

**تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية<sup>1</sup> - بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة**

**The Effect of Strategic Improvisation on Enhancing Strategic Ambidexterity**

**An analytical research to Openions a sample of medical and health staff in the Kafeel Specialized Hospital in the holy Karbala**

**الباحث مؤيد فاضل نعمة الحفار**

**Muayad Fadhil neamah**

[Moayad1975@gmail.com](mailto:Moayad1975@gmail.com)

**أ.م.د. حسين هريجة عالي الحساوي**

**Hussein Hurajah Alhasnawi**

[hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq](mailto:hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq)

**كلية الإدارة والإقتصاد \_ جامعة كربلاء**

**Economics and Administration College – Karbala University**

**المستخلص**

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير الارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي ، ومن اجل تحقيق ذلك قيس متغير الارتجال الاستراتيجي بثلاثة أبعاد فرعية هي ( الابتكار ، العفوية ، والحدس ) في حين قيس متغير البراعة الاستراتيجية ببعدين هما ( الاستكشاف و الاستثمار ). وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسة تضمنت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة بين متغيراتها ميدانيا وكان اهمها (ما هو مستوى تأثير الارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي؟). واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات ، اذ بلغت العينة (172) فرداً . ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة ، وقد جرى التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها أن مفهوم الارتجال الاستراتيجي يُنظر اليه كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي ، وإن بناء البراعة الاستراتيجية يكون بوضع سلوكيات قادرة على الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد ، اضافة الى ذلك وجود تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية . وجرى التوصل الى مجموعة من التوصيات ابرزها أن على مستشفى الكفيل التخصصي توظيف أبعاد الارتجال المتمثلة بـ (الابتكار ، العفوية ، الحدس) في انشطتها وقراراتها كافة وذلك من اجل ادراك المزيد من الفرص و تعزيز أبعاد البراعة الاستراتيجية وضرورة تطبيقها في المستشفيات وبما يتوافق مع طبيعتها وثقافتها .

**المصطلحات الدالة :** الارتجال الاستراتيجي ، البراعة الاستراتيجية ، مستشفى الكفيل التخصصي .

**Abstract**

This research aims to demonstrate the effect of strategic improvisation on Strategic Ambidexterity at the level of the Kafeel Specialist Hospital. In order to achieve this, the strategic improvisation variable was measured in three sub dimensions (Creativity , spontaneity, and intuition), while Strategic Ambidexterity variable was measured in two dimensions (exploration, and Exploitation ). The study started with a major problem that included several questions revolving around the nature of the relationship between its

<sup>1</sup> بحث مستقل من رسالة الماجستير الموسومة (تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة السباقية).

variables in the field and the most important of them (What is the level of the impact of strategic improvisation in contextual prowess at the level of Al Kafeel Specialized Hospital?). The questionnaire was used as a main tool in collecting study data and information as well as some personal interviews with the sample members who were represented by a group of medical and health cadres in the researched organization, as the sample reached (172) individuals. For the purpose of analyzing data and statistically processing it, the study relied on a set of appropriate statistical methods, and a set of conclusions has been reached, the most important of which is that the concept of strategic improvisation is seen as a new model for rapid learning, adaptation and strategic innovation, and that the building of Strategic Ambidexterity is done by developing behaviors that are able to explore and Exploite in At one time, add to that a significant effect of strategic improvisation on Strategic Ambidexterity . A set of recommendations was reached, the most prominent of which is that the Kafeel Specialist Hospital must employ improvisation dimensions (Creativity, spontaneity, intuition) in all its activities and decisions in order to realize more opportunities and enhance the dimensions of Strategic Ambidexterity and the need to apply them in hospitals in a manner consistent with their nature and cultures.

**Key Words** : strategic improvisation, Strategic Ambidexterity, the Kafeel Specialized Hospital.

#### المقدمة

مما لا شك فيه أنّ علم إدارة الاعمال من العلوم التي تتطور باستمرار وذلك نتيجة التطور البيئي والتكنولوجي الكبير والمتسارع في سوق العمل ، مما يحتم على المنظمات الاستجابة المتواصلة لهذه التأثيرات بغية الاستمرار والصمود ، ومن هذا التعقيد تبرز أهمية اعتماد طرق جديدة غير تقليدية بعيدا عن الروتين لتحقيق ذلك ومنها الارتجال الاستراتيجي الذي يهيئ للمنظمة التعامل مع السيناريوهات المختلفة الطارئة التي تتعرض لها ، وإن تهيئة عدد من الطرق الجاهزة للتعامل مع هذه السيناريوهات لم يعد امرا ثانويا بقدر ان هناك حاجة ملحة لذلك خاصة في مجال إدارة الأعمال ، وتناولت البحوث هذا المتغير من مختلف المذاهب والمشارب الإدارية مما جعله في حالة من الديناميكية المستمرة ، ولغرض تحقيق الأهداف المنشودة يجب أن يتعاقد مع متغير آخر وهو البراعة الاستراتيجية كي يكون قرينا له في دعم المنظمات كونها تعمل بالارتجال وتفنن للبراعة لا يلبي الأهداف المنشودة ، والبراعة الاستراتيجية في المنظمات تعدّ مطلبا رئيسا وحيويا للتعامل مع مخرجات ذات مستوى عالي من الدقة والتنظيم في المنظمات الحديثة .

#### المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث

##### اولا :منهجية البحث

جرى تحديد منهجية البحث بخط سير البحث العلمي والذي يشمل مشكلة وأهمية وأهداف البحث كذلك المنهج العلمي المتبع وشرح متغيرات البحث وابعادها وطرح الفرضيات الخاصة بها وتحديد الأساليب الإحصائية والادوات المستخدمة لقياسه ، وحسب ما مبين في أدناه :

**1 . مشكلة البحث**

على الرغم من الجهود البحثية المميزة للباحثين في مواضيع الارتجال الاستراتيجي والبراعة السياقية ، إلا أنها مازالت بحاجة إلى المزيد من البحث والاستقصاء خصوصاً فيما يتعلق بالكتابات العربية في هذا المجال ، وبهذا بدأت عملية تشخيص المشكلة ، وقد بين وشمل بحثنا متغيرين أثنتين هما ( الارتجال الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية ) و استعرض ما استطنا الحصول عليه لهذين المتغيرين من بحوث ومراجع وجهود معرفية ، وسعينا في عمل توليفة فكرية منسجمة لإيضاح ماهي المعوقات والعقبات التي يمكن تميزها وتجاوزها لغرض الاستفادة والإفادة منها في واقعنا الحالي . وقد جرى اختيار ( مستشفى الكفيل التخصصي ) كمؤسسة صحية واعدة في مجال عملها وجرى اختبار الملاكات الطبية والصحية حصراً والذين هم في تماس مباشر مع المرضى ، وعن مدى استجابة هذه الملاكات في ظل ظروف الضغط المستمر واتخاذهم قرارات حساسة كونها تمس حياة الأفراد ونتائج أي خطأ قد تكون وخيمة لذلك هل هذه الاستجابات صحيحة ؟ وهل كانت في السرعة المطلوبة ؟ وهل كانت بارعة ؟ ومن ما تقدم نستطيع تلخيص بنقاط تساؤليه مشكلة البحث بشقيه الفكري والميداني وكما يلي :

- أ / ما معنى كل من الارتجال الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية اصطلاحاً ومفهوماً ؟
- ب / ماهي العلاقة بين متغيري البحث وكيفية الإفادة منها في الجانب الميداني ؟
- ج / ما مدى العلاقة التأثيرية بين الارتجال الاستراتيجي وبين البراعة الاستراتيجية للملاكات الطبية والصحية في المنظمة المبحوثة ( مستشفى الكفيل التخصصي ) ؟

**2 . أهداف البحث**

- عظفا على مشكلة البحث وتساؤلاته جرى تحديد أهداف البحث بالاتي :
- أ / تظهير إطاراً نظرياً يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهومي الارتجال الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية وأبعادهما .
- ب / تحليل وعرض نماذج القياس المستخدمة من قبل الباحثين وإيجاد واختيار نماذج القياس المناسبة لكل متغير مع أبعاده .
- ج / تحديد مستوى المتغيرات ميدانياً على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث .
- د / اختبار مدى العلاقة التأثيرية بين المتغيرين موضوعي البحث .

**3 . أهمية البحث**

في حدود اطلاعاتنا البحثية لم نجد أي دراسة تجمع هذين المتغيرين ( الارتجال الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية ) في مكان واحد ، وكواجب وطني وعلمي جرى المساهمة بهذا الجهد المتواضع لإغناء مكتبتنا العربية والعراقية بهذا النوع من البحوث لأهميتها كونها ذات طابع جديد وعصري ، و تبرز أهمية البحث على المستوى الميداني عن طريق الفائدة والنتيجة الايجابية التي تحققها المؤسسة الصحية عينة البحث ( مستشفى الكفيل التخصصي ) في تحقيق الارتجال الاستراتيجي لعامليها بتبني نهج البراعة الاستراتيجية ميدانياً وتطويرها ، ويمكن أن تكون نبراساً تسترشد بها باقي المؤسسات الصحية ضمن القطاع العام والخاص لغرض معرفة اين موقعهم من هذه المفاهيم الارتجالية البارعة

**4 . متغيرات البحث ومقاييسه والتعاريف الإجرائية**

أ / الارتجال الاستراتيجي Strategic Improvisation

هو عملية التعامل الأنئي والاستجابة السريعة من قبل الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية لإعادة تكوين الموارد المتاحة تلقائياً ومحاكاة تأثير التغيير السريع في بيئة العمل . ويتضمن هذا المتغير على ثلاثة أبعاد فرعية هي ( الابتكار والعفوية و الحدس ) وتم قياسه بإنشاء مقياس بالاعتماد على ( Vera & Crossan ,2005 ; Arshad , 2011 )

## ب / البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity

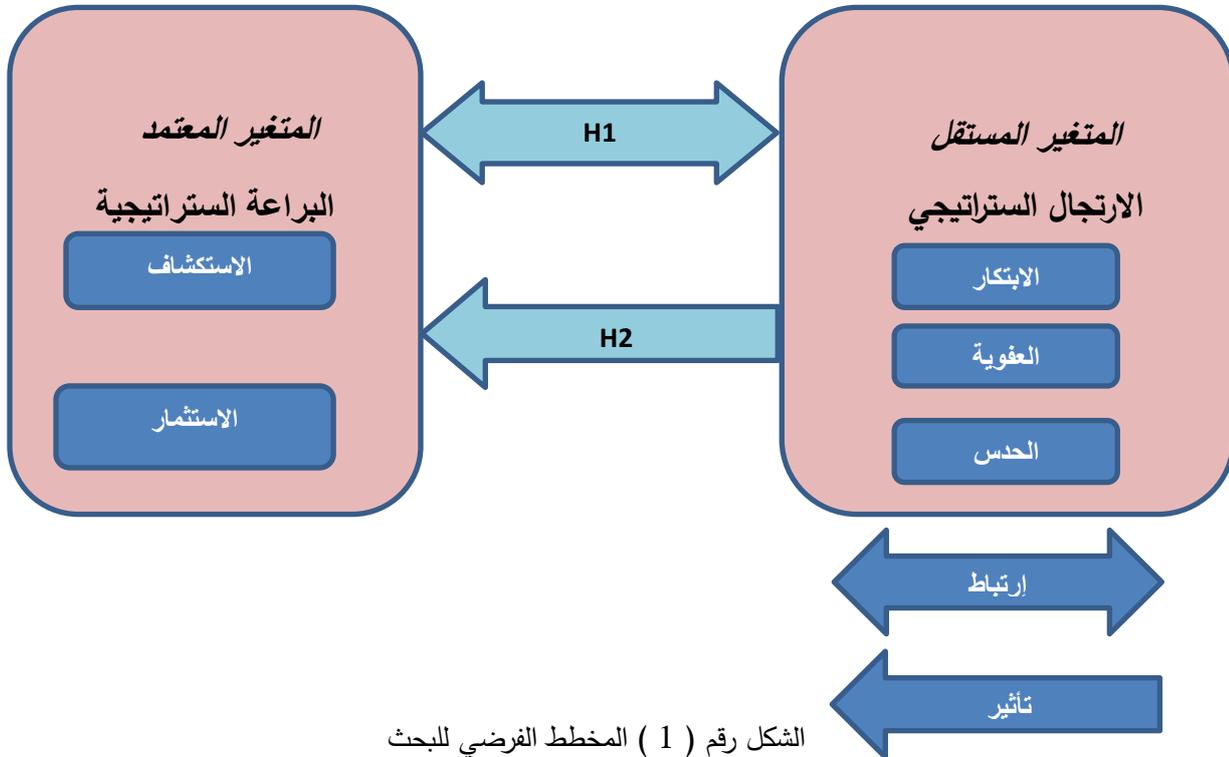
هي قدرة المنظمة على الجمع بين استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار ضمن نطاق المنظمة واستجابتها للتغيرات السوقية والبيئية بما يتلاءم و يتكيف مع الخطط الاستراتيجية بصورة عامة. ويحوي هذا المتغير على بعدين هما ( الأنشطة الاستكشاف والاستثمار ) ولغرض قياسه أنشأ مقياس بالاعتماد على مقياس ( Musigire et al.,2017 ) ويوضح الجدول رقم ( 1 ) متغيرات البحث ومقاييسه .

الجدول رقم ( 1 ) متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	المقياس
1	الارتجال الاستراتيجي • الابتكار • العفوية • الحدس	7	(Vera & Crossan ,2005) (Arshad , 2011)
		7	
		7	
2	البراعة الاستراتيجية • الاستكشاف • الاستثمار	5	( Musigire et al.,2017 )
		5	

المصدر :إعداد الباحثان

5 . المخطط الفرضي للبحث : بحسب ما جرى الاطلاع عليه ضمن الإطار النظري والنتائج المعرفية للكتاب والباحثين فإن مخطط البحث الحالي يعتمد على شكلين من المتغيرات ويجرى توضيحه بالشكل رقم ( 1 )



الشكل رقم ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : إعداد الباحثان



## 9 . أدوات البحث

أ . الجانب المعرفي : استُخدمت المراجع العربية والاجنبية وبالاعتماد على المكتبات العراقية والعربية والأجنبية وشبكة الانترنت العالمية والرسائل والاطاريح والبحوث المنشورة في المجالات العلمية الرصينة .

ب . الجانب الميداني : واستخدمت فيه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة البحث و عُرضت على مجموعة من السادة المحكمين لغرض الاستفادة من سداد آراءهم وقد أعتد في قياس المتغيرات تدرج ( Likert ) الخماسي وتدرج اجاباته ضمن خمس فقرات ( أتفق تماما - لا أتفق تماما ) ومدى إجابة (5-1)

## 10 . الأدوات والوسائل والطرائق الاحصائية المستخدمة

من اجل تحليل النتائج وكذلك اختبار مدى صحة فرضيات البحث، وجرى استعمال عدد من الأساليب والطرق الاحصائية بما ينسجم وطبيعة البيانات التي جرى الحصول عليها ، إذ اعتمد البحث عدداً من هذه الأدوات ، إذ استُخدم البرنامج الإحصائي (AMOS,V.21) والبرنامج الاحصائي (SPSS,V.20) لإجراء التحليلات الإحصائية المرجوة ، ومن هذا المنطلق فإن بحثنا الحالي يستلزم الأدوات الآتية :

أ . اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف - سмир نوف) لتحديد مدى اعتدالية توزيع البيانات .

ب . التحليل العاملي التوكيدي : يستخدم لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع اجابات العينة .

ت . اختبار كرونباخ الفا : لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمدة .

ث . معامل الارتباط (Pearson) : لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين .

ج . نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) : لقياس علاقات التأثير بين المتغيرات .

## المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

يتضمن المبحث الثاني توضع متغيرات البحث ( الارتجال الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية ) وتناولهما من الناحية البحثية والعلمية للإعطاء صورة وافية لكا منهما .

## أولاً : الارتجال الاستراتيجي

## 1 . مفهوم الارتجال الاستراتيجي

يعد مفهوم الارتجال الاستراتيجي مجالاً ناشئاً للدراسة في علم الإدارة يتعامل مع توفير حلول حول كيفية تكيف المنظمات مع ديناميكية بيئة اليوم وجرى تحديد الالتزام الصارم بالتخطيط الاستراتيجي بعده عائناً أمام الإبداع والمرونة وتطوير خطة مناسبة للمنظمة. في ضوء ذلك ، يُنظر إلى الارتجال الاستراتيجي كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي (Ibrahim et al.,2018:3) . فعند الإعداد يمكن للمرء تعديل الأفكار أو تجاهلها ولكن عند الارتجال يجب على الجهات الفاعلة العمل مع عواقب أفعالهم السابقة (Fisher & Barrett, 2019:157) . والجدول رقم ( 3 ) يبين

وجهات نظر مختلفة لبعض الباحثين لمفهوم الارتجال الاستراتيجي

## جدول رقم ( 3 ) مفهوم الارتجال الاستراتيجي

ت	المصدر	المفهوم
1	( Bogers & Larsen 2012 :2 )	هو اغلب ما يفعله البشر في تفاعلهم ، لأننا لا نستطيع أن نعرف مقدماً الإيماءات التي سيتعين على كل واحد منا أن يستجيب لها. لكن البشر يميلون إلى التمسك بأنماط تفاعل معروفة
2	(Hadida et al 2015 :8)	ينطوي التعامل مع ما هو غير متوقع على إزالة الحواجز أمام الأفكار الغريبة أو بناء أفكار جديدة من لا شيء. قد يأتي غير متوقع من خارج أو داخل المنظمة
3	( Arshad et al 2015 : 107 )	هو ما يخلق قيمة للشركة فيما يتعلق بإدارة التغيير الحكيمة ، وقدرة التعديل لاعتماد أفضل الممارسات مع إضافة المرونة والابتكار
4	( Bakar, 2017: 300 )	يعمل كأفضل استراتيجية للتعامل مع المرونة وتزويد المنظمة بالقدرات اللازمة للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وبدون عناء
5	( Antunes ,2018 :3)	هو توازن بين الحاجة إلى التخطيط لما يمكن التنبؤ به والقدرة على الاستجابة في وقت واحد لما لا يمكن التنبؤ به
6	(Falkheimer & Sandberg,2018: 253)	يجمع الارتجال الاستراتيجي بين الحاجة إلى التخطيط والبنية مع العمل الإبداعي ، وفكرة معيارية حول كيفية العمل بطريقة فعالة
7	(Guimarães 2019 :41)	كفاءة استراتيجية قادرة على التعامل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين ، التي يمكن تغييرها و القدرة على التكيف والاستجابة للبيئة
8	( Cunha et al., 2020 : 3 )	يمثل قدرة عملية حاسمة واحدة يمكن أن تمكن محاور سريعة تنطوي على الابتكار و يشير إلى الانصهار المتعمد لتصميم وتنفيذ إنتاج جديد

المصدر من إعداد الباحثان

وعن طريق هذه المفاهيم المتشعبة يحدد مفهوم الارتجال الاستراتيجي إنه إجراء تلقائي يسترشد بالحدس أو يُنتج أو يُنفذ في الوقت الحالي المتاح بدلاً من المرور بعمليات التفكير والتحضير كما جرت العادة في ظل هذه الحالة التي يكون فيها الوقت عنصراً نادراً والبيئة لا يمكن التنبؤ بها .

## 2 . أهمية الارتجال الاستراتيجي

يجري تقديم الارتجال الاستراتيجي بالدراسات العلمية التي تتعامل مع النظريات الإدارية كأداة دعم بديلة ، والتي اعترف بها ككفاءة استراتيجية قادرة على التعامل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين ، التي يمكن تغييرها ، القدرة على التكيف والاستجابة للبيئة ، الارتجال الاستراتيجي كشكل من أشكال الحدس الذي يوجه العمل تلقائياً ، وهو بديل للتفكير الجامد ، حيث يجري القيام بشيء ما أو إنتاجه في الوقت الحالي ، وليس نتيجة عملية متعمدة للتفكير والتقييم والإجراءات الروتينية ( Arshad & Hughes, 2009 :949). وفي السياق نفسه يعتمد الارتجال الاستراتيجي كخيار وإع من قبل الافراد والمنظمات لأنهم يجدونه أكثر ايجابية وتحقيقاً للأهداف من السلوك العشوائي في الظروف الاستثنائية غير المتوقعة ( Vera & Crossan, 2004:730 ) . من جهة أخرى أن الملاكات الطبية والصحية والذين يعملون في غرفة الطوارئ يكونوا بحاجة إلى الارتجال غالباً بحلول تتعارض مع البروتوكولات الموضوعية لحماية صحة المرضى لكنهم شعروا بعد ذلك أنهم ملزمون بإخفاء ارتجالهم لتجنب التدقيق ، وهكذا جرى دفع الارتجال إلى مكان مظلم في المنظمة ، ولم يجري الاعتراف به أو مناقشته بشكل علني رسمياً و في مثل هذه الحالات ، قد يكون الارتجال انحرافاً خطيراً للعاملين مما يزيد من الطبيعة المخيفة للتجربة و يؤكد على أهمية الارتجال في المنظمات الصحية ( Fisher & Barrett ,2019:161 ) . وقد تنشأ الحاجة للارتجال من التعارض غير المتوقع بين الظروف المخططة وواقع الظروف البيئية أو التنظيمية. ويأتي كرد فعل محتمل للتحديات الناشئة عن عدم القدرة على التنبؤ البيئي (Cunha et al.,1999:307) و تشير الابحاث إلى أنه في

ظل البيئة الديناميكية ، يرتبط سلوك أصحاب الأعمال الارتجالي بشكل إيجابي بأداء الشركة لأولئك المعتدلين في التفاوض أكثر من أولئك الذين لديهم درجة عالية من التفاوض وهذا معيار مهم عن ارتباط الارتجال الاستراتيجي بالأداء الإيجابي العام للمنظمة الذي يخص جميع الافراد العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية ( Hmieleski et al ., 2013 : 145 ) ، قد يساعد مجال الارتجال الاستراتيجي المديرين على معالجة الارتفاع في الاضطرابات والتعقيد بعده مجالاً يتعامل مع ظروف العمل العامة في المستقبل ، فقد بدأ الارتجال الاستراتيجي بالتدرج كإضافة جديدة لاستراتيجية المنظمة ، يمكن النظر اليه بعده وسيلة لاحتضان تلك الأنواع من التنبؤات طويلة الأجل التي تعدّ استراتيجية للمنظمة ، إنه يحول تركيز إستراتيجية المنظمة للمجالات التي تتعامل بشكل أكبر مع المنظورات الكلية والطويلة الأجل والاستراتيجية من أجل خلق الابتكار والتغيير ( Duus, 2016:5 ) .

### 3 . ابعاد الارتجال الاستراتيجي

لقد أختلف الكتاب و الباحثون حول تحديد ابعاد الارتجال الاستراتيجي ويعزى السبب لاختلاف الفترات ووجهات النظر والزوايا التي ركز عليها كل منهم وكذلك اختلاف الموقع الذي أجري فيه البحث وما أستخلصه من نتائج ، وبالرغم من أن جميع ما اختلفوا عليه من ابعاد بالإجمال كان صحيحا ويعتد به من الناحية البحثية ، فمنهم من حصرها ببعدين فقط يعتقد باستيفائهما وكفايتهما لتوضيح وشرح أبعاد للارتجال الاستراتيجي وهما الابتكار والعفوية ( Vera & Crossan , 2004 : 733 ) كما وحدد البعض الأخر الأبعاد بثلاثة هي الابتكار والحدس والمواعز الذي اعتمدها ، AboBakar (2015:486)

وهي ثلاثة ابعاد ( الابتكار والعفوية والحدس ) لاعتقادنا بملائمتها للمنظمة المبحوثة الذاتي (13: 2019 Guimarães, ) و منهم من استطرد بها الى أربعة ابعاد لفهم معنى الارتجال الاستراتيجي وهي العفوية ، الواعز الذاتي ، الحدس ، الحلول الأنئية ( Hadida & Tarvainen. , 2015:4 ) وجرى ملاحظة تباينا كبيرا في وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا الخصوص . وسنستخدم الأبعاد

أ / الابتكار Creativity :

يعتمد الابتكار على الترتيب المستمر ، والتنظيم ، وإعادة التنظيم. أنه ينطوي على كسر الافتراضات بنشاط لمنح ودفع الحدود والخروج من مناطق الراحة والروتين التقليدي الى ما هو أكثر من ذلك ( Montuori, 2003:242 ) . و هو عملية تطبيق الأفكار الجديدة المبتكرة وتقديمها كمخرجات ، واعتمادها اسلوبا جديدا في عمليات الاعمال أو امكانية تطبيق الافكار الجديدة والمفيدة من خلال تكييف نواتج من خارج المنظمة ، والقدرة للتغيير وروح المخاطرة وسعة الاتصالات (أحمد 2014 : 202 ) . وايضا نفهم الابتكار بأنه التفكير أو القيام بشيء مختلف كأنه نوع من الخيال الذي يجري فيه الترويج لأفكار جديدة وأن الأفكار الجديدة ضرورية للنهوض بالمجتمع البشري. وأنه الميل إلى توليد أو التعرف على الأفكار أو البدائل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشكلات ، والتواصل مع الآخرين. بمعنى آخر ، يمكن القول أن الابتكار هو القوة أو القدرة على إحداث وإنشاء أي مخرج جديد و هو فعل تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى حقيقة واقعة. يتميز الابتكار بالقدرة على إدراك العالم بطريقة جديدة ربما غير مطروقة لإيجاد أنماط مخفية لإقامة وبناء روابط بين ظواهر تبدو غير ذات صلة ( Amabile ,2018:54 ) .

**ب / العفوية Spontaneity :**

تعرف العفوية انها قدرة المنظمة بسلوك افرادها على صياغة وتنفيذ الإجراءات و / أو القرارات الاستراتيجية في وقت واحد. وهذا يدل أن بُد العفوية يتضمن اتجاهاً زمنياً لبنية الارتجال . لذلك ، من المهم الاعتماد عليه كونه يعكس البنية الارتجالية ومن المحتم عدُ العفوية عنصراً مهماً لقياس الارتجال ( Arshad, 2011:22 ) . تتجلى العفوية بين الأشخاص ليس فقط كأنشطة تنطوي على الاستجابة ، ولكن أيضاً كردود فعل جسدية تشكل جزءاً من الاداء و العفوية نشاط اجتماعي يفاجئ فيه المرء نفسه في المواقف التي تتطلب رد فعل فوري ( Bogers & Larsen , 2012:7 ) . ومفهوم العفوية هو الإجراء الفوري المستمد من حافظ معين ( Magni & Proserpio , 2010:246 ) . يتضمن اتجاهاً اصيلاً في بنية الارتجال وهو ذو أهمية خاصة عندما يكون الوقت مورداً نادراً و العمليات العفوية أو التلقائية ليست مخططة أو متوقعة ، ولكنها موضوعية (وفقاً لقاموس أوكسفورد الإنجليزي). وأن فعل الأشياء عفوية هو أن تصبح أكثر مهارة في التفكير إذ إن هناك حاجة إلى الاستجابة للمواقف الراهنة و التصرف قبل التخطيط والتفاعل في الوقت الحالي بدلاً من التوقع أو التأليف أثناء التنفيذ ( Vera & Crossan , 2004:734 ) . و تعرف العفوية ايضاً من وجهة نظر أخرى على انها قدرة طبيعية على التحكم في الحكم بشكل عكسي عن طريق التقييم العقلاني للمدخلات الحسية ، والمعرفة والمعتقدات الحالية للوضع الحالي (Longuenesse, 2000:99).

**ج / الحدس Intuition :**

في مجال الارتجال الاستراتيجي ، كان هناك زيادة في الاهتمام بتأثير الحدس في الإدارة كطريقة للتغلب على حدود العقلانية في المواقف التي يشوبها الغموض وعدم الوضوح بشكل واسع في المنظمات عامة (80: 2004: Shefy & Sadler). في هذا السياق ، يمكن عدُ الحدس استنتاجاً إدراكياً استناداً للتجارب السابقة لصانع القرار والمدخلات العاطفية و يرتبط الحدس ارتباطاً إيجابياً بالمدى الذي يشعر به المديرون والافراد العاملون بأنهم يشاركون في تلبية متطلبات الزبائن واحتياجات الرضا لديهم (Leybourne & Sadler, 2006:490) . وبالرغم من ذلك ، يعتقد أنه يمكن زيادة وقت الاستجابة والدقة والثقة في اتخاذ القرارات باستخدام الحدس. في حين يعدُّ آخرون أن الحدس متجذر في الخبرة التي قد تدفع باتجاه الارتجال. و إن الحدس يؤكد على جودة الاستجابة البديهية والتي بدورها تعتمد على الخبرة في مجال معين وارتباطهما معا في الجانب الاستراتيجي ارتباطاً يكمل أحدهما الآخر ( Arshad & Hughes., 2009:950 ) . وهكذا فإننا نسعى إلى إظهار قيمة الفطرة السليمة للأشخاص والبساطة والحكم بالاستخدام الفعال للفرائز والتصورات الفردية. إنه يشير إلى حد كبير إلى قرار حدسي ، أي قرار لا يستند إلى أو حتى يتناقض مع منطق الحقائق المعروفة والمنهجية بشكل صريح و على الرغم من أن الحدس ليس جزءاً من الوعي ، فهو يتكون من المعرفة والخبرات التي تراكمت من قبل الأفراد طوال حياتهم بصورة عامة ( Guimarães, 2019:58 ) .

**ثانياً : البراعة الاستراتيجية****1 . مفهوم البراعة الاستراتيجية**

يعد مفهوم البراعة الاستراتيجية مفهوماً شائعاً بقدر ما تناوله الكثير من الكتاب والباحثين . إذ يعد مؤشراً فعالاً في براعة المنظمات ومقياساً مهماً لمهارة وتميز العاملين عن غيرهم ( الحسنوي و السنجري , 2020: 43 ) . وايضاً نفهم ان البراعة الاستراتيجية عبارة عن المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية حالياً ومقدراتها الضمنية وألية تطوير تلك الخطط في المستقبل بالتدريب والتعلم وسرعة الانجاز ودقة العمل (Wang, 2017:2) . ويعرف بحثنا البراعة

الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على الجمع بين استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار ضمن نطاق المنظمة واستجابتها للتغيرات السوقية والبيئية بما يتلاءم و يتكيف مع الخطط الاستراتيجية بصورة عامة .  
وفي الجدول ( 4 ) ادناه نيين مفهوم البراعة الاستراتيجية من عدة جهات النظر للباحثين

جدول رقم (4) مفاهيم البراعة الاستراتيجية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Simsek, 2009: 865)	قدرة المنظمة لأداء مختلف النشاطات والاعمال الاستراتيجية المتنافسة بطريقة تعمل على تطبيق الاستراتيجية الحالية مع تطوير الاستراتيجية المستقبلية أنيا
2	( Chang, et al., 2009: 937 )	قدرة المنظمة الكفوة في الاستجابة لمتطلبات السوق بشكل آني والذي يبدأ بتكيف المنظمة مع التغير البيئي
3	O'Reilly & Tushman, 2013:326	هي قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص واستثمارها قبل المنافسين، خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الاسواق الجديدة وتلبية احتياجاتها بالوقت المناسب
4	( Tuan, 2016: 146)	التعاظم والتداخل في قدرات النظام لخلق الموازنة بين ( تجنب الفوضى التنظيمية ) و( تجنب التقصير التنظيمي ) الذي تقوم به المنظمة بنفس الوقت لتعزيز عنصرى الابداع والفاعلية .
5	(Turner et al.,2017:520 )	كيفية الاستكشاف في شبكات التوزيع وفروع المنظمة الحالية والمستقبلية في وقت واحد أي(داخل وخارج المشاريع التي تنتمي المنظمة إليها).
6	(Ramukumba, 2018: 20)	قدرة القيادات الاستراتيجية في المنظمة على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغييرات المتغيرة وكذلك قدرتها على الاستشعار في تحديد الفرص والتهديدات وتقييمها، واستغلال جميع الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المنافسين
7	(العارضي و مهدي , 2019 : 420 )	قدرة المنظمة على وضع وتطبيق استراتيجيات تهدف لاستكشاف الفرص واستغلالها في الوقت نفسه ضمن هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة العالية متكيفة مع البيئة التنافسية وتسهم في تحقيق تلك الاستراتيجيات
8	(الابراهيمى , 2019: 586 )	خلق نوع من التوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها وامتلاك هيكل تنظيمي متكامل من شأنه المساعدة في الاحتفاظ ببيئة العمل من خلال توفير المتطلبات

المصدر من اعداد الباحثان

## 2 . أهمية البراعة الاستراتيجية

من أجل مساعدة المنظمات على كسب المزيد من استراتيجيتها وجهودها البارعة ، يجب تحديد العوامل التي قد تؤثر في البراعة الاستراتيجية والجهد ، ويجب تحديد العوامل التي قد تؤثر في تأثير الأداء على البراعة والتحقيق فيها Luo et al ( 2017:2 , . ) . ومن ثم فإن المناقشة المذكورة أنفة الذكر تعزز الحجة القائلة بأن المنظمات بالبراعة الاستراتيجية لا تخلق فقط بوابة لتحسين الأداء ولكنها تخلق مسارا قويا للتجديد سواء كان متقطعاً أو متجدداً ( Dutta ,2013:10 ) . و يمكن للمشروعات الدولية الجديدة تطوير البراعة الاستراتيجية في وقت مبكر ، لتحقيق مزايا في الكفاءة والوقت والتكلفة ، والتي يمكن أن تؤدي للاستدامة الاستراتيجية المثلى هي متابعة البراعة الاستراتيجية المؤيدة للربح والنمو بشكل متزامن ( Han & Celly , 2007:6 ) . ولا يعتقد أن البراعة تكمن في قدرة الفرد على الاستكشاف والاستثمار كما أن البراعة ليست مجرد مسألة هيكلية بل هي قدرة ديناميكية وتتجسد في البراعة مجموعة معقدة من الإجراءات ( Tinoco ,2009:1 ) . ولا يمكن الجزم أن أهمية البراعة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد فقط بل

المساعدة على لفت انتباه المديرين لضرورة تكيف قرارات إدارة أصحاب المصلحة مع الحاجة إلى الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة الأجل ، والنظر في الترابط بين الاثنين ( Minoja ,2012:68 ). وبشكل حاسم ، تحتاج الشركة الى ممارسة البراعة الاستراتيجية لمعرفة حدودها الدنيا والقصى ، ومتى تتحرك بينها ، وفي أي اتجاه صعوداً أو هبوطاً ( Laplume ,2010:34 ) . نشير إلى مصطلح البراعة الاستراتيجية كمزيج من الإدارة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية ويعكس مصطلح البراعة الاستراتيجية تياراً طويلاً من البحوث الإدارية و يصف الترابط الوثيق بين الأنشطة الاستراتيجية والتنظيمية ومن ثم فإننا نحقق في النهج الاستراتيجي بكل من الرؤى النظرية للإدارة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية et ( Michl al.,2013:50 ) .

### 3 . أبعاد البراعة الاستراتيجية

تناول الكتاب والباحثون ابعاد البراعة الاستراتيجية بطريقة علمية حددت بالمنظمات المبحوثة وظروفها وما يلائمها فقد حددت بثلاثة الأبعاد هي ( استكشاف الفرص ، استغلال الفرص ، البراعة الهيكلية ) بكل من ( العارضي و مهدي 2019 : 422 ؛ الطه و الهلالي 2020 : 348 ) ، بينما اشار ( Alabadi et al.,2018:14 ) .في بحثه الى بعدين فقط هما(التشارك التنظيمي ، والتكيف التنظيمي )، ومنهم من حددها ب ( الاستكشاف والاستثمار والابداع ) et al ( Wu ,2019:1 ) . في حين ذكرها وتناولها البعض الاخر بانها كل من (الاستكشاف والاستثمار) وكان هناك إجماع على ذلك من قبل كل من :

(Tinoco,2009:1 ; Voss &Voss ,2013:1459 ; Laplume ,2010: 35 ; Musigire et al.,2017:75 ; Han & Celly ,2008:338 ; Michl et al.,2013:55 ; Ogreaan , 2016 : 101 ; Nielsen & Gudergan ,2012: 560 ) .

ونظراً لأن الاستثمار أكثر أهمية في البيئة المستقرة والاستكشاف ذا أهمية اكبر في البيئة غير المستقرة فمن المنطق أن الاستخدام الأمثل لهما قد يعتمد جزئياً على بيئة المنظمات عينة البحث عامة ( Havermans et al ., 2015:183 ) . واستخدم بحثنا بعدين هما ( الاستكشاف والاستثمار ) وحسب نموذج ( Musigire et al.,2017 ) لملائمته للمنظمة المبحوثة ( مستشفى الكفيل التخصصي )

#### أ . الاستكشاف Exploration

يشير الاستكشاف إلى ابتكارات أو مستحدثات جذرية تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة ، Tran ( 2015:32 ) . يرتبط الاستكشاف بالتجربة والمرونة والتفكير المتباين والمخاطرة وزيادة التباين والمعرفة الجديدة واستخدامات التقنيات الحديثة في الوقت نفسه لا تحصل الشركات التي تركز على الاستكشاف على ربحية معرفتها بما جرى استكشافه وقد تعاني من نقص الكفاءة الذي يقلل من قدرتها التنافسية وذلك بسبب ارتباط الاستكشاف بالارتجال والاستقلال وعدم الاستقرار البيئي بصورة عامة ( Vallina et al.,2019:594 ) . و يمكن أن يكون من الصعب قياس الاستكشاف على المدى القصير في ظل الاضطراب البيئي ، إن من يتبع استراتيجية البحث ، فإن اهتمامهم الرئيس هو الاستكشاف الذي يهتم بالنمو والتوسع في أسواق غير مجربة. يعتقد أن المنظمات التي تتبع نهج البحث يعلقون أهمية أكبر على تطوير المنتجات الجديدة وأنشطة البحوث التسويقية وعليه سيكون الاستكشاف هو وضع التعلم السائد لأداء المنظمة الفعال (Auh & Menguc ,2005:1654) . مما تقدم يعرف بحثنا الاستكشاف بأنه ايجاد سبل غير مطروقة داخليا وخارجيا من أجل المنافسة مما يتطلب التجريب ببدائل جديدة مستحدثة تنعكس ايجابا على الحصة السوقية للمنظمة .

## ب . الاستثمار Exploitation

يكون الاستثمار فاعلا في المنظمات التي يتوفر فيها مناخ مناسب لحرية العمل أكبر بكثير من الثقة بين أعضائها وتدفق أكثر تكراراً للمعلومات والمعرفة وأهداف أكثر انفتاحاً ووضوحاً ورقابة إدارية أقل في مكان نشاط العمل ، في مثل هذه المنظمات يشعر الأعضاء بمشاعر أكبر من احترام الذات ومزيد من حرية اتخاذ القرار وإحساس أكبر بالقيم المشتركة ومناخ عمل أكثر تناسقاً وذلك لارتباط الاستثمار بالهيكل الديناميكي والأنظمة المرتبطة بإحكام والروتين والتحكم والبيروقراطية (He & Wong , 2004: 481) . و من وجهة نظر أخرى إذا بالغت المنظمات في الاستثمار فإنها تقلل من تعلم مهارات جديدة وقد تصبح أسيرة وخاضعة للكفاءات القديمة والتكنولوجيا وما إلى ذلك والتي قد تؤدي إلى انخفاض الأداء وقد تصل لمرحلة التوقف أو الانحدار ( Brix , 2019 :13) . و يساعد الاستثمار في تحسين العملية بالكامل وتوفير التكاليف مع الاستفادة من الأصول والموارد الحالية في حين أن استثمار الموارد الحالية يتطلب المركزية في الإدارة والتسلسل الهرمي والكفاءة والمسؤولية بمعنى ارتباط الاستثمار بالمركزية كون الإدارة العليا تبحث وتتحرى القدرات الداخلية للمنظمة ضمن بيئة وظيفية متوازنة ( Raisch ,2008:490) . ويسير بنا البحث الى تعريف الاستثمار بأنه نشاط يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل الدفع بها الى الامام مع السعي وراء كفاءات محددة قد تكون عاملا لتعزيز الموقع السوقي للمنظمة .

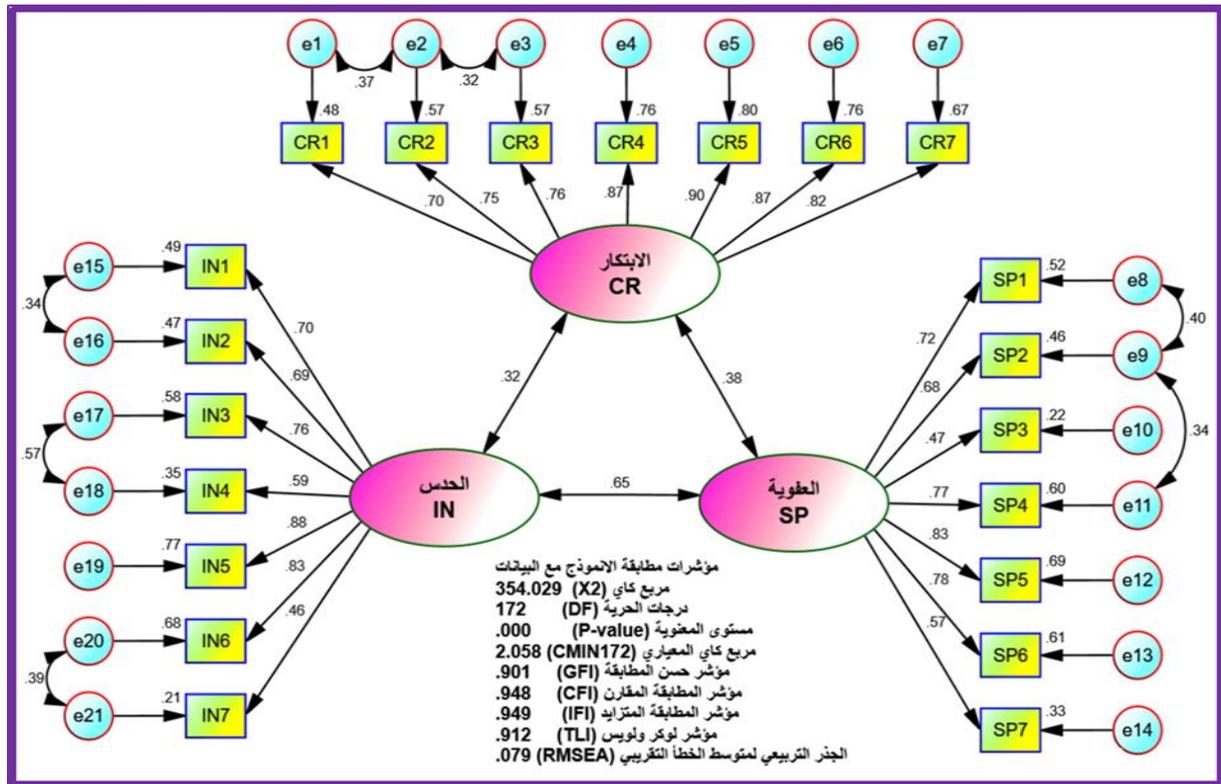
## المبحث الثالث : الجانب الميداني

## اولا : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

للتأكد من صدق البناء النظري للمتغيرات ودقتها ميدانيا أجريت التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory) Factor Analysis للمقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الرئيسية والفرعية والذي يعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). اذ يهدف التحليل العاملي التوكيدي الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه ، وكما يأتي :

## أ . التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتجال الاستراتيجي

يتضح من الشكل (2) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير الارتجال الاستراتيجي قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الثلاث بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الأنموذج الهيكلية أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فأن الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة الى اي مؤشرات تعديل مقترحة ، مما يؤكد أن متغير الارتجال الاستراتيجي يقاس بـ (21) فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد مترابطة .



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الارتجال الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

الجدول (6) : معلمات مقياس الارتجال الاستراتيجي

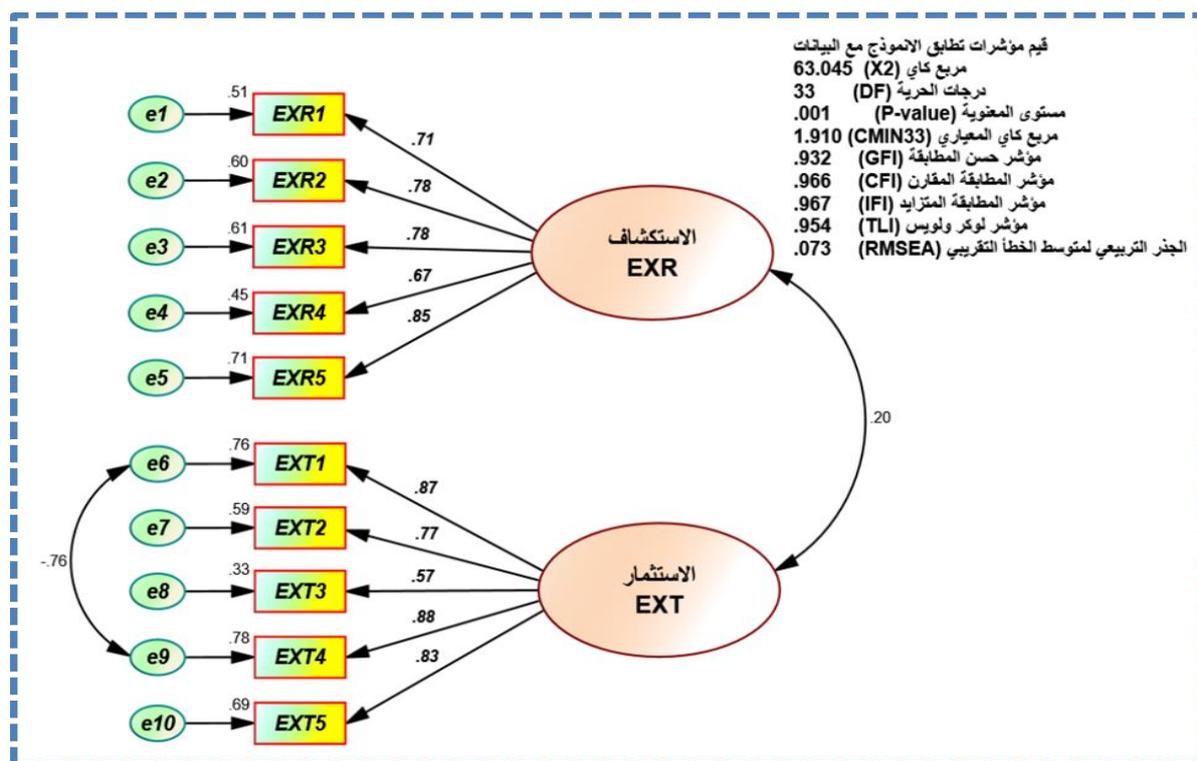
المسارات	التقديرات	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية		
CR1	<---	Creativity	.770	.073	10.553	***
CR2	<---	Creativity	.812	.064	12.618	***
CR3	<---	Creativity	.766	.064	11.967	***
CR4	<---	Creativity	1.021	.066	15.353	***
CR5	<---	Creativity	1.048	.066	15.941	***
CR6	<---	Creativity	.992	.065	15.217	***
CR7	<---	Creativity	1.000			
SP1	<---	Spontaneity	1.080	.150	7.204	***
SP2	<---	Spontaneity	1.018	.148	6.887	***
SP3	<---	Spontaneity	.754	.135	5.586	***
SP4	<---	Spontaneity	1.128	.149	7.549	***
SP5	<---	Spontaneity	1.324	.168	7.868	***
SP6	<---	Spontaneity	1.211	.160	7.578	***
SP7	<---	Spontaneity	1.000			
IN1	<---	Intuition	1.712	.268	6.378	***
IN2	<---	Intuition	1.468	.248	5.929	***
IN3	<---	Intuition	1.645	.264	6.230	***

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات	المسارات
***	5.508	.225	1.241	Intuition <---
***	6.615	.266	1.763	Intuition <---
***	7.626	.206	1.570	Intuition <---
			1.000	Intuition <---

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23) .

### ب . التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الاستراتيجية

يتضح من الشكل (3) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير البراعة الاستراتيجية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الاثنى بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الأنموذج الهيكلية أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فإن الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة الى اي مؤشرات تعديل مقترحة ، مما يؤكد أن متغير البراعة الاستراتيجية يقاس ب (10) فقرات موزعة بالتساوي على بعدين مترابطين .



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البراعة الاستراتيجية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23) .

الجدول (7) : معاملات مقياس البراعة الاستراتيجية

المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	القيم المعلمية		
***	9.630	0.090	0.870	Exploration	<---
***	9.944	0.077	0.768	Exploration	<---
***	11.631	0.072	0.839	Exploration	<---
***	13.290	0.070	0.930	Exploration	<---
			1.000	Exploration	<---
***	9.040	0.110	0.997	Exploitation	<---
***	10.344	0.102	1.051	Exploitation	<---
***	9.474	0.111	1.052	Exploitation	<---
***	11.236	0.105	1.177	Exploitation	<---
***	9.804	0.111	1.092	Exploitation	<---

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23) .

### ج . اختبار ثبات اداة قياس البحث

يشير الثبات الى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة وقد جرى حساب معامل الثبات لأداة قياس البحث باستخدام معامل ارتباط (Alpha Cronbach) الموضح في الجدول (8) ، اذ نلاحظ أن قيم معاملات (Alpha Cronbach) كانت جميعها أكبر من (0.70) وهي أقل قيمة مقبولة احصائياً على مستوى البحوث السلوكية مما يدل على أن أداة قياس البحث تتصف بالدقة والثبات العالي.

الجدول (8) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

المتغير	معامل Alpha Cronbach للمتغير	البعد	معامل Alpha Cronbach لكل بعد
الارتجال الاستراتيجي	0.937	الابتكار	0.912
		العفوية	0.867
		الحدس	0.885
البراعة الاستراتيجية	.828	الاستكشاف	.869
		الاستثمار	.880

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) .

### ثانيا : وصف وتشخيص متغيرات البحث

يتضمن هذا المبحث عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المعياري والاهمية النسبية لمتغيرات البحث من أجل وصف وتشخيص وتحليل النتائج الاحصائية على مستوى المستشفى عينة البحث، وعلى النحو الآتي :

#### 1 : وصف وتشخيص متغير الارتجال الاستراتيجي

يبين الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفية لمتغير الارتجال الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة .

الجدول (9) ملخص الالوساط الحسابية لأبعاد الارتجال الستراتيجي

الفقرات	الوساط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %
CR	3.353	0.996	29.69	67.07
SP	3.390	0.806	23.79	67.80
IN	3.470	0.804	23.17	69.40
StrImp	3.404	0.662	19.46	68.09

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS).

اذ يتضح ان الوسط الحسابي لمتغير الارتجال الستراتيجي بلغ (3.4048) اذ كان ضمن مستوى اجابة معتدل وبانحراف معياري بلغ (0.662)، وتمثل هذه النتيجة مؤشراً على ان الملاكات الصحية والطبية في المستشفى عينة البحث يمتلكون مستوى متوسط من الارتجال الستراتيجي .

## 2 : وصف وتشخيص متغير البراعة الستراتيجية

يبين الجدول رقم ( 10 ) الإحصاءات الوصفية لمتغير البراعة السياقية وأبعادها .

الجدول (10) ملخص الالوساط الحسابية لأبعاد البراعة الستراتيجية

الفقرات	الوساط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %
EXR	3.3372	0.95771	28.69801	66.744
EXT	3.3477	0.98137	29.31475	66.954
StrAmb	3.3424	0.74379	22.25317	66.848

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

اذ يتضح أن مستوى متغير البراعة الستراتيجية بلغ ( 3.342 ) اذ كان ضمن مستوى معتدل وبانحراف معياري بلغ (0.743)، وتمثل هذه النتيجة مؤشراً على ان المستشفى عينة البحث لديها مستوى متوسط من البراعة الستراتيجية المتمثل بـ(الاستكشاف، الاستثمار).

## ثالثاً : اختبار الفرضيات البحث

1 : . اختبار فرضية الارتباط الرئيسية: ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال الستراتيجي والبراعة الستراتيجية ) .

قبل الدخول في اختبار الفرضيات، من الضروري ان نوضح ان الجدول (11) يشير الى حجم العينة (N=172) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) الذي يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يدل ان قيمة المعامل معنوية اي ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.

الجدول (11) علاقة الارتباط بين الارتجال الاستراتيجي بأبعاده والبراعة الاستراتيجية

			الارتجال الاستراتيجي	المتغير المستقل	
الحدس	العفوية	الابتكار		المتغير المعتمد	
.248**	.476**	.514**	.551**	Pearson correlation	البراعة
.001	.000	.000	.000	Sig- (2-tailed)	الاستراتيجية
172	172	172	172	N	

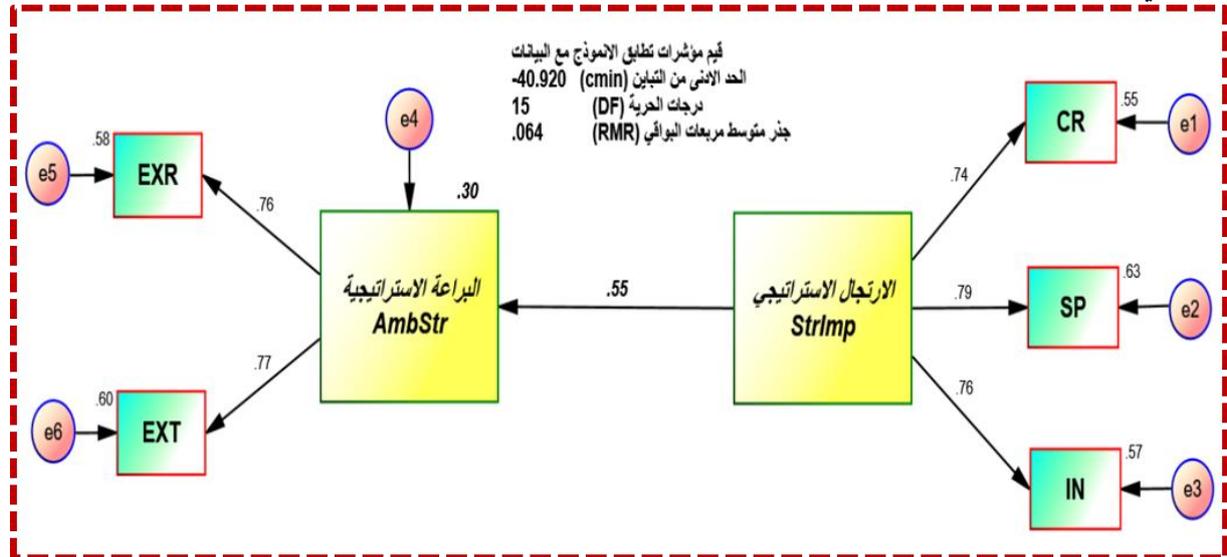
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.24

اذ يبين الجدول (11) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الارتجال الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (  $0.551^{**}$  ) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) اي بمستوى ثقة (99%). وهذا يدل على أن التعامل الأني والاستجابة السريعة للعاملين في الجانب الصحي والتمريضي من خلال مجمل الانشطة التي يمارسونها في المستشفى المبحوثة تمنحهم قدرة سلوكية وبراعة سياقية من اجل استكشاف نقاط القوة واستثمارها على مستوى طبيعة الخدمات الصحية التي يقدمونها في المستشفى.

وتأسيساً على ما تقدم ، يجري رفض فرضية العدم ، وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية)

2 : اختبار فرضية التأثير الرئيسة: ( لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية ) .

يبين الشكل (4) مسارات الانحدار المعيارية وقيمة ( $R^2$ ) لتأثير المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي بإبعاده (الابتكار CR ، العفوية SP ، الحدس IN) في المتغير التابع البراعة الاستراتيجية بإبعاده (الاستكشاف EXR ، الاستثمار EXT) ويظهر من الشكل ان الانموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيمة (RMR) البالغة ( 064 ) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0.08) .



الشكل (4) الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسة الثانية

المصدر: مخرجات برنامج ( Amos V.23 ) .

اما مسارات هذه الفرضية يوضحها الجدول (12) وايضا اوزان الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية وقيمة ( $R^2$ ).

الجدول (12) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R <sup>2</sup>	P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W.	Paths
0.30	***	8.635	0.072	0.618	0.551	StrAmb <---- StrImp
	***	14.453	0.077	1.114	0.742	CR <---- StrImp
	***	17.084	0.057	0.966	0.794	SP <---- StrImp
	***	15.189	0.061	0.919	0.758	IN <---- StrImp
	***	15.317	0.064	0.979	0.761	EXR <---- StrAmb
	***	15.965	0.064	1.021	0.774	EXT <---- StrAmb

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

أ. اذ يبين الجدول ما يأتي: ان قيمة معامل الانحدار المعياري لتأثير الارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية بلغت (0.551) وهذا يدل ان البراعة الاستراتيجية في المستشفى المبحوثة ستتغير بمقدار (0.551) عند زيادة الارتجال الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، وهذا المعامل المعياري قيمة معنوية وذلك بالاستدلال بقيمة النسبة الحرجة اذ بلغت (8.635) وهي قيمة معنوية.

ب. إن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.30) وهذا يدل ان الارتجال الاستراتيجي يفسر ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة الاستراتيجية، اما النسبة المتبقية البالغة (70%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. وهذه النتائج تدل على تأثير الارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية على مستوى المستشفى المبحوثة، وهو ما يؤكد ان الملاكات الصحية والتمريضية في مستشفى الكفيل التخصصي لديها مستوى عالٍ من الارتجال الاستراتيجي والذي يرفع بدوره من مستوى البراعة الاستراتيجية.

واعتماداً على ما تقدم يجري رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية ) .

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

1. يعد مفهوم الارتجال الاستراتيجي مجالاً ناشئاً للدراسة في علم الإدارة، اذ يُنظر إلى الارتجال الاستراتيجي كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي فعند الإعداد يمكن للمرء تعديل الأفكار أو تجاهلها ولكن عند الارتجال يجب على الجهات الفاعلة العمل مع عواقب أفعالهم السابقة.
2. يرتبط الارتجال الاستراتيجي ارتباط وثيق في اغلب المتغيرات التنظيمية وبالأخص ريادة الاعمال وغيرها من الصفات التي لا يمكن أن تعتمد بشكل مستمر على الروتين وتتطلب المرونة والاستجابات التلقائية في سياقات الصناعة التي تتسم بالديناميكية العالية.

3. حققت المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات المتمثلة ب(الارتجال الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية) مستويات جيدة من الصدق البنائي التوكيدي وهذا يدل على دقة بناء هذه المقاييس ومطابقتها مع البيانات المجمعة من عينة البحث، وهو ما يؤكد قوة العلاقة بين ابعاد متغيرات البحث و فقرات كل بعد من هذه الابعاد وكذلك عدد الفقرات المخصصة لقياس كل بعد.
- 4 . حققت المقاييس المستخدمة مستويات عالية من الثبات والاتساق الداخلي وهذا يدل على فاعلية ودقة هذه المقاييس في قياس متغيرات الدراسة، مما يؤكد إمكانية تحقيق النتائج نفسها اذا ما اعيد الاختبار عدة مرات على افراد العينة انفسهم.
- 5 . ان توافر الارتجال الاستراتيجي لدى مستشفى الكفيل عينة البحث يرتبط بدرجة عالية بالبراعة الاستراتيجية لهم، و تبين أن اقوى علاقة ارتباط بين ابعاد الارتجال الاستراتيجي ومتغير البراعة الاستراتيجية كانت في بعد الابتكار (CR) ، ثم بعد العفوية (SP) ثم الحدس (In) ، ومن ثم ، اذ أن هناك ارتباطاً كبيراً بين ابعاد الارتجال الاستراتيجي ومتغير البراعة الاستراتيجية على مستوى المستشفى عينة البحث .
- 6 . إن توافر أبعاد الارتجال الاستراتيجي (الابتكار، العفوية، الحدس) مجتمعة من قبل مستشفى الكفيل عينة البحث تؤثر معنوياً في البراعة الاستراتيجية ، وهذا يؤكد أن زيادة الارتجال الاستراتيجي لدى الملاكات الصحية والتمريضية يحسن من مستوى البراعة الاستراتيجية، وتبين أن أعلى تأثير لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية كان في بعد الحدس (In) ، ثم بعد العفوية (SP) ، ومن ثم الابتكار (CR)، وبذلك نجد أن هناك تأثيراً كبيراً لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في متغير البراعة الاستراتيجية على مستوى مستشفى الكفيل عينة البحث.

#### ثانياً : التوصيات

1. استثمار المستشفى عينة البحث السلوكيات الابتكارية لدى ملاكاتها ويجري ذلك عن طريق تشجيع الملاكات الصحية والتمريضية على التعامل باحترافية مع المدخلات من اجل انتاج مخرجات جديدة تصنف كعوامل نجاح إضافية، بغية الوصول الى النتائج المرجوة.
2. كذلك استثمار العفوية لدى الملاكات الصحية والطبية في البراعة الاستراتيجية، خصوصاً وان المنظمات الصحية اصبحت تعيش نوعاً جديداً من الحرب التنافسية ألا وهي حرب المواهب، وهذا يستوجب على ادارات المستشفى عينة البحث الاعتماد على ملاكاتها التمريضية والصحية التي تتميز بخاصية السلوك الفكري المسؤول النابع من القدرة الذهنية والذي يهدف الى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- 3 . ضرورة الاهتمام بالحدس بعده أحد الادوات الادارية المعاصرة التي تمكن أعضاء الملاكات الصحية والطبية من اتخاذ القرارات في ظروف التأكد أي في حالة الاحداث المتسارعة التي تتطلب صنع القرارات وعدم وجود البيانات اللازمة والوقت الكافي لتقصي الحقائق معتمدين في ذلك على خبراتهم السابقة وحكمهم المتراكم.
- 4 . تشجيع الملاكات الطبية والصحية على التعرف وإيجاد السبل غير المطروقة داخليا وخارجياً من اجل المنافسة، مما يتطلب وضع بدائل جديدة تنعكس ايجابياً على الحصة السوقية للمستشفى.
- 5 . وضع استراتيجيات فعالة من أجل تحسين قدرات ومهارات الملاكات الصحية والتمريضية لاستثمار الفرص ونقاط القوة المتاحة بغية دفعها للسعي وراء كفاءات محددة لتعزيز الموقع السوقي للمستشفى.

#### قائمة المصادر

#### أولاً:المجلات والدوريات

- 1 . أحمد، يوسف عبد الأله (2014)، "تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الاعمال" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 العدد 79 .

2. الابراهيمى , احسان عبد الامير , 2019 , البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة , مجلة الكلية الاسلامية الجامعة , العدد 54 , الجزء 2 .
- 3 . الحساوي , حسين حريجة غالي و السنجري , هند عدنان حسين 2020 , تأثير الذكاء الاخلاقي في تعزيز البراعة الاستراتيجية , مجلة الادارة والاقتصاد , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , المجلد 9 , العدد 33 .
- 4 . العارضي , جليل كاظم و مهدي , دلال صالح 2019 , الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية , جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد /مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية /المجلد ( 51 ( العدد ) 48 ( ج 5
- 5 . الطه , شهاب أحمد و الهاللي , كلثوم حميد , 2020 , مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي , / مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت المجلد / 16 ( العدد ) 50 , ج 6 .
6. رشيد , صالح عبد الرضا و العبودي , علي عبد الرزاق (2018) "السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاسه على براعة المنظمات" , وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع , الكلية التقنية الادارية في بغداد , المجلد الأول .

#### A. Books

- 1-Amabile, T. M. (2018). "**Creativity in context: Update to the social psychology of creativity**". Routledge
- 2-Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2019) "**Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM**" Human Resource Management Review, 100695.
- 3-Ku, H.B. and Yuen-Tsang, A.W.K (2013) "**Capacity Building, in. Bevir, M. (ed.)**" The Sage Handbook of Governance, SAGE, USA, pp. 469-843.

#### B.

#### Thesis & Dissertations

- 1-Antunes, Sofia Macedo Martins Eiras (2018) "**Strategic improvisation as a process a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity**", A Work Project presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.
- 2-Darwina Arshad (2011) "**Understanding organisational improvisation: foundations and performance implications**", A Doctoral Thesis Submitted in partial fulfilment of the requirement for the award of The Degree Doctor Philosophy of the Loughborough University.
- 3-Guimarães (2019) "Organizational Improvisation A Study In An Administrative Unit Of Federal University Of Santa Catarina .

#### C. Journal & Periodicals

1. Abo Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N. (2015) "**Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation**", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 6 No 4.

2. 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.
3. Alabadi, F., Abd Alsachit, H. & Almajtwe, M. (2018), "Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 8, No. 5, Pp. 7 – 18.
4. Arshad, D., & Hughes, P. (2009) "**Examining organizational improvisation: the role of strategic reasoning and managerial factors**", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 54, 548–554.
5. Auh, S., & Menguc, B. (2005) "Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity", *Journal of business research*, 58(12).
6. Bakar, H., Mamat, M. and Wan, N. (2017), "**Strengthen SME Performance through Learning Orientation and Strategic Improvisation In Proceedings of the 2nd International Conference on Economic Education and Entrepreneurship**"
7. Brix, J. (2019) "Innovation capacity building: an approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning", *The Learning Organization*, 26(1).
8. Chang, Yuan–Chieh & Yang, Phil Y. & Chen, Ming–Huei, (2009), the determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective *Research Policy journal*. Vol8 NO.12.
9. Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K. (1999) "**Organizational Improvisation: What, When, How and Why**", *International Journal of Management Reviews*, 1(3).
10. Dutta, S. K. (2013). *The Role Of Ambidexterity As A Mediator In The Environmental Dynamism–Organizational Context as Strategic Renewal Relationship Among Established Firms In India*.
11. Duus, H. J. (2016) "**Strategic forecasting: the management perspective**" *Management Research Review*, 39(9).
12. *European Management Journal* 37 .
13. Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018) "**The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers**" *Journal of Communication Management*, 22(2).
14. Fisher, C. M., & Barrett, F. J. (2019) "**The Experience of Improvising in Organizations: A Creative Perspective**" *Academy of Management Perspectives*, 33(2).
15. Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015) "**Organizational improvisation: A consolidating and framework**", *International Journal of Management Reviews*, 17(4)

16. HAN, M., & CELLY, N. (2007, August). PRO-PROFIT, PRO-GROWTH, OR BOTH? STRATEGIC AMBIDEXTERITY AND PERFORMANCE IN INTERNATIONAL NEW VENTURES (INV). In Academy of Management Proceedings (Vol. 2007, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
17. Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349.
18. Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015) "Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity", *Human Resource Management*, 54(S1).
19. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004) "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis" *Organization science*, 15(4), 481-494.
20. HENRY LARSEN, MARCEL BOGERS (2012) , "**Proceedings of the Participatory Innovation Conference**" , Melbourne, Australia, [www.pin-.org](http://www.pin-.org) .
21. Hmieleski, K. M., Corbett, A. C., & Baron, R. A. (2013) "**Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: A study of dispositional and environmental moderators**" *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2).
22. Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*.
23. Laplume, A. (2010). Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments.
24. Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006), "**The role of intuition and improvisation in project management**", *International journal of project management*, 24(6) .
25. Luo, C., Zhang, D., Luo, B., & Ge, J. (2017). Ambidextrous strategy and firm performance: The moderating effects of organizational slack and organizational life cycle. *Business and Management Studies*, 3(4), 1-11.
26. Michl, T., Gold, B., & Picot, A. (2013). Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 47-63.
27. Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67-82.
28. Montuori, A. (2003), "**The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: Social science, art and creativity**", *Human relations*, 56(2) .
29. Musigire, S., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda?. *African Journal of Business management*, 11(4), 74-83.

30. Nielsen, B. B., & Gudergan, S. (2012). Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. *International Business Review*, 21(4), 558–574.
31. Ogrean, C. (2016). Solving Strategic Paradoxes through Organizational Ambidexterity–A Foray into the Literature. *Studies in Business and Economics*, 11(2), 97–103.
32. O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324–338.
33. Raisch, S. (2008), "Balanced structures: designing organizations for profitable growth", *Long Range Planning*, 41(5). (
34. Ramukumba, N. (2018). Building an organisational self–disruption capability for a competitive advantage: an investigation of the organisational antecedents (Doctoral dissertation, University of Pretoria.(
35. Sadler–Smith, E., & Shefy, E. (2004). "**The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision–making**", *Academy of Management Perspectives*, 18(4)
36. Salas Vallina, A., Moreno–Luzon, M. D., & Ferrer–Franco, A. (2019). "The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation–exploration dilemma?", *Employee Relations: The International Journal*, 41(3). (
37. Simsek Zeki., (2009), A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity, Conceptualizations Antecedents, and outcomes, University of Connecticut, *Journal of Management Studies*, Vol.5, No.46, July .
38. Taherdoost, H. (2017), "**Determining sample size; how to calculate survey sample size**" *International Journal of Economics and Management Systems*, 2.
39. Tinoco, J. K. (2009, October). Strategic ambidexterity in innovation: An indispensable capability in the face of change. In 2009 Atlanta Conference on Science and Innovation Policy (pp. 1–8). IEEE.
40. Tran, H. Q. (2015), "Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business & Economic Policy*, 2(4). (
41. Tuan L., Trong, (2016), Organizational Ambidexterity, Enter Preneual Organization, and Deals: The Moderating Role of CSR, *journal of Business Ethics*, Vol.6, No.35.
42. Turner, J., Klerkx, L., White, T., Nelson, T., Hincks, J., Mackay, A. & Botha, N. (2017), " Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects dynamically configure capabilities for agricultural innovation", *Land Use Policy*, Vol.68, Pp. 503–523.
43. Vera, D., & Crossan, M. (2004), "**Theatrical improvisation: Lessons for organizations**" *Organization Studies*, 25(5) .

44. Vera, D., & Crossan, M. (2005). "Improvisation and innovative performance in teams", Organization science, 16(3) .
45. Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. Organization Science, 24(5), 1459–1477.
46. Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2019). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. International Business Review, 101652.
47. Ying-Chih Wang OTR, Rick Wickstrom, Sheng-Che Yen, Jay Kapellusch, and Kimberly Grogan ,(2017), " Assessing manual dexterity: Comparing the WorkAbility Rate of Manipulation Test with the Minnesota Manual Dexterity Test" , Journal of Hand Therapy journal homepage: [www.jhandtherapy.org](http://www.jhandtherapy.org).

### الملاحق

اولا : استمارة إسبانه

إلى : الملاكات الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي المحترمين  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز البحث في إدارة الأعمال والموسوم (تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية) أملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها . إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية, علماً إن هذا البحث لا يستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في مستشفى الكفيل التخصصي , بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي, بفضل ما تقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة, علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية, ولا داعي لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستمارة, راجين بيان مدى اتفاقكم مع كل فقرة من فقراتها عن طريق وضع علامة صح ( √ ) في المكان الذي يمثل أجابتم الواقعية , وأننا نستقبل منكم أي تساؤل بهذا الخصوص شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا .

اشراف

الباحث

مؤيد فاضل نعمه

أ. م. د. حسين حريجة الحسناوي

## اولا : معلومات تعريفية عامة

1 □ النوع الاجتماعي :

أنثى

ذكر

2 □ الفئة العمرية :

60 سنة فأكثر

59 - 50

49 - 40

39 - 30

أقل من 30

3 □ المؤهل العلمي :

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم عالي

شهادة عليا

4 □ العنوان الوظيفي :

5 □ سنوات الخدمة الوظيفية :

15 - 13

12- 10

9- 7

6 - 4

3- 1

## ثانيا / الأرتجال الاستراتيجي Strategic Improvisation

هو عملية التعامل الأني والاستجابة السريعة من قبل الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية لإعادة تكوين الموارد المتاحة تلقائيا ومحاكاة تأثير التغير السريع في بيئة العمل .  
وسيتم اعتماد الابعاد ادناه في قياس متغير الارتجال الاستراتيجي :

### 1. الأبتكار Creativity

هي القدرة الكامنة لفئة من القيادات العليا والعاملين في المنظمات على التعامل باحترافية مع المدخلات لانشاء وأيجاد مخرجات جديدة تصنف كعوامل نجاح اضافية يمكن ان تزيد من موقع المنظمة في البيئة التي تتواجد وتعمل فيها.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا تماما
1	أمتلك مؤهلات و قدرات ذاتيه يمكن استخدامها قي تطوير العمل الصحي					
2	أقدم افكاراً تطويرية للمهام التي اكلف بها					
3	للمشاكل أستنبط الحلول الأبتكارية المستحدثة في العمل الصحي					
4	يشكل لي التقدم هدفا دائم					
5	أستخدم التفكير المنطقي لأكتشاف كل ما هو جديد في عملي					
6	أشجع العاملين معي على أيجاد حلول جديدة للمشاكل الصحية					
7	أستخدم المعرفة الصحية التي أمتلكها لتحقيق التقدم في العمل					

### 2. العفوية Spontaneity

هي سلوك فكري مسؤول نابع من القدرة الذهنية للفرد يهدف لأتخاذ القرارات في الوقت المناسب بغض النظر عن ايجابية أو سلبية النتائج بطريقة سريعة وتلقائية .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا تماما
8	أتعامل مع الأحداث غير المتوقعة على الفور					
9	يؤدي تصرفي العفوي الى حماية المنظمه من الأخطاء					
10	في حال تصرفي بطريقه تلقائيه في أداء المهام فأن ذلك سيؤدي الى الفوضى . (R)					
11	أمتلك قدرات ذهنيه للتصرف بعفويه عندما يكون الوقت عنصرا نادرا					
12	عفويتي نابعة من ارادة حرة وهادفة خاصة بي					
13	اشترك في صنع القرار عندما تكون الظروف استثنائية					
14	ترجعني المخاطرة حتى وان كانت النتائج المحتملة ايجابيه. (R)					

**3. الحدس Intuition**

هو حالة ذهنيه تدفع باتجاه اتخاذ قرارات يعتقد متخذها بأنها صائبة نتيجة لتراكم معارفهم وخبرتهم في مجال معين ونتيجة للتعلم في العمل والتدريب .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
15	التصرف حسب حدسي ينبع من حالة عقلانيه أكثر من كونها عاطفيه					
16	اتميز بعلمي اعتماداً على تخميني لبعض المواقف					
17	اتصرف بحدسي كوني أمتلك خبره كافيه في مجال عملي					
18	اكون متوقد الذهن دوما وهذا يسبب لي ضغطاً في مجال عملي . (R)					
19	أجد حلولاً سريعة للمشكلات التي تواجهني في العمل					
20	استجب بجرأة للمواقف المختلفه لتحقيق الاهداف					
21	أميل للإجراءات الحدسية في إيجاد الحلول للتعامل مع ضغط الوقت					

**ثالثاً / البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity**

قدرة المنظمة على الجمع بين إستراتيجيات الإستكشاف والإستثمار ضمن نطاق المنظمة واستجابتها للتغيرات السوقية والبيئية بما يتلائم و يتكيف مع الخطط الاستراتيجية بصورة عامة .  
وسيمت اعتماد الابعاد ادناه في قياس متغير البراعة الاستراتيجية :

**1. الاستكشاف Exploration**

ايجاد سبل غير مطروقة داخليا وخارجيا من أجل المنافسة مما يتطلب التجريب ببدائل جديدة مستحدثة تنعكس ايجابا على الحصة السوقية للمنظمة .

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	إننا نبدع حتى وإن تقادمت خدماتنا الصحية .					
2	نسعى الى تقديم خدمات صحية ذات إبداع جذري ومتزايد دائما .					
3	لدينا إستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل لمساعدة المرضى في توقع التطورات المستقبلية .					
4	نحن نتوقع إحتياجات المرضى شهوراً أو حتى سنوات قبل أن تحدد منهم.					
5	تستكشف المستشفى فرصاً جديدة لتطوير وتوسيع شبكة خدماتها التعليمية					

**2. الإستثمار Exploitation**

نشاط يعمل على الأستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل الدفع بها الى الامام مع السعي وراء كفاءات محددة قد تكون عاملاً لتعزيز الموقع السوقى للمنظمة .

ت	الفقرات	أُتفق تماما	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
6	تعتمد إستراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لإحتياجات المرضى .					
7	تراقب المستشفى مستوى إلتزامها في خدمة إحتياجات المرضى .					
8	يتم قياس رضا المستفيدين من الخدمة الصحية بشكل منتظم ودوري .					
9	تسعى المستشفى الى العمل مع أصحاب المصلحة للتعرف على إحتياجات المستفيدين من الخدمة الصحية					
10	تهتم المستشفى بتوسيع خدماتها الصحية للمستفيدين دوما					

ثانيا : اسماء السادة المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص		مكان العمل
		العام	الدقيق	
1	أ.د. احسان دهش جلاب	إدارة أعمال	أدارة إستراتيجية وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية
2	أ.د. اكرم محسن الياسري	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3	أ.د. سماح مؤيد المولى	إدارة أعمال	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
4	أ.د. علي أحمد فارس	ادارة اعمال	ادارة مالية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
5	أ.د. فيصل علوان الطائي	إدارة أعمال	إدارة مكتبات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
6	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	إدارة أعمال	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
7	أ.د. يوسف حجيم الطائي	إدارة أعمال	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
8	أ.م.د. باسم عباس كريدي الجاسمي	إدارة أعمال	ادارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
9	أ.م.د. بشار عباس الحميري	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
10	أ.م.د. جواد محسن راضي	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
12	أ.م.د. سحر عباس الزيايدي	إدارة أعمال	إدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
13	أ.م.د. نايف علي الشمري	إدارة أعمال	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل

ملاحظة: تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب الالقب العلمية والحروف الابجدية.