

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار – إيزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



**أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية أداء فرق العمل
[دراسة عينة من فرق الاستجالات الطبية لمستشفيات
ولاية إيزي] خلال 2025**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- جيلالي بوزينة خليل

- مزوز نسيم

نوقشت علناً أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
إيمان بية	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي الإيزي	رئيساً
عبد الله بن الضب	أستاذ تعليم عالي	المركز الجامعي الإيزي	مشرفاً ومقرراً
خثير شين	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي الإيزي	مناقشاً وممتحناً

السنة الجامعية: 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار – إيزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



**أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية أداء فرق العمل
[دراسة عينة من فرق الاستجالات الطبية لمستشفيات
ولاية إيزي] خلال 2025**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- جيلالي بوزينة خليل

- مزوز نسيم

نوقشت علناً أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
إيمان ببة	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي الإيزي	رئيساً
عبد الله بن الضب	أستاذ تعليم عالي	المركز الجامعي الإيزي	مشرفاً ومقرراً
خثير شين	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي الإيزي	مناقشاً وممتحناً

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

إلى روح والدي الحبيب؛
الذي غادرنا بجسده ولكن ظلّت قيمته وعطاؤه نبراساً يضيء طريقي.

إلى والدتي الغالية؛
صاحبة القلب الكبير التي لم تبخل عليّ بدعمها وحنانها؛
فلكِ مني كل الحب والامتنان.

إلى زوجتي الحبيبة هاجر؛
رفيقة دربي وسندي في كل لحظة؛
التي كانت خير معين في رحلة البحث والعلم.

إلى فلذات كبدي إسماعيل وسندس؛
الذين كانا مصدر إلهامي وحافزي لأجتهد وأتقدم؛
فلكما مني كل الفخر والحب.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرحلة؛
بكلمة طيبة أو نصيحة أو دعم؛
هذه المذكرة هي ثمرة جهدنا المشترك؛
فلكم مني أصدق المشاعر وأجملها.

جيلالي بوزينة خليل

الإهداء

إلى روح والدي الغالي الذي غرس فيّ حب العلم والمعرفة؛
وها أنا اليوم أحمل ثمرة تربيته وتضحياته؛
أهدي هذا العمل المتواضع لروحه الطاهرة؛
راجياً من المولى أن يتغمده بواسع رحمته؛
وأن يكون هذا الجهد في ميزان حسناته.

إلى أمي الحنون، صاحبة الفضل بعد الله؛
التي وقفت إلى جانبي كالجبل الراسخ؛
تسهر ليالي التعب وتشجعني في لحظات الضعف؛
فكانت خير معين وخير سند.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين سَخَّرُوا خبراتهم؛
ليكونوا مشاعل تنير دربي العلمي؛
ويسهموا في صقل معارفي ومهاراتي.

إلى كل من ساندني في رحلتي؛
بكلمة طيبة أو نصيحة غالية أو تشجيع؛
أقول لهم من الأعماق: جزاكم الله خيراً.

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ"

مزوز نسيم

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، الذي بفضلته تتم الصالحات، وبعونه تُتقن الأعمال، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد،

فإنه ليسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور بن الضب عبد الله، مشرفي الفاضل، على ما بذله من جهودٍ جليّةٍ في الإشراف على إعداد مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال، فلولا توجيهاته القيمة، ونصائحه الثمينة، وصبره على متابعة العمل بدقةٍ وأناة، لما كانت هذه المذكرة لترى النور،

فقد كان لفضيلته الدور الأكبر في إثراء البحث، وتوجيهي نحو المصادر العلمية الموثقة، وتصويب الأخطاء بكل تفانٍ وإخلاص، كما أشكره على تشجيعه الدائم، وثقته التي منحني إياها، مما كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل على أكمل وجه.

كما أشكر السادة المناقشين الكرام كل باسمه ومقامه على قبولهم تقييم هذا الجهد، وأرحب بملاحظاتكم ونقدكم البناء، الذي سيكون بلا شك دافعاً لنا لمزيد من التطوير في مسيرتنا الأكاديمية.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، من الأساتذة الأفاضل، خاصة الدكتور عثمان بلال، الذين قدموا لي الدعم والمساعدة في مختلف المراحل.

وأخيراً، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

والحمد لله رب العالمين.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الارتجال التنظيمي بأبعاده الخمسة (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة وإدارة المخاطر) وقياس أثره على فعالية أداء فرق العمل، اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بفرق الاستعجالات الطبية لولاية إليزي.

لتحليل البيانات، استُخدم البرنامج الإحصائي (SPSS V27) بتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الارتجال التنظيمي (بجميع أبعاده) على تحسين أداء فرق الاستعجالات الطبية، مما يُبرز دور هذه الآلية في تعزيز الكفاءة التشغيلية في البيئات الدينامية.

الكلمات المفتاحية: ارتجال تنظيمي، أداء، فعالية، فرق العمل.

Abstract

This study aims to analyze the concept of **organizational improvisation** with its five dimensions (**intuition, innovation, adaptation, opportunity exploitation, and risk management**) and measure its impact on **team performance effectiveness**. The research adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire specifically designed for this purpose and distributed to a random sample of emergency medical personnel in ILLIZI province.

For data analysis, the statistical software SPSS (Version 27) was used, applying a set of statistical methods, The results revealed a statistically significant positive effect of organizational improvisation practices (including all its dimensions) on improving the performance of emergency medical teams, This highlights the role of improvisation in enhancing operational efficiency in dynamic environments.

Keywords: Organizational improvisation, performance, effectiveness, work teams.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	شكر و عرفان
IV	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الجداول
X	قائمة الملاحق
أو	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
3	المبحث الأول: الارتجال التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم الارتجال التنظيمي
6	المطلب الثاني: أبعاد الارتجال التنظيمي
8	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي
9	المبحث الثاني: فاعلية أداء فرق العمل
9	المطلب الأول: مفهوم فاعلية فرق العمل
10	المطلب الثاني: معايير قياس فاعلية أداء الفرق
12	المطلب الثالث: العلاقة بين الارتجال التنظيمي وفاعلية أداء فرق العمل
14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها
14	المطلب الأول: الدراسات العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
16	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
22	المطلب الأول: بناء وتصميم الاستبيان
23	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
24	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
25	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة القياس
27	المطلب الخامس: تحليل خصائص الاستبيان
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحاو الاستبيان
37	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
47	خاتمة
50	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	تأثير الارتجال التنظيمي وأبعاده على أداء فرق العمل	(1-1)
27	مخطط الدائرة النسبية للبيانات الشخصية (الجنس)	(1-2)
28	مخطط الأعمدة للبيانات الشخصية (السن)	(2-2)
29	مخطط الأعمدة للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي)	(3-2)
29	مخطط الأعمدة للبيانات الشخصية (الخبرة المهنية)	(4-2)
30	مخطط الأعمدة للبيانات الشخصية (الخبرة المهنية)	(5-2)
31	مخطط دائرة نسبية للبيانات الشخصية (مكان العمل)	(6-2)
37	نموذج توزيع البواقى [الارتجال التنظيمي]	(7-2)
38	نموذج تجانس البواقى [الارتجال التنظيمي]	(8-2)
39	نموذج توزيع البواقى [الحدس]	(9-2)
39	نموذج تجانس البواقى [الحدس]	(10-2)
40	نموذج توزيع البواقى [الابتكار]	(11-2)
41	نموذج تجانس البواقى [الارتجال الابتكار]	(12-2)
42	نموذج توزيع البواقى [التكيف]	(13-2)
42	نموذج تجانس البواقى [التكيف]	(14-2)
43	نموذج توزيع البواقى [الفرصة]	(15-2)
44	نموذج تجانس البواقى [الفرصة]	(16-2)
45	نموذج توزيع البواقى [إدارة المخاطر]	(17-2)
45	نموذج تجانس البواقى [إدارة المخاطر]	(18-2)

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
3	التطور المفاهيمي لمفهوم الارتجال التنظيمي وفقًا لتعريف بعض الباحثين	(1-1)
22	معلومات المحكمين	(1-2)
23	فقرات الاستبيان ومصادرها	(2-2)
24	عينة الدراسة	(3-2)
24	تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي	(4-2)
25	ثبات وصدق أداة القياس [المحورين]	(5-2)
26	ثبات وصدق أداة القياس [العبارات والبعد المنتمي لها]	(6-2)
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس)	(7-2)
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير (السن)	(8-2)
28	توزيع أفراد العينة حسب متغير (المؤهل العلمي)	(9-2)
29	توزيع أفراد العينة حسب متغير (الخبرة المهنية)	(10-2)
30	توزيع أفراد العينة حسب متغير (طبيعة العمل)	(11-2)
30	توزيع أفراد العينة حسب متغير (مكان العمل)	(12-2)
32	استجابة عينة الدراسة حول بعد (الحدس)	(13-2)
33	استجابة عينة الدراسة حول بعد (الابتكار)	(14-2)
33	استجابة عينة الدراسة حول بعد (التكيف)	(15-2)
34	استجابة عينة الدراسة حول بعد (الفرصة)	(16-2)
35	استجابة عينة الدراسة حول بعد (إدارة المخاطر)	(17-2)
36	استجابة عينة الدراسة حول المتغير (فعالية أداء فرق العمل)	(18-2)

37	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الارتجال التنظيمي على فعالية أداء فرق العمل	(19-2)
38	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحدس على فعالية أداء فرق العمل	(20-2)
40	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الابتكار على فعالية أداء فرق العمل	(21-2)
41	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التكيف على فعالية أداء فرق العمل	(22-2)
43	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الفرصة على فعالية أداء فرق العمل	(23-2)
44	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المخاطر على فعالية أداء فرق العمل	(24-2)

قائمة الملاحق

الملاحق	الرقم
الاستبيان.	01
مخرجات برنامج SPSS	02

مقدمة

تمهيد

أصبحت المنظمات في مختلف القطاعات تواجه تحديات غير مسبوقة تتطلب أساليب إدارية مرنة وقادرة على التكيف، ومن بين هذه القطاعات، يبرز قطاع الصحة كواحد من أكثر البيئات ديناميكية وتعقيدًا، حيث يتعامل مع حالات طبية متغيرة، وضغوط على الموارد، وحاجة مستمرة لتحقيق أعلى معايير الجودة والسلامة.

في هذا السياق، تظهر أهمية "الارتجال التنظيمي" كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية أداء المنظمات، وخاصة في البيئات التي تتطلب سرعة في الاستجابة ومرونة في التعامل مع المواقف غير المتوقعة.

الارتجال التنظيمي، بشكل عام، يشير إلى القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وإبداعية باستخدام الموارد المتاحة لمواجهة التحديات الطارئة أو غير المخطط لها.

سنسعى من خلال تحليل الإطار النظري للارتجال التنظيمي واستعراض الدراسات السابقة، إلى تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق تطبيق الارتجال في الفرق الطبية، مع تقديم توصيات عملية لتحسين أداء هذه الفرق.

كما سنتم مناقشة الآثار الإيجابية والسلبية المحتملة للارتجال التنظيمي، مع التأكيد على أهمية تحقيق التوازن بين المرونة والالتزام بالمعايير الطبية.

تسهم هذه الدراسة في تعميق الفهم حول دور الارتجال التنظيمي كأداة استراتيجية لتحسين فاعلية أداء فرق العمل الطبية، مما يسهم في تعزيز جودة الرعاية الصحية وضمان سلامة المرضى في ظل بيئات عمل ديناميكية ومتغيرة، ومن هنا تتبادر إلينا الإشكالية التالية:

1. إشكالية الدراسة:

هل يوجد أثر للارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية أداء فرق العمل في مصلحة الاستجابات عينة البحث؟

نبرز من خلال هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالي:

- 1- هل يوجد أثر لُبُعد الحدس في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستجابات عينة البحث؟
- 2- هل يوجد أثر لُبُعد الابتكار في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستجابات عينة البحث؟
- 3- هل يوجد أثر لُبُعد التكيف في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستجابات عينة البحث؟
- 4- هل يوجد أثر لُبُعد الفرصة في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستجابات عينة البحث؟
- 5- هل يوجد أثر لُبُعد إدارة المخاطر في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستجابات عينة البحث؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذات دلالة معنوية للارتجال التنظيمي في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستعجالات عينة البحث.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذات دلالة معنوية لُبعد الحدس في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستعجالات عينة البحث.

2- يوجد أثر ذات دلالة معنوية لُبعد الابتكار في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستعجالات عينة البحث.

3- يوجد أثر ذات دلالة معنوية لُبعد التكيف في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستعجالات عينة البحث.

4- يوجد أثر ذات دلالة معنوية لُبعد الفرصة في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستعجالات عينة البحث.

5- يوجد أثر ذات دلالة معنوية لُبعد إدارة المخاطر في متغير فاعلية فرق العمل في مصلحة الاستعجالات عينة البحث.

3. أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في تعزيز الفهم النظري والعلمي لدور الارتجال التنظيمي في تحسين أداء الفرق الطبية، وتقديم توصيات عملية لتعزيز جودة الرعاية الصحية. كما تسهم في توفير أدوات فعالة لمواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية في قطاع الرعاية الصحية، مما يجعلها ذات قيمة عالية لكل من الباحثين والممارسين في هذا المجال.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عدة نقاط تتمحور فيما يلي:

1- تحليل أثر الارتجال التنظيمي في تحسين فاعلية أداء فرق العمل في مصلحة الاستعجالات الطبية.

2- دراسة تأثير الأبعاد الخمسة للارتجال التنظيمي (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر) على فاعلية أداء الفرق.

3- تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق تطبيق الارتجال التنظيمي في البيئات الطبية الطارئة.

4- تقديم توصيات عملية لتعزيز جودة الخدمات الصحية من خلال تطبيق الارتجال التنظيمي.

5- الإسهام في الأدبيات الأكاديمية حول دور الارتجال التنظيمي في تحسين أداء الفرق الطبية.

5. مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع يستند على عدة مبررات نذكر منها على سبيل ما يلي:

- البيئة الديناميكية للرعاية الصحية تتطلب أساليب إدارية مرنة مثل الارتجال التنظيمي.
- فاعلية أداء الفرق الطبية عامل حاسم في جودة الرعاية الصحية، خاصة في حالات الطوارئ.
- ندرة الدراسات حول تطبيق الارتجال التنظيمي في القطاع الصحي.
- تحسين إدارة الموارد المحدودة في ظل الضغوط المتزايدة على القطاع الصحي.
- تعزيز جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار.
- التحديات الفريدة لفرق الاستجالات الطبية التي تعمل في بيئات عالية الضغط.
- الإسهام في تطوير الأدوات الإدارية الحديثة وتطبيقها في القطاعات الحيوية.
- الرغبة في الإسهام العلمي وإثراء الأدبيات الأكاديمية.
- التحديات العالمية مثل الأزمات الصحية (كجائحة كوفيد-19) ونقص الموارد.

6. منهجية البحث والأدوات المستعملة:

أ- منهجية البحث:

- نوع الدراسة: دراسة وصفية تحليلية تعتمد على جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبانة.
- منهج البحث: المنهج الكمي لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة (الارتجال التنظيمي وفاعلية الأداء) باستخدام الأساليب الإحصائية.
- مجتمع الدراسة: يشمل فرق العمل في مصلحة الاستجالات الطبية بولاية إليزي.

مقدمة

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيلها.

ب - الأدوات المستعملة:

أولاً- الاستبانة:

تصميم الاستبانة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي.

تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: أبعاد الارتجال التنظيمي.

المحور الثاني: فاعلية أداء فرق العمل.

ثانياً- برنامج: SPSS

لإدخال البيانات وتحليلها إحصائياً.

يشمل التحليل:

الإحصاء الوصفي.

اختبارات الفرضيات (الانحدار، الارتباط، اختبار T ، الخ)

7. حدود الدراسة:

أ- الحد الموضوعي

- التركيز على الارتجال التنظيمي: تقتصر الدراسة على تحليل أثر الارتجال التنظيمي فقط، دون التطرق إلى عوامل أخرى قد تؤثر على فاعلية أداء الفرق الطبية، مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية.

الحدود المكانية(الجغرافية): شمل حدود البحث فرق الاستجالات الطبية العاملة ضمن ولاية إليزي، والتي تنتشر في مختلف المناطق التابعة لهذه الولاية

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 19 مارس 2025 إلى 19 أبريل 2025، وهي الفترة اللازمة لتوزيع الاستبانة وجمع البيانات من العينة المختارة

الحدود البشرية: اقتصر البحث على الأطباء والمرضى والتقنيين العاملين في فرق الاستجالات الطبية بولاية إليزي. شملت العينة 61 فرداً من مجتمع البحث الذي يتكون من 90 فرداً، مما يشكل نسبة 67.77% من الحجم الكلي للمجتمع

8. صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة في مجال البحث العلمي من صعوبات ومعوقات، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة/

- صعوبة الوصول إلى المشاركين بسبب انشغالهم بأعمالهم في فرق الاستعجالات الطبية من جهة، وبعد المسافة بين المستشفيات التي قد تصل إلى 400 كلم.

- ضيق الوقت المخصص لجمع البيانات (من 19 مارس إلى 19 أبريل 2025).

- ندرة الدراسات السابقة حول الارتجال التنظيمي في القطاع الصحي، مما يحد من إمكانية المقارنة أو التعميم.

9. هيكل الدراسة:

تضمنت دراستنا فصلين فصل نظري تمحور الإطار النظري والدراسات السابقة وفصل تطبيقي تطرقنا من خلاله إلى إسقاط المفاهيم النظرية وإشكالية الدراسة على المؤسسات محل الدراسة [فرق الاستعجالات الطبية على مستوى ولاية اليزي].

بالنسبة للفصل النظري حمل طيه ثلاثة مباحث كما يلي/

المبحث الأول: الارتجال التنظيمي

المبحث الثاني: فاعلية أداء فرق العمل

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها

أما بخصوص الفصل الثاني تناول من خلاله مبحثين كما يلي/

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

أصبحت المنظمات تواجه تحديات غير متوقعة تتطلب استجابات سريعة ومرنة، وفي هذا السياق، يبرز الارتجال التنظيمي كأحد المفاهيم الحديثة التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التحديات، يعتمد الارتجال التنظيمي على القدرة على اتخاذ قرارات إبداعية وفورية في ظل ظروف غير مخططة، مما يجعله أداة فعالة لتحسين أداء المنظمات وخلق العمل، خاصة في المجالات التي تتسم بالضغط العالية وعدم اليقين، مثل مجال الاستعدادات الطبية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل حول مفهوم الارتجال التنظيمي وأبعاده وأهميته بالنسبة للمنظمات، مع التركيز على دوره في تعزيز فاعلية فرق العمل. يتكون الفصل من ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: يتناول مفهوم الارتجال التنظيمي، أبعاده، وأهميته بالنسبة للمنظمات.

المبحث الثاني: يركز على فاعلية أداء فرق العمل، مع تعريفها ومعايير قياسها.

المبحث الثالث: يستعرض الدراسات السابقة ومناقشتها.

سيتم في هذا الفصل بناء أساس نظري متين لفهم دور الارتجال التنظيمي في تحسين أداء فرق العمل، تمهيداً للتحليل التطبيقي الذي سيتم تقديمه في الفصل الثاني من البحث.

المبحث الأول: الارتجال التنظيمي

الارتجال التنظيمي، بشكل عام، يشير إلى القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وإبداعية باستخدام الموارد المتاحة لمواجهة التحديات الطارئة أو غير المخطط لها، من هذا المنطلق سنتطرق فيما يلي إلى مطالب هذا المبحث:

المطلب الأول: مفهوم الارتجال التنظيمي

لا يمكن اعتبار ظاهرة الارتجال على المستوى الاجتماعي أو النفسي فلسفة معاصرة بحد ذاتها، إلا أن هذا الرأي قد يكون صحيحاً عند تطبيقه على الصعيد التنظيمي في مجال علم الإدارة وفروعه المتعددة، تشير التجارب الحياتية إلى عدد لا يحصى من الأحداث التاريخية التي شكّلت من خلال الارتجال، ومن بين هذه الأحداث، يمكن استحضار مثال بارز من التاريخ العربي الإسلامي، وهو فتح الأندلس في عام (92 هـ)، فلم يكن في حسابان الخليفة الوليد بن عبد الملك أو مساعديه الذين شاركوا في صياغة استراتيجيات الفتح أن يقوم قائد الجيش، طارق بن زياد، بحرق السفن، بل قد يُعتبر مثل هذا الفعل، لو تم التخطيط له مسبقاً، تصرفاً غير عقلاني في سياق التخطيط لعبور المضيق وتنفيذ استراتيجية الفتح، إلا أن القائد تحت ضغط الظروف الراهنة، رأى أن حرق السفن سيشكل عاملاً حاسماً للنجاح في مواجهة التفوق العددي والعسكري لجيش الملك رودريك، حاكم إسبانيا آنذاك، وهكذا تحول الارتجال إلى فعل أسطوري أسهم في صناعة تاريخي. (العنيزي و الساعدي، 2007)

بالاعتماد على هذا المنظور، لا تُعد ظاهرة الارتجال ظاهرة سلبية من الناحية التاريخية، إلا في الحالات التي تؤدي إلى فوضى تُنتج نتائج غير مرغوبة، أما في إطار هذا البحث، فإن العرض المفاهيمي التالي سيسلط الضوء على أهم ما قدمه الباحثون في وصف هذه الظاهرة التنظيمية، والتي يمكن أن تسهم في بناء منظمة فاعلة وقادرة على التكيف في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتنافس الشديد، كما سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي/

الجدول [1-1]: التطور المفاهيمي لمفهوم الارتجال التنظيمي وفقاً لتعريف بعض الباحثين

الرقم	الباحث/السنة	المفهوم
01	Follet /1930 March/1976	حالة نائمة للتحويل التي لا يمكن إن يطلق عليها وصفا تقليديا
02	Ellis/1982	التعامل مع القضايا عند ظهورها
03	Pressing/1984	ترتيب غير مصمم مسبقا على نحو تام، وإذا ما اشتق هذا الترتيب من الإجراءات القياسية فإنه لا يعد ارتجالاً.
04	Berry & Irvine/1986	الأداء المعرفي اليومي
05	Berry & Irvine/1986	تغيير الظروف بشكل دائم والى إن تكون غير مألوفة
06	/Weick1990	لا يوجد هناك تمييز بين التركيب والأداء والهيكل من العملية

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات سوية في الوقت الحقيقي	/Perry1991	07
العمل الذي يظهر من التفاعلات بين المشاركين من دون أي تخطيط صريح، والبحث في مكان معقد جدا عن هيكل المهمة والهيكل الاجتماعي اللذان يطابقان بعضهما البعض واللذان ينجزان العمل وعملية التكيف التي تحدث بطريقة التفاعلات المحلية	Hutchins/1991	08
الاستجابة للحالة مهما كانت، وبناء النماذج الخاصة التي تقدر الصعوبات الاستثنائية التي يجد الناس أنفسهم فيها، أو مجاميع المواد والروتين والهيكل القادرة على مطابقة الظروف الحالية مع المخاطرة الناشئة	Brown & Duguid / 1991	09
العمليات والتصاميم المعاد هيكلتها باستمرار، أو نموذج الإخفاء المتحول، أو المعنى الطارئ المفروض على التدفق المستمر للنشاط الاجتماعي	Weick/ 1993	10
أداء العمل في أي وقت لأي شخص وفي أي مكان والقيام بكل شيء	Slocum/ 1994	11
بناء الحدس على نحو سريع والخيارات المرنة لمواجهة البيئة غير الواضحة والمتغيرة، ودمج تعلم الوقت الحقيقي من خلال تكرارات التصميم واختباره مع تركيز وضبط المعلمات والقادة الأقوياء	Eienhardt & Tabriz/1995	12
صنع القرارات والتكيف للحاجات والظروف المتغيرة	Crassan el at 26 1996	13
الظهور بطرائق إبداعية جديدة لم يخطط لها المؤدي من قبل	Crassan, 1996 : 34	14
كل تجاوز السلوك سابق معتاد يتضمن نشاطا إبداعيا يخرج عن أصل الشيء	Weick, 1997 : Sorrenti & Crossan, 1996	15
الحدس الذي يوجه العمل بطريقة تلقائية	Crossan & Sorrentr 1997 : 156	16
الحدس الذي يوجه العمل على شيء ما بطريقة تلقائية ولكن ضمن سياق تاريخي	Hatch ,1997 : 181	17
تلقائية العمل بمستوى عال من الحدس	Crossan, 1997 :39	18
الحدس الذي يوجه العمل بطريقة تلقائية	Crossan & Sorrentr 1997 : 156	19
أبداع المنتج مع التكيف في الوقت نفسه للأسواق والتكنولوجيات المتغيرة	Brown & Eisenhardt 1997 :15	20
جهود تقليص شدة الأزمة ومنعها من الانتشار إلى أزمة أخرى وعدم نشرها إلى الأجزاء غير الملوثة للمنظمة وبيئتها أثناء كشفها	Dearson et al, 1997	21
الدرجة التي يتقارب فيها الإنشاء والتنفيذ زمنيا	Moorman & Miner 1998 : 698	22
القابلية على الاستجابة بكفاءة عند حدوث الاستثناءات	Klen & Dellarocos 1998 :1	23
استجابة للانطلاقات التلقائية، والفرص غير المتوقعة وتكرار لها بمرور الوقت في الوقت الحقيقي	Pasmore, 1998 :6	24
تداوية طارئة	Pasmore, 1998 : 6	25
أن يضع الشخص نفسه في زاوية معينة للتخلص منها	Peplowski, 1998 :560	26
التعامل مع الأمرئي سابقا والعمل دون اشتراط مسبق والعمل مع ألا متوقع. والارتجال يتضمن تصليح المادة والتصاميم المركبة مسبقاً، بالعلاقة مع الأفكار غير المتوقعة المتصورة، المصاغة والمتحولة تحت	Weick ,1998 :69	27

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الظروف الخاصة للأداء، مضيعة المواصفات المميزة		
نتاج شيء ما بتحفيز ما والقيام بتكوين شيء من أية مواد تتوافر حالياً	Weick, 1998 :21	28
فبركة وابتكار أجوبة جديدة من دون خطة مسبقة، ومن دون التأكد من النتائج	Barrett ,1998 :65	29
ابتكار وتبني وتنفيذ الأفكار الجديدة من قبل الأفراد ضمن سياق الوعي المشترك للأداء الجماعي كما يكشف عبر الزمن	Bastien & Hostager 1998 :583	30
التحول إلى مدراء عاملين	Berkiner ,1998 583	31
العمل المنفذ بطريقة تلقائية وحدسية	Crossan, 1998 :593	32
إدراك العمل كما يكشف لنا هو بحد ذاته، معتمداً على المصادر المتوافرة المعرفية والشعورية واللاشعورية والاجتماعية أيضاً	Cunha & Kamoche, 2000	33
عمل مبتكر في اللحظة استجابة لمنبه ما (أزمة) يركز على خبرة مشتركة سابقة ومميزة متبادلة	Yanow ,2001 :58	34

المرجع: (العنيزي و الساعدي، 2007، صفحة 122)

بالتركيز على الصعيد التنظيمي دون التوسع إلى مجالات أخرى، يمكن الإشارة إلى أن المفاهيم المتعلقة بالارتجال قد تم استكشافها بحثياً منذ ثلاثينيات القرن الماضي. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات المبكرة لم تكن تتمحور حول الفهم الاستراتيجي للأنشطة التنظيمية، وذلك نظراً لطبيعة البيئات التنظيمية في ذلك الوقت، والتي كانت تتميز بدرجة عالية من الاستقرار والقدرة على التنبؤ بالأحداث بسهولة. أما في السياق المعاصر، وفي إطار علم الإدارة والتنظيم، فقد يختلف الاستراتيجيون حول تقييم الأنشطة غير المخطط لها مسبقاً، إلا أن هناك إجماعاً على أن الارتجال قد يحمل قيمة كبيرة في ظل الظروف المناسبة.

يمكن تعريف الارتجال التنظيمي على أنه "استراتيجية طارئة تتداخل فيها مرحلة الصياغة مع مرحلة التنفيذ، وذلك في إطار وعي مشترك بالأداء الفردي أو الجماعي، مع الاعتماد على القدرات الكامنة التي تظهر تلقائياً في لحظة الارتجال"، هذا التعريف يبرز الطبيعة الديناميكية للارتجال، حيث يتم تجاوز الحدود التقليدية بين التخطيط والتنفيذ، مما يسمح للمنظمات بالاستجابة بفعالية للتحديات غير المتوقعة.

المطلب الثاني: أبعاد الارتجال التنظيمي

أبعاد الارتجال التنظيمي Dimensions of Organizational Improvisation

يُعتبر الارتجال التنظيمي من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وقد اكتسب أهمية كبيرة مع بداية القرن الحادي والعشرين، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وبيئة الأعمال الديناميكية التي تتطلب من القادة والموظفين القدرة على اتخاذ قرارات ارتجالية فاعلة تتجاوز الإطار الروتيني والتخطيط المسبق. وفي هذا السياق، تم الاعتماد على نموذج (Vuckic, 2012) لتحديد أبعاد

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الارتجال التنظيمي، والتي تشمل: الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، وإدراك المخاطر. وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد: (الذبحاوي و شعلان، 2019)

أ. الحدس Intuition

يُعرف الحدس بأنه الإحساس الداخلي الذي يعتمد على الفطرة والقدرة الذاتية للفرد في التعامل مع المواقف والتحديات التي تواجهه في بيئة العمل. يعتمد الحدس على المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الفرد، مما يمكنه من اتخاذ قرارات ارتجالية تساهم في حل المشكلات أو التعامل مع المواقف الطارئة بشكل فعال، ويُعد الحدس قدرة استثنائية تمكن الفرد من فهم الأمور المحيطة به دون الاعتماد الكامل على المنطق أو التحليل العقلي، مما يجعله أداة قوية في اتخاذ القرارات السريعة والفاعلة.

ب. الابتكار Innovation

يُعد الابتكار أحد الأبعاد الرئيسية للارتجال التنظيمي، ويتمثل في قدرة الفرد على التفكير خارج الإطار التقليدي وإنتاج أفكار وحلول جديدة في فترة زمنية محددة. يعتمد الابتكار على الطلاقة الفكرية والمرونة في التعامل مع المواقف، مما يمكن الفرد أو فريق العمل من تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها المنظمة، ويُعتبر الابتكار جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمات التي تسعى إلى التميز، حيث يساهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

ج. التكيف Adaptation

يُشير التكيف إلى قدرة الفرد أو المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، يُعد التكيف عنصراً حيوياً في تعزيز إنتاجية العاملين وقدرتهم على مواجهة التحديات التي تعترض سير العمل، يتميز الأفراد القادرون على التكيف بالمرونة والوعي، مما يمكنهم من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة واتخاذ قرارات سريعة وفاعلة، كما يساهم التكيف في تعزيز استقرار العاملين وظيفياً وتمكينهم من تحقيق النجاح في أداء مهامهم.

د. الفرصة Opportunity

تركز الفرصة على قدرة المنظمة أو الفرد على استغلال الظروف المحيطة لتحقيق التميز التنافسي، يتم ذلك من خلال جذب المواهب ذات الخبرات والمهارات المتميزة، والتي تُشكل رأس المال الفكري للمنظمة، تُساهم الفرص في تعزيز قدرة الفرد على تنظيم المعلومات وإدارة الموارد بشكل فعال، مما يمكنه من مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تُساهم مهارات تحديد الأولويات وإدارة الوقت في تعزيز قدرة الفرد على استغلال الفرص المتاحة.

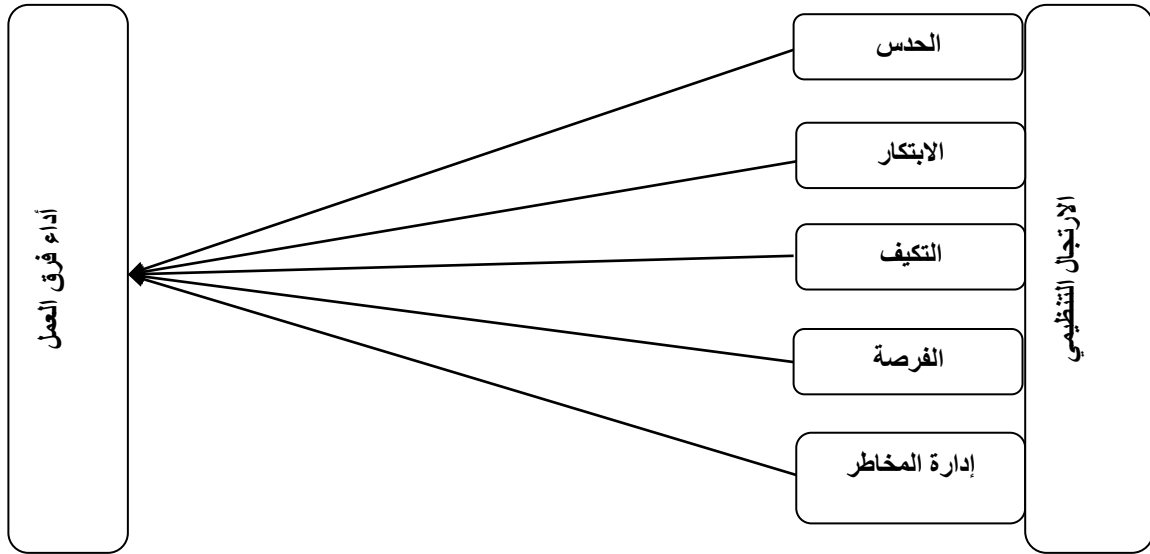
هـ. إدراك المخاطر Risk Awareness

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعتبر إدراك المخاطر عنصرًا أساسيًا في عملية اتخاذ القرارات الارتجالية، حيث يتعرض الأفراد لمواقف تتطلب تقييمًا سريعًا للمخاطر المحتملة قبل اتخاذ أي قرار، يتطلب إدراك المخاطر وجود خبرات ومهارات كافية تمكن الفرد من تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتجنبها قدر الإمكان، كما يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا من ثقافة المنظمة، حيث يتم ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف عملية وتحديد المسؤوليات بشكل واضح بين القادة والمرؤوسين.

تُشكل أبعاد الارتجال التنظيمي (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، وإدراك المخاطر) إطارًا متكاملًا يمكن المنظمات من التعامل مع التحديات البيئية المتسارعة وتحقيق الفاعلية في أداء فرق العمل، يُعد الارتجال أداة قوية لتعزيز المرونة والإبداع في بيئات العمل الديناميكية، مما يسهم في تحقيق التميز التنافسي والاستجابة السريعة للمتغيرات.

الشكل (1-1) تأثير الارتجال التنظيمي وأبعاده على أداء فرق العمل



من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي Factors affecting Organizational improvisation

الارتجال التنظيمي هو عملية ديناميكية تتأثر بعدة عوامل على مستويات مختلفة، تشمل الفرد، الفريق، والمنظمة ككل. هذه العوامل يمكن أن تعزز أو تعيق قدرة المنظمة على الارتجال بشكل فعال. فيما يلي تفصيل لهذه العوامل:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

1- العوامل الفردية: (Individual Factors)

أ- سمات الشخصية:

تشير سمات الشخصية إلى الخصائص الفردية التي تؤثر على قدرة الفرد على الارتجال. من بين هذه السمات:

الرؤية البديهية: (Intuitive Vision) القدرة على اتخاذ قرارات سريعة بناءً على الحدس.

التسامح مع الغموض: (Tolerance for Ambiguity) القدرة على العمل في ظل ظروف غير واضحة.

المرونة العاطفية: (Emotional Flexibility) القدرة على التكيف مع التغيرات العاطفية أثناء العمل.

ب- العوامل المعرفية:

تشمل المهارات والخبرات التي تمكن الفرد من الارتجال، مثل:

الثقة بالنفس: (Self-Confidence) الثقة في القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.

المهارات الفنية: (Technical Skills) المعرفة المتخصصة التي تدعم الارتجال.

الذاكرة الإجرائية: (Procedural Memory) القدرة على استرجاع المعلومات بسرعة.

2- العوامل على مستوى الفريق:

أ- تماسك الفريق: (Team Cohesion)

يعزز التماسك بين أعضاء الفريق القدرة على الارتجال من خلال الدعم المتبادل وتقاسم المعرفة.

ب- نوعية الاتصالات: (Communication Quality)

الاتصالات الفعالة داخل الفريق تدعم تبادل المعلومات بسرعة، مما يعزز الارتجال.

ت- القيادة: (Leadership)

القيادة التي تشجع على الإبداع والتعاون تدعم الارتجال.

3- العوامل التنظيمية:

أ- الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture)

الثقافة التي تشجع على التجريب وتحمل المخاطر تدعم الارتجال.

ب- الهيكل التنظيمي: (Organizational Structure)

الهيكل المرن واللامركزية تعزز الارتجال أكثر من الهياكل الصارمة.

ت- الدعم التنظيمي: (Organizational Support)

الدعم المقدم من الإدارة العليا يشجع الموظفين على الارتجال.

نستنتج أن الارتجال التنظيمي الفعال يتطلب تفاعلاً متوازناً بين العوامل الفردية، الجماعية، والتنظيمية. حيث أن فهم هذه العوامل يساعد المنظمات على تصميم بيئات عمل تدعم الارتجال، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة وضمان استمرارية الأداء الفعال في ظل الظروف غير المتوقعة.

المبحث الثاني: فاعلية أداء فرق العمل

المطلب الأول: مفهوم فاعلية فرق العمل

فاعلية فرق العمل هي مفهوم متعدد الأبعاد يشير إلى قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائه. تُعرف فاعلية الفريق بأنها القدرة على إنجاز المهام المطلوبة بنجاح بشكل جماعي، حيث تتكامل جهود أفراد الفريق وخبراتهم لتحقيق نتائج مشتركة تفوق مجموع جهودهم الفردية.

تُعتبر فاعلية الفريق وفقاً لـ يانغ وجين (Yang & Jin)، بمثابة تصور يعكس كيفية قيام الفريق بأداء وظائفه، وليس فقط المنتج النهائي الذي يقدمه. هذا يعني أن الفاعلية تُقاس من خلال العمليات والتفاعلات داخل الفريق، مثل التواصل الفعال، والتنسيق، والتعاون، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المحددة.

يرى كونتو (Contu) أن فاعلية الفريق تمثل المدى الذي يستطيع الفريق من خلاله تلبية توقعات الأطراف الرئيسية، مثل المدراء والعملاء، مع الحفاظ على تلبية توقعات أعضاء الفريق أنفسهم. وبالتالي، فإن فاعلية الفريق لا تقتصر على تحقيق الأهداف فحسب، بل تشمل أيضاً القدرة على الحفاظ على الرضا الداخلي بين الأعضاء والاستجابة لتوقعات الجهات الخارجية.

تتأثر فاعلية فرق العمل بعدة عوامل، منها:

- وضوح الرسالة والأهداف: يجب أن تكون أهداف الفريق واضحة ومحددة لضمان توجيه الجهود بشكل صحيح.
- التكامل بين الجهود والخبرات: يعتمد نجاح الفريق على قدرة أعضائه على العمل معاً بشكل متكامل، حيث يتم استغلال نقاط القوة الفردية لتحقيق نتائج جماعية أفضل.
- روح الابتكار والإبداع: تشجيع الابتكار داخل الفريق يساهم في تحسين الأداء ومواجهة التحديات بشكل فعال.
- تنفيذ المهام كما تم التخطيط لها: الالتزام بالخطط الموضوعية يضمن تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة.
- طبيعة المهام المطلوبة: تؤثر طبيعة المهام وتعقيدها على فاعلية الفريق، حيث تتطلب بعض المهام مهارات خاصة أو نهجاً تعاونياً أكثر تركيزاً. (فضل الدين و مزبوة، 2022)

لما سبق ذكره، نستنتج أن فاعلية فرق العمل هي مقياس لنجاح الفريق في تحقيق أهدافه من خلال التعاون الفعال، والالتزام بالخطط، وتلبية توقعات الأطراف المعنية. تعتمد هذه الفاعلية على عوامل متعددة،

بما في ذلك وضوح الأهداف، والتكامل بين الأعضاء، والقدرة على الابتكار، والاستجابة للتحديات الخارجية والداخلية.

المطلب الثاني: معايير قياس فاعلية أداء الفرق

تُعتبر فاعلية أداء فرق العمل من المفاهيم الأساسية في إدارة الفرق والمنظمات، حيث يتم قياسها من خلال مجموعة من المعايير التي تعكس قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. هذه المعايير تشمل جوانب متعددة، مثل تحقيق الأهداف، وجودة العمل، ورضا الأعضاء، والتعاون داخل الفريق. فيما يلي أهم المعايير المستخدمة في قياس فاعلية أداء فرق العمل:

1- تحقيق الأهداف (Goal Achievement)

يعتبر تحقيق الأهداف المحددة للفريق أحد المعايير الأساسية لقياس الفاعلية. يتم تقييم مدى نجاح الفريق في إنجاز المهام الموكلة إليه ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة (Cohen, s.g, & Bailey, 1997).

2- جودة العمل (Quality of Output)

يقاس أداء الفريق من خلال جودة المخرجات التي ينتجها، سواء كانت منتجات أو خدمات تشمل الجودة الدقة، والابتكار، وملائمة المخرجات لتوقعات العملاء أو الجهات المعنية. (Hackman & R, 1987)

3- رضا أعضاء الفريق (Team Member Satisfaction)

رضا الأعضاء عن العمل ضمن الفريق يُعد مؤشرًا مهمًا لفاعلية الفريق. يشمل هذا الرضا عن البيئة العملية، والعلاقات بين الأعضاء، والدعم المقدم من القيادة.

4- التعاون والتواصل (Collaboration and Communication)

فاعلية الفريق تعتمد على مدى جودة التواصل والتعاون بين أعضائه. يشمل ذلك تبادل المعلومات، وحل النزاعات، والتنسيق في تنفيذ المهام.

5- المرونة والقدرة على التكيف (Flexibility and Adaptability)

قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية أو في طبيعة المهام يُعتبر معيارًا مهمًا لفاعليته. يشمل ذلك الاستجابة السريعة للتحديات واستغلال الفرص الجديدة.

6- الابتكار والإبداع (Innovation and Creativity)

تُقاس فاعلية الفريق من خلال قدرته على تقديم حلول مبتكرة وإبداعية للمشكلات أو لتحسين العمليات.

7- الكفاءة في استخدام الموارد (Resource Efficiency)

يشمل هذا المعيار مدى استغلال الفريق للموارد المتاحة (مثل الوقت، والمال، والمواد) بشكل فعال لتحقيق الأهداف.

8- التماسك الاجتماعي (Social Cohesion)

تماسك الفريق ووحدة أعضائه يُعتبر مؤشرًا على فاعليته. يشمل ذلك الثقة المتبادلة، والالتزام بالعمل الجماعي، والعلاقات الإيجابية بين الأعضاء.

9- تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية (Balance Between Individual and Team Goals)

فاعلية الفريق تعتمد على مدى توازن أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء الفردية، حيث يجب أن يشعر الأعضاء بأنهم يحققون أهدافهم الشخصية من خلال العمل الجماعي. (Katzenbach, R, & Smith, 1993)

10- التقييم الخارجي (External Evaluation)

يشمل هذا المعيار تقييم أداء الفريق من قبل الجهات الخارجية، مثل العملاء، أو المدراء، أو الشركاء، حيث يتم قياس مدى تلبية الفريق لتوقعات هذه الجهات.

مما سبق نستنتج أن معايير قياس فاعلية أداء فرق العمل تشمل مجموعة متنوعة من الجوانب، مثل تحقيق الأهداف، وجودة العمل، ورضا الأعضاء، والتعاون، والمرونة، والابتكار، هذه المعايير تعكس الأداء الجماعي للفريق وقدرته على تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية، يمكن استخدام هذه المعايير بشكل متكامل لتقييم فاعلية الفرق في مختلف السياقات التنظيمية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الارتجال التنظيمي وفاعلية أداء فرق العمل

الارتجال التنظيمي (Organizational Improvisation) هو عملية إبداعية وسريعة تجمع بين التخطيط والتنفيذ في وقت واحد استجابةً لمواقف غير متوقعة أو تغيرات مفاجئة في البيئة التنظيمية، يرتبط الارتجال التنظيمي ارتباطًا وثيقًا بفاعلية أداء فرق العمل، حيث يمكن أن يعزز قدرة الفريق على التكيف مع

التحديات وتحقيق الأهداف بشكل فعال، فيما يلي توضيح للعلاقة بين الارتجال التنظيمي وفعالية أداء فرق العمل:

1- تعزيز المرونة والتكيف (Enhancing Flexibility and Adaptability)

العلاقة: الارتجال التنظيمي يعزز قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات المفاجئة أو الأزمات، مما يساهم في تحسين فعالية الأداء.

التأثير: عندما تواجه الفرق مواقف غير متوقعة، يمكن للارتجال أن يساعدها على إيجاد حلول سريعة وفعالة دون الحاجة إلى انتظار تعليمات محددة. (العبدلي، 2015)

2- تحسين الابتكار والإبداع (Improving Innovation and Creativity)

العلاقة: الارتجال يشجع على التفكير خارج الصندوق واستخدام الموارد المتاحة بطرق إبداعية.

التأثير: الفرق التي تمارس الارتجال تميل إلى تقديم حلول مبتكرة، مما يعزز فعاليتها في تحقيق الأهداف. (الخليفي، 2018)

3- تسريع عملية صنع القرار (Accelerating Decision-Making)

العلاقة: الارتجال يتطلب اتخاذ قرارات سريعة بناءً على المعلومات المتاحة في الوقت الحالي.

التأثير: هذا يساعد الفرق على الاستجابة بفعالية للتحديات دون تأخير، مما يحسن أداءها العام. (السعدون، 2017)

4- تعزيز التعاون والتواصل (Enhancing Collaboration and Communication)

العلاقة: الارتجال يعتمد على التفاعل السريع والفعال بين أعضاء الفريق.

التأثير: هذا يعزز التواصل والتعاون داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي. (الغامدي، 2019)

5- تحسين القدرة على إدارة الأزمات (Improving Crisis Management)

العلاقة: الارتجال يساعد الفرق على التعامل مع الأزمات بشكل فعال من خلال الاستجابة السريعة والمرنة.

التأثير: هذا يقلل من الآثار السلبية للأزمات ويساهم في استمرارية العمل بفعالية. (الحسيني، 2020)

6- تعزيز التعلم التنظيمي (Enhancing Organizational Learning)

العلاقة: الارتجال يشجع على التعلم من التجارب الفورية وتطبيق الدروس المستفادة في المستقبل.
التأثير: هذا يساهم في تحسين أداء الفرق على المدى الطويل من خلال تراكم الخبرات والمعرفة. (العتيبي، 2016)

7- تحفيز روح المبادرة (Encouraging Proactiveness)

العلاقة: الارتجال يعزز روح المبادرة لدى أعضاء الفريق، حيث يشجعهم على اتخاذ قرارات استباقية.
التأثير: هذا يؤدي إلى تحسين فعالية الفريق في تحقيق الأهداف والاستجابة للتحديات. (القحطاني، 2021)

لكل ما سبق ذكره نقول أن الارتجال التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز فعالية أداء فرق العمل من خلال تحسين المرونة، والابتكار، وسرعة اتخاذ القرار، والتعاون، وإدارة الأزمات، والتعلم التنظيمي. عندما تتمكن الفرق من الارتجال بشكل فعال، فإنها تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة. ومع ذلك، يجب أن يكون الارتجال مدعومًا ببيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والتعلم لضمان تحقيق أفضل النتائج.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها:

يشكّل الارتجال التنظيمي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، خاصة في ظل البيئات التنظيمية الديناميكية التي تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين، تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها ربط الجوانب النظرية، لاسيما في القطاعات التي تتطلب استجابات سريعة مثل الفرق الطبية الطارئة.

تعتمد هذه الدراسة على تحليل نقدي لمجموعة من الأبحاث السابقة التي تناولت العلاقة بين الارتجال التنظيمي وفعالية أداء فرق العمل، حيث تسعى لتحديد الثغرات البحثية وإبراز أوجه التكامل بين مختلف المنظورات النظرية، تتنوع هذه الدراسات بين بحوث كمية تعتمد على التحليل الإحصائي، وأخرى نوعية تركز على دراسة الحالات، مما يثري النقاش الأكاديمي حول هذا الموضوع.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى:

دراسة (الذبحاوي و شعلان، 2019)، بعنوان " اثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فعالية فرق العمل -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف-"، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ترابط الارتجال التنظيمي بمستوى تحقيق فعالية الفرق لدى المصارف في محافظة النجف الاشرف، بالاعتماد على عينة عمديه تتكون من (31) فردا من المدراء العاملين في المصارف الأهلية، من بين أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية واثر معنوي بين أبعاد الارتجال التنظيمي ومتغير فعالية الفرق منفردة ومجمعة.

الدراسة الثانية:

دراسة (الجبوري، 2020)، بعنوان "الارتجال التنظيمي وأثره في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة كربلاء المقدسة"، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات لدى عينة من العاملين في مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة، فضلا عن دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالاعتماد على عينة حجمها (220) مفردة من مجتمع حجمه (497) مفردة برتبة راند فما فوق، من بين أهم النتائج المتوصل إليها أن الارتجال التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات في قيادة شرطة كربلاء، حيث يسهم في تحسين سرعة الاستجابة، التكيف مع المواقف الطارئة، وزيادة فعالية الخطط الأمنية. كما أن القيادة تعتمد على تطوير مهارات العاملين وتشجيع الإبداع لمواجهة التحديات الأمنية بشكل فعال.

الدراسة الثالثة:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

دراسة (منيرة و لموي، 2025)، بعنوان " أثر الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيد عمار القالة/ولاية الطارف"، هدفت الدراسة إلى عرض الارتجال التنظيمي والكشف عن أثره في إدارة الأزمات، حيث تم الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيد عمار بالقالة ولاية الطارف ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية عرضية مكونة من 32 موظفاً، من بين أهم النتائج المتوصل إليها وجود أثر معنوي للارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات حيث يجعل المؤسسات مستعدة لمواجهة الظروف الطارئة والمفاجئة من خلال توظيف قدرات ومهارات معينة للموظفين.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة (Miner, Bassof, & Moorman., 2001)، بعنوان " Organizational improvisation and learning: A field study (الارتجال التنظيمي: دراسة ميدانية)"، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ثلاثة أنواع من نتائج الارتجال (السلوكية، الصناعية، التفسيرية) ، بالاعتماد على عينة عمدية شملت شركتين صناعيتين، من بين أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن الارتجال يمكن أن ينظر إليه بشكل مثير كنوع خاص من التعلم قصير المدى في الوقت الفعلي، على وجه التحديد.

- في التعلم الارتجالي، تحدث الخبرة والتغييرات ذات الصلة في نفس الوقت.

- أن الارتجال لا يعتمد فقط على التعلم السابق ولكن قد يكون نوعاً خاصاً من التعلم قصير المدى وعاملاً يؤثر على أنشطة التعلم التنظيمي الأخرى طويلة المدى.

الدراسة الثانية:

دراسة (Vera & Crossan, 2005) بعنوان «Improvisation and Innovative Performance in Teams» الارتجال والأداء الابتكاري في الفرق، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الارتجال التنظيمي على القدرة الابتكارية لفرق العمل، مع التركيز على الآليات التي تجعل الارتجال محفزاً للإبداع الجماعي في المواقف غير المتوقعة، بالاعتماد على عينة شملت فرق عمل من قطاعات متنوعة: تكنولوجيا، خدمات، إبداعية، أبرز النتائج المتوصل إليها:

- أظهرت الفرق التي تمارس الارتجال قدرة أعلى على توليد حلول إبداعية، خاصة في البيئات سريعة التغير:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

- الخبرة الفردية: كلما زادت خبرة الأعضاء، زادت فعالية الارتجال.
- الثقة المتبادلة: بيئة العمل الداعمة تقلل من مخاطر الارتجال العشوائي.
- التكامل مع التخطيط: الارتجال الفعال لا يحل محل التخطيط، بل يكمله في المواقف الطارئة.
- الارتجال يُعد شكلاً من التعلم في الوقت الحقيقي (Real-time Learning) ، حيث يتم اكتساب الخبرة وتطبيقها في آنٍ واحد.

الدراسة الثالثة:

دراسة (Vuckic, 2012)، بعنوان "Uncovering the Mystery of improvisation in project Management (الكشف عن سر الارتجال في إدارة المشروع)"، هدفت الدراسة إلى استكشاف وإلقاء بعض الضوء على الارتجال في إدارة المشاريع، والنظر في كيفية ظهوره، وتحت أي ظروف ولماذا، بالاعتماد على عينة عمدية تتكون من (10) مدراء المشاريع، من بين أهم النتائج المتوصل إليها أن الارتجال يحدث طالما ينظر إليه على أنه مهم من قبل القائمين عليه.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

سلطت دراسة (Miner, Bassof, & Moorman., 2001) الضوء على الارتجال التنظيمي كشكل من أشكال التعلم قصير المدى في الوقت الفعلي، اعتمدت الدراسة على عينة ميدانية شملت شركتين صناعيتين، وقد توصلت إلى أن الارتجال يمكن أن يُنظر إليه كنوع خاص من التعلم قصير المدى، حيث تحدث الخبرة والتغييرات ذات الصلة في نفس الوقت، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن الارتجال لا يعتمد فقط على التعلم السابق، بل قد يكون عاملاً مؤثراً في أنشطة التعلم التنظيمي طويلة المدى، تُعد هذه الدراسة ذات صلة ببحثنا الحالي، حيث إن فرق الاستعجالات الطبية تعتمد بشكل كبير على التعلم السريع والتكيف مع المواقف الطارئة، ومع ذلك، فإن الدراسة ركزت على قطاع صناعي، مما قد يحد من إمكانية تطبيق نتائجها مباشرة على القطاع الصحي، ومع ذلك، يمكن الاستفادة من استنتاجاتها التي تشير إلى أن الارتجال يعزز التعلم قصير المدى ويؤثر على الأنشطة التنظيمية طويلة المدى.

ركزت دراسة (Vera & Crossan, 2005) على تحليل دور الارتجال التنظيمي في تعزيز الأداء الابتكاري لفرق العمل، حيث اعتمدت على عينة متنوعة من القطاعات (التكنولوجيا، الخدمات، المجالات الإبداعية)، وتوصلت إلى أن الممارسات الارتجالية تساهم بشكل فعال في توليد حلول إبداعية، خاصة في البيئات سريعة التغير، مع التأكيد على أهمية عوامل الخبرة الفردية والثقة المتبادلة والتكامل بين التخطيط والمرونة. تُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لبحثنا الحالي حول فرق الاستعجالات الطبية، حيث تقدم إطاراً نظرياً لفهم كيفية تطبيق مبادئ الارتجال في البيئات الطارئة التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وتكاملاً بين البروتوكولات الطبية الثابتة والمرونة في التطبيق. ومع ذلك، فإن تركيز الدراسة على قطاعات غير صحية قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها مباشرة على المجال الطبي، إلا أن المبادئ الأساسية التي توصلت إليها تظل قابلة للتطبيق مع الأخذ في الاعتبار الخصوصيات المهنية والأخلاقية للقطاع الصحي.

استكشفت دراسة (Vuckic, 2012) دور الارتجال في إدارة المشاريع، وركزت على فهم كيفية ظهور الارتجال وتأثيره في بيئات العمل المختلفة، اعتمدت الدراسة على عينة عمدية مكونة من (10) مدراء مشاريع، وقد توصلت إلى أن الارتجال يحدث عندما يُنظر إليه على أنه مهم من قبل القائمين عليه، تُقدم هذه الدراسة منظوراً عالمياً حول الارتجال، مما يعزز فهم الموضوع من الناحية النظرية، ومع ذلك، فإن الدراسة اعتمدت على عينة صغيرة، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها، ومع ذلك، يمكن الاستفادة من استنتاجاتها التي تشير إلى أن الارتجال يحدث في البيئات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات، وهو ما يمكن أن ينطبق على فرق الاستجابات الطبية.

اهتمت دراسة (الذبحاوي وشعلان، 2019) بتحليل أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فعالية فرق العمل في المصارف الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، اعتمدت الدراسة على عينة عمدية مكونة من (31) فرداً من المدراء العاملين في المصارف الأهلية، وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين أبعاد الارتجال التنظيمي وفعالية فرق العمل، تُعد هذه الدراسة ذات صلة بموضوع البحث الحالي، حيث إنها تقدم إطاراً نظرياً لفهم كيفية تأثير الارتجال التنظيمي على فعالية الفرق، ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصرت على قطاع المصارف، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على القطاع الصحي، ومع ذلك، يمكن الاستفادة من نتائجها التي أظهرت أن الارتجال التنظيمي يعزز فعالية الفرق، حيث يمكن تطبيق هذا الإطار النظري في تحليل أداء فرق الاستجابات الطبية.

تُعد دراسة (الجبوري، 2020)، من الدراسات الرائدة في مجال الارتجال التنظيمي وإدارة الأزمات، حيث تناولت تأثير الارتجال التنظيمي في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات لدى القيادات الأمنية في محافظة كربلاء، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (220) مفردة من مجتمع بلغ (497) مفردة، مما يعكس تمثيلاً جيداً للعينة، من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الارتجال التنظيمي يلعب دوراً محورياً في تحسين سرعة الاستجابة، التكيف مع المواقف الطارئة، وزيادة فعالية الخطط الأمنية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن تطوير مهارات العاملين وتشجيع الإبداع يُعدان عاملين أساسيين في مواجهة التحديات الأمنية بشكل فعال، ومع ذلك، فإن هذه الدراسة اقتصرت على القطاع الأمني، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على القطاعات الأخرى، مثل القطاع الصحي. ومع ذلك، يمكن الاستفادة من منهجيتها في تحليل العلاقة بين الارتجال التنظيمي وفعالية فرق العمل، خاصة في البيئات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات، كفرق الاستجابات الطبية.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تناولت دراسة (منيرة و لموي، 2025) تأثير الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية، حيث أجريت دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيد عمار بولاية الطارف. اعتمدت الباحثتان على منهج وصفي تحليلي، وقامتا بتوزيع استمارة بحث على عينة عشوائية قوامها 32 موظفاً. وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة، حيث يسهم في تعزيز استعداد الموظفين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع المواقف المفاجئة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثنا الحالي حول فرق الاستعجالات الطبية، حيث تقدم نموذجاً تطبيقياً لكيفية توظيف الارتجال التنظيمي في البيئات الصحية الطارئة. كما تبرز دور تنمية المهارات الفردية في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على إدارة الأزمات. غير أن الدراسة تبقى محدودة من حيث حجم العينة الصغير واقتصارها على مؤسسة صحية واحدة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم نتائجها. ومع ذلك، فإن منهجيتها ونتائجها تظل ذات قيمة للباحثين في مجال الإدارة الصحية، خاصة فيما يتعلق بتطوير آليات التعامل مع الحالات الطارئة في المؤسسات الطبية.

تأسيساً على تحليل الدراسات السابقة، يمكن استنتاج أن الارتجال التنظيمي يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز فعالية أداء الفرق في البيئات الديناميكية، حيث أثبتت الدراسات في مختلف القطاعات (الأمنية والمصرفية والصناعية والطبية) وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الارتجال وتحسين الأداء، سواء من حيث سرعة الاستجابة أو القدرة على التكيف أو الإبداع في حل المشكلات أو تعزيز التعلم التنظيمي. ومع ذلك، تبرز حاجة ملحة لدراسات أكثر تخصصاً في مجال فرق الاستعجالات الطبية، نظراً للخصوصيات الفريدة لهذا القطاع التي تتطلب موازنة دقيقة بين التمسك بالبروتوكولات الطبية والمرونة في التطبيق، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية والمهنية. ومن هذا المنطلق، يسهم البحث الحالي في سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم دراسة متكاملة تركز على تحليل أثر الارتجال التنظيمي في تحسين أداء فرق الاستعجالات الطبية، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المميزة لهذا المجال، مما يساعد على تطوير إطار نظري وتطبيقي يمكن الاستفادة منه في تعزيز كفاءة الخدمات الطبية الطارئة.

خلاصة الفصل

يقدم هذا الفصل إطارًا نظريًا متكاملًا حول مفهوم الارتجال التنظيمي ودوره في تعزيز فاعلية أداء فرق العمل، مع التركيز على تطبيقه في مجال الاستعجالات الطبية. تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: الارتجال التنظيمي

تناولنا مفهوم الارتجال التنظيمي وأبعاده (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، وإدراك المخاطر)، مع التأكيد على أهميته في تعزيز المرونة والإبداع في البيئات التنظيمية.

تطرقنا إلى التطور التاريخي للمفهوم وأبرز المفاهيم التي قدمها الباحثون، مع الإشارة إلى أن الارتجال يعتمد على القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وإبداعية في ظل ظروف غير متوقعة.

المبحث الثاني: فاعلية أداء فرق العمل

عرفنا فاعلية أداء الفرق على أنها قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، مع مراعاة عوامل مثل وضوح الأهداف، التكامل بين الأعضاء، والابتكار.

استعرضنا معايير قياس فاعلية الفرق، مثل تحقيق الأهداف، جودة العمل، رضا الأعضاء، والتعاون الفعال.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تم تحليل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الارتجال التنظيمي وفاعلية الفرق، مع التركيز على نتائجها وتطبيقاتها في قطاعات مختلفة (أمنية، مصرفية، صناعية، صحية)

أظهرت الدراسات أن الارتجال التنظيمي يعزز المرونة، الابتكار، وسرعة اتخاذ القرار، مما يساهم في تحسين أداء الفرق، خاصة في البيئات الدينامية.

ختامًا نستنتج أن الارتجال التنظيمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز فاعلية فرق العمل، خاصة في البيئات التي تتطلب سرعة في الاستجابة ومرونة في التعامل مع التحديات، مثل فرق الاستعجالات الطبية. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث لتطبيق هذه المفاهيم على القطاع الصحي. البحث الحالي يسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر الارتجال التنظيمي في تحسين أداء فرق الاستعجالات الطبية في ولاية إليزي، مع مراعاة الخصائص الفريدة لهذا القطاع.

الفصل الثاني
الدراسة التطبيقية

تمهيد:

يأتي هذا القسم لبيان الإطار المنهجي للدراسة، حيث يُعنى بتوضيح الآليات والإجراءات البحثية المُعتمدة في الجانب الميداني، بدءًا من تصميم الأدوات ووصولًا إلى معالجة البيانات وتحليل النتائج. ويهدف هذا الإطار إلى تحقيق التكامل بين المنهجية النظرية والتطبيق الميداني، من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج **SPSS 27**، وذلك لاختبار مدى مصداقية الفرضيات البحثية المستمدة من النموذج النظري للدراسة.

وتركز الدراسة على تحليل العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في:

الحدس (Intuition)

الابتكار (Creativity)

التكيف (Adaptation)

الفرصة (Opportunity)

إدارة المخاطر (Risk Management)

كأبعاد أساسية للارتجال التنظيمي، وبين المتغير التابع المتمثل في فاعلية أداء فرق الاستعجالات الطبية بولاية إليزي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: الطريقة الادوات.

الطريقة والأدوات المستخدمة.

في هذا العنصر سيتم تناول جانبين أساسيين وذلك وفقا للتالي:

- الجانب الأول: بناء وتصميم الاستبيان.
- الجانب الثاني: يتضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في المعالجة الإحصائية للدراسة.

المطلب الأول: بناء وتصميم الاستبيان

تم بناء وتصميم الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الأساليب نذكر منها:

- المسح المكتبي: من خلال الكتب والمقالات ذات الصلة بالموضوع.
 - الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
 - الفحص الميداني: من خلال الاستماع إلى آراء المستهدفين من الدراسة.
 - استشارة المتخصصين في الميدان
- بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، المنهج المتبع في الدراسة والفرضيات المطروحة، تم تصميم الاستبانة في صيغتها الأولية على المشرف على المذكرة لإبداء الملاحظات الأولية عليها.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان، حيث تم في هذه المرحلة استهداف أساتذة أكاديميون متخصصون.

الجدول رقم (2-1): معلومات المحكمين

اسم المحكم	اللقب العلمي	التخصص العلمي	الجامعة
بن حامد عبد الغني	أستاذ	علوم التسيير	المركز الجامعي اليزي
بن الضب عبد الله	أستاذ	إحصاء	المركز الجامعي اليزي
خثير شين	أستاذ محاضر "أ"	تسويق إبداعي	المركز الجامعي اليزي
ببة إيمان	أستاذ محاضر "أ"	إدارة وتسيير المنظمات	المركز الجامعي اليزي
عثمان بلال	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	المركز الجامعي اليزي

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد أخذ آراء المحكمين بعين الاعتبار والقيام بالتعديلات الضرورية حصلنا على الاستبانة في صورتها النهائية والتي تكونت من الأقسام التالية:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- قسم البيانات الشخصية: والذي شمل المتغيرات التي يفترض أنها تحت فروق في استجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة، وتمثلت في كل من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة العمل، مكان العمل.

- القسم محاور الدراسة: ويشمل محورين، المحور الأول خاص بالارتجال التنظيمي بأبعاده الخمسة (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر) حيث تكون كل بعد من أربع فقرات، والمحور الثاني يتمثل في بعد فاعلية أداء فرق العمل، والذي يتكون من ثمانية عبارات.

ويمكن توضيح ذلك التقسيم حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): فقرات الاستبيان ومصادرها

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الارتجال التنظيمي	الحدس	4	(الذبحاوي و شعلان، 2019).
	الابتكار	4	
	التكيف	4	
	الفرصة	4	
	إدارة المخاطر	4	
	فاعلية أداء فرق العمل	08	

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة.

أجريت الدراسة الميدانية على فرق العمل بمختلف مصالح الاستعجالات الطبية لولاية اليزي، الذي بلغ التعداد الإجمالي 90 موظف.

ثانياً: عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة بأنها المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي للدراسة والتي يتم إجراء الدراسة عليها فعلياً للتمكن من تعميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي الذي أخذت منه. وفي دراستنا الحالية تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 61 مفردة من تعداد فرق العمل بمختلف مصالح الاستعجالات الطبية لولاية اليزي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

والجدول أدناه يوضح حجم العينة التي تم اختيارها للدراسة وكذا نسبتها من المجتمع الكلي الذي أخذت منه.

الجدول رقم (2-3): عينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
90	61	67,77%

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل.

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظراً لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (5/4=0.80) وبالتالي تتحدد طول الفئات كالتالي:

جدول رقم (2-4) تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة
1.00	1.80	منخفضة جداً
1.81	2.60	منخفضة
2.61	3.40	متوسطة
3.41	4.20	مرتفعة
4.21	5.00	مرتفعة جداً

المصدر: (قرزاوي، 2018)

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد استجابة أفرادها تجاه عبارات المحاور.
- حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وذلك لاختبار الاتساق الداخلي لأداة القياس
- حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لاختبار ثبات أداة القياس.
- حساب المتوسط الحسابي وذلك لتحديد تغير استجابات أفراد الدراسة على عبارات متغيرات الدراسة، واستخدامه في ترتيب أهمية العبارات وتحديد درجة الموافقة المناسبة.
- حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد تغير استجابات الأفراد حول المحاور المدروسة، واستخدامه في ترتيب المحاور وتحديد درجة الموافقة المناسبة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- حساب الانحراف المعياري لتحديد مدى انحراف وتشتت استجابات الأفراد حول العبارات عن المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من "0" دل ذلك على تركز الاستجابات حول المتوسط الحسابي، وكلما ابتعد عن الصفر "0" دل ذلك على تشتت الاستجابات عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حال تساوي المتوسطات الحسابية.
- تم تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في الارتجال التنظيمي وأبعاده الخمسة على المتغير التابع المتمثل في فعالية أداء فرق العمل.
- تم حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح لتحديد درجة تأثير المتغير (المتغيرات) المستقل (المستقلة) على المتغير التابع.
- تم حساب معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة القياس

خضعت الاستبانة قبل التوزيع إلى التحكيم من طرف مجموعة من المتخصصين، ثم اختبار ثباتها بعد التوزيع باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ.

صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول عبارات الاستبانة، تقسيماتها، شكلها العام، المقاييس المدرجة، وغيرها، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات، التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، دمج عبارتين، إضافة بعض العبارات، حيث تم استخلاص الاستبانة في صورتها وصيغتها النهائية قابلة للتوزيع.

ثبات أداة القياس: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كمؤشر لاختبار ثبات أداة القياس حيث استخلصنا النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-5): ثبات وصدق أداة القياس [المحورين]

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الارتجال التنظيمي	الحدس	4	0.784	0.885
	الابتكار	4	0.726	0.852
	التكيف	4	0.829	0.910
	الفرصة	4	0.728	0.853
	إدارة المخاطر	4	0.802	0.895
	المجموع	20	0.922	0.960
فعالية أداء فرق العمل				0.935
المجموع				0.971

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من خلال نتائج معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتبين أن جميع القيم مقبولة كونها تفوق العتبة 0.60 حسب (Ronin son et al, 1991)، وبالتالي فإن أداة القياس على درجة مرتفعة من الثبات وهي قابلة للدراسة والتحليل.

أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

الاتساق الداخلي: يعتمد الاتساق الداخلي على درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" واختبار دلالاته الإحصائية كما يلي:

جدول رقم (2-6): ثبات وصدق أداة القياس [العبارات والبعد المنتمي لها]

فعالية أداء فرق العمل		إدارة المخاطر		الفرصة		التكيف		الابتكار		الحدس	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.615*	H21	0.861*	H15 1	0.605*	H14 1	0.872*	H13 1	0.710*	H12 1	0.723*	H11 1
0.749*	H22	0.830*	H15 2	0.840*	H14 2	0.798*	H13 2	0.686*	H12 2	0.750*	H11 2
0.709*	H23	0.729*	H15 3	0.870*	H14 3	0.780*	H13 3	0.824*	H12 3	0.805*	H11 3
0.844*	H24	0.766*	H15 4	0.634*	H14 4	0.811*	H13 4	0.742*	H12 4	0.847*	H11 4
0.671*	H25										
0.700*	H26										
0.759*	H27										
0.788*	H28										

دال عند مستوى 0.01 (%1)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS27

نلاحظ من خلال النتائج أن جميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، إضافة إلى أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.605** و0.872**، وهي معاملات ارتباط مقبولة وهذا ما يدل على درجة اتساق مقبولة بين الفقرات والبعد الموافق لها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المطلب الخامس: تحليل خصائص الاستبيان

يعتمد تحليل خصائص العينة المدروسة على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتماداً على البيانات الشخصية المطلوب تعبئتها في الاستبانة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة العمل ومكان العمل.

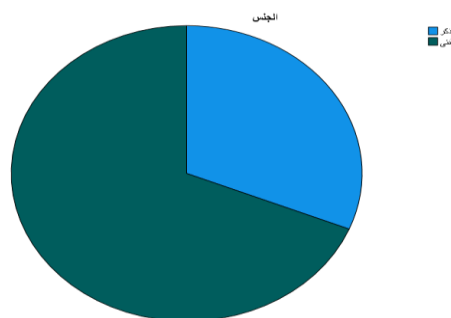
جدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	19	31.1
	أنثى	42	68.9
	المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

من خلال نتائج الجدول يلاحظ أن النسبة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الإناث (52 أنثى) ونسبة مئوية 68.9%، في حين قدرت فئة الذكور بنسبة 31.1% (19 ذكر) وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-1) مخطط الدائرة النسبية للبيانات الشخصية (الجنس)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

جدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة حسب متغير (السن)

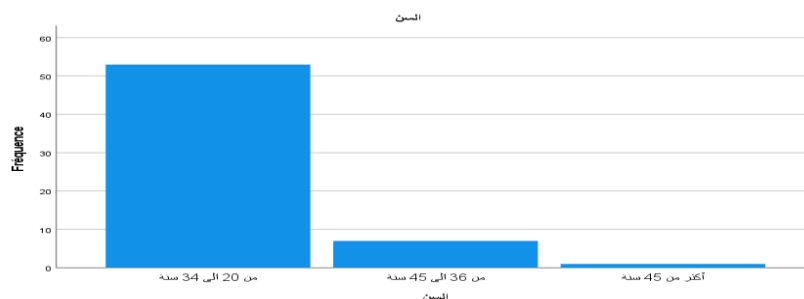
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
السن	من 20-35 سنة	53	86.9
	من 36-45 سنة	7	11.5
	أكثر من 45 سنة	1	1.6
	المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

أما في بخصوص سن أعضاء فرق العمل، كان ما نسبته 86,9% من الأفراد أعمارهم ما بين 20 و 35 سنة وذلك بتعداد 53 فرد، تليه في المرتبة الثانية الفئة التي سنها ما بين 36 الى 45 سنة بتعداد 7 وبنسبة 11,5%، وفي الترتيب الأخير الذين يبلغون أكثر من 45 سنة حيث اقتصر على فرد واحد فقط وهو ما يمثل 1,6% من مجموع أفراد العينة، وعليه نستنتج أن أغلبية أعضاء فرق العمل في مقتبل العمر وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-2) مخطط الأعمدة للبيانات الشخصية (السن)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

جدول رقم (2-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير (المؤهل العلمي)

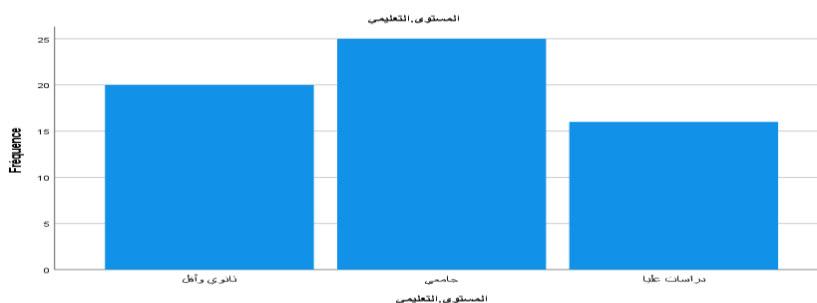
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	20	32.8
	جامعي	25	41.0
	دراسات عليا	16	26.2
	المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

أما من ناحية المؤهل العلمي نلاحظ أن نسبة الجامعيين هي الفئة السائدة بنسبة 41,0% من مجمل أفراد العينة وبتكرار 25 فرد، يليها المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 32,8% وبتكرار 20 فرد، ثم مستوى الدراسات العليا بنسبة 26,2% وبتكرار 16 من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

شكل رقم (2-3) مخطط الأعمدة للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

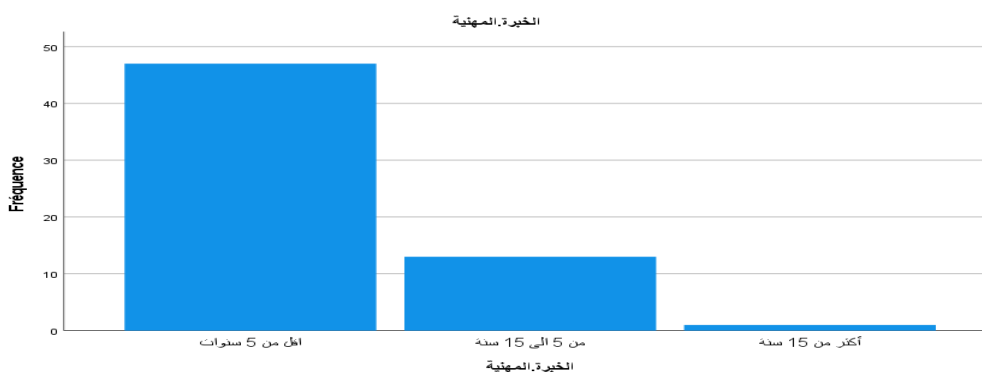
جدول رقم (2-10) توزيع أفراد العينة حسب متغير (الخبرة المهنية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	47	77.1
	من 5 - 15 سنة	13	21.3
	أكثر من 15 سنة	1	1.6
	المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

إن أغلبية أفراد فرق العمل لهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 47 فرداً، بنسبة بلغة 77.1%، بينما يليها الفئة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 21.3% البالغ عددهم 13 فرد، وبالنسبة لفئة أكثر من 15 سنة فتكاد تكون منعدمة حيث بلغ عددهم 1 فرد بنسبة 1.6%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-4) مخطط الأعمدة للبيانات الشخصية (الخبرة المهنية)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

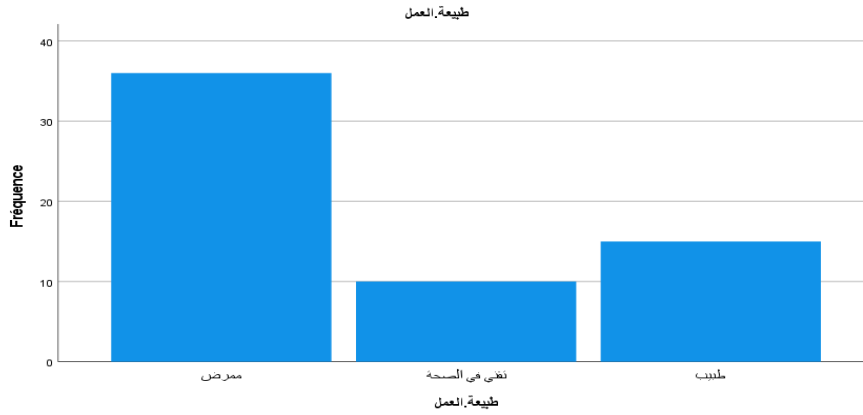
جدول رقم (2-11) توزيع أفراد العينة حسب متغير (طبيعة العمل)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة النسبية المئوية %
طبيعة العمل	ممرض	36	59.0
	تقني في الصحة	10	16.4
	طبيب	15	24.6
	المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

من ناحية توزيع أفراد العين حسب طبيعة العمل، فقد كانت أعلى نسبة في العينة من الممرضين بـ 59,0% بتكرار 36 فرد، تليه الأطباء بنسبة 24,6% مع تكرار 15 فرد، ثم في الأخير تقني الصحة بـ 16.4% وتعدادهم 10 أفراد، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-5) مخطط الأعمدة للبيانات الشخصية (طبيعة العمل)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

جدول رقم (2-12) توزيع أفراد العينة حسب متغير (مكان العمل)

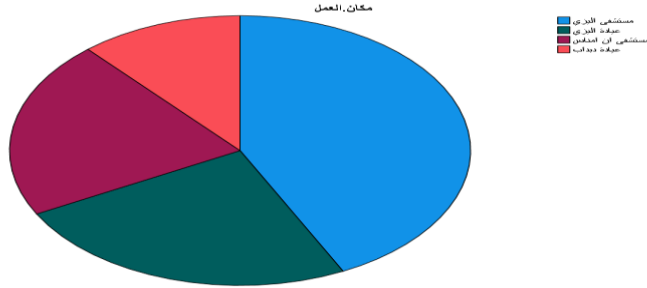
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة النسبية المئوية %
مكان العمل	مستشفى اليزي	26	42.6%
	عيادة اليزي	15	24.6%
	مستشفى إن امناس	13	21.3%
	عيادة دبداب	7	11.5%
	المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العين حسب مكان العمل، فقد كانت أعلى نسبة في العينة من مستشفى اليزي بـ 42,6% بتكرار 26 فرد، تليه عيادة اليزي بنسبة 24,6% مع تكرار 15 فرد، ثم مستشفى إن امناس بـ 21,3% بتكرار 13 فرد، وفي الأخير عيادة دبداب بـ 11.5% وتعدادهم 7 أفراد، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-6) مخطط دائرة نسبية للبيانات الشخصية (مكان العمل)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحاو الاستبيان

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات محاور الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول.

أ - الحدس:

جدول رقم (2-13) استجابة عينة الدراسة حول بعد (الحدس)

العبارة	الاختبار	النسبة المئوية	التكرارات	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة	مؤقتة
يتخذ الفريق قرارات سريعة في المواقف الطارئة.	ت	6.6%	4	7	/	24	26	4	1.225	مرتفعة	2
	%	11.5%	6.6%	11.5%	/	39.3%	42.6%	4	1.225	مرتفعة	2
يعتمد الفريق على الحدس في القرارات الحرجة.	ت	4.9%	3	20	4	28	6	3.23	1.16	متوسطة	4
	%	32.8%	4.9%	32.8%	6.6%	45.9%	9.8%	3.23	1.16	متوسطة	4
يستفيد الفريق من تجاربه السابقة في الحالات الطارئة.	ت	4.9%	3	3	3	28	24	4.1	1.044	مرتفعة	1
	%	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%	45.9%	39.3%	4.1	1.044	مرتفعة	1
يجمع الفريق بين الحدس والبيانات لاتخاذ قرارات أفضل.	ت	8.2%	5	17	4	22	13	3.34	1.315	متوسطة	3
	%	27.9%	8.2%	27.9%	6.6%	36.1%	21.3%	3.34	1.315	متوسطة	3
المتوسط الحسابي المرجح											
								3.67		مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

بهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا استنتاج درجة التبني لكل عبارة من عبارات بعد الحدس، وقد قدر المتوسط الحسابي المرجح لبعده الحدس بـ 3,67 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارت الخماسي، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.23 كأقل قيمة و 4.1 كأكثر قيمة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ب - الابتكار:

جدول رقم (2-14) استجابة عينة الدراسة حول بعد (الابتكار)

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة المئوية والتكرارات	الاختبار	
										العبارة	الاختبار
4	متوسطة	1.204	3.13	7	23	6	21	4	ت	تدعم الإدارة الأساليب المبتكرة في العمل.	%
				11.5	37.7	9.8	34.4	6.6			
3	متوسطة	1.021	3.39	6	30	7	18	/	ت	يشجع الفريق على التفكير الإبداعي لحل المشكلات.	%
				9.8	49.2	11.5	29.5	/			
1	مرتفعة	1.187	3.61	12	31	5	8	5	ت	يبحث الفريق عن طرق جديدة لتحسين الأداء.	%
				19.7	50.8	8.2	13.1	8.2			
2	مرتفعة	1.118	3.56	9	33	6	9	4	ت	يعتمد الفريق على حلول مبتكرة للتحديات اليومية.	%
				14.8	54.1	9.8	14.8	6.6			
			3.42	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

يهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا استنتاج درجة التبني لكل عبارة من عبارات بعد الحدس، وقد قدر المتوسط الحسابي المرجح لبعده الابتكار بـ 3,42 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكرات الخماسي، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.13 كأقل قيمة و3.61 كأعلى قيمة.

ج - التكيف:

جدول رقم (2-15) استجابة عينة الدراسة حول بعد (التكيف)

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة المئوية والتكرارات	الاختبار	
										العبارة	الاختبار
3	مرتفعة	1.218	3.69	13	36	/	7	6	ت	يتكيف الفريق بسرعة مع التغيرات.	%
				21.3	57.4	/	11.5	9.8			
1	مرتفعة	0.885	4.13	22	31	2	6	/	ت	يعدل الفريق خطته حسب الظروف الطارئة.	%
				36.1	50.8	3.3	9.8	/			
2	مرتفعة	0.971	4.08	23	28	2	8	/	ت	يتأقلم الفريق مع التطورات التكنولوجية.	%
				37.7	45.9	3.3	13.1	/			
4	مرتفعة	1.094	3.66	14	27	5	15	/	ت	يستجيب الفريق بفعالية للتغيرات في الإجراءات.	%
				23.0	44.3	8.2	24.6	/			
			3.89	المتوسط الحسابي المرجح							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

بهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا استنتاج درجة التبني لكل عبارة من عبارات بعد الحدس، وقد قدر المتوسط الحسابي المرجح لبعده التكيف بـ 3,89 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارت الخماسي، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.66 كأقل قيمة و4.13 كأكبر قيمة.

د - الفرصة:

جدول رقم (2-16) استجابة عينة الدراسة حول بعد (الفرصة)

العبارة	الاختبار	التحيز والتبني	بشدة موافق غير	موافق جزئياً	محايد	موافق	بشدة موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	التبني	
يستفيد الفريق من خبرات أعضائه لتحسين الأداء.	ت	4	2	1	31	23	37.7	4.13	0.974	مرتفعة	1	
	%	6.6	3.3	1.6	50.8	37.7						
يبحث الفريق عن فرص لتحسين الخدمات الصحية.	ت	12	/	4	32	13	21.3	3.75	1.011	مرتفعة	3	
	%	19.7	/	6.6	52.5	21.3						
يستغل الفريق الفرص لتقديم خدمات أفضل.	ت	9	4	3	34	11	18.0	3.64	1.141	مرتفعة	4	
	%	14.8	6.6	4.9	55.7	18.0						
تعزز الفرص ثقة الفريق وكفاءته.	ت	7	1	3	35	15	24.6	3.92	0.954	مرتفعة	2	
	%	11.5	1.6	4.9	57.4	24.6						
المتوسط الحسابي المرجح								3.86			مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

بهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا استنتاج درجة التبني لكل عبارة من عبارات بعد الفرصة، وقد قدر المتوسط الحسابي المرجح لبعده الفرصة بـ 3,86 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارت الخماسي، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.64 كأقل قيمة و4.13 كأكبر قيمة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

هـ - إدارة المخاطر:

جدول رقم (2-17) استجابة عينة الدراسة حول بعد (إدارة المخاطر)

العبارة	الاختبار	النسبة	التكرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	التبني
يقوم الفريق المخاطر قبل اتخاذ القرارات.	ت	%	4	8	2	17	30	4.00	1.291	مرتفعة	3	
			6.6	13.1	3.3	27.9	49.2					
يتبع الفريق استراتيجيات للتعامل مع المخاطر.	ت	%	/	10	2	23	26	4.07	1.063	مرتفعة	2	
			/	16.4	3.3	37.7	42.6					
يتدرب الفريق على الاستجابة للحالات الطارئة.	ت	%	3	11	4	20	23	3.80	1.263	مرتفعة	4	
			4.9	18.0	6.6	32.8	37.7					
يحرص الفريق على سلامة المرضى عبر تحليل المخاطر.	ت	%	/	7	2	22	30	4.23	0.973	مرتفعة جدا	1	
			/	11.5	3.3	36.1	49.2					
المتوسط الحسابي المرجح									4.025		مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

بهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا استنتاج درجة التبني لكل عبارة من عبارات بعد الحدى، وقد قدر المتوسط الحسابي المرجح لبعده إدارة المخاطر بـ 4,025 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكرث الخماسي، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا البعد، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا البعد بين 3.80 كأقل قيمة و4.23 كأكبر قيمة.

ومن خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن أبعاد الارتجال التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة وهو ما يدل على تبني أفراد فرق العمل لأبعاد الارتجال التنظيمي حسب إجابات أفراد العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ثانياً تحليل عبارات محور فعالية أداء فرق العمل

جدول رقم (2-18) استجابة عينة الدراسة حول المتغير (فعالية أداء فرق العمل)

الترتيب	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						العبرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	
1	مرتفعة	1.181	4.07	28	22	1	7	3	ت	يتعامل الفريق بسرعة مع الحالات الحرجة عند وصولها إلى قسم الاستجالات الطبية يوجد نظام واضح يحدد الأولويات للحالات الطارئة لضمان سرعة الاستجابة
				45.9	36.1	1.6	11.5	4.9	%	
2	مرتفعة	1.187	3.92	24	22	3	10	2	ت	يتم التواصل الفوري بين أعضاء الفريق عند استقبال حالات حرجة
				39.3	36.1	4.9	16.4	3.3	%	
3	مرتفعة	1.052	3.84	14	35	3	6	3	ت	يوجد تفاهم وتواصل فعال بين الأطباء، المرضين، والتقنيين الصحيين
				23	57.4	4.9	9.8	4.9	%	
4	مرتفعة	1.24	3.62	17	23	5	13	3	ت	تتوفر المعدات والأدوية الضرورية دائماً عند الحاجة
				27.9	37.7	8.2	21.3	4.9	%	
5	مرتفعة	1.147	3.57	14	25	4	18	/	ت	يتم إشراك جميع أفراد الفريق في اتخاذ القرارات المهمة لضمان أفضل النتائج
				23	41	6.6	29.5	/	%	
6	مرتفعة	1.205	3.46	13	23	6	17	2	ت	يتم توفير دورات تدريبية للتعامل مع الضغط النفسي والإرهاق المهني
				21.3	37.7	9.8	27.9	3.3	%	
8	متوسطة	1.436	2.93	9	20	3	16	13	ت	يحصل الفريق على تدريبات دورية لتحسين مهارات الاستجابة للطوارئ
				14.8	32.8	4.9	26.2	21.3	%	
7	متوسطة	1.312	3.25	10	24	5	15	7	ت	المتوسط الحسابي المرجح
				16.4	39.3	8.2	24.6	11.5	%	
	مرتفعة		3.58							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

بهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا استنتاج درجة التنبؤ لكل عبارة من عبارات متغير فعالية أداء فرق العمل، وقد قدر المتوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير بـ 3,58 وهي قيمة مرتفعة حسب سلم ليكارت الخماسي، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على هذا المتغير، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المتغير بين 2.93 كأقل قيمة و 4.07 كأكبر قيمة.

ومن خلال الجدول السابق يتضح لنا أن متغير فعالية أداء فرق العمل جاء بدرجة مرتفعة وهو ما يدل على تنبؤ أفراد فرق العمل لمتغير فعالية أداء فرق العمل حسب إجابات أفراد العينة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1-2 اختبار أثر الارتجال التنظيمي على فعالية أداء فرق العمل:

من خلال تقدير نموذج أثر الارتجال التنظيمي على فعالية أداء فرق العمل حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

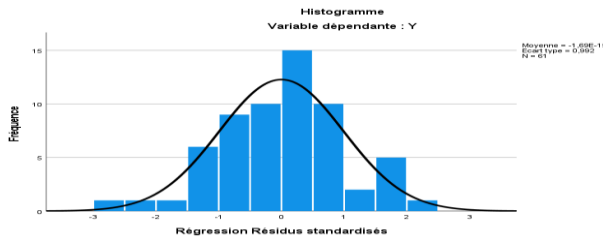
جدول رقم (2-19): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الارتجال التنظيمي على فعالية أداء فرق العمل

المتغير التابع: فعالية أداء فرق العمل									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/					0.736	-0.338	/	-0.134	الثابت
1.00	0.001	91.460	0.780	0.608	0.001	9.563	0.780	0.985	معامل المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- وجود تأثير موجب دال إحصائياً للارتجال التنظيمي على فعالية أداء فرق العمل حيث أنه كلما تحسنت مستويات الارتجال التنظيمي كلما تحسنت مستوى فعالية الأداء.
- الارتجال التنظيمي يؤثر على فعالية أداء فرق العمل بنسبة 98.5 % وهي درجة تأثير مرتفعة جداً.
- بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

شكل رقم (2-7) نموذج توزيع البواقي [الارتجال التنظيمي]

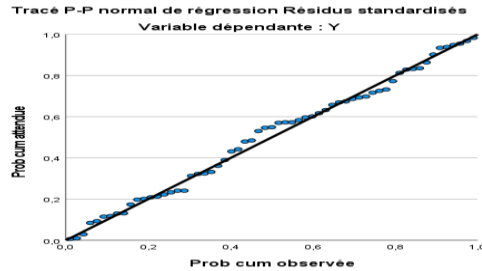


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- تباين بواقي النموذج متجانسة وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

شكل رقم (8-2) نموذج تجانس البواقي [الارتجال التنظيمي]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- اختبار ماهاالانوبيس تثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15.

- بلغت درجة الارتباط 0.78 بين الارتجال التنظيمي وفعالية أداء فرق العمل وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيا.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا للارتجال التنظيمي على فاعلية أداء فرق العمل، ومنه فإن الفرضية الرئيسية محققة.

2-2 اختبار أثر أبعاد الارتجال التنظيمي على فاعلية أداء فرق العمل:

1-2-2 اختبار أثر الحدس على فاعلية أداء فرق العمل:

من خلال تقدير نموذج أثر الحدس على فاعلية أداء فرق العمل حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (20-2): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر الحدس على فاعلية أداء فرق العمل

المتغير التابع: فاعلية أداء فرق العمل									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/					0.001	3.543	/	1.271	الثابت
1.00	0.000	44.107	0.654 ^a	0.608	0.000	6.641	0.654	0.630	معامل المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

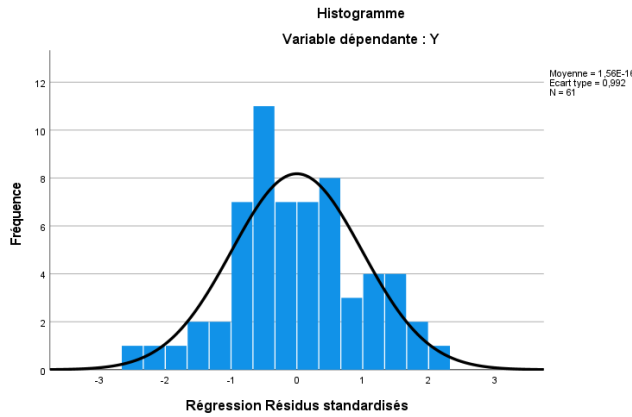
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- وجود تأثير موجب دال إحصائيا لبعد الحدس على فاعلية أداء فرق العمل حيث أنه كلما تحسنت مستويات الحدس كلما تحسنت مستوى فاعلية الأداء.

- الحدس يؤثر على فاعلية أداء فرق العمل بنسبة 63% وهي درجة تأثير مرتفعة.

-- بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

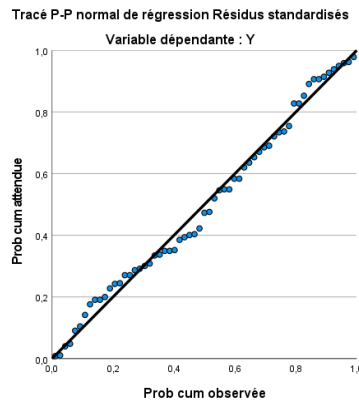
شكل رقم (2-9) نموذج توزيع البواقي [الحدس]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- تباين بواقي النموذج متجانسة وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

شكل رقم (2-10) نموذج تجانس البواقي [الحدس]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- اختبار ماهاالانوبيس تثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- بلغت درجة الارتباط 0.654 بين بعد الحدس وفعالية أداء فرق العمل وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائياً.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائياً لبعده الحدس على فاعلية أداء فرق العمل، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة.

2-2-2 اختبار أثر الابتكار على فعالية أداء فرق العمل:

من خلال تقدير نموذج أثر الابتكار على فعالية أداء فرق العمل حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (21-2): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الابتكار على فعالية أداء فرق العمل

المتغير التابع: فعالية أداء فرق العمل									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/					0.004	2.994	/	1.043	الثابت
1.00	0.001	56.198	0.698 ^a	0.488	0.000	7.497	0.698	0.742	معامل المتغير المستقل

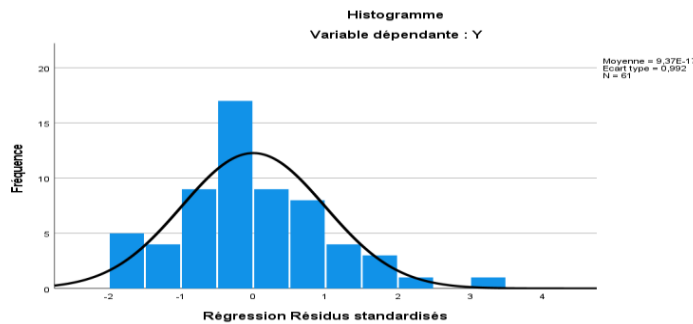
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- وجود تأثير موجب دال إحصائياً لبعده الابتكار على فاعلية أداء فرق العمل حيث أنه كلما تحسنت مستويات الابتكار كلما تحسنت مستوى فعالية الأداء.

- الابتكار يؤثر على فعالية أداء فرق العمل بنسبة 74.2% وهي درجة تأثير مرتفعة.

-- بواقى النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج فى الشكل التالى/

شكل رقم (11-2) نموذج توزيع البواقى [الابتكار]

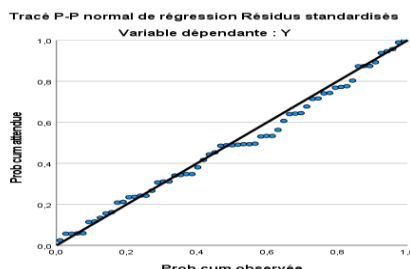


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- تباين بواقي النموذج متجانسة وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

شكل رقم (2-12) نموذج تجانس البواقي [الارتجال الابتكار]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- اختبار ماهاالانوبيس تثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15.
- بلغت درجة الارتباط 0.698 بين بعد الابتكار وفعالية أداء فرق العمل وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا لبعده الابتكار على فاعلية أداء فرق العمل، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة.

2-2-3 اختبار أثر التكيف على فاعلية أداء فرق العمل:

من خلال تقدير نموذج أثر التكيف على فاعلية أداء فرق العمل حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-22): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر التكيف على فاعلية أداء فرق العمل

المتغير التابع: فاعلية أداء فرق العمل									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/					0.066	1.872	/	0.723	الثابت
1.00	0.001	57.404	0.702 ^a	0.493	0.000	7.577	0.702	0.735	معامل المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

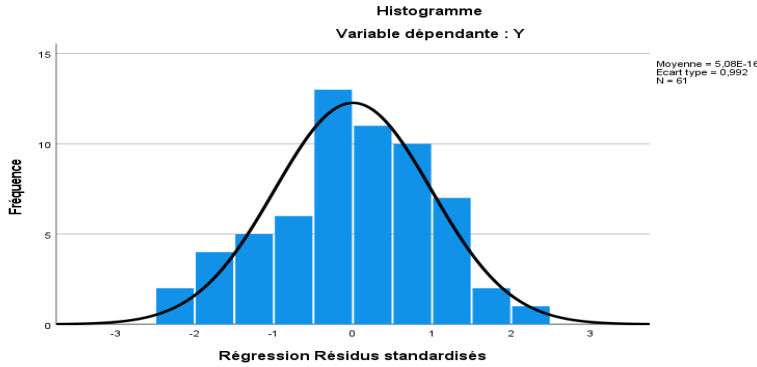
- وجود تأثير موجب دال إحصائيا لبعده التكيف على فاعلية أداء فرق العمل حيث أنه كلما تحسنت مستويات التكيف كلما تحسنت مستوى فاعلية الأداء.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- التكيف يؤثر على فعالية أداء فرق العمل بنسبة 73.5% وهي درجة تأثير مرتفعة.

-- بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

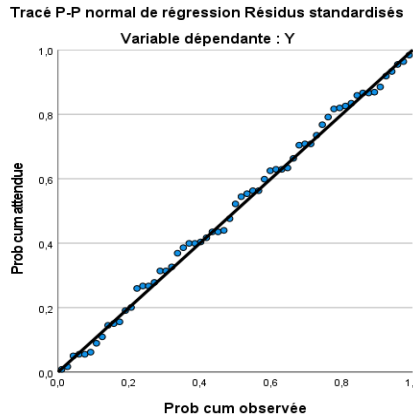
شكل رقم (2-13) نموذج توزيع البواقي [التكيف]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- تباين بواقي النموذج متجانسة وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

شكل رقم (2-14) نموذج تجانس البواقي [التكيف]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- اختبار ماهاالانوبيس تثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15.

- بلغت درجة الارتباط 0.702 بين بعد التكيف وفعالية أداء فرق العمل وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيا.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا لبعء التكيف على فاعلية أداء فرق العمل، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

4-2-2 اختبار أثر الفرصة على فعالية أداء فرق العمل:

من خلال تقدير نموذج أثر الفرصة على فعالية أداء فرق العمل حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-23): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الفرصة على فعالية أداء فرق العمل

المتغير التابع: فعالية أداء فرق العمل									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/					0.008	2.754	/	1.469	الثابت
1.00	0.001	16.277	0.465 ^a	0.216	0.000	4.034	0.465	0.547	معامل المتغير المستقل

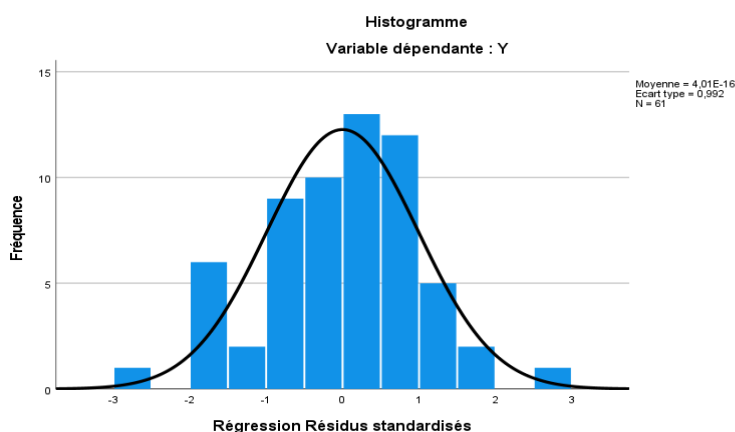
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- وجود تأثير موجب دال إحصائياً لبعد الفرصة على فعالية أداء فرق العمل حيث أنه كلما تحسنت مستويات الفرصة كلما تحسنت مستوى فعالية الأداء.

- الفرصة تؤثر على فعالية أداء فرق العمل بنسبة 54.7% وهي درجة تأثير متوسطة.

-- بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

شكل رقم (2-15) نموذج توزيع البواقي [الفرصة]

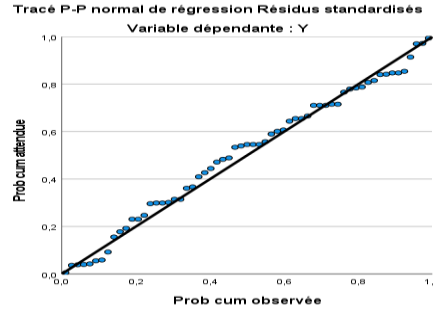


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- تباين بواقي النموذج متجانسة وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

شكل رقم (2-16) نموذج تجانس البواقي [الفرصة]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- اختبار ماهالانوبيس تثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15.
- بلغت درجة الارتباط 0.465 بين بعد الفرصة وفعالية أداء فرق العمل وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا لبعد الفرصة على فاعلية أداء فرق العمل، ومنه فإن الفرضية الفرعية الرابعة محققة.

2-2-5 اختبار أثر إدارة المخاطر على فعالية أداء فرق العمل:

من خلال تقدير نموذج أثر إدارة المخاطر على فعالية أداء فرق العمل حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-24): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة المخاطر على فعالية أداء فرق العمل

المتغير التابع: فعالية أداء فرق العمل									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/					0.017	2.457	/	0.959	الثابت
1.00	0.001	47.384	0.667 ^a	0.445	0.000	6.884	0.667	0.652	معامل المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

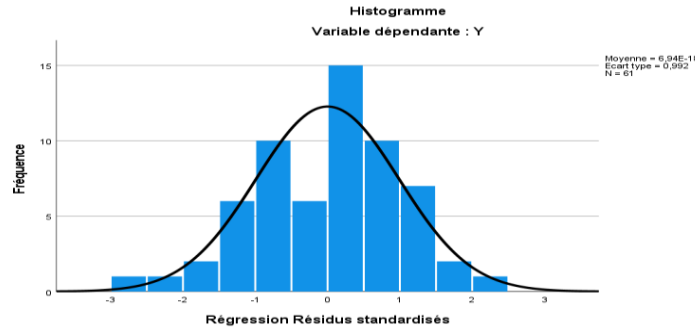
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- وجود تأثير موجب دال إحصائيا لبعء إدارة المخاطر على فاعلية أداء فرق العمل حيث أنه كلما تحسنت مستويات إدارة المخاطر كلما تحسنت مستوى فاعلية الأداء.

- إدارة المخاطر تؤثر على فاعلية أداء فرق العمل بنسبة 65.2% وهي درجة تأثير مرتفعة.

-- بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

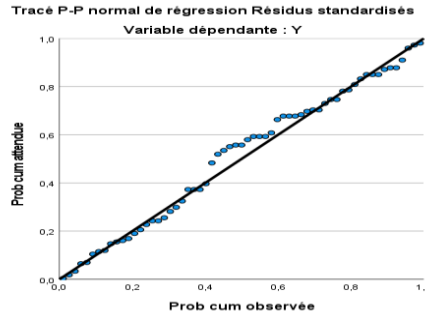
شكل رقم (2-17) نموذج توزيع البواقي [إدارة المخاطر]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- تباين بواقي النموذج متجانسة وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي/

شكل رقم (2-18) نموذج تجانس البواقي [إدارة المخاطر]



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 27

- اختبار ماهاالانوبيس تثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15.

- بلغت درجة الارتباط 0.667 بين بعد إدارة المخاطر وفعالية أداء فرق العمل وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائيا لبعء إدارة المخاطر على فاعلية أداء فرق العمل، ومنه فإن الفرضية الفرعية الخامسة محققة.

خلاصة:

تم في هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تضم الإجابة على إشكالية الدراسة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط في برنامج (SPSS V.27)، وقد كان ذلك ضمن قسمين تعلق القسم الأول بالطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والثاني تعلق بعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته.

الخاتمة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر الارتجال التنظيمي على فاعلية أداء فرق الاستعجالات الطبية، نؤكد على الأهمية البالغة لهذا الموضوع في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الصحي. لقد سعت هذه الدراسة إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الإدارية المتعلقة بتطبيق مفاهيم الارتجال التنظيمي في البيئات الطبية الطارئة، والتي تتطلب توازناً دقيقاً بين التمسك بالبروتوكولات الطبية والمرونة في التطبيق.

النتائج الرئيسية:

كشفت الدراسة عن عدة نتائج مهمة، أبرزها:

- ✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي على فاعلية أداء فرق الاستعجالات الطبية
- ✓ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الارتجال التنظيمي على فاعلية أداء فرق الاستعجالات الطبية
- ✓ أهمية التكامل بين التخطيط المسبق والمرونة في التنفيذ لتحقيق أفضل النتائج
- ✓ الحاجة إلى تطوير آليات واضحة لتقييم الممارسات الارتجالية في المجال الطبي

آفاق الدراسة:

- ✚ تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية جديدة يمكن استكشافها في المستقبل:
- ✚ دراسة تأثير العوامل الثقافية على فعالية الارتجال التنظيمي في القطاع الصحي
- ✚ تطوير مؤشرات قياس دقيقة لتقييم الممارسات الارتجالية في المجال الطبي
- ✚ بحث سبل توظيف التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي) لدعم عمليات الارتجال التنظيمي

ختاماً، تؤكد هذه الدراسة على أن الارتجال التنظيمي المدروس والمحكوم بضوابط مهنية وأخلاقية واضحة يمكن أن يشكل أداة فعالة لتعزيز كفاءة الخدمات الطبية الطارئة، مما يسهم في النهاية في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

المراجع:

- Cohen, s.g, & Bailey. (1997). What makes teams work "Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". 23 (3), pp. 239-290.
- Hackman, & R, J. (1987). *The design of work teams*. In J. W. Lorsch (Ed.). Prentice-Hal, USA: Handbook of organizational behavior.
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. 20 (1), pp. 75-100.
- Katzenbach, R, J., & Smith. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard, USA: Harvard Business Review Press.
- Miner, A., Bassof, . P., & Moorman., C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. 46 (2), pp. 304-337.
- Moorman, C., & Miner, A. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. 23 (4), pp. 698-723.
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. 16 (3), pp. 203-224.
- Vuckic, A. (2012). Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management. *Master Thesis* . Göteborg, chalmers university of technology, Sweden.

أحمد القحطاني. (2021). الارتجال وروح المبادرة في فرق العمل: دراسة ميدانية. 7 (1)، الصفحات 55-72.

أميمة فضل الدين، و بلقاسم مزبوة. (1 6, 2022). فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي (دراسة تحليلية). 13 (1)، الصفحات 144-169.

حياة قرزاوي. (4 ديسمبر، 2018). القياس وبناء المقاييس في الدراسات الاعلامية. 10 (4)، الصفحات 799-810.

رائد السعدون. (2017). دور الارتجال في تسريع عملية صنع القرار في الفرق الادارية. 10 (1)، الصفحات 112-130.

سعد العنيزي، و مؤيد الساعدي. (2007). الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة. مجلة اكااديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة البصرة، 1 (3)، الصفحات 118-134.

سعيد الغامدي. (2019). أثر الارتجال على تعزيز التعاون بين أعضاء الفرق. 14 (4)، الصفحات 33-50.

سليمان منيرة، و أمينة لموي. (2025). أثر الإرتجال التنظيمي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيد عمار القالة/ولاية الطارف. (دراسات اقتصادية ASJP، المحرر) 19 (01)، الصفحات 396-412.

صدام اسود عواد الجبوري. (2020). الارتجال التنظيمي وأثره في إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة كربلاء المقدسة. رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي . كربلاء، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، العراق.

عامر عبد كريم الذبحاوي، و منذر عباس شعلان. (2019). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف. (55)، الصفحات 389-432.

عبد الغني بن حامد، إيمان ببة، سيد أحمد ستي، خثير شين، و عياشي الأخضر. (2022/2021). دليل إعداد مذكرة ماستر. إليزي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: مخبر تنمية اقتصاديات الأعمال الحديثة وتحسين أدائها بمنطقة الطاسيلي.

قائمة المراجع

- علي الخليفة. (2018). الابتكار والارتجال في فرق العمل. 25 (2)، الصفحات 78-95.
- فهد العتيبي. (2016). التعلم التنظيمي والارتجال: رؤية استراتيجية. 9 (3)، الصفحات 22-40.
- محمد العبدلي. (2015). الارتجال التنظيمي ودوره في تحسين أداء الفرق. 13 (3)، الصفحات 45-60.
- محمود الحسيني. (2020). الارتجال التنظيمي وإدارة الازمات (دراسة حالة في القطاع العام). 18 (2)، الصفحات 67-85.

الملحق [01] استمارة الاستبيان

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

في إطار إعدادنا لمذكرة تخرج بعنوان " أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية أداء فرق العمل [دراسة عينة من فرق الاستجالات الطبية بمستشفيات ولاية إليزي]" المكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال والمتعلقة بفرق العمل للاستجالات الطبية، قمنا بإعداد هذا الاستبيان الذي يضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن إجاباتكم تبقى بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط، وشكرا مسبقا لتعاونكم وحسن استجاباتكم.

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن الضب عبد الله

إعداد الطالبين:

جيلالي بوزينة خليل

مزوز نسيم

السنة الجامعية: 2025/2024

الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

الملاحق

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

1- الجنس:

- ذكر - أنثى

2- الفئة العمرية:

- من 20 - أقل من 35 سنة من 35 - أقل من 45 سنة

- أكثر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي وأقل - جامعي - دراسات عليا

4- فئات الأقدمية في الخدمة:

- أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات - أقل من 15 سنوات

- أكثر من 15 سنة

5- طبيعة العمل:

- طبيب - ممرض - تقني في الصحة

6- مكان العمل:

الملاحق

الجزء الثاني: محاور الدراسة

➤ المحور الأول: الارتجال التنظيمي.

أولاً: الحدس						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	يتخذ الفريق قرارات سريعة في المواقف الطارئة.					
2	يعتمد الفريق على الحدس في القرارات الحرجة.					
3	يستفيد الفريق من تجاربه السابقة في الحالات الطارئة.					
4	يجمع الفريق بين الحدس والبيانات لاتخاذ قرارات أفضل.					
ثانياً: الابتكار						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	تدعم الإدارة الأساليب المبتكرة في العمل.					
2	يشجع الفريق على التفكير الإبداعي لحل المشكلات.					
3	يبحث الفريق عن طرق جديدة لتحسين الأداء.					
4	يعتمد الفريق على حلول مبتكرة للتحديات اليومية.					
ثالثاً: التكيف						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5

الملاحق

					يتكيف الفريق بسرعة مع التغيرات.	1
					يعدل الفريق خطته حسب الظروف الطارئة.	2
					يتأقلم الفريق مع التطورات التكنولوجية.	3
					يستجيب الفريق بفعالية للتغيرات في الإجراءات.	4
رابعًا: الفرصة						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
5	4	3	2	1		
					يستفيد الفريق من خبرات أعضائه لتحسين الأداء.	1
					يبحث الفريق عن فرص لتحسين الخدمات الصحية.	2
					يستغل الفريق الفرص لتقديم خدمات أفضل.	3
					تعزز الفرص ثقة الفريق وكفاءته.	4
خامسًا: إدارة المخاطر						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
5	4	3	2	1		
					يقيم الفريق المخاطر قبل اتخاذ القرارات.	1
					يتبع الفريق استراتيجيات للتعامل مع المخاطر.	2
					يتدرب الفريق على الاستجابة للحالات الطارئة.	3
					يحرص الفريق على سلامة المرضى عبر تحليل المخاطر.	4

الملاحق

➤ المحور الثاني: فاعلية أداء فرق العمل.

فاعلية أداء فرق العمل					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم
5	4	3	2	1	
					1 يتعامل الفريق بسرعة مع الحالات الحرجة عند وصولها إلى قسم الاستجالات الطبية
					2 يوجد نظام واضح يحدد الأولويات للحالات الطارئة لضمان سرعة الاستجابة
					3 يتم التواصل الفوري بين أعضاء الفريق عند استقبال حالات حرجة
					4 يوجد تفاهم وتواصل فعال بين الأطباء، الممرضين، والتقنيين الصحيين
					5 تتوفر المعدات والأدوية الضرورية دائماً عند الحاجة
					6 يتم إشراك جميع أفراد الفريق في اتخاذ القرارات المهمة لضمان أفضل النتائج
					7 يتم توفير دورات تدريبية للتعامل مع الضغط النفسي والإرهاق المهني
					8 يحصل الفريق على تدريبات دورية لتحسين مهارات الاستجابة للطوارئ

الملحق [02] مخرجات برنامج SPSS**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,784	,787	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,726	,726	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,829	,833	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,728	,721	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,802	,809	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,922	,922	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,874	,875	8

الملاحق

Corrélations

		يتخذ الفريق قرارات سريعة في المواقف الطارئة.	يعتمد الفريق على الحدس في القرارات الحرجة.	يستفيد الفريق من تجاربه السابقة في الحالات الطارئة.	يجمع الفريق بين الحدس والبيانات لاتخاذ قرارات أفضل.	X1
X1	Corrélacion de Pearson	,723**	,750**	,805**	,847**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تدعم الإدارة الأساليب المبتكرة في العمل.	يشجع الفريق على التفكير الإبداعي لحل المشكلات.	يبحث الفريق عن طرق جديدة لتحسين الأداء.	يعتمد الفريق على حلول مبتكرة للتحديات اليومية.	X2
X2	Corrélacion de Pearson	,710**	,686**	,824**	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		يتكيف الفريق بسرعة مع التغيرات.	يعدل الفريق خطته حسب الظروف الطارئة.	يتأقلم الفريق مع التطورات التكنولوجية.	يستجيب الفريق بفعالية للتغيرات في الإجراءات.	X3
X3	Corrélacion de Pearson	,872**	,798**	,780**	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يستفيد الفريق من خبرات أعضائه لتحسين الأداء.	يبحث الفريق عن فرص لتحسين الخدمات الصحية.	يستغل الفريق الفرص لتقديم خدمات أفضل.	تعزز الفرص ثقة الفريق وكفاءته.	X4
X4	Corrélacion de Pearson	,605**	,840**	,870**	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

الملاحق

N	61	61	61	61	61
---	----	----	----	----	----

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يتبع الفريق استراتيجيات للتعامل مع المخاطر.	يتدرب الفريق على الاستجابة للحالات الطارئة.	يحرص الفريق على سلامة المرضى عبر تحليل المخاطر.	X5
X5	Corrélation de Pearson	,861**	,830**	,729**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	61	61	61	61

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Y
يتعامل الفريق بسرعة مع الحالات الحرجة عند وصولها إلى قسم الاستعجالات الطبية	Corrélation de Pearson	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
يوجد نظام واضح يحدد الأولويات للحالات الطارئة لضمان سرعة الاستجابة	Corrélation de Pearson	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
يتم التواصل الفوري بين أعضاء الفريق عند استقبال حالات حرجة	Corrélation de Pearson	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
يوجد تفاهم وتواصل فعال بين الأطباء، الممرضين، والتقنيين الصحيين	Corrélation de Pearson	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
تتوفر المعدات والأدوية الضرورية دائمًا عند الحاجة	Corrélation de Pearson	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
يتم إشراك جميع أفراد الفريق في اتخاذ القرارات المهمة لضمان أفضل النتائج	Corrélation de Pearson	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
يتم توفير دورات تدريبية للتعامل مع الضغط النفسي والإرهاق المهني	Corrélation de Pearson	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61
يحصل الفريق على تدريبات دورية لتحسين مهارات الاستجابة للطوارئ	Corrélation de Pearson	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	61

الملاحق

Y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	61

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	طبيعة العمل	مكان العمل
N	Valide	61	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	31,1	31,1	31,1
	أنثى	42	68,9	68,9	100,0
Total		61	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 34 سنة	53	86,9	86,9	86,9
	من 36 الى 45 سنة	7	11,5	11,5	98,4
	أكثر من 45 سنة	1	1,6	1,6	100,0
Total		61	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي وأقل	20	32,8	32,8	32,8
	جامعي	25	41,0	41,0	73,8
	دراسات عليا	16	26,2	26,2	100,0
Total		61	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	47	77,0	77,0	77,0
	من 5 الى 15 سنة	13	21,3	21,3	98,4
	أكثر من 15 سنة	1	1,6	1,6	100,0
Total		61	100,0	100,0	

طبيعة العمل

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ممرض	36	59,0	59,0	59,0
	تقني في الصحة	10	16,4	16,4	75,4
	طبيب	15	24,6	24,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

مكان العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستشفى اليزي	26	42,6	42,6	42,6
	عيادة اليزي	15	24,6	24,6	67,2
	مستشفى ان امناس	13	21,3	21,3	88,5
	عيادة دبداب	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

يتخذ الفريق قرارات سريعة في المواقف الطارئة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	7	11,5	11,5	18,0
	موافق	24	39,3	39,3	57,4
	موافق بشدة	26	42,6	42,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

يعتمد الفريق على الحدس في القرارات الحرجة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	20	32,8	32,8	37,7
	محايد	4	6,6	6,6	44,3
	موافق	28	45,9	45,9	90,2
	موافق بشدة	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

يستفيد الفريق من تجاربه السابقة في الحالات الطارئة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	غير موافق بشدة	3	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	3	4,9	4,9	9,8
	محايد	3	4,9	4,9	14,8
	موافق	28	45,9	45,9	60,7
	موافق بشدة	24	39,3	39,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

يجمع الفريق بين الحدس والبيانات لاتخاذ قرارات أفضل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8,2	8,2	8,2
	غير موافق	17	27,9	27,9	36,1
	محايد	4	6,6	6,6	42,6
	موافق	22	36,1	36,1	78,7
	موافق بشدة	13	21,3	21,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Statistiques

		يتخذ الفريق قرارات سريعة في المواقف الطارئة.	يعتمد الفريق على الحدس في القرارات الحرجة.	يستفيد الفريق من تجاربه السابقة في الحالات الطارئة.	يجمع الفريق بين الحدس والبيانات لاتخاذ قرارات أفضل.
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,00	3,23	4,10	3,34
Ecart type		1,225	1,160	1,044	1,315

Statistiques

		تدعم الإدارة الأساليب المبتكرة في العمل.	يشجع الفريق على التفكير الإبداعي لحل المشكلات.	يبحث الفريق عن طرق جديدة لتحسين الأداء.	يعتمد الفريق على حلول مبتكرة للتحديات اليومية.
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,13	3,39	3,61	3,56
Ecart type		1,204	1,021	1,187	1,118

تدعم الإدارة الأساليب المبتكرة في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	21	34,4	34,4	41,0
	محايد	6	9,8	9,8	50,8

الملاحق

موافق	23	37,7	37,7	88,5
موافق بشدة	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	

يشجع الفريق على التفكير الإبداعي لحل المشكلات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	29,5	29,5	29,5
	محايد	7	11,5	11,5	41,0
	موافق	30	49,2	49,2	90,2
	موافق بشدة	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

يبحث الفريق عن طرق جديدة لتحسين الأداء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8,2	8,2	8,2
	غير موافق	8	13,1	13,1	21,3
	محايد	5	8,2	8,2	29,5
	موافق	31	50,8	50,8	80,3
	موافق بشدة	12	19,7	19,7	100,0
Total	61	100,0	100,0		

يعتمد الفريق على حلول مبتكرة للتحديات اليومية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	9	14,8	14,8	21,3
	محايد	6	9,8	9,8	31,1
	موافق	33	54,1	54,1	85,2
	موافق بشدة	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0		

Statistiques

		يتكيف الفريق بسرعة مع التغيرات.	يعدل الفريق خطته حسب الظروف الطارئة.	يتأقلم الفريق مع التطورات التكنولوجية.	يستجيب الفريق بفعالية للتغيرات في الإجراءات.
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,69	4,13	4,08	3,66
Ecart type		1,218	,885	,971	1,094

الملاحق

يتكيف الفريق بسرعة مع التغيرات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	9,8	9,8	9,8
	غير موافق	7	11,5	11,5	21,3
	موافق	35	57,4	57,4	78,7
	موافق بشدة	13	21,3	21,3	100,0
Total		61	100,0	100,0	

يعدل الفريق خطته حسب الظروف الطارئة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	9,8	9,8	9,8
	محايد	2	3,3	3,3	13,1
	موافق	31	50,8	50,8	63,9
	موافق بشدة	22	36,1	36,1	100,0
Total		61	100,0	100,0	

يتأقلم الفريق مع التطورات التكنولوجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	13,1	13,1	13,1
	محايد	2	3,3	3,3	16,4
	موافق	28	45,9	45,9	62,3
	موافق بشدة	23	37,7	37,7	100,0
Total		61	100,0	100,0	

يستجيب الفريق بفعالية للتغيرات في الإجراءات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	24,6	24,6	24,6
	محايد	5	8,2	8,2	32,8
	موافق	27	44,3	44,3	77,0
	موافق بشدة	14	23,0	23,0	100,0
Total		61	100,0	100,0	

Statistiques

		يستفيد الفريق من خبرات أعضائه لتحسين الأداء.	يبحث الفريق عن فرص لتحسين الخدمات الصحية.	يستغل الفريق الفرص لتقديم خدمات أفضل.	تعزز الفرص ثقة الفريق وكفاءته.
N	Valide	61	61	61	61

الملاحق

Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,13	3,75	3,64	3,92
Ecart type	,974	1,011	1,141	,954

يستفيد الفريق من خبرات أعضائه لتحسين الأداء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	6,6	6,6	9,8
	محايد	1	1,6	1,6	11,5
	موافق	31	50,8	50,8	62,3
	موافق بشدة	23	37,7	37,7	100,0
Total		61	100,0	100,0	

يبحث الفريق عن فرص لتحسين الخدمات الصحية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	19,7	19,7	19,7
	محايد	4	6,6	6,6	26,2
	موافق	32	52,5	52,5	78,7
	موافق بشدة	13	21,3	21,3	100,0
Total		61	100,0	100,0	

يستغل الفريق الفرص لتقديم خدمات أفضل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	9	14,8	14,8	21,3
	محايد	3	4,9	4,9	26,2
	موافق	34	55,7	55,7	82,0
	موافق بشدة	11	18,0	18,0	100,0
Total		61	100,0	100,0	

تعزز الفرص ثقة الفريق وكفاءته.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	7	11,5	11,5	13,1
	محايد	3	4,9	4,9	18,0
	موافق	35	57,4	57,4	75,4
	موافق بشدة	15	24,6	24,6	100,0

الملاحق

Total	61	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Statistiques

		يقيم الفريق المخاطر قبل اتخاذ القرارات.	يتبع الفريق استراتيجيات للتعامل مع المخاطر.	يتدرب الفريق على الاستجابة للحالات الطارئة.	يحرص الفريق على سلامة المرضى عبر تحليل المخاطر.
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,00	4,07	3,80	4,23
Ecart type		1,291	1,063	1,263	,973

يقيم الفريق المخاطر قبل اتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	6,6
	غير موافق	8	13,1	13,1	19,7
	محايد	2	3,3	3,3	23,0
	موافق	17	27,9	27,9	50,8
	موافق بشدة	30	49,2	49,2	100,0
Total		61	100,0	100,0	

يتبع الفريق استراتيجيات للتعامل مع المخاطر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	16,4	16,4	16,4
	محايد	2	3,3	3,3	19,7
	موافق	23	37,7	37,7	57,4
	موافق بشدة	26	42,6	42,6	100,0
Total		61	100,0	100,0	

يتدرب الفريق على الاستجابة للحالات الطارئة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	11	18,0	18,0	23,0
	محايد	4	6,6	6,6	29,5
	موافق	20	32,8	32,8	62,3
	موافق بشدة	23	37,7	37,7	100,0
Total		61	100,0	100,0	

يحرص الفريق على سلامة المرضى عبر تحليل المخاطر.

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	11,5	11,5	11,5
	محايد	2	3,3	3,3	14,8
	موافق	22	36,1	36,1	50,8
	موافق بشدة	30	49,2	49,2	100,0
Total		61	100,0	100,0	

Statistiques

		يوجد تفاهم	يتم التواصل	يوجد نظام واضح	يتعامل الفريق	يتم توفير دورات تدريبية	يتم إشراك جميع أفراد الفريق في اتخاذ القرارات المهمة لضمان أفضل النتائج	يتم توفير دورات تدريبية للتعامل مع الضغط النفسي والإرهاق المهني	يحرص الفريق على تدريبات دورية لتحسين مهارات الاستجابة للطوارئ
N	Valide	61	61	61	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,07	3,92	3,84	3,62	3,57	3,46	2,93	3,25
Ecart type		1,181	1,187	1,052	1,240	1,147	1,205	1,436	1,312

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,780 ^a	,608	,601	,56406	,608	91,460	1	59	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y	3,5820	,89323	61
X	3,7730	,70714	61

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

الملاحق

1	Régression	29,100	1	29,100	91,460	,000 ^b
	de Student	18,772	59	,318		
	Total	47,871	60			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,5897	4,4950	3,5820	,69641	61
Valeur prédite standard	-2,861	1,311	,000	1,000	61
Erreur standard de la prévision	,072	,220	,097	,031	61
Valeur prédite ajustée de Student	1,5383	4,5065	3,5807	,70065	61
	-1,41543	1,19443	,00000	,55934	61
Résidus standard	-2,509	2,118	,000	,992	61
Résidus standard	-2,538	2,137	,001	1,006	61
Résidu supprimé	-1,44780	1,21646	,00129	,57529	61
Résidu supprimé de Student	-2,666	2,206	-,001	1,023	61
Distance de Mahalanobis	,001	8,184	,984	1,508	61
Distance de Cook	,000	,127	,014	,021	61
Valeur influente centrée	,000	,136	,016	,025	61

a. Variable dépendante : Y

Corrélations

		Y	X
Corrélation de Pearson	Y	1,000	,780
	X	,780	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000
	X	,000	.
N	Y	61	61
	X	61	61

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	X
1	1	1,983	1,000	,01	,01
	2	,017	10,852	,99	,99

a. Variable dépendante : Y

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	شكر و عرفان
IV	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الجداول
X	قائمة الملاحق
أ.ب.ج.د.ه.و	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
3	المبحث الأول: الارتجال التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم الارتجال التنظيمي
6	المطلب الثاني: أبعاد الارتجال التنظيمي
8	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الارتجال التنظيمي
9	المبحث الثاني: فاعلية أداء فرق العمل
9	المطلب الأول: مفهوم فاعلية فرق العمل
10	المطلب الثاني: معايير قياس فاعلية أداء الفرق
12	المطلب الثالث: العلاقة بين الارتجال التنظيمي وفاعلية أداء فرق العمل
14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومناقشتها
14	المطلب الأول: الدراسات العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
16	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
22	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
22	المطلب الأول: بناء وتصميم الاستبيان
23	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
24	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
25	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة القياس
27	المطلب الخامس: تحليل خصائص الاستبيان
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحاو الاستبيان
37	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
47	خاتمة
50	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

فهرس المحتويات

	ملخص الدراسة
--	--------------

ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الارتجال التنظيمي بأبعاده الخمسة (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة وإدارة المخاطر) وقياس أثره على فعالية أداء فرق العمل، اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بفرق الاستعجالات الطبية لولاية إيليزي.

لتحليل البيانات، استُخدم البرنامج الإحصائي (SPSS V27) بتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الارتجال التنظيمي (بجميع أبعاده) على تحسين أداء فرق الاستعجالات الطبية، مما يُبرز دور هذه الآلية في تعزيز الكفاءة التشغيلية في البيئات الديناميكية.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي، الأداء، الفعالية، فرق العمل.

Abstract

This study aims to analyze the concept of **organizational improvisation** with its five dimensions (**intuition, innovation, adaptation, opportunity exploitation, and risk management**) and measure its impact on **team performance effectiveness**. The research adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire specifically designed for this purpose and distributed to a random sample of emergency medical personnel in ILLIZI province.

For data analysis, the statistical software SPSS (Version 27) was used, applying a set of statistical methods, the results revealed a statistically significant positive effect of organizational improvisation practices (including all its dimensions) on improving the performance of emergency medical teams, This highlights the role of improvisation in enhancing operational efficiency in dynamic environments.

Keywords: Organizational improvisation, performance, effectiveness, work teams.