Journal Of the Iraqia University (77-1) 30 September (2026)

ISSN(Print): 1813-4521 OnLine ISSN:2663-7502
Journal Of the Iraqia University
available online at
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/247

دور الارتجال الاستراتيجي في الاداء الريادي – دراسة ميدانية في شركة اسياسيل للأتصال

م.م حنين نجم عبد

قسم الاشراف التربوي - تربية الرصافة الأولى

The role of strategic improvisation in entrepreneurial performance – a field study at Asia cell Telecommunications Company

haneennajem41@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة اهمية دور وتأثير الارتجال الاستراتيجي الاداء الريادي . وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم وهو(كيف توظف الشركة الاتجال الاستراتيجي في تحقيق الاداء الريادي) ولتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية تم صياغة فرضيتين رئيستين للأرتباط والتأثير واشتقت منها فرضيات فرعية . ولاجل تحقيق اهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في استقصاء مديري المكاتب الفرعية ومعاونيهم في بغداد ،اذ شملت العينة (٣٨) من مجموع المجتمع الكلي البالغ (٤٠) واستخدمت طريقة العينة القصدية جرى استطلاع آراهم بموجب استمارة استبيان محكمة ، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج EXCEL ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة هي (معامل الارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط) وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها هنالك دور وتأثير للارتجال الاستراتيجي في الاداء الريادي يساهم في زيادة كفاءة ومستوى الجاهزية للشركة للتكيف معها فضلاً عن تحقيق الاداء الريادي لها.

الكلمات الاساسية: الارتجال الاستراتيجي ، الاداء الريادي ، اليقظة الاستراتيجية ، المخاطرة ، الابداع

Abstract

The current research aims to identify the importance, role, and impact of strategic improvisation on entrepreneurial performance. The research problem was represented by an essential question: How does the company employ strategic improvisation to achieve entrepreneurial performance? To explain the relationship between the main research variables, two principal hypotheses were formulated—one for correlation and one for impact—from which several sub-hypotheses were derived.To achieve the objectives of the study, the descriptive–analytical method was adopted to survey the managers of branch offices and their assistants in Baghdad. The sample consisted of 38 respondents out of a total population of 40, selected using a purposive sampling technique. Their opinions were collected through a validated questionnaire. Data were analyzed using SPSS and Excel, employing statistical methods such as Spearman's correlation coefficient and simple linear regression.The study reached several conclusions, the most important of which is that strategic improvisation has a significant role and impact on entrepreneurial performance, contributing to enhancing the company's efficiency and readiness for adaptation, in addition to achieving entrepreneurial performance.Keywords: Strategic Improvisation, Entrepreneurial Performance, Strategic Vigilance, Risk-taking, Creativity.

المقدمة

يُعد الارتجال الاستراتيجي من الموضوعات المعاصرة التي تهدف الى التكيف مع البيئة الخارجية. اذ يعكس استعداد القادة والشركات والافراد للاستجابة للبيئة فضلاً عن اخذ زمام المبادرة والاسبقية لتحقيق الافضل قياساً بالمنافسين، اذ لابد للافراد الانخراط نحو هذا الدافع بالالتزام نحو الالتزام والانتماء، مما ينعكس مباشرة على مستوى أدائه في إنجاز المهام الموكلة إليه. هنا يظهر الترابط بين ارتجال والاداء الريادي إذ إن الارتجال يخلق بيئة عمل تحفّز الموظفين على بذل أقصى طاقاتهم، وتدفعهم للإبداع والابتكار في تصميم وتطوير المنتجات .ولابد للمنظمة ان تشعرهم بمزيد التقدير والرعاية، ينعكس ذلك على اهتمامهم بالتفاصيل وجودة ما يقدمونه، مما يؤدي في النهاية الى سرعة تحقيق اهدافها .

المحور الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة الدراسة

تعيش منظمات الاعمال اليوم عصر التنافس الشرس ، فلا يمكن الاستجابة للظروف مالم تكن مزودة بالقدرات والموارد ومؤهله بأمكانياتها لتحقيق الاداء الريادي ولا يأتي ذلك تحقيق ذلك الا من خلال مجموعة من الاساليب والادوات التي تمكنها من الاستجابة والتنبؤ بالبيئة والتقنيات المستخدمة فيها لمعرفة مايدور من حولها وبذلك تحتاج الى بيانات هائلة وكبيرة تحتاج الى مزيد من الجهود المبذولة، فضلاً عن دعم الادارة العليا، ففي الشركة عينة الدراسة تمثلت بالتحديات التي تواجهها من منافسة شديدة فيما بينها من بقية الشركات ، مما حفزها للبحث عن ادوات وأساليب تجعلها تختلف عن غيرها، وتمكنها من تحقيق اداء ريادي متميز في ظل التعقيد والمنافسة والتصارع في البيئة الخارجية، من خلال إعادة الصياغة لأعمالها أو التغيير بما يتطلب مع البيئة الخارجية وتطلاعاتها، الأمر الذي يتطلب عمل مستمر للتكيف مع احتياجات البيئة، ويتحقق ذلك بتطبيق الارتجال الاستراتيجي في الشركات سعياً منها في تبسيط الاجراءات من خلال ابتكار طرائق جديدة للعمل مما يجعلها تحقق الاداء الريادي ، ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس (كيف توظف الشركة الاتجال الاستراتيجي في تحقيق الاداء الريادي ؟) . وتنبثق منه التساؤلات الفرعية الاتية:-

١. ما مستوى اهتمام الشركة بالارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي ؟
٢. ماهي ادوات الشركة لجمع البيانات والمعلومات عن البيئة والمنافسين ؟
٣. ما مدى امكانية توافر وسائل او اساليب تحقيق الاداء الريادي للشركة؟
٤. ما مستوى طبيعة العلاقة بين ارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي في المنظمة؟
٥. ما مستوى تأثير ارتجال الاستراتيجي في الأداء الريادي للشركة؟

ثانيا :- أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتعريف الدور الذي يلعبه الارتجال الاستراتيجي في تحقيق الإداء الريادي من خلال الاهداف الفرعية الاتية-:

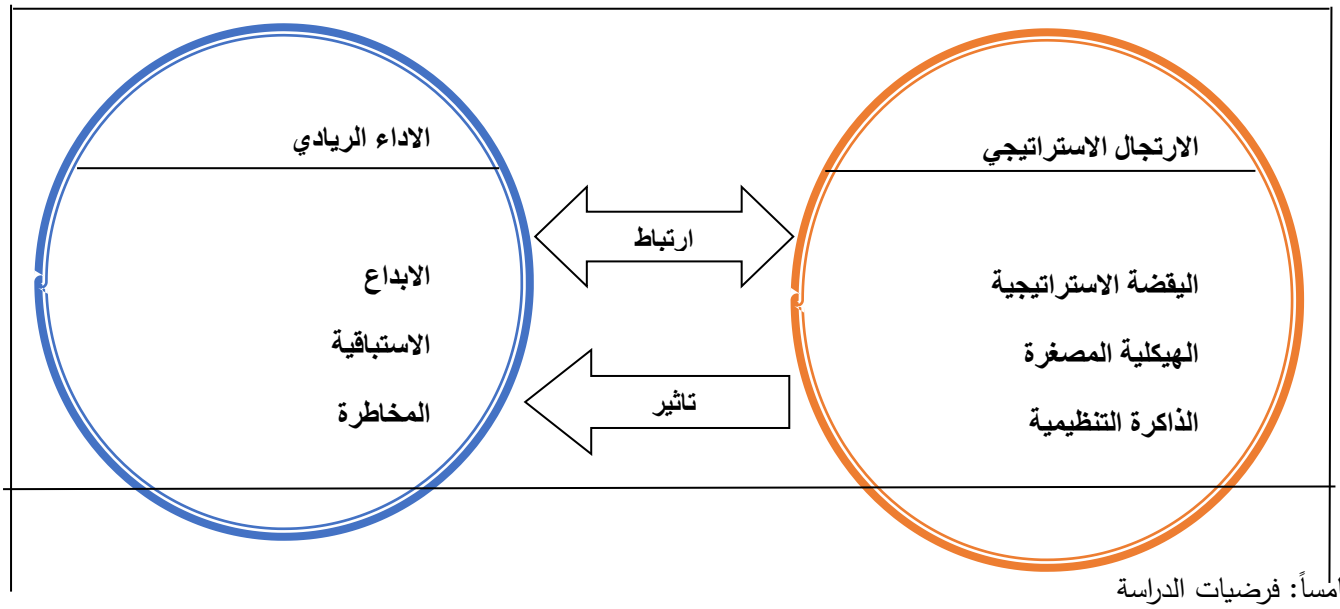
١. بناء إطار معرفي لموضوع الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة، ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات.
٢. محاولة لبناء مخطط الدراسة الفرضي كاختباره في ضوء المؤشرات كالأبعاد سيما بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية.
٣. اظهار اهمية الارتجال الاستراتيجي والمعالجة التحليلية للمعلومات وقراءة المنافسين واصحاب المصلحة، والاستجابة للتحديات في البيئة.
٤. بيان العلاقة الارتجال الاستراتيجي بأبعاده والاداء الريادي.
٥. تحديد تأثير الارتجال الاستراتجي في الاداء الريادي

ثالثا أهمية الدراسة

يمكن توضيح اهمية الدراسة بما ياتي :-

١. تستمد الدراسة اهميتها من اهمية الموضوعات المعاصرة في ادارة الاعمال وهي ارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي.
٢. تنمية الوعي لدى في الشركة المبحوثة بأهمية الارتجال الاسترابجي والاداء الريادي للشركة
٣. توجيه انظار ادارة الشركة على القضايا المعاصرة في قراءة البيئة الخارجية والمنافسين وتحليلها وكيفية اخذ زمام المبادرة .
٤. العمل على اظهار اهمية اليقضة الاستراتيجية للشركة اما التحديات البيئية الكبيرة.
٥. تمثل المتغيرات الاتجاهات الحديثة في الاستراتيجية وريادة الاعمال نقطة تحول مهمة يجب الا تغفل عنها الجامعة في سياق التنافس.

٤- المخطط الفرضي



خامساً: فرضيات الدراسة

تمثلت الدراسة بفرضتين رئيسيتين وكما يلي :-

الفرضية الرئيسة الاولى:- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال الاسترتيجي والاداء الريادي). ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-

١.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقضة الاستراتيجية والاداء الريادي

٢.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية الذاكرة التنظيمية والاداء الريادي.

٣.توجد علاقة ارتباط ذات معنوية بين الهيكلية التنظيمية والاداء الريادي

الفرضية الرئيسة الثانية: (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأرتجال الاستراتيجي في الاداء الريادي). ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:-

١.هناك تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي

٢. هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في الاداء الريادي

٣.هناك تأثير ذو دلالة معنوية للهيكلية الصغرى في الاداء الريادي

سادساً- مصادر القياس

جدول (١) مصادر القياس لفقرات الاستبانة

ت	المتغيرات	الرمز	الفقرات	مصدر القياس
١	الارتجال الاستراتيجي	X	١٥	Camara & Petrenko, 2015
	اليقضة الاستراتيجية	X1	5	
	الذاكرة التنظيمية	X2	٥	
	الهيكلية الصغرى	X3	٥	
	المتغير التابع			
٢	الاداء الريادي	Y	15	Morris & Sexton ,1996
	الاستباقية	Y1	5	
	الابداع	Y2	5	
	المخاطرة	Y3	5	

اعداد الباحثة

سابعا - حدود بحث

- الحدود المكانية : اقتصر البحث على شركة اسياسيل للاتصال

- الحدود البشرية : شملت مدراء الفروع ومعاونيهم لشركة اسياسيل

- الحدود الزمانية : تمثلت مدة البحث بالفترة التي اتم انجاز البحث بجانبيها النظري والعملي وصولا الى النتائج من (٢٠٢٥/٧/١) الى (٢٠٢٥/١١/٢٠) .

ثامناً- مجتمع وعينة البحث

شمل المديرين ومعاونيهم في فروع (مكاتب) (شركة اسياسيل) في بغداد والبالغ عددهم (٤٠) عامل ، في حين تم اختيار العينة المتكونة (٣٨) من المجتمع المذكور .ويمكن توضيح البيانات الاولية العينة بالشكل التالي :-جدول (٢) يبين البيانات الاولية للعينة

ت	المتغير	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكر	٢٠	٥٢٪
		انثى	١٨	٤٨٪
		المجموع	٣٨	١٠٠٪
٢	العمر	30-20	٥	١٤٪
		40-30	١٥	٣٩٪
		50-40	١٤	٣٦٪
		60-50	٤	١١٪
		المجموع	٣٨	١٠٠٪
٣	المؤهل العلمي	بكلوريوس	٢٤	٦٣٪
		ماجستير	١٠	٢٧٪
		دكتوراه	٤	١٠٪
		المجموع	٣٨	١٠٠٪

١- النوع الاجتماعي :- يوضح الجدول رقم (٢) ان المسؤولين في مكاتب شركة اسياسيل عليها طابع الذكور اذا ان هنالك فرق بين الذكور والاناث اذ كان عدد الذكور (٢٠) موظف بسبة (52%) بينما كانت اعداد الاناث (١٨) وبنسبة (٤٨٪)

٢- العمر :- يتضح من جدول رقم (٢) ان الفئة 30 – 40 حققت الى مستوى تكرار بواقع (13) تكرار وبنسبة (30%) وهذا يدل على ان هذه فئة هي الغالب على طبيعة اعمار متوسطة في الشركة ومن ثم تأتي الفئات الباقية تباعاً وبمستويات متقاربة

٣- المؤهل العلمي :- من جدول رقم (٢) يتضح ان فئة البكالوريوس هي الطابع الغالب على اعداد العاملين في الشركة وحققت اعلى مستوى تكرار اذ كان عددهم (٢٤) وبنسبة (٦٣٪).ثم حلت فئة الماجستير اذ كان عددهم مجموع (١٠) بنسبة (٢٧٪) ثم في المرتبة الاخيرة الدكتوراه اذ كان عددهم (٤) وبنسبة (10%) . لتبحث الشركة عن مخرجات الطلبة الجدد من البكلوريوس لتوظيفهم

تاسعاً: منهج البحث: اعتمد الباحثين المنهج التحليلي الوصفي كونه المنهج يتناسب مع مجتمع وعينة البحث .

المحور الثاني : المحور النظري

عاشراً : اساليب جمع بيانات

اعتمدت الباحثة المصادر العربية والاجنبية وشبكة المعلومات الانترنيت لتغطية الجانب النظري ، اما الجانب العملي تم اعداد استبانة في جمع البيانات والمعلومات .

المحور الثاني : الجانب النظري

اولا: الارتجال الاستراتيجي

١- مفهوم الارتجال الاستراتيجي

نشأ مفهوم الارتجال الاستراتيجي في علم الإدارة لتقديم حلول حول كيفية تكيف المنظمات في البيئة الديناميكية. ويُعد (بيري) كان أول من تناول مفهوم الارتجال الاستراتيجي، حيث أشار إليه على أنه "عملية صياغة وتنفيذ استراتيجية معًا في الوقت المناسب" (Perry, 1991). وبذلك يوصف الارتجال الاستراتيجي بأنه "الإجراء الواضح الذي تقوم به المنظمة أو أعضاؤها بالاعتماد على الموارد المادية والمعرفية والعاطفية والاجتماعية المتاحة". كما يمثل "قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية من أجل حل مشكلة أو استغلال فرصة محددة".وهو بذلك "وسيلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية تحت ضغط الوقت" و"ممارسة إدارية أساسية معاصرة " (Hughes, et al, 2020:487).

وقد احتل موضوع الارتجال الاستراتيجي أهمية كبيرة في مواجهة البيئة الديناميكية التي يعاني العالم من آثارها اليوم، إذ يُعد وسيلة فعّالة لإدارة الأزمات، ويعمل على تعزيز قدرة المنظمات على البقاء والاستدامة مع تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات في هذه البيئات الديناميكية سريعة التغير، كما أشار الباحثون هو أداة فاعلة لاستخدام الموارد القديمة ودمجها مع الجديد لخلق طرق حديثة لمخاطبة الجمهور في بيئة محددة وإضافة الابتكار والتكيف مع المواقف الأخرى، وهذا ليس عشوائيًا، بل هناك فكرة وخطة وإيقاع معين للارتجال (ابراهيم ،٢٠٢٤ : ١٠٩).

يحدد (Odman and Molneryd,2011) ثلاثة مكونات متمثلة في (المصادر، والأفكار، والتوقيت) يمكن للمنظمة من خلالها أن تقوم بالارتجال استراتيجيا لتطوير واختيار نوع الإجراءات التي تتخذها، إذ يحدث الارتجال الاستراتيجي حين تكون المصادر متاحة لإمكان تطبيق الفكرة في التوقيت المناسب، وينبغي أن تتألف هذه المكونات مع بعضها ولا يمكن أن يكون هناك أي ارتجال إلا بتواجد المكونات الثلاثة معا، فقد تكون الفكرة جيدة والتوقيت مناسب ولكن المصادر المطلوبة قد لا تكون متاحة، وعلى خلاف ذلك يمكن تطوير الفكرة الإبداعية الجيدة في المنظمة، ويمكن أن تكون هناك مصادر متاحة ولكن إذا ما كانت التوقيت خاطئ لن يكون هناك ارتجال، في تحديد الارتجال الاستراتيجي فإن عنصر التوقيت بالأساس يكون هو من خلال استخدام الحدس الذي يتم استخدامه لتقييم التوقيت فهي يساعد على تعزيز الأفكار التي تراها المنظمة إنها تتناسب مع حاجاتها، وفي النهاية يمكن للحدس أن يوجه عملية تخصيص المصادر (الباشقالي ، سلطان ،٢٠٢١ : ١٠٠).

وهنالك عدة تعريفات للارتجال الاستراتيجي منها ما يوصف بأنه إجراء يُتخذ في مواقف آنية، ويتسم بقدر كبير من العفوية والإبداع (Arshad,et.al,2015:106) ، او هو يمثل قدرة إدارة المنظمة على اتخاذ إجراءات في مواقف معينة تتضمن مستوى عاليًا من السرعة والعفوية والإبداع وإمكانية صياغة وتنفيذ السياسات والقرارات في وقت واحد (Jarboui, Alrikabi,2023:53). فيما يرى(Mohammed,2020:585) بأنه الكيفية التي يتعامل بها الأفراد والمجموعات في المنظمات مع المتطلبات المتضاربة وتنسيقها، والتعلم والتكيف مع ضغوط الوقت.

٢- ابعاد الارتجال الاستراتيجي

حدد كل من (Camara & Petrenko, 2015) ابعاد الارتجال الاستراتيجي

١- اليقضة الاستراتيجية :

اليقظة الاستراتيجية تعني الاستفسار عن الابتكارات التكنولوجية، وسلوكيات واستراتيجيات المنافسين، ومعرفة رغبات المستهلكين الجديدة. كما تُسهم في مراقبة البيئة من خلال الوصول إلى المعلومات واختبارها ونشرها بهدف تحسين القرارات في المنظمة (Alhimyari& Al-Murshidi,2020:35).

٢- الذاكرة التنظيمية :

هي المعرفة الفنية للأعمال المسجلة في المستندات (التقارير والأفكار والمفاهيم وما إلى ذلك)". وبغض النظر عن الموقف الذي يتخذه المرء، فإن الذاكرة التنظيمية لها علاقة إما بشيء مجرد (نظرية أو نموذج توضيحي أو مخططات فكرية أو مفهوم) أو بشيء ملموس (مثل المستندات وقواعد البيانات وقاعدة المعرفة والمستودع) (Lehner& Maier,2000:293).

يمكن تعريف الذاكرة التنظيمية بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها تطبيق المعرفة من الماضي على الأنشطة الحالية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى أو أقل من الاستجابة التنظيمية. العمليات المحددة للذاكرة التنظيمية هي الاستحواذ والصيانة والاحتفاظ والاسترجاع يجمع الاستحواذ البيانات والمعلومات والمعرفة من جميع المصادر المتاحة. يجب اعتبار هذا بمثابة اكتساب معلومات جديدة لم يتم الاحتفاظ بها بالفعل من خلال عملية الصيانة (قواعد البيانات العلائقية أو الموجهة للكائنات) والاحتفاظ هو أهم عنصر في الذاكرة التنظيمية. يمكن تصنيف الاحتفاظ بالمعلومات التنظيمية إلى ثلاث فئات رئيسية: المخططات والبرامج النصية والأنظمة. المخطط هو بنية معرفية فردية تساعد الأشخاص على تنظيم المعلومات

ومعالجتها بفعالية. يمكن اعتبار المخططات مجموعات واضحة من الأشخاص والأماكن والأشياء. تصف البرامج النصية التسلسل المناسب للأحداث في التقليدية أو المألوفة (Hackbarth,1998:588)

٣- الهيكلية الصغرى

المنظمات التي تمتلك هيكلية صغرى هي ذات التنظيم البسيط التي تمكنت من الوصول إلى حالة متناقضة حيث تتعايش الحرية الواسعة والسيطرة القوية. في هذه الحالة تفهم السيطرة والحرية على أنها مفاهيم مختلفة بدلاً من الاتجاهين في سلسلة متصلة واحدة. وبالتالي يمكن للمنظمة تسجيل درجات عالية في كليهما. هذا المزيج من الحرية مع قصد تنظيمية واضحة للإستراتيجية والتصميم والعملية التي تسمح الارتجال (Pina & Vieira ,2006:842) ، وقد أشار كل من (العبادي واخرون ،٢٠٢٠ :٤٢٥-٤٢٦) إلى ان الهياكل الصغرى توفر التوازن المناسب بين القواعد والحرية التي تدعم الارتجال الاستراتيجي وتسهل تقارب الإجراءات المرتجلة مع القصد الاستراتيجي للمؤسسة، وكذلك توجيه العمل على استراتيجية طارنة، أظهر الباحثون كيف أن التغييرات الرئيسة ليست مخططة بل تتطور من تغييرات طفيفة حيث يصارع المديرون مع مشاكل غير متوقعة ويتكيفون مع التكنولوجيا الجديدة.

ثانيا: الاداء الريادي

١- مفهوم الاداء الريادي

يمثل الأداء الريادي في الألفية الثالثة إحدى المميزات التنافسية للمنظمات عامة يمكن هذه المنظمات وتلك من اكتشاف الفرص واستثمارها، من أجل التطوير والتفرد، وأيضا التواجد في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغيير. ومن جهة أخرى فالمنظمات المعاصرة تحتاج إلى تطوير أدائها بما يتناسب مع متغيرات البيئة التنافسية المتغيرة بشكل مستمر، مما يدفعها لاتباع أساليب متجددة تحفز أنشطتها على الابتكار، الارتقاء بمستوى فاعليتها، وكفاءة أدائها من خلال التخطيط الجيد لعملياتها (احمد ،٢٠٢٠: ٥٨)اذ طور(Lumpkin & Dess,1996) مفهوم الأداء الريادي بوصفه مفهوماً له عدة أبعاد أكثر من كونها مجرد ابعاد مالية اذ يعد التطور الخدمات والنمو والتطوير الاداري في المنظمات اداءاً ريادياً . وكذلك طور الباحثون ابعاد للتوجه الريادي التي تساهم في تحقيق الاداء الريادي يستخدم الاداء الريادي للدلالة بتقارب الاداء مع الاستباقية (Callaghan&Vente,2011:233) واتضح أن الأداء الريادي يوفر القابلية او القدرة للمنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالتمويل المستدام، خدمة الزبائن، لتحسين العمليات الداخلية ، فالأداء الريادي يعرف بأنه الأداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها (حمود ،٢٠٢٢: ٨٠١)ويرى (سلطان ،ابراهيم ،٢٠٢٠ : ٣٤٦) هو مقياس او مؤشر لتقييم الافراد او مجموعة، أو منظمة يكشف نقاط القوة والضعف التي يريد المرء قياسها ويساعد على تأكيد الحالة الراهنة في الأعمال سواء أكانت الأعمال في وضع النضوج ام في وضع الانحدار. ويكشف في نقطة ما عن القدرة المالية للأفراد والأعمال، أو المنظمات وتجهز المعلومات التي تتعلق بالفرد والمنظمة من حيث نجاحها وفشلها في فترة معينة من الزمن. وأظهر ان هذا الأداء يوفر معلومات حول أمور التخطيط ، البحث التنسيق، التقيم الإشراف، إعداد الكادر، والمساومة ويمثل الأداء الكلي للفرد أو المنظمة، وهذه المؤشرات ترتبط بأداء الفرد والمنظمة ويمكن أن يشير الأداء الزيادي إلى أن مقياس نجاح الأعمال والمكافات يوصف الأداء الريادي بأنه نتائج توظيف المنظمة المبدعة لمواردها المختلفة في مجمل أنشطتها بما يضمن لها أفضل نواحي التحقق لأهدافها، والتي غالباً ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق، بعبارة أخرى، أنه الأداء الذي لا تقف منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المنظمة رائدة في الأسواق ومحط أعين المنظمات الأخرى للاقتداء بها (داود ، علي ،٢٠١٧ : ١٢٢).

٢- ابعاد الاداء الريادي

١- الاستباقية تمثل جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، وتراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلا عن العمل وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين فالاستباقية يجمع بين خاصتي الابداع وتحمل المخاطرة وذلك لأنه يمثل الرغبة والميل لأخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة وخلق الأفكار التي لم يسبق للآخرين تقديمها والابتعاد عن ممارسة الأساليب والأنماط القديمة يكونوا استباقين فهم لا يعتمدون على الحظ وإنما روح المبادرة، واقتناص الفرص واستثمارها (دانوك ، ٢٠٢٢: ٥٠٩).

٢ -الابداع: أصبح التفكير المبدع محط انتباه الباحثين في ميدان إدارة وقيادة المنظمات بجميع مستوياتها وتنوعها، سواء كانت حكومية أم خاصة، فتلك المنظمات تسعى جاهدة لتطوير وتعزيز رأس المال البشري، وذلك من خلال تكوين وتنمية القيم والمهارات فالابداع بأنه كل ما يدل على تحويل الأفكار الواقعية إلى منتج فعلي، حيث تسعى المنظمة إلى أن تكون رائدة ومتقدمة في تقديم منتجاتها، وتتسم بالتنافس القوي في استغلال

الفرص، كما تمثل الإمكانية في ابتكار فكر جديد ورؤية مبتكرة وتطوير طرق ومواقف غير تقليدية وغير مألوفة، سواء كانت ذلك في تحسين العناصر الملموسة أو غير الملموسة، مما يدفع المنظمة نحو تحقيق تغيير إيجابي واستنادا إلى المفاهيم السابقة، يمكن تعريف الإبداع بأنه الممارسات والمهارات التي تستخدمها القيادات الادارية لاستحداث رؤى وأساليب جديدة، بالإضافة إلى القدرة على تحويل الأفكار المبتكرة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة إلى واقع ملموس من خلال روح ريادية تدفع المنظمة نحو تغيير إيجابي (الملحمي، ناصر ،٢٠٢٤ : ٨١).

٣ المخاطرة

وتعد المخاطرة عنصر مهم وجوهري للريادي يمكن الانطلاق بالأعمال للحصول على الفرص في الاسواق لأي منظمة دون ان يتحمل الريادي والمنظمة قدرا معينا من المخاطرة وتأثيراتها الحالية والمستقبلية على منظمات الاعمال وفي كل المستويات المخاطرة هي استراتيجية تبين رغبة المنظمات في الدخول الى الاسواق التي تتسم بالمجازفة لتحقيق اهدافها وان يتقبل الريادي المخاطر عند رغبة الادارة العليا في المنظمات، وتعرف لمخاطرة بأنها درجة ميل الفرد الريادي إلى المجازفة في الاعمال أو تجنبها المخاطر، إذ تم اعتبار المخاطرة جزءًا مهما من الاداء الريادي نظرا لأن اكثر منظمات الاعمال لا تستطيع أن تعرف على وجه التأكيد ما إذا كان يمكن إنتاج الخدمة المطلوبة (الزرفي،٢٠٢٤: ١٥٦) .

المحور الثالث: الجانب العملي

اولا: اختبار فرضية الارتباط

تسعى الباحثة في هذه المبحث الى إختبار فرضيات الارتباط بين المتغيرات وهي إختبار علاقة الارتباط بين الارتجال والاداء الريادي ويتم التركيز على العلاقات تحت مستوى معنوية (0.01) و (0.05)، وتم إستخدام معامل الارتباط (Spearman) وإستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.22) في استخراج قيم مصفوفات الارتباط، وتتراوح قيمة علاقة الارتباط في شدتها بين (+١) و(−١)

١− اختبار الفرضية الرئيسة الاولى : علاقة الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي : تحاول الباحثة في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى للدراسة التي نصت على :(هناك علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي في الجامعة المبحوثة) ، والتي انبثقت منها ثلاث فرضيات فرعية، اذ نلاحظ من الجدول (٣) مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغيرين وابعادهم، إذ يوضح المستوى الافقي من الجدول الابعاد الرئيسة لمتغير الاداء الريادي (Y) المتضمنة:الاستباقية والابداع والمخاطرة. وفي المستوى العمودي الابعاد الرئيسة للارتجال الاستراتيجي (X) وهم اليقظة الاستراتيجية ، الذاكرة التنظيمية ، الهيكلية الصغرى

جدول (٣) قيم الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي

أبعاد المتغير التابع / أبعاد المتغير المستقل	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	الاستباقية Y1	الابداع Y2	المخاطرة Y3	الاداء الريادي Y
اليقظة الاستراتيجية X1	قيمة الارتباط	0.662**	0.527**	0.551**	0.630**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
الذاكرة التنظيمية x2	قيمة الارتباط	0.491**	0.581**	0.611**	0.618**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
الهيكلية الصغرى X5	قيمة الارتباط	0.510**	0.647**	0.575**	0.661**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
الارتجال الاستراتيجي X	قيمة الارتباط	0.682**	0.621**	0.612**	0.691**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	النسبة المئوية	100%	100%	100%	100%

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اعداد الباحثة

١- مناقشة وتفسير علاقات الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية(X1) والاداء الريادي (Y) : اجمال العلاقة بين اليقظة الاشتراتيجية والاداء الريادي فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما(**0.630) عند مستوى معنوية (0.000) ، وهو ارتباط طردي موجب ، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن القول ان اليقظة الاستراتيجية يؤدي دوراً مهما في تحقيق الاداء الريادي من خلال التركيز على الزبائن السوق واصحاب المصلحة التي تسهم فيما بعد في ان تكون ركيزة اساسية لصانع ومتخذ القرار ومن شأنها صنع الفارق لما يمتلكونه من امكانيات تلفت انتباه القادة للاداء الريادي وتقليل الاثار السلبية ، فضلا عن ترشيد القرارات واستثمار الفرص، وهذا يعطي على ماتمت مناقشتة فأن ذلك يعطي مؤشراً قوياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى(هنالك علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي) .

٢- مناقشة وتفسير علاقات الارتباط بين الذاكرة التنظيمية (X2) والاداء الريادي (Y) : اجمال العلاقة بين اليقظة الاشتراتيجية والاداء الريادي فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما(**0.618) عند مستوى معنوية (0.000) ، وهو ارتباط طردي موجب ، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن القول ان الذاكرة التنظيمية تؤدي دوراً مهما في تحقيق الاداء الريادي من خلال استرجاع وحفظ الملفات والوثائق والاجهزة فضلا ‘ن ترسيخ الثقاغة التنظيمية ، وهذا يعطي على ماتمت مناقشتة فأن ذلك يعطي مؤشراً قوياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى(هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الذاكرة التنظيمية والاداء الريادي) .

٣-مناقشة وتفسير علاقات الارتباط بين عمليات البيانات (X3) والاداء الريادي (Y):يتضح من الجدول ان العلاقة بين الهيكلية الصغرى والاداء الريادي قد بلغت قيمة الارتباط بينهم(**0.661) عند مستوى معنوية (0.000)، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن القول ان الشركة كثيرا ماتهتم باللهياكل الصغرى لانسيابية العمل وسرعة الاداء وسهوله الاتصال وتعطي اسبقية وتخفض المخاطرة وتزيد الابداع مما تعطي افضل اداء ريادي، وهذا يؤشر على قبول الفرضية الفرعية الثالثة (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الهيكلية الصغرى والاداء الريادي)وبالرجوع الى جدول (٣) يظهر ان العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي اجمالا تحققت بمستوى معنوية (0.000) وبقيمة ارتباط بلغت (**0.691) وهذه النتيجة تؤكد ان للارتجال الاستراتيجي دور مهم في مساعدة الشركة ميدان التطبيق على الاداء الريادي من اذ كيفية التعامل مع مع البيئة وجذب وتدريب العاملين فيها على خلق الفرص واستثمارها في سوق العمل فضلا عن منح امكانية هولاء الافراد في مواجهة التحديات التي من المكن ان تحدث بأستمرار في مثل هكذا قطاعات متغيرة ومتطلبة للتكيف والاستجابة لقراءة افكار الزبائن وفيمايدور من افكار ومعلومات ومعالجتها بما يتلائم مع خلق اداء استباقي ابداعي ريادي ، وفي ضوء هذه المعطيات يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي).

ثانيا: تحليل فرضيات التأثير:

نوضح اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث (الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي) من خلال مستوى المعنوية وقيمة الحد الثابت و(b) وقيمة معامل التفسير (R2) والذي يوضح نسبه مساهمه المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في متغير التابع ، وبذلك يمثل معامل التحديد تفسير نسبة التباين في قيم المشاهدات في الانحدار الخطي البسيط) ، وبذلك تقبل الفرضية عند ما تكون مستوى المعنوية (Sig) اقل من (0.05) ويمكن توضيح ذلك بالاتي:-جدول (٤) : يبين نتائج تأثير الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي

المتغير المستقل	الاداء الريادي			
	Sig	معامل R2	A	B
اليقظة الاستراتيجية	٠.000	0.611	٠.621	٠.601
الذاكرة التنظيمية	0.000	٠.533	1.501	٠.610
الهيكلية الصغرى	٠.000	٠.501	1.521	٠.504
الارتجال الاستراتيجي	٠.000	٠.602	1.501	٠.502

المصدر : من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات spss وبرنامج Excel .

أولاً - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0. 611) يتضح بان بعد اليقظة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي أما النسبة الباقية والبالغة (39%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي(β) البالغ (0.601) بان زيادة بعد اليقظة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (60%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.621) بمعنى عندما يكون بعد اليقظة الاستراتيجية مساوياً للصفر فان

الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: (X) 0.601 + 0.621=Y . وهذ يعطي دليل على أن اليقظة الاستراتيجية تعطي قوة ايجابية في سباق البيئة وقراءة ومعرفة المنافسين واضافة نوعية لتحقيق الاداء الريادي. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي)

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.533) يتضح بان بعد الذاكرة التنظيمية يفسر ما نسبته (53%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي أما النسبة الباقية والبالغة (47%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي(β) البالغ (0.610) بان زيادة بعد الذاكرة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (61%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.501) بمعنى عندما يكون بعد الذاكرة التنظيمية مساوياً للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: (X) 0.610 +1.501 =Y. وهذا يشير بأن الذاكرة التنظيمية تجعل الشركة تبحث عن افضل الطرق والاساليب لتقديم المعلومات لصانع ومتحذ القرار من خلال استرجاع الملفات والبيانات والبنى التحتية والثقافة وبالتالي انعكاس ذلك على الشركة بأنها تتقدم على نحو ايجابي وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في الاداء الريادي)

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.501) يتضح بان بعد الهيكلية الصغرى يفسر ما نسبته (51%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي أما النسبة الباقية والبالغة (49%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي(β) البالغ (0.504) بان زيادة الهيكلية الصغرى بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (50%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.521) بمعنى عندما يكون بعد الهيكلية الصغرى مساوياً للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة وكما موضح في المعادلة الآتية: (X) 0.504+1.521=Y ، وهذا يعني ان اتباع المنظمة للهياكل المرنة والسريعة يعطي سهولة الانتقال والاتصال بين المستويات ويقلل من الاجراءات والعمل المكثف وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية الهيكلية الصغرى في الاداء الريادي) .اجمالاً ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.602) يتضح بان الارتجال الاستراتيجي يفسر ما نسبته (62%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي أما النسبة الباقية والبالغة (38%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في ألبحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.520) بان زيادة في الارتجال الاسيتراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الاداء الريادي بنسبة (52%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.501) بمعنى عندما يكون الارتجال الاستراتيجي مساوي للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة .وكما موضح في المعادلة الآتية:(X) 0.520+1.501=Y . وهذا يشير الى إن مديري اقسام في الشركة يهتمون بالارتجال بديلاً عن التخطيط لما يوفره من معتقنيات ابداعية واستباقية واساليب تحليلية لاخذ زمام الريادة والمبادرة للحصول على جودة تقديم الخدمة وبكفاءة أسرع من المنافسين وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في الاداء الريادي)

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي تمخضت عن ابرز النتائج التي توصلت اليها الباحثة عن طريق النتائج الواردة في الجانب العملي ويمكن توضيحها:-

١- تولي الشركة الكبير بالارتجال الاستراتيجي وقراءة السيناريوهات والاهتمام الكافي بجمع المعلومات والتقارير اليومية وتعمل على تعزيز توظيف الجاهزية للأرتجال وتطويره لانها تعتبر استثمار مستقبلي لها .

٢- ظهر من خلال نتائج الارتباط والتأثير لابعاد الارتجال الاستراتيجي امتلاك الشركة تكنولوجيا معلومات متقدمة هي الاساس في بناء منظومة تفاعلية مع العاملين وانعكاس ذلك على القدرة على حفظ المعلومات والبيانات وارساء قاعدة معلوماتية داعمة تسهل انسيابية العمل وترصد تحركات البيئة الخارجية

٤- تهتم الشركة بأشاعة ثقافة الارتجال فضلاً عن توجيه العاملين للاداء الريادي من خلال دعم المديرين (القيادة) ،وارساء الثقافة الابداع والمخاطرة الريادية

٥- اتضح من خلال نتائج الارتباط والتأثير لابعاد الارتجال ان الشركة تمتلك الموارد البشرية المؤهلة على توليد ابداع وابتكار وتطوير وادخال افكار واساليب وطرق مختلفة للحصول على البيانات والمعلومات التي تسهل انسيابية العمل داخليا وقراءة البيئة الخارجية وقدرة على التكيف.

ثانيا: التوصيات

١-التأكيد على ضرورة استقطاب وتوظيف الاشخاص من ذوي المعرفة والابداع والمهارة والحرص ليس فقط على الاعتماد على التحصيل العلمي بل المهارة سيما في الجوانب التقنية والامنية ، والاهم هو امتلاك المعرفة لاداء العمل بالوقت الحالي.

٢- التفكير الجاد من ادارات واقسام الشركة في تضمين استراتيجيتها على اشاعة ثقافة جمع المعلومات والبيانات وتحليل الجوانب البيئية الخارجية والداخلية والرصد البيئي ومعرفة تطلعات الزبائن والمنافسين.

٣- التأكيد على التدريب والتطوير بتنظيم دورات للعاملين وإجراء ورش عمل تخص العمل الرقمي والتخطيط المرن لأضافة معرفة جديدة وحل المشكلات واكتساب الخبرات فضلاً عن دورات في ريادة الاعمال.

٤- اعادة النظر بالهياكل التنظيمية بالشركة بالشكل الذي يساعد على انسيابية المعلومات بسهولة، ويساعد على تحقيق اهداف المنظمة بكفاية وفاعلية وبما يتالائم مع البيئة والمنافسين

٥- اهتمام الشركة باستضافة خبراء ومختصين في مجال المعلومات الرقمية وتقديم خدمات الانترنيت وتعزيز الوعي لدى قياداتهم بأهمية الارتجال الاستراتيجي والاداء الريادي المعرفة لتحقيق التكيف البيئي.

المصادر

١. ابراهيم ،ابتسامة رعد ، المدو ، الاء عبدالكريم غالب ، حسن ، علي عدنان (٢٠٢٤) اثر المعرفة الاستراتيجية في الارتجال الاستراتيجي دراسة استطلاعية لبعض المستشفيات الخاصة في بغداد ،مجلة الغري

٢. احمد ، شاكر محمد فتحي (٢٠٢٠) ، نحو أداء ريادي المؤسسات التعليم العالي العربي ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد السابع والعشرون

٣. الباشقالي، محمود محمد امين & سلطان ، حكمت رشيد (٢٠٢١)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق ، المجلة العربية للإدارة.126-95 ,(1)41

٤. حمود ، عدنان رحيم (٢٠٢٢) ،التوافق الاستراتيجي وانعكاسة في الاداء الريادي ، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد ١٨، العدد ٢

٥. دانوك ، احمد عبدالله ، المجذاب فرمان جراد ، بونس علي ذنون (٢٠٢٢)التوجه الاستراتيجي مدخلا لتفعيل الاداء الريادي للمنظمات/معمل اسمنت ، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد ١٨/ العدد ٦٠

٦. داود ، فضيلة سلمان، علي ، اسرار عبدالزهره (٢٠١٧). الأداء الريادي للمنظمة وفق إستراتيجية إدارة الموهبة .دراسات إقتصادية ,(1)17 115-136

٧. الزرفي، رياض جواد محمد (٢٠٢٤) ، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي : دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الادارية والفنية في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف ، وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ،مجلد ٢٠

٨. سلطان، ح. ر.، وإبراهيم، ر. م. (٢٠٢٠). دور أبعاد التعلم الريادي في تحقيق الأداء الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز. الناشر: جامعة نوروز، ٩(٤)، ٣٤٢.

٩. الملحمي ، احمد محمد علوان ، ناصر ، الامين صالح (٢٠٢٤) ، تأثير الاداء الريادي في البراعة الاستراتيجية ، دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد، مجلة المستنصرية للعلوم الانسانية ،عدد خاص

١٠. هاشم العبادي، زوين ،عبد الأمير، فنجان، علي (٢٠٢٠). الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة، ١(٥٩)، ٤١٩-٤٤٤.

11. Ahmad ,Arshad, D., Razalli, M. R., Abu Bakar, L. J., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: Evidence from Malaysian government link corporations. *Asian Social Science*, *11*(24), 105-112.

12. 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*, *13*(8), 31-49.
13. callaghan, c., & venter, r. (2011). an investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city johannesburg street traders.southern african business review,15(1)
14. Camara, A., & Petrenko, O.,(2015), "Strategic Improvisation: Antecedents and Outcomes of Immediate Action in Response to Critical Events", In Academy of Management Proceedings, Briarcliff Manor, ny 10510: Academy of Management
15. Hackbarth, G. (1998). The impact of organizational memory on IT systems. *AMCIS 1998 Proceedings*, 197
16. Hughes, P. et, al,(2020), " A Diagnostic Tool to Determine a Strategic Improvisation Readiness Index Score (IRIS) to Survive Adapt and Thrive in a Crisis" Volume 88, Industrial Marketing Management,p14,12,487
17. Jarboui, A., & Alrikabi, E. H. K. (2023). The effect of strategic improvisation in achieving organizational brilliance: An analytical study in a sample of private iraqi commercial banks. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 23(21), 50-61.
18. Lehner, F., & Maier, R. K. (2000). How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?. *Information Systems Frontiers*, *2*(3), 277-298.
19. 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*, *13*(9), 583-600.
20. Odman, Alexander and Molneryd, Simon (2011),How to Know Where To Go, Without Knowing Where You are Heading: How is a Company Agile?. Master of Science in Management, School of Business, Economic and Law, University of Gothenburg
21. Perry, L.T. (1991), "Strategic Improvisation: How to formulate and implement competitive strategies in concert", organizational dynamics, vol.19, no.1, p51.
22. Pinae, Cunha, M & Vieira ,da Cunha, J. (2006). Towards a complexity theory of strategy. Management Decision, 44(7), 839-850.