

## دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق

د. حكمت رشيد سلطان

أستاذ مساعد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة دهوك

محمود محمد أمين الباشقالي

مدرس  
الكلية التقنية ناكري  
جامعة دهوك التقنية

جمهورية العراق

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي ومن خلال متطلباته المتمثلة في (البقطة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة المنظمية) في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والتشكيل التنافسي). وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات وهي؛ هل لدى قيادة الجامعات قيد الدراسة اطلاع بمفهوم الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية؟ وما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات عينة الدراسة؟ وهل تتباين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الدراسة؟ وهل توجد فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم.

وكألية لهذا الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع أربع فرضيات رئيسة لذلك. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من (200) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، واسترد منها (145) استبانات، بنسبة استجابة بلغت (72.5%). وقد عولجت البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS: V. 22). وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجبة. ووجود علاقات تأثير معنوية للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجبة. وتتباين الجامعات المبحوثة من حيث تبنيها للارتجال الاستراتيجي. وأخيراً قدمت الدراسة عدداً من المقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** الارتجال الاستراتيجي، البقطة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، الذاكرة المنظمية، السيادة الاستراتيجية.

### المقدمة

تعمل المنظمات منذ بداية التسعينيات في القرن الماضي ضمن بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وغير مؤكدة، وأظهرت عمليات الأعمال ذات الخبرة، أنه لا مواقف السوق ولا المصادر التقليدية للميزة التنافسية يمكن أن يضمن النجاح على المدى الطويل بعد الآن، وإنما فقط الابتكارات الناجحة هي التي تساعد المنافسين في القدرة على إيجاد أسواق قائمة أو إنشاء أسواق جديدة، وفي ظل ذلك تم استخدام أوصاف عديدة لوصف هذه البيئة، مثل «فرط التنافس»، ويتسم هذا الوضع التنافسي بمنافسة مكثفة وقوية، وصعوبة استدامة الميزة التنافسية في بيئة تنافسية على نطاق عالمي، حيث تختفي الحواجز أمام المنافسة مع التوجه نحو التنظيم المبسط (Ólafsson, 2009: 3). والتفكير الاستراتيجي في الوقت الحاضر يخضع لتغيرات جوهرية ودقيقة يؤثر عليه بعض الغموض في حالات محددة، والتخطيط الاستراتيجي التقليدي

\* تم استلام البحث في يناير 2019، وقبل للنشر في إبريل 2019، وتم نشره في مارس 2021.

الذي كان يبني على افتراض إمكان التنبؤ بالمستقبل كان سائداً حتى أواخر ثمانينيات القرن الماضي، لا بل حتى يومنا هذا في بعض المجالات، ولكن يمكن القول إن هذا النوع من التخطيط لا يحقق طموح ونجاح المنظمات لأن نجاح الأعمال في الوقت الحاضر يعتمد بشكل متزايد على تحليل وتفسير العوامل الخارجية وإعادة تعريف البيئة التنافسية مستنداً على الرؤى. ومن هنا فقد أخذت المنطلقات الفكرية النظرية الأكاديمية والعلمية تحاول صياغة مناهج تتجه لمعالجة تعقيد المتغيرات والمؤشرات البيئية وسرعة حركتها ودورانها سواء التغيرات الخارجية أو الداخلية. وبدأ المدراء يدركون أن الإجراءات المخطط لها وحدها غير كافية لتحقيق الأداء المرغوب ولا بد من عفوية الأمر (الارتجال) (Du; Pan & Liu, 2015: 1). فالأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة للمنظمات لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغيير والتطور المستمرين، فدور القادة والإدارة الاستراتيجية يتطلب تطبيق ممارسات حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر. وجاءت الدراسة الحالية للتعرف على دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

## المحور الأول - منهجية الدراسة

### أولاً - مشكلة الدراسة

إن تزايد أهمية الخدمات في دفع عجلة النمو على مستوى الدول والمجتمعات والمنظمات، كان سبباً في ولادة الكثير من الضغوط والتحديات مثل (العولمة، زسارع التطور التكنولوجي والمعلوماتي، والاستدامة والتنوع وغيرها) والتي واجهت المنظمات الخدمية، ولاسيما الجامعات التي لا تزال في زحمة استكمال البنية الأساسية لأجهزتها، في إطار الدور الذي تهض به الحكومات في تقديم الخدمات المختلفة، وهذا ما جعل تلك الجامعات بأمس الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة بـ/ أو الإلمام ببيئة عملها (أنشطتها، ومواردها، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات، والتكاليف التي تتحملها)، فضلاً عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في صياغة توجهات منظماتها، وتزودها بالأدوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، وتمكينها من إعادة اكتشاف نفسها بهدف الاستجابة للتحويلات الجديدة في القيم والنماذج المنظمية، فضلاً عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين أدائها الاستراتيجي وخلق القيمة للمستفيدين، ومن ثم انتقالها من مركز الجامعة التابعة إلى الجامعة المتحدية والسيادية. وهنا برز الارتجال الاستراتيجي كإحدى تلك الآليات التي يستلزم للجامعة أن تتبناها لتمكينها على التوجه المستمر نحو الفرص الريادية الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال لكي تتمكن من تحقيق السيادة الاستراتيجية. ويرى الباحثان من خلال متابعة بعض التقارير الصادرة عن مديرية ضمان الجودة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ إقليم كردستان العراق أن الجامعات العراقية بشكل عام وجامعات إقليم كردستان الأهلية بشكل خاص تفتقر إلى عدد من المتغيرات والمركبات التي تساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية والضعف في مركبات أخرى لا بد من استحداثها وتفعيلها، وتنطوي معظم هذه المركبات حول سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ قرارات ذكية تتخذ في الوقت المناسب بغية استغلال الفرص الموجودة قبل المنافسين. إذ يحاول الباحثان ومن خلال الدراسة الحالية التعرف على أبعاد السيادة الاستراتيجية وتحديد سبل تحقيقها عن طريق تحديد أثر متطلبات الارتجال الاستراتيجي فيه.

وإن الجهود الفكرية والمعرفية والبحثية التي سيجري استعراضها لاحقاً سلطت الضوء على محاولة إعطاء تصور واضح وتحليل معمق للموضوعات أنفة الذكر، إلا أنها ركزت في محتواها على متغير واحد فقط، ولم يقع تحت أيدي الباحثان دراسة حاولت الدمج ما بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية. الأمر الذي قد يفوت فرصة الاستفادة من تركيب معطيات هذه الموضوعات ودراساتها معاً في سلة بحث واحدة بغية تعميم فائدة نتائجها للمؤسسات والمنظمات والمهتمين أيًا كان موقع تواجدهم، وهذا ما حفزت الباحثان نحو البحث والتحليل في تلك الموضوعات خاصة بعد ما اقترح (الموسوي، 2015) ضرورة إجراء دراسات تجريبية تجمع بين اليقظة الاستراتيجية والسيادة الاستراتيجية، واعتماداً على ما تقدم طرح الباحثان التساؤل الرئيس الآتي «ما هو دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز السيادة الاستراتيجية في الجامعات محل الدراسة؟»، وتشتق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل لدى قيادة الجامعات قيد الدراسة اطلاع بمفهوم الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية؟
- 2- ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات عينة الدراسة؟

3- هل تتباين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الدراسة؟

4- هل توجد فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم.

#### ثانياً - أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بالدرجة الأولى إلى الإجابة على الأسئلة التي طرحناها سابقاً، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للجامعات الأهلية. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يأتي:

1- تقديم تأطير نظري وميداني لإدارات الجامعات قيد الدراسة عن مفاهيم (الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية).

2- تحديد مستوى اعتماد كل الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

3- بناء مخطط فرضي يعبر عن العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات تأثيراتها واختبارها.

4- الكشف عن علاقات التأثير للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.

5- تقديم مقترحات عملية للمنظمات المبحوثة حول نقاط قوتها الكامنة في المتغيرات المعتمدة ومكامن الخلل في هذه المتغيرات فضلاً عن مقترحات أخرى تخص تحسين العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات في الجامعات المبحوثة.

#### ثالثاً - فرضيات الدراسة

من أجل التوصل إلى تقديم حل مؤقت لمشكلة الدراسة ومن ثم اختباره للتحقق من صحته أم عدمه فقد جرى صياغة الفرضيات الآتية وكما يأتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تقيس هذه الفرضية تأثير المتغير المستقل المتمثل بالارتجال الاستراتيجي في المتغير التابع المتمثل بالسيادة الاستراتيجية، وهي مصاغة كالآتي:

يوجد تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. ويتفرع منها:

1- يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

2- يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

3- يوجد تأثير معنوي للهياكل الصغرى في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

4- يوجد تأثير معنوي لتوظيف الموارد في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

5- يوجد تأثير معنوي للذاكرة المنظمية في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

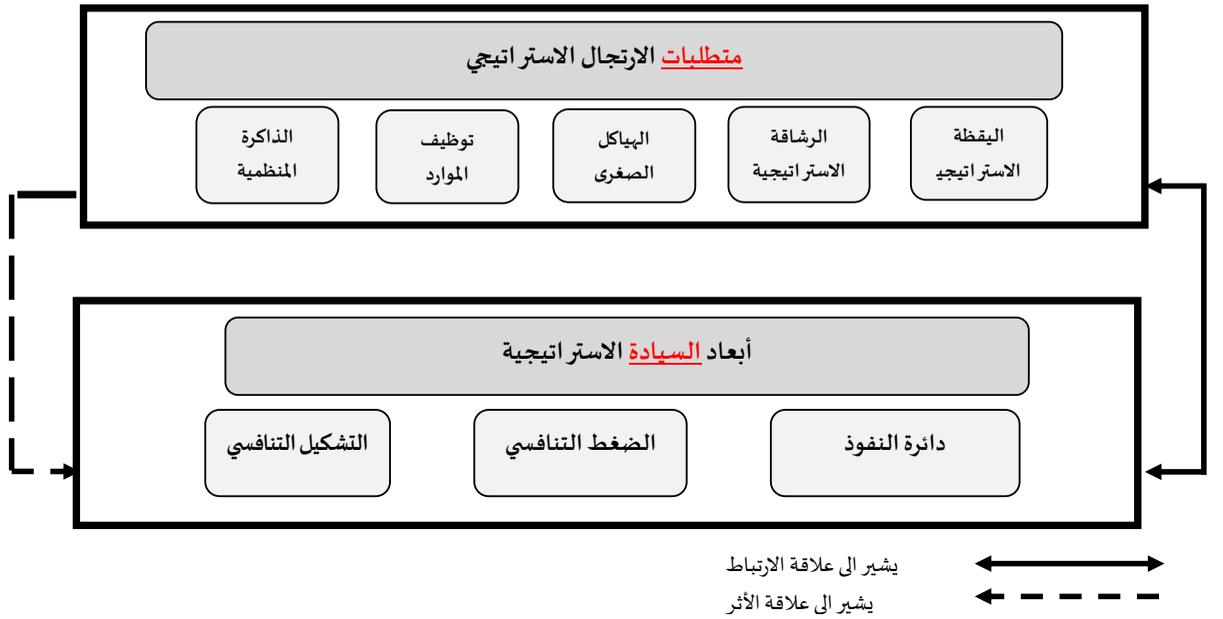
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تقيس هذه الفرضية تباين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الدراسة وهي كالآتي: يوجد تباين بين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** تقيس فروق أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة حسب السمات الديموغرافية وهي كالآتي: توجد فروق معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم.

رابعاً - منهج الدراسة، ويحتوي على:

1- أنموذج الدراسة:

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج فرضي كما هو موضح في الشكل (1) والذي يصور علاقة الارتباط والأثر بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الإحصائية. ولقد اعتمد الباحثان في تصميمه للأنموذج على متطلبات الارتجال الاستراتيجي والمتمثلة في (اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى، وتوظيف الموارد، والذاكرة المنظمية) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في السيادة الاستراتيجية وأبعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي والتشكيل التنافسي).



المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل (1) نموذج الدراسة

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل القطاع المبحوث في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان والبالغ عددها (19) جامعة للعام الدراسي 2018 - 2019، وتم اختيار الجامعات الخاصة لتشكيل الميدان المبحوث لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة لان الباحثان قد وجد إن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق متغيرات الدراسة هو قطاع الخدمة التعليمية الجامعية، ويرجع ذلك لأسباب واعتبارات يمكن أيجازها بالآتي:

- أهمية ونضج قطاع الخدمة التعليمية قياسا بالقطاعات الخدمية الأخرى.
- وجود المنافسة القوية بين الجامعات للوصول إلى أعلى مراتب التصنيف الإقليمي والدولي.
- عدها من المؤسسات الاستراتيجية في البلد ودورها الفاعل في بناء المجتمع.
- مواكبتها للتطورات العلمية والتقنية بشكل أكبر من باقي المؤسسات.

وقد تمثل عينة الدراسة في (9) جامعات خاصة من مجموع (19) جامعة، وتشمل (جامعة جيهان - أربيل، جامعة جيهان - دهوك، جامعة جيهان - سلیمانانية، جامعة لبنانية فرنسية، جامعة ايشك، جامعة نوروز، جامعة كومار، جامعة بيان، جامعة نولج). ويرجع السبب في اختيار هذه الجامعات إلى جملة من الأسباب وهي:

- توزيع الجامعات في الثلاث محافظات الرئيسة في الإقليم وكالاتي: جامعة نوروز وجامعة جيهان - دهوك في محافظة دهوك. جامعة نولج وجامعة بيان وجامعة لبنانية فرنسية وجامعة ايشك - أربيل وجامعة جيهان - أربيل في محافظة أربيل. وجامعة كومار وجامعة جيهان - سلیمانانية في محافظة السلیمانانية.
- قدم بعض الجامعات كجامعة نوروز ولبنانية فرنسية وايشك - أربيل.
- لغة الدراسة في بعض الجامعات إنكليزية كجامعة لبنانية فرنسية، وجامعة كومار، وجامعة جيهان- أربيل. ولغة الدراسة في بعض الجامعات عربية كجامعة نوروز وجامعة نولج.
- تم استبعاد بعض الجامعات لحداتها.
- رفض بعض الجامعات التعامل مع الاستبانة كجامعة التنمية البشرية.

## ب- وحدة المعاينة

تمثل وحدة المعاينة بالقيادات الإدارية من رئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونهم ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الإدارات الرئيسية المتواجدين في الجامعات المبحوثة حيث تم توزيع (200) استمارة بطريقة عشوائية وتم استرجاع (145) استمارات صالحة للتحليل والاختبار أي بنسبة استرداد (72.5%)، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات المبحوثة.

### جدول رقم (1)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات المبحوثة

ت	الفئات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة
1	جامعة ايشك - أربيل	20	17	85
2	جامعة جيهان - أربيل	30	25	83.3
3	جامعة نوروز	25	18	72
4	جامعة جيهان - السليمانية	20	15	75
5	جامعة كومار	20	11	55
6	جامعة المعرفة	25	19	76
7	الجامعة اللبنانية	20	15	75
8	جامعة جيهان - دهوك	20	15	75
9	جامعة بيان	20	10	50
10	المجموع	200	145	72.5

المصدر: إعداد الباحثان.

### 3- مصادر جمع البيانات وأداتها:

تم جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، إذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للدراسة من خلال استخدام أسلوب الاستبانة<sup>2</sup> التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسات (D'Aveni, 2001) و (cunha & Cunha, 2006) و (مصطفى، 2010) و (Zheng, Venters and Cornford, 2011) و (Levallet & Chan, 2016)، فضلاً عن وضع بعض الأسئلة المستمدة من متطلبات الارتجال الاستراتيجي مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المؤسسات قيد الدراسة. بينما اعتمدت على ما متاح من الكتب، والأبحاث المنشورة، والدوريات في بناء الإطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

### 4- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية ومن أجل اختبار فرضياته فقد اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS V.22) والتي تتمثل في الآتي:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- اختبار (t) للعينة الواحدة للتعرف على مستويات تبني العينة لمتغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.
- اختبار الفروق بين الأوساط الحسابية لاختبار فرضية الفروق حسب السمات الديموغرافية.

### 5- حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى الآتي:

- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين (2016/6/6) ولغاية (2018/3/22).
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالجامعات الأهلية في إقليم كوردستان التي تم تطبيق الدراسة عليها.

2 استمارة الاستبانة موضحة في الملحق (1).

## المحور الثاني - الجانب النظري

أولاً: الارتجال الاستراتيجي، وتتضمن:

## 1- مفهوم الارتجال الاستراتيجي:

يُعد Perry أول من تطرق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي، ويشير إليه بأنه عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية سوياً في الوقت الصحيح (Perry, 1991: 51). ويرى (Moorman & Miner, 1998a: 3) أن الارتجال الاستراتيجي هو طريقة لتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها في الوقت نفسه لتحقيق نتائج ناجحة. ويعبر (Weick, 1998: 552) عن الارتجال الاستراتيجي بأنه أنماط من الإجراءات الارتجالية التي تتخذ من قبل الإدارة العليا مع وجود التأثير المحتمل على المنظمة ككل. ويبين (Cunha, Cunha & Kamoche, 1999: 304) أن الارتجال الاستراتيجي عبارة عن عملية التخطيط للأنشطة وتنفيذها في الوقت نفسه للرد على تعقيد ودينامية بيئة السوق.

وجاءت (Weldon, 2003: 2) لتحديد القدرات المطلوبة للقائد الاستراتيجي حتى يكون ارتجالياً، وتعرف الارتجال الاستراتيجي بأنه منهجية مرنة في التخطيط وحل المشكلات التي يمكن للقادة استخدامها للتحرك بسرعة عندما يجعل عدم التأكد وضغوط الوقت عملية التخطيط غير ممكنة أو مستحيلة، فعند اعتماد الارتجال الاستراتيجي، سوف يتجاهل القائد وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية التي تقول "يجب أن تكون الاستراتيجية محددة بوضوح ومسيطر عليها"، ويركز بدلاً من ذلك على القوة الحقيقية للاستراتيجية المتمثلة في تحديد الاتجاه والهدف، وعلى هذا النحو، الارتجال الاستراتيجي يسمح للقادة التحرك بحرية واسعة ضمن المعلومات المدروسة، وبعبارة أخرى، انه يتضمن العفوية، والاستجابة في الوقت الحقيقي ولكن وفق استرشاد التوجه الاستراتيجي، فمن خلال تكامل قوة التوجه الاستراتيجي مع سرعة الارتجال، يسمح للقائد تلبية المطالب المتناقضة وسريعة التغيير في البيئة الغامضة التي لا يمكن التنبؤ بها.

ويتفق كل من (Vera & Crossan) مع (Weldon) على أن الارتجال الاستراتيجي هو منهجية تستخدم في حل المشكلات التي لا تستند على التفكير الشامل لكل الخيارات والنتائج المترتبة عنها وإنما تركز على النتائج اللازمة لدعم الطريقة المعتمدة في حل المشكلات من خلال التغذية العكسية المتزامنة (Vera & Crossan, 2007: 992).

ووفق ما يرى (Marren, 2008: 59) فإن الارتجال الاستراتيجي هو جوهر الاستراتيجية الذي يعبر عن التغييرات التي يجب إجراؤها من أجل التكيف مع التغييرات العالمية المؤكدة، والارتجال الاستراتيجي عبارة عن استراتيجية تساعد المنظمة على تلبية متطلبات السوق المتغيرة، ويتطلب ذلك التحلي باليقظة المستمرة وان تكون المنظمة على علم بكل ما يجري حولها في السوق، والتكيف المبدع للأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها من قبل الآخرين من أجل مواصلة إرضاء متطلبات السوق.

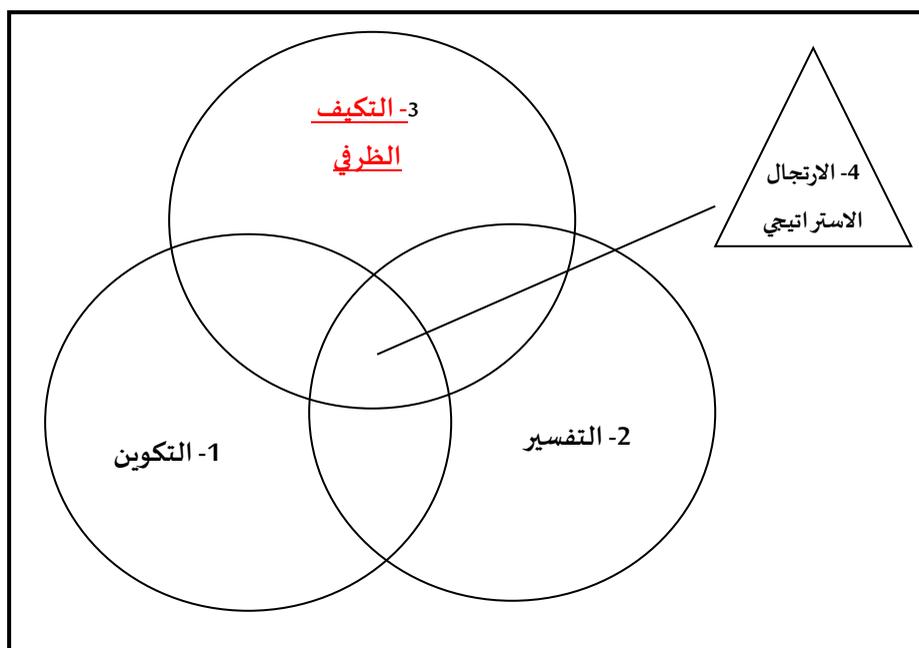
ويحدد (Odman and Molneryd, 2011: 17) ثلاثة مكونات متمثلة في (المصادر، والأفكار، والتوقيت) يمكن للمنظمة من خلالها أن تقوم بالارتجال استراتيجياً لتطوير واختيار نوع الإجراءات التي تتخذها، إذ يحدث الارتجال الاستراتيجي حين تكون المصادر متاحة لإمكان تطبيق الفكرة في التوقيت المناسب، وينبغي أن تتألف هذه المكونات مع بعضها ولا يمكن أن يكون هناك أي ارتجال إلا بتواجد المكونات الثلاثة معاً، فقد تكون الفكرة جيدة والتوقيت مناسب ولكن المصادر المطلوبة قد لا تكون متاحة، وعلى خلاف ذلك يمكن تطوير الفكرة الإبداعية الجيدة في المنظمة، ويمكن أن تكون هناك مصادر متاحة ولكن إذا ما كانت التوقيت خاطئ لن يكون هناك ارتجال، فمع تحديد الارتجال الاستراتيجي فإن عنصر التوقيت بالأساس يكون هو من خلال استخدام الحدس الذي يتم استخدامه لتقييم التوقيت فهي يساعد على تعزيز الأفكار التي تراها المنظمة إنها تتناسب مع حاجاتها، وفي النهاية يمكن للحدس أن يوجه عملية تخصيص المصادر.

ويصف (Bakar, Mahmood & Ismail, 2015: 482) الارتجال الاستراتيجي على أنه أفضل استراتيجية للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وسهولة من خلال توفير المرونة والقدرات للمنظمة، ويعتبر نموذجاً جديداً للخيار الاستراتيجي، ومتطلب هام للأداء الاستراتيجي للمنظمة، واستراتيجية للتعلم السريع في حالات الطوارئ، وهو جزء أساسي في التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي. ويلخصه (Arshad, et al, 2015: 106) بأنه عبارة عن الإجراءات التي تتخذ في حالات الوقت الحقيقي، وتشمل على درجة عالية من العفوية والإبداع، والارتجال الاستراتيجي يحدد كيف أن

الأفراد والجماعات في المنظمة يمكنهم التعامل والتنسيق بين المطالب المتضاربة، وتساهم في تحقيق التعلم والتكيف تحت ضغوط الوقت، وبقاء المنظمة مرنة في بيئات مضطربة، وعموماً فإنه في ظل ممارسة الارتجال الاستراتيجي فإن الممارسات الإدارية تكون أكثر قيمة وفعالية.

ويرى (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2016a: 1183) أن الارتجال الاستراتيجي هو أحد المفاهيم الجديدة التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمات التي تكافح من أجل البقاء في بيئة اليوم المضطربة لأنها تتيح المرونة والقدرة على التكيف للمنظمة، وهو القدرة على إجراء عملية تكامل تلقائية بين المعرفة والعمليات والهيكل التنظيمي في الوقت المناسب والتي بدورها تساهم في حل المشكلات. ويعرف (Ibrahim, Mahmood & Bakar, 2016b: 746) الارتجال الاستراتيجي بأنه عبارة عن قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية من أجل حل مشكلة ما أو الاستفادة من الفرص.

ويشير (Falkheimer & Sandberg, 2018: 253) إلى الارتجال الاستراتيجي بأنه مفهوم يجمع بين الحاجة إلى التخطيط والهيكل مع العمل الإبداعي وفكرة معيارية لكيفية العمل بطريقة فعالة. فالارتجال الاستراتيجي هو تفسير ظرفي في إطار معين، الإطار يتم تنظيمه، ولكن الارتجال دائماً يتم في الوقت المحدد ويعطي الفرصة لخلق شيء جديد في وضع محدد، ويمكن أن يحدث الارتجال عندما يتم دمج ثلاثة أجزاء معا وهي: إطار عمل واضح (التكوين/ التوليفة)، وتفسير محترف (تأويل فوري) وتكيف ظرفي مبني على الإمكانيات والشروط (الارتجال). كما هو موضح في الشكل الآتي:



Source: Falkheimer, Jesper and Sandberg Katarina Gentzel, (2018) "The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers", Journal of Communication Management, Vol. 22 Issue: 2, pp.253258-, <https://doi.org/10.1108/JCOM-030020-2018-P 258>.

### الشكل (2) مفهوم الارتجال الاستراتيجي

من خلال ما تقدم وما تم الاطلاع عليه من المفاهيم أعلاه نعرض هنا مفهوماً شاملاً وإجراءياً للارتجال الاستراتيجي. فهو يعبر عن منهجية مفتوحة ومتطورة، يتبنى من قبل الإدارة العليا، يسمح للمنظمة الاستجابة والتكيف للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية من أجل إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات الاستراتيجية في إطار التوجه الاستراتيجي لها، من خلال القدرة على إجراء عملية تكامل تلقائية بين المعرفة والعمليات والهيكل التنظيمي في الوقت الصحيح وذلك لتحقيق السيادة الاستراتيجية.

ومن خلال هذا التحديد لمفهوم الارتجال الاستراتيجي يمكن للباحث أن يحدد بعض الخصائص المهمة للارتجال الاستراتيجي:

- يشير الارتجال الاستراتيجي إلى أنماط الإجراءات الارتجالية التي تتخذها الإدارة العليا وله التأثير المحتمل على المنظمة بأكملها.
- الارتجال الاستراتيجي هو نشاط مكمل للتخطيط الاستراتيجي، وليس بديلاً عنه، فعندما يعطل التخطيط أو يعجز لمعالجة الحالة يظهر الارتجال لسد هذه الثغرة في خطة المنظمة.
- اجمع الكتاب والباحثين على أهمية الوقت بالنسبة للارتجال، فالارتجال يحدث نتيجة لضيق الوقت بين الحدث المفاجئ وضرورة التصرف إزاء هذا الحدث فهو يتطلب السرعة العالية في التعامل مع ما هو غير متوقع.
- هو عمل مقصود متعمد تقوم به الإدارة العليا نتيجة لضغوطات معينة تؤثر في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ووضعها التنافسي. وهو ليس فوضوياً وعشوائياً وإنما هو توازن دقيق من الانضباط والفن الإداري.
- ينطوي الارتجال الاستراتيجي على الوجود المسبق لمجموعة من الموارد متمثلة في الأفكار والوقت والموارد والنماذج العقلية للقادة والرياديين والهياكل الاجتماعية للمنظمة.
- الارتجال الاستراتيجي يُضيف قيمة للمنظمة لأنه يدعم المنظمة في الظروف الطارئة ويعطيها القدرة على التواصل من خلال توفير المرونة الاستراتيجية وتحقيق النجاح في ظل التعقيد البيئي.
- الارتجال الاستراتيجي عملية عقلانية لا يمكن لأي كان القيام به، فهو يتطلب توافر جملة من السمات لمن يرتجل استراتيجياً، وهذه السمات هي:
  - سريع، متكيف، داهية، يمتلك الفراسة والحدس.
  - ذكي، رشيق، يقظ.
  - مبدع، ذو خفة في الحركة، ريادي.
  - هادئ، مرن، استراتيجي.

## 2- متطلبات الارتجال الاستراتيجي:

من خلال الدراسة المسحية التي قام بها الباحثان في هذا المجال تبين أن الكتاب أمثال (Morman & Miner, 1998a) و (Cunha & Cunha, 2006) و (Levallet & Chan, 2016) يتفقون على أن متطلبات الارتجال الاستراتيجي يتمثل في الآتي:

### أ- اليقظة الاستراتيجية Alertness Strategic:

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى القدرة على تقييم الظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار المهمة (4: 2007: Braun & Martz). ويرى (Clar, et al., 2008: 10) بأن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لكي يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. ويعرف (McDowell, 2009: 7) اليقظة الاستراتيجية بأنها أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة. واليقظة الاستراتيجية تشمل أربعة مجالات متمثلة في اليقظة التجارية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة المحيطة.

### ب- الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility:

تُشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، فقد قدمت بعض الدراسات النظرية والعملية، مفاهيم متنوعة للرشاقة الاستراتيجية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة تمكّتها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها، فقد وصفت الرشاقة الاستراتيجية بأنها «المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها» (مصطفى، 2010: 107).

وتعبر الرشاقة الاستراتيجية عن قدرة المنظمة على الإحساس والاستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على التعلم واستكشاف واستغلال المعرفة، وتنطوي على العناصر المتناقضة كـ «التخطيط لعدم التخطيط» ولا يقصد بمفهوم التناقض هنا أن يشير إلى استحالة منطقية أو نزاع لا يمكن حله؛ بل إن المفارقة توفر وسيلة لعرض وتحليل التوترات المنتجة والديناميات وتحفيز تحديات تطوير النظم (Zheng, Venters and Cornford, 2011: 303-4). أما فيما يخص قدرات الرشاقة الاستراتيجية، يحدد (Doz & Kosonen, 2010: 371; Santala, 2009: 45) بالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد.

### ج- الهياكل الصغرى Minimal Structures.

يتوقف نجاح المنظمة في البيئات الديناميكية العالية على طريقة تبنيها لتكوين العناصر التي تسهل عملية الرد السريع للظروف غير المتوقعة أو ما تسمى بالهياكل المفتوحة أو الهيكلية الصغرى، حيث يتم بناء مثل هذه الهياكل من خلال نية استراتيجية واضحة ووجود عدد من القواعد البسيطة ومدى كبير من الحرية الفردية، إذ تساعد النية الاستراتيجية هنا على تقديم الطريقة التي يمكن للقادة الاستراتيجيين التحكم بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة بالشكل الذي لا تكون تحكمهم بعيداً عن المركز من خلال الهياكل السميكة، أما القواعد البسيطة فهي تقدم مساحة للاكتشاف وتحفيز الطرائق الارتجالية الضرورية للتعامل مع حالات عدم التأكد العالية في الأسواق الديناميكية (Cunha & Cunha, 2006: 843- 844). وفي هذا السياق يحدد (Davis and Eisenhardt, 2007: 51) خمسة أنواع من القواعد البسيطة وهي:

- قواعد الحدود: تحديد الفرص التي تقع داخل نطاق المنظمة.
- قواعد الأسبقية: ترتيب تلك الفرص التي تم تحديدها والتي تقع داخل نطاق المنظمات.
- قواعد كيف (الكيفية): وضع الإجراءات لتنفيذ الفرص.
- قواعد التوقيت: تحديد فترة تنفيذ الفرص.
- قواعد الخروج: تحديد متى يجب التوقف عن الفرص.

### د- توظيف الموارد Bricolage:

يعبر توظيف الموارد عن حل للمشكلة بطريقة ابتكارية بما هو متوفر من الموارد، أو بناء حل لأي للمشكلة في الاعتماد على ما متوفر من موارد (Morman & Miner, 1998a: 4)، فهو مهارة تعتمد على الخبرة تحدث أثناء المشكلة أي أنها تحدث عند حدوث الارتجال (Kamoche, et al., 2001: 735)، ويمكن ملاحظة أن هناك تقارب بين معنى المصطلحين (الارتجال وتوظيف الموارد) فهما يحدثان معاً وللسبب نفسه وكلاهما يتطلبان السرعة في التنفيذ إلا أن (توظيف الموارد) يحدث لحدوث الارتجال والارتجال لا يحدث بدون توظيف الموارد وهذا ما عبّر عنه (Morman & Minar, 1998b: 705) بأن توظيف الموارد يزيد من قيمة الارتجال ومن واقعيته.

### هـ- الذاكرة المنظمة Organizational Memory.

تعرف الذاكرة المنظمة على إنها الذاكرة التقريرية والذاكرة الإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، ويستفيد الارتجال الاستراتيجي من هذه الذاكرات، إذ تتميز الذاكرة الإجرائية بوجود عدد كبير من الإجراءات المتنوعة. يمكن أن تشكل هذه الإجراءات والقواعد "الأساس" الضروري للقادة الاستراتيجيين لبدء عملية إعادة تشكيل القدرات والارتقاء بفعالية، ومع ذلك، قد لا تكون إعادة تصميم القدرات مبتكرة أو جديدة في ظل هذه الذاكرة، لأنها تستند إلى الروتين والأنماط الموجودة فقط، ومن ناحية أخرى، إن الذاكرة التقريرية تشير إلى المعرفة الأكثر عمومية دون تخصيص هذه الذاكرة لنشاط أو عملية بحد ذاتها، وبسبب التعميم النسبي لهذا النوع من الذاكرة فإن عمليات بناء القدرات تكون محدودة في إطار أدلة موثقة، كما إنها أبطأ حدوثاً (Levallet & Chan, 2016: 3).

### ثانياً- السيادة الاستراتيجية

#### 1- مفهوم السيادة الاستراتيجية

السيادة Supremacy، هي كلمة إنكليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة اللاتينية (Supremus) والتي تعني (أعلى مراتب السلطة والنفوذ) (Dictionary.com, 2012). وجاءت كلمة السيادة (Supremacy) في قاموس أكسفورد لتعبر عن "الحالة أو ظرف يتفوق على الآخرين في النفوذ والسلطة" (Oxford, 2006: 755). والسيادة في اللغة العربية من ساد، سيادة وسؤددا وسؤدودة وسودا: شرف ومجد وقومته؛ صار سيدهم ومتسلطاً عليهم (المنجد في اللغة، 2005: 361).

ويعد (Richard D'Aveni) أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال. ويرى أن الفوز باللعب في مجال الأعمال يتطلب أنماطاً خاصة من القوة، التي لا تعكس فقط إبراز المساحة الخاصة به، وإنما للتأثير في المواقع

والمناورة، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى، والنماذج العالمية الملائمة، فهذه القوة تسمى بالسيادة الاستراتيجية. ويوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية نظرة موحدة عن الاستراتيجية، وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في أي نقطة معطاة من الزمن، ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات (D'Aveni, 2001: 6).

ويتمثل جوهر السيادة الاستراتيجية في أن الكفاءات الأساسية والتميز التشغيلي والقيمة الفريدة قد يكون أساساً لنجاح واستدامة استراتيجية، لكن هذا ليس كافياً فيما يتصل بالمنظمة لكي تكون ناجحة، ومؤثرة على المدى البعيد، وإنما ذلك يتطلب منها استراتيجية للقوة (النفوذ)، وأن توازن القوى هو الشيء الوحيد الذي سيأتي بالاستمرارية والابتكار، والكفاءة على مستوى المنظمة وعلى مستوى القطاع والصناعة ومن ثم المجتمع (Strikwerda, 2002: 11)، وتهدف استراتيجية القوة التي يتم تطويرها من خلال السيادة الاستراتيجية إلى قوة سليمة تصب في مصلحة المجتمع، وليست القوة المدمرة، والسيادة الاستراتيجية هو أداة لتطوير استراتيجيات القوة في الاعتماد على ثلاثة مبادئ هي (Zee & Strikwerda, 2003: 15):

- أ- قوة الإدراك: وتعني تكوين واقع اجتماعي مشترك بين المنافسين ضمن المجال التنافسي، وهي تحدث فرقا فيما لو كانت المنظمات في مجال عمل ما ترى نفسها في لعبة معادلة صفرية فقط، أو فيما لو كانت تنظر إلى المنافسين كلعبة معادلة غير صفرية، والتي تفاوض فيها المنظمات على حدود إقليمها من خلال إشارات أو علامات السوق.
- ب- قوة الاستيلاء على قلوب وعقول الزبائن الأساسيين: لتطوير سياسة القوة تحتاج المنظمات إلى قاعدة قوية، والتي تعني السيطرة على السوق الرئيس من خلال الجودة والخدمة والأسعار التي تضع المعيار الأساسي في سوق ما فيما يتعلق بتوقعات وتقدير الزبون، أي أن سياسة/ آليات القوة هي أن المنظمة تسيطر على توقعات وسلوك التوزيع وتحظى بأرباح من سوقها الرئيس يمكن استخدامها لتمويل عمليات أخرى.
- ج- القدرة على تصميم بيئة أعمال ملاءمة خاصة بهم باستخدام تركيبات وأنماط مختلفة من المنافسة والتعاون: إن توازن القوى كظرف صالح للابتكار والكفاءة يمكن تحقيقه فقط إذا استعمل اللاعبون الرئيسيون قوتهم لتعريف وتثبيت واحترام حدود الأسواق الرئيسة لجميع اللاعبين الرئيسيين لتحقيق الاستقرار الديناميكي، هذه الفكرة لا تحكم التنافس فقط بل تغير التنافس المدمر المتمرد إلى تنافس بناء.

ويرى (Day, 1997: 96) أن السيادة الاستراتيجية يعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق المكانة المهمة ضمن القطاع من خلال تبني آليات العزل أو التفرد كعوامل لردع التنافس في السوق. ويعرف (Strikwerda, 2002: 14) السيادة الاستراتيجية بانها "هيكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة التي تقرر وتحسن قوتها النسبية، بالإضافة إلى تأسيس النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء في النطاق". وبين (Kotze, 2003: 104) أن السيادة الاستراتيجية عبارة عن قدرة المنظمة تحقيق التفوق في أدائها على منافسيها عن طريق خلق نوع التميز التي يمكن استدامتها، وتطوير حالة استراتيجية مميزة من خلال إنجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها منافسيها. ويعرف (Depperu & Cerrato, 2005: 9) السيادة الاستراتيجية بأنه عبارة عن قدرة المنظمة على السيطرة على الموارد وعلى العوامل الحرجة المتعلقة بالموردين، والوصول إلى أفضل قنوات التوزيع، وتوليد المعرفة الاستراتيجية والعمل بها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين لها. ويعرف (الموسوي، 2014: 89) السيادة الاستراتيجية بانها "السيادة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن ترسم نطاق نفوذها داخل الأسواق وامتلاك القدرة على الإدراك وكذلك الاستيلاء على الزبائن في هذه الأسواق والسيطرة على المنافسة". ويعبر (Alzoubi & Khafajy, 2015: 22) عن السيادة الاستراتيجية من خلال ربط حوكمة المنظمة مع قدرتها على تحقيق الربحية المستدامة التي تحقق بدورها عوائد للمساهمين وتعزيز قيمة المنظمة.

بالاستناد إلى ما سبق يرى الباحثان أن السيادة الاستراتيجية تعبر عن المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق، تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.

ومن خلال هذا التحديد لمفهوم السيادة الاستراتيجية يمكن للباحث أن يحدد بعض الخصائص للسيادة الاستراتيجية وهي:

- مفهوم السيادة الاستراتيجية ليس بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية؛ حيث ينطوي على سياق أوسع، ويضع المنظمات على أسس أقوى، ويسمح بتحليل أكثر دقة للسياق فيما يتعلق بالمنافسة.
- السيادة الاستراتيجية أولاً وقبل كل شيء هي عقلية استراتيجية وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة ليس فقط بالنسبة لزيائتها بل فيما يتعلق بمنافسها أيضاً.
- هي طريقة مثلى في مساعدة المدراء الاستراتيجيين على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص للفرص وتجنب التهديدات الخارجية.
- تعبر السيادة الاستراتيجية عن الوصول إلى أعلى مراتب السلطة والنفوذ في السوق.
- يمكن وصف السيادة الاستراتيجية بالسفينة التي تستطيع المنظمة من خلالها الإبحار إلى بر الأمان، والوصول إلى منطقة (الحرية الاستراتيجية) حيث تصبح المنظمة سيدة السوق، هي من تحدد الأسعار وتبادر بالابتكارات في أعمالها أينما شاءت وفي أي وقت أرادت، لأن لديها الحرية التامة في التصرف.

## 2- أبعاد السيادة الاستراتيجية:

يتفق (D'Aveni, 2001)، (Strikwerda, 2002)، (Zee & Strikwerda, 2003)، (D'Aveni, 2004a)، (D'Aveni, 2004b)، (Strikwerda, & Rijnders 2005)، (Damen, et al, 2009)، (Al-Zu'bi, 2017) أن للسيادة الاستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

### أ- نطاق (دائرة) النفوذ: The sphere of influence

تعد دائرة النفوذ بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية وتعرف بأنها عبارة عن محفظة سلع وخدمات المنظمة (Strikwerda, 2002: 12). ونطاق النفوذ مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية، موضوع بدأ البحث فيه مؤخراً في أدبيات الإدارة، توفر إطاراً لدراسة النية الاستراتيجية لمحفظة المنظمة وأثارها على الاستراتيجية التنافسية، وهو مجموعة سلع وخدمات وحقيبة جغرافية مع القدرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية (D'Aveni, 2004b: 1). وهو يوفر سياق عمل لتفحص الهدف الاستراتيجي لمحفظة المنظمة ومضامينها من أجل الاستراتيجية التنافسية (الموسوي، 2014: 95).

### ب- الضغط التنافسي Competitive Compression:

يتألف الضغط التنافسي من "حركة تنافسية موجبة خارجياً ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية النسبية". وينتج عن هذه التحركات التفاعل التنافسي حيث تأخذ كل منظمة جميع الإجراءات التنافسية في السوق بنظر الاعتبار. وهنا يمكن التمييز بين مصطلحي "الضغط التنافسي" و"التوتر التنافسي"، فالتوتر التنافسي هو "المدى الذي يعتبره المدراء وأصحاب المصلحة منافساً معيناً ليكون المنافس الرئيس لمنظمتهم". ويصف العلاقة (ربما غير المتماثلة) المدركة بين اثنين من المنظمات المتنافسة. بينما يصف الضغط التنافسي العلاقة المدركة بين المنظمة وبينتها التنافسية بأكملها وبالتالي فهو يكمل مفهوم التوتر التنافسي (Zucchini & Kretschmer, 2011: 4).

وعادة يرى الخبراء الاستراتيجيون أن الضغط التنافسي يعتمد على خمسة قوى: قوة المشتري، قوة المورد، عوائق الدخول، التهديدات التي تطرحها المنتجات البديلة، والتنافس بين الصناعات. وقد تم قياس قياسات التنافس بين الصناعات بعوامل تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق، كعدد وتركيز المنافسين، ومعدل النمو في الطلب، وكثافة رأس المال في الصناعة والتكاليف الثابتة، ونقص التمايز، وتكاليف التبديل، وتنوع المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة، وحجم حواجز الخروج (D'Aveni, 2004a: 40). ويمكن أن يكون الضغط التنافسي متمثلاً في التهديد الكمي من خلال مضاعفة حجم الحصة السوقية (Strikwerda, 2002: 14).

### ج- التشكيل (البناء) التنافسي Competitive Configuration:

تستطيع المنظمات تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى من خلال إتقان فن التشكيل التنافسي، فالقدرة على إنشاء هيكل للتحالفات والأهداف ومجالات التنافس تعكس رؤية المنظمة العالمية للمساحة التنافسية، ويبدأ التشكيل التنافسي بإنشاء تحالفات من القوى تقلل من التعقيد التنافسي، وتتضمن أيضاً استخدام الإشارات والتداخلات المترنة العميقة للحفاظ على انحياز الآخرين أثناء تحرك المنظمة نحو تحقيق أهدافها، إذ تستخدم القوى مجموعة متنوعة من الأساليب

ك (التقسيم والتغلب، والتنفيذ، والتنسيق واستراتيجيات التوازن) لاكتساب التأثير ليس فقط على التشكيل التنافسي الحالي، بل أيضًا على عملية إعادة بناء الهيكل التنافسي، وهذا يضمن أنه حتى مع تطور المساحة التنافسية الخاصة بالمنظمة، تظل للمنظمة مكانة استراتيجية قوية لأنها ضمن تشكيلة كبيرة من القوة العظمى (D'Aveni, 2001: 124).

ويتمثل البناء التنافسي في وضع خريطة للضغط التنافسي بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسيين لتحديد الأطراف التي تحتل مواقع أكثر قوة، وباحتساب الضغط الذي يبذله أحد الأطراف على بقية الأطراف يمكن تشخيص الأطراف الأكثر قوة في قطاع الأعمال، (Zee & Strikwerda, 2003: 17).

## المحور الثالث: الجانب الميداني

### أولاً - خصائص أفراد عينة الدراسة

يظهرها الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقا لخصائصهم الفردية والتي تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من رؤساء الأقسام العلمية بنسبة (54.5%) من حجم العينة، من حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة بلغت (57.9%) من العينة، ومن حملة الألقاب العلمية (مدرس) وبنسبة بلغت (42.1%) من العينة، ومن الذكور والذين شكلوا (93.8%) من العينة، ومن ذوي الفئات العمرية (31 - 40 سنة) وبنسبة (32.4%) من حجم العينة، وفي حين كانت خدمتهم في المنصب الحالي (5 سنوات فأقل) وبنسبة وصلت إلى (75.9%) من العينة.

### جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب سماتهم الديموغرافية

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المنصب	رئيس الجامعة	1	0.7
	مساعد رئيس الجامعة	12	8.3
	العميد	14	9.7
	معاون العميد	4	2.8
	رئيس القسم	79	54.5
التحصيل الدراسي	مدير	35	24.1
	دكتوراه	84	57.9
	ماجستير	56	38.6
	دبلوم عالي / بكالوريوس	5	3.4
اللقب العلمي	أستاذ	14	9.7
	أستاذ مساعد	37	25.5
	مدرس	61	42.1
الجنس	مدرس مساعد	28	19.3
	أخرى	5	3.4
	ذكر	136	93.8
العمر	أنثى	9	6.2
	30 سنة فأقل	17	11.7
	31 - 40 سنة	47	32.4
	41 - 50 سنة	44	30.3
مدة الخدمة في المنصب الحالي	51 سنة فأكثر	37	25.5
	5 سنوات فأقل	110	75.9
	6 - 10 سنة	21	14.5
المنصب الحالي	11 - 15 سنة	9	6.2
	16 سنة فأكثر	5	3.4
المجموع		145	100%

المصدر: بيانات استمارة الاستبانة.

### ثانياً - وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

نتناول في هذه الفقرة وصف وتشخيص متطلبات الارتجال الاستراتيجي وأبعاد السيادة الاستراتيجية ويظهر الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعلى مستوى العينة قيد الدراسة، وفيما يأتي تحليلها:

#### 1- وصف وتشخيص متطلبات الارتجال الاستراتيجي:

تم وصف متغير الارتجال الاستراتيجي عن طريق متطلباته المعتمدة في الدراسة الحالية والتي كانت نتائجها كالاتي:

#### أ- اليقظة الاستراتيجية

تشير نتائج الوصف لهذا المتطلب والمذكورة بالملحق (2) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (X1 - X6) والتي استخدمت في قياسه تميل إلى الاتفاق بنسبة (71.8%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (5.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.768)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (76%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة، إذ إنه كلما اقتربت نسبة الاستجابة من النسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق وأهميته لدى أفراد العينة المستجيبة وبالعكس. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه متطلب اليقظة الاستراتيجية، فقد تبين أن العبارة (X1) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (78.7%) وبوسط حسابي

(3.87) وانحراف معياري (0.784) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (77%) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة يرون بأن إدارة الجامعة تركز على المستفيدين (الطلبة) في تطوير خدماتها التعليمية. بينما كان للعبارة (X2) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (64.8%) وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.705)، والتي تشير إلى أن إدارة الجامعة تدرس عروض المستثمرين المتعلقة بالخدمات التعليمية الجديدة بدقة، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة نسبة الاستجابة والتي بلغت (75%).

#### ب- الرشاقة الاستراتيجية

تشير نتائج وصف هذا المتطلب والمذكورة بملحق (2) بأن نسبة الاتفاق لأراء أفراد العينة تجاه العبارات (X7–X11) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (68%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (6.4%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.764)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (75%) إلى مستويات الأهمية لهذا المتطلب من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه متطلب الرشاقة الاستراتيجية، فقد تبين أن العبارة (X8) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (79.3%) وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.643) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (78%) مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تسعى لفهم سلوكيات المستفيدين (الطلبة) واحتياجاتهم لضمان تحقيق السبق الاستراتيجي. بينما كان للعبارة (X10) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (60.7%) وبوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.738)، والتي تشير إلى أن إدارة الجامعة تعمل على إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة نسبة الاستجابة والتي بلغت (72%).

#### ج- الهياكل الصغرى

تشير نتائج وصف هذا المتطلب والمذكورة بملحق (2) بأن نسبة الاتفاق لأراء أفراد العينة تجاه العبارات (X17–X12) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (73.8%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (6.4%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.802)، وتشير نسبة الاستجابة والبالغة (77%) إلى مستويات الأهمية لهذا المتطلب من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه متطلب الهياكل الصغرى، فقد تبين أن العبارة (X12) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (82%) وبوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.736) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (80%)، مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تنفذ الأعمال وفق سياق التوجه الاستراتيجي للجامعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم). بينما كان للعبارة (X15) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا المتطلب، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغ (65.5%) وبوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.828)، والتي تشير إلى أن إدارة الجامعة تبني ثقافة الحوار بما يساهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز الإبداع التعاوني وفق عقلية جماعية (القواعد الديمقراطية)، ويؤكد مستويات الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (73%).

#### د- توظيف الموارد

تشير نتائج وصف هذا المتطلب والمذكورة بملحق (2) بأن نسبة الاتفاق لأراء أفراد العينة تجاه العبارات (X18–X22) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (68.6%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (4.8%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.735)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (75%) إلى مستويات الأهمية لهذا المتطلب من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه توظيف الموارد، فقد تبين أن العبارة (X18) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (75.5%) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.676) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (78%) مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تعتمد أفضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الموارد.

بينما كان للعبارة (X20) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق (60%) وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.776)، والتي تشير إلى أن إدارة الجامعة تتمكن من الحصول على الموارد في الوقت المناسب حتى وإن كانت غير متوافرة في الجامعة من خلال الاستعانة بالجهات الخارجية، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة نسبة الاستجابة والتي بلغت (72%).

#### هـ- الذاكرة المنظمية

تشير نتائج وصف هذا المتطلب والمذكورة بلحق (2) بأن نسبة الاتفاق لآراء أفراد العينة تجاه العبارات (X28– X23) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (63.2%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (9%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.851)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (74%) إلى مستويات الأهمية لهذا المتطلب من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه الذاكرة المنظمية، فقد تبين أن العبارة (X23) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق وبلغت مساهمتها (82.8%) وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.782) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (80%) مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تعتمد على قواعد البيانات لخزن المعلومات والاستفادة منها لاحقاً. بينما كان للعبارة (X25) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق (56.5%) وبوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.929)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة ترى بأن كافة التدريسيين يتمكنون من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالجامعة، ويؤكد مستويات الاتفاق الجيدة نسبة الاستجابة والتي بلغت (70%).

#### 2- وصف وتشخيص أبعاد السيادة الاستراتيجية

تم وصف متغير السيادة الاستراتيجية عن طريق أبعاده المعتمدة في الدراسة الحالية والتي كانت نتائجها كالآتي:

##### أ- دائرة النفوذ

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y1 – Y6) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (65.4%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (7.7%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.813)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (75%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد دائرة النفوذ، فقد تبين أن العبارة (Y6) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (83.5%) وبوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.726) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (82%) والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تؤكد على أن الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العلمية يميزها عن الجامعات المنافسة. بينما كان للعبارة (Y1) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (53.1%) وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.759)، والتي تنص على أن الجامعات المبحوثة تقوم بقيادة السوق عن طريق وضع قواعد اللعبة من خلال الخدمات والأسعار في القطاع الذي تعمل فيه، ويؤكد ذلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (70%).

##### ب- الضغط التنافسي:

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y7 – Y11) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (76.5%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (4.2%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.737)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (78%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد الضغط التنافسي، فقد تبين أن العبارة (Y8) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (82.8%) وبوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.682) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (80%) والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تحاول تقديم خدماتها التعليمية بتكلفة مناسبة. بينما كان للعبارة (Y9) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا

البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (68.9%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.882)، والتي تنص على أن إدارة الجامعة تستجيب لمتطلبات السوق بأسرع وقت ممكن، ويؤكد ذلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (75%).

### ج- البناء التنافسي

تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y17) (Y12) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (72%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (4.5%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.764)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (77%) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد البناء التنافسي، فقد تبين أن العبارة (Y17) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (80%) وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.745) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (81%) والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تؤكد على خدمة زبائنها وتسعى إلى دراسة متطلباتهم. بينما كان للعبارة (Y15) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (60%) وبوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.938)، والتي تنص على أن الجامعات المبحوثة تسعى لإنشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تفادياً للتنافس المدمر، ويؤكد ذلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (74%).

### ثالثاً - اختبار فرضيات الدراسة

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى

يتم في هذه الفقرة قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS) وفيما يأتي تفسير المدلولات الإحصائية لعلاقات التأثير:

#### أ- تأثير الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي

تبين من نتائج التحليل في الجدول (3) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي في المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (97.342)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.907) وبدرجات حرية (1، 143)، كما يتبين من معلمات هذا التحليل على المستوى الكلي النتائج الآتية:

- في ضوء معادلة الانحدار، تُشير قيمة ( $B_0$ ) أن هناك ظهوراً للسيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعادها بقيمة (0.763) وذلك عندما تكون قيمة الارتجال الاستراتيجي ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة تستمد خصائصها وبشكل كبير من الارتجال الاستراتيجي وأبعاده والتي اعتمدها الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت الجامعات المبحوثة على توظيف الارتجال الاستراتيجي في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات السيادة الاستراتيجية لها.
- قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) بلغت (0.821) والتي تفسر على أن التغير في الارتجال الاستراتيجي بمقدار (1) لدى الجامعات المبحوثة، سيصاحبه تغير في السيادة الاستراتيجية بمقدار (0.821)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التآثرية للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.

- قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.405) والتي تشير إلى أن التغير في السيادة الاستراتيجية لدى الجامعات المبحوثة والذي كان بنسبة (40.5%) يمكن إسناده إلى متغير الارتجال الاستراتيجي، كما إن النسبة المتبقية والبالغة (59.5%) من التغير في السيادة الاستراتيجية يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالية.

#### جدول رقم (3)

#### تأثير الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية

السيادة الاستراتيجية				R2	Beta	الأنموذج
F		المحسوبة الجدولية	درجات الحرية			
Sig						
0.017	1	-	-	-	0.763	B0 الثابت
0.000	143	3.907	97.342	0.405	0.821	B1 الارتجال الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. P ≤ 0.05 N=145

## ب- التأثير على المستوى الجزئي:

لاستيعاب حالة التأثير لمتغير الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل متطلب من متطلبات الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، لذلك تم تطبيق مؤشر الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise) حيث تشير نتائج هذا التحليل في الجدول (4) إلى الآتي:

أشارت نتائج التحليل إلى أن لمتطلبات الرشاقة الاستراتيجية وتوظيف الموارد واليقظة الاستراتيجية والذاكرة المنظمية تأثيراً أعلى في السيادة الاستراتيجية من متطلب الهياكل الصغرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (2.028)، (2.339)، (2.355)، (2.100) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) وبدرجة حرية (140). ويدعم ذلك القيمة التفسيرية لمتطلبات الرشاقة الاستراتيجية وتوظيف الموارد واليقظة الاستراتيجية والذاكرة المنظمية وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0.411)، أي أن متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وتوظيف الموارد واليقظة الاستراتيجية والذاكرة المنظمية لوحدها تفسر ما نسبته (41.1%) من التغير الذي يحصل في السيادة الاستراتيجية وأن النسبة المئوية المتبقية تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

كما يمكن الاستنتاج بأن متطلب الهياكل الصغرى قد تم استبعاده من نماذج الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، مما يدل على أن الارتجال الاستراتيجي يستمد تأثيره في السيادة الاستراتيجية من متطلبات الأربعة والمثلة بكل من الرشاقة الاستراتيجية وتوظيف الموارد واليقظة الاستراتيجية والذاكرة المنظمية في الجامعات المبحوثة، وهذا بدوره يؤثر للباحث ضعف اهتمام الجامعات المبحوثة بعلاقة متطلب الهياكل الصغرى بمتغير السيادة الاستراتيجية.

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي والمذكورة في الجداول (3) و(4)، يمكن الاستنتاج بأن

## جدول رقم (4)

تأثير متطلبات الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية

الأنموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الأنموذج	قيمة Beta	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	0.672	-	-	-	0.047
الرابع	الرشاقة الاستراتيجية	0.197	0.411	2.028	140	0.044
	توظيف الموارد	0.244		2.339		0.021
	اليقظة الاستراتيجية	0.245		2.355		0.020
	الذاكرة المنظمية	0.161		2.100		0.038

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. قيمة T الجدولية = (1.656) N=145

الارتجال الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي يؤثر في السيادة الاستراتيجية، وأن متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وتوظيف الموارد واليقظة الاستراتيجية والذاكرة المنظمية تؤثر وعلى المستوى الجزئي في السيادة الاستراتيجية، وبالتالي فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة).

## 2- الفرضية الرئيسة الثانية

## التباين على مستوى الجامعات

دلت نتائج تحليل التباين في التركيز على مستوى متغيرات الدراسة وعلى مستوى الجامعات المبحوثة على النتائج الآتية:

## جدول رقم (5)

التباين على مستوى متغير الارتجال الاستراتيجي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
الارتجال الاستراتيجي	بين المجموعات	4.660	0.583	8	3.166	0.003
	داخل المجموعات	25.025	0.184	136		
	المجموع	29.685	-	144		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. F<sub>(8,136)</sub> = 2.007، N = 145،

يبين الجدول (5) وجود تباين معنوي وذي دلالة إحصائية في متغير الارتجال الاستراتيجي بين الجامعات المبحوثة يمكن أن يعزى مصدره إلى اختلاف تركيز القيادات الإدارية في تلك الجامعات على متغير الارتجال الاستراتيجي في أثناء أداءها لعملها، وذلك بموجب قيمة معامل التباين الأحادي

(F) والتي بلغت (3.166) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (2.007) وبدرجات حرية (8، 136) وبمستوى دلالة محسوبة والتي بلغت قيمتها (0.003). وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الجامعات المبحوثة تتباين في ممارسات قياداتها الإدارية تبعاً لتباين تركيزها على تطبيق الارتجال الاستراتيجي في أثناء أدائها لعملها.

وللتعرف على مصدر هذا التباين وتحديد أي من الجامعات التي كانت قياداتها الإدارية وراء هذا الاختلاف تم

تطبيق الاختبارات البعدية

بطريقة أقل فرق معنوي

(Least Significant (LSD

(Difference) ، حيث تبين

من نتائج هذا الاختبار

والمذكورة في الجدول (6)

أن كافة الجامعات لديها

الأفضلية في التركيز على

الارتجال الاستراتيجي ولكن

بمستويات متفاوتة وحيث

إن أقل فرق معنوي انحصر

بين جامعة إيشق وبين

وجامعتي جهان- أربيل،

وجامعة نولج وبحسب قيم

### جدول رقم (6)

#### الاختبار البعدي للارتجال الاستراتيجي بطريقة أقل فرق معنوي

الجامعة	إيشق	جهان- أربيل	نوروز	جهان- سليمانية	كومار	المعرفة	لبنان الفرنسية	جهان- دهوك	بيان	الوسط الحسابي
إيشق	-									4.049
جهان- أربيل	0.001	-								3.570
نوروز	0.018	0.320	-							3.702
جهان- سليمانية	0.024	0.351	0.993	-						3.701
كومار	0.369	0.036	0.232	0.246	-					3.900
المعرفة	0.001	0.861	0.273	0.301	0.032	-				3.547
لبنان الفرنسية	0.037	0.257	0.857	0.856	0.320	0.221	-			3.729
جهان- دهوك	0.417	0.012	0.139	0.154	0.879	0.213	0.213	-		3.25
بيان	0.908	0.005	0.055	0.063	0.489	0.089	0.554	0.554	-	4.029

مستوى المعنوية المحسوبة للاختبار البعدي بينها والتي بلغت (0.001)، وهي أقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05)، ولتحديد أي من الجامعات الثلاث لديها الأفضلية في الارتجال الاستراتيجي فإنه يتم الرجوع إلى الأوساط الحسابية لها والتي بلغت (4.049) لجامعة إيشق و(3.570) لجامعة جهان- أربيل، و(3.547) لجامعة نولج، إذ يتبين أن الوسط الحسابي لجامعة إيشق كان أكبر من الوسط الحسابي لجامعتي جهان- أربيل ونولج وعليه فإن الأفضلية تكون لصالحها. وبذلك يمكن الاستنتاج أن القيادات الإدارية في جامعة إيشق هي من أفضل القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة في تطبيقها للارتجال الاستراتيجي في أثناء عملها، تلتها جامعتي جهان- أربيل، وجامعة نولج في حين أن باقي الجامعات في العينة تمتلك أفضلية أقل من هذه الجامعات.

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (7) عدم وجود تباين معنوي وذو دلالة إحصائية في متغير السيادة الاستراتيجية بين الجامعات المبحوثة يمكن أن يعزى مصدره إلى اختلاف تركيز القيادات الإدارية في تلك الجامعات على متغير السيادة الاستراتيجية في أثناء أدائها لعملها، وذلك بموجب قيمة معامل التباين الأحادي (F) والتي بلغت (1.516) وهي غير دالة معنوياً كونها أقل عند مقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (2.007) وبدرجات حرية (8، 136) ويؤكد ذلك أن مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت قيمتها (0.157) والتي كانت أكبر من المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05). وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الجامعات المبحوثة لا تتباين في ممارسات قياداتها الإدارية تبعاً لتباين تركيزها على تحقيق السيادة الاستراتيجية في أثناء أدائها لعملها.

وهذا ما يتطابق مع نتائج تقييم الجامعات

الخاصة الصادرة عن وزارة التعليم العالي

والبحث/ مديرية ضمان الجودة حيث لم

يحصل أي جامعة على مستوى (A).

وتأسيساً على النتائج في الفقرات (أ وب)

السابقة والمتصلة بتحليل التباين فإنه يتم

رفض فرضية الدراسة الرئيسة الثالثة والتي

تنص على أنه (يوجد تباين بين الجامعات

### جدول رقم (7)

#### التباين على مستوى متغير السيادة الاستراتيجية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F	قيمة Sig. المحسوبة
السيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	4.045	0.506	8	1.516	0.157
	داخل المجموعات	45.352	0.333	136		
	المجموع	49.397	-	144		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي،  $F_{(8,136)} = 2.007$ ،  $N = 145$

المبحوثة في تركيزها على متغيرات الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تباين بين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الارتجال الاستراتيجي وعند مستوى معنوية 0.05).

### 3- الفرضية الرئيسية الثالثة

تم تخصيص الفقرة الحالية لتحليل الفروق بين متغيرات الدراسة وذلك على وفق الاختلاف في الصفات الديموغرافية لأفراد العينة في الجامعات المبحوثة، إذ تم تحليل المقارنة بين المتوسطات (Compare Means) وذلك بتطبيق أسلوب (Independent Two sample T-Test) والذي يختص بالسمات ذات الفئتين فقط، كما تم تطبيق أسلوب (One Way ANOVA) والذي يختص بتحليل الفروق للسمات الديموغرافية والتي تتكون من ثلاث فئات وأكثر، وقد كانت نتائج التحليل كالتالي:

#### أ- المنصب (المركز الوظيفي)

جدول رقم (8)  
الفروق حسب المنصب (المركز الوظيفي)

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
الارتجال الاستراتيجي	0.762	3.060	142	0.579
السيادة الاستراتيجية	0.905		144	0.480

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

تبين من نتائج تحليل الفروق في الجدول (8) وحسب المنصب لأفراد العينة أنه لا توجد فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة والمثلة بالارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية يمكن أن نرجع مصدرها لصفة المركز الوظيفي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (0.762)، (0.905) وعلى التوالي والتي

كانت أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.060) وبدرجات حرية (2، 142). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.579)، (0.480) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين توجه أفراد العينة مهمًا اختلفت مواقعهم الوظيفية تجاه كل من الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

#### ب- التحصيل الدراسي

جدول رقم (9)  
الفروق حسب التحصيل الدراسي

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
الارتجال الاستراتيجي	7.375	3.060	142	0.001
السيادة الاستراتيجية	12.654		144	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

تبين من نتائج تحليل الفروق في الجدول (9) وحسب التحصيل الدراسي لأفراد العينة أنه توجد فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة والمثلة بالارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية يمكن أن نرجع مصدرها لصفة التحصيل الدراسي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (7.375)، (12.654)

وعلى التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.060) وبدرجات حرية (2، 142). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.001)، (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه توجد فروق بين توجه أفراد العينة باختلاف تحصيلهم الدراسي تجاه كل من الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

#### جدول رقم (10)

الاختبارات البعدية (شيفيه) للتحصيل الدراسي -  
الارتجال الاستراتيجي

الفئة	الدكتوراه	الماجستير	دبلوم عالي / بكالوريوس	الوسط الحسابي
الدكتوراه	-			4.493
الماجستير	0.001	-		3.755
دبلوم عالي / بكالوريوس	0.002	0.922	-	3.725

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

وللتعرف على مصدر الفروق تجاه متغيرات الدراسة الرئيسية فإنه تم اللجوء إلى الاختبارات البعدية وبطريقة شيفيه (Sheffe) حيث كانت نتائج هذا التحليل كالتالي:

- الفروق تجاه الارتجال الاستراتيجي: يتبين من نتائج الجدول (10) للفروق البعدية أن الفروق تعزى لفئات التحصيل الدراسي الثلاث والمثلة بكل من الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي / البكالوريوس وهي معنوية وذلك بموجب قيمة (Sig.) المحسوبة بين كل فئتين والتي

تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الجالية والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات كانت مصدراً لتلك الفروق فإنه تم اعتماد المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها والتي كانت (4.493)، (3.725)، (3.755) وعلى التوالي، وحيث إن الوسط الحسابي لفئة الدكتوراه كان أكبر من الأوساط الحسابية للفئات الأخرى فإنه يمكن الاستنتاج بأن الفروق في الارتجال الاستراتيجي سببها القيادات الإدارية من حملة شهادة الدكتوراه والتي لديها أفضلية في التعامل مع الارتجال الاستراتيجي من الفئات الأخرى لدى الجامعات المبحوثة.

#### جدول رقم (11)

الاختبارات البعدية (شيفيه) للتحصيل الدراسي -  
السيادة الاستراتيجية

الفئة	الدكتوراه	الماجستير	دبلوم عالي/ بكالوريوس	الوسط الحسابي
الدكتوراه	-			3.764
الماجستير	0.462	-		3.880
دبلوم عالي/ بكالوريوس	0.000	0.000	-	5.016

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

السيادة الاستراتيجية للقيادات الإدارية من حملة شهادة الدبلوم العالي/البكالوريوس والتي لديها أفضلية في التعامل مع السيادة الاستراتيجية من الفئات الأخرى لدى الجامعات المبحوثة.

#### ج- الفروق حسب اللقب العلمي:

تبين من نتائج تحليل الفروق في الجدول (12) وحسب اللقب العلمي لأفراد العينة الآتي:

أنه لا توجد فروق معنوية تجاه متغير الارتجال الاستراتيجي يمكن أن نرجع مصدرها لصفة اللقب العلمي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (1.381)، والتي كانت أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.436) وبدرجات حرية (4، 140). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.244)، وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين توجه أفراد العينة مهمًا اختلفت ألقابهم العلمية تجاه الارتجال الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

أنه توجد فروق معنوية تجاه متغير السيادة الاستراتيجية يمكن أن نرجع مصدرها لصفة اللقب العلمي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (8.137)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.436) وبدرجات حرية (4، 140). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه توجد فروق بين توجه أفراد العينة باختلاف ألقابهم العلمية تجاه السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

#### جدول رقم (10)

الاختبارات البعدية (شيفيه) للتحصيل الدراسي -  
الارتجال الاستراتيجي

الفئة	الدكتوراه	الماجستير	دبلوم عالي/ بكالوريوس	الوسط الحسابي
الدكتوراه	-			4.493
الماجستير	0.001	-		3.755
دبلوم عالي/ بكالوريوس	0.002	0.922	-	3.725

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

الفروق تجاه السيادة الاستراتيجية: يتبين من نتائج الجدول (11) للفروق البعدية أن الفروق تعزى لفئات التحصيل الدراسي الثلاث والممثلة بكل من الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي / البكالوريوس وهي معنوية وذلك بموجب قيمة (Sig.) المحسوبة بين كل فئتين والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الجالية والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات كانت مصدراً لتلك الفروق فإنه تم اعتماد المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها والتي كانت (3.764)، (3.880)، (5.016) وعلى التوالي، وحيث إن الوسط الحسابي لفئة الدبلوم العالي/البكالوريوس كان أكبر من الأوساط

الحسابية للفئات الأخرى فإنه يمكن الاستنتاج بأن الفروق في السيادة الاستراتيجية للقيادات الإدارية من حملة شهادة الدبلوم العالي/البكالوريوس والتي لديها أفضلية في التعامل مع السيادة الاستراتيجية من الفئات الأخرى لدى الجامعات المبحوثة.

وللتعرف على مصدر الفروق تجاه السيادة الاستراتيجية

يتبين من نتائج الجدول (13) للفروق البعدية أن الفروق تعزى لفئات اللقب العلمي الخمسة والممثلة بكل من أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد، وأخرى وهي معنوية وذلك بموجب قيمة (Sig.) المحسوبة بين كل فئتين والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الحالية والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات كانت مصدراً لتلك الفروق فإنه تم اعتماد المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها والتي كانت (3.678)، (3.820)، (3.841)، (3.848)، (5.956) وعلى التوالي،

جدول رقم (13)  
الاختبارات البعدية (شيفيه) اللقب العلمي – السيادة  
الاستراتيجية

الفئة	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	أخرى	الوسط الحسابي
أستاذ	-					3.678
أستاذ مساعد	0.949	-				3.820
مدرس	0.886	1.000	-			3.841
مدرس مساعد	0.925	1.000	1.000	-		3.848
أخرى	0.000	0.000	0.000	0.000	-	5.956

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (14)  
الفروق حسب الجنس

المتغيرات	الأوساط الحسابية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية الحرة	درجة الحرية	Sig.
الارتجال الاستراتيجي	ذكور (136) 3.741 إناث (9) 4.099	1.329	1.656	143	0.121
السيادة الاستراتيجية	ذكور (136) 3.847 إناث (9) 3.927	0.397			0.592

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (15)  
الفروق حسب العمر

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية الحرة	درجات الحرية	Sig.
الارتجال الاستراتيجي	1.231	3.907	3	0.301
السيادة الاستراتيجية	1.335		144	0.266

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

العينة مهمًا اختلقت أعمارهم تجاه كل من الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

جدول رقم (16)

الفروق حسب مدة الخدمة في المنصب الحالي

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية الحرة	درجات الحرية	Sig.
الارتجال الاستراتيجي	1.563	3.907	3	0.201
السيادة الاستراتيجية	0.519		144	0.670

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

وحيث إن الوسط الحسابي لفئة اللقب العلمي الأخرى كان أكبر من الأوساط الحسابية للفئات الأخرى فإنه يمكن الاستنتاج بأن الفروق في السيادة الاستراتيجية سببها القيادات الإدارية من ذوي اللقب العلمي الأخرى والتي لديها أفضلية في التعامل مع السيادة الاستراتيجية من الفئات الأخرى لدى الجامعات المبحوثة.

#### د- الفروق حسب الجنس

تبين من نتائج تحليل الفروق في الجدول (14) وحسب الجنس لأفراد العينة أنه لا توجد فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة والمثثلة بالارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية يمكن أن نرجع مصدرها لصفة الجنس للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، إذ تبين أن قيم (t) المحسوبة لكل متغير والتي بلغت (1.329)، (0.397) وعلى التوالي كانت أقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.656) وبدرجة حرية (143). ويدعم هذه النتائج قيم (Sig.) المحسوبة لتلك المتغيرات قد بلغت (0.121)، (0.592) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا فروق بين توجه أفراد العينة مهمًا اختلقت صفة الجنس لديهم تجاه التعامل مع كل من الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

#### هـ- الفروق حسب العمر:

تبين من نتائج تحليل الفروق في الجدول (15) وحسب صفة العمر لأفراد العينة أنه لا توجد فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة والمثثلة بالارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية يمكن أن نرجع مصدرها لصفة العمر للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (1.231)، (1.335) وعلى التوالي والتي كانت أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.907) وبدرجات حرية (3، 141). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.301)، (0.266) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين توجه أفراد العينة مهمًا اختلقت أعمارهم تجاه كل من الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

#### و- الفروق حسب مدة الخدمة في المنصب الحالي

تبين من نتائج تحليل الفروق في الجدول (16) وحسب صفة مدة الخدمة في المنصب الحالي لأفراد العينة أنه لا توجد فروق معنوية تجاه متغيرات الدراسة والمثثلة بالارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية يمكن أن نرجع مصدرها لصفة مدة الخدمة في المنصب الحالي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (1.563)، (0.519) وعلى التوالي والتي كانت أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.907) وبدرجات حرية (3، 141).

ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.201)، وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين توجه أفراد العينة مهمًا اختلفت مدة خدمتهم في المنصب الحالي تجاه كل من الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

ويلاحظ من نتائج تحليل الفروق وحسب الصفات الديموغرافية لأفراد العينة في الجامعات المبحوثة، أنه يمكن الاستنتاج بأنه مهمًا اختلفت صفاتهم الشخصية فإن تركيزهم في أثناء عملهم على كل من الارتجال الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية جاء بنفس المستويات في عدد من السمات بينما تبين وجود فروق بينهم تعود لسمات التحصيل الدراسي واللقب العلمي تجاه تلك المتغيرات.

وتأسيسًا على نتائج تحليل الفروق السابقة فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على أنه (توجد فروق معنوية لدى الجامعات المبحوثة اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للمبحوثين)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد فروق معنوية لدى الجامعات المبحوثة تجاه عدد من متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف بعض من خصائصهم الشخصية).

## المحور الرابع - الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً - الاستنتاجات

نتناول في هذه الفقرة أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وهي:

- 1- أثبتت الدراسات والبحوث أن الارتجال الاستراتيجي هو ممارسة منضبطة وقادرة على السماح للقادة بالتكيف مع التغيرات المفاجئة، مما يعني أنه ليس حادثاً أو نتيجة انفعال بل هو قرار عقلائي متعمد وليس عشوائياً أو مصادفة، وأن من يقوم به ينبغي أن يمتلك الخبرة والمهارة والثقة والمعرفة.
- 2- السيادة الاستراتيجية مفهوم حديث نسبياً وما يزال في طور التفكير والتطوير وبشكل خاص فيما يتعلق بأبعاده، وتتميز بكونها حالة حتمية وتراكمية في الوقت نفسه للمنظمات الراغبة في التنافس بقوة في السوق. وعليه تتسم المراحل التي تمر بها بأنها صعبة التشخيص والملاحظة، كون هذه المراحل تراكمية من جهة وغير منظورة من جهة أخرى، الأمر الذي يترك أثراً في المنظمة بعملية الانتقال من مرحلة لأخرى وبالشكل الذي يحقق مركز تنافسي وريادي متقدم في السوق وصولاً إلى المرتبة السيادية.
- 3- بينت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني متطلب اليقظة الاستراتيجية من قبل الجامعات المبحوثة. يستنتج من ذلك بأن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة ترى بأن اليقظة الاستراتيجية تعد من مضامين الارتجال الاستراتيجي كونها تمثل السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن الجامعة من الإصغاء المسبق أو الإزدي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها السلبية، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها.
- 4- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني متطلب الرشاقة الاستراتيجية من قبل الجامعات المبحوثة، مما يستنتج أن العينة المبحوثة تجد أن الرشاقة الاستراتيجية تعد من مضامين الارتجال الاستراتيجي وذلك لأنها تمثل قدرة إدارة الجامعة على إدراك بيئة أعمالها واعتماد السرعة والمباغته في اكتشاف واستغلال الفرص في الموقف السوقي.
- 5- تبين من نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني متطلب الهياكل الصغرى من قبل الجامعات المبحوثة، مما يستنتج أن أفراد العينة يرى بأن الهياكل الصغرى الهياكل الصغرى تعد من مضامين الارتجال الاستراتيجي كونها تتمثل في وجود قواعد بسيطة مع مستوى كبير من الحرية الفردية في الجامعات المبحوثة. وان الأعمال تنفذ وفق سياق التوجه الاستراتيجي للجامعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)، وأنها تبني ثقافة الحوار بما يساهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز الإبداع التعاوني وفق عقلية جماعية (القواعد الديموقراطية).
- 6- تبين من نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني متطلب توظيف الموارد من قبل الجامعات المبحوثة، مما يستنتج أن إدارة الجامعة تعتمد أفضل البدائل المتاحة في قراراتها

- المتعلقة بالحصول على الموارد، وأنها تتمكن من الحصول على الموارد في الوقت المناسب حتى وإن كانت غير متوافرة في الجامعة من خلال الاستعانة بالجهات الخارجية وذلك في سياق سعيها لتوظيف الموارد.
- 7- دلت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني متطلب الذاكرة المنظمية من قبل الجامعات المبحوثة، مما يستنتج بأن الذاكرة المنظمية تعد من مضامين الارتجال الاستراتيجي كونها آلية تمكن من التخزين المستمر والمعالجة للمعرفة التنظيمية لضمان التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة المنظمية.
- 8- دلت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني بُعد دوائر النفوذ من قبل الجامعات المبحوثة، مما يستنتج بأن دوائر النفوذ يعد من مضامين السيادة الاستراتيجية، وأن الجامعات المبحوثة تقوم ببناء دوائر النفوذ لتحمي نفسها من المنافسة، وتصاغ قوتها نحو الخارج لإضعاف المنافسين وتمهد لنفسها الطريق للتحركات المستقبلية وذلك في سياق تحقيق السيادة الاستراتيجية في ميدان عملها.
- 9- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني بُعد الضغط التنافسي من قبل الجامعات المبحوثة، مما يستنتج بأن الضغط التنافسي يعد من مضامين السيادة الاستراتيجية، وأن الجامعات المبحوثة تعتمد أسلوب الحركة التنافسية الموجهة خارجياً والمحددة والقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية النسبية وذلك كآلية للضغط التنافسي في سبيل تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- 10- تبين من نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وبنسب جيدة على تبني بُعد البناء التنافسي من قبل الجامعات المبحوثة، مما يستنتج بأن البناء التنافسي يعد من مضامين السيادة الاستراتيجية، وأن الجامعات المبحوثة تسعى لتحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال البناء التنافسي المستند على رسم خريطة للضغط التنافسي بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسيين في قطاع الأعمال لتحديد الأطراف التي تحتل مواقع أكثر قوة، وباحساب الضغط الذي يبذله أحد الأطراف على بقية الأطراف مما يمكن من تشخيص الأطراف الأكثر قوة في القطاع.
- 11- أشارت نتائج تحليل الارتباط أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين الارتجال الاستراتيجي وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على الارتجال الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بالسيادة الاستراتيجية لها. وعلى المستوى الجزئي تمثل اقوى علاقة الارتباط بين متطلب الرشاقة الاستراتيجية وبين السيادة الاستراتيجية.
- 12- تشير نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، حيث يستمد السيادة الاستراتيجية خصائصها وبشكل كبير من الارتجال الاستراتيجي ومتطلباته والتي اعتمدها الدراسة الحالية، مما يدل على أنه كلما ارتكزت الجامعات المبحوثة على توظيف الارتجال الاستراتيجي في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات تحقيق السيادة الاستراتيجية لها.
- 13- تبين من نتائج التحليل الوصفي أن متطلب الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة أقل توافراً، في حين تشير نتائج الانحدار إلى أن السيادة الاستراتيجية يستمد أبعادها من الرشاقة الاستراتيجية بنسبة جيدة، فكانت الرشاقة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في السيادة الاستراتيجية وهذا ما يفسر قيام القيادة الإدارية في هذه الجامعات باستغلال مؤشرات الرشاقة الاستراتيجية بكفاءة.
- 14- تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن متطلب الهياكل الصغرى الأكثر توافراً في الجامعات المبحوثة وبنسبة جيدة، في حين تشير نتائج الانحدار إلى أنه تم استبعاد الهياكل الصغرى لأنه لا يوجد له تأثير في السيادة الاستراتيجية، وهذا ما يفسر عدم استغلال هذا المتطلب بالشكل المطلوب من قبل إدارة الجامعات المبحوثة.
- 15- تعد القيادات الإدارية في جامعة إيشك من أفضل القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة في تطبيقها للارتجال الاستراتيجي في أثناء عملها، تلمها جامعتي جهان- أربيل، ونولج في حين أن باقي الجامعات في العينة تمتلك أفضلية أقل من هذه الجامعات. وقد يرجع السبب إلى تمتع القادة بالحرية في تأدية الأعمال المنوطة بهم، وأن الإجراءات

- 16- التنظيمية المرنة والهياكل المسطحة في هذه الجامعات تساعد على سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية، وتبني إدارة هذه الجامعات لثقافة الحوار يساهم في تعزيز التماسك الاجتماعي وزيادة ثقة القادة بقدراتهم الابتغاعية. تبين من نتائج تحليل التباين انه لا يوجد تباين بين الجامعات المبحوثة فيما يخص تحقيق السيادة الاستراتيجية، وهذا ما يتطابق مع نتائج التقييم الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للإقليم للعام الدراسي 2017 – 2018 حيث لم تحصل أية جامعة على المرتبة السيادة وإنما هناك تفاوت في مستويات التقييم بين الجامعات الخاصة. وقد يرجع السبب إلى مركزية خطة القبول التي تعد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الإقليم، وبالتالي فإن أعداد المقبولين (الحصة السوقية) في كل جامعة موزعة من قبل الوزارة بحسب معايير ثابتة ومعممة على جميع الجامعات، وعليه فإن الحصة السوقية لكل جامعة (على وفق ضوابط الوزارة) لا بد وانه تنسجم مع إمكانيات وقدرات الجامعة.
- 17- تبين أنه مهمًا اختلفت الصفات الشخصية للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة فإن تركيزهم أثناء عملهم على كل من الارتجال الاستراتيجي، التعاون الاستراتيجي، نضج إدارة المعرفة، والسيادة الاستراتيجية جاء بنفس المستويات في عدد من السمات التي تناولتها الدراسة، بينما تبين وجود فروق بينهم تعود لسمات التحصيل الدراسي واللقب العلمي تجاه تلك المتغيرات. ويرى الباحث أن ذلك يعد منطقيًا بسبب الارتباط والتلازم العالي بين تلك المتغيرات وخاصيتي التحصيل الدراسي واللقب العلمي حيث تعتمد كفاءة وفاعلية تلك المتغيرات على هذه الخاصيتين بشكل أكثر.

#### ثانيًا - المقترحات:

تم تخصيص هذه الفقرة لتدوين مقترحات الدراسة وهي:

- 1- في ظل عالم تضطرد فيه معدلات التغيير على نحو مثير تكون السيادة الاستراتيجية مطلوبة للمنظمات بشكل عام والجامعات الأهلية عينة الدراسة بشكل خاص من أجل البقاء والاستمرار، ومن أهم مستلزمات المرتبة السيادة في السوق توفر متطلبات الارتجال الاستراتيجي.
- 2- ضرورة دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بالارتجال الاستراتيجي، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المنظمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- 3- ضرورة أن تراقب إدارة الجامعات المبحوثة أنشطة المنافسين للتعرف على قدراتهم واستراتيجياتهم التنافسية، وتعتمد على آليات الإنذار المبكر في فتح المنافذ الاستباقية لاكتشاف الفرص البيئية واستغلالها وسرعة التصدي للمخاطر والتقليل من أثارها السلبية وذلك في إطار مضامين اليقظة الاستراتيجية لها.
- 4- تقترح الدراسة أن تعمل إدارة الجامعات المبحوثة على إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية، وإعادة النظر بطرق تنوع الخيارات الاستراتيجية الحالية والتي تعتمد عليها الجامعات المبحوثة في تطبيق الارتجال الاستراتيجي وبما يضمن لها المرونة في سرعة مواجهة التغيرات البيئية واعتماد ذلك كرشاقة استراتيجية لها.
- 5- أن تحرص إدارة الجامعات المبحوثة على أن يكون تميزها من خلال التركيز على برامج تلبى متطلبات المجتمع الذي تقدم خدماتها له ويمكن اعتماد إجراءات تنظيمية تساعد على سرعة الاستجابة لتلك المتطلبات.
- 6- تقترح الدراسة للجامعات المبحوثة الاعتماد على أفضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الموارد، والعمل على ترسيخ الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي تواجهها، والعمل على إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة وذلك في إطار تفعيل متطلب توظيف الموارد.
- 7- ضرورة أن تعمل القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة على توجيه الاهتمام المناسب بمتطلب الذاكرة المنظمة وذلك من خلال اعتماد قواعد البيانات لخزن المعلومات والاستفادة منها لاحقاً والسماح للتدريسيين الوصول إليها مع الحفاظ بالقدر الكافي للمعلومات والمعارف في أنظمة الجامعة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
- 8- ضرورة أن تعمل القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة على توجيه الاهتمام المناسب بمتطلب الهياكل

- الصغرى وذلك لتحسين العلاقة بين الهياكل الصغرى والسيادة الاستراتيجية، ويتم من خلال تحسين مستويات الحرية الفردية للعاملين لديها وتمكينهم لاعتماد جدول أنشطتهم ذاتياً وبما يتوافق مع قدراتهم في تحمل المسئوليات الناتجة عن ذلك.
- 9- على الجامعات المبحوثة أن تعمل على تقديم حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية المتميزة والتي تمكنها من قيادة سوق العمل بما توفره من مهارات وقدرات تتفوق بها على الجامعات الإقليمية والمحلية وذلك ضمن إطار توسيع دائرة نفوذها لتحقيق السيادة الاستراتيجية.
- 10- تقترح الدراسة للجامعات المبحوثة الاستفادة من مستويات الضغط التنافسي الموجود وذلك بالتركيز على حركية مستمرة ومستندة على العديد من القدرات التي تدعم خدماتها التعليمية باعتبارها رد الفعل المناسب على تحركات المنافسين المضادة.
- 11- تقترح الدراسة للجامعات المبحوثة الاستفادة من نقاط قوتها في البناء التنافسي وذلك بالاستناد على إنشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تفادياً للتنافس المدمر، والسعي إلى التعرف على أهداف الجامعات المنافسة لمعرفة توجهاتهم الاستراتيجية، والقيام بدراسة الموقف السوقي لهم من خلال معرفة الصورة الذهنية عن كل منافس لدى زبائنه، ومن ثم العمل على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات والوصول إلى المرتبة السيادية.
- 12- تقترح الدراسة للجامعات المبحوثة استغلال علاقات الترابط والأثر الإيجابي الموجود بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية من جهة وبين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية من جهة أخرى، وذلك عن طريق توظيف متطلبات الارتجال الاستراتيجي والاستفادة من علاقات التعاون الموجود بين الجامعات والمؤسسات الأخرى بما يساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية للجامعة.
- 13- الاستفادة من علاقة الترابط والأثر الإيجابي بين الارتجال الاستراتيجي وبين التعاون الاستراتيجي، وذلك من خلال توظيف متطلبات الارتجال الاستراتيجي بما يعزز التعاون الموجود بين الجامعات والمؤسسات الأخرى في مجالاته المختلفة.
- 14- تقترح الدراسة على الجامعات المبحوثة استغلال متطلب الرشاقة الاستراتيجية كنقطة قوة بعدّها أكثر المتطلبات تأثيراً في السيادة الاستراتيجية، والتركيز أكثر في المتطلبات الأخرى خاصة الهياكل الصغرى لتفعيل تأثيرها في السيادة الاستراتيجية.
- 15- لتحسين مستويات العلاقة بين الهياكل الصغرى والسيادة الاستراتيجية لابد من أن تقوم القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة بوضع قواعد تنظيمية صريحة لجميع المهام في الجامعة وإعطاء الحرية لرؤساء الأقسام في تأدية الأعمال المنوطة بهم، وتبني ثقافة الحوار بما يساهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز الإبداع التعاوني وفق عقلية جماعية (القواعد الديمقراطية).
- 16- تقترح الدراسة على كل من جامعة تيشك، وجمهان - أربيل، ونولج استغلال تباينهم في تبني الارتجال الاستراتيجي كونها تؤثر بشكل مباشر في التعاون الاستراتيجي وتحقيق السيادة الاستراتيجية.
- 17- تقترح الدراسة على الجامعات المبحوثة إناطة الوظائف القيادية بأشخاص ذوي الشهادة والألقاب العلمية، لما لها من تأثير مباشر في تأدية أعمالهم تبعاً للخبرة والمعرفة التي يتمتعون بها.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الموسوي، هاشم مهدي هاشم. (2014). "توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- مصطفى، إيمان بشير محمد. (2010). "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الموصل، العراق.

### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu Bakar Hatimah; Mahmood Rosli and Ismail Nik Nor Hasimah. (2015). "Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia", *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 9, pp. 207-214.
- Al-Zu'bi, Hasan Al-Zu'bi. (2017). "Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy", *International Business Management* 11 (6), pp. 1240-1245.
- Braun, T. and Martz, B. (2007). *Business Continuity Preparedness and Mindfulness State of Mind*, Amcis Proceedings paper 302.
- Clar, G.; Acheson, H.; Hafener-Zemmermann, S.; Sautter, B.; Bucezek, M. and Allan, J. (2008). *Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling Better RTDI Policy—making Europe's Regions*, Steinbei Edition, Stuttgart/Berlin.
- Cunha, Miguel Pina e.; Cunha, Joao Vieira da. (2006). Towards a Complexity Theory of Strategy, *Management Decision*, Vol. 44, No. 7, pp. 839-850.
- Cunha, Miguel Pina e.; Cunha, Joao Vieira da and Kamoche, K. (1999). "Organizational Improvisation: What, When, How and Why?", *International Journal of Management Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 299–341.
- Damen Ger A.; Dubel Jeroen and Strikwerda Hans. (2009). "*Strategic Supremacy in a Network Economy*", The Anniversary Edition, Nolan, Norton & Co., [www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com).
- Darwina, Arshad; Razalli Rizal; Julienti Lily; Ahmad Hartini and Mahmood Rosli. (2015). "Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations", *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 24, pp. 105-112.
- Davis, Jason P.; Eisenhardt, Kathleen M. and Bingham, Christopher B. (2007). *Complexity Theory, Market Dynamism and the Strategy of Simple Rules*, working paper, Stanford University, Stanford, CA.
- Day, George S. (1997). "Strategies for Surviving a Shakeout", *Harvard Business Review*, 75 (2), pp. 92-102.
- Depperu, Donatella and Cerrato, Daniele. (2005). *Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures*, Working Paper No. 32, Dipartimento Scienze Sociali - Sezione Economia Aziendale, Universita Cattolica Del Sacro Cuore, Piacenza.
- Doz, Y. and Kosonen, M. (2010). "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning*, 43, pp. 370-382. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.006.

- D’Aveni, R. (2001). *Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence*. New York: The Free Press.
- D’Aveni, Richard. (2004a). “Corporate Spheres of Influence”, *MIT Sloan Management Review*, 45, (4), pp. 38-46.
- D’Aveni, Richard. (2004b). “The Balance of Power”, *MIT Sloan Management Review*, Summer, available on-line at: <http://web.mit.edu/smr/issue/2004/summer/15/10/>.
- Falkheimer, Jesper and Sandberg Katarina Gentzel. (2018). “The Art of Strategic Improvisation: A Professional Concept for Contemporary Communication Managers”, *Journal of Communication Management*, Vol. 22 Issue: 2, pp.253-258, <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2018-0020>.
- Ibrahim, Najafi Auwalu, Mahmood, Rosli and Bakar, Muhammad Shukri, (2016b), “Linking Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-efficacy to Corporate Entrepreneurship in Nigerian Higher Education Institutions (HEIs)”, *Management Science Letters*, 6, pp. 745–752.
- Ibrahim, Najafi Auwalu; Mahmood, Rosli and Bakar, Muhammad Shukri. (2016a). “Leaders’ Characteristics and Higher Education Institutions Performance: The Indirect Effect of Corporate Entrepreneurship and Organizational Culture”, *International Journal of Management Research & Review*, Vol. 6/Issue 9/Article No-7, 1182-1194.
- Kamoche, Ken and Cunha, Miguel Pina e. (2001). “Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation”, *Organization Studies*, pp. 733–764.
- Kotzé, J. G. (2003). “Strategic Supremacy in the Hypercompetitive 21<sup>st</sup> Century”, *SAJEMS NS*. Vol. 6, No. 1, pp. 99-117.
- Levallet, Nadège and Chan, Yolande E. (2016). “IT Capabilities and Strategic Improvisation: A Multi-method Investigation”, *22<sup>nd</sup> Americas Conference on Information Systems*, San Diego.
- Marren, Patrick. (2008). “Strategic Improvisation”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, Iss 6, pp. 59–61.
- McDowell, Don. (2009). *Strategic Intelligence: A Hand Book for Practitioners’ Managers and Users*. United States of America, Scarecrow Press, Inc.
- Moorman, C. and Miner, A. S. (1998a). “The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development,” *Journal of Mark.*, Vol. 62, No. 3, pp. 1–20.
- Moorman, C. and Miner, A. S. (1998b). “Organizational Improvisation and Organizational Memory”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4 (Oct.), pp. 698-723.
- Odman, Alexander and Molneryd, Simon. (2011). *How to Know Where To Go, Without Knowing Where You are Heading: How is a Company Agile?*. Master of Science in Management, School of Business, Economic and Law, University of Gothenburg.
- Perry, L. T. (1991). “Strategic Improvisation: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert”, *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 1, pp. 51 – 64.
- Santala, M. (2009). *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting* (Master Thesis). Retrieved from [epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12159/hse\\_ethesis\\_12159.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12159/hse_ethesis_12159.pdf).
- Strikwerda, Hans. (2002). *Strategic Supremacy Operational Excellence is Not Sufficient; Your Firm Needs a Power Strategy*. Nolan, Norton & Co.
- Strikwerda, J. and Rijnders, D. (2005). “Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone2” In M. A. Crew and P. R. Kleindorfer (Eds.), *Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.

- Vera, D. and Crossan, M. (2007). "Reconciling Learning Paradoxes Through Improvisation," In: ***International Conference on Organizational Learning***, No. 519, pp. 992–1013.
- Weick, K. E. (1998). "Introductory Essay-improvisation as a Mindset for Organizational Analysis," ***Organization Science***, (9:5), pp. 543–555.
- Weldon, E. (2003). ***The Nimble Manager: Using Strategic Improvisation to Become Fast and Flexible: An IMD Action Guide***, IMD International.
- Zee, Han van der and Strikwerda, Hans. (2003). ***How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty***. Copyright Nolan, Norton & Co, [www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com).
- Zheng, Yingqin; Venters, Will and Cornford, Tony. (2011). "Collective Agility, Paradox and Organizational Improvisation: The Development of a Particle Physics Grid", ***Information Systems Journal***, 21 (4), pp. 303-333.
- Zucchini, Leon and Kretschmer, Tobias. (2011). "Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Rivals", ***Conference Druid on Innovation, Strategy and Structure, Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School***, Denmark, June, pp. 15-17.

## الملحق (1)

### م / استمارة الاستبانة

#### الجزء الأول

#### معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

- الجامعة:
- المنصب (المركز الوظيفي):
- التحصيل الدراسي: دكتوراه ( )، ماجستير ( )، دبلوم عالي/ بكالوريوس ( )
- اللقب العلمي: أستاذ ( )، أستاذ مساعد ( )، مدرس ( )، مدرس مساعد ( )، أخرى ( )
- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- العمر: 30 سنة فأقل ( )، 31-40 سنة ( )، 41-50 سنة ( )، 51 سنة فأكثر ( )
- مدة الخدمة في المنصب الحالي: 5 سنوات فأقل ( )، 6-10 سنوات ( )، 11-15 سنة ( )، 16 سنة فأكثر ( )

#### الجزء الثاني - متغيرات الدراسة

أولاً: الارتجال الاستراتيجي *Strategic Improvisation*: وقد تم اعتماد المتطلبات الآتية لقياس الارتجال الاستراتيجي:

#### 1- اليقظة الاستراتيجية *Strategic Vigilance*:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
	تركز إدارة الجامعة على المستفيدين (الطلبة) في تطوير خدماتها التعليمية.					
	تدرس إدارة الجامعة عروض المستثمرين المتعلقة بالخدمات التعليمية الجديدة بدقة.					
	تقوم إدارة الجامعة بجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها للاستفادة منها في صنع القرارات.					
	تراقب إدارة الجامعة أنشطة المنافسين للتعرف على قدراتهم واستراتيجياتهم التنافسية.					
	تدرك إدارة الجامعة مختلف التغيرات المرتبطة بالتعليم التي يمكن أن تحدث في المجتمع المحلي.					
	تأخذ إدارة الجامعة الوضع الاقتصادي والمالي للمجتمع المحلي بنظر الاعتبار عند تسعير خدماتها التعليمية.					

#### 2- الرشاقة الاستراتيجية *Strategic Agility*:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
	تهتم إدارة الجامعة بمواجهة التحديات البيئية ذات الآثار المباشرة في أنشطتها.					
	تفهم إدارة الجامعة سلوكيات المستفيدين (الطلبة) واحتياجاتهم لضمان تحقيق السبق الاستراتيجي.					
	تسعى إدارة الجامعة إلى إشراك عاملها في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.					
	تعمل إدارة الجامعة على إعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية.					
	توزع إدارة الجامعة مواردها على وفق ما تضعه من خيارات استراتيجية.					

#### 3- الهياكل الصغرى *Minimal Structures*:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
	تنفذ إدارة الجامعة الأعمال وفق سياق التوجه الاستراتيجي للجامعة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم).					
	تعطي إدارة الجامعة الحرية لرؤساء الأقسام في تأدية الأعمال المنوطة بهم.					
	تساعد الإجراءات التنظيمية في الجامعة على سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.					
	تتبنى إدارة الجامعة ثقافة الحوار بما يساهم في زيادة الثقة والتماسك الاجتماعي في تعزيز الإبداع التعاوني وفق عقلية جماعية (القواعد الديمقراطية).					
	تضع الإدارة قواعد تنظيمية صريحة لجمع المهام في الجامعة.					
	تحرص إدارة الجامعة أن تتميز خططها وبرامجها بالمرونة لتلبية متطلبات المجتمع والمستفيدين.					

#### 4- توظيف الموارد Bricolage:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تعتمد إدارة الجامعة أفضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الموارد.					
	تعمل إدارة الجامعة على تسخير الموارد المتوافرة لحل المشكلات التي تواجهها.					
	تتمكن إدارة الجامعة من الحصول على الموارد في الوقت المناسب حتى وان كانت غير متوافرة في الجامعة من خلال الاستعانة بالجهات الخارجية.					
	تعمل إدارة الجامعة على إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة.					
	لدى إدارة الجامعة مرونة عالية في مناقلة الموارد إلى الأنشطة التي تضيف قيمة إلى الجامعة.					

#### 5- الذاكرة التنظيمية Organizational Memory:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تعتمد الجامعة قواعد البيانات لخزن المعلومات والاستفادة منها لاحقاً.					
	تسمح إدارة الجامعة بالوصول إلى قاعدة بياناتها ووثائقها من خلال شبكات الإنترنت أو غيرها.					
	يتمكن كافة التدريسيين من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالجامعة.					
	أنظمة تداول المعلومات والمعرفة المعمول بها في الجامعة تمكنها من أداء الأعمال بأقل الأخطاء.					
	المعلومات والمعارف المخزونة في أنظمة الجامعة كافية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.					
	تقوم إدارة الجامعة وبشكل مستمر بتقييم نظم المعلومات وتحديثها باعتماد آليات أو تقنيات جديدة.					

ثانياً: **السيادة الاستراتيجية Strategic Supremacy**: وقد تم اعتماد الأبعاد الفرعية الآتية:

#### 1- دائرة النفوذ The sphere of Influence:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تقوم الجامعة بقيادة السوق عن طريق وضع قواعد اللعبة من خلال الخدمات والأسعار في القطاع الذي تعمل فيها.					
	تستطيع إدارة الجامعة توجيه خدماتها إلى مناطق أخرى في البلاد لجذب زبائن جدد.					
	تقدم إدارة الجامعة حزمة من الخدمات تجعلها رائدة في سوق العمل.					
	تستطيع إدارة الجامعة الاستفادة من الرؤى وتحولها إلى طرق لخلق المزيد من القيمة.					
	يعمل في الجامعة أساتذة ذوي القاب علمية عالية مما يجعلها متميزة عن باقي الجامعات المنافسة.					
	تؤكد إدارة الجامعة على الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العلمية يميزها عن الجامعات المنافسة.					

#### 2- الضغط التنافسي Competitive Compression:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تقدم إدارة الجامعة خدمات تعليمية جديدة باستمرار.					
	تحاول إدارة الجامعة تقديم خدماتها التعليمية بتكلفة مناسبة.					
	تتابع إدارة الجامعة وبدراية تامة تحركات الجامعات المنافسة.					
	تستجيب إدارة الجامعة لمتطلبات السوق بأسرع وقت ممكن.					
	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على الرد على تحركات المنافسين في مجال التعليم.					

#### 3- البناء التنافسي Competitive Configuration:

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تسعى إدارة الجامعة إلى التعرف على أهداف الجامعات المنافسة سعياً لمعرفة توجهاتهم الاستراتيجية.					
	تقوم إدارة الجامعة بدراسة الموقف السوقي للجامعات المنافسة وتحليل قدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصص السوقية لكل منهم.					
	تقوم إدارة الجامعة بدراسة الموقف السوقي للجامعات المنافسة من خلال معرفة الصورة الذهنية عن كل منافس لدى زبائنه.					
	تسعى إدارة الجامعة على إنشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تفاديًا للتنافس المدمر.					
	تعمل إدارة الجامعة على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.					
	تخدم إدارة الجامعة زبائنها وتسعى إلى دراسة متطلباتهم.					

## الملحق (2)

التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى المؤسسات قيد الدراسة (n= 145)  
أولاً: الارتجال الاستراتيجي:

## 1- اليقظة الاستراتيجية

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	15.9	23	62.8	91	15.2	22	4.8	7	1.4	2	0.784	3.87	0.77
X2	12.4	18	52.4	76	32.4	47	2.8	4	-	-	0.705	3.74	0.75
X3	11.0	16	58.6	85	22.8	33	7.6	11	-	-	0.757	3.73	0.75
X4	18.6	27	54.5	79	22.1	32	4.8	7	-	-	0.766	3.87	0.77
X5	13.8	20	57.2	83	24.8	36	4.1	6	-	-	0.720	3.81	0.76
X6	22.1	32	51.7	75	18.6	27	6.2	9	1.4	2	0.876	3.87	0.77
المعدل	15.6		56.2		22.7		5.1		0.5		0.768	3.82	0.76
المؤشر الكلي	71.8		22.7		5.5								

## 2- الرشاقة الاستراتيجية.

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X7	13.1	19	57.2	83	25.5	37	4.1	6	-	-	0.716	3.79	0.76
X8	13.1	19	66.2	96	17.9	26	2.8	4	-	-	0.643	3.90	0.78
X9	13.8	20	47.6	69	26.2	38	9.7	14	2.8	4	0.938	3.60	0.72
X10	7.6	11	53.1	77	33.1	48	5.5	8	.7	1	0.738	3.61	0.72
X11	13.8	20	54.5	79	25.5	37	5.5	8	.7	1	0.786	3.75	0.75
المعدل	12.3		55.7		25.6		5.5		0.8		0.764	3.73	0.75
المؤشر الكلي	68.0		25.6		6.4								

## 3- الهياكل الصغرى.

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X12	23.4	34	58.6	85	13.8	20	4.1	6	-	-	0.736	4.01	0.80
X13	18.6	27	53.1	77	19.3	28	5.5	8	3.4	5	0.931	3.78	0.76
X14	21.4	31	57.2	83	17.9	26	2.8	4	.7	1	0.753	3.96	0.79
X15	10.3	15	55.2	80	26.2	38	6.2	9	2.1	3	0.828	3.66	0.73
X16	10.3	15	61.4	89	20.7	30	6.2	9	1.4	2	0.784	3.73	0.75
X17	15.2	22	57.9	84	20.7	30	5.5	8	.7	1	0.782	3.81	0.76
المعدل	16.5		57.2		19.8		5.1		1.7		0.802	3.83	0.77
المؤشر الكلي	73.8		19.8		6.4								

## 4- توظيف الموارد.

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X18	15.2	22	59.3	86	23.4	34	2.1	3	-	-	0.676	3.88	0.78
X19	13.8	20	60.7	88	22.1	32	3.4	5	-	-	0.691	3.85	0.77
X20	8.3	12	51.7	75	33.1	48	5.5	8	1.4	2	0.776	3.60	0.72
X21	12.4	18	50.3	73	32.4	47	4.8	7	-	-	0.747	3.70	0.74
X22	15.9	23	55.2	80	22.1	32	6.9	10	-	-	0.787	3.80	0.76
المعدل	13.1		55.4		26.6		4.5		0.3		0.735	3.77	0.75
المؤشر الكلي	68.6		26.6		4.8								

5- الذاكرة المنظمية.

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X23	22.1	32	60.7	88	12.4	18	3.4	5	3.99	0.782	0.80
X24	15.9	23	38.6	56	36.6	53	7.6	11	3.60	0.893	0.72
X25	12.4	18	44.1	64	28.3	41	13.8	20	3.52	0.929	0.70
X26	11.0	16	49.7	72	32.4	47	5.5	8	3.63	0.806	0.73
X27	11.7	17	44.8	65	33.8	49	8.3	12	3.57	0.856	0.71
X28	15.9	23	52.4	76	23.4	34	7.6	11	3.75	0.838	0.75
المعدل	14.8		48.4		27.8		7.7		3.68	0.851	0.74
المؤشر الكلي	63.2		27.8		9.0						

ثانياً: السيادة الاستراتيجية

1- بُعد دائرة النفوذ.

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y74	10.3	15	42.8	62	35.9	52	9.7	14	3.51	0.859	0.70
Y75	14.5	21	40.0	58	36.6	53	7.6	11	3.59	0.879	0.72
Y76	15.2	22	48.3	70	23.4	34	12.4	18	3.65	0.909	0.73
Y77	11.0	16	57.9	84	26.2	38	4.8	7	3.75	0.712	0.75
Y78	15.9	23	53.1	77	25.5	37	4.8	7	3.79	0.792	0.76
Y79	28.3	41	55.2	80	13.8	20	2.8	4	4.09	0.726	0.82
المعدل	15.9		49.6		26.9		7.0		3.73	0.813	0.75
المؤشر الكلي	65.4		26.9		7.7						

2- بُعد الضغط التنافسي.

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y80	22.8	33	57.2	83	18.6	27	1.4	2	4.01	0.687	0.80
Y81	20.7	30	62.1	90	14.5	21	2.8	4	4.01	0.682	0.80
Y82	15.9	23	64.1	93	17.2	25	2.8	4	3.93	0.663	0.79
Y83	17.9	26	51.0	74	22.1	32	7.6	11	3.77	0.882	0.75
Y84	17.9	26	53.1	77	24.1	35	4.8	7	3.84	0.770	0.77
المعدل	19.0		57.5		19.3		3.9		3.91	0.737	0.78
المؤشر الكلي	76.5		19.3		4.2						

3- بُعد البناء التنافسي.

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y85	17.9	26	58.6	85	19.3	28	4.1	6	3.90	0.730	0.78
Y86	15.9	23	56.6	82	23.4	34	4.1	6	3.84	0.733	0.77
Y87	15.2	22	50.3	73	29.7	43	4.8	7	3.76	0.766	0.75
Y88	20.7	30	39.3	57	30.3	44	8.3	12	3.70	0.938	0.74
Y89	16.6	24	60.7	88	20.7	30	2.1	3	3.92	0.672	0.78
Y90	25.5	37	54.5	79	17.9	26	1.4	2	4.03	0.745	0.81
المعدل	18.6		53.3		23.6		4.1		3.86	0.764	0.77
المؤشر الكلي	72.0		23.6		4.5						

## **The Role of Strategic Improvisation in the Achievement of Strategic Supremacy: An Exploratory Study of the Administrative Leaders' Views in a Sample of Private Universities in the Kurdistan Region**

**Mahmood Mohammed Ameen Al-Bashqaly**

Lecturer, PHD Student

Collage of Administration and Economics

University of Duhok, Duhok, Iraq

**Dr. Hikmat Rasheed Sultan**

Asistance Professor

Collage of Administration and Economics

University of Duhok, Duhok, Iraq

### **ABSTRACT**

This paper aims at identifying the role of strategic improvisation (through its requirements of strategic alertness, strategic agility, minimal structures, Bricolage, and organizational memory) in the achievement of strategic supremacy (through its dimensions of sphere of influence, competitive compression, and competitive configuration. In light of this aim, the research problem is summarized in three questions: what is the level of adoption of the strategic improvisation requirements by the leaders in the universities considered? What is the level of the availability of strategic supremacy in the universities considered? Is there a significant correlation and effect between strategic improvisation and strategic supremacy in the universities considered?

As a mechanism for this research in achieving its aims, four main hypotheses were developed. This study is based on the inductive approach. The data was collected through a questionnaire that was sent to a random sample of 200 individuals representing the leadership level in the universities considered. 145 questionnaires were returned with a response rate of 72.5%. The data was statistically dealt with by using the statistical package (SPSS: V. 22). The results show that there is a significant correlation between strategic improvisation and strategic supremacy at the aggregate level of the respondent sample; and strategic improvisation effects significantly on strategic supremacy at the aggregate level of the respondent sample. The universities considered vary in terms of their adoption of strategic improvisation. Finally, the study provides a number of recommendations.

**Key words:** *strategic improvisation, strategic alertness, strategic agility, minimal structures, Bricolage, organizational memory, strategic supremacy.*