

الارتجال التنظيمي وتأثيره في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات دراسة  
استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة  
محافظة كربلاء المقدسة

The Regulatory Improvisation and its Impact to Enhance  
the Leadership Performance of the Organizations-An  
Analytic Survey of the Opinions of Security Leaders at  
Karbala Police Command

ا.م.د محمود فهد عبد علي<sup>(١)</sup>

Asst. Prof. Dr. Mahmoud Fahd Abd Ali

صدام اسود عواد ضعن الجبوري<sup>(٢)</sup>

Saddam Aswad Awad al-Jubouri

احمد كاظم عبدالله جبر الحسنوي<sup>(٣)</sup>

Ahmed Kazem Abdullah Jabr Al-Hasnawi

الخلاصة

ابرز المقاصد والاهداف التي سعت اليها هذه الدراسة هي معرفة دور الارتجال التنظيمي الذي تمارسه  
شرطة محافظة كربلاء في تعزيز الأداء الريادي ومن خلال ذلك تبين اهمية الدراسة. اذ يشكل الارتجال

١- جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد. Mahmod.Fahad@uokerbala.edu.iq

٢- جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد. Saddamalkarbali@Gmail.com

٣- جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد. ahmed.kadhim@uokerbala.edu.iq

التنظيمي المحرك الاساسي لجميع الانشطة والمهام التي تقوم بها المنظمات المختلفة لتحقيق اهدافها في ظل التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة وعدم التأكد البيئي.

وقد اشارت المشكلة الى وجود حاجة ماسة الى تعزيز الاداء الريادي للمنظمة المبحوثة من خلال استخدام الارتجال التنظيمي اذ تم عرض المشكلة الرئيسية للبحث من خلال اثاره مجموعة تساؤلات تتمحور فيما اذا توجد علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي بأبعاده) والمتغير التابع (الاداء الريادي) بناءً على ذلك تم تصميم نموذج افتراضي ومنه جاءت فرضية الدراسة الرئيسة الاولى وفرضية الدراسة الرئيسة الثانية، حيث تم اعتماد استبانة بهدف جمع المعلومات وكانت الاستبانة لها دلالات صدق وثبات مقبولين وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) فرداً (من رتبة رائد فما فوق) من الضباط العاملين في قيادة شرطة محافظة كربلاء تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع حجمه (٤٩٧) فرداً واستعمل الباحث مجموعة من الادوات الاحصائية المعلمية في تحليل البيانات ومعالجتها كما اختبر الباحث الفرضيات المنبثقة من الدراسة باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) من خلالها تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان ابعاد الارتجال التنظيمي تؤثر في تحسين وزيادة الاداء الريادي للمنظمة المبحوثة. وافرزت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها على المنظمة قيد البحث الاهتمام بالعنصر النسوي في اسناد المناصب القيادية، واستثمار الفرص المناسبة بما يحسن الوضع الامني وتطوير الاداء الريادي في المجال الأمني.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي، الأداء اريادي.

### Abstract

The most prominent goals and objectives sought by this study is to know the role of organizational improvisation practiced by the police of Karbala Governorate in enhancing entrepreneurial performance, and through this it becomes clear the importance of the study. As organizational improvisation is the primary driver for all activities and tasks undertaken by different organizations to achieve their goals in light of contemporary challenges, rapid changes and conditions of environmental uncertainty.

The problem indicated that there is an urgent need to enhance the leadership performance of the researched organization through the use of organizational improvisation, as the main problem was presented to the research by raising a set of questions centered on whether there is a correlation and impact relationship between the independent variable (organizational improvisation with its dimensions) and the dependent variable (entrepreneurial performance) Accordingly, a hypothetical model was designed, and from it the hypothesis of the first major study and the hypothesis of the second main study came, where a questionnaire was adopted with the aim of collecting information and the questionnaire had connotations of acceptable sincerity and consistency and the study sample

الارتجال التنظيمي وتأثيره في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية  
consisted of (220) (of the rank of major and above) from officers working in The leadership of the police of Karbala governorate was chosen in a simple random sample method from a community of size (497). The researcher used a set of parameter statistical tools to analyze and process data. The researcher also tested the hypotheses that emerged from the study using the ready statistical program, which is (SPSS V.23) through which it was reached A set of conclusions, the most important of which is that the dimensions of organizational improvisation affect improving and increasing the leadership performance of the researched organization. The study produced a set of recommendations, the most important of which is the organization under discussion, the concern with the female component in assigning leadership positions, and investing appropriate opportunities to improve the security situation and develop entrepreneurial performance in the security field.

**Keywords:** organizational improvisation, entrepreneurial performance

## المقدمة

عندما يكون لمتخذ القرار المقدرة على الارتجال فإنه يستطيع النظر للأمور بصورة عميقة في المنظمة، ويكون منفتحاً وعفويًا وقويًا وأكثر اكتمالاً، إذ إن الممارسين لعملية الارتجال يجدون انفسهم أكثر عمقا واستشرافا في فهم ذاتهم والآخرين، وإن الكثير من المنظمات ترى ان الارتجال التنظيمي يقدم المعارف والكثير من المهارات وأسهم في الوصول الى الاداء الريادي الامثل للمنظمات، إذ إن الارتجال التنظيمي يقوي التفكير والتواصل والتصرف بعفوية وبشكل ابداعي وله كثيرٌ من الممارسات التطبيقية ذات الفائدة في المجالات المهنية. ويعد الارتجال التنظيمي من اهم الادوات في تكوين الممارسات الابداعية والإفادة منها في مجال الاعمال وتقوية مهارات التواصل والحوار والتعبير. وتهدف الدراسة إلى معرفة دور الارتجال التنظيمي بأبعاده (الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الابداع) في تعزيز الاداء الريادي بأبعاده (المخاطرة، الاستباقية، التنافسية، الاستقلالية) لدى وزارة الداخلية (مديرية شرطة محافظة كربلاء)، فضلاً عن دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (الارتجال التنظيمي) كمتغير مستقل ودوره في تعزيز (الاداء الريادي) كمتغير تابع.

## المحور الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة البحث:

وتكمن مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية حاجة منتسبي وزارة الداخلية لتحقيق وامتلاك اداءٍ رياديٍّ، والذي يشير في مكوناته إلى الممارسات الاستراتيجية التي تحدد الاتجاهات المستقبلية لأنشطة المنظمة، وتوصف المنظمة بأنها ريادية في بيئتها عندما تتحلى بالخصائص الريادية، والمتمثلة بالإجراءات الاستباقية، ومروراً بخوض المخاطر المرتبطة بحالات عدم اليقين، ومغامرات الأعمال الجديدة والتنافسية في مجال من الاستقلالية ووصولاً إلى تجديد القدرات والنشاطات الاستراتيجية، والتي تُمكنها على امتلاك القدرات الجوهرية والموارد. إذ تبلورت الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة لدى الباحثين من منطلق التحديات والتغيرات

المستمرة والمتلاحقة التي تواجهها المنظمات ونظرا لان الاحداث الحالية تمتاز بالمداهمة والمفاجئة وتحتاج الى تصرف سريع فهذا يجتم على المنظمات الاعتماد على آليات متنوعة في عملية اتخاذ القرار ومنها الارجحال التنظيمي الذي يعد من الموضوعات الجوهرية في الفكر الاستراتيجي لتمكين متخذ القرار من اتخاذ قرارات مهمة وسريعة بما يمكنها من الوصول الى الاداء الريادي الامثل.

ويمكن عرض مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات التالية:

١. ما مستوى ادراك المنظمة المبحوثة لأهمية الارجحال التنظيمي في تعزيز الاداء الريادي.
٢. ما طبيعة العلاقة بين الارجحال التنظيمي والاداء الريادي.
٣. ما مدى تأثير الارجحال التنظيمي في الاداء الريادي؟

### ثانياً: أهمية البحث:

إن أهمية هذه الدراسة نابعة من أهمية الحاجة لتطوير الخدمات والأمن التي تقدمها وزارة الداخلية (قيادة شرطة محافظة كربلاء) بوصفها من أهم المنظمات الحيوية في المجتمع لما لها من دور محوري في الحياة الانسانية والأمنية والاقتصادية إذ تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال النقاط التالية:

١. التعرف على دور واهمية الارجحال التنظيمي عمليا كأداة فعالة في تعزيز الاداء الريادي.
٢. امكانية استفادة القيادات في وزارة الداخلية ومديرية شرطة محافظة كربلاء في المستويات التنظيمية المختلفة من الاستنتاجات التي تتوصل اليها الدراسة.
٣. تعزيز الاداء الريادي في وزارة الداخلية ومديرية شرطة محافظة كربلاء، وجعل ادائها مميزاً.

### ثالثاً: اهداف البحث

تهدف هذه الدراسة بشكل اساسي لبيان دور الارجحال التنظيمي في تعزيز الاداء الريادي وبالتالي تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

١. تكوين اطار معرفي لموضوع البحث (الارجحال التنظيمي، الاداء الريادي) والابعاد الفرعية، من خلال دراسة اهم البحوث العلمية والدراسات السابقة ذات الشأن والاستفادة من المعرفة الموجودة فيها.
٢. التعرف على ماهية الارجحال التنظيمي.
٣. التعرف على ماهية الاداء الريادي.
٤. تقديم توصيات للمنظمة المبحوثة لتستطيع تعزيز ادائها الريادي.

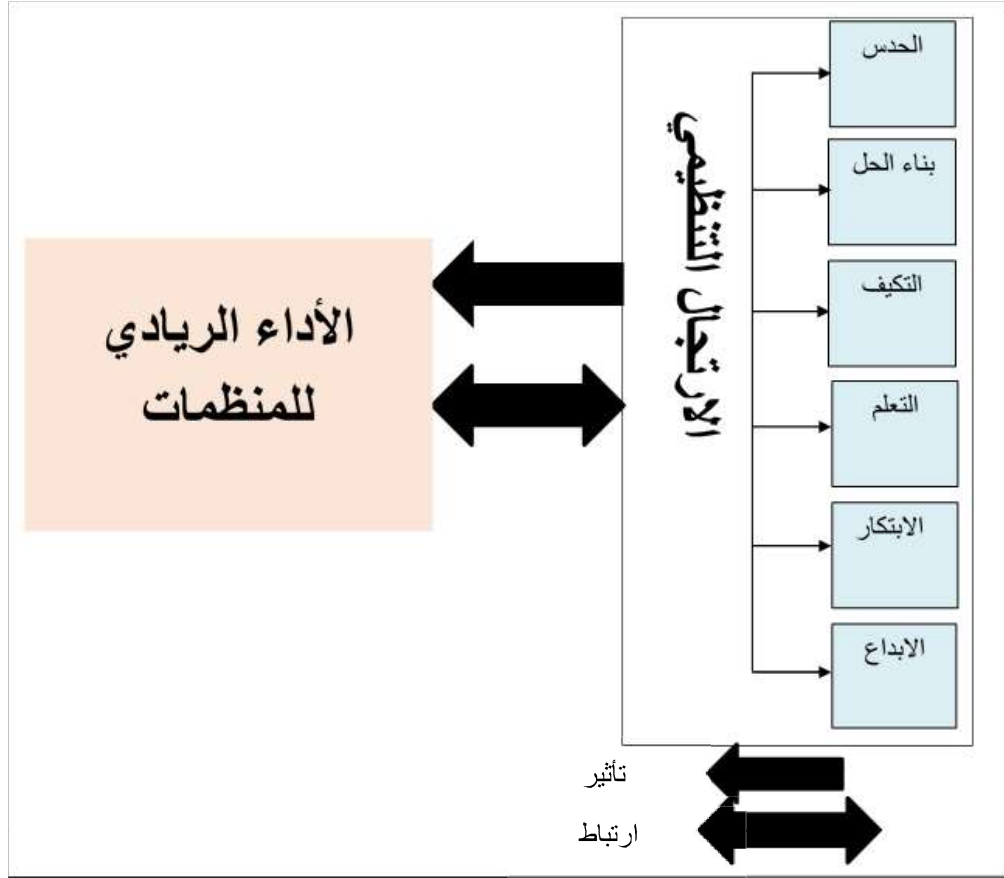
### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

تم تصميم مخطط فرضي للدراسة الحالية لتوضيح ترابط العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة من خلال مشكلة الدراسة واهدافها وجانبيها النظري والتطبيقي.

١. المتغير المستقل: الارجحال التنظيمي (x) وابعاده (الحدس(x1)، بناء الحل(x2)، التكيف(x3)، التعلم(x4)، الابتكار(x5)، الابداع(x6))

الارتجال التنظيمي وتأثيره في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية

٢. المتغير المعتمد: الأداء الريادي (y) والشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

#### ❖ الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الاولى (فرضية العدم) على انه (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والأداء الريادي) مقابل الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال التنظيمي والأداء الريادي. وتتفرع منها ست فرضيات فرعية هي:،بناء الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الابداع).

#### ● الفرضية الفرعية الاولى:

(H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحدس والأداء الريادي). مقابل الفرضية

البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحدس والأداء الريادي).

● **الفرضية الفرعية الثانية:**

(H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد بناء الحل والأداء الريادي) مقابل الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بعد بناء الحل والأداء الريادي).

● **الفرضية الفرعية الثالثة:**

(H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التكيف والأداء الريادي) مقابل الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التكيف والأداء الريادي).

● **الفرضية الفرعية الرابعة:**

(H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والأداء الريادي) مقابل الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والأداء الريادي).

● **الفرضية الفرعية الخامسة:**

(H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابتكار والأداء الريادي) مقابل الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابتكار والأداء الريادي).

● **الفرضية الفرعية السادسة:**

(H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابداع والأداء الريادي) مقابل الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الابداع والأداء الريادي).

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية**

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H0): لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الارتجال التنظيمي (الحدس، بناء الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الابداع) في الأداء الريادي. مقابل الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير معنوي بين ابعاد الارتجال التنظيمي (الحدس، بناء الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الابداع) في الأداء الريادي.

**سادساً: مقاييس البحث**

اعتمد الباحث في دراسته على مقياس ليكرت الخماسي (five – point likert) لقياس مستوى اجابت عينة البحث (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وقد تم تبني نموذج ( Vuckic, 2012: 13) لقياس متغير الارتجال التنظيمي ونموذج (sutanto et al, 2018: 251) لقياس متغير الأداء الريادي.

**سابعاً: حدود البحث**

- الحدود المكانية (الجغرافية): تشمل حدود الدراسة كافة مديريات واقسام شرطة محافظة كربلاء المنتشرة ضمن الحدود الادارية لمحافظة كربلاء المقدسة.
- الحدود الزمانية للدراسة: من ١٦ / ١٢ / ٢٠١٩ الى ١٥ / ٣ / ٢٠٢٠.

الارتجال التنظيمي وتأثيره في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية

- الحدود البشرية للدراسة: اقتصرت الدراسة على الضباط العاملين في شرطة محافظة كربلاء من مدراء الشعب والاقسام والمديريات. حيث شملت الدراسة عينة حجمها (٢٢٠) من مجتمع حجمه (٤٩٧) هم برتبة رائد فما فوق ويشكل حجم العينة ما نسبته (٤٤%) من الحجم الكلي للمجتمع.

## المحور الثاني- الجانب النظري للبحث

### أولاً: الارتجال التنظيمي

#### ١. مفهوم الارتجال التنظيمي (The concept of organizational

#### improvisation)

يمكن وصف الارتجال التنظيمي بأنه القدرة على دمج المعرفة والعمليات والبنية بشكل غريزي في الوقت الفعلي، من أجل حل المشكلات بشكل خلاق من خلال التأسيس في لحظات اللحظة، فهو عمل عفوي يسترشد بالحدس، يتم إنتاجه أو تنفيذه من خلال اللحظة بدلاً من المرور بعمليات التفكير والتقييم المتعمدة، فالارتجال التنظيمي عنصر حاسم في المنظمات إذ يتيح للمديرين التعلم باستمرار أثناء العمل والتصرف بشكل تلقائي وإبداعي في المنتجات والخدمات (Bakar et al,2015:482).

ويمكن تعريف الارتجال التنظيمي على انه القدرة على التصرف بشكل تلقائي وخلاق لمحاولة تحقيق هدف بطريقة جديدة (Maldonado&Vera,2014:366)، ويمكن تعريفه أيضاً على انه استراتيجية تكيفية ناشئة او طارئة تستخدمها المنظمة عندما تواجه حالات لا توجد لها إجراءات او حلول او عندما تمنع الظروف من نشر الإجراءات المعروفة وهو يمثل التصور التلقائي والتنفيذ الآني لحل مبتكر وان هذه الحلول الجديدة والتقنيات غير المألوفة والناشئة للمشاكل هي تقنيات ارتجالية غالباً ما ترتبط بمجالات تنطوي على مخاطر عالية وكوارث محتملة (Trotter,2018:3). وقد عرف (العززي والساعدي) الارتجال التنظيمي بانه استراتيجية طارئة تندمج فيها مرحلة الصياغة في مرحلة التنفيذ مع بعضها البعض بشكل متزامن ضمن الوعي المشترك كما يتكشف بمرور الوقت من قبل المنظمة (و/أو) اعضائها اثناء الارتجال (العززي والساعدي،٢٠٠٧: ١٢٤).

#### ٢. ابعاد الارتجال التنظيمي (dimensions of Organizational

#### improvisation)

##### أ- الحدس (Intuition)

يمكن تعريف الحدس على أنه استنتاج إدراكي يستند إلى التجارب السابقة والمدخلات العاطفية لصانع القرار؛ فهو عملية صنع قرار بناءً على الخبرة، وان الأنماط التي تم تعلمها سابقاً تؤدي إلى تنفيذ القرارات بشكل سريع جداً، إن دمج الحدس في عملية صنع القرار على أساس عملية التفكير اللاوعي أمر صحيح عندما يكون الوقت هو جوهر المسألة، وتفتقر إلى إشارات واضحة، ويسود عدم التأكد وعندما يستخدم الحدس كميزان للتحليلات المنطقية. اذن الحدس هو اتخاذ الخيارات من دون تحليل رسمي (Leybourne&Sadler-Smith,2006:485).

### ب- بناء الحل (Bricolage)

يُعرّف بناء الحل (Bricolage) على أنه تنفيذ عمل عن طريق تطبيق مجموعات من الموارد المتاحة للمشاكل والفرص الجديدة أو إنجاز المهام باستعمال الموارد المتاحة، ولكنها ليست الأمثل. وهو أحد المفاهيم التي تشكل بنية الارتجال التنظيمي ويعني بناء الحل وجود موارد في متناول اليد، ليست قيد الاستعمال، ولكن يتم استعمالها بطريقة تجعلها تنشى حلولاً جديدة (Cunha & Da Cunha, 2003:172).

### ج- التكيف (Adaptation)

التكيف هي عملية تعديل نظام معين على وفق الظروف الخارجية ويمكن مقارنتها بالجاز اذ يتضمن إعادة صياغة المواد المركبة مسبقاً فيما يتعلق بالأفكار غير المتوقعة التي تظهر ويتم تصورها أثناء الأداء، هذه الملاحظة لها آثار مهمة على الارتجال التنظيمي لأنها تنطوي على وجود قالب يتم عن طريقه تحقيق التكيف والانحراف (Kamoche et al, 2003:17).

### د- التعلم (Learning)

يعرّف التعلم بأنه تغيير منهجي في السلوك أو المعرفة المستنبية من التجربة ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير فضلاً عن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها، كما ان التعلم له أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم وإشار اخرون إلى أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء (دهام، ٢٠٠٥، ٤٥ - ٤٦).

### هـ- الابتكار (creativity)

الابتكار عبارة عن بنية متعددة الأوجه تشمل إنشاء وتطوير وتنفيذ فكرة أو سلوكاً جديداً وأثناء عملية الابتكار، يتم تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات جديدة، أو تقنيات عمليات جديدة، أو هياكل تنظيمية جديدة، أو أساليب إدارية جديدة ويستند إلى مجموعة من العمليات المعرفية بما في ذلك حل المشكلات وصنع القرار (Leach & Stevens, 2020:96).

### و- الابداع (Innovation)

يعني الابداع بشكل عام الأفكار الجديدة التي تعمل أو إدخال أفكار جديدة في التنفيذ أو الأشياء الجديدة التي تكونت وهو اصل الابتكار (Meijer, 2019:617) وبصورة أكثر تفصيلاً الابداع عملية مقصودة، ولكنها مشروطة بطبيعتها، تنطوي على تطوير وتبني ونشر أفكار جديدة ومبتكرة تتحدى الحكمة التقليدية وإحداث تغيير نوعي في الممارسات الراسخة، ويمكن أن يتخذ الابداع شكل ابداع الخدمة، او ابداع العمليات، او الابداع التنظيمي، او ابداع السياسات او ابداع النظام (Sørensen & Torfing, 2011:846).



## ثانياً: الاداء الريادي (Entrepreneurial performance)

### ١. مفهوم الاداء الريادي

"في السنوات الاخيرة ازداد الاهتمام بموضوع الاداء الريادي للمنظمات وذلك لعدة اسباب اهمها: التطور التكنولوجي والعولمة والخصخصة والبيئة المضطربة للمنظمات سواء على المستوى المحلي او العالمي وان الاداء الريادي له دور بارز في نمو المنظمات وتوسعها ويعد الاداء الريادي من المواضيع المهمة ولاسيما في البيئات المتغيرة والمتسارعة لذلك ازدادت أهميته بوصفه احد الخيارات التي تلجا اليها المنظمات للتكيف مع الظروف وملائمة التغييرات التي تحدث" (علي، 2017: 61). والاداء الريادي هو التكيف مع بيئة المنظمة (Miller 1983:770). "وفي ظل التطور الهائل ازداد التفكير بالأداء الريادي في المنظمات في مختلف أنحاء العالم نظرا لما يحقق من تنمية اقتصادية واجتماعية وخلق فرص عمل وخلق اجيال من المبدعين والمبتكرين لذلك بدأ الاتجاه نحو الاداء الريادي يزداد شيئا فشيئا لما له من دور في عملية التنمية المستدامة والخطط والاجراءات والبرامج التعليمية التي تسهم في دعم المنظمات ويعمل على تحقيق اهدافها" (الرميدي، 2018: 373).

"ويعد الاداء الريادي من الحقل الهامة والواعدة في عمل المنظمات في الدول ويساعد في تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية ويُعد النواة الاولى في بناء المنظمات وتحقق توجهاتها واهدافها بعيدة المدى" (غنام، 2017: 19). والاداء الريادي هو دمج منظمي (أي إجراءات البحث عن الفرص) ووجهات نظر استراتيجية (مثل إجراءات البحث عن المزايا) لتصميم وتنفيذ استراتيجيات الريادة التي تخلق الفرص وبالتالي، هو عمل ريادي يتم اتخاذه من منظور استراتيجي ويعد تكامل الأعمال الاستراتيجية ضرورياً لإنشاء المنظمات لأقصى قدر من الأعمال الريادية والاستراتيجية، فهي قيمة في بيئات ديناميكية وغير مؤكدة ونظراً لقيمة الاداء الريادي للمنظمات يقدم الرياديون والاستراتيجيون المتميزون أفكاراً جديدة ومبتكرة لها القدرة على المساهمة الفعالة في كلا المجالين لتعزيز الرؤى والافكار في المنظمات والمساهمة في رفع الاداء (et Hitt 2002: 2).

### ٢. أهمية الاداء الريادي للمنظمات

"تتجلى أهمية الأداء الريادي، كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المتناحية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي الموضوعية وكذلك يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحسين العمليات الداخلية والمساعدة في نمو المنظمة من خلال التعليم" (العابدي وآخرون، 2018: 114). ويمكن للأداء الريادي ان يساعد المنظمات على أن تظل حيوية وتسهم في خلق قيمة على المستوى التنظيمي والمجتمعي، ويؤكد دعاة الاداء الريادي للمنظمات على أهميته لتجديد الحيوية للمنظمات القائمة وتنشيطها وقد تكون أنشطة رسمية أو غير رسمية تهدف إلى إنشاء أعمال جديدة في المنظمات القائمة من خلال ابتكارات المنتجات والعمليات وجميع تطورات المنظمة ويتم تطبيقه كأداة لتطوير الأعمال، ونمو الإيرادات، وتحسين الربحية، والريادة في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة،

والاهتمام بالكفاءة التنظيمية، والتغيرات الهائلة في البيئة، والقيود المتصورة في الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات (Fox,2005: 19). وتكمن أهمية الأداء الريادي في عدة نقاط (الانباري،2018: 92) وكما يأتي:

١. "تساهم على تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الاستراتيجية أو الاستحواذ.
  ٢. تساهم في تقليل درجة المخاطر في المنظمات بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة والمتطورة.
  ٣. تحسين وتطوير الخدمات وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة، وفي الوقت الحاضر، "تجعل المنظمات والأنظمة ذات الصلة متوافقة مع التغييرات الكلية من أجل إيجاد حل مناسب وتغيير الصعوبات والحواجز في فرص البقاء على قيد الحياة، وهذا يحتاج إلى الابتكار في كل من العمليات والأساليب."
- وقد كان للأداء الريادي مكانة خاصة في النظريات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية بحيث أن العديد من الفلاسفة في مدارس الإدارة تقدم ريادة الأعمال كمفتاح للنجاح التنظيمي، و يعتقد العلماء أن توجهات الريادة أمر بالغ الأهمية للبقاء التنظيمي والنمو في بيئة الأعمال اليوم وتعد الريادة قضية أساسية نظراً لتأثيرها على مظهر المنظمات وبقائها ولأنها قوة دافعة في الاقتصادات الحديثة والتنمية المجتمعية وفرص العمل، وتعزيز الابتكار في المنظمات (Karimi et al,2012: 2273).

### المحور الثالث الجانب العملي للبحث

#### أولاً- اختبار أداة الدراسة

##### أ- ضبط المقياس

من المهم للباحث ان يتأكد من ان الأداة الرئيسة لجمع البيانات (الاستبيان) هي أداة صالحة ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة المبحوثة، لذلك لابد من التأكد من ثبات وصدق المقياس المعتمد في الدراسة.

##### أ- معامل الثبات Reliability

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي انه يعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على العينة نفسها، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203). ان اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات فقرات الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (٠,٦٠) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستعمل، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (٠,٧٠)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (٠,٨٠) فاكثر. اذ تم اخضاع فقرات الاستبانة للدراسة الحالية لمقياس (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كما في الجدول ( ) التالي.

جدول (١) قيم معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة

الارتجال التنظيمي وتأثيره في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية

ت	الابعاد	قيم معامل الثبات	القرار	ت	الابعاد	قيم معامل الثبات	القرار
		<b>Cronbach's Alpha</b>				<b>Cronbach's Alpha</b>	
١	الحدس	<b>0.88</b>	ثبات جيد	١	المخاطرة	<b>0.88</b>	ثبات جيد
٢	بناء الحل	<b>0.86</b>	ثبات جيد	٢	الاستباقية	<b>0.88</b>	ثبات جيد
٣	التكيف	<b>0.84</b>	ثبات جيد	٣	التنافسية	<b>0.89</b>	ثبات جيد
٤	التعلم	<b>0.85</b>	ثبات جيد	٤	الاستقلالية	<b>0.84</b>	ثبات جيد
٥	الابتكار	<b>0.92</b>	ثبات عالي				
٦	الابداع	<b>0.91</b>	ثبات عالي				
	الارتجال التنظيمي	<b>0.97</b>	ثبات عالي		الاداء الريادي	<b>0.96</b>	ثبات عالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23

#### ب- معامل الصدق Validity

يعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekaran, 2003:206) وبعبارة اخرى تعبر عن الاتساق الداخلي او الى اي مدى ينتج الاختبار نتائج متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات (Zikmund,2010:309) ولقياس الاتساق الداخلي قام الباحث باستخدام (Item – to – Total) والذي يقيس ارتباط واتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان الى التغير الاساسي اذ يتم الغاء الفقرة التي يبلغ معامل ارتباطها اقل من (٠,٤٠) والابقاء على الفقرات التي تتجاوز هذه النسبة (Pallant,2011:5). علما ان استمارة الاستبيان تم اخضاعها للصدق الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة خبراء وهي افضل وسليمة للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة (Ebel,1972:555) وتم تعديلها طبقا لملاحظاتهم لتظهر بصيغتها النهائية. والجدول (٢) يوضح معاملات الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة بالنسبة للأبعاد سواء للمتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) او المتغير التابع (الاداء الريادي) وكانت بالمجمل ذات صدق واتساق داخلي جيد.

الجدول (٢) الصدق والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بالنسبة لمتغير الارتجال التنظيمي

الفقرة	الارتجال التنظيمي					
	الحدس	الفقرة	بناء الحل	الفقرة	التكيف	الفقرة
1	.881**	5	.822**	9	.781**	13
2	.868**	6	.876**	10	.886**	14
3	.871**	7	.869**	11	.849**	15
4	.844**	8	.831**	12	.767**	19
Sig. (2-tailed)	.000		.000		.000	
القرار	صدق واتساق جيد		صدق واتساق جيد		صدق واتساق جيد	
	صدق واتساق جيد		صدق واتساق جيد		صدق واتساق جيد	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23

الجدول (٣) الصدق والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بالنسبة لمتغير الاداء الريادي

الفقرة	المخاطرة	الفقرة	الاستباقية	الفقرة	التنافسية	الفقرة	الاستقلالية
24	.890**	28	.888**	32	.850**	36	.903**
25	.889**	29	.823**	33	.874**	37	.842**
26	.894**	30	.881**	34	.852**	38	.872**
27	.745**	31	.844**	35	.893**		.000
Sig. (2-tailed)	.000		.000		.000		
القرار	صدق واتساق جيد	صدق واتساق جيد	صدق واتساق جيد	صدق واتساق جيد	صدق واتساق جيد	صدق واتساق جيد	صدق واتساق جيد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23

### ب- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استعمال الباحث لعينة كبيرة فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحث وحرصا منه على دقة نتائج الدراسة قرر اخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استبانة الاستبيان الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير الى انه اذا كان حجم العينة اكبر من (٣٥) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الاتي (Cooper & Schindler,2014:623).

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}, \quad N=220$$

$$D= 0.092$$

### أ- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الارتجال التنظيمي

جدول (٣) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل الارتجال التنظيمي

ت	البعد	إحصاءه - Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	القرار
١	الحدس	0.155	0.092	تتوزع طبيعيا
٢	بناء الحل	0.134	0.092	تتوزع طبيعيا
٣	التكيف	0.143	0.092	تتوزع طبيعيا
٤	التعلم	0.167	0.092	تتوزع طبيعيا
٥	الابتكار	0.178	0.092	تتوزع طبيعيا
٦	الابداع	0.207	0.092	تتوزع طبيعيا
	الارتجال التنظيمي	0.131	0.092	تتوزع طبيعيا

الارتجال التنظيمي وتأثيره في تعزيز الاداء الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الأمنية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23

### ب- اختبار التوزيع الطبيعي لمنغير الاداء الريادي

جدول (٤) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع الاداء الريادي

ت	البعد	إحصاءه - Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	القرار
١	المخاطرة	0.170	0.092	تتوزع طبيعياً
٢	الاستباقية	0.184	0.092	تتوزع طبيعياً
٣	التنافسية	0.223	0.092	تتوزع طبيعياً
٤	الاستقلالية	0.148	0.092	تتوزع طبيعياً
	الاداء الريادي	0.126	0.092	تتوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23

يتبين من الجدولين (٣) و (٤) أعلاه ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير التابع (الاداء الريادي) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

### ثانياً- اختبار فرضيات البحث

#### أ- اختبار فرضيات الارتباط

- اختبار علاقات الارتباط للفرضية الرئيسة الاولى.

نصت الفرضية الاولى على (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير المعتمد (الاداء الريادي). مقابل الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (الارتجال التنظيمي) والمتغير المعتمد (الاداء الريادي) ومنها تفرعت ست فرضيات فرعية سيقوم الباحث باختبار العلاقات الارتباط لها باستخدام معامل ارتباط بيرسون وحسب الجدول (٥) التالي.

الجدول (٥) علاقة الارتباط بين الارتجال التنظيمي بأبعاده والاداء الريادي

ابعاد الارتجال التنظيمي						الارتجال التنظيمي	المتغير المستقل المتغير المعتمد	
الابداع	الابتكار	التعلم	التكيف	بناء الحل	الحدس		Pearson correlation	الاداء الريادي
0.870**	0.852**	0.788**	0.786**	0.802**	0.840**	0.905**		
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	
220	220	220	220	220	220	220	N	

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23

١. على المستوى الكلي: كانت علاقة الارتباط بين الاحتمال التنظيمي والمتغير التابع موجبة ومعنوية عند مستوى (١%) وهذا يدل ان قيمة علاقة الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة ان متغير الاحتمال التنظيمي يمكن ان يسهم بشكل كبير في مجال تحسين وتعزيز الاداء الريادي لذلك نرفض الفرضية الرئيسية الاولى ونقبل الفرض البديل بمعنى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين الاحتمال التنظيمي والاداء الريادي).

٢. على المستوى الجزئي: كانت جميع علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل (الاحتمال التنظيمي) والمتغير والتابع (الاداء الريادي) موجبة ومعنوية عند مستوى (١%). اذ ان قيم معاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستبدال بان الاحتمال التنظيمي ومن خلال ابعاده الفرعية (الحدس، بناء الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الابداع) ويمكن ان يكون لها دور كبير في مجال تعزيز وتحسين الاداء الريادي. ومن خلال ما تقدم نرفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى فرضيات العدم (H0)، وقبول الفرضيات البديلة (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المتغير المستقل (الحدس، بناء الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الابداع) والاداء الريادي).

#### ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H0): لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الاحتمال التنظيمي (الحدس، بناء الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الابداع) في الأداء الريادي. مقابل الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير معنوي بين ابعاد الاحتمال التنظيمي (الحدس، بناء الحل، التكيف، التعلم، الابتكار، الابداع) في الأداء الريادي. الجدول (٦) اختبار التأثير لأبعاد الاحتمال التنظيمي مع المتغير المعتمد (الأداء الريادي)

Coefficients <sup>a</sup>					
	Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Beta		
		Std. Error			
1	(Constant)	.964		8.003	.000
	الحدس	.228	.255	4.432	.000
	بناء_الحل	.042	.051	.847	.398
	التكيف	.108	.120	2.243	.026
	التعلم	.071	.095	1.771	.078
	الابتكار	.113	.153	2.169	.031
	الابداع	.228	.315	4.446	.000
2	(Constant)	.963		8.002	.000
	الحدس	.241	.269	4.890	.000
	التكيف	.122	.137	2.740	.007
	التعلم	.077	.104	1.974	.050

الابتكار	.113	.052	.153	2.172	.031
الابداع	.235	.051	.325	4.643	.000

a. Dependent Variable: الابداع

R<sup>2</sup>=0.828

F = 205.879, Sig. = 0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية SPSS V.23  
يتبين من الجدول أعلاه ان النموذج الانحدار الأول تضمن كل الابعاد المستقلة، وكانت كل الابعاد معنوية  
التأثير في الاداء الريادي عدا بعد بناء الحل، لذلك تم حذفه واستقر التحليل على النموذج الثاني الذي  
تضمن الآتي:

١. ان بعد الحدس يسهم بزيادة وتحسين كفاءة الاداء الريادي لقيادة شرطة كربلاء بمقدار (٠,٢٤١)، إذا  
ازداد بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠,٠٠٠) لان قيمة (t)  
المحسوبة والبالغة (٤,٨٩٠) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
٢. يمكن ان يسهم بعد التكيف بزيادة وتحسين كفاءة الاداء الريادي لقيادة شرطة كربلاء بمقدار (٠,١٢٢)  
إذا ازداد بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠,٠٠٧) لان قيمة (t)  
المحسوبة والبالغة (٢,٧٤٠) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
٣. يحقق بعد التعلم زيادة وتحسين كفاءة الاداء الريادي لقيادة شرطة كربلاء بمقدار (٠,٠٧٧) إذا ازداد  
بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠,٠٥٠) لان قيمة (t) المحسوبة  
والبالغة (١,٩٧٤) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
٤. يسهم بعد الابتكار بزيادة وتحسين كفاءة الاداء الريادي لقيادة شرطة كربلاء بمقدار (٠,١١٣) إذا  
ازداد بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠,٠٣١) لان قيمة (t)  
المحسوبة والبالغة (٢,١٧٢) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
٥. يحقق بعد الابداع زيادة وتحسين كفاءة قيادة شرطة كربلاء في مجال إدارة الازمات بمقدار (٠,٢٣٥)  
إذا ازداد بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٠,٠٠٠) لان قيمة (t)  
المحسوبة والبالغة (٤,٦٤٣) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
٦. ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تبلغ (٠,٨٢٨) وهذا يعني ان ابعاد (الحدس والتكيف والتعلم  
والابتكار والابداع) تفسر ما نسبته (٨٢,٨%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي لقيادة  
شرطة كربلاء، وان النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج. وان قيمة (F) المحسوبة  
والبالغة (٢٠٥,٨٧٩) معنوية عند ذلك المستوى وعليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0)  
وقبول الفرضية البديلة (H1) بمعنى (تو علاقة تأثير لأبعاد الارتجال التنظيمي في الأداء الريادي) وتم  
قبول الفرضية بنسبة ٨٢,٨%.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

### أولاً- الاستنتاجات:

#### ● الاستنتاجات الخاصة بعلاقات الارتباط

١. أظهرت نتائج التحليل ان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين الارتجال التنظيمي والاداء الريادي.
٢. ان قيم علاقات الارتباط تدعم بقوة ان متغير الارتجال التنظيمي يمكن ان يسهم بشكل كبير في مجال تعزيز وزيادة الأداء الريادي.
٣. أظهرت نتائج التحليل لعلاقة التأثير أن الارتجال التنظيمي من خلال ابعاده معنوي التأثير في الأداء الريادي. وبعبارة اخرى يؤثر الارتجال التنظيمي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات.
٤. بينت نتائج الدراسة ان جميع التساؤلات كانت ضمن مستوى اجابة مرتفع وهذا مؤشر ايجابي يشير الى أن وزارة الداخلية (قيادة شرطة محافظة كربلاء) تعتمد على الارتجال التنظيمي والذي قد يشكل اساساً في بناء الخطط الأمنية جنباً الى جنب مع عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تعالج المواقف والظواهر والحالات الطارئة التي ممكن ان تحدث في المجتمع فضلاً عن قيامها بالتوعية الامنية المستمرة للمجتمع بما يصب في الصالح العام.
٥. بينت نتائج الدراسة ان قيادة شرطة كربلاء تمتلك توجهها واضحا وسعيها حثيثا للتعلم بهدف تطوير ما تمتلكه من قدرات ضرورية لتعزيز مجال الامن الذي يعد مسؤوليتها، وان هذا التعلم قائم على مبادئ مهمة منها ضرورة مشاركة المعلومات الأمنية بالوقت المناسب.

### ثانياً- التوصيات:

١. يوصي الباحث وزارة الداخلية (مديرية شرطة كربلاء) بالاهتمام بتنمية مهارات الضباط لزيادة قابلية القدرة على اختيار التفسير الواضح للمشكلات والطلبات المجتمعية.
٢. ينبغي على وزارة الداخلية (مديرية شرطة كربلاء) الاهتمام بتنمية القدرة على مناقلة الموارد وحسب الحاجة الانية لحل الازمات وبمرونة عالية.
٣. ينبغي على وزارة الداخلية (مديرية شرطة كربلاء) الاهتمام بتطوير كفاءات الافراد العاملين بالإفادة من التجارب السابقة.
٤. يوصي الباحث وزارة الداخلية (مديرية شرطة كربلاء) بالاهتمام باستثمار الفرص المناسبة بما يحسن الوضع الامني وتطوير الاداء في المجال الأمني.
٥. يوصي الباحث وزارة الداخلية (مديرية شرطة كربلاء) بالاهتمام بتوفير الدعم اللازم لمنتسبيها لتنفيذ الافكار الجديدة.
٦. ينبغي على وزارة الداخلية (مديرية شرطة كربلاء) الاهتمام بتقديم الدعم للعاملين في مجال رصد مؤشرات الكوارث والازمات والاهتمام بهم من خلال برامج التدريب والتطوير للوصول الى الاداء الريادي الامثل.



## المصادر:

### اولاً- المصادر العربية

#### الدوريات والدراسات:

١. الرميدي، بسام سمير، "تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي الطلاب - استراتيجية مقترحة للتحسين"، جامعة مدينة السادات، مصر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد (٦)، (٢٠١٨).
٢. العابدي، علي رزاق، و الصائغ، محمد جبار، و الذبحاوي، دجلة جاسم، "تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجد (١٥)، العدد (١)، (٢٠١٨).
٣. علي، اسرار عبد الزهرة، "الاداء الريادي للمنظمة على وفق الادارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (٢٠١٧).
٤. العنزى، سعد و الساعدي، مؤيد، "الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في اطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة"، مجلة دراسات الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلد ١، العدد ٣، ٢٠٠٧.

#### الرسائل والاطاريح:

٥. الانباري، فخري عبادي علي حسون، "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق وآسيا سيل) للاتصالات المتنقلة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، (٢٠١٨).
٦. دهام، عبد الستار ابراهيم، "التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات"، رسالة ماجستير، كلية ادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٥.
٧. غنام، محمود رضوان محمود" أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الإستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة الازهر - غزة - فلسطين، ٢٠١٧.

### ثانياً- المصادر الأجنبية English References:

#### A- BOOKS:

1. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston:
2. Ebel, Rebrt., "Essentials of Education Measurement" Englewood cliffs New York, prentice -Hall Inc, 1972.
3. Ebel, Rebrt., "Essentials of Education Measurement" Englewood cliffs New York, prentice -Hall Inc, 1972.

4. Field, Andy. **"Discovering Statistics Using SPSS, Thrid Edition."** 2009.
5. Fox, Julie M." **Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension"**. Diss. The Ohio State University, 2005.
6. Hitt, Michael, R. Duane Ireland, S. Michael Camp, and Donald L. Sexton **"Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management mindset.** Oxford, UK ; Malden, Mass (2002).
7. Pallant, J. **"SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS version 18."**, 4th edition, Maidenhead, Berkshire: Open University Press, 2011.
8. Sekaran, Uma, **"Research Methods for Business a Skill Building Approach"**, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003.
9. Zikmund, William G., Barry J. Babin, Jon C. Carr, and Mitch Griffin. **"Business Research Methods, South Western."** Cengage Learning, 2010.

### **B- Journals and periodicals:**

10. Bakar, Hatinah Abu, Rosli Mahmood, and Nik Nor Hasimah Nik Ismail, "Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation." *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol.6,no.4,2015, pp:481-481.
11. Cunha, Pina E., Miguel, and João Vieira Da Cunha. "Organizational Improvisation and Change: Two Syntheses and a Filled Gap." *Journal of Organizational Change Management*, vol.16,no.2, 2003, pp: 169–185.
12. Kamoche, Ken, Miguel Pina E. Cunha, and Joao Vieira da Cunha. "Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor." *Journal of Management Studies*, vol.40, no.8,2003, pp: 2023-2051.
13. Karimi, Abbas, Javad Sofiyabadi. and Mohammad Hasan Mobaraki, "Corporate Entrepreneurship in Training Institutions". *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. Vol. 3,No.11. (2012): 2273-2280.
14. Leach, James, and Catherine J. Stevens. "Relational Creativity and Improvisation in Contemporary Dance." *Interdisciplinary Science Reviews*, vol. 45, no.1, 2020, pp: 95–116.
15. Leybourne, Stephen, and Eugene Sadler-Smith. "The role of intuition and improvisation in project management." *International journal of project management*, vol.24, no.6,2006, pp: 483-492.

16. Meijer, Albert. "Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument." *International Journal of Public Administration*, vol.42, no.8,2019,pp: 617-627.
17. Miller, Danny. "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management science*. Vol. 29.No.7. (1983): 770-791.
18. Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. "Enhancing collaborative innovation in the public sector." *Administration & Society*, vol.43, no. 8,2011,pp: 842-868.
19. Sutanto, Eddy Madiono, Peter J. Sigiols, and Ivando Putih." University students' entrepreneurial performance. Diss. Petra Christian University", *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura* Vol. 21, No. 2, August – November,(2018) 251 – 258.
20. Trotter, Margaret J., Paul M. Salmon, Natassia Goode, and Michael G. Lenné. "Distributed improvisation: a systems perspective of improvisation 'epics' by led outdoor activity leaders." *Ergonomics*, Vol.61, No. 2,2018,PP: 295-312.

### **C- Thesies & Dissertations:**

21. Vuckic, Asmir, "Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management", Master Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden,2012.