



# **الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل**

**إعداد**

**د/ أمل عارف العردان**

**أستاذ مساعد بقسم التربية - كلية التربية –**

**جامعة حائل**

## الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل

أمل عارف العردان

بقسم التربية، كلية التربية، جامعة حائل.

البريد الإلكتروني: [aalardan@hotmail.com](mailto:aalardan@hotmail.com)

المستخلص :

استهدف البحث الحالي التعرف على العلاقة الارتباطية بين الارتجال الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل والرسوخ الوظيفي من وجهة نظرهم ، واستخدم البحث المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة كمصدر لجمع البيانات الخاصة بقياس متغيري البحث، وتم توزيع (45) استبانة ، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ( الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية -SPSS) وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث هو وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والرسوخ الوظيفي على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية ما بين (0.333 – 0.830) وجميعها دالة احصائياً، وهذا يدل على أن للارتجال الاستراتيجي دور هام وفاعل في سعي الجامعات نحو تعزيز مقدراتها و تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تطوير قدراتها التنافسية بمناخ تنظيمي مستقر .

الكلمات المفتاحية : الارتجال الاستراتيجي، الرسوخ الوظيفي ، جامعة حائل.



---

## **Strategic improvisation and its relationship to Job Embeddedness of academic leaders at the University of Hail**

**Amal Arif Alardan**

Department of Education - College of Education - University of Hail

Email: aalardan@hotmail.com

**Abstract:**

The current research aims to identify the relationship between the strategic improvisation of academic leaders at the University of Hail and Job Embeddedness from the leaders' point of view, using the descriptive approach and the questionnaire as a source of data collection to measure performance. The questionnaires were applied to (45) respondents, and the statistical analysis was done using the (SPSS) program. One of the most important results of the research is that proved a positive correlation between the strategic improvisation of academic leaders and Job Embeddedness at the level of dimensions and the overall score, and the values of the correlation coefficients were at the level of dimensions and sum, It was between (0.333 - 0.830), all of which are statistically significant, and this indicates that strategic improvisation has an important and effective role in universities' endeavors to enhance their capabilities and achieve their strategic goals, and work to develop their competitive capabilities in a stable organizational climate.

*Keywords:* strategic improvisation, Job Embeddedness, Hail University.

## الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل

## مقدمة :

يُعد التعليم الجامعي من الركائز الأساسية التي تسهم في التنمية الشاملة للفرد والمجتمع، حيث أن نجاح الجامعة يتوقف على استجابتها الفعالة للعديد من التحديات والمتغيرات وفي مقدمتها العولمة، والمنافسة العالمية و الوعي بالمتغيرات والمستجدات على الساحة العالمية والمحلية، وتتبوأ القيادات مكانة أكبر في المنظومة البشرية العاملة، لما لها من تأثير حيث تسهم بدور فاعل في تحديد استراتيجية الجامعة ورسم سياستها، واتخاذ القرارات المختلفة في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف والتطلعات.

وكلما كانت القيادات الأكاديمية أكثر تأهيلاً فهذا أذى لأن تكون أكثر فعالية، حيث تعد عنصرًا رئيسيًا في نجاح المنظمات حيث يرتبط تحقيق أهداف الجامعة ارتباطًا وثيقًا بالكفاءة الإدارية والأكاديمية. (آل حمود، 2022، 105)

وفي ظل التحديات المعاصرة التي يفوق فيها التحول الخارجي سرعة الأداء الإداري، أصبح الارتجال ضرورة من ضرورات البقاء والريادة والتنافسية (العززي والساعدي، 2007، ص130)

فالتأقلم مع جو العمل وطبيعة العمل وشدة الإيقاع لكي تُنجز الأعمال خلق مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراعات والتردد والشك في القدرة على إنجاز العمل. (الزهراني، 2022، ص 3:4)

لذا يعتمد نجاح أي مؤسسة على دعم وتوجيه المرؤوسين من خلال قيادات مؤهلة لحل المشكلات بشكل استباقي وطرح الأفكار والمعلومات حول المشكلات التنظيمية بشكل ابتكاري حتى يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل معها. (الضويان والسعيد، 2022، ص 601)

ويتعرض التعليم الجامعي إلى الكثير من الضغوط والتحديات الأمر الذي يحتم على القيادات الأكاديمية القائمين على إدارته في جميع أنحاء العالم التعامل الفعال السريع والذي معها بعيدا عن الثقافة البيروقراطية (Ibrahim ، 20118)

فعندما يرتجل القادة - لا سيما في سياقات الأزمات - يدعم ذلك التوازن المؤسسي، وعليه يعد الارتجال الاستراتيجي أحد أهم أدوات صنع القرار للخروج من الأزمات والتعامل مع التحديات (Tabesh ، 2020)

حيث يدعم الارتجال الاستراتيجي المنافسة والازدهار في البيئات الديناميكية، من خلال تحديد الفرص وتقييمها بسرعة والوصول إلى المعلومات المناسبة في الوقت الفعلي وتبسيط الإجراءات الروتينية لتلبية الاحتياجات والتكيف مع البيئة مما يسهم في التغلب على الظروف المضطربة، وإعادة تشكيل الهياكل الإدارية، وتمكين القدرات والموارد، مما يمنع الفوضى و الوقوع ضحية للضغوط المحيطة (Hughes، 2020، p1030)

الأمر الذي يدعم الاستقرار وجودة العمل والتوجه الريادي والتنافسي والتطوري للجامعات حتى في ظل التوتر والأزمات و الصدمات أثناء العمل والذي يشار له ضمناً بالرسوخ الوظيفي (البردان، 2021، ص151) وقد جاء البحث الحالي مهتماً بدراسة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي و الرسوخ الوظيفي في جامعة حائل ودور هذه العلاقة في تعزيز مكانة جامعة حائل على المستوى الوطني والعالمي .

## مشكلة البحث :

تواجه الجامعات ومن ضمنها جامعة حائل والتي حققت مراكز متقدمة في تصنيف التايمز العالمي ٢٠٢٢، حيث حلت في المرتبة 351-400 ضمن أفضل جامعات العالم، وفي المرتبة (9) عربياً، وال (5) على مستوى الجامعات السعودية في تصنيف التايمز للجامعات، للعام 2023، والتي يتواصل بها العمل بهدف التميز في جميع المجالات الأكاديمية والبحث العلمي والابتكار وفق رؤية ٢٠٣٠ (وكالة الأنباء السعودية، 2022)

وعلى الرغم من الجهود المتواصلة للتطوير إلا أن ما زالت هناك حاجة إلى أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجهة التحديات، ولمواكبة التطورات. (العززي، 2022، ص. 267)

حيث اتفقت دراسة الثبيتي والخالدي (2022) ودراسة الطويل والفايز (2022) والضويان والحجي (2022) على أنه ما زالت هناك حاجة للتغلب على ضعف الهيكل التنظيمي و قصور البنية التحتية والبيئة التنظيمية، و مركزية الإدارة، وتبني الخطط الاستراتيجية، والتغلب على الأساليب الروتينية.

وأضافت دراسة سالم (2020) الحاجة لتخفيف الأعباء عن الموظفين ليتسنى لهم الاشتراك بدورات تدريبية لتعزيز مهاراتهم في مجال الإدارة الإلكترونية واللغة الإنجليزية.

في حين وضحت دراسة المطيري (2021) إلى أن درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل متوسطة، لذا أوصت بزيادة تفعيل تحقيق المرونة الاستراتيجية لما لها من تأثير مضاد لشعور العاملين بالجامعة بالاحتراق الوظيفي.

هذا إلى جانب ما توصلت له دراسة طيفور (2018) بالحاجة لتبني الكليات بجامعة حائل لخطط فعالة لتمكين القيادات من مواجهة الأزمات، وعليه وتأسيساً على ما سبق تم صياغة فكرة البحث الحالي والتي تتبلور في الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للارتجال الإستراتيجي بأبعاده (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 2- ما مستوى الرسوخ الوظيفي بجامعة حائل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للارتجال الإستراتيجي بأبعاده ومستوى الرسوخ الوظيفي؟

## أهداف البحث :

ويستهدف البحث رصد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للارتجال الاستراتيجي والتعرف على مستوى الرسوخ الوظيفي بالجامعة و رصد العلاقة بين المفهومين من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامع حائل .

**أهمية البحث :**

وتتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

**الأهمية النظرية :**

- يعد مفهومي (الارتجال الاستراتيجي) و (الرسوخ الوظيفي) من المفاهيم الحديثة في مجال الفكر الإداري وعليه تثرى هذه الدراسة الأدبيات النظرية ذات الصلة .

**الأهمية التطبيقية :**

- قد تفيد نتائج البحث الحالي المهتمين بالإدارة التربوية و القيادات الأكاديمية الجامعية في الوقوف على الواقع بجامعة حائل وأهمية الارتجال الاستراتيجي في دعم الرسوخ الوظيفي وحل مشكلات بيئة العمل .
- كما تكمن أهمية البحث الحالي في الاستفادة من النتائج و التوصيات في تطوير بيئة العمل بالجامعة ، وبرامج التطوير لإدارة النظم الجامعية .

**حدود البحث :**

الحدود الموضوعية : ويتمثل في الكشف عن العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية و الرسوخ الوظيفي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة حائل للأبعاد التالية (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر).

الحدود البشرية والمكانية : وتتمثل في عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة حائل.

**منهج البحث :** استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله وصف الواقع والأحداث الراهنة وتفسيرها، وأسلوب المعاينة المستخدم في هذه الدراسة هو أسلوب المعاينة الطبقية العشوائية وذلك نظراً إلى أن المستجيبين غير متداخلين بالصفة (النوع – الخبرة – الدرجة العلمية – المسعى الوظيفي) .

**أدوات جمع البيانات :**

ولتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة عن أسئلته تم استخدام :

- الوثائق والسجلات: المصادر الثانوية : والتي تتمثل في أدبيات البحث ( الكتب – المراجع ذات الصلة – الدوريات – القواميس – الأبحاث والدراسات السابقة )
- الاستبانة (Questionnaire): لجمع البيانات الكمية ، حيث صممت الباحثة استبانة في ضوء الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة .

**مصطلحات البحث :**

- الارتجال الاستراتيجي Strategic Improvisation :

هي قدرة القيادات الإدارية على التكيف مع المواقف الطارئة والتحديات بشكل عفوي وخلّاق ، وبناء ، وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية والاستفادة من الفرص الإستراتيجية غير المتوقعة والمتغيرة بسرعة والأزمات الطارئة (Levallet & Chan ، 2015 ، p2)



وتعرفه الدراسة اجرائياً على أنه القدرة على التعامل مع المواقف والأزمات والتحديات المعاصرة بشكل سريع وفعال لإعادة التوازن بالمنح التنظيمي للعمل في ظل التوتر والأزمات والتطلعات والتحديات المحيطة بما يحقق الأمان الوظيفي الداعم لفرق العمل .

### - الرسوخ الوظيفي ( Job Embeddedness )

يمثل الرسوخ الوظيفي عاملاً رئيسياً في فهم سبب استمرار الناس في وظائفهم من خلال التوافق مع المنظمة ، والتوافق مع المجتمع وتحقيق أعلى معدلات أداء وقدرة على العمل (Kiazad, 2015) وتعرفه الدراسة الحالية اجرائياً على أنه شبكة من العلاقات التي تمكن من دوران العمل بشكل متوازن ومستعد ومؤهل لتقديم خدمات إدارية مميزة بجامعة حائل في ضوء التوجهات المستقبلية والتحديات المعاصرة .

### الاطار النظري :

#### أولاً الارتجال الاستراتيجي:

يعد الارتجال الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تشير إلى قدرة القائد على إعادة تكوين الموارد وتعزيز قدرة المنظمة الداخلية والخارجية في الظروف المضطربة التي تواجهها المؤسسات في البيئات المتغيرة والخروج عن التفكير التقليدي لحل المشكلات والتغيرات التي تطرأ عليها في التوقيت المناسب والبدائل الملائم ، حيث اشارت نظرية قاعدة الموارد إلى أن القادة ذوي القدرات الارتجالية والاستراتيجية هم فريدون ويأتون في قائمة الصدارة. (مدلول ، 2019 ، ص. 651)

ويحدث الارتجال الاستراتيجي نتيجة لضيق الوقت بين الحدث المفاجئ وضرورة التصرف إزاء هذا الحدث فهو يتطلب السرعة العالية في التعامل مع ما هو غير متوقع ، وهو عمل مقصود متعمد تقوم به الإدارة العليا نتيجة لضغوطات معينة تؤثر في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ووضعها التنافسي، وهو ليس فوضوية وعشوائية وإنما هو توازن دقيق من الانضباط والفن الإداري، وينطوي الارتجال الاستراتيجي على الوجود المسبق لمجموعة من الموارد متمثلة في الأفكار والوقت والمصادر والنماذج العقلية للقادة والرياديين والهيكل الاجتماعية للمنظمة. (الباشقالي و سلطان ، 2021 ، ص ص. 101-102)

فيُنظر للارتجال الاستراتيجي على أنه المسؤول عن تعزيز التوجه الريادي للجامعات ، حيث يرتبط الارتجال ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على العمل والتفوق تحت الضغط في البيئات المليئة بالتوتر ، من خلال بناء قيمي ثلاثي الأبعاد مكون من (الابتكار ، والاستباقية ، والمخاطرة) (Gojny ، 2021) الأمر الذي يعزز ضمناً مناخاً تنظيمياً مستقراً .

كما يدعم تعزيز الاستفادة من التوتر الزمني بالحفاظ على قيمة المعرفة السابقة واللجوء إلى التخطيط السريع مع التخلي عن الإجراءات الروتينية والمشاركة بشكل استباقي في حل المشكلات واستغلال الفرص غير المتوقعة في سياقات الوقت الفعلي بفاعلية ونجاح (p2 ، 2019 ، Gao)

فيعد الارتجال استراتيجية حاسمة يتم استخدامها بفعالية مع الأحداث غير المتوقعة والاضطرابات البيئية مما يؤدي بشكل كبير إلى استعادة التوازن (et al Hu ، 2018)

**أهمية الارتجال الاستراتيجي:**

- تكمن أهمية الارتجال الاستراتيجي في العديد من النقاط أهمها :
- يمثل الارتجال الاستراتيجي منهجية التكوين لأفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة والمتطلبات البيئية المتغيرة .
- يساهم الارتجال الاستراتيجي في سرعة الحصول على المعلومة في الوقت الحالي وبشكل مباشر حيث أن الارتجال يحتاج الوصول إلى المعلومات بشكل فوري والتواصل مع الجميع في الوقت الحقيقي والفعلي. (عبد المجيد ، 2020 ، ص.17)

**أهداف الارتجال الاستراتيجي :**

ويستهدف الارتجال الاستراتيجي ما يلي :

- (1) تحقيق التكيف مع المرونة ويوفر لها قدرات للتكيف مع التحديات البيئية المتغيرة لأنه يحدث في ظروف معينة تتطلب التعلم السريع والتكيف مع البيئة .
  - (2) يؤدي الارتجال الاستراتيجي إلى زيادة جودة الأداء .
  - (3) يعمل الارتجال الاستراتيجي على إيجاد حلول مبدعة للمشكلات في الوقت المناسب.
  - (4) يساعد الارتجال الاستراتيجي القيادات على اغتنام الفرص.(العبادي و الشرماني وزوين ، 2020 ، ص . 421)
- وهناك ثلاثة درجات للارتجال الاستراتيجي، هي كما يلي :

- المستوى الأول : يتضمن تعديلات بسيطة على عملية موجودة مسبقاً.
  - المستوى الثاني: هو " الارتجال المعتمد " في هذا الوضع، يوجد القليل من الخطأ الأصلية، إن وجدت، عنصراً واحداً على الأقل من الوضع الأصلي لكي يظل نموذجاً يرتجل الخطط حوله .
  - المستوى الثالث: من أكثر أشكال الارتجال تطرفاً، يتجاهل المرتجل الروابط الواضحة المرجع الأصلي ويؤلف أنماطاً جديدة.(على ، 2022 ، ص.388) .
- كما أن عملية الارتجال الاستراتيجي لها ثلاث مراحل متسلسلة وهي:

- المرحلة الأولى ( محفزات خارجية ): تتمثل بمشكلة تتولد في البيئة الخارجية وتؤثر على عمل المنظمة وتتغير محفزات للارتجال بمرور الوقت .
- المرحلة الثانية ( توليد الاستجابة ): وتبدأ هذه المرحلة بتوليد الأفكار لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.
- المرحلة الثالثة ( تنفيذ الاستجابة ): هي مرحلة اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الطارئة بسبب التأثيرات البيئية الخارجية.(البلاغي و الزبيدي، 2021 ، ص . 315)





## متطلبات الارتجال الاستراتيجي :

وتتعدد متطلبات الارتجال الاستراتيجي كما يلي :

- اليقظة الاستراتيجية : نظراً لديناميكية البيئات والمنافسة الوفيرة، تتنافس المنظمات على تصميم آليات جديدة تمكنها من تحقيق هدف البقاء والاستمرارية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير نظام تنبيه استراتيجي، وهو أحد أنظمة المعلومات المتقدمة التي تجهز المنظمة بالمعلومات اللازمة من مرحلة البحث إلى مرحلة استغلال المعلومات (محمد و رشيد ، 2022 ، ص . 134)
- الرشاقة الاستراتيجية : وتعد الرشاقة الاستراتيجية أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها ونموها، فهي تهيئ المنظمة لقبول التغيير من خلال تكوين عدة بدائل، وحشد الموارد وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتذليل كافة العوائق أمام التغيير، من خلال مستويين الأول منها تنظيمي يشمل (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، القدرات التعاونية) والمستوى الثاني فردي يتضمن (اليقظة، الدافعية، الالتزام، إدارة الذات، الانفتاح على الآخرين). (عبدالله و عمير ، 2019 ، ص . 304-305)
- كما أنها تشير إلى " القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الإيجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها ". (العنزي ، 2022 ، ص 271.
- الهياكل الصغرى : و تعطي هذه الهياكل آليات التنسيق الضرورية لتحقيق الهدف العام ، كما تسمح للمؤسسات باكتساب قدر كبير من الكفاءة ، فالهيكلية الصغرى هنا تساعد على تسهيل القدرة للاستجابة؛ لأنها تسمح للقادة بمعالجة المشكلات على المستوى الداخلي، فتمكين القادة يزيد من القدرة على الاستجابة بشكل اسرع لمواجهة التحديات؛ وتسمح الهياكل الصغرى بغرس الثقافة المؤيدة للابتكار. (سلطان و عثمان ، 2021 ، ص . 99)
- توظيف الموارد : ويعبر توظيف الموارد عن حل للمشكلة بطريقة ابتكارية بما هو متوفر من الموارد، 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 .
- الذاكرة المنظمية :تعرف الذاكرة المنظمية على أنها الذاكرة التقريرية والذاكرة الإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، ويستفيد الارتجال الاستراتيجي من هذه الذاكرات، لأنها تستند إلى الروتين والأنماط الموجودة ، ومن ناحية أخرى، إن الذاكرة التقريرية تشير إلى المعرفة الأكثر عمومية بالمؤسسات .(الباشقالي و سلطان ، 2021 ، ص. 103)

## أبعاد الارتجال الاستراتيجي، ويمكن إيجازها كما يأتي:

أ- بناء الحل **Bricolage**: يعرف بناء الحل بأنه "القيام بتطبيق مزيج من الموارد في متناول اليد واغتنام المشاكل والفرص الجديدة".

ويمكن تحديد ثلاث ملامح رئيسية لمصطلح (Bricolage) هي: وجود الموارد في متناول اليد (موارد غير مستخدمة)، إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة، وإنجاز العمل.

ب- الحدس **Intuitive**: ويتعامل الحدس مع المعرفة والاجراءات، ويوصف بأنه "الإفادة من الخصائص الطبيعية للمخ لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة. (سعيد، 2021، ص ص85:84)

ج- الابتكار **Creativity**: ويتمثل بقدرة الفرد على الاكتشاف وحب الاستطلاع وهو كسمة من السمات العقلية للفرد التي تتطلب الطلاقة والمرونة في إنتاج شكل جديد خلال فترة زمنية محددة نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها لتطوير الواقع العملي والقدرة على تجاوز الروتين والتوجه نحو تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب يجعل من المنظمة قادرة على إنتاج أو تطوير منتج جديد ويجعلها متميزة. (الذبحاوي والطرفي، 2019، ص398)

د- إدراك المخاطر **Risk perception**: ويقع إدراك المخاطر على عاتق الفرد والمؤسسة حيث أن إدراك المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة المؤسسة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا إذ أن الخبرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها في المؤسسات التربوية تحتاج إلى إدامة وتحفيز كالبرامج التدريبية والمحفزات المالية التي تدعم المهارات، هذا يساعد الفرد على العناية ببيئة العمل وبالتحديد المهام الموكلة إليه ويكون قادراً على مواجهة كافة التحديات أو المواقف والمخاطر التي تواجهه في تأديته لمهام عمله. (البشيش وحورية، 2021، ص 27)

## ثانياً الرسوخ الوظيفي :

تسعى المؤسسات دائماً ومن ضمنها الجامعات على تحقيق الاستقرار على المستوى المؤسسي ، ولا يتحقق هذا الاستقرار إلا بانخفاض معدل دوران الموظفين ودعم ولائهم الوظيفي .

وقد بدأ استخدام مصطلح الرسوخ الوظيفي من قبل كأداة للتنبؤ بنية العاملين لترك العمل والتحول إلى منظمة أخرى منافسة، سواء بشكل اختياري أو إجباري وطالما توافر الرسوخ الوظيفي لدى الموظف ، فمن المتوقع أن تتولد لدى المنظمة قدرة مرتفعة على جذب واستقطاب العديد من المواهب وتحفيزها وتوجيهها وإعدادها للترقية وتولى العديد من المناصب الإدارية في المنظمة التي يعمل بها ، والتي من شأنها رفع الروح المعنوية للأفراد ؛ مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسن مستوى الإنتاجية . (فراج ، 2018 ، ص. 373)

وطالما توافر مفهوم الرسوخ الوظيفي فمن المتوقع قدرة المنظمة على استقطاب المواهب من داخل المنظمة وتحفيزها وإعدادها للترقية و شغل المناصب الإدارية الأعلى و من شأن هذا مساعدة الموظفين على إدراك خطط الوظائف الخاصة بهم داخل المنظمة حيث يكون الموظف على دراية بمستقبله الوظيفي داخل المنظمة في حالة استمراره، وعلى دراية بخسارته في حالة رحيله ؛ و من ثم رفع معنويات الموظفين و ضمان تحقيق الرسوخ الوظيفي من ناحية ، و كذلك يسمح للمنظمة باستغلال مهارات وقدرات موظفيها بصورة أكثر فعالية من ناحية أخرى بناء على ذلك. (عطاالله ، 2019 ، ص . 109 )

فيشير الرسوخ الوظيفي لمجموعة من العوامل التي تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في المنظمة أو تركها". (عبد الجواد ، 2022 ، ص.5).

كما يعد الطريقة الغير مباشرة لخفض تكاليف دوران العمل لذلك تسعى المنظمات إلى زيادة العمل على انتماء العاملين وثقتهم التنظيمية بها، حيث يشير الرسوخ إلى الروابط مع الأفراد وفرق العمل ، والمواءمة وانسجام الفرد مع الوظيفة والمنظمة، و المنافع والتضحيات التي سوف تعود على الموظف إذا ترك العمل.(الزيادي ، 2020 ، ص . 74)

### أهمية الرسوخ الوظيفي :

يمثل الرسوخ الوظيفي القوة الواسعة التي تؤثر على قرارات العاملين. وتكمن أهمية الرسوخ الوظيفي فيما يلي:

- يمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة من التأثيرات داخل العمل تجعل الفرد أكثر انغماس .
- يسهم في المواءمة بين مهارات الشخص وعلاقات العمل.
- يؤدي لزيادة قيمة المنظمة من خلال تطوير رأس المال البشري.( الشايع و آل حارس ، 2022 ، ص . 306)

### أبعاد الرسوخ الوظيفي :

وتتمثل أبعاد الرسوخ الوظيفي في ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- **التوافق** : ويعرف التوافق بارتياح الموظف وانسجامه مع المنظمة التي يعمل بها، فهو الانسجام والتوافق المدرك بين قيم الفرد وأهدافه وبين المنظمة ويتضمن التوافق التنظيمي والتوافق الاجتماعي

ويقصد بالتوافق التنظيمي درجة التطابق بين قدرات وأهداف الفرد وبين متطلبات الوظيفة (المعارف والمهارات والقدرات) ، أما التوافق الاجتماعي فيعني درجة التطابق والانسجام بين اهتمامات للفرد والمجتمع.(مرزوق ، 2016 ، ص.186).

**المواءمة التنظيمية**: ويقصد بالمواءمة التنظيمية مستوى التوافق بين العاملين والمنظمة على سبيل المثال التطابق بين قيم وأهداف العاملين والمنظمة وتتمثل العوامل التي تؤثر على المواءمة التنظيمية في التوافق بين العاملين وثقافة المنظمة والتطلعات المهنية، وقيم المنظمة والخطط ، ومرونة العلاقة بين العاملين.(يوسف و عبد الغني وخاطر ، 2021 ، ص ص . 179-180)

**التضحية** : وتعرف التضحية على أنها التكلفة المدركة للفوائد المادية والنفسية التي يمكن خسارتها نتيجة ترك العمل.

وتنقسم التضحية إلى بعدين فرعيين هما التضحية المجتمعية والتضحية المنظمة ويمكن توضيح الفرق بينهما فيما يلي:

**التضحية المجتمعية** : تعرف التضحية المجتمعية بأنها "المنافع المادية والمعنوية التي يفقدها العاملون في حالة ترك العمل في مجتمع ما على سبيل المثال تتمثل منافع مجتمع ما فيما يلي: جودة المدارس، وحسن الجيرة، وسهولة التنقل من وإلى العمل، كما أن الانتقال إلى وظيفة أخرى في مكان

آخر قد يؤدي إلى خسارة تلك المنافع والتي تؤثر على قرار ترك العمل أو البقاء في الوظيفة الحالية. (أمين ، 2018 ، ص ص . 36-37 )

**التضحية المتعلقة بالمنظمة:** وتشير إلى التكلفة المدركة للمنافع المادية والنفسية التي يتكبدها الفرد عند ترك الوظيفة الحالية، وهي تعد تكلفة الفرصة البديلة لترك العمل، مثل افتقاد زملاء العمل، أو ترك أعمال كان يهتم بها، أو حتى مزايا مالية سوف يفقدها، وكلما زادت الأشياء التي سوف يفقدها الموظف إذا ترك العمل كلما زادت صعوبة إنهاء عمله في المنظمة. (عشري ، 2021 ، ص. 268)

**الروابط:** تعرف الروابط على أنها العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الشخص والمنظمة أو مع باقي العاملين. حيث يكون هناك عدد من خيوط الاتصال بين الموظف وآخرين في الشبكة الاجتماعية والنفسية والمالية التي يوجد بها الفرد. ويتضمن ذلك أصدقاء العمل مثل الزملاء أو المشرف أو أعضاء فريق العمل أو أي جماعة تنظيمية ينتمي إليها الفرد، وكلما يلاحظ أن هناك عدد من الروابط تكون أهم من غيرها وأيضاً تختلف من شخص لآخر. (نجم ورمضان، 2016، ص 10:11)

الأمر الذي يشير إلى أن الجامعات التي تستهدف تحقيق الرسوخ الوظيفي عليها أن تتفاعل وتتكيف وفق هذه المحددات، كما يشير أيضاً أن الارتجال الاستراتيجي ذو أهمية متزايدة حيث اتخاذ القرارات تحت كل الظروف يعد محورياً جوهرياً لدعم الأداء و تطوير البيئة التنظيمية الداعمة من خلال منهجية فلسفية وعملية ، وممارسات وظيفية تدعم النظم الإدارية وتحقق مناخ وظيفي آمن وجاذب لزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق ريادتها.

**ثالثاً الدراسات السابقة:** ويستعرضها البحث الحالي تحت محورين ( الارتجال الاستراتيجي – الرسوخ الوظيفي ) وبالترتيب من الأحدث للأقدم كما يلي :

#### دراسات في الارتجال الاستراتيجي :

استهدفت دراسة الصميدعي والسمان (2021) معرفة الدور الذي تؤديه أبعاد الارتجال الاستراتيجي المتمثلة بـ (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل) في إدارة أزمة (COVID-19) المتمثلة بـ (الإعداد للأزمة، إدارة الأزمة، تقييم إدارة الأزمة)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة البحث والتي بلغ حجمها (196) قائداً من القيادات الجامعية المتمثلة بـ (رئيس الجامعة ومساعديه، العمداء ومعاونهم، رؤساء الأقسام والمراكز العلمية) في الجامعة، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير وعلى المستويين الكلي والجزئي لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في إدارة أزمة وجاء البحث بعدد من التوصيات أهمها العمل على تحسين قدرة المنظمة على إيجاد الحلول العملية للتحديات الجديدة بالاعتماد على الموارد الحالية، والتأكيد على ضرورة وضع خطة شاملة لإدارة الأزمات يمكن تكييفها لأغلب الأزمات التي قد تواجه المنظمة.

و أضافت دراسة ولي وحسن (2021) بعدا جديدا حيث سعت لتسليط الضوء على أبعاد القيادة الإبداعية (قوة تأثير القائد، الكفاءة وتحمل المسؤولية، والثقة في النفس والتابعين) التي يمارسها القيادات في مدينة أربيل خلال نشاطاتهم اليومية وأثرها في الارتجال الاستراتيجي بأبعادها (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد، والذاكرة المنظمية)، وعليه فقد تم

إعداد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث وأبعادها، فضلا عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية، كما واستخدم الباحثان منهج الإحصاء الوصفي، وتم استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات الخاصة بالبحث. ونتيجة لقلّة الدراسات التي تناولت علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية، لذا تم التطرق إليها ضمن إطار شمولي، كما وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية والارتجال الاستراتيجي ومع ازدياد ممارسة القيادة الإبداعية من قبل المديرين يزداد مستوى الارتجال الاستراتيجي لديهم

في حين استهدفت دراسة الباشقالي و سلطان (2021) التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي ومن خلال متطلباته المتمثلة في (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الميكانو الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة المنظمية) في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والتشكيل التنافسي) و تم وضع أربع فرضيات رئيسة لذلك، واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبية، ووجود علاقات تأثير معنوية للارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبية. وتباين الجامعات المبحوثة من حيث تبنيها للارتجال الاستراتيجي. وأخيرا قدمت الدراسة عددا من المقترحات.

و استهدفت دراسة ساهود وأديل Saihood & Adel (2021) البحث التحقيقي في العلاقة والتأثير بين الارتجال الاستراتيجي والأداء الريادي والتعرف على طبيعة وأنماط التفكير السائدة على المستويات القيادية في الوزارة المعنية من أجل تحديد الإجراءات والممارسات المناسبة التي تعمل على ترسيخ ثقافة الارتجال الاستراتيجي وتوجيهه نحو تعزيز ريادة الأعمال أداء، واستخدم البحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من (147) مبحوث تمثلت بعينة مقصودة من القيادات الإدارية ولتحليل البيانات البرامج الإحصائية (SPSS، AMOS) وأظهرت النتائج صحة الارتباطات والتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية مما يدل الدور الأساسي للارتجال الاستراتيجي لتحقيق الأداء الريادي.

### دراسات في الرسوخ الوظيفي :

هدفت دراسة الشايح وآل حارس (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة الرسوخ الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الدمام، والكشف عن الفروق الإحصائية وفقا لمتغيرات (الخبرة، سنوات الخدمة، الجنس)، والكشف عن مقترحات تطوير الرسوخ الوظيفي لدى مديري مدارس الدمام، واستخدمت البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (377) معلما ومعلمة من معلمي مدارس التعلم العام بمدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحثان الأداة التي طورها (Lee, Holtom & Mitchell, 2001) لقياس الرسوخ التنظيمي وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: واقع الرسوخ الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بالمواءمة متحقق بدرجة عالية، توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) حول واقع الرسوخ الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام تعزى لمتغير الجنس

لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وتوجد فروق حول واقع الرسوخ الوظيفي بالنسبة للدرجة الكلية وبعدي (المواءمة والروابط) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الشعراوي (2022) الى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد وامتلاك المعرفة) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (المواءمة، الروابط، التوضيحية) وقد تم تطبيق الدراسة في عينة من العاملين بجامعة 6 أكتوبر شملت (351) مفردة من العاملين بالجامعة، وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه يمكن الإفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بجامعة 6 أكتوبر عينة الدراسة، وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة قيام العينة المبحوثة وبالإفادة من أصحاب الخبرة بناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي وبما يعزز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة . كما استهدفت دراسة العشري (2021) اختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والروحانية في مكان العمل بوصفها وسيطاً تفاعلياً على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة ، وأجري البحث على عينة قوامها (370) مفردات، وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ الوظيفي، ومن ثم اقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليتضمن البحث مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف الرسوخ الوظيفي مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، والارتباط الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، والانسحاب النفسي، والسلوكيات المناوئة للعمل .

كما استهدفت دراسة (Sudibjo & Suwarli, 2020) تحديد تأثير التوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي والوظيفة والرسوخ الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، وكانت عينة أفراد الدراسة 52 معلماً قاموا بالتدريس في مدرسة XYZ الثانوية العليا في تانجيرانج ، واتبع تصميم البحث المستخدم PLS-SEM ، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن العمل والحياة والتوازن الإيجابي المتأثر بقيادات كفاء ، تدعم نية البقاء ، والرسوخ الوظيفي، كما يؤثر التوازن بين العمل والحياة بشكل إيجابي على نية البقاء من خلال الاندماج الوظيفي ، والتوازن بين العمل والحياة بشكل إيجابي يؤثر على نية البقاء من خلال الرسوخ الوظيفي .

### التعقيب على الدراسات السابقة:

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية قلة الدراسات التي اهتمت بمتغيرات الدراسة لحداتها على الرغم من أهميتها وخاصة الدراسات العربية .

### ومن حيث أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

من حيث موضوع الدراسة والمنهجية : يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المتغيرات التي اهتمت بها البحث بتناولها واستفاد من المنهجيات واتفق مع التوجه لاستخدام المنهج الوصفي حيث يعد المنهجية المناسبة لدراسة واقع الارتجال الاستراتيجي والرسوخ الوظيفي .

ومن حيث أداة الدراسة: اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامه الاستبانة كأداة رئيسية للبحث تم بناءها وتقنيها كما سيرد بالجزء الميداني .

أما من حيث مجتمع وعينة الدراسة: فقد اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في (مجتمع الدراسة حيث يتناول البحث الحالي جامعة حائل ، كما اختلف بعينة الدراسة حيث

اقتصرت الدراسة على – القادة الأكاديميين بالجامعة وتم تحديد الفئات المقصودة بالحدود البشرية للبحث).

كما اختلف البحث الحالي عن باقي الدراسات في عنوان الدراسة والتي لم يسبق دراسته في حدود علم الباحثة .

أما أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة: فما يميز البحث الحالي أنه يستهدف التعرف على الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل وعلاقته بالرسوخ الوظيفي.

### منهجية البحث وإجراءاته :

وفي ما يلي وصف عينة البحث والتي تبلغ (45) فردا والتوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات ( النوع – الدرجة العلمية والمسعى الوظيفي وسنوات الخبرة ) ويوضحها جدول (1) كما يلي :

### جدول (1):

التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات الديموغرافية	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
النوع	ذكر	3	45	6.67%
	أنثى	42	45	93.33%
الدرجة العلمية	أستاذ	6	45	13.33%
	أستاذ مساعد	24	45	53.33%
	أستاذ مشارك	15	45	33.33%
المسعى الوظيفي	عميد / عميدة	2	45	4.44%
	رئيس / مشرفة قسم وكيل / وكيلة	24 19	45	53.33% 42.22%
عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي	من 1 - 3 سنوات	17	45	37.78%
	من 3 - 5 سنوات	28	45	62.22%

ويوضح الجدول (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث من القيادات الأكاديمية حيث بلغت الاستجابات وفقاً للنوع كالتالي : جاءت نسبة الذكور (6.67%) ونسبة الإناث (93.33%)، وتبعاً للدرجة العلمية بلغت نسبة الأساتذة (13.33%) والأساتذة المساعدين (53.33%) والأساتذة المشاركين (33.33%)، كما بلغت تبعاً للمسعى الوظيفي نسبة العمداء (4.44%)، وبلغت القائمين بوظيفة رئيس/مشرفة قسم (53.33%)، و نسبة القائمين بوظيفة وكيل/وكيلة (42.22%)، وكما

بلغت نسبة ذوى خبرة من 1 – 3 سنوات (37.78%)، في حين بلغت نسبة ذوى خبرة من 3- 5 سنوات (62.22%).

**أداة البحث :** بعد الاطلاع على البحوث والدراسات المرتبطة بالارتجال الاستراتيجي والرسوخ الوظيفي تم اعداد استبانة كأداة ، وتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على السادة المحكمين ( 10 ) من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية ، لإبداء رأيهم فيها والحكم عليها من حيث ( انتماء كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، أهمية كل عبارة ، وإعادة الصياغة اللغوية لكل عبارة تستدعي ذلك، و تم حذف العبارات التي لا ترتبط بالهدف من الاستبانة، و إضافة العبارات التي يراها المحكمون مناسبة للهدف، و قامت الباحثة بمراجعة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين لتصل عبارات الاستبانة لمحور الارتجال الاستراتيجي ( 20 ) مفردة ومحور الرسوخ الوظيفي ( 15 ) مفردة ، باجمالي n=35.

#### ❖ نتائج صدق الاتساق الداخلي.

تم حساب صدق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها ( 30 ) من غير عينة الدراسة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجداول (2) و(3) و(4):

جدول (2):

يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجات الكلية للمحور.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الحدس	1	0.64	0.01	دال
	2	0.70	0.01	دال
	3	0.69	0.01	دال
	4	0.71	0.01	دال
	5	0.72	0.01	دال
الابتكار	6	0.70	0.01	دال
	7	0.71	0.01	دال
	8	0.76	0.01	دال
	9	0.78	0.01	دال
	10	0.80	0.01	دال





الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
التكيف	11	0.62	0.01	دال
	12	0.58	0.01	دال
	13	0.68	0.01	دال
	14	0.83	0.01	دال
	15	0.68	0.01	دال
	16	0.58	0.01	دال
الفرص	17	0.68	0.01	دال
	18	0.79	0.01	دال
	19	0.78	0.01	دال
	20	0.86	0.01	دال
إدراك المخاطر	21	0.65	0.01	دال
	22	0.91	0.01	دال
	23	0.85	0.01	دال
	24	0.71	0.01	دال

ويوضح الجدول (2) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت ما بين (0.58 – 0.91) وجميعها دالة إحصائية، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3):

يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجات الكلية للمحور.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
التوافق	25	0.54	0.01	دال
	26	0.87	0.01	دال
	27	0.71	0.01	دال
	28	0.82	0.01	دال

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
	29	0.69	0.01	دال
	30	0.58	0.01	دال
الروابط	31	0.85	0.01	دال
	32	0.84	0.01	دال
	33	0.59	0.01	دال
	34	0.73	0.01	دال
	35	0.81	0.01	دال
التضحية	36	0.89	0.01	دال
	37	0.92	0.01	دال
	38	0.85	0.01	دال

ويوضح الجدول (3) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجات الكلية للمحور، حيث تراوحت ما بين (0.54 – 0.92) وجميعها دالة إحصائياً، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ❖ نتائج الصدق البنائي للاستبانة.

وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4).

جدول (4):

يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

محاور الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
ممارسات الارتجال الاستراتيجي	0.97	0.01	دال
الرسوخ الوظيفي	0.93	0.01	دال

يبين الجدول (4) معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت (0.97 ، 0.93) على الترتيب، وجاءت دالة إحصائياً، مما يدل صدق وتجانس محاور الاستبانة.



### ❖ نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها:

تم حساب ثبات الاستبانة : بإعادة تطبيقها على العينة ذاتها وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ من خلال حساب قيمة معامل الثبات عن طريق معرفة متوسطات معاملات الارتباطات الداخلية بين عبارات المقياس ، و عدد العبارات المكونة له كما يلي :

$$\text{معامل (a)} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n r_{ij}}{n(n-1)} \quad \text{حيث } n = \text{عدد بنود المقياس}$$

❖  $E^2 =$  التباين الكلي لدرجات المفحوصين مع  $E^2 =$  مجموع تباين درجات الأفراد على كل بند من بنود الاختبار و ذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science ( SPSS ) v.22 وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (5).

جدول (5):

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

معايير ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.96	24	ممارسات الأرتجال الاستراتيجي
0.94	14	الرسوخ الوظيفي
<b>0.97</b>	<b>38</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

ويوضح الجدول (5) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث بلغت محاور الاستبانة (0.96 ، 0.94)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.97)، وهي نسب ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

### تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "كا<sup>2</sup>" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس خماسي متدرج على النحو التالي:

- مقياس "أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة" بأوزان ( 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على الترتيب.

✓ النتائج الإحصائية للمحور الأول: ممارسات الارتجال الاستراتيجي لدى  
القيادات الأكاديمية بجامعة حائل:

جدول (6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لآراء أفراد عينة البحث نحو ممارسات الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	الترتيب
الحدس	4.33	0.57	86.58%	أوافق بشدة	1
الابتكار	4.04	0.83	80.80%	أوافق	4
التكيف	4.262	0.72	85.24%	أوافق بشدة	2
الفرص	3.96	0.91	79.22%	أوافق	5
إدراك المخاطر	4.258	0.70	85.16%	أوافق بشدة	3
ممارسات الارتجال الاستراتيجي	4.18	0.76	83.57%	أوافق	

ويوضح جدول (6) مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو ممارسات الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، حيث وقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" لُبعد الحدس، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) والوزن النسبي (86.58%)، وفي نفس المستوى جاء بُعد التكيف بمتوسط حسابي (4.262) ووزن نسبي (85.24%)، وكذلك بُعد إدراك المخاطر بمتوسط حسابي (4.258) ووزن نسبي (85.16%)، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق" لُبعد الابتكار بمتوسط حسابي (4.04) ووزن نسبي (80.80%)، وكذلك بُعد الفرص بمتوسط حسابي (3.96) ووزن نسبي (79.22%)، وللمحور الأول (ممارسات الارتجال الاستراتيجي) ككل: وقعت الآراء في مستوى "أوافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) والوزن النسبي (83.57%).

ومن جدول (6) ونتائجه يتبين أن ممارسات الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية جاءت مرتفعة وفقاً لآراء أفراد عينة البحث.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (7) من خلال الجداول (1-7) حتى (5-7) ونتائجها.

جدول (1-7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو الحدس وممارسة القيادات الأكاديمية له في الواقع.

رقم	العبارة	المتوسط الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
					قيمة (كا <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة
1	التخطيط بشكل سريع عند استشعار أزمة / أو علاج مشكلة	4.33	86.67%	أوافق بشدة	5.00	0.025
2	ضع خطة بديلة للأزمات الطارئة في بيئة العمل .	4.33	86.67%	أوافق بشدة	5.00	0.025
3	تخاذ القرار بسرعة عند حدوث مشكلة .	4.33	86.67%	أوافق بشدة	15.60	0.000
4	دعم الجودة والسرعة في الأداء لتفادي أي أزمة .	4.38	87.56%	أوافق بشدة	14.53	0.001
5	التخطيط الفوري للاستفادة عند استشعار الفرص الجديدة المتاحة لتحسين الأداء .	4.27	85.33%	أوافق بشدة	11.20	0.004
التقييم الكلي لبُعد الحدس		4.33	86.58%	أوافق بشدة		

ويتضح من جدول (1-7) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات آراء أفراد عينة البحث لجميع عبارات بُعد الحدس، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لجميع العبارات دالة احصائية، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي للعبارات ما بين (4.27 – 4.38) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (85.33% – 87.56%)، ووقت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للتقييم الكلي لبُعد الحدس، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) والوزن النسبي (86.58%).

ومن جدول (1-7) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو ممارسة القيادات الأكاديمية للحدس بمستوى مرتفع جداً ولعل ذلك لتوجه الجامعة بالوقت الحالي لتدعيم البيئة التنظيمية لدعم مكانة الجامعة في تصدر مكانة تنافسية على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي .

جدول (2-7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو الابتكار وممارسة القيادات الأكاديمية له في الواقع.

رقم	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري النسبي (%)	الوزن النسبي (%) الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "		درجة الموافقة
				قيمة (كا <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	
6	التوجيه لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في تقديم خدمات الجامعة التعليمية.	4.22	0.64	84.44%	أوافق بشدة	13.33
7	التخطيط للاستغلال الأمثل للموارد المالية بالجامعة بشكل تشاركي مع أعضاء هيئة التدريس.	4.00	0.88	80.00%	أوافق	20.69
8	تبني خطة عمل تشاركية لتسويق خدمات الجامعة بشكل مبتكر	3.89	0.88	77.78%	أوافق	23.89
9	الاهتمام بتقديم أفكار لأنشطة مبتكرة لخدمة المجتمع المحلي.	4.20	0.66	84.00%	أوافق بشدة	26.53
10	وضع برامج للإعلان عن براءات والاستفادة منها محليا وعالميا.	3.89	1.01	77.78%	أوافق	6.11
4 مكرر						
	التقييم الكلي لُبعد الابتكار	4.04	0.83	80.80%	أوافق	

ويتضح من جدول (2-7) وجود فروق ذات دلالة احصائياً بين مستويات آراء أفراد عينة البحث لجميع عبارات بُعد الابتكار، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لمعظم العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للعبارتين رقمي (6 ، 9)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (4.22 ، 4.20) والأوزان النسبية (84.44% ، 84.0%) على الترتيب، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارات أرقام (7 ، 8 ، 10)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات (4.0 ، 3.89 ، 3.89) والأوزان النسبية (80.0% ، 77.78% ، 77.78%) على الترتيب، ووقت الآراء في مستوى "أوافق" للتقييم الكلي لُبعد الابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) والوزن النسبي (80.80%).

من جدول (2-7) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو ممارسة القيادات الأكاديمية للابتكار بمستوى مرتفع الأمر الذي يمكن تفسيره في رغبة الجامعة في تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي دعم الرسوخ الوظيفي .

جدول (3-7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لأراء أفراد عينة البحث نحو التكيف وممارسة القيادات الأكاديمية له في الواقع.

رقم	العبرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري النسبي (%)	الوزن	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "		
					قيمة (كا <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	
11	وضع خطط تتفق مع رؤية المملكة.	4.67	0.48	93.33%	أوافق بشدة	5.00	0.025
12	دعم إنتاجية الخريجين وفق احتياجات المجتمع وسوق العمل بطرح برامج جديدة	4.27	0.65	85.33%	أوافق بشدة	11.20	0.004
13	اعتماد برامج للتأهيل ( اللغات – التنمية المهنية) للتكيف مع ضغوط العمل	3.98	0.84	79.56%	أوافق	14.82	0.002
14	الاهتمام بنتائج التقييم الذاتي لخدمات الجامعة للتخطيط لبرامج تحسين الخدمات التي تتفق مع احتياجات المجتمع	4.18	0.78	83.56%	أوافق	2.53	0.282
15	الاعتماد على آليات حديثة لتلقي الشكاوى وسرعة حلها.	4.22	0.64	84.44%	أوافق بشدة	13.33	0.001
	التقييم الكلى لبُعد التكيف	4.26	0.72	85.24%	أوافق بشدة		

ويتضح من جدول (3-7) وجود فروق ذات دالة احصائياً بين مستويات آراء أفراد عينة البحث لجميع عبارات بُعد التكيف، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لمعظم العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للعبارات أرقام (11 ، 12 ، 15)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات (4.67 ، 4.27 ، 4.22) والأوزان النسبية (93.33% ، 85.33% ، 84.44%) على الترتيب، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارتين رقمي (13 ، 14)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (3.98 ، 4.18) والأوزان النسبية (79.56% ، 83.56%) على الترتيب،

ووقت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للتقييم الكلي لُبعد التكيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26) والوزن النسبي (85.24%).

ومن جدول (3-7) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو ممارسة القيادات الأكاديمية للتكيف بمستوى مرتفع جداً خاصة في وضع خطط تتفق مع رؤية المملكة، وهذا توجه عام موجه من الوزارة والدولة، بالإضافة إلى دعم إنتاجية الخريجين وفق احتياجات المجتمع وسوق العمل بطرح برامج جديدة، والتسويق لها والاعتماد على آليات حديثة لتلقي الشكاوى وسرعة حلها.

جدول (4-7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لأراء أفراد عينة البحث نحو الفرص وممارسة القيادات الأكاديمية لها في الواقع.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
						قيمة (كا <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة
16	وضع برنامج لاستقطاب الكفاءات السعودية والاستفادة منها	3.93	0.94	78.67%	أوافق	8.60	0.035
17	التواصل مع مؤسسات المجتمع لخلق فرص عمل لخريجها	4.02	0.81	80.44%	أوافق	19.09	0.001
18	دعم فكرة بيت الخبرة لجذب فرص الاستثمار والتعاون مع الجامعة	3.96	0.90	79.11%	أوافق	10.38	0.016
19	وضع آليات للاستفادة من نتائج البحوث العلمية لمنسوبيها.	3.93	0.99	78.67%	أوافق	8.60	0.035
التقييم الكلي لُبعد الفرص		3.96	0.91	79.22%	أوافق		

ويتضح من جدول (4-7) وجود فروق ذات دلالة احصائياً بين مستويات آراء أفراد عينة البحث لجميع عبارات بُعد الفرص، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لجميع العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي للعبارات ما بين (3.93 – 4.02) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (78.67% – 80.44%)، ووقت الآراء في مستوى "أوافق" للتقييم الكلي لُبعد الفرص، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) والوزن النسبي (79.22%).

من جدول (4-7) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو ممارسة القيادات الأكاديمية للفرص بمستوى مرتفع.



جدول (5-7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو إدراك المخاطر وممارسة القيادات الأكاديمية له في الواقع.

رقم	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري النسبي (%)	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
					قيمة (كا <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة
20	تطبيق مقاييس معتمدة ومعلنة لتقييم الواقع وتوقع المخاطر قبل وقوعها.	4.18	83.56%	أوافق	21.58	0.001
21	الاعتماد على فريق مؤهل لإدارة التعامل مع الأزمات	4.13	82.67%	أوافق	24.60	0.001
22	وضع خطط بديلة للتعامل مع المستجدات الطارئة	4.29	85.78%	أوافق بشدة	22.53	0.001
23	وضع سياسة تبادل للمعلومات مع مؤسسات المجتمع عند مواجهة المشكلات الطارئة	4.24	84.89%	أوافق بشدة	6.53	0.038
24	الحرص على نشر ثقافة التعاون والتنظيم للحفاظ على بيئة العمل	4.44	88.89%	أوافق بشدة	0.56	0.456
التقييم الكلي لُبعد إدراك المخاطر		4.25	84.96%	أوافق بشدة		

ويتضح من جدول (5-7) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات آراء أفراد عينة البحث لجميع عبارات بُعد إدراك المخاطر، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لمعظم العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للعبارات أرقام (22، 23، 24)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات (4.29، 4.24، 4.44) والأوزان النسبية (85.78%، 84.89%، 88.89%) على الترتيب، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارتين رقمي (20، 21)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (4.18، 4.13) والأوزان النسبية (83.56%، 82.67%) على الترتيب، ووقت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للتقييم الكلي لُبعد إدراك المخاطر، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25) والوزن النسبي (84.96%).

و من جدول (5-7) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو ممارسة القيادات الأكاديمية لإدراك المخاطر بمستوى مرتفع جداً للحفاظ على بيئة العمل بالجامعة.

## ✓ النتائج الاحصائية للمحور الثاني : الرسوخ الوظيفي :

جدول (8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لأراء أفراد عينة البحث نحو الرسوخ التنظيمي.

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المحور الثاني
1	أوافق بشدة	%86.78	0.65	4.34	التوافق
2	أوافق بشدة	%85.63	0.83	4.28	الروابط
3	أوافق بشدة	%84.71	0.80	4.24	التضحية
	أوافق بشدة	%85.63	0.77	4.28	الرسوخ الوظيفي

يوضح جدول (8) مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو الرسوخ الوظيفي، حيث وقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" لبُعد التوافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34) والوزن النسبي (%86.78)، وفي نفس المستوى جاء بُعد الروابط بمتوسط حسابي (4.28) ووزن نسبي (%85.63)، وكذلك بُعد التضحية بمتوسط حسابي (4.24) ووزن نسبي (%84.71)، وللمحور الثاني (الرسوخ الوظيفي) ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28) والوزن النسبي (%85.63).

من جدول (8) ونتائجه يتبين أن ممارسة الرسوخ الوظيفي جاءت مرتفع جداً وفقاً لآراء أفراد عينة البحث.

ويمكن تفسير نتائج الجدول (8) من خلال الجداول (1-8) حتى (3-8) ونتائجها

جدول (1-8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو التوافق.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
						قيمة (كا <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة
25	تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل	4.47	0.59	89.33%	أوافق بشدة	17.20	0.001
26	وضع رؤية تشاركية عادلة لها معايير للعمل واضحة يتفق عليها الجميع	4.24	0.71	84.89%	أوافق بشدة	6.53	0.038
27	الحرص على الانضمام لبرامج التدريب والتطوير المهني وعقد لقاءات أثناءها	4.40	0.58	88.00%	أوافق بشدة	17.20	0.001
28	التعاون مع الكفاءات المستقطبة بورش عمل دورية لدعم التواصل العلمي والمهني .	4.24	0.71	84.89%	أوافق بشدة	6.53	0.038
التقييم الكلي لبُعد التوافق		4.34	0.65	86.78%	أوافق بشدة		

ويتضح من جدول (1-8) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات آراء أفراد عينة البحث لجميع عبارات بُعد التوافق ومستوى تحققه في العمل، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لجميع العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي للعبارات ما بين (2.24 – 4.47) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (84.89% – 89.33%)، ووقت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للتقييم الكلي لبُعد التوافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34) والوزن النسبي (86.78%).

من جدول (1-8) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو تحقق التوافق في العمل بمستوى مرتفع جداً، الأمر الذي يشير لوعي القيادات الأكاديمية بأهمية التوجه بالجامعة لتحقيق أعلى معدلات التنافسية والريادة تماشياً مع الرؤية 2030 والمستهدف منها من تحقيق مناخ تعليمي مميز.

جدول (2-8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو الروابط.

رقم العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري النسبي (%)	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "		رقم العبارة
				قيمة (كا <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	
29	4.31	86.22%	أوافق بشدة	18.53	0.001	الاهتمام بالمشاركة في المناسبات والرحلات الترفيهية
30	4.71	94.22%	أوافق بشدة	8.02	0.005	الحرص على الاحتفال بالمناسبات التي تدعم الاعتمزاز الوطني والانتماء بشكل مشرف (كالاحتفال باليوم الوطني - احتفالات التخرج - الجنادرية)
31	3.93	78.67%	أوافق	11.80	0.008	السماح لمنسوبي الجامعة باختيار اللجان والوحدات التي يرغبون فيها وتتفق مع تخصصاتهم.
32	4.22	84.44%	أوافق بشدة	28.82	0.001	تقدير الخدمات التطوعية للأستاذة والطلاب وتحفيزها.
33	4.13	82.67%	أوافق	24.60	0.001	دعم العلاقات الإنسانية من خلال تنظيم فرق العمل وفق معايير معلنة (كالتخصص - الدرجة العلمية - الخبرة)
<b>التقييم الكلي لبُعد الروابط</b>						
	4.27	85.47%	أوافق بشدة			

ويتضح من جدول (2-8) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات آراء أفراد عينة البحث لجميع عبارات بُعد الروابط ومستوى تحققه في العمل، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لجميع العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للعبارات أرقام (29 ، 30 ، 32)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات (4.31 ، 4.71 ، 4.22) والأوزان النسبية (86.22% ، 94.22% ، 84.44%) على الترتيب، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارتين رقمي (31 ، 33)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (3.93 ، 4.13) والأوزان النسبية

(78.67% ، 82.67%) على الترتيب، ووقت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للتقييم الكلي لُبُعد الروابط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.27) والوزن النسبي (85.47%).

من جدول (2-8) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو تحقق الروابط في العمل بمستوى مرتفع جداً وقد يرجع ذلك إلى أهمية دعم المناخ الاجتماعي لأثره البالغ على الأداء في العمل والانتماء له وتقليل معدل الدوران الوظيفي .

جدول (3-8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا<sup>2</sup>" لآراء أفراد عينة البحث نحو التوضيحية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا <sup>2</sup> "	
						قيمة (كا <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة
34	التواصل مع الآخرين والاستماع إليهم.	4.16	0.71	83.11%	أوافق	6.53	0.038
35	الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للإنجازات العلمية.	4.27	0.89	85.33%	أوافق بشدة	21.76	0.001
36	الاهتمام بالقدرات التخطيطية الناجحة الداعمة لفرق العمل.	4.24	0.83	84.89%	أوافق بشدة	21.93	0.001
37	التحفيز المادي والمعنوي للمشاركة بالمؤتمرات الدولية ودعم الخبرات الناجحة	4.27	0.78	85.33%	أوافق بشدة	4.80	0.091
38	تشجيع فرص العمل الاستشاري والتشاركي مع مؤسسات المجتمع .	4.24	0.83	84.89%	أوافق بشدة	21.93	0.001
التقييم الكلي لُبُعد التوضيحية		4.23	0.81	84.67%	أوافق بشدة		

ويتضح من جدول (3-8) وجود فروق ذات دلالة احصائياً بين مستويات آراء أفراد عينة البحث لجميع عبارات بُعد التوضيحية ومستوى تحققه في العمل، حيث جاءت قيم "كا<sup>2</sup>" لمعظم العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للعبارات أرقام (35 ، 36 ، 37 ، 38)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (4.24 - 4.27) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (84.89% - 85.33%)، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارة رقم (34) بمتوسط

حسابي (4.16) ووزن نسبي (83.11%)، ووقت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للتقييم الكلي لُبعد التضحية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23) والوزن النسبي (84.67%).

من جدول (3-8) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة البحث نحو تحقق التضحية في العمل بمستوى مرتفع جداً وذلك لأهمية التحفيز المادي والمعنوي ودعم الخبرات الناجحة.

وبناءً على ما سبق يمكن رصد اتفاق النتائج السابقة مع ما أوردته بعض الدراسات ومنها: دراسة عبد الجواد (2022) ودراسة الشمري (2022) ودراسة ولي وحسن (2021) ودراسة الباشقالي و سلطان (2021) ودراسة الزبيدي (2020) و عطاالله (2019) بأن هذه العوامل تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في المنظمة وتدعم ولاءه و ضمان تحقيق الرسوخ الوظيفي من ناحية ، ومن ناحية أخرى تسمح للجامعة باستغلال مهارات وقدرات موظفيها بصورة أكثر فعالية ، كما أنه توجد علاقة تأثير على المستويين الكلي والجزئي لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في إدارة الأزمات والطوارئ وتحقيق مناخ تنظيمي آمن ، واستثمار رأس المال البشري بأشكاله المختلفة بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة حائل.

### ✓ التقييم الكلي لمحاو الاستبانة

جدول (9):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأراء أفراد عينة البحث في التقييم الكلي لمحاو الاستبانة.

محاو الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة
ممارسات الارتجال الاستراتيجي	4.18	0.76	83.57%	أوافق
الرسوخ الوظيفي	4.28	0.77	85.63%	أوافق بشدة

ويوضح جدول (9) مستويات الآراء أفراد عينة الدراسة نحو محاو الاستبانة، حيث وقعت الآراء في مستوى "أوافق" للمحور الأول الخاص بممارسات الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بمتوسط حسابي (4.18) ووزن نسبي (83.57%)، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" للمحور الثاني الخاص بالرسوخ الوظيفي بمتوسط حسابي (4.28) ووزن نسبي (85.63%).



جدول (10):

العلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والرسوخ الوظيفي على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية.

الرسوخ التنظيمي				المقاييس	ممارسات الارتجال الاستراتيجي
الدرجة الكلية	التضحية	الروابط	التوافق	الأبعاد	
**0.381	*0.337	*0.341	**0.504	الجدس	
**0.405	*0.335	*0.333	**0.535	الابتكار	
**0.696	**0.544	**0.619	**0.751	التكيف	
**0.707	**0.478	**0.695	**0.790	الفرص	
**0.739	**0.520	**0.699	**0.830	إدراك المخاطر	
**0.711	**0.497	**0.653	**0.829	الدرجة الكلية	

\* دال احصائيا عند مستوى (0.05) \*\* دال احصائيا عند مستوى (0.01)

ومن جدول (10) وباستخدام معامل الارتباط بيرسون يتبين وجود علاقات ارتباطية موجبة بين الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والرسوخ الوظيفي على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية ما بين (0.333 – 0.830) وجميعها دالة احصائياً، وبديل ذلك على أن القدرة على التعامل مع المواقف والأزمات والتحديات المعاصرة بشكل سريع وفعال لإعادة التوازن بالمنهج التنظيمي للعمل يقوى التأثيرات داخل العمل والتي تجعل الفرد أكثر انغماساً وانتماءً للعمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصميدعي والسمان (2021) والتي أكدت على ضرورة وضع خطة شاملة لإدارة الأزمات يمكن تكييفها لأغلب الأزمات التي قد تواجه الجامعات، الأمر الذي يدعم أهمية الارتجال الاستراتيجي ودوره في التصدي للأزمات وتأمين الجامعة ومناخها الوظيفي بجعله أكثر استقراراً.

### توصيات البحث :

في ضوء النتائج السابقة وما تبين من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الارتجال الاستراتيجي و تحقيق الاستقرار على المستوى الجامعي ، بما يعزز من خفض معدل دوران الموظفين ويدعم ولاءهم الوظيفي وبالتالي تحقيق الرسوخ الوظيفي يوصي البحث الحالي بضرورة الاهتمام بما يلي فيما يخص الجانب الميداني :

- تأهيل فرق العمل والقدرات القيادية التخطيطية الناجحة الداعمة لفرق العمل.
- إقرار بند معتمد بميزانية الجامعة خاص بالتحفيز المادي والمعنوي للمشاركة بالمؤتمرات الدولية ودعم الخبرات القيادية الناجحة.
- عقد مزيد من الشراكات المجتمعية لتوفير فرص العمل الاستشاري .
- دعم المزيد من التعاون مع الكفاءات المستقطبة بورش عمل دورية – مؤتمرات علمية لدعم التواصل العلمي والمهني .

### وفي ما يخص الجانب النظري :

- اجراء المزيد من البحوث التي تستهدف تدعيم الارتجال الاستراتيجي واقتراح آليات جديدة لتوظيفه .



## قائمة المراجع :

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو أحمد ، أميرة ربيع محمد . ( 2022 ) . الرسوخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك لدى عينة من الممرضات العاملات بمستشفيات العزل في ظل جائحة كورونا المستجد COVID -19 . مجلة الإرشاد النفسي . جامعة عين شمس . ع 69 . 193 – 269 .
- أل حمود، سعد بن عبد الرحمن بن إبراهيم. (2022). تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا- كلية التربية. مج 86، (2)، 159-98 .
- أمين، أحمد عبد الحميد . ( 2018 ) . أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة . مجلة البحوث التجارية . جامعة الزقازيق – كلية التجارة . مج 40 ، ع 16 . 1ع 75 – 76 .
- الباشقالي ، محمود محمد أمين عثمان و سلطان ، حكمت رشيد . ( 2021 ) . دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية : دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق . المجلة العربية للإدارة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . مج 41 ، (1) . 95 - 126
- البردان ، محمد فوزي . (2021). نموذج مقترح لمحددات النجاح في المسار الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة مدينة السادات. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. كلية التجارة- جامعة مدينة السادات. مج 58، (4). 141 – 182 .
- البشيش، أنوار عبد العزيز إجريد و حورية، علي حسين محمد. (2021). لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. عمان. جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية. الأردن. 1-142 .
- البلاغي ، نور صباح جليل والزبيدي ، سماء علي عبد الحسين . ( 2021 ) . دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي : دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار . مجلة اقتصادات الأعمال للبحوث التطبيقية . ع ( خاص ) ، (1) 309 – 325 .
- الثبيتي، خالد بن عواض بن عبدالله و الخالدي، عبد الاله بن معيد. (2022). إنشاء جامعات ابتكارية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية : تصور مقترح. الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة. (62) عدد خاص، 619-670 .
- الذبحاوي، عامر عبد الكريم والطرفي، منذر عباس شعلان. (2019). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فريق العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة. جامعة الكوفة – مركز دراسات الكوفة. (55) ، 389-432
- الزهراني، نجمة سعيد راشد الحسيني. (2022). قياس محددات الإحباط الإداري وعلاقتها بالمتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الباحة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. (26)، 1-32

- الزيادي ، بسنت عادل رمضان . ( 2020 ) . أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة : دراسة ميدانية . المجلة العربية للإدارة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . مج 40 ، ع 4 . 93-71 . سالم ، مها علي حسين (2020) . متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حائل . المجلة الدولية للآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية . الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية . ( 34 ) . 31 – 59 .
- سعيد ، وفاء فنجري مرزوق . (2021) . دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة . جامعة عين شمس – كلية التجارة . (4) . 69-112 .
- سلطان ، حكمت رشيد و عثمان ، محمود محمد أمين . ( 2021 ) . مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية . دار الأكاديميون للنشر والتوزيع . مصر
- الشايح ، علي بن صالح بن علي و آل حارس ، علي سعيد محمد . ( 2022 ) . الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين . مجلة الدراسات والبحوث التربوية . مركز العطاء للغستشارات التربوية . مج 2 ، ع 5 . 304 – 329 .
- الشعراوي .، نها (2022) . دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي دراسة ميدانية علي العاملين بجامعة 6 أكتوبر . مجلة البحوث المالية والتجارية ، (3) 23 ، 359-406 .
- الشمري .عتيق زيد . (2022) . تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل . بحوث عربية في مجالات التربية النوعية (1) 28 .، 95-132 .
- الصميدعي ، مرشد عماد سعيد و السمان ، ثائر أحمد سعدون ( 2021 ) . الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة Covid\_19 : دراسة تحليلية لأداء القيادات الجامعية في جامعة الموصل . جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد . مجلة تنمية الرافدين . مج 40 ، ( 132 ) . 81 – 109 .
- الضويان ، حصة عبد المحسن محمد والحجي ، آلاء إبراهيم . (2022) . اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم . المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية . مركز رفاد للدراسات والأبحاث . مج 11 ، (1) ، 224 - 242
- الطويل ، إيمان بنت سعد بن صالح والفايز ، فايز بن عبد العزيز سليمان . (2022) . تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة . مجلة كلية التربية . جامعة أسبوط - كلية التربية . مج 38 ، (2) ، 88-135
- طيفور ، هيفاء علي محمود (2018) . إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية . مجلة التربية . جامعة الأزهر . ع 178 ، (1) . 352 – 381 .
- العبادي ، هاشم فوزي دباس و الشرماني ، علي زيدان فنجان و زوين ، عمار عبد الأمير علي . ( 2020 ) . الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي . مجلة مركز دراسات الكوفة . جامعة الكوفة . ( 59 ) . 419 – 444 .
- عبد الجواد ، أسماء عبد الحكيم فتوح . ( 2022 ) . رأس المال الفكري وعلاقته بتعزيز الرسوخ الوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة كفر الشيخ . المجلة العلمية لعلوم الرياضة . جامعة كفر الشيخ . ( 5 ) . 1 – 45 .

- عبد المجيد ، سعد علي . ( 2020 ) . أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي : استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل : دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط . كلية الأعمال . الأردن . 1 - 139
- عشري ، تامر إبراهيم السيد . ( 2021 ) . الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي : بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة . المجلة العربية للإدارة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . مج 41 ، (2) . 265 - 286 .
- عطا الله ، عبيد عثمان عبد العزيز . ( 2019 ) . أثر الرسوخ الوظيفي على ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق على مجموعة شركات ومصانع العربي . المجلة المصرية للدراسات التجارية . جامعة المنصورة - كلية التجارة . مج 43 ، 1ع . 108 - 145 .
- علي ، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم . ( 2022 ) . دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم الهجين العالية الخاصة لمواجهة أزمة كورونا . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية . جامعة قناة السويس . مج 31 (1) . 382 - 417
- العنزي ، نايف بن عمّاش السويلم . ( 2022 ) . دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية . مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس . ( 46 ) ج 3 . 249 - 265
- العنزي ، أسعد والساعدي ، مؤيد . (2007) . الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة . مجلة دراسات إدارية . جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد . مج 1، (3) ، 118-134
- فراج ، هبة أحمد محمد . ( 2018 ) . الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي : بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة . مجلة البحوث المالية والتجارية . جامعة بورسعيد . ( 2 ) 370 - 415 .
- مدلول ، كرار محمد . ( 2019 ) . دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة . مجلة مركز دراسات الكوفة . جامعة الكوفة . ( 55 ) . 647 - 679 .
- مرزوق ، عبد العزيز علي . ( 2016 ) . العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفرالشيخ . مجلة التجارة والتمويل . جامعة طنطا - كلية التجارة . ع 2 . 182 - 223 .
- المطيري ، ندى زويد ضيف الله . ( 2021 ) . المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل . مجلة كلية التربية في العلوم التربوية . جامعة عين شمس - كلية التربية . مج 45، ( 1 ) . 269 - 325
- المبالي ، حاكم أحسوني مكرود والكبيسي ، محمد دحام . ( 2022 ) . أنماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد . مجلة الدراسات المستدامة . الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة . مج 4 ، ( 3 ) 490 - 513 .
- نجم ، عبد الحكيم أحمد ورمضان ، أحمد محمد . (2016) . تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والعضو على الرسوخ التنظيمي "بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بوسط الدلتا" . كلية التجارة - جامعة المنصورة . مج 40، ( 4 ) ، 287-320 .

- ولي، أحلام إبراهيم و حسن، محسن عثمان (2021). دور القيادة الإبداعية في الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد. مج17, (54). 409 – 431.
- يوسف، محمديع زناتي و عبد الغني، سوزان حسن عيد و خاطر، سامح أحمد فتحي. (2021). أثر أبعاد منظمات الأعمال الأثرية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة بورتو للفنادق والمنتجعات السياحية. مجلة التجارة والتمويل. جامعة طنطا – كلية التجارة. ع3. 167 – 220.
- وكالة الأنباء السعودية (2022). جامعة حائل تحقق مراكز متقدمة في تصنيف التايمز العالمي للجامعات 2023. <https://www.spa.gov.sa/2392037>.

#### ثانيا: المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Abu Ahmed, Amira Rabi` Muhammad. (2022). Organizational firmness and its relationship to organizational loyalty and perceived organizational support among a sample of nurses working in isolation hospitals in light of the emerging Corona pandemic 19-COVID. Journal of Psychological Counseling. Ain-Shams University . P. 69. 193-269.
- Al Hammoud, Saad bin Abdul Rahman bin Ibrahim. (2022). Training academic leaders in Saudi universities in the light of contemporary administrative thought. College of Education Journal. Tanta University - Faculty of Education. Maj 86, (2), 98-159.
- Amin, Ahmed Abdel Hamid. (2018). The impact of organizational justice on job stability: An applied study on workers at Mansoura University Hospitals. Business Research Journal. Zagazig University - Faculty of Commerce. MG 40, p. 1. 16-75.
- Al-Bashqali, Mahmoud Muhammad Amin Othman and Sultan, Hikmat Rashid. (2021). The role of strategic improvisation in achieving strategic sovereignty: an exploratory study of the views of administrative leaders in a sample of private universities in the Kurdistan region of Iraq. Arab Journal of Management. Arab Organization for Administrative Development. MG 41, (1). 95 - 126
- Al-Bardan, Muhammad Fawzi. (2021). A proposed model for the determinants of success in the career path applied to faculty members and their assistants at Sadat City University. Alexandria University Journal of Administrative Sciences. Faculty of Commerce - Sadat City University. MG 58, (4). 141-182.
- Al-Bashish, Anwar Abdel-Aziz Ajrid and Houria, Ali Hussein Muhammad. (2021). The leadership board and its relationship to organizational improvisation among the heads of academic departments in Jordanian universities in the Capital Governorate from the point of view of faculty members. Amman. Middle East University. Faculty of Educational Sciences. Jordan. 1-142.



- Al-Balaghy, Nour Sabah Jalil and Al-Zubaidi, Sama Ali Abdul-Hussein. (2021). The role of organizational improvisation in reducing strategic inertia: an exploratory study in the Iraqi Middle East Investment Bank. *Business Economics Journal of Applied Research*. P (special), (1) 309-325.
- Al-Thubaiti, Khaled bin Awad bin Abdullah, and Al-Khalidi, Abdullah bin Moeed. (2022). Establishing innovative universities in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of international experiences: a proposed vision. *Public Administration*. Institute of Public Administration. (62) Special issue, 619-670.
- Al-Dabhawi, Amer Abdel-Karim, and Al-Tarfi, Munther Abbas Shaalan (2019). The impact of organizational improvisation on achieving the effectiveness of the work team: an exploratory study of the opinions of a sample of employees in private banks in the province of Najaf. *Kufa Studies Center Journal*. University of Kufa - Kufa Studies Center. (55), 389- 432
- Al-Zahrani, Najma Saeed Rashid Al-Hasani. (2022). Measuring the determinants of administrative frustration and its relationship to demographic variables among female administrative employees at Al-Baha University. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*. Arab Foundation for Education, Science and Arts. (26), 1-32
- Al-Ziyadi, Basant Adel Ramadan. (2020). The impact of job steadfastness in supporting the reputation of the organization: a field study. *Arab Journal of Management*. Arab Organization for Administrative Development. MG 40, p4. 71-93.
- Salem, Maha Ali Hussein (2020). Requirements and obstacles to the application of electronic management at the University of Hail. *International Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*. Arab Academy for Humanities and Applied Sciences. (34). 31-59.
- Saeed, Wafaa Vengri Marzouk (2021). The role of organizational improvisation in developing the creative skills of Egyptian bank employees. *Scientific Journal of Economics and Trade*. Ain Shams University - Faculty of Commerce. (4). 69-112.
- Sultan, Hikmat Rashid and Othman, Mahmoud Mohamed Amin. (2021). Contemporary concepts in strategic management. Dar Academicians for publication and distribution. Egypt
- Al-Shaya, Ali bin Saleh bin Ali and Al-Haris, Ali Saeed Muhammad. (2022). Organizational firmness of principals of Damman schools from teachers' point of view. *Journal of Educational Studies and Research*. Ataa Center for educational consulting. MG 2, P5. 304-329.
- Shaarawy,. Naha (2022). The role of high containment management practices in enhancing job stability, a field study on workers at October 6 University. *Journal of Financial and Business Research*, 23(3), 359-406.

- Al-Shammari, Ateeq Zaid. (2022). A proposed vision for investing human capital in improving the institutional performance of the employees of the University of Hail. Arab research in the fields of specific education, 28 (1). 95-132.
- Al-Dowayan, Hessa Abdel Mohsen Muhammad, and Al-Hajji, Alaa Ibrahim. (2022). Strategic vigilance among academic leaders at Qassim University. International Journal of Educational and Psychological Studies. Refad Center for Studies and Research. Vol. 11, (1), 224-242
- Al-Taweel, Iman bint Saad bin Saleh and Al-Fayez, Fayeze bin Abdulaziz Suleiman. (2022). Developing the performance of administrative leaders in Saudi universities in the light of the distributed leadership approach. College of Education Journal. Assiut University - Faculty of Education. MG 38, (2), 88-135
- Tayfur, Haifa Ali Mahmoud (2018). Crisis management in the faculties of the University of Hail: sources and strategies used to deal with it from the point of view of academic leaders. Education Journal. Al Azhar university . P. 178, (1). 352-381.
- Al-Abadi, Hashem Fawzi Dabbas and Al-Sharmani, Ali Zaidan Fanjan and Zwain, Ammar Abdul-Amir Ali. (2020). Strategic improvisation and its role in achieving organizational excellence. Kufa Studies Center Journal. University of Kufa . (59). 419 - 444.
- Abdel-Gawad, Asmaa Abdel-Hakim Fattouh. (2022). Intellectual capital and its relationship to enhancing job stability for workers in youth welfare departments, Kafr El-Sheikh University. Scientific Journal of Sport Sciences. Kafr El Sheikh University . (5). 1-45.
- Abdul Majeed, Saad Ali. (2020). The impact of strategic improvisation on the perception of environmental uncertainty: knowledge management strategy, a modified variable: a field study in food companies in Jordan in the city of Amman. Master Thesis . Middle East University . Business school . Jordan . 1 - 139
- Ashry, Tamer Ibrahim Al-Sayed. (2021). Spirituality in the workplace as a mediator between the ethical work climate and organizational stability: applied to workers in the education sector at Mansoura University. Arab Journal of Management. Arab Organization for Administrative Development. MG 41, (2). 265-286.
- Atallah, Abeer Othman Abdel Aziz. (2019). The impact of job stability on succession planning and management practices applied to the Arab Group of Companies and Factories. The Egyptian Journal of Commercial Studies. Mansoura University - Faculty of Commerce. MG 43, p. 1. 108-145.
- Ali, Enas Ahmed Ismail Ibrahim. (2022). The role of organizational improvisation in managing change for private high-tech hybrid education to face the Corona crisis. Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies. Suez Canal University . MG 31 (1). 382 – 417



- Al-Anzi, Nayef bin Ammash Al-Suwailem. (2022). The role of strategic agility in crisis management in Saudi universities. Journal of the College of Education - Ain Shams University. (46) C 3. 249 - 265
- Al-Enezi, Asaad, and Al-Saedi, Moayad (2007). Organizational improvisation, a contemporary approach in the framework of the philosophy of emergency strategies. Administrative Studies Journal. Basra University - College of Administration and Economics. Maj. 1, (3), 118-134
- Farrag, Heba Ahmed Mohamed. (2018). Spirituality in the workplace as a mediator between the ethical work climate and organizational stability: applied to workers in the education sector at Mansoura University. Journal of financial and business research. Port Said University. (2) 370-415.
- Meddolol, Karrar Mohamed. (2019). The role of elements of strategic improvisation in promoting organizational culture: an analytical study of the opinions of a sample of employees of the University of Kufa. Kufa Studies Center Journal. University of Kufa . (55). 647-679.
- Marzouk, Abdulaziz Ali. (2016). The relationship between the dimensions of career development and career stability for employees: an applied study on commercial banks in Kafr El-Sheikh Governorate. Trade and Finance Journal. Tanta University - Faculty of Commerce. P2. 182-223.
- Al-Mutairi, Nada Zwaïd Deif Allah (2021). Strategic flexibility and its relationship to job burnout among workers at the University of Hail. Journal of the College of Education in Educational Sciences. Ain Shams University - Faculty of Education. MG 45, (1). 269 - 325
- Al-Mayali, Hakim Ahsuni Makrud and Al-Kubaisi, Muhammad Daham. (2022). Patterns of strategic leadership and their impact on administrative empowerment through strategic improvisation: an analytical study of the opinions of a sample of officers in the Anti-Organized Crime Directorate in Baghdad Governorate. Journal of Sustainable Studies. Scientific Association for Sustainable Educational Studies. 4, (3) 490-513.
- Najm, Abdel Hakim Ahmed and Ramadan, Ahmed Mohamed. (2016). The effect of the reciprocal relationship between the leader and the member on the organizational firmness "by applying it to the industrial companies affiliated to the business sector in the Central Delta". Mansoura University College of Business. MG 40, (4), 287-320.
- Youssef, Mohamed Rabih Zanati, Abdel-Ghany, Suzan Hassan Eid, and Khater, Sameh Ahmed Fathy. (2021). The impact of the dimensions of influential business organizations on job stability: an applied study on employees of the Porto Hotels and Resorts Company. Trade and Finance Journal. Tanta University - Faculty of Commerce. p3 167-220.

## ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Gao, L., Peranson, J., Nyhof-Young, J., Kapoor, E., & Rezmovitz, J. (2019). The role of “improv” in health professional learning: A scoping review. *Medical teacher*, 41(5), 561-568.
- Gojny-Zbierowska, M., & Zbierowski, P. (2021). Improvisation as Responsible Innovation in Organizations. *Sustainability*, 13(4), 1597.
- Hu, L., Gu, J., Wu, J., & Lado, A. A. (2018). Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 129-148 .
- Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485-499
- Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641.- 659 .
- Levallet, N., & Chan, Y. (2015). Using IT to unleash the power of strategic improvisation Thirty Sixth International IT and Strategic Improvisation Conference on Information Systems, Fort Worth 2015.13 December.UK,1-18
- Saihood, A. Q., & Adel-Jader, D. S. (2021). The relationship Between strategic improvisation And entrepreneurial performance: analytical research In The ministry Of agriculture. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government| Vol, 27(3)*, 1031.
- Sudibjo, N., & Suwarli, M. B. N. (2020). Job embeddedness and job satisfaction as a mediator between work-life balance and intention to stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 311-331.
- Tabesh, P., & Vera, D. M. (2020). Top managers' improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. *Management Decision*. USA. 58 ( 10), 2235-2256.