

## The Role of Mindfulness in Enhancing Organizational Improvisation: An Analytical Study in the General Directorate of Education in Al- Anbar Governorate

Omar Qais Jamil 

Email: [ec.omarqais@uoanbar.edu.iq](mailto:ec.omarqais@uoanbar.edu.iq)

University of AL-anbar / College of Administration and Economics

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.171976.1296>

### ABSTRACT

#### Cite as:

Qais, O. (2026). The Role of Mindfulness in Enhancing Organizational Improvisation: An Analytical Study in the General Directorate of Education in Al-Anbar Governorate. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 18(2)



©Authors, 2026, College of Administration and economics, University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Received: 2026 / 05 / 13

Accepted: 2026 / 06 / 11

Published: 2026 / 06 / 30

Print ISSN:1998-8141

Online ISSN:2706-6010

The present study seeks to examine the impact of mindfulness on organizational improvisation at the General Directorate of Education in Al-Anbar Governorate. This stems from the importance of mindfulness as a contemporary managerial concept capable of enhancing organizations' ability to adapt to dynamic environments and unexpected changes. The research problem was represented by the main question concerning the extent to which mindfulness, through its dimensions represented by (excellence, orientation, openness, and awareness), affects organizational improvisation within the investigated organization. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate method for the nature and objectives of the research. A questionnaire was designed as the main instrument for data collection and distributed to a sample of middle management employees, totaling (95) respondents. The study also employed several descriptive and inferential statistical methods using the statistical program (SPSS V.27), including the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression analysis. The results of the analysis revealed a strong positive and statistically significant correlation between mindfulness and organizational improvisation, in addition to a significant effect of mindfulness on organizational improvisation. The findings also demonstrated that all dimensions of mindfulness had a statistically significant effect on organizational improvisation, with the orientation dimension exerting the strongest effect compared to the other dimensions. In light of these findings, the study recommends enhancing mindfulness practices within the organization through training and developmental programs, and promoting a flexible organizational environment that supports innovation, openness, and rapid adaptation to changes. Furthermore, the study emphasizes the need to develop risk management mechanisms to strengthen the organization's ability to practice organizational improvisation more effectively.

**Keywords:** Mindfulness, Organizational Improvisation.

## دور اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي: دراسة تحليلية في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار



م.د. عمر قيس جميل

الايمل: [ec.omargais@uoanbar.edu.iq](mailto:ec.omargais@uoanbar.edu.iq)

جامعة الأنبار / كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان تأثير اليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار، انطلاقاً من أهمية اليقظة الذهنية بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة القادرة على تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع البيئات الديناميكية والمتغيرات غير المتوقعة، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس المتعلق بمدى تأثير اليقظة الذهنية بأبعادها المتمثلة بـ (التميز، التوجه، الانفتاح، الوعي) في الارتجال التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ جرى تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة من العاملين في المستوى الإداري الوسطى، والبالغ عددهم (95) فرداً. كما اعتمدت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.27)، ومن أبرزها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد اليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي، وكان بعد التوجه الأكثر تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات اليقظة الذهنية داخل المنظمة من خلال البرامج التدريبية والتطويرية، والعمل على بناء بيئة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والانفتاح والتكيف السريع مع المتغيرات، فضلاً عن تطوير آليات إدارة المخاطر بما يعزز قدرة المنظمة على ممارسة الارتجال التنظيمي بكفاءة أعلى.

**الكلمات الرئيسية:** اليقظة الذهنية، تعزيز الارتجال التنظيمي.

### المقدمة

تواجه منظمات القطاع العام المعاصرة تحديات مزدوجة وقد تكون غير مسبقة فمن ناحية، تُطالب هذه المؤسسات بالالتزام بالأنظمة واللوائح والمساءلة القانونية، ومن ناحية أخرى تفرض التحولات الرقمية السريعة ضرورة التمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة، في ظل هذا التعارض الظاهري برز مفهوم اليقظة الذهنية التنظيمية والارتجال التنظيمي كمدخلين استراتيجيين لتمكين الأجهزة الحكومية من التكيف دون الإخلال بالاستقرار المؤسسي. وقد أكدت الدراسات الحديثة أهمية اليقظة الذهنية في تحسين الأداء الإداري وتعزيز المرونة والاستجابة الفاعلة داخل المنظمات (Donaldson–Feilder et al., 2018: 13). وفي المقابل، يُعد الارتجال التنظيمي من القدرات الحيوية التي تمكن المنظمات من التصرف السريع والمرن في مواجهة المواقف غير المتوقعة من خلال المزج بين التفكير والتنفيذ في الوقت ذاته، وهو ما أصبح ضرورة متزايدة في المؤسسات الحكومية التي

تواجه بيانات عمل ديناميكية وضغوطاً تنظيمية مستمرة (Abrantes et al., 2025). ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الربط بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي، انطلاقاً من كون اليقظة الذهنية تمثل منطلقاً معرفياً وسلوكياً يمكن أن يسهم في تعزيز قدرة العاملين على الارتجال التنظيمي بصورة أكثر وعياً وفاعلية (Jiang et al., 2025: 1029). وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العلمي بمتغيري اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما ما تزال محدودة، ولا سيما في المؤسسات الحكومية والقطاع التربوي في البيئة العراقية، مما يكشف عن فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث والتحليل (Motwani et al., 2023). وتُعد مديريات التربية من المؤسسات التي تواجه تحديات تنظيمية وضغوطاً متزايدة نتيجة تشابك المهام وتعدد المتغيرات المرتبطة بالعملية التعليمية والإدارية، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات وعاملين يمتلكون القدرة على التركيز والانتباه والتصرف المرن في مواجهة الظروف المختلفة. لذلك يسعى البحث الحالي إلى استكشاف دور اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومدى إسهام اليقظة الذهنية في دعم الاستجابة التنظيمية الفاعلة داخل بيئة العمل.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

شهدت الأدبيات الإدارية الحديثة اهتماماً متزايداً بمتغيري اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي بوصفهما من المفاهيم القادرة على تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع البيئات الديناميكية والمتغيرات غير المتوقعة، ولا سيما في ظل تزايد التعقيد التنظيمي وتسارع التغيرات الإدارية والتكنولوجية. إذ تسهم اليقظة الذهنية في تعزيز الانتباه والإدراك والاستجابة الواعية للمواقف التنظيمية، في حين يُنظر إلى الارتجال التنظيمي بوصفه قدرة تنظيمية تساعد العاملين على التكيف والتصرف الفوري المنظم ضمن الظروف الطارئة. كما بدأت الأدبيات الحديثة في الإدارة العامة تهتم بتطبيقات اليقظة الذهنية داخل المؤسسات الحكومية، لا سيما في ظل تعقد البيئات الإدارية وتزايد الحاجة إلى الاستجابة الفاعلة للمواقف التنظيمية المختلفة (Rueda-Sánchez et al., 2026). وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بمتغير الارتجال التنظيمي في الأدبيات المعاصرة، إلا أن معظم الدراسات اتجهت نحو منظمات القطاعات الخاصة والبيئات الريادية، في حين ظلّ تناول هذا المتغير داخل المؤسسات الحكومية محدوداً نسبياً بسبب الطبيعة الإجرائية التي تحكم عمل هذه المؤسسات (Whetsell et al., 2021). كما تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي، ولا سيما في البيئة الحكومية العربية، إذ ركزت أغلب الدراسات على دراسة كل متغير بصورة منفصلة أو ضمن سياقات تنظيمية تختلف عن المؤسسات الحكومية التي تتسم بارتفاع القيود التنظيمية والإدارية، في حين لا تزال طبيعة هذه العلاقة داخل المؤسسات الحكومية بحاجة إلى مزيد من التفسير والتحليل العلمي، الأمر الذي يبرز وجود فجوة معرفية تتعلق بضعف التفسير العلمي لطبيعة تأثير اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية (Whetsell et al., 2021)، (Rueda-Sánchez et al., 2026)، (Mortlock et al., 2026). وانطلاقاً مما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة الحالي في وجود فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت تأثير اليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية، ولا سيما في البيئة العراقية، الأمر الذي يدفع إلى محاولة الكشف عن طبيعة هذه العلاقة في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار ومن ثم، فإن اختيار المديرية العامة للتربية لا ينطلق من افتراض وجود قصور تنظيمي، وإنما من كونها

تمثل سياقاً حكومياً ملائماً لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في البيئة الحكومية العراقية. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار؟  
ويتفرع عن التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، تتمثل في الآتي:
- 1- ما مستوى توافر أبعاد اليقظة الذهنية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار؟
  - 2- ما مستوى ممارسة الارتجال التنظيمي في المديرية قيد الدراسة؟
  - 3- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي في المديرية قيد الدراسة؟
  - 4- ما مدى إسهام أبعاد اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي لدى العاملين في المديرية قيد الدراسة؟
  - 5- أي أبعاد اليقظة الذهنية أكثر تأثيراً في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المديرية قيد الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

### 1- الأهمية العلمية

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من تناولها لمتغيرين يُعدّان من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التنظيمية المعاصرة، وهما اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي، في ظل ما تواجهه المنظمات من بيانات عمل تتسم بالتعقيد وتسارع المتغيرات. كما تبرز أهمية الدراسة في محاولتها تفسير الدور الذي يمكن أن تؤديه اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية، بوصفه أحد الأنماط السلوكية التي تساعد المنظمات على التكيف والاستجابة الفاعلة للمواقف غير المتوقعة. كما تتجسد الأهمية العلمية للدراسة أيضاً في سعيها إلى إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين، ولا سيما في البيئة العربية والعراقية، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في القطاع التربوي، فضلاً عن ذلك تقدم الدراسة إطاراً فكرياً وتحليلياً يمكن أن يساهم في دعم الدراسات المستقبلية ذات الصلة بمتغيرات السلوك التنظيمي والمرونة الإدارية داخل منظمات القطاع العام.

### 2- الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من طبيعة البيئة التنظيمية التي تعمل فيها مديريات التربية، والتي تتطلب قدراً عالياً من المرونة وسرعة الاستجابة للمواقف الطارئة والمتغيرات المرتبطة بالعملية التربوية والإدارية ومن هذا المنطلق، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار على تشخيص مستوى اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي لدى العاملين بما يدعم قدرتهم على التعامل الفاعل مع التحديات التنظيمية. كما توفر الدراسة مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز السلوك التنظيمي المرن داخل المؤسسات الحكومية، من خلال تبني توجهات إدارية تساهم في رفع مستوى الانتباه والإدراك الواعي وتحسين القدرة على التصرف السريع والفاعل في مواجهة المواقف غير المتوقعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء والاستجابة التنظيمية داخل بيئة العمل.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في الآتي:

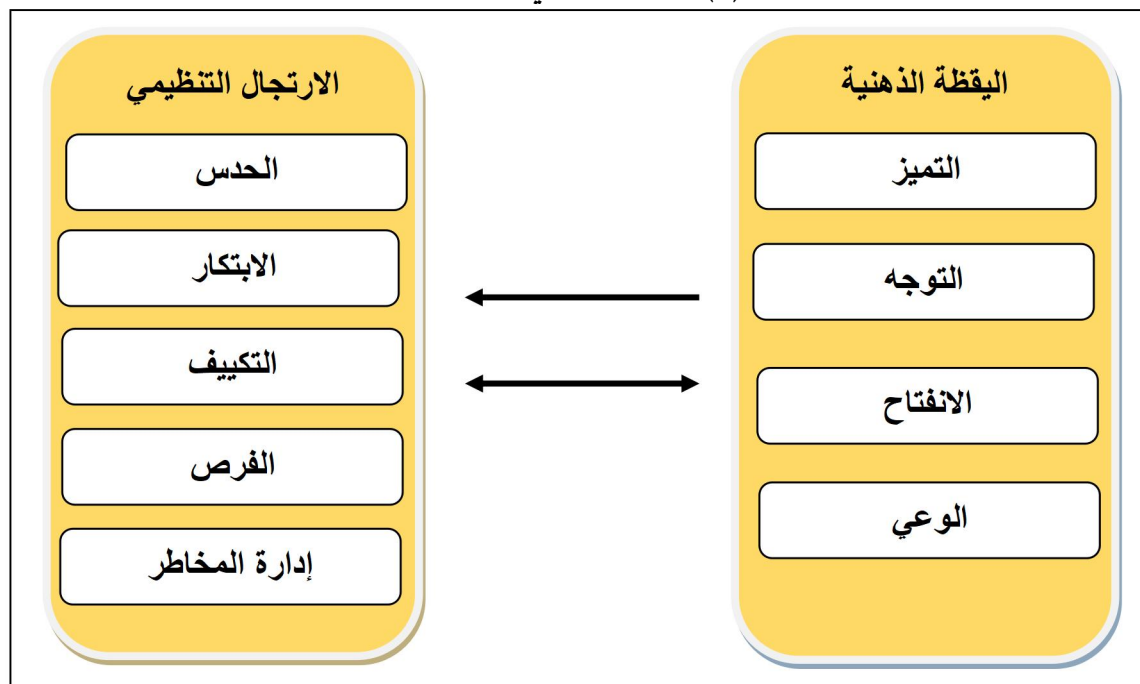
- 1- التعرف على مستوى توافر أبعاد اليقظة الذهنية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار .
- 2- تحديد مستوى ممارسة الارتجال التنظيمي في المديرية قيد الدراسة .
- 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي لدى العاملين في المديرية قيد الدراسة.

- 4- بيان مدى تأثير أبعاد اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار .  
5- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي .

#### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

ينطلق المخطط الفرضي للدراسة من افتراض وجود علاقة ارتباط وتأثير بين اليقظة الذهنية بوصفها متغيراً مستقلاً، والارتجال التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، إذ تسعى الدراسة إلى بيان دور أبعاد اليقظة الذهنية في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار .

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

#### أولاً: فرضيات الارتباط

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار .  
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التميز والارتجال التنظيمي .
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التوجه والارتجال التنظيمي .
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الانفتاح والارتجال التنظيمي .
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي والارتجال التنظيمي .

## ثانياً: فرضيات التأثير

## الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار .  
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد التميز في الارتجال التنظيمي .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد التوجه في الارتجال التنظيمي .
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الانفتاح في الارتجال التنظيمي .
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الوعي في الارتجال التنظيمي .

## سادساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- 1- اليقظة الذهنية: هي حالة الانتباه الواعي المتبصر للقيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة للمتغيرات والمواقف التنظيمية والتعامل معها بمرونة بما يسهم في تعزيز سرعة الاستجابة وتحسين القدرة على التعامل مع المواقف بشكل مبدع.
- 2- التميز: هي قدرة القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة على فرز المعلومات وتصنفها والتركيز على الجوانب الجوهرية في بيئة العمل، والتميز بدقة بين الأولويات التنظيمية والمواقف لتجنب الاحكام النمطية المسبقة.
- 3- التوجه: هي صاغة رؤية واضحة عن التوجهات الفكرية والإدارية لدى القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة بما يسهم في توجيه الجهود والسلوك نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4- الانفتاح: هو مدى استعداد القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة لتقبل الأفكار الجديدة والتعامل الإيجابي مع التغيرات والمواقف غير المتكرر بما يعزز القدرة على التعلم والتطوير المستمر.
- 5- الوعي: هو مستوى الإدراك اللحظي لدى القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة للمتغيرات الداخلية والخارجية والانتباه المواقف التنظيمية المختلفة بما يساعد على فهم الظروف المحيطة واتخاذ القرارات المناسبة.
- 6- الارتجال التنظيمي: هي قدرة القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة على التصرف الفوري المرن وتنفيذ حلول فورية المواقف غير المتوقعة من خلال توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة بصورة سريعة وفعالة، بما يسهم في مواجهة التحديات وتحقيق أهداف العمل في ظل الظروف الطارئة والمتغيرة.
- 7- الحدس: هي قدرة القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة على اتخاذ القرارات السريعة بالاعتماد على الخبرة التراكمية في المواقف التي تتطلب استجابة سريعة.
- 8- الابتكار: هي قدرة القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة على توليد أفكار وأساليب جديدة وغير تقليدية لمعالجة المشكلات والتعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية.
- 9- التكيف: هي قدرة القيادات الإدارية على التكيف مع التغيرات والظروف المفاجئة والاستجابة لها بمرونة بما يضمن تعديل الإجراءات واستمرارية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بما يتناسب مع الموقف الجديد.
- 10- الفرص: هي قدرة القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة على استثمار الفرص الناتجة عن التغيرات أو الظروف غير المتوقعة وتحويلها إلى فرص داعمة لتحقيق أهداف المنظمة.

11- إدارة المخاطر: هي قدرة القيادات الإدارية في المديرية قيد الدراسة على تشخيص المخاطر المحتملة والتعامل معها بفاعلية من خلال تقليل آثارها السلبية وضمان استمرارية سير العمل والأداء التنظيمي في الظروف الطارئة.

#### سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والسلوكية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها بصورة علمية، وقد استخدم هذا المنهج في وصف واقع اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار، فضلاً عن تحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى النتائج التي تسهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### ثامناً: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من قيادات الإدارة الوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار والمتمثلين بمدرء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية، وذلك لكونهم الأكثر ارتباطاً بطبيعة العمل الإداري والمتغيرات التنظيمية محل الدراسة. ويستند اختيار هذه الفئة إلى ما أشار إليه (McDonald)، بأن اليقظة الذهنية في المنظمات تتشكل عبر تسلسل هرمي يبدأ من الإدارة العليا ويمتد إلى المستويات الإدارية الأدنى، إذ تضطلع الإدارة العليا بصياغة التوجهات والقرارات الاستراتيجية، في حين تؤدي الإدارة الوسطى دوراً محورياً في ترجمة تلك التوجهات إلى ممارسات وإجراءات تنظيمية فعلية، فضلاً عن دورها في تعزيز بيئة تنظيمية أكثر وعياً واستجابة للمتغيرات التنظيمية (McDonald et al., 2019: 754). وانطلاقاً من ذلك، تم اختيار الإدارة الوسطى لكونها الفئة الأكثر تفاعلاً مع المواقف الإدارية اليومية والمتغيرات التنظيمية، والأكثر قدرة على تشخيص مستوى اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي داخل المديرية قيد الدراسة، فضلاً عن قدرتها على توفير بيانات أكثر دقة وموضوعية بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (127) فرداً، وباستناد إلى جدول Morgan and Krejcie، فإن حجم العينة المناسبة لهذا المجتمع هو (97) فرداً. واعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية في اختيار أفراد العينة، إذ جرى توزيع (97) استبانة على المبحوثين، واستُرْجعت جميعها، وبعد تدقيق الاستبانات استُبعدت استبانتان لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي، ليبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (95) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (98%)، وبهذا يبلغ حجم العينة (95) فرداً.

#### تاسعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات والمعلومات، هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وذلك بما ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى الأدبيات الإدارية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتي شملت الرسائل والأطاريح الجامعية، والبحوث والدوريات العلمية المحكمة، والدراسات المنشورة في المجالات العلمية الرصينة، والمصادر الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد استُفيد من هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، فضلاً عن تحديد المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

#### ثانياً: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من الميدان من خلال اعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، إذ صُممت بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتم توزيعها على عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة

الأخبار، بهدف الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. كما تم استخدام المقابلات الأولية والملاحظة الميدانية لدعم فهم واقع المشكلة وتشخيص طبيعة المتغيرات داخل بيئة العمل في المديرية قيد الدراسة. وقد تم قياس متغير اليقظة الذهنية بالاعتماد على (الكبيسي ومحمود، 2023). والمكون من أربعة ابعاد، اما متغير الارتجال التنظيمي فقد قيس بالاعتماد على دراسة (Daradkah, 2023). المكون من خمسة ابعاد، ومن اجل إعطاء قم لهذه المتغيرات اعتمد مقياس (Likert) الخماسي لتحديد اوزان الإجابة، وأصبحت استمارة الاستبيان مكونة من ثلاث أجزاء بشكلها النهائي.

#### عاشراً: الأساليب الإحصائية في الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة متغيراته، إذ استُخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة، فضلاً عن استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقات التأثير. كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي. وقد أُجريت التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.27).

#### أحد عشر: حدود الدراسة

- 1- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار بوصفها المنظمة المبحوثة التي تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة فيها.
- 2- **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية بالدراسة الميدانية التي أُجريت خلال العام (2026)، وهي المدة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها وإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة.
- 3- **الحدود البشرية:** اقتصر على عينة من قيادات الإدارة الوسطى.
- 4- **الحدود الموضوعية:** وتمثلت في تناول دور اليقظة الذهنية بأبعادها في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار.

### المبحث الثاني / الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: اليقظة الذهنية

#### 1- ماهية مفهوم اليقظة الذهنية

تشير اليقظة الى القدرة على الاحتفاظ مع التركيز والانتباه للأحداث والمواقف وتنظيمها على مدى فترة زمنية طويلة كموقف قيادة المركبات لمسافات طويلة او تواجد العامل على خط تجميع الإنتاج او المراقبة المستمرة من قبل الشخص على شاشة الكمبيوتر من قبل المبرمج ( Mohammadpour et.al.,2018: 264 ). وبالتالي يعبر مفهوم اليقظة الذهنية عن اي وظيفة ممكن ان تتعلق بالعملية العقلية للشخص، كالوعي والادراك وطريقة التفكير، وسنستعرض بعض من اراء الباحثين لمفهوم اليقظة الذهنية. فقد عرفها (Rani,2016: 199)، هي السمة العقلية للشخص السريع واليقظ. كما عرفت بانها ظاهرة تنظيمية تعزز ذهنياً العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وتكسب الافراد مرونة أكثر في مواجهة التحديات البيئية وتزيد من أداء مهامهم الوظيفية (Gupta & Verma, 2020: 467). كما قام بتعرفها (Davis & Hayes , 2021: 201)، بانها قدرة الفرد على أن يبقى حاضراً ذهنياً للتعامل مع الأحداث في لحظة وقوعها واستقبال المعلومات بطريقة مركزة. كما عرفت بانها نهج نفسي نشط يتميز به عقل الانسان بطريقة قصدية عن عمد لمواجهة اللحظات الآنية التي تتطلب ردة فعل سريعة (الكبيسي ومحمود، 2023: 43). يتضح لنا من التعريفات السابقة وجود اتفاق بين الباحثين على أن اليقظة الذهنية ترتبط بحالة من الانتباه والإدراك الواعي والتركيز الذهني تجاه المواقف والأحداث المحيطة، إذ ركزت أغلب التعريفات على قدرة الفرد على الحضور الذهني والانتباه للمواقف والتعامل معها بصورة واعية ومرونة. كما اتفقت التعريفات على أن اليقظة الذهنية تسهم في تحسين قدرة الأفراد على التفاعل مع المتغيرات



والتحديات المختلفة وتعزز كفاءتهم في أداء المهام واتخاذ القرارات. في المقابل، اختلفت وجهات نظر الباحثين في طبيعة تناول المفهوم، إذ ركز (Rani, 2016) على اليقظة الذهنية بوصفها سمة عقلية ترتبط بسرعة الانتباه واليقظة، في حين تناولها (Gupta & Verma, 2020) من منظور تنظيمي يركز على دورها في تعزيز العلاقات الاجتماعية والمرونة داخل بيئة العمل. أما (Davis & Hayes, 2021) فقد ركزا على البعد الإدراكي من خلال التأكيد على الحضور الذهني والتعامل الواعي مع الأحداث في لحظة وقوعها، في حين ركز (الكبيسي ومحمود، 2023) على الجانب النفسي والسلوكي لليقظة الذهنية بوصفها نهجاً ذهنياً مقصوداً يساعد الأفراد على الاستجابة السريعة للمواقف الآتية. وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف علمي لليقظة الذهنية بأنها حالة ذهنية وإدراكية واعية تعكس قدرة العاملين على الانتباه والتركيز والإدراك المتبصر للأحداث والمتغيرات المحيطة والتعامل معها بمرونة وانفتاح فكري، بما يمكنه من الاستجابة السريعة والفاعلة للمواقف المختلفة وتحسين قدرته على التكيف واتخاذ القرارات فاعلة في بيئة العمل.

## 2- أهمية اليقظة الذهنية

تبرز أهمية اليقظة عندما تساعد إدارة المنظمات أن يصبحوا أكثر مرونة وأكثر تركيزاً وأكثر انفتاحاً على تحديات العمل (Chaskalson & Reitz, 2016:1). كما تعد اليقظة الذهنية مهمة للقادة لأن فهمها يفتح آفاق سعيهم لتطوير أنماط تفكيرهم وسلوكيات عملهم في حياتهم المهنية والوظيفية كما تتيح ممارسة اليقظة الذهنية تغييرات كبيرة في مكان العمل وتؤدي إلى نتائج تنظيمية أفضل فبمجرد تشجيع الأفراد العاملين على ممارسة اليقظة ستتغير طرق العمل والآثار المترتبة على ضغط الأداء بما يحقق نجاحاً بمستوى أعلى (Rupprecht, 2019: 5). كما تسمح اليقظة الذهنية بمزيد من الانسجام والتكيف حتى مع المحفزات غير المرغوب فيها (Wilson, et al., 2020: 3). كما أن لليقظة الذهنية أهمية كبيرة تتجسد من خلال تأصيل لعلاقات العمل بشكل أقوى مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين فيما بينهم، وإدارة الأزمات وتحسين زيادة الإنتاج (Goleman & Lippincott, 2019: 2-3). كما ويمكن سبب الاهتمام الكبير باليقظة الذهنية في الفوائد العديدة التي تأتي من خلال ممارستها، وقد تم العثور على هذه الآثار الإيجابية في مجالات مختلفة من الوظائف البشرية مثل (العاطفية والإدراكية والسلوكية والشخصية)، فضلاً عن ذلك يمكن أن يكون لليقظة الذهنية نماذج فكرية متقدمة فقد تكون تكنولوجية في مجال الابتكار والابداع وقد تكون تنافسية وقد تكون سلوكية واجتماعية (محمد ومحسن، 2026: 5-6).

## 2- أبعاد اليقظة الذهنية

اعتمدت الدراسة في تحديد أبعاد اليقظة الذهنية على دراسة (الكبيسي ومحمود، 2023). لكونها من الدراسات الحديثة التي تناولت المتغير في بيئة القطاع العام، فضلاً عن تطبيقها في مؤسسة تعليمية تتسم بطبيعة تنظيمية وإدارية تتقارب مع المنظمة المبحوثة، كما تميزت الدراسة بتقديمها أبعاداً تتلاءم مع البيئة التربوية، الأمر الذي يعزز من ملاءمتها في قياس متغير اليقظة الذهنية، وفيما يلي توضيح لأبعاد الدراسة.

### أ- التميز

أن المنظمات المتميزة تحيز نحو العمل والفعل أي أنها بالفعل وليس الكلام والتتظير والتخطيط الورقي فاليقظة الذهنية للقيادة تعطي العاملين حرية كبيرة للمبادرة والابداع والتجريب وبذات الوقت تمارس رقابة ومتابعة محكمة فهي تحقق ذلك من خلال ثقافة التميز لأن الأفراد يشتركون في القيم والمعتقدات فهي ثقافة قوية ولكن مرنة تهتم بقوة العقل وليس العضلات تكافئ على أساس الأداء وليس على أساس الموقع الوظيفي أو طول الخدمة لها بناء تنظيمي لا هرمي وجهاز اداري صغير وتتمثل الابداع والريادة (محمد ومحسن، 2026: 6). فالسماح لأنفسنا لرؤية اللحظة بشكل واضح قد يغير بشكل إيجابي من الطريقة التي نرى بها أنفسنا وحياتنا (penman, 2019: 1).

**ب-التوجه**

ان التوجه يهدف الى استغلال الفرص وتوسيع في بيئة العمل وارجاء التكامل ما بين المنظمات والزبائن المستفيدين من خدمات المنظمات، فهو يعبر عن ميل المنظمات لان تكون مبتكرة ومبدعة وسباقه في اغتنام الفرص (Kuratko, 2005: 578). كما ان عملية تطوير التوجه تنبثق من رغبة المنظمات في تقديم افكار جديدة مبتكرة والسعي الى خلق فرص عمل جديدة وتحمل المخاطر البيئية (Alegre & Chiva, 2009: 6). وحينها سيساهم التوجه في قبول المنظمات الى التغيير من خلال قبول الافكار الجديدة وابداع الحلول السريعة والواقعية لحل المشكلات في سبيل الارتقاء بأداء المنظمات (Alegre, & Chiva, 2013: 493). وبالتالي ينشغل الافراد في مواكبة التطورات ويستغرقون في حل المواقف فهم حساسون في هذا التجاه حتى يصبح عملية الادراك لديهم سمة لقراءة المواقف والاحداث بصورة صحيحة (الكبيسي ومحمود، 2023: 44).

**ت- الانفتاح**

يعد الانفتاح على الجديد اهم الموارد المنظمة في المنظمات المعاصرة وخلافاً لغيرها من المنظمات الخاملة فالانفتاح على الجديد يعد نوع من انواع المعرفة القائمة الذي يؤدي الى امتلاك القدرة على توليد معرفة جديدة وهنا تحاول المنظمات الانفتاح على كل جديد فمن خلال ذلك تحاول امتلاك القدرات للتعامل مع التهديدات واستغلال الفرص عبر تحسين انشطتها وعملياتها التي تتطلب على توليد وخزن ومشاركة وتطبيق المعرفة من خلال نماذجها الخاصة في ادارة معرفتها لتحقيق أفضل اداء تنظيمي (الساعدي، 2013: 90). وقد اشارت نتائج إلى أن المستويات العليا من اليقظة الذهنية لديها القدرة إما على تخزين أو تقليل التأثير السلبي المحتمل للقلق في العلاقات (Chang, 2018: 31).

**ث- الوعي**

يعكس الوعي رؤية الاحداث والمواقف من وجهات نظر متعددة بحيث يصبح الفرد بوعيه للأفكار لديه امكانية التميز بين أفكاره وتكاملها بطريقة واعية تمكنه من بناء هذه الأفكار بشكل بناء ومنطقي (الكبيسي ومحمود، 2023: 44). زادت أهمية دراسة اليقظة الذهنية في مكان العمل بشكل كبير وخاصة في مجال علم النفس، فقد أظهر استخدام اليقظة أن مدراء الأعمال الذين يمارسون باستمرار اليقظة يزداد الوعي الاستراتيجي لديهم وهذه الممارسات أثرت بشكل مباشر في التطوير التنظيمي والوظائف وتحسين الجودة (Palmer, 2019: 27). ويرى (Coleman & Coleman) ان هنالك ثلاث مستويات للوعي يمثل المستوى بطبيعة دورة التفكير والتقييم ثم الإحساس ينتج عنها تفاعلاً ليكون لدينا تصور حالة الوعي، اما المستوى الثاني عكس مرحلة تطوير مهارات المراقبة الحسية معبراً عن الحاجة الفسيولوجية للإنسان فتبدأ في تقليل دورة التفاعل حتى السماح لها أن تتوقف بشكل تدريجي، اما المستوى الثالث فتبدأ بملاحظة للفكر نفسه ليقال من شدة الضجة حتى تتوقف عن الحدوث على الإطلاق ليصدر رد الفعل (Coleman & Coleman, 2019: 6). فالأفراد يمتلكون مستوى من اليقظة، أو القدرة على التفكير بطريقة تنبهم بدرجة عالية من الوعي الذهني يبلغون عن تنظيم ذاتي عاطفي وسلوكي بشكل أفضل (Wilson, et al., 2020: 3).

**ثانياً: الارتجال التنظيمي****1- ماهية مفهوم الارتجال التنظيمي**

أصبح مفهوم الارتجال التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نتيجة التحولات البيئية السريعة والتعقيد التنظيمي والأزمات غير المتوقعة التي تواجه المنظمات المعاصرة. فلم تعد الأساليب التقليدية القائمة على التخطيط المسبق كافية للتعامل مع البيئات الدينامية، الأمر الذي دفع المنظمات إلى تبني أنماط أكثر مرونة تعتمد على سرعة الاستجابة والتصرف الفوري في مواجهة المواقف الطارئة (Ciuchta et al., 2021: 295). ومن هنا برز الارتجال التنظيمي بوصفه قدرة تنظيمية تمكن المنظمة من اتخاذ قرارات وإجراءات آنية تجمع بين التفكير والتنفيذ في الوقت نفسه بهدف معالجة

المشكلات واستثمار الفرص غير المتوقعة (Hadida et al., 2021: 226). ويُنظر إلى الارتجال التنظيمي على أنه ليس عملاً عشوائياً أو سلوكاً غير منظم، بل يمثل ممارسة واعية تستند إلى الخبرة والمعرفة والقدرة على إعادة توظيف الموارد بطريقة مرنة تتلاءم مع المواقف المستجدة، كما يُعد أحد المرتكزات الأساسية التي تساعد المنظمات على تعزيز التكيف والابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (De Sordi et al., 2024: 24). وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الارتجال التنظيمي بتعريفات متعددة، من أبرزهم (Fultz et al., 2021: 535)، فقد عرفه بأنه عملية إبداعية تهدف إلى تحقيق هدف معين بطريقة جديدة. كما عرف بأنه القدرة على الابتكار المتعمد وتنفيذ أفعال جديدة في ظل غياب التخطيط الكامل (Vera & Crossan, 2022: 1186). في حين عرفه (Daradkah, 2023: 760)، على أنه قدرة القادة والعاملين على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية من خلال توظيف الموارد المتاحة بصورة مرنة. وقد عرف على أنه قدرة تنظيمية تمكّن المنظمة من التفكير والتصرف السريع والمتزامن استجابةً للمواقف غير المتوقعة (De Sordi et al., 2025). يتضح لنا من التعريفات السابقة وجود اتفاق بين الباحثين على أن الارتجال التنظيمي يرتبط بقدرة المنظمة أو العاملين فيها على التصرف السريع والمرن في المواقف غير المتوقعة من خلال تبني أساليب أو إجراءات جديدة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الظروف المتغيرة. في المقابل، اختلفت وجهات نظر الباحثين في طبيعة تناول المفهوم، إذ ركز (Fultz et al., 2021) على الارتجال التنظيمي بوصفه عملية إبداعية تهدف إلى تحقيق الأهداف بطرق جديدة، في حين أكد (Vera & Crossan, 2022) على جانب الابتكار المتعمد وتنفيذ الأفعال في ظل غياب التخطيط الكامل. أما (Daradkah, 2023) فقد ركز على قدرة القادة والعاملين على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية من خلال توظيف الموارد المتاحة بمرونة، بينما تناول (De Sordi et al., 2025) الارتجال التنظيمي بوصفه قدرة تنظيمية تمكّن المنظمة من التفكير والتصرف السريع والمتزامن لمواجهة المواقف غير المتوقعة. وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف الارتجال التنظيمي بأنه قدرة تنظيمية وسلوكية تعكس قدرة القادة والعاملين على التصرف السريع والمرن والإبداعي في المواقف غير المتوقعة من خلال توظيف الموارد والإمكانات المتاحة بصورة آنية، بما يسهم في التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

## 2-أهمية الارتجال التنظيمي

تتزايد أهمية الارتجال التنظيمي في المنظمات المعاصرة نتيجة ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وظروف غير مستقرة تتطلب منظمات قادرة على التكيف والاستجابة السريعة للمواقف. وقد أصبح الارتجال التنظيمي يمثل أحد القدرات التنظيمية الجوهرية التي تساعد المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد والغموض البيئي من خلال اتخاذ إجراءات مرنة وسريعة تعتمد على الموارد والخبرات المتاحة (Hodgkinson, 2025: 81). وتكمن أهمية الارتجال التنظيمي في دوره في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتحديات المفاجئة، إذ يسمح للعاملين والقادة باتخاذ قرارات فورية وتنفيذ حلول مبتكرة دون الاعتماد الكامل على الخطط الرسمية الجامدة، مما يساعد المنظمة على تقليل الخسائر وتحقيق الاستجابة الفاعلة في الوقت المناسب (Ciuchta et al., 2022: 290). كما يسهم الارتجال التنظيمي في رفع مستوى المرونة التنظيمية من خلال تمكين المنظمة من تعديل إجراءاتها وأساليب عملها بصورة مستمرة بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية المختلفة (Chetty et al., 2023: 2). وأشار الباحثون إلى أن الارتجال التنظيمي يؤدي دوراً محورياً في دعم الإبداع والابتكار داخل المنظمة، لأنه يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة وغير تقليدية لمعالجة المشكلات التنظيمية والتعامل مع الظروف غير المتوقعة، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة (Hmieleski & Corbett, 2022: 118). كما يساعد الارتجال التنظيمي في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تراكم الخبرات الناتجة عن التعامل مع المواقف المفاجئة، مما يؤدي إلى تطوير قدرات المنظمة على المدى الطويل وتحسين قدرتها على استثمار الفرص المستقبلية (Leybourne & Sadler-Smith, 2024: 203). فضلاً عن ذلك، يُعد الارتجال

التنظيمي من الأساليب المهمة التي تساعد المنظمات العامة والخاصة على تحقيق الاستدامة التنظيمية، لأنه يوفر قدرة عالية على التكيف مع البيئات الديناميكية ويمنح المنظمة مرونة أكبر في استثمار الفرص والتعامل مع التهديدات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية (Gojny-Zbierowska, & Zbierowski, 2021: 3).

### 3- أبعاد الارتجال التنظيمي

اعتمدت الدراسة على أبعاد الارتجال التنظيمي الواردة في دراسة (Daradkah, 2023) لكونها من الدراسات الحديثة التي تناولت المتغير في منظمات القطاع العام، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة البيئة التنظيمية المبحوثة وإمكانية توظيف أبعادها في قياس الارتجال التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية، وفيما يلي توضيح لأبعاد الدراسة.

**أ-الحدس:** يُعد الحدس من المرتكزات الأساسية للارتجال التنظيمي، إذ يمثل القدرة الإدراكية التي تمكن الأفراد من اتخاذ قرارات سريعة في البيئات التي تتسم بالغموض وعدم التأكد وضغط الوقت فالحدس لا يعكس سلوكاً عشوائياً، بل يعتمد على الخبرة المتراكمة والقدرة على إدراك الأنماط التنظيمية بصورة ضمنية تساعد الإدارة على التصرف الفوري تجاه المواقف الطارئة (Ahmad, et.al 2015:92). وقد وصفت (Vuckic, 2012: 15) الحدس بأنه قدرة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة في البيئات المتغيرة وغير المستقرة. كما يسهم الحدس في الربط بين التفكير والتنفيذ بصورة متزامنة بما يضمن سرعة الاستجابة للمواقف غير المتوقعة وقد أشار (Sadler-Smith & Shefy, 2004: 80). إلى أن الحدس يمثل أداة معرفية تساعد القادة على اتخاذ قرارات فعالة في البيئات المعقدة التي يصعب فيها الاعتماد على التحليل التقليدي فقط. كما أوضح (Kautz & Jensen, 2012:421). أن الحدس الإداري يعزز قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف المفاجئة من خلال الاستجابة السريعة المبنية على الخبرة التنظيمية. كما أنه يمثل أحد المقومات الرئيسة للسلوك الارتجالي داخل المنظمة، لأنه يتيح للإدارة إدراك المواقف بصورة فورية واتخاذ قرارات مرنة تحت ضغط التغيير (Crossan et al., 2018: 572). وقد بين (Altarawneh, 2024: 59). إلى أن الحدس يساعد المؤسسات الحكومية على تحسين سرعة الاستجابة للمواقف الطارئة وتعزيز كفاءة القرارات الإدارية وفعاليتها.

**ب-الابتكار:** يُعد الابتكار من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالارتجال التنظيمي، لأن الارتجال يعتمد بصورة أساسية على تطوير حلول وأساليب عمل جديدة تساعد المنظمة على مواجهة المواقف المعقدة وغير المتوقعة فالمنظمات المرتجلة تسعى إلى إنتاج ممارسات مبتكرة تعزز قدرتها على التكيف والاستمرار في البيئات الديناميكية وينطوي على اتخاذ قرار أو إجراء مبتكر خارج الهيكل التنظيمي الرسمي (Fisher and Barrett, 2019:156). وأن الابتكار يسمح بتوليد حلول جديدة بصورة سريعة تتلاءم مع طبيعة التحديات البيئية داخل المنظمة (Ferreira et al., 2022: 217). كما أوضح (Anderson et al., 2014: 1298). أن الابتكار يرتبط بالقدرة على تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. وأن المؤسسات التي تتبنى الابتكار ضمن إطار ارتجالي تكون أكثر قدرة على تحقيق المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. وبالتالي يساعد الابتكار المنظمات على إعادة تشكيل قدراتها التنظيمية بما يضمن تحقيق الاستدامة والفاعلية في البيئات المتغيرة (Gojny-Zbierowska and Zbierowski, 2021: 7). وفي هذا السياق أكد (Hadida et al., 2015: 450) أن الابتكار يمثل أحد المخرجات الأساسية للارتجال التنظيمي، لأنه يساعد المنظمة على تحقيق التكيف والاستدامة في البيئات الديناميكية.

**ت- التكيف:** يمثل التكيف أحد الأبعاد الجوهرية للارتجال التنظيمي لأنه يعكس قدرة المنظمة على إعادة مواءمة سلوكها ومواردها وإجراءاتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المتسارعة، وفي هذا تعد المنظمات خطة طوارئ للتكيف مع الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت من خلال القدرة على تحديد المشاكل وتحديد الأولويات (Arshad, et al. 2015:106). فالمنظمات التي تمتلك قدرة عالية على التكيف تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق الفاعلية في البيئات غير المستقرة وأن التكيف يمثل عملية مستمرة لإعادة تشكيل السلوك التنظيمي بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة (Hughes et al. 2020,486). كما أوضح (Vera &

208: Crossan, 2017). أن التكيف يعد عنصراً جوهرياً في الارتجال التنظيمي، لأن المنظمة المرتجلة تعتمد على المرونة وسرعة إعادة التنظيم أثناء المواقف المفاجئة. كما أكد (Magni et al., 2009: 1050). أن التكيف يساعد المنظمة على تطوير استجابات مرنة تسهم في تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات البيئية. وقد بين (Chetty et al., 2024: 8). أن المؤسسات التعليمية الحكومية تحتاج إلى مستويات مرتفعة من التكيف الإداري لضمان استمرارية الأداء وتحقيق سرعة الاستجابة للمتغيرات التنظيمية.

**ث- الفرص:** تمثل الفرص أحد الأبعاد الحيوية للارتجال التنظيمي، إذ يعكس قدرة المنظمة على استثمار التغيرات والمواقف غير المتوقعة وتحويلها إلى فرص داعمة للأداء والتطوير التنظيمي فالمنظمات المرتجلة لا تنظر إلى المتغيرات البيئية بوصفها تهديدات فقط، بل باعتبارها فرصاً يمكن استثمارها لتحقيق الفاعلية التنظيمية (Antunes and Cunha, 2019: 7). وأن الارتجال التنظيمي يساعد المنظمة على اكتشاف الفرص الجديدة من خلال الاستجابة السريعة وإعادة توظيف الموارد بصورة مرنة (Hallett, 2017: 579). كما أوضح (Baker et al., 2019: 301). أن اغتنام الفرص يمثل قدرة تنظيمية تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي وتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة. كما أشار (Hadid & Abbas, 2023: 74). إلى أن اقتناص الفرص يساعد الإدارة على تحويل الأزمات والتحديات إلى فرص للتطوير والتحسين التنظيمي. وفي هذا السياق أكد (Ludwiczak, 2024: 357). أن المؤسسات الحكومية التي تمتلك قدرة مرتفعة على اقتناص الفرص تكون أكثر قدرة على تحسين جودة الخدمات والاستجابة الفاعلة للتحديات البيئية.

**ج - إدارة المخاطر:** ترتبط إدارة المخاطر بالارتجال التنظيمي من خلال قدرة الإدارة على إدراك المخاطر والتعامل معها بصورة مرنة في البيئات المتغيرة وأن ارتفاع مستوى عدم التأكد يفرض على المنظمات تطوير استجابات سريعة وفعالة تساعد على تقليل المخاطر وتحسين جودة القرارات التنظيمية، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر عنصراً مهماً في دعم السلوك الارتجالي داخل المنظمة (Bonfim et al., 2018: 8). وتعرف إدارة المخاطر على أنها مجموعة الأنشطة داخل المنظمة التي يتم القيام بها لتحقيق أفضل النتائج (Hopkin, 2018: 47). وقد أشار (Leybourne, 2016: 492). إلى أن إدارة المخاطر في سياق الارتجال التنظيمي تعتمد على قدرة الإدارة على تشخيص المواقف الطارئة وإعادة توظيف الموارد بصورة تقلل من الخسائر المحتملة. وأن المنظمات المرتجلة لا تتجنب المخاطر بالكامل، بل تسعى إلى إدارتها بصورة ذكية تسمح بتحقيق التوازن بين سرعة الاستجابة والمحافظة على الاستقرار التنظيمي (Filyppova et al., 2019: 6047). وبالتالي فإن المؤسسات التي تمتلك قدرة على إدارة المخاطر ضمن إطار ارتجالي تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات والمتغيرات البيئية بصورة مرنة وفعالة، من خلال تطوير استجابات سريعة تساعد على التكيف مع الظروف غير المتوقعة (Hadida et al., 2015: 448). كما أن إدراك المخاطر وإدارتها يعززان قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات تقلل من الآثار السلبية للمواقف المفاجئة في البيئات التي تتسم بارتفاع مستوى عدم التأكد (Bonfim et al., 2018: 8).

### العلاقة الرابطة بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي

تواجه منظمات القطاع العام المعاصرة تحديات متزايدة ناتجة عن تعقد البيئة الإدارية وتسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، الأمر الذي يجعل قدرتها على الاستجابة السريعة للأحداث عاملاً حاسماً في أدائها وفاعلية خدماتها. فعلى الرغم من أن المؤسسات الحكومية تعتمد بدرجة كبيرة على الأنظمة والإجراءات الرسمية لضمان العدالة والشفافية والمساءلة، إلا أن الظروف الطارئة والمتسارعة تفرض عليها في كثير من الأحيان اتخاذ قرارات فورية لا تسمح بانتظار المسارات الإدارية التقليدية. وفي هذا السياق برزت اليقظة الذهنية التنظيمية والارتجال التنظيمي بوصفهما من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات الحكومية على تحقيق التوازن بين الانضباط التنظيمي والمرونة التشغيلية. وتشير اليقظة الذهنية تعكس قدرة المنظمة

وأفرادها على الانتباه المستمر للتغيرات البيئية، ومراقبة المؤشرات المبكرة للحالات الطارئة والانفتاح على المعلومات الجديدة، وتجنب التفسيرات النمطية للأحداث (Weick et al., 1999). كما أن الارتجال التنظيمي فيمثل قدرة المنظمة على دمج التفكير والتنفيذ بصورة متزامنة لإنتاج استجابات فورية للمواقف غير المتوقعة (Cunha et al., 2014). وبهذا تصبح اليقظة الذهنية البنية المعرفية والإدراكية التي تسبق الارتجال التنظيمي وتوجهه، كما أن اليقظة الذهنية تشجع العاملين على إعادة تفسير المواقف من زوايا متعددة. وإن هذه المرونة تعد أحد المتطلبات الأساسية للارتجال التنظيمي؛ لأن الاستجابة للمواقف الجديدة تتطلب غالباً تجاوز الحلول التقليدية والبحث عن بدائل مبتكرة تتلاءم مع طبيعة الحدث الطارئ (Hadida et al., 2015). وفي سياق القطاع العام، تكتسب هذه العلاقة أهمية أكبر بسبب الطبيعة البيروقراطية للمؤسسات الحكومية، فاليقظة الذهنية تساعد الموظفين والقادة على التمييز بين الحالات التي تتطلب الالتزام الحرفي بالإجراءات والحالات التي تستدعي قدراً من المرونة الإدارية لتحقيق المصلحة العامة. وبذلك فإنها تؤدي دوراً رقابياً ومعرفياً يضمن بقاء الارتجال التنظيمي ضمن الحدود المشروعة والمؤسسية، بدلاً من تحوله إلى سلوك فردي غير منضبط. ففي المؤسسات الحكومية كثيراً ما يواجه المديرون مواقف تتطلب قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات أو ضيق الوقت وتساعد اليقظة الذهنية على رفع مستوى التركيز والانتباه وتقليل التشويش المعرفي والانفعالي، مما يسهم في إنتاج قرارات أكثر توازناً وفاعلية عند ممارسة الارتجال التنظيمي (Good et al., 2016). وقد دعمت الدراسات الحديثة هذه الرؤية إذ توصلت دراسة (Jiang et al., 2025). إلى أن اليقظة الجماعية تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الارتجال التنظيمي من خلال تحسين تبادل المعلومات والإدراك المشترك للمواقف المعقدة. كما بينت دراسة (Mortlock et al., 2026). أن اليقظة التنظيمية تمثل قدرة فوق معرفية تساعد الأفراد والفرق على التعامل مع البيئات المعقدة والمتغيرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على الاستجابة الارتجالية الفاعلة. فعندما تتبنى المنظمات العامة فكر اليقظة الذهنية، فإنها تعيد صياغة مفهوم الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم المؤسسي وتحديث الأنظمة وليس فقط للوم السلوكي، هذا التحول الثقافي يوفر نوعاً من الأمان النفسي، الذي يسمح للموظف العام بالارتجال والمبادرة في الأوقات الحرجة، مع يقينه بأن المنظمة تحمي القرارات الارتجالية المبنية على وعي ويقظة ومصلحة عامة (Hadida et al., 2015). وتدعم الدراسات الحديثة الطرح القائل بأن الارتجال التنظيمي لا يرتبط بالخصائص الفردية للعاملين فحسب، بل يتأثر أيضاً بطبيعة البيئة التنظيمية والمؤسسية التي يعملون ضمنها. ففي دراسة ميدانية أجريت على (208) مديرين في مؤسسات القطاع العام في البرازيل، توصل (Hodgkinson et al., 2025). إلى وجود أربعة أنماط مختلفة من البيئات التنفيذية تتباين في مستويات الارتجال التنظيمي والأداء الخدمي، مما يشير إلى أن ممارسة الارتجال تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية المرتبطة بآليات العمل، ومستوى المرونة الإدارية، وطبيعة السياق المؤسسي. وتبرز أهمية هذه النتيجة في القطاع العام إذ توضح أن قدرة العاملين على الارتجال لا تعتمد فقط على مهاراتهم الفردية، بل تتشكل أيضاً من خلال البيئة التنظيمية التي توفر الدعم المعرفي والإداري اللازم للاستجابة للمواقف غير المتوقعة بصورة فاعلة. وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن العلاقة بين اليقظة الذهنية التنظيمية والارتجال التنظيمي هي علاقة تفسيرية تكاملية، إذ تمثل اليقظة الذهنية المورد المعرفي الذي يوجه السلوك الارتجالي ويضبطه، بينما يمثل الارتجال التنظيمي المظهر السلوكي الذي تتجسد من خلاله آثار اليقظة داخل المنظمة ومن ثم فإن ارتفاع مستويات اليقظة الذهنية داخل المؤسسات الحكومية يسهم في تعزيز قدرتها على ممارسة الارتجال التنظيمي بصورة أكثر كفاءة وشرعية وفاعلية في مواجهة التحديات والأزمات المتسارعة التي قد تحدث بشكل طارئ.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني والتحليل الإحصائي للدراسة

يختص هذا المحور بعرض وتشخيص البيانات الخاصة بعينة الدراسة، وتفسير نتائجها إحصائياً، فضلاً عن اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيراتها، استناداً إلى البيانات الميدانية التي تم جمعها من المبحوثين.

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تتناول هذه الفقرة عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث، استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من المبحوثين، وذلك بهدف تكوين تصور واضح عن السمات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة، حيث تم وصفها وفقاً لمستوى اجاباتهم. ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفق المعلومات الديموغرافية بصورة تفصيلية.

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمعلومات الديموغرافية (n= 95)

| المتغير        | المستوى           | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس          | ذكر               | 76      | 80%            |
|                | انثى              | 19      | 20%            |
|                | المجموع           | 95      | 100%           |
| العمر          | أقل من 30 سنة     | 11      | 12%            |
|                | 30 سنة إلى 40 سنة | 25      | 26%            |
|                | 41 سنة إلى 50 سنة | 43      | 45%            |
|                | أكثر من 50 سنة    | 16      | 17%            |
|                | المجموع           | 95      | 100%           |
| المؤهل العلمي  | بكالوريوس         | 22      | 23%            |
|                | ماجستير           | 49      | 52%            |
|                | دكتوراه           | 24      | 25%            |
|                | المجموع           | 95      | 100%           |
| سنوات الخدمة   | أقل من 10 سنوات   | 19      | 20%            |
|                | من 11 - 20 سنة    | 34      | 36%            |
|                | أكثر من 20 سنة    | 42      | 44%            |
|                | المجموع           | 95      | 100%           |
| المسمى الوظيفي | مدير قسم          | 29      | 31%            |
|                | رئيس شعبة         | 47      | 49%            |
|                | مسؤول وحدة        | 19      | 20%            |
|                | المجموع           | 95      | 100%           |

المصدر: اعداد: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27)

يبين جدول رقم (1)، توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، إذ بلغ عددهم (76) فرداً وبنسبة (80%)، مقابل (19) من الإناث بنسبة (20%)، ويعكس ذلك طبيعة الهيكل الإداري السائد في المديرية العامة لتربية الأنبار، والذي تميل فيه المناصب الإدارية إلى الذكور بصورة أكبر. أما فيما يتعلق بالعمر، فقد أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (41-50 سنة) شكلت النسبة الأعلى بواقع (43) فرداً وبنسبة (45%)، تلتها الفئة (30-40 سنة) بنسبة (26%)، ثم فئة أكثر من (50) سنة بنسبة (17%)، في حين جاءت الفئة الأقل من (30) سنة بالمرتبة الأخيرة بنسبة (12%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستوى ناضجاً من الخبرة الإدارية والعملية، الأمر الذي يعزز موثوقية آرائهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة. وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد تبين أن حملة شهادة الماجستير يمثلون النسبة الأكبر من العينة بواقع (52%)، يليهم حملة الدكتوراه بنسبة (25%)، ثم حملة البكالوريوس بنسبة (23%). ويعكس ذلك ارتفاع المستوى العلمي للعينة المبحوثة، وهو ما يدعم قدرة أفراد العينة على فهم فقرات الاستبانة والتعامل مع موضوعات الدراسة بدرجة عالية من الإدراك والوعي التنظيمي. أما سنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج أن الأفراد الذين يمتلكون خدمة تزيد على (20) سنة شكلوا النسبة الأعلى بواقع

(44%)، تلتهم فئة (11-20 سنة) بنسبة (36%)، ثم فئة أقل من (10) سنوات بنسبة (20%). وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة وظيفية طويلة، مما يمنحهم قدرة أكبر على تقييم الواقع التنظيمي بدقة. وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد جاءت فئة رؤساء الشعب بالمرتبة الأولى بنسبة (49%)، تلتها فئة مديري الأقسام بنسبة (31%)، ثم مسؤولي الوحدات بنسبة (20%). ويشير ذلك إلى أن الدراسة شملت مستويات إدارية متعددة، الأمر الذي يساهم في توفير رؤية تنظيمية أكثر شمولاً وتوازناً حول متغيرات الدراسة.

#### ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وأبعادها بصورة دقيقة ومتجانسة. ويُعد معامل كرونباخ ألفا مقبولاً إحصائياً إذا بلغت قيمته (0.70) فأكثر، مما يعكس مستوى جيداً من الثبات والاعتمادية في نتائج الاستبانة، ويبين الجدول رقم (2) قيم معاملات الثبات الخاصة بمتغيرات الدراسة وأبعادها.

الجدول (2) نتائج قيم معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة

| القرار     | معامل ألفا كرونباخ | المتغيرات         |
|------------|--------------------|-------------------|
| ثبات مرتفع | 0.83               | التميز            |
| ثبات مرتفع | 0.80               | التوجه            |
| ثبات مرتفع | 0.82               | الانفتاح          |
| ثبات مرتفع | 0.81               | الوعي             |
| ثبات مرتفع | 0.85               | اليقظة الذهنية    |
| ثبات مرتفع | 0.81               | الحدس             |
| ثبات مرتفع | 0.82               | الابتكار          |
| ثبات مرتفع | 0.84               | التكيف            |
| ثبات مرتفع | 0.83               | الفرص             |
| ثبات مرتفع | 0.80               | إدارة المخاطر     |
| ثبات مرتفع | 0.87               | الأرتجال التنظيمي |

تشير نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا إلى تمتع متغيرات الدراسة وأبعادها بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، إذ جاءت جميع القيم أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً البالغ (0.70)، الأمر الذي يعكس موثوقية أداة الدراسة وقدرتها على قياس متغيرات البحث بصورة مستقرة ومتجانسة. فقد بلغ معامل الثبات لمتغير اليقظة الذهنية (0.85)، وهي قيمة تشير إلى مستوى مرتفع من الثبات، في حين تراوحت قيم أبعادها الفرعية بين (0.80-0.83)، أما متغير الارتجال التنظيمي فقد سجل معامل ثبات بلغ (0.87)، وهو ما يعكس تمتع المتغير بدرجة عالية من الاعتمادية الإحصائية، كما تراوحت قيم أبعاده الفرعية بين (0.80-0.84)، وتشير هذه النتائج إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، الأمر الذي يعزز الثقة بنتائج الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

#### ثالثاً: أ: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها عبر تحليل استجابات أفراد العينة المبسوطة، اعتماداً على عدد من المؤشرات الإحصائية التي تساهم في تفسير طبيعة البيانات ودرجة تشتتها واتجاهاتها، والمتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات



المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية، إلى جانب تحديد مستوى الاتفاق والترتيب للأبعاد، وبين الجدول رقم (4) و (5) هذه النتائج. وسيتم تفسير الأوساط الحسابية وفقاً لتصنف (Dewberry, 2004: 15). والموضحة في جدول (3).

جدول (3) تفسير الأوساط الحسابية

|            |             |             |             |             |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1.80 – 1   | 2.60 – 1.81 | 3.40 – 2.61 | 4.20 – 3.41 | 5.00 – 4.21 |
| منخفض جداً | منخفض       | معتدل       | مرتفع       | مرتفع جداً  |

جدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغير اليقظة الذهنية n=95

| الابعاد        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية % | مستوى الاتفاق | الترتيب |
|----------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------|
| التمييز        | 3.69          | 0.72              | 19.51            | 73.80             | مرتفع         | 3       |
| التوجه         | 3.79          | 0.80              | 21.11            | 75.80             | مرتفع         | 1       |
| الانفتاح       | 3.78          | 0.79              | 20.89            | 75.60             | مرتفع         | 2       |
| الوعي          | 3.56          | 0.69              | 19.38            | 71.20             | مرتفع         | 4       |
| اليقظة الذهنية | 3.72          | 0.75              | 20.16            | 74.40             | مرتفع         |         |

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن متغير اليقظة الذهنية حقق مستوى اتفاق مرتفع لدى أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.72) بانحراف معياري مقداره (0.75)، وبأهمية نسبية بلغت (74.40%)، مما يعكس امتلاك العينة المبحوثة مستوى جيداً من اليقظة الذهنية في بيئة العمل. كما يشير معامل الاختلاف البالغ (20.16%) إلى وجود درجة جيدة من التجانس والاتساق في إجابات أفراد العينة تجاه فقرات المتغير، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج الإحصائية. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بعد التوجه في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.79) وأهمية نسبية (75.80%)، مما يدل على أن أفراد العينة يمتلكون قدرة واضحة على توجيه انتباههم وتركيزهم نحو أهداف العمل ومتطلباته، فضلاً عن امتلاكهم رؤية تنظيمية تساعدهم على تحديد الأولويات أثناء أداء المهام. إلا أن معامل الاختلاف البالغ (21.11%) يشير إلى وجود تفاوت نسبي بسيط بين إجابات الأفراد مقارنة ببقية الأبعاد. أما بعد الانفتاح فقد جاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (75.60%)، وهو ما يعكس ميل العاملين إلى تقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على الخبرات والتغيرات التنظيمية، بما يسهم في تعزيز المرونة الفكرية والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل. كما أن معامل الاختلاف البالغ (20.89%) يدل على تقارب جيد في وجهات نظر المبحوثين تجاه هذا البعد. وجاء بعد التميز في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.69) وبأهمية نسبية (73.80%)، مما يشير إلى اهتمام العاملين بالسعي نحو جودة الأداء وتحقيق مستويات أفضل في إنجاز العمل. كما يعكس الانحراف المعياري البالغ (0.72) ومعامل الاختلاف (19.51%) وجود درجة عالية نسبياً من الانسجام بين إجابات أفراد العينة، وهو ما يدل على اتفاق واضح بشأن أهمية التميز في العمل التنظيمي. في حين جاء بعد الوعي في المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.56) وأهمية نسبية (71.20%)، ورغم حصوله على المرتبة الأخيرة إلا أنه بقي ضمن مستوى الاتفاق المرتفع، مما يشير إلى امتلاك العاملين مستوى جيداً من الإدراك للمتغيرات والمواقف التنظيمية المحيطة. كما أن انخفاض معامل الاختلاف إلى (19.38%) يعكس تجانساً واضحاً في آراء أفراد العينة تجاه هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى. وبصورة عامة، تكشف النتائج أن أبعاد اليقظة الذهنية جاءت جميعها ضمن مستوى الاتفاق المرتفع، الأمر الذي يعكس بيئة تنظيمية تمتلك قدراً جيداً من التركيز

والانفتاح والوعي والتوجه نحو العمل، وهو ما يمكن أن يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات واتخاذ قرارات أكثر مرونة وفعالية.

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغير الارتجال التنظيمي n=95

| الترتيب | مستوى الاتفاق | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الأبعاد           |
|---------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------|
| 4       | معتدل         | 65.40             | 26.91            | 0.88              | 3.27          | الحدس             |
| 1       | معتدل         | 68.20             | 28.45            | 0.97              | 3.41          | الابتكار          |
| 3       | معتدل         | 66.40             | 23.19            | 0.77              | 3.32          | التكيف            |
| 2       | معتدل         | 68.00             | 29.71            | 1.01              | 3.40          | الفرص             |
| 5       | معتدل         | 60.20             | 24.92            | 0.75              | 3.01          | إدارة المخاطر     |
|         | معتدل         | 65.60             | 26.52            | 0.87              | 3.28          | الارتجال التنظيمي |

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن متغير الارتجال التنظيمي حقق مستوى اتفاق معتدل لدى أفراد العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.28) بانحراف معياري مقداره (0.87)، وبأهمية نسبية بلغت (65.60%)، مما يدل على أن المنظمة تمتلك مستوى متوسطاً من ممارسات الارتجال التنظيمي، الأمر الذي لم يعكس قدرة عالية على الاستجابة الفورية والتصرف المرن تجاه المواقف غير المتوقعة. كما يشير معامل الاختلاف البالغ (26.52%) إلى وجود درجة مقبولة من التجانس في إجابات أفراد العينة، مع وجود تفاوت نسبي في إدراكهم لممارسات الارتجال التنظيمي داخل المنظمة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بعد الابتكار في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.41) وأهمية نسبية (68.20%)، مما يشير إلى أن العينة المبحوثة يمتلكون قدرة أعلى من المتوسطة تميل إلى الإيجابية في توليد الأفكار الجديدة وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية. إلا أن ارتفاع معامل الاختلاف إلى (28.45%) يكشف عن وجود تفاوت نسبي بين إجابات الأفراد، الأمر الذي يعني أن ممارسات الابتكار ليست مستقرة أو متجانسة لدى جميع أفراد العينة. أما بعد الفرص فقد جاء في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية (68.00%)، مما يدل على وجود اهتمام متوسط لدى أفراد العينة بقدرتهم على استثمار الفرص والتعامل مع المتغيرات البيئية بصورة سريعة. غير أن ارتفاع الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغ (29.71%) يعكس تبايناً في وجهات نظر المبحوثين، وهو مؤشر على اختلاف مستويات القدرة على اقتناص الفرص داخل المنظمة. وجاء بعد التكيف في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.32) وبأهمية نسبية (66.40%)، مما يشير إلى امتلاك العاملين قدرة معتدلة على تعديل أساليب العمل والتكيف مع الظروف والمتغيرات التنظيمية. كما أن معامل الاختلاف البالغ (23.19%) يدل على وجود درجة أفضل من التجانس مقارنة ببقية الأبعاد، الأمر الذي يعكس تقارباً نسبياً في آراء المبحوثين تجاه هذا البعد. في حين جاء بعد الحدس في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (3.27) وأهمية نسبية (65.40%)، مما يدل على أن أفراد العينة يعتمدون بدرجة متوسطة على الخبرة والإدراك السريع في اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المفاجئة. كما يشير معامل الاختلاف البالغ (26.91%) إلى وجود تفاوت نسبي في مستوى اعتماد الأفراد على الحدس أثناء أداء العمل. أما بعد إدارة المخاطر فقد جاء في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.01) وأهمية نسبية (60.20%)، وهو أدنى الأبعاد من حيث مستوى الاتفاق، مما يشير إلى ضعف نسبي في قدرة المنظمة على التعامل الاستباقي مع المخاطر أو احتوائها ضمن إطار ارتجالي مرن. ورغم أن معامل

الاختلاف بلغ (24.92%) ويعكس درجة مقبولة من التجانس، إلا أن انخفاض الوسط الحسابي لهذا البعد يكشف عن حاجة المنظمة إلى تعزيز آليات التنبؤ بالمخاطر والاستجابة السريعة لها. وبشكل عام، تعكس النتائج أن المنظمة المبحوثة تمتلك مستوى متوسطاً من الارتجال التنظيمي، إذ تظهر بعض المؤشرات الإيجابية المرتبطة بالابتكار واستثمار الفرص، إلا أن ضعف إدارة المخاطر والتفاوت في إدراك بعض الأبعاد يكشف أن الارتجال التنظيمي ما يزال يمارس بصورة غير متكاملة أو غير مستقرة، وهو ما قد يحد من قدرة المنظمة على مواجهة البيئات الديناميكية والمتغيرات المفاجئة بكفاءة وفعالية.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المحور اختبار فرضيات الدراسة في ضوء البيانات الميدانية التي جرى جمعها وتحليلها إحصائياً، وذلك للكشف عن طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ومدى معنويتها الإحصائية، بما يسهم في تفسير النتائج والتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار، وينتزع منها أربع فرضيات فرعية سيقوم الباحث باختبار علاقات الارتباط لها باستخدام معامل ارتباط بيرسون، لاكتشاف قوة العلاقة وطبيعة اتجاهها، والجدول (6) يظهر نتائج قيم معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة. ومن أجل ذلك سيتم تفسير قيم معامل الارتباط وقوتها بالاعتماد على (Dancy & Reidy, 2017). كما موضح في الجدول (6).

جدول (6) تحديد حجم قيمة معامل الارتباط

|          |      |      |
|----------|------|------|
| Perfect  | +1   | -1   |
| Strong   | +0.9 | -0.9 |
|          | +0.8 | -0.8 |
|          | +0.7 | -0.7 |
| Moderate | +0.6 | -0.6 |
|          | +0.5 | -0.5 |
|          | +0.4 | -0.4 |
| Weak     | +0.3 | -0.3 |
|          | +0.2 | -0.2 |
|          | +0.1 | -0.1 |
| Zero     | 0    |      |

المصدر: (Dancy & Reidy, 2017:176)

جدول (7) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| ابعاد اليقظة الذهنية |          |         |         | اليقظة<br>الذهنية | المتغير المستقل        |                      |
|----------------------|----------|---------|---------|-------------------|------------------------|----------------------|
| الوعي                | الانفتاح | التوجه  | التميز  |                   | المتغير التابع         |                      |
| **0.581              | **0.595  | **0.623 | **0.611 | **0.790           | Pearson<br>Correlation | الارتجال<br>التنظيمي |
| 0.003                | 0.002    | 0.004   | 0.001   | 0.000             | Sig. (2-<br>tailed)    |                      |
| معنوية               | معنوية   | معنوية  | معنوية  | معنوية            | الدلالة                |                      |

| قوة العلاقة   | قوية  | متوسطة | متوسطة | مقبولة | مقبولة |
|---------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| اتجاه العلاقة | طردية | طردية  | طردية  | طردية  | طردية  |
|               | موجبة | موجبة  | موجبة  | موجبة  | موجبة  |
| n             | 95    |        |        |        |        |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يوضح الجدول رقم (7)، نتائج اختبار علاقة الارتباط بين اليقظة الذهنية وأبعادها مع الارتجال التنظيمي، إذ أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى اليقظة الذهنية لدى العينة المبحوثة يسهم بصورة مباشرة في تعزيز قدرة المنظمة على ممارسة الارتجال التنظيمي والتعامل مع المواقف الطارئة والمتغيرات البيئية بصورة أكثر مرونة وفاعلية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين اليقظة الذهنية على المستوى الكلي (0.790)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، بما يعني أن ازدياد مستوى اليقظة الذهنية يقترن بزيادة قدرة العاملين على التصرف السريع واتخاذ القرارات المناسبة في الظروف غير المتوقعة. كما أن القيمة الاحتمالية البالغة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، تؤكد أن هذه العلاقة تمثل ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، وهذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الرئيسية الخاصة بعلاقة الارتباط بين المتغيرين. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، فقد جاء بعد التوجه في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغ (0.623)، وهي علاقة موجبة متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى دلالة (1%)، مما يدل على أن وضوح الاتجاهات والأهداف لدى العينة المبحوثة يسهم في تعزيز قدرتهم على التصرف بمرونة أثناء المواقف المفاجئة، إذ يساعد التركيز نحو أهداف العمل على تسريع الاستجابة وتقليل حالة التردد عند مواجهة التغيرات التنظيمية، وعليه فإن هذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى. أما بعد التميز جاء بالمرتبة الثانية فقد حقق معامل ارتباط بلغ (0.611)، وهي علاقة موجبة متوسطة القوة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (1%)، مما يشير إلى أن سعي أفراد العينة المبحوثة نحو الإلتزام وتحقيق الأداء المتميز ينعكس إيجاباً على مستوى الارتجال التنظيمي، لأن الأفراد ذوي النزعة العالية نحو التميز يكونون أكثر قدرة على إيجاد حلول فورية والمحافظة على فاعلية الأداء حتى في الظروف غير المستقرة، وهذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية. كما أظهر بعد الانفتاح الذي جاء بالمرتبة الثالثة علاقة ارتباط موجبة طردية مقبولة بلغت (0.595)، ومعنوية عند مستوى دلالة (1%)، مما يعكس أن تقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على التغيير يسهم في تعزيز السلوك الارتجالي داخل المنظمة، لأن الانفتاح الفكري يمنح العاملين مرونة أكبر في التعامل مع البدائل والخيارات غير التقليدية أثناء معالجة المشكلات الطارئة وهذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. في حين جاء بعد الوعي في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط بلغ (0.581)، ورغم أنه يمثل أدنى قيمة بين الأبعاد إلا أنه ما يزال يشير إلى علاقة موجبة مقبولة ومعنوية إحصائياً عند مستوى (1%). ويدل ذلك على أن إدراك العاملين للمتغيرات المحيطة والانتباه للنفاصيل يسهم في دعم الارتجال التنظيمي، إلا أن انخفاض قيمة الارتباط نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى قد يشير إلى أن الوعي وحده لا يكفي لتعزيز الارتجال ما لم يقترن بالمرونة والانفتاح والاستعداد العملي للتصرف السريع، وهذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

**1- اختبار الفرضية الثانية** والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار، ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية، ولغرض اختبار فرضيات التأثير وتحليل طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (8) وجود تباين في مستويات التأثير بين اليقظة الذهنية وأبعادها في الارتجال التنظيمي، وفيما يأتي عرض تفصيلي لنتائج الفرضيات بحسب تسلسلها.

**جدول (8) نتائج علاقة الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي**

| الارتجال التنظيمي                       |       |      |                   | معامل الانحدار |      | المتغير                   |
|-----------------------------------------|-------|------|-------------------|----------------|------|---------------------------|
| Sig.                                    | (f)   | (t)  | (R <sup>2</sup> ) | (β)            | (α)  | التابع<br>المتغير المستقل |
| 0.001                                   | 15.50 | 4.45 | 0.373             | 0.61           | 0.91 | التميز                    |
| 0.004                                   | 18.98 | 4.68 | 0.388             | 0.62           | 0.88 | التوجه                    |
| 0.002                                   | 28.16 | 3.94 | 0.354             | 0.59           | 1.02 | الانفتاح                  |
| 0.003                                   | 22.38 | 3.51 | 0.337             | 0.58           | 1.11 | الوعي                     |
| 0.000                                   | 34.01 | 6.41 | 0.624             | 0.79           | 0.74 | اليقظة الذهنية            |
| قيمة (f) الجدولية = 6.90 عند مستوى (1%) |       |      |                   |                |      |                           |
| قيمة (t) الجدولية = 2.63 عند مستوى (1%) |       |      |                   |                |      |                           |

## الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير معنوي لليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.79$ )، مما يشير إلى أن اليقظة الذهنية تمثل متغيراً تفسيرياً مؤثراً في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل مديرية التربية قيد الدراسة، وأن ارتفاع مستوى اليقظة الذهنية لدى أفراد العينة ينعكس بصورة مباشرة على قدرتهم في التصرف السريع والتكيف مع المواقف غير المتوقعة واتخاذ استجابات تنظيمية مرنة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.624$ )، ما يعني أن اليقظة الذهنية تفسر ما نسبته (62.4%) من التغيرات الحاصلة في الارتجال التنظيمي، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبياً في الدراسات السلوكية والتنظيمية، الأمر الذي يعكس قوة القدرة التفسيرية للنموذج، ويكشف أن اليقظة الذهنية تمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في تنمية الارتجال التنظيمي داخل المنظمة، أما النسبة المتبقية البالغة (37.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي. كذلك أظهرت النتائج أن قيمة (F) المحتسبة البالغة (34.01) جاءت أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (6.90) عند مستوى دلالة (1%)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة التأثيرية بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي. كما بلغت قيمة (t) المحتسبة (6.41)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.63)، وبمستوى دلالة أقل من (0.01)، الأمر الذي يدل على أن تأثير اليقظة الذهنية تأثير حقيقي ومعنوي إحصائياً. تكشف هذه النتائج أن المنظمات التي تمتلك مستويات مرتفعة من اليقظة الذهنية تكون أكثر قدرة على تعزيز ممارسات الارتجال التنظيمي، من خلال رفع قدرة العاملين على الإدراك السريع والتكيف المرن والاستجابة الفورية للمتغيرات البيئية، وهو ما يمنح المنظمة قدرة أكبر على التعامل مع البيئات الديناميكية والظروف غير المستقرة بكفاءة أعلى. وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي).

## الفرضية الفرعية الأولى لبعد (التميز):

أظهر تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لبعد التميز في الارتجال التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.61$ )، مما يشير إلى أن التميز يمثل أحد الأبعاد المؤثرة في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة، وأن ارتفاع مستوى السعي نحو الإتيان وتحقيق جودة الأداء لدى الأفراد العاملين يساهم في تعزيز قدرتهم على التعامل مع المواقف المفاجئة بصورة أكثر مرونة

وكفاءة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.373$ )، ما يعني أن بعد التميز يفسر ما نسبته (37.3%) من التغيرات الحاصلة في الارتجال التنظيمي، وهي نسبة تفسير تعكس وجود قدرة مؤثرة لهذا البعد في دعم السلوك الارتجالي للعاملين، في حين تعزى النسبة المتبقية البالغة (62.7%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وقد أظهرت النتائج أن قيمة (t)، المحتسبة بلغت (4.45)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.63) عند مستوى دلالة (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.001$ ) جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.01)، الأمر الذي يؤكد أن تأثير بعد التميز في الارتجال التنظيمي تأثير معنوي إحصائياً، ويدل على أن الأفراد الذين يمتلكون توجهاً عالياً نحو التميز يكونون أكثر قدرة على تقديم استجابات سريعة وفعالة عند مواجهة الظروف والمتغيرات الطارئة. وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التميز في الارتجال التنظيمي).

#### الفرضية الفرعية الثانية لبعد (التوجه):

أظهر التحليل وجود تأثير معنوي لبعد التوجه في الارتجال التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.62$ )، مما يشير إلى أن التوجه يمثل أحد الأبعاد المؤثرة في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة، وأن ارتفاع مستوى وضوح الاتجاهات والأهداف لدى العاملين يسهم في تعزيز قدرتهم على الاستجابة السريعة والتصرف المرن تجاه المواقف والمتغيرات غير المتوقعة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.388$ )، ما يعني أن بعد التوجه يفسر ما نسبته (38.8%) من التغيرات الحاصلة في الارتجال التنظيمي، وهي نسبة تفسير مقبولة تعكس امتلاك هذا البعد قدرة تفسيرية مؤثرة في السلوك الارتجالي للعاملين، في حين تعزى النسبة المتبقية البالغة (61.2%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي. وقد أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحتسبة بلغت (4.68)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.63) عند مستوى دلالة (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.004$ ) جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.01)، الأمر الذي يؤكد أن تأثير بعد التوجه في الارتجال التنظيمي تأثير معنوي إحصائياً وليس ناتجاً عن الصدفة، كما يدل على أن وضوح التوجهات والتركيز نحو أهداف العمل يسهم بصورة فاعلة في دعم قدرة العاملين على اتخاذ استجابات تنظيمية مرنة وسريعة في البيئات المتغيرة. وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التوجه في الارتجال التنظيمي).

#### الفرضية الفرعية الثالثة لبعد (الانفتاح):

أظهر تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لبعد الانفتاح في الارتجال التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.59$ )، مما يشير إلى أن الانفتاح يمثل بعداً مهماً في تعزيز الارتجال التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة، وأن تقبل العاملين للأفكار الجديدة والتغيير يسهم في زيادة قدرتهم على التصرف المرن وإيجاد حلول غير تقليدية للمواقف المفاجئة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.354$ )، ما يعني أن بعد الانفتاح يفسر ما نسبته (35.4%) من التغيرات الحاصلة في الارتجال التنظيمي، وهي نسبة تعكس وجود دور تفسيري مؤثر لهذا البعد في دعم السلوك الارتجالي، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (64.6%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وقد أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحتسبة بلغت (3.94)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.63) عند مستوى دلالة (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.002$ ) جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد أن تأثير بعد الانفتاح في الارتجال التنظيمي تأثير معنوي إحصائياً، وهو ما يدل على أن الانفتاح الفكري وتقبل البدائل والأفكار الجديدة يعزز قدرة أفراد العينة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة. وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الانفتاح في الارتجال التنظيمي).

#### الفرضية الفرعية الرابعة لبعد (الوعي):

أظهر التحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لبعد الوعي في الارتجال التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.58$ )، مما يشير إلى أن الوعي يمثل أحد الأبعاد المؤثرة في تعزيز الارتجال التنظيمي، وأن ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة المبحوثة للتفاصيل والمتغيرات التنظيمية المحيطة يساعدهم على اتخاذ استجابات أكثر سرعة ومرونة أثناء التعامل مع المواقف غير المتوقعة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.337$ )، ما يعني أن بعد الوعي يفسر ما نسبته (33.7%) من التغيرات الحاصلة في الارتجال التنظيمي، وهي نسبة تفسير مقبولة تعكس الدور المؤثر لهذا البعد في دعم قدرة العاملين على التصرف الارتجالي، في حين تعزى النسبة المتبقية البالغة (66.3%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج. وقد أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحتسبة بلغت (3.51)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.63) عند مستوى دلالة (1%)، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.003) جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.01)، الأمر الذي يؤكد أن تأثير بعد الوعي في الارتجال التنظيمي تأثير معنوي إحصائياً، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الانتباه والإدراك لدى أفراد العينة يساهم في تعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات مرنة وسريعة في بيئات العمل المتغيرة. وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي في الارتجال التنظيمي).

#### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج التحليل أن متغير اليقظة الذهنية حقق مستوى اتفاق مرتفع، الأمر الذي يعكس امتلاك العينة المبحوثة مستوى جيداً من الإدراك والانتباه والتركيز والانفتاح تجاه بيئة العمل ومتغيراتها، وهو ما يشير إلى وجود بيئة تنظيمية تتمتع بقدر مناسب من الوعي التنظيمي القادر على دعم السلوكيات المرنة والاستجابات السريعة للمواقف الطارئة .
- 2- بينت النتائج أن بعد التوجه احتل المرتبة الأولى بين أبعاد اليقظة الذهنية، مما يدل على أن وضوح الاتجاهات والأهداف لدى أفراد العينة يمثل أحد المراكز الأساسية التي تساهم في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي، فضلاً عن دوره في توجيه سلوك العاملين نحو التعامل الأكثر مرونة مع متطلبات العمل والمتغيرات البيئية .
- 3- كشفت نتائج التحليل أن الارتجال التنظيمي جاء بمستوى اتفاق معتدل، الأمر الذي يعكس أن المنظمة تمتلك قدرة متوسطة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والاستجابة للمتغيرات البيئية، إلا أن هذه القدرة ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير المؤسسي لتتحول من استجابات ظرفية إلى ممارسة تنظيمية أكثر نضجاً واستدامة .
- 4- أوضحت النتائج أن بعد الابتكار جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد الارتجال التنظيمي، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي لدى العاملين نحو تبني الأفكار الجديدة وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، في حين سجل بعد إدارة المخاطر أدنى مستوى، الأمر الذي يكشف عن محدودية قدرة المنظمة على استباق المخاطر والتعامل معها ضمن إطار تنظيمي مرن وفعال .
- 5- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين اليقظة الذهنية والارتجال التنظيمي، بما يؤكد أن ارتفاع مستوى اليقظة الذهنية لدى أفراد العينة المبحوثة يساهم بصورة مباشرة في تعزيز قدرتهم على التصرف السريع والتكيف مع المواقف غير المتوقعة واتخاذ استجابات تنظيمية أكثر مرونة وفاعلية .
- 6- بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن اليقظة الذهنية تمثل متغيراً تفسيرياً مؤثراً في الارتجال التنظيمي، إذ تمكنت من تفسير نسبة مهمة من التغيرات الحاصلة فيه، وهو ما يعكس الأهمية الجوهرية لليقظة الذهنية بوصفها مورداً تنظيمياً داعماً لقدرة المنظمة على مواجهة البيئات الديناميكية والمتغيرة .
- 7- أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد اليقظة الذهنية في الارتجال التنظيمي، إلا أن بعد التوجه كان الأكثر تأثيراً، الأمر الذي يدل على أن وضوح الرؤية والقدرة على توجيه الانتباه نحو أهداف العمل يمثلان العامل الأكثر إسهاماً

في تعزيز السلوك الارتجالي داخل المنظمة. كما جاء بعد التميز في المرتبة الثانية، يليه الانفتاح ثم الوعي، وهو ما يشير إلى أن تعزيز الأداء المتقن والانفتاح الفكري والإدراك الواعي يسهم في دعم قدرة العاملين على التكيف السريع مع المتغيرات التنظيمية .

### التوصيات

- 1- ضرورة تبني برامج تنظيمية وتدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية اليقظة الذهنية لدى افراد العينة المبحوثة، من خلال تعزيز مهارات الانتباه والإدراك والتركيز والتفاعل الواعي مع المتغيرات التنظيمية، بما يسهم في رفع قدرة المنظمة على التعامل مع البيئات الديناميكية والمتغيرة .
- 2- تعزيز بعد التوجه لدى افراد العينة المبحوثة بوصفه البعد الأكثر تأثيراً في الارتجال التنظيمي، وذلك من خلال توضيح الأهداف الاستراتيجية وربط العاملين بالرؤية المستقبلية للمنظمة، بما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات أكثر سرعة ومرونة في المواقف غير المتوقعة .
- 3- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والانفتاح الفكري، عبر تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية، وتقليل القيود الإدارية التي تحد من حرية التفكير والتجريب، بما يسهم في تعزيز السلوك الارتجالي الإيجابي داخل المنظمة .
- 4- ضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر داخل المنظمة من خلال اعتماد آليات استباقية لرصد المخاطر المحتملة وتحليلها والتعامل معها بصورة أكثر مرونة، نظراً لانخفاض مستوى هذا البعد مقارنة ببقية أبعاد الارتجال التنظيمي .
- 5- إعادة النظر في الإجراءات الروتينية والأنماط الإدارية التقليدية التي تحد من قدرة العاملين على التكيف السريع مع المتغيرات، والعمل على توفير بيئة تنظيمية أكثر مرونة تسمح بسرعة الاستجابة واتخاذ القرار .
- 6- تعزيز ممارسات التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين، بما يسهم في رفع مستويات الوعي والانفتاح وتحسين قدرة الأفراد على التعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة بكفاءة أعلى .
- 7- توجيه اهتمام الإدارة العليا نحو تبني أنماط قيادية حديثة قائمة على المرونة والوعي والإدراك الاستباقي، بما يعزز قدرة المنظمة على بناء بيئة تنظيمية أكثر قابلية للتكيف والارتجال في مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية المتسارعة.



## References

- 1- Abrantes, A. C. M., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2025). Organizational improvisation theory: Integrating knowledge on management in the face of the unexpected. *Academy of Management Collections*, 4(3), 96–114.  
<https://doi.org/10.5465/amc.2022.0012>
- 2- Alegre, J., & Chiva, R. (2009). Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry (No. 2009-08). Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA (Ivie).  
<https://web2011.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2009-08.pdf>
- 3- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491–507.  
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- 4- Al-Kubaisi, Aqaba Nafie Salim, and Mahmoud, Zaid Khawam (2023). The Role of Psychological Capital in Building Mindfulness: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Academic Staff at the University of Fallujah, *Journal of Business Economics*, Volume (5), Issue (1).  
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/05/067c0484fdd2af60cc5c9419841bfa4c.pdf>
- 5- ALtarawneh, R. M. (2024). The Role of Organizational Improvisation in Crisis Management Methods: The Moderating Role of Strategic Vigilance. *Global Journal of Economics & Business*, 14(1).  
<https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.1.4>
- 6- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- 7- Antunes, S. M. M. E. (2019). Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity (Master's thesis, Universidade NOVA de Lisboa (Portugal)).
- 8- Arshad, D., Razalli, R., Julienti, L., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: Evidence from Malaysian government link corporations. *Asian Social Science*.[DOI](https://doi.org/10.1177/0149206314527128)
- 9- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2019). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 48(2), 299–314. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
- 10- Bonfim, L. R. C., Silva, G. R. R., Prado, P. H. M., & Abib, G. (2018). Exploring risk perception and degree of internationalization of Brazilian small-and-medium enterprises. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15, e170058.  
<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018170058>
- 11- Chang, L. K. (2018). Adult attachment in close relationships and trait emotional intelligence: The moderating role of mindfulness. University of Northern Colorado.
- 12- Chetty, S., Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2024). *Dynamic improvisation capabilities as a learning mechanism in early internationalizing firms*. *Journal of World Business*, 59(3), 101531.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101531>
- 13- Ciuchta, M. P., O'Toole, J., & Miner, A. S. (2021). The organizational improvisation landscape: Taking stock and looking forward. *Journal of Management*, 47(1), 288-316. <https://doi.org/10.1177/0149206320957267>
- 14- Coleman, C. N., & Coleman, K. F. (2019). Mindfulness for the high performance world: A practical, skill-based approach to developing and sustaining mindfulness, equanimity and balance. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02445-0>
- 15- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The leadership quarterly*, 19(5), 569-581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>
- 16- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2018). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 138–150. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>
- 17- Cunha, M. P. E., Clegg, S. R., & Kamoche, K. (2014). Improvisation as "real time foresight". *Futures*, 63, 13–24.  
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.08.007>
- 18- Daradkah, A. M. (2023). Organizational improvisation among heads of academic departments: Yarmouk and Ajloun University faculty members' perspective. *Information Sciences Letters*, 12(2), 755–763.  
<https://doi.org/10.18576/isl/120221>

- 19– Davis , M. & Hayes , A. (2021). What are the benefits of mindfulness ? A practice review of psychology related research, *Psychotherapy*, 48 (2), 198-208. <https://doi.org/10.1037/a0022062>
- 20– De Sordi, J. O., Nelson, R. E., & Meireles, M. (2024). Exploring organisational improvisation through heuristics and outcomes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(1), 22–37. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2059142>
- 21– Donaldson-Feilder, E., Lewis, R., & Yarker, J. (2018). What outcomes have mindfulness and meditation interventions for managers and leaders achieved? A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 11–29. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1542379>
- 22– Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2022). Entrepreneurship research: Mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 16(3), 215–251. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00442-3>
- 23– Filyppova, S., Kholod, B., Prodanova, L., Ivanchenkova, L., Ivanchenkov, V., & Bashynska, I. (2019). Risk management through systematization: Risk management culture. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5601.098319>
- 24– Fisher, C. M., & Barrett, F. J. (2019). The experience of improvising in organizations: A creative process perspective. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 148-162. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0049>
- 25– Fultz, A. E. G., Hmielecki, K. M., & Pollack, J. M. (2021). The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. *Journal of Business Research*, 122, 529–541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.017>
- 26– Gojny-Zbierowska, & Zbierowski, P. (2021). Improvisation as responsible innovation in organizations. *Sustainability*, 13(4), 1597. <https://doi.org/10.3390/su13041597>
- 27– Good, D. J., et al. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- 28– Gupta, S., & Verma, H. V. (2020). Mindfulness, mindful consumption, and life satisfaction: an experiment with higher education students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(3), 456-474. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2018-0226>
- 29– Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International journal of management reviews*, 17(4), 437-459. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12047>
- 30– Hallett, L. M., Morelli, T. L., Gerber, L. R., Moritz, M. A., Schwartz, M. W., Stephenson, N. L., ... & Woodhouse, C. A. (2017). Navigating translational ecology: creating opportunities for scientist participation. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 15(10), 578-586. <https://doi.org/10.1002/fee.1734>
- 31– Hodgkinson, I. R. (2025). Improvisation in public administration and organizational adaptability. *Public Administration Review*, 85(1), 77–91. <https://doi.org/10.1111/padm.70022>
- 32– Hodgkinson, I. R., Hughes, P., Barbosa, M. W., & Braga, V. (2025). Improvisation in public administration: An exploration of implementation environments in a developing country. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2535004>
- 33– Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- 34– Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020). A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 485-499. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.020>
- 35– Jiang, K., Le, Y., Zheng, X., Cui, J., & Skitmore, M. (2025). Confronting information dilemma: How does collective mindfulness foster team improvisation in megaprojects. *International Journal of Project Management*, 102767. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102767>
- 36– Kautz, K., & Jensen, T. B. (2012). Improvising information systems development projects: Managing uncertainty and change. *Information Systems Journal*, 22(5), 415–438. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00390.x>
- 37– Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- 38– Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>

- 39– Ludwiczak, A. (2014). The role of customer orientation in improving services in public administration. *Management*, 18(1), 356-369. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0026>
- 40– Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M., & Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research policy*, 38(6), 1044-1053. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.02.004>
- 41– McDonald, N., Callari, T. C., Baranzini, D., & Mattei, F. (2019). A Mindful Governance model for ultra-safe organisations. *Safety Science*, 120, 753-763. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.07.039>
- 42– Mohammadpour, A., Khalighi, M., Karan, E., Bendele, M., & Marshall, A. (2018, March). Measures of mental alertness of construction workers to enhance job site safety. In *Construction Research Congress 2018* (pp. 262-271). <https://doi.org/10.1061/9780784481264.026>
- 43– Mortlock, J. T., et al. (2026). From complexity responses to enacted practice: Mindfulness in UK government project leadership. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2026.102678>
- 44– Motwani, J., Kataria, A., Garg, R., & Singh, D. (2023). Organization mindfulness: A systematic literature review and research agenda. . <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3205012/v1>
- 45– Muhammad, Mahmoud Shukr, and Mohsen, Abdulaziz Barak (2026). Mindfulness in Leadership: Its Role in Achieving Dimensions of Organizational Excellence: An Exploratory Study of Decision-Makers at the Plastics Company in Baquba, *Journal of Al-Ma'moun College*, Volume (45), Issue (1). <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2026/03/01/23cd90ed5a77f8e1f9e070f14e780aeb.pdf>
- 46– Palmer, M., & Ruhi, A. (2019). Linkages between flow regime, biota, and ecosystem processes: Implications for river restoration. *Science*, 365(6459), eaaw2087. <https://doi.org/10.1126/science.aaw2087>
- 47– Rani, R., & Rani, R. (2016). General mental alertness in visually challenged and sighted students. *IRA-International Journal of Education & Multidisciplinary Studies*, 5(3), 196-202. <https://doi.org/10.21013/jems.v5.n3.p6>
- 48– Reitz, M., & Chaskalson, M. (2016). How to bring mindfulness to your company's leadership. *Harvard business review*, 1. <https://hbr.org/2016/12/how-to-bring-mindfulness-to-your-companys-leadership>
- 49– Rueda-Sánchez, S. I., Navarro-Gil, M., Aguilar-Latorre, A., Barceló-Soler, A., & García-Campayo, J. (2026). Mindful leadership training for public administration executive staff: A non-randomized controlled trial. *BMC Psychology*, 14, 726. <https://doi.org/10.1186/s40359-026-04493-7>
- 50– Rupperecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M., & Kersemaekers, W. (2019). *Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training on leader capabilities*. *Frontiers in Psychology*, 10, 1081. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01081>
- 51– Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 76-91. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268692>
- 52– Shela, V., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2024). *Does organizational resilience matter? Fix it through improvisation!* *Development and Learning in Organizations*, 38(1), 20–22. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2023-0173>
- 53– Vera, D., & Crossan, M. (2022). Improvisation and innovative performance in organizations. *Organization Science*, 33(4), 1180–1198. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>
- 54– Vuckic, A. (2012). *Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management An Exploratory Research*.
- 55– Whetsell, T. A., Kroll, A., & DeHart-Davis, L. (2021). Formal hierarchies and informal networks: How organizational structure shapes information search in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 653–669. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab003>
- 56– Wilson, J. M., Weiss, A., & Shook, N. J. (2020). Mindfulness, self-compassion, and savoring: Factors that explain the relation between perceived social support and well-being. *Personality and Individual Differences*, 152, 109568. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109568>