتوسط الحسابي
١	الطلاقة الإبداعية: يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلى أفكار جديدة ومتنوعة.	٣.٩٢

٢	لدى من القدرات الذهنية التي تتيح لي اكتساب المزيد من المعارف والمهارات التي تزيد من فاعلية الأداء.	٣.٩١
٣	أحرص على الاجتهاد والإبداع في العمل دون الخروج عن النظام المتبع.	٣.٨٠
٤	الأصالة الإبداعية: أؤمن بأن الماضي لا يفصل عن الحاضر والمستقبل.	٣.٩٧
٥	أهتم بالإنجازات التي تزيد من كفاءة أداء العمل بالبنك.	٤.١٣
٦	عندما يتعرض زملائي لمشكلة أسارع بمساعدتهم وطرح أفكار لعلاجها.	٤.٠٤
٧	المرونة الإبداعية: أستطيع إيجاد بدائل عديدة لمتطلبات الأداء المتغيرة.	٣.٦٧
٨	امتك المهارات التي تساعد على تميز الأداء بالبنك.	٣.٣٥
٩	تخلق لي وظيفتي تحدياً يتطلب مزيداً من الإبداع في الأداء.	٣.٦٤
١٠	الحساسية لحل المشكلات: لدي القدرة على الإحساس بوجود المشكلة قبل الآخرين.	٣.٥٧
١١	يمكنني التعامل مع مشكلات العمل والتي تتطلب حلولاً سريعة.	٣.٢٩
١٢	لدي المقدرة على تعديل وتطوير طرق أداء العمل التقليدية.	٣.٦٦

يتضح من الجدول السابق وبناء علي استجابات عينة الدراسة الميدانية بالبنوك المصرية أن اتجاهات العينة كان ايجابياً تجاه عملية تنمية المهارات الإبداعية وهو الموافقة وبدرجة كبيرة علي محتوى عبارات الاستبيان حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط المرجح (٣ درجات)، حيث تتوفر لديهم مهارة الطلاقة الإبداعية من خلال قدرتهم على التوصل إلى أفكار جديدة ومتنوعة بالاعتماد علي قدراتهم الذهنية التي تتيح لهم اكتساب المزيد من المعارف والمهارات التي تزيد من فاعلية الأداء مع حرصهم علي الاجتهاد والإبداع في العمل دون الخروج عن النظام المتبع في البنك، وتتوافر لديهم أيضاً مهارة الأصالة الإبداعية من خلال اهتمامهم بالإنجازات التي تزيد من كفاءة أداء

العمل بالبنك، ومن حيث مهارة المرونة الإبداعية فلدي العاملين المهارات التي تساعد على تميز الأداء بالبنك حيث تخلق لهم وظائفهم تحدياً يتطلب مزيداً من الإبداع في الأداء، ويتميز العاملين بحساسيتهم لحل المشكلات من خلال قدرتهم على الإحساس بوجود المشكلة مبكراً، وتقديم حلول سريعة لها، بالإضافة إلي المقدرة على تعديل وتطوير طرق أداء العمل التقليدية؛ وعليه تتوفر لديهم مهارات إبداعية يساهم الارتجال التنظيمي في تنميتها.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً: ملخص النتائج

- تعمل المنظمات الآن في بيئات مضطربة في عالم تحدده الفرصة والتغيير المستمر، فإن تقرير ما إذا كان البقاء علي المسار أو الانتقال إلي أفاق جديدة واعدة قد يعني الفرق بين النجاح والفشل؛ لذلك يجب علي المنظمات أن تتفاعل وتتكيف وبسرعة مع تلك التغييرات المتلاحقة، ومن هنا أصبح الارتجال التنظيمي ذو أهمية متزايدة في بيئات الأعمال المعقدة حيث اتخاذ القرارات في ظروف عدم تأكد بيئي مرتفع.
- تشكل المنافسة الشديدة تحدياً معاصراً يواجهه كل المنظمات، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة، فتعمل المنظمات جاهدة للتعرف على البيئة وتقصي ومتابعة متغيراتها ودراساتها للاستجابة لتلك المتغيرات، وتعمل جاهدة للتعرف على البيئة وتقصي ومتابعة متغيراتها ودراساتها للاستجابة لتلك المتغيرات، ومن ثم اتخاذ القرارات السريعة في ظل محددات عدم التأكد البيئي المرتفع، ومن هنا يبرز دور الارتجال التنظيمي في التأثير إيجاباً على أداء الشركة، ويُمكن الإدارة من التوصل لحلول إبداعية في التعامل مع مواقف العمل الطارئة.

- في ظل المنافسة الشرسة بين البنوك المصرية وبعضها البعض للحفاظ علي مكانتها السوقية فقد أصبحت عملية الارتجال التنظيمي بمثابة متطلب أساسي وتوجه رئيسي للدخول بقوة إلى الأسواق الجديدة، والسعي وراء فرص جديدة مقابل احتمالية حدوث مخاطرة كبيرة نتيجة تلك القرارات.

- أن للارتجال التنظيمي العديد من المزايا فيما يتعلق ببيئة العمل المتغيرة ومدى مساهمتها في استقرار المنظمة، ومساهمة الارتجال التنظيمي في سرعة الحصول على المعلومات التي تنعكس على سلامة القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة باعتبار الارتجال التنظيمي يحتاج إلى قدرات ومهارات عقلية عالية المستوى؛ مما ينعكس علي تنمية المهارات الإبداعية للعاملين من خلال زيادة القدرة على الاستجابة للمشاكل التي لا يمكن التنبؤ بها والتفكير والتفسير المختلف والمتميز للظروف والعوامل التنافسية المحيطة بالمنظمة واتخاذ القرارات السريعة في مختلف المواقف الطارئة.

- تظهر أهمية الإبداع عند ظهور التحديات والمشكلات والحاجة إلى التغيير والتطوير للتغلب عليها، وهنا لا بد من البحث عن طرق وأساليب جديدة ومختلفة لحل المشاكل وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ونظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا، وما نتج عن ذلك من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، أصبح محيط المؤسسات الإدارية يتسم بالحركة والديناميكية، وهنا تظهر أهمية الإبداع التنظيمي، فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

- الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتوافق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوحد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الارتجال التنظيمي للحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبدعة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

- ترجع أهمية البنوك في النشاط الاقتصادي إلى أنها أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي حيث تلعب البنوك التجارية دوراً هاماً في تسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية، حيث تؤدي دوراً هاماً وبارزاً في تمويل عمليات الاستثمار بشقيها العام والخاص وممارسة دورها الأساسي في تمويل عمليات الاستثمار من خلال ما تقدمه للاقتصاد القومي من تسهيلات ائتمانية وقروض مصرفية موجهة لكافة القطاعات العاملة في الدولة.

- لإجراء الدراسة الميدانية تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٠٠ مفردة من مختلف المستويات الوظيفية ببعض البنوك التي أبدت تعاوناً في توزيع الاستبيان وهي (بنك مصر والبنك الأهلي المصري).

- تم اختبار فروض الدراسة الميدانية وقد ثبت صحة جميع فروض الدراسة حيث أتضح أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، والحدس، والإبداع، والتعلم، والمخاطرة) وبين تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية.

- بناء على استجابات عينة الدراسة الميدانية كانت اتجاهات العينة ايجابياً تجاه ممارسات الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة العمل على تمكين العاملين وإعطائهم الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تخص أعمالهم دون الرجوع إلي رؤسائهم؛ مما يتيح لهم الاجتهاد والإبداع في العمل ويدفعهم إلي الارتجال التنظيمي والذي ينعكس على تنمية مهاراتهم الإبداعية باستمرار.

- ضرورة التوجه بالارتجال التنظيمي ليكون ثقافة تنظيمية موجهة استراتيجياً لدعم الإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة لدي العاملين باعتباره من الاستراتيجيات الأساسية لتحقيق التميز في الأداء.
- ضرورة إتاحة كافة فرص التعلم للعاملين لتطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، عن طريق وضع نظام للحوافز يشجعهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ذاتياً، وتشجيع عملية التعلم وضمن الاستفادة الحقيقية من القيمة المضافة لخبراتهم المكتسبة بالتعلم.
- ضرورة العمل على إشباع رغبات المواهب البشرية معنوياً ومادياً وتهيئة بيئة العمل المناسبة لهم لتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي لديهم والشعور بالتقدير؛ مما يدفعهم إلى الارتجال التنظيمي الإيجابي وإطلاق الطاقات الإبداعية لديهم والإبداع في الأداء وطرح الأفكار الجديدة.
- ضرورة إتاحة كافة فرص التدريب والتطوير للعاملين بالبنوك وفق منهجية وخطط مدروسة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية علي اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة والتي تتطلب الارتجال التنظيمي وابتكار حلولاً فورية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١- حسين، رقية كاظم حمزة، (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للأسمنت العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.
- ٢- السويدان، العلواني، طارق محمد، ومحمد أكرم، (٢٠٠٤)، مبادئ الإبداع، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

- ٣- صادق، البشقلي، درمان سليمان، محمود محمد أمين، (٢٠٢١)، دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة استطلاعية في البنوك، كلية عقري التقنية، جامعة دهوك التقنية ، دهوك ، العراق.
- ٤- عبد الرحمن، جروان فتحي، (٢٠٠٩)، الإبداع، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- فريد، أسامة محمد، (٢٠٠٧)، التفكير الابتكاري والمدير العصري، القاهرة: مكتبة جامعة عين شمس.
- ٦- الفهد، زهوة بنت فوزان فهد، (٢٠٢٠)، تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية، رسالة مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٦، العدد ٧.
- ٧- كندلر، هيربرت كندلر، (٢٠٠٤) المخاطرة دليل صانع القرار، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- ٨- مدلول، كرار (٢٠١٩)، دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٥٥).
- ٩- الياسري، الجنابي، أكرم محسن، عادل عباس، (٢٠١٨)، الريادة الاستراتيجية
-المكانة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي-، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Bakar, H., Rosli, M., & Hasimah, I., (2015) Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia, Asian Social Science; Vol. 11, No. 9. -١٠
- Antunes, S. (2018) Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity, a project carried out on the Master in Management Program, under the supervision of Professor Miguel Pina e Cunha. -١١
- Arshad, Razalli, Julient, Ahmad, Mahmood (2015) Exploring the Incidence of strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations. -١٢
- Baker, T., Nelson, R. E., (2005), "Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage", Quarterly , Vol. 50, No. 3, pp. 329 – 366 Administrative Science -١٣
- E.P.Torrance, (1993),The Nature of Creativity as Manifest Testing, (New York: press syndicate of the University of Cambridge, p. 46. -١٤
- Falkheimer, Jesper LU and Gentzel Sandberg, Katarina(2018)The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers, In Journal of Communication Management 22(2). p. 253-258 -١٥
- Farook, R., Hamzeh, F., & AlHussein. H. (2019) Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviors and consequences, Construction Management and Economics, 37:2, 61-71. -١٦
- Glear Samsami, Asadollah Kordnaej (2014) Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View, European Conference on Knowledge Management, Universidade Europeia de Lisboa -١٧
- Hackbert, peter, H., (2010), "Using Improvisational Exercises in general education to advance Creativity, Inventiveness and Innovation", US – China Education Review, ISSN, Vol. 7, No. 10, pp. 10 – 21 . -١٨

- Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). -١٩
Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of
organizational culture. PSU Research Review, 2(3), 212-230.
- Levallet, N., & Chan, Y. (2015). Using IT to Unleash the -٢٠
Power of Strategic Improvisation.
- Leybourne, S., & Kennedy, M. (2015), Learning to -٢١
Improvise, or Improvising to Learn: Knowledge Generation and
'Innovative Practice' in Project Environments, Knowledge and Process
Management.
- M. Flynn, ,et. Al.(2003), Idea Management for -٢٢
Organizational Innovation Management , Vol. 7, No.4, December 2003,
P.419.
- Mohamed Mustafa,(2005), Factors affecting -٢٣
organizational creativity and innovativeness in Egyptian business
organization, Journal of development Management, vol, 24, No. 1, p. 10.
- Nadege L., & Yolande C. (2015) Using IT to Unleash the -٢٤
Power of Strategic Improvisation, Thirty Sixth International Conference on
Infor Systems, Fort Worth.
- Najafi I., Rosli M., & Bakar, M. (2017) Strategic -٢٥
improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational
culture, PSU Research Review Vol.2No.3.
- T.C.NLing & A.M Naseeruddin, Human Resource -٢٦
Management practices And organizational Innovation ,Journal of Applied
Business Research , 2010 , vol , 26 , No 4 , pp: 105 – 115.
- Simon B., & Gooderhamb P. (2015) Improvisation: A -٢٧
legitimate strategy in the face of adversity, Small Enterprise Research, Vol.
22, No. 1, 49–68.
- Vuckic, Asmir, (2012), "Uncovering the Mystery of -٢٨
Improvisation in project Management", Master of Science Thesis,
University Gotdborg, Sweden, Northumbria.