

The Mediating Effect of Organizational Memory in the Relationship between Organizational Improvisation and Strategic Myopia in Diversified Financial Services Companies Listed in the Amman Stock Exchange

Ahmad Nasser Abuzaid¹ 

ABSTRACT

The present study examined the mediating effect of organizational memory in the relationship between organizational improvisation and strategic myopia. The study population included the top-management team working in diversified financial services companies. A convenience sample of 130 managers working in twenty-six companies completed an online questionnaire. The present study adopted a descriptive-analytical approach. The author utilized a structural-equation modeling technique to analyze the data and test the hypotheses by using LISREL 8.8 software. The findings reveal that organizational improvisation has a negative effect on temporal and spatial strategic myopia. Additionally, organizational improvisation has a positive impact on organizational memory. Finally, organizational memory partially mediates the relationship between organizational improvisation and temporal and spatial strategic myopia. Based on these findings, companies should encourage using organizational improvisation and organizational memory by managers, as this has been proven to decrease the level of strategic myopia in the company. Similarly, companies should focus on the role of training and the availability of learning opportunities in increasing improvisation abilities.

Keywords: Organizational improvisation, Organizational memory, Temporal strategic myopia, Spatial strategic myopia, Diversified financial services companies.

1 Associate Professor, Business Administration Department, School of Business, Mutah University, Al-Karak, Jordan

Received on 4/8/2022 and Accepted for Publication on 28/12/2022.

الأثر الوسيط للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي

أحمد ناصر أبوزيد¹

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الأثر الوسيط للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي الزماني والمكاني. تكون مجتمع الدراسة من فريق الإدارة العليا في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي، البالغ عددها 26 شركة، حيث تم اختيار عينة ملائمة بلغ تعدادها (130) مديراً. تم تطوير استبانة بهدف جمع البيانات المطلوبة ووزعت بشكل إلكتروني على عينة الدراسة. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولغايات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال برنامج (LISREL 8.8). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في الذاكرة التنظيمية، ووجود أثر وسيط جزئي ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي ببعديه الزماني والمكاني. وعلى ضوء النتائج، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل من أبرزها ضرورة قيام الشركات المبحوثة بتوفير التدريب اللازم وفرص التعلم للأفراد بهدف صقل مهاراتهم في مجال الارتجال التنظيمي، وبناء واستدامة الذاكرة التنظيمية ورفدها بالمعارف اللازمة المتحصلة من الخبرات والتجارب السابقة، ومن نتائج الارتجال التنظيمي، واستخدام الذاكرة التنظيمية لصنع القرارات المستقبلية وتطبيقها على الأنشطة الحالية، وتوظيف الذاكرة التنظيمية في عمليات الارتجال التنظيمي بهدف تحديد الفرص وجعل ممارسات الارتجال التنظيمي تقوم على أساس استجابات واعية ومصممة بعناية وترتكز على المعرفة، وخفض مستويات قصر النظر الاستراتيجي من خلال الارتجال التنظيمي والذاكرة التنظيمية.

الكلمات الدالة: الارتجال التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، قصر النظر الاستراتيجي الزماني، قصر النظر الاستراتيجي المكاني، شركات الخدمات المالية المتنوعة.

المقدمة

ديمومتها (Liu, 2022). إلى جانب ذلك، أصبحت منظمات الأعمال عاجزة عن صياغة استراتيجيات سليمة تحاكي الواقع، وهذا يعزى إلى اختلاف قدرة المديرين على التعرف إلى القضايا والعوامل الاستراتيجية الخارجية المهمة؛ إذ تشير الأبحاث في حقل الإدارة الاستراتيجية إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي في معظم منظمات الأعمال لا تتسم بالعقلانية والموضوعية نتيجة محدودية البدائل والخيارات الاستراتيجية وضيق نطاقها (Hitt & Tyler, 1991; Sutcliffe, 1994)، كما تشير الدراسات إلى أن هناك العديد من الاختلافات في التصورات، والتفسيرات، والإجراءات الاستراتيجية بين المنافسين الذين يعملون في بيئة أعمال متشابهاة (Ng et al., 2009). ومن المتفق

تظهر الأدبيات الحالية في حقل الإدارة الاستراتيجية أن منظمات الأعمال اليوم أصبحت تعاني من حالة قصر النظر، وأن تركيزها انصب فقط على التخطيط الآني أو التخطيط قصير الأجل، حيث أصبحت المنظمات تفضل تحقيق المنافع على المدى القصير بدلاً من التخطيط الاستراتيجي وتحقيق القدرة على التكيف في المدى البعيد، وبالتالي الحفاظ على

¹ أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

تاريخ استلام البحث 2022/8/4 وتاريخ قبوله 2022/12/28.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتسم بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركات بالاضطراب الشديد والتغيرات السريعة والمفاجئة التي يصعب على المديرين التنبؤ بها وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات، مما يولد حالة من قصر النظر الاستراتيجي التي تجعل المديرين يفضلون اتخاذ قرارات تكون آثارها فورية إلا أنها ليست الأفضل على المدى البعيد، مما يحذر من قدرة الشركات على التكيف مع الظروف المتغيرة مع مرور الوقت، كما أن حالة قصر النظر الاستراتيجي تدفع بالمديرين نحو اتخاذ قرارات تتسجم فقط مع ما هو مألوف لديهم معرفياً وتقنياً وجغرافياً، مما يعيق عمليات التجديد الاستراتيجي على المدى البعيد واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة تغيرات السوق. وفي المحصلة، ينجم عن حالة قصر النظر الاستراتيجي اتخاذ قرارات استراتيجية غير كاملة تتسم بالمحدودية واللاعقلانية. لذلك لا بد للشركات من أن تكون سلوكياتها نحو التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تتسم بالوعي، وأن تكون استجاباتها مصممة بعناية بحيث تحقق الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً، وذلك من خلال تبني نهج الارتجال التنظيمي. ولتحقيق أقصى فائدة من عمليات الارتجال التنظيمي، يجب أن تبني السلوكيات والاستجابات وعمليات اتخاذ القرار على المعارف المكتسبة الناجمة عن التجارب والأحداث السابقة التي مرت بها الشركة واحتفظت بها في ذاكرتها التنظيمية. إلا أنه وبالرغم من أهمية الارتجال التنظيمي في خفض مستويات قصر النظر الاستراتيجي، لا يزال هناك نقص شديد في الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع، مثل دراسة (Al-Sarayreh, 2020). إلى جانب ذلك، لا توضح الدراسات السابقة الآلية التي يعمل من خلالها الارتجال التنظيمي على خفض مستويات قصر النظر الاستراتيجي، مما يستلزم استخدام متغيرات وسيطة تساعد على فهم طبيعة هذه العلاقة وتفسيرها. وعليه، فقد تم توظيف الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط باعتبارها رافداً رئيساً لممارسات الارتجال التنظيمي يجعل منها ممارسات واعية. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى إثراء الأدبيات السابقة وسد الفجوات المعرفية فيها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر وسيط للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي ببعديه الزمني والمكاني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي؟

عليه أن هذه الاختلافات بين المنافسين ناجمة عن التحيز وعدم الموضوعية لدى المديرين نتيجة قيامهم بتفسير الأحداث وفقاً لتصوراتهم ومعتقداتهم ورفض كل ما هو غير مألوف لديهم (McNamara et al., 2002; Pansiri, 2005). إن هذا التحيز الذي يتضمن رفض الأحداث والمعلومات غير المألوفة وتجاهل المعلومات السلبية يسمى قصر النظر الاستراتيجي (Mohammed & Altabtabae, 2022). ويعتبر قصر النظر الاستراتيجي واحداً من أكبر التحديات التي تفرض العديد من العوائق أمام القرارات الاستراتيجية للشركات (Jiang & Xin, 2022)، كما يعيق قدرة الشركات على التكيف مع البيئة المتغيرة من خلال تعطيل قدراتها الابتكارية (Seo et al., 2020). لذلك، وفي ظل بيئة الأعمال سريعة التغير والمضطربة، يعد الارتجال التنظيمي من أهم الوسائل التي تحسن من قدرة المنظمات الاستباقية على التعامل مع الحالة الضبابية وحالة قصر النظر الاستراتيجي التي تنجم عن بيئة الأعمال المضطربة (Rui & Ma, 2022)، حيث يتم تعريفه على أنه عملية تكيفية سريعة وعفوية يتم اتباعها للتعامل مع الأوضاع التي تتسم بدرجة عالية من حالة غياب اليقين والتأكد (Secchi et al., 2020). إلا أن ممارسة الارتجال التنظيمي تتطلب وجود مخزون معرفي لدى منظمات الأعمال يجعل من عملية الارتجال ممارسة واعية تقوم على أساس المعرفة. لذلك تعتبر الذاكرة التنظيمية الداعم الرئيس لممارسات الارتجال التنظيمي، حيث تحتوي الذاكرة التنظيمية على مجموعة المعارف التي اكتسبتها المنظمة من خبراتها السابقة ومن كيفية تعاملها مع أحداث الماضي، ومن ثم يتم توظيف هذه المعارف في اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بالأنشطة الحالية، إلى جانب تحديد الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها (Abazeed, 2022; Alsaqal et al., 2021; Yu et al., 2021). وعلى الرغم من أهمية دراسة العوامل التي تساعد في الحد من قصر النظر الاستراتيجي لما له من آثار سلبية قد تهدد ديمومة منظمات الأعمال؛ فإن هناك شحاً في الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية بهدف دراسة الأثر الوسيط للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.

- هل يوجد أثر للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي الزماني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي؟
- هل يوجد أثر للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي المكاني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي؟
- هل يوجد أثر للارتجال التنظيمي في الذاكرة التنظيمية في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي؟

أهمية الدراسة

يعتبر قطاع الخدمات المالية المتنوعة من القطاعات المهمة الداعمة للاقتصاد الوطني على مختلف الصعد، ويعد هذا القطاع من أكثر القطاعات تأثراً بحالة قصر النظر الاستراتيجي، لما لها من تأثير على قرارات الشركات في الاستثمار، إلا أن هذا القطاع لم يحظ بالدراسة الكافية، وخصوصاً فيما يتعلق بكيفية التغلب على حالة قصر النظر الاستراتيجي وزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بخيارات الاستثمار. لذلك تقدم الدراسة الحالية دليلاً عملياً حول الدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسة الارتجال التنظيمي القائمة على أساس المعرفة في الحد من حالة قصر النظر الاستراتيجي، مما يساعد هذا القطاع على تجاوز التحديات التي تفرزها حالة قصر النظر الاستراتيجي. أما من الناحية النظرية، فإن الدراسة الحالية هي من أوائل الدراسات التي تختبر العلاقة بين ممارسة الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي مع وجود الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط، مما يؤدي إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وخصوصاً أن هناك شحاً في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل مجتمعة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن أثر الارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي الزماني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.
2. تحديد أثر الارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي المكاني في شركات الخدمات المالية

- المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.
- 3. التعرف إلى أثر الارتجال التنظيمي في الذاكرة التنظيمية في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.
- 4. اختبار الأثر الوسيط للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي الزماني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.
- 5. اختبار الأثر الوسيط للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي المكاني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.

الإطار النظري

الارتجال التنظيمي

يعتبر الارتجال التنظيمي ظاهرة طبيعية تحدث داخل منظمات الأعمال على نطاق واسع، سواء كان هناك تخطيط رسمي أم لا، كما يعتبر الارتجال التنظيمي من الظواهر التنظيمية المعقدة التي تجمع بين الاستجابة السريعة لموقف ما دون تحضير مسبق واستجابات مصممة بعناية وتركز على التعامل مع الأوضاع المضطربة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة (Cunha & Cunha, 2003). وقد تكون هذه الظاهرة ذات آثار إيجابية أو سلبية على الأداء المنظمي (Moorman & Miner, 1998)، إلا أن غالبية الدراسات السابقة تؤكد أن الارتجال التنظيمي ساهم في ديمومة وبقاء العديد من المنظمات، وخصوصاً تلك التي تعمل في بيئة أعمال مضطربة على اعتبار أن الارتجال التنظيمي يعد سلوكاً يتسم بالوعي ويحقق الأهداف المحددة مسبقاً (Villar & Miralles, 2021) ويدعم قدرة المنظمات على التكيف مع الظروف المتغيرة (Peñarroya-Farell & Miralles, 2022).

ظهرت في الأدبيات السابقة عدة تعريفات للارتجال التنظيمي، حيث يتم تعريفه على أنه التعامل مع شيء أو حدث ما بطريقة عفوية وقائمة على الحدس مع أخذ الأحداث التاريخية السابقة بعين الاعتبار (Hatch, 1997). كما يعرف على أنه عملية تكيفية سريعة وعفوية يتم اتباعها للتعامل مع الأوضاع

المنظمة من خلال تجاربها السابقة، مثل الأحداث الماضية التي مرت بها، والأهداف التي قامت بتحقيقها وكيفية تحقيقها، والسلوكيات التي اتبعتها في مواجهة أحداث الماضي وتحقيق الأهداف، ومن ثم الاستفادة من هذه المعارف في عملية صنع القرارات الحالية (Walsh & Ungson, 1991; Wang et al., 2008)، كما عرفت الذاكرة التنظيمية على أنها الوسائل التي يتم من خلالها جلب واسترجاع المعارف المتعلقة بالأحداث الماضية التي واجهتها المنظمة بهدف توظيفها في الأنشطة الحالية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية (Stein, 1995). ووفقاً لهذا التعريف، تتضمن المعارف المتعلقة بالأحداث الماضية جميع المعارف ذات العلاقة بالقرارات، والسلوكيات، والأشخاص، والقواعد، والمهام والإجراءات، والسياسات، والاستراتيجيات، والقيم التنظيمية، وأخلاقيات العمل، إلى جانب المعرفة العلمية التقنية المتخصصة (Wang et al., 2008; Day, 1994). ويرى (Stein, 1995) أن الذاكرة التنظيمية هي مجموعة من العمليات التي تتضمن اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها عند الحاجة لها. ووفقاً لهذا التعريف، يمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية بمثابة مخزون من البيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالإنجازات السابقة التي حققتها المنظمة إلى جانب حالات الاخفاق والفشل التي مرت بها في الماضي. أما (Moorman & Miner, 1997) فقد أشارا إلى أن الذاكرة التنظيمية هي بمثابة مستودع يحتوي على المعارف المتعلقة بالإجراءات الروتينية أو العمليات والمهارات الخاصة بطبيعة عمل المنظمة. وقد ميز الباحثون بين الذاكرة التنظيمية على مستوى الأفراد وعلى المستوى المنظمي ككل. وفي هذا الصدد، ذكر (Lin, 2015) أن الذاكرة التنظيمية على مستوى الأفراد تشير إلى قدرة هؤلاء الأفراد على تذكر القواعد والمهام والأحداث والخبرات اللازمة لعملهم واستغلالها بالشكل الصحيح. أما على المستوى التنظيمي، فقد ذكر (Walsh & Ungson, 1991) أن الذاكرة التنظيمية على مستوى المنظمة تشير إلى الثقافة السائدة داخل المنظمة، وإجراءات العمل السائدة فيها، وترتيبات العمل المادية، وأرشيف المعلومات.

وقد صنف الباحثون (Cegarra-Navarro & Sanchez-Polo, 2011) الذاكرة التنظيمية إلى نوعين أساسيين، النوع الأول هو الذاكرة التنظيمية الناعمة وتشير إلى المعرفة الضمنية للأفراد

التي تتسم بدرجة عالية من حالة عدم اليقين وعدم التأكد (Secchi et al., 2020). كذلك يعرف الارتجال التنظيمي على أنه القيام بفعل ما بشكل عفوي ودون تخطيط مسبق كاستجابة سريعة لمشكلة ما (Peñarroya-Farell & Miralles, 2022). وقد اعتبر العديد من الباحثين الارتجال التنظيمي نوعاً من أنواع القدرات التنظيمية؛ إذ يعتبره البعض شكلاً من أشكال القدرات الديناميكية، في حين ينظر إليه آخرون على أنه نوع من أنواع القدرات التشغيلية. إلا أن هناك وجهة نظر أخرى ترى أن الارتجال التنظيمي نوع جديد من القدرات يوصف بأنه القدرة المكتسبة لإعادة تشكيل القدرات التشغيلية بشكل تلقائي (Pavlou & El Sawy, 2013).

يؤدي الفهم العميق والشمولي لظاهرة الارتجال التنظيمي إلى تحسين الفاعلية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وزيادة قدراتها الاستراتيجية، خصوصاً إذا كان الارتجال التنظيمي يعتمد على الخبرة، ويقوم على أساس المنطق والتعلم، ويطور استجابات بناء للظروف غير المتوقعة في بيئة الأعمال، ويقترن بأهداف محددة بشكل جيد (Chelariu et al., 2002).

وعلى الرغم من أهمية الارتجال التنظيمي، فما زال يحظى باهتمام ضئيل من قبل منظمات الأعمال بسبب إفراطها في عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمي (Orlikowski, 1996). ومن هنا انطلقت دعوات الباحثين لضرورة الاهتمام بممارسات الارتجال التنظيمي على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي يحدث مرة واحدة في العام في أحسن الأحوال، بينما تتم ممارسة الارتجال التنظيمي بشكل يومي للتعامل مع الأحداث والظروف المتغيرة، كما ركز الباحثون على ضرورة قيام المنظمات بالاستثمار بشكل أكبر في بناء المهارات الارتجالية وصقلها وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للارتجال التنظيمي (Kung, 2015; Weick, 2001).

الذاكرة التنظيمية

استحوذت الطريقة التي نتذكر بها المنظمات الأحداث السابقة التي مرت بها على اهتمام الباحثين في العقود الثلاثة الماضية (Fiedler & Welpe, 2010; Huber, 1991)، حيث يشار إلى هذه الطريقة بالذاكرة التنظيمية.

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها المعارف التي تكتسبها

(et al., 1992)، مما يترتب عليه تجميد أنشطة الاستكشاف واستغلال الفرص، وظهور أخطاء في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Levinthal & March, 1993). وقد ظهر في الأدبيات نوعان أساسيان من أنواع قصر النظر الاستراتيجي هما: قصر النظر الزمني، وقصر النظر المكاني.

قصر النظر الاستراتيجي الزمني

يشير قصر النظر الاستراتيجي الزمني إلى تركيز المنظمات على الاستراتيجية الحالية بدلاً من الاستراتيجية بعيدة المدى. وبمعنى آخر، ينحصر تركيز المنظمات على الأداء الحالي، مما يدفع المديرين نحو اتخاذ قرارات تعظم الأداء على المدى القصير دون أخذ مصالح المنظمة على المدى البعيد بعين الاعتبار (Liu, 2022). وتؤثر حالة قصر النظر الاستراتيجي الزمني سلباً على أداء الشركات وديمومتها مع مرور الوقت نتيجة التركيز على الوقت الحاضر فقط، مع إهمال عمليات التخطيط بعيد المدى وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، وتجنب استراتيجيات البحث والتطوير طويلة الأمد، وعدم توفير البرامج التدريبية (Ridge et al., 2014; Oppen & Burt, 2021). وقد حاول الباحثون تفسير ظاهرة قصر النظر الاستراتيجي الزمني، وتوصلت جهودهم إلى أن النتائج والقرارات التي تحقق نتائج جيدة على المدى القصير ولكنها دون المستوى المطلوب على المدى البعيد هي السبب في حالة قصر النظر الاستراتيجي الزمني (Laverty, 2004)، في حين يرى آخرون أن قصر النظر الزمني يعزى إلى ميل المديرين نحو تجاهل المدى الطويل والافتقار إلى البصيرة وعدم التفكير في الأحداث المستقبلية (Levinthal & March, 1993; Marginson & McAulay, 2008; Miller, 2002).

قصر النظر الاستراتيجي المكاني

يشير مصطلح قصر النظر الاستراتيجي المكاني إلى التركيز الشديد على الأسواق والتقنيات والهياكل الإدارية الحالية مع إهمال الفرص الخارجية التي تحيط بالمنظمة (Miller, 2002). وبشكل أكثر تحديداً، يشير قصر النظر الاستراتيجي المكاني إلى إهمال المنظمات للاحتياجات المتجددة والمتغيرة للزبائن، مما يفوت عليها فرص النمو والتوسع في الأسواق (Mohammed &

وذاكرة الأفراد المتعلقة بالقواعد والممارسات التنظيمية، أما النوع الثاني فهو الذاكرة التنظيمية الصلبة التي ترتبط بالمنظور القائم على التكنولوجيا وتكون فيها الذاكرة التنظيمية على شكل قواعد بيانات مشتركة لتخزين البيانات والمعلومات ونشر المعارف الصريحة والمفصلة (Lin, 2015).

تتمثل أهمية الذاكرة التنظيمية في مساعدتها للمنظمات في الوقوف على أسباب الفشل في التعامل مع أحداث الماضي وتجنب تكرار الأخطاء التي ارتكبت، إلى جانب تمكينها للمنظمات من استخدام أساليب عمل مجربة وناجحة مبنية على الخبرات السابقة، وفي المحصلة زيادة فاعلية عملية صنع القرارات المستقبلية (Wang et al., 2008). إلا أنه على الرغم من الفوائد التي يمكن أن تحققها الذاكرة التنظيمية لمنظمات الأعمال، فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تكون قيداً يهدد ديمومة المنظمة (Stein, 1995)؛ إذ إن المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة يمكن أن تعيق الإبداع والمرونة (Al-Hunaiti & Al-Qeed, 2019)، وقد لا يكون لدى أفراد المنظمة الرغبة في تجربة طرق جديدة للقيام بالأشياء، وخصوصاً إذا كانت لديهم قناعة بأن الإجراءات السابقة كانت ناجحة، مما يولد حالة من الجمود داخل المنظمة تسمى فخ الكفاءة (Moorman & Miner, 1997).

قصر النظر الاستراتيجي

يشير قصر النظر الاستراتيجي إلى محدودية البدائل التي يأخذها صانع القرار في الاعتبار وضيق نطاقها نتيجة الرشد المقيد الذي يشير إلى عدم قدرة الأفراد على رؤية الأحداث بصورتها الكاملة (Simon, 1957)، واختلافات التعلم التي تولد حالة من التفاوت في تفسير وإدراك الأحداث والخبرات والتجارب بين الأفراد (Levitt & March, 1988). ووفقاً لذلك، يعكس قصر النظر الاستراتيجي النظرة الضيقة للخيارات الزمانية والقدرات التنظيمية والقوى البيئية والاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمة (Miller, 1993; Richard et al., 1993). كذلك يشير قصر النظر الاستراتيجي إلى حالة التحيز والافتقار إلى الوعي لدى المديرين، مما يدفع بهم نحو رفض كل ما هو غير مألوف لهم، وبالتالي يقيد من قدرتهم على التعرف إلى الفرص المستقبلية لمنظماتهم، وكيفية رصد البيئة التنافسية بحثاً عن البدائل الاستراتيجية (Lant

($\alpha \leq 0.05$) للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي المكاني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.

الارتجال التنظيمي والذاكرة التنظيمية

تعتبر الذاكرة التنظيمية بمثابة مستودع لمجموعة المعارف التي تتعلق بالمنظمة، وعادة تتم تغذية الذاكرة التنظيمية من نتائج التجارب السابقة للمنظمة وكيفية تعاملها مع الأحداث من خلال عمليات الارتجال التنظيمي. وقد توصلت نتائج الدراسات السابقة مثل (Alsaqal et al., 2021; Yu et al., 2021) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في الذاكرة التنظيمية، حيث يتضمن الارتجال التنظيمي اتخاذ قرارات وإجراءات لمعالجة أوضاع طارئة، وبالتالي تكون نتائج هذه القرارات والإجراءات محفوظة في ذاكرة المنظمة سواء كانت نتائجها إيجابية أو سلبية ليتم استحضارها وتطبيقها في مواقف مشابهة إذا كانت ناجحة وتجنبها إذا فشلت في تحقيق المطلوب (Xue & Sun, 2019). وعلى ضوء ما تقدم، تمت صياغة الفرضية الثالثة للدراسة على النحو الآتي:

H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال التنظيمي في الذاكرة التنظيمية في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.

الارتجال التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، وقصر النظر الاستراتيجي

يوصف الارتجال التنظيمي بأنه ممارسة تتسم بالوعي وتقوم على أساس المنطق والخبرة لتصميم استجابات تكيفية مع الظروف البيئية المتغيرة. إن هذه الاستجابات قد تكون على شكل تقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة (Peñarroya-Farell & Miralles, 2022)، أو على شكل أنشطة استكشاف للفرص المتوافرة في الأسواق المختلفة واستغلالها، أو إعداد استراتيجيات لمواجهة أحداث مستقبلية متوقعة (Bokhari et al., 2020)، الأمر الذي يترتب عليه تمكين هذه المنظمات من تقليل حالات قصر النظر الاستراتيجي الزماني والمكاني (Al-Sarayreh, 2020). لذلك عندما تقرر المنظمات تشجيع نهج الارتجال التنظيمي في تصميم استجاباتها للتعامل مع الظروف

(Altabtabae, 2022). وتقوم فكرة قصر النظر المكاني على محدودية البدائل الاستراتيجية التي تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تطوير استراتيجياتها المتعلقة بالأسواق، لذلك تكتشف لاحقاً في أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية أن هناك فرصاً أخرى في السوق كان بالإمكان استغلالها إلا أنها كانت خارج نطاق بدائلها وخياراتها نتيجة قصر النظر المكاني (Huber, 1991; Levitt & March, 1988).

فرضيات الدراسة

الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي الزماني والمكاني
ينطوي الارتجال التنظيمي على الاستجابة السريعة للمشكلات والظروف المتغيرة التي تواجه منظمات الأعمال على مختلف أنواعها (Peñarroya-Farell & Miralles, 2022). وعادة فإن هذه الاستجابات تقتزن بأهداف محددة بشكل جيد (Chelariu et al., 2002). وقد أكدت الدراسات السابقة أن الارتجال التنظيمي يمكن المنظمات من استباق الأحداث التي تحصل في البيئة الخارجية والتكيف معها من خلال تفعيل قدرات الابتكار (Gojny-Zbierowska & Zbierowski, 2021) ويساهم في زيادة مرونتها الاستراتيجية (Bokhari et al., 2020)، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائها (Najafi et al., 2018). وقد توصلت دراسة (Al-Sarayreh, 2020) إلى أن القدرات الديناميكية التي تضم الابتكار والمرونة الاستراتيجية لها تأثير سلبي على قصر النظر الاستراتيجي الزماني والمكاني، حيث تساهم قدرات الابتكار والمرونة الاستراتيجية التي يولدها الارتجال التنظيمي في التنبؤ باحتياجات الزبائن وتلبيتها واستكشاف الفرص المتاحة في الأسواق إلى جانب التركيز على اتخاذ قرارات استباقية لمواجهة التغيرات المستقبلية بدلاً من التركيز على الوضع الراهن فقط، مما يقلل من حالي قصر النظر الاستراتيجي الزماني والمكاني. وعلى ضوء ما تقدم، تمت صياغة الفرضية الأولى والفرضية الثانية للدراسة على النحو الآتي:

H1: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي الزماني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.

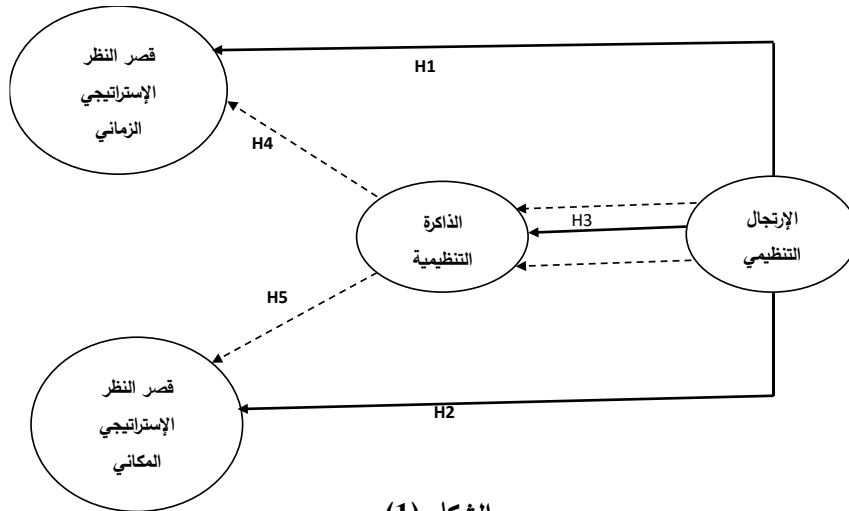
H2: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي الزمني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.

H5: يوجد أثر وسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي المكاني في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي.

أنموذج الدراسة

يظهر الشكل (1) متغيرات الدراسة وفرضياتها على ضوء مراجعة الأدبيات السابقة.



الشكل (1)
أنموذج الدراسة

البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من فريق الإدارة العليا في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي، البالغ عددها 26 شركة. وقد تم اختيار عينة ملائمة بلغ تعدادها (130) مديراً من مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي بشكل رئيس. كما وظفت الدراسة الحالية أسلوب البحث الوصفي بهدف بناء الإطار النظري، والأسلوب الميداني بهدف جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة التي تم تطويرها، والأسلوب التحليلي بهدف اختبار الفرضيات. أما من حيث النطاق الزمني، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم المقطعي (Cross-sectional)، حيث طبقت لمرة واحدة على أفراد عينة الدراسة بهدف جمع

الجدول (1)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	92	71.00
	أنثى	38	29.00
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	-	-
	بكالوريوس	56	43.00
	ماجستير	68	52.00
	دكتوراه	6	5.00
الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	8.00
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	25.00
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	41	32.00
	15 سنة فأكثر	46	35.00
المجموع		130	100%

أداة الدراسة

وأخيراً، تضمن الجزء الرابع الفقرات التي تقيس متغير قصر النظر الاستراتيجي المكاني وقد بلغ عددها (5) فقرات، ومتغير قصر النظر الاستراتيجي الزمني حيث بلغ عددها (5) فقرات وقد تم تبنيها من دراسة (Al-Sarayreh, 2020).

التحليل الإحصائي

الإحصاء الوصفي

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجداول (2 و3 و4 و5).

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة. تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء رئيسة، حيث تضمن الجزء الأول المعلومات الديموغرافية للمستجيبين، في حين تضمن الجزء الثاني الفقرات التي تقيس متغير الارتجال التنظيمي وبلغ عددها (6) فقرات تم تبنيها من دراسة (Vera & Crossan, 2005)، وقد تم تكييف بعض فقراتها لتنسجم مع بيئة الدراسة الحالية. أما الجزء الثالث فقد تضمن الفقرات المتعلقة بقياس متغير الذاكرة التنظيمية وبلغ عددها (5) فقرات تم تبنيها من دراسة (Wang et al., 2014).

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير الارتجال التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.801	3.59	تتعامل الشركة مع الأحداث غير المتوقعة بشكل فوري
0.893	3.64	تستجيب الشركة بشكل آني للمشاكل غير المتوقعة
0.791	3.31	تجرب الشركة طرقاً جديدة لحل المشكلات

0.902	3.51	تحدد الشركة فرص عمليات العمل الجديدة
0.855	3.48	تتحمل الشركة المخاطر المرتبطة بتقديم أفكار جديدة للقيام بعملها
0.774	3.55	تظهر الشركة الأصالة في عملها
–	3.51	المتوسط الحسابي العام

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) إلى أن شركات متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.51). الخدمات المالية المتنوعة تمارس الارتجال التنظيمي بشكل

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير الذاكرة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.795	3.71	تظهر معارف الشركة في قواعد بياناتها
0.806	3.52	تعتبر الشركة براءات الاختراع وسيلة فعالة لتخزين المعرفة
0.778	3.64	تتضمن ثقافة الشركة كيفية القيام بالأشياء
0.811	3.89	تعكس إجراءات العمل معارف الشركة
0.826	3.77	تدرج الشركة معارفها في هياكلها وأنظمتها
–	3.70	المتوسط الحسابي العام

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن شركات حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70). الخدمات المالية المتنوعة تمتلك ذاكرة تنظيمية بشكل مرتفع،

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير قصر النظر الاستراتيجي الزمني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.889	3.61	تكرس الشركة اهتماماً كبيراً للتفكير في وضعها الراهن
0.851	3.58	تركز الشركة على الإجراءات التي تعمل على تحسين الأداء قصير الأمد
0.867	3.41	تركز الشركة بشكل رئيس على التعامل مع القضايا الطارئة فقط
0.792	3.35	تهتم الشركة بالقرارات الروتينية أكثر من اهتمامها بالقرارات الاستراتيجية
0.805	3.55	تركز الشركة على الخطط الإجرائية بدلاً من الخطط الاستراتيجية
–	3.50	المتوسط الحسابي العام

توضح البيانات الواردة في الجدول (4) أن شركات الخدمات المالية المتنوعة تواجه مستوى متوسطاً من حالة قصر النظر الاستراتيجي الزمني، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.50).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغير قصر النظر الاستراتيجي المكاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.692	3.62	تهتم الشركة باحتياجات الزبائن الحاليين
0.744	3.54	تحتاج الشركة إلى المزيد من الوقت لمعرفة التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية
0.698	3.64	تركز الشركة على الحملات التسويقية التي تستهدف الزبائن الحاليين فقط
0.809	3.48	تتجاهل الشركة التغيرات المكانية في احتياجات الزبائن
0.800	3.41	تكتشف الشركة الفرص المربحة في وقت متأخر
-	3.53	المتوسط الحسابي العام

حسن المطابقة المتشدد (parsimony goodness-of-fit index-PGFI).

تظهر البيانات الواردة في الجدول (5) أن شركات الخدمات المالية المتنوعة تواجه مستوى متوسطاً من حالة قصر النظر الاستراتيجي المكاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53).

الجدول (6)

معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الداسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الارتجال التنظيمي	6	0.87
الذاكرة التنظيمية	5	0.81
قصر النظر الاستراتيجي الزمني	5	0.89
قصر النظر الاستراتيجي المكاني	5	0.92

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن الأنموذج الأساسي رباعي العوامل يتمتع بجودة مطابقة أعلى من النماذج الأخرى، حيث كانت القيم ($\chi^2 = 942.72$)، ودرجات الحرية = 124، وجذر متوسط الخطأ التربيعي للتقريب RMSEA = 0.05، ومؤشر المطابقة المقارن CFI = 0.95، ومؤشر حسن المطابقة

تقييم أنموذج القياس

استخدمت الدراسة الحالية طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (structural-equation modeling) من خلال برمجية (LISREL 8.8) بهدف تحليل بيانات الدراسة (Jöreskog & Sörbom, 2006). وقبل البدء باختبار الفرضيات، قام الباحث باستخراج قيم ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الاتساق الداخلي وفقاً لما هو موضح في الجدول (6)، حيث تراوحت القيم بين 0.81 و 0.92، وهي أعلى من النسبة المقبولة (Hair 0.70 et al., 2021). كذلك قام الباحث بإجراء سلسلة من تحليلات العامل التوكيدي لتقييم المقاييس المستخدمة في الدراسة، كما هو موضح في الجدول (7)، حيث استخدم الباحث في الحكم على جودة المقاييس المؤشرات التي أوصت بها الدراسات السابقة، مثل (Bentler & Bonett, 1980; Hu & Bentler, 1998)، وتضم هذه المؤشرات: χ^2 ، وجذر متوسط الخطأ التربيعي للتقريب (root mean square error of approximation- RMSEA)، ومؤشر المطابقة المقارن (comparative fit index-CFI)، وأخيراً، مؤشر

وبهدف التحقق من الصدق التمييزي لأنموذج القياس، تم استخدام معيار (Fornell-Larcker) الذي ينص على أن يكون جذر متوسط التباين المستخرج لكل متغير أعلى من قيم الارتباط في الصف نفسه (Hair et al., 2021). وعليه، تم استخراج قيم معامل الارتباط وجذر متوسط التباين المستخرج وفقاً لما تظهره النتائج الواردة في الجدول (8)، ومن خلال الاطلاع على النتائج، يتضح أن مقاييس الدراسة تتمتع بالصدق التمييزي الذي يشير إلى أن كل متغير من متغيرات الدراسة يتميز عن باقي المتغيرات في الأنموذج الهيكلي (Hair et al., 2021).

المتشدد PGFI = 0.62)، في حين كانت النماذج البديلة المتمثلة في الأنموذج 1 والأنموذج 2 والأنموذج 3 تتسم بجودة مطابقة أقل بكثير من الأنموذج الأساسي وفقاً لقيم χ^2 وقيم مؤشرات المطابقة. إلى جانب ذلك، أظهر تقييم تحميلات العوامل والتغاير العملي أن جميع تحميلات العوامل في الأنموذج الأساسي هي تحميلات طبيعية تتراوح قيمها من 0.39 إلى 0.86، وهي دالة إحصائياً، مما يؤكد الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة الذي يشير إلى مدى تقارب البناء أو المتغير في شرح تباين مؤشراته (Hair et al., 2021).

الجدول (7)
مؤشرات جودة المقياس

الأنموذج	العوامل	χ^2	Df	$\Delta\chi^2_a$	RMSEA	CFI	PGFI
الأنموذج الأساسي	أربعة عوامل: جميع المتغيرات	942.72	124	-	0.05	0.90	0.62
الأنموذج البديل 1	ثلاثة عوامل: تم دمج متغير قصر النظر الاستراتيجي المكاني مع متغير قصر النظر الاستراتيجي الزمني	*1142.17	127	*199.45	0.10	0.85	0.43
الأنموذج البديل 2	عاملان: تم دمج المتغيرات التابعة مع المتغير الوسيط	*1355.39	129	*412.67	0.23	0.74	0.39
الأنموذج البديل 3	عامل واحد: تم دمج جميع العوامل في عامل واحد	*1412.12	137	*469.40	0.34	0.71	0.34

الجدول (8)
مصفوفة الارتباط وجذر متوسط التباين المستخرج

المتغير	1	2	3	4
الارتجال التنظيمي	(0.95)			
الذاكرة التنظيمية	0.28**	(0.91)		
قصر النظر الاستراتيجي الزمني	-0.20**	-0.56**	(0.93)	
قصر النظر الاستراتيجي المكاني	-0.26**	-0.37**	0.50**	(0.87)

مقارنة الأنموذج النظري (أنموذج الوسيط الجزئي) مع الأنموذج البديل (أنموذج الوسيط الكلي). وعليه، فقد كانت القيم للأنموذج البديل على النحو الآتي: $\chi^2 (447) = 33.13$ ، درجات

تقييم الأنموذج الهيكلي للدراسة واختبار الفرضيات بهدف تقييم الأنموذج النظري للدراسة، تم استخدام تقديرات المربعات الصغرى الموزونة، حيث يظهر الجدول (9) نتائج

مؤشر جودة المطابقة (GFI) = 0.99، يتضح أن النموذج النظري للدراسة يعطي نتائج أفضل، كما أن هذه النتائج وفقاً لمبدأ الشح في النماذج التحليلية (model parsimony) تؤكد أن النموذج النظري يناسب بيانات الدراسة بشكل أفضل.

الحرية = 3، RMSEA = 0.14، CFI = 0.95، مؤشر جودة المطابقة (GFI) = 0.96. وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج النموذج النظري التي كانت على النحو الآتي: $\chi^2 (447) = 1.32$ ، درجات الحرية = 1، RMSEA = 0.03، CFI = 0.99،

الجدول (9)
تقييم النموذج الهيكلي للدراسة

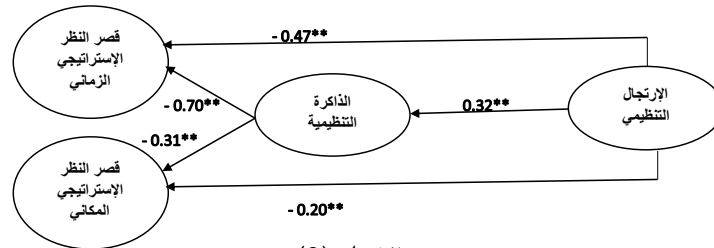
الأنموذج	χ^2	Df	RMSEA	CFI	GFI
الأنموذج النظري ¹	1.32	1	0.03	0.99	0.99
الأنموذج البديل ²	33.13	3	0.14	0.95	0.96

ملاحظة: الأنموذج النظري¹ (الوساطة الجزئية) يتضمن مسارين: الارتجال التنظيمي ← الذاكرة التنظيمية ← قصر النظر الاستراتيجي الزمني؛ الذاكرة التنظيمية ← قصر النظر الاستراتيجي المكاني. الأنموذج البديل² (الوساطة الكلية) يتضمن مسارين: الارتجال التنظيمي ← الذاكرة التنظيمية ← قصر النظر الاستراتيجي الزمني؛ الذاكرة التنظيمية ← قصر النظر الاستراتيجي المكاني.

اختبار فرضيات الدراسة

يظهر الشكل (2) أن التأثير المباشر للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي الزمني دال إحصائياً ($\beta = -0.47$ ، $p \geq 0.01$)، مما يدعم الفرضية الأولى للدراسة، كما تشير النتائج إلى أن التأثير المباشر للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي المكاني دال إحصائياً، حيث كانت القيم ($\beta = -0.20$ ، $p \geq 0.01$)، مما يدعم الفرضية الثانية للدراسة. كذلك تشير النتائج في الشكل (2) إلى أن التأثير المباشر للارتجال التنظيمي في الذاكرة التنظيمية دال إحصائياً ($\beta = 0.32$ ، $p \geq 0.01$)، مما يدعم الفرضية الثالثة للدراسة. وباستخدام طريقة

التمهيد (bootstrapping approach) وفقاً لما نص عليه في دراسة (Preacher & Hayes, 2008)، فقد كان الأثر غير المباشر للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي الزمني من خلال الذاكرة التنظيمية دالاً إحصائياً ($z = -5.72$ ، $p > 0.01$)، مع فاصل ثقة 99% بطريقة التمهيد يتراوح من -0.31 إلى -0.12)، مما يدعم الفرضية الرابعة. كما كان الأثر غير المباشر للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي المكاني من خلال الذاكرة التنظيمية دالاً إحصائياً ($z = -4.58$ ، $p > 0.01$)، مع فاصل ثقة 99% بطريقة التمهيد يتراوح من -0.05 إلى -0.15)، مما يدعم الفرضية الخامسة.



الشكل (2)

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة النتائج

اختبرت الدراسة الحالية بشكل رئيس أثر الارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي الزمني والمكاني، كما اختبرت الدراسة الحالية الدور الوسيط للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي الزمني والمكاني. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في قصر النظر الاستراتيجي ببعديه الزمني والمكاني، مما يعني أنه كلما زاد مستوى الارتجال التنظيمي قل مستوى قصر النظر الاستراتيجي الزمني والمكاني. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع الأدبيات السابقة؛ إذ إن الارتجال التنظيمي يمكن المنظمات من الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة من خلال تفعيل قدرات الابتكار (Gojny-Zbierowska & Zbierowski, 2021) والمرونة الاستراتيجية (Bokhari et al., 2020). وتعتبر القدرات الابتكارية والمرونة الاستراتيجية من القدرات الديناميكية التي تؤثر سلباً في حالات قصر النظر الاستراتيجي الزمني والمكاني (Al-Sararyreh, 2020). وبشكل أكثر تفصيلاً، يمكن القول إن استجابة المنظمات للتغيرات البيئية من خلال الارتجال التنظيمي القائم على أساس الابتكار والمرونة الاستراتيجية تساعد على تقليل حالة قصر النظر الزمني من خلال معالجة نتائج القرارات قصيرة المدى التي تكون دون المستوى المطلوب على المدى البعيد، كما أن الارتجال التنظيمي القائم على أساس الحس والبصيرة يجعل المنظمات على اطلاع مستمر بالتغيرات البيئية والتنبؤ بها واتخاذ ما يلزم بشأنها بدلاً من تجاهلها. من ناحية أخرى، تساهم قدرات الابتكار والمرونة الاستراتيجية التي يولدها الارتجال التنظيمي في تلبية الاحتياجات المتغيرة للأسواق والزبائن، مما يقلل من حالة قصر النظر المكاني.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في الذاكرة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (Yu et al., 2021; Alsaqal et al., 2021). ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النظر إلى الارتجال التنظيمي كأداة مهمة تساعد المنظمات على بناء الذاكرة التنظيمية مع مرور الوقت. ويشير تطور المنظمات إلى أن هذه المنظمات تستفيد من النتائج الجيدة التي تتجم عن الارتجال بأشكاله كافة، مثل التجربة والمحاولة والخطأ، وتضفي عليها الطابع المؤسسي من خلال تخزينها في الذاكرة التنظيمية. ويشير

(Xue & Sun, 2019) إلى أن الارتجال التنظيمي يساعد المنظمات على الوصول إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية، وأن عملية تحليل هذه الاستنتاجات وإبداء الملاحظات حولها تمكن المنظمات من تعلم أشياء جديدة وفهمها بشكل أعمق مما يغذي مخزون الذاكرة التنظيمية.

وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر وسيط جزئي ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي ببعديه الزمني والمكاني. ويعني ذلك أن الارتجال التنظيمي يؤثر سلباً في قصر النظر الاستراتيجي الزمني والمكاني وأن هناك جزءاً من هذا الأثر يعزى إلى الذاكرة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النظر إلى الذاكرة التنظيمية على أنها تجميع للمعلومات التاريخية التي يمكن أن توجه المنظمات لاتخاذ القرارات على جميع المستويات؛ إذ إن الذاكرة التنظيمية تغطي القيم والمعتقدات التنظيمية ومجموعة المعارف التي تحتاج إليها المنظمة، حيث تعتبر هذه المعارف من الأصول التنظيمية التي تستند عليها عمليات الارتجال التنظيمي وتعمل على جعل نتائج عملية الارتجال ذات أثر ملموس في الحد من قصر النظر الاستراتيجي والتعامل مع المشكلات الناجمة عنه. إلى جانب ذلك، يؤكد (Miller, 2002) أن استغلال مخزون المعرفة المتوفر في الذاكرة التنظيمية وتوظيفه بالشكل الصحيح يمكن المنظمات من تحديد الفرص والتنبؤ بالأحداث المستقبلية التي بدورها تتطلب اتخاذ قرارات واستجابات ارتجالية، مما يقلل بشكل كبير من حالات قصر النظر الاستراتيجي الزمني والمكاني.

التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة قيام الشركات المبحوثة بما يلي:

1. توفير التدريب اللازم وفرص التعلم للأفراد بهدف صقل مهاراتهم في مجال الارتجال التنظيمي.
2. بناء واستدامة الذاكرة التنظيمية ورفعها بالمعارف اللازمة المتحصلة من الخبرات والتجارب السابقة، ومن نتائج الارتجال التنظيمي.
3. استخدام الذاكرة التنظيمية لصنع القرارات المستقبلية وتطبيقها على الأنشطة الحالية.

على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما يخلق حالة من التحيز لدى المستجيبين. كذلك استخدمت الدراسة الحالية التصميم المقطعي، وهو يعنى بدراسة الظاهرة لمرة واحدة خلال فترة زمنية معينة. وعليه، فإن هناك مجالاً واسعاً للعديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تعالج المحددات آنفة الذكر، مثل تطبيق متغيرات الدراسة على مجتمعات أخرى مثل الشركات الصناعية والشركات التي تعتمد على التكنولوجيا العالية، إلى جانب استخدام أساليب أخرى لجمع البيانات كالمقابلات، كما يمكن إجراء دراسات تستهدف البحث عن عوامل أخرى يمكن أن تقلل من حالة قصر النظر الاستراتيجي، مثل الرشاقة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، وكذلك إجراء دراسات مقارنة لتحديد مدى تأثير النتائج باختلاف السياقات الثقافية.

4. توظيف الذاكرة التنظيمية في عمليات الارتجال التنظيمي بهدف تحديد الفرص وجعل ممارسات الارتجال تقوم على أساس استجابات واعية ومصممة بعناية وترتكز على المعرفة.
5. خفض مستويات قصر النظر الاستراتيجي من خلال الارتجال التنظيمي.
6. خفض مستويات قصر النظر الاستراتيجي من خلال الذاكرة التنظيمية.

محددات الدراسة والدراسات المستقبلية

اقتصرت الدراسة الحالية على شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي، مما يحد من القدرة على تعميم نتائجها على القطاعات الأخرى، كما اعتمدت الدراسة

المراجع

- Abazeed, R.A. 2022. The Impact of Dynamic Capabilities on Strategic Supremacy through Organizational Immunity at Jordanian Telecommunication Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 18 (3): 321-344.
- Alsaqal, A.H., Ahmed, H.A., & Alsaadoun, S.K.H. 2021. Strategic Improvisation and Its Impact on Organizational Development for Business Organizations. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24: 1-16.
- Al-Sarayreh, R.S. 2020. *Dynamic Capabilities and Their Impact on Strategic Myopia*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman: Jordan.
- Bentler, P.M., & Bonett, D.C. 1980. Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88 (3): 588-606.
- Bokhari, I.H., Muhammad, A.B., & Zakaria, N. 2020. Succession Planning and Strategic Flexibility As Predictors of Business Sustainability in Family-owned SMEs: Moderating Role of Organization Improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14 (1): 368-387.
- Cegarra-Navarro, J.G., & Sánchez-Polo, M.T. 2011. Influence of the Open-mindedness Culture on Organizational Memory: An Empirical Investigation of Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1): 1-18.
- Chelariu, C., Johnston, W.J., & Young, L. 2002. Learning to Improvise, Improvising to Learn: A Process of Responding to Complex Environments. *Journal of Business Research*, 55: 141-147.
- Cunha, M.P., & Cunha, J.V. 2003. Organizational Improvisation and Change: Two Syntheses and a Filled Gap. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (2): 169-185.
- Day, G.S. 1994. The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52.
- Fiedler, M., & Welpe, I. 2010. How Do Organizations Remember? The Influence of Organizational Structure on

- Organizational Memory. *Organization Studies*, 31 (4): 381-407.
- Gojny-Zbierowska, M., & Zbierowski, P. 2021. Improvisation as Responsible Innovation in Organizations. *Sustainability*, 13 (4): 1597.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., & Ray, S. 2021. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business*. Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.
- Hatch, M.J. 1997. Jazzing-up the Theory of Organizational Improvisation. In: J. Walsh & A. Huff (Eds.), *Advances in Strategic Management*, 14: 181-191. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hitt M.-A., & Tyler B.-B. 1991. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-351.
- Hu, L.-T., & Bentler, P.M. 1998. Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Under-parameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3 (4): 424-453.
- Huber, G.P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2 (1): 88-115.
- Jiang, X., & Xin, B. 2022. Financial Reporting Discretion, Managerial Myopia and Investment Efficiency. *The Accounting Review*, 97 (2): 291.
- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. 2006. *LISREL for Windows*. Scientific Software International. Lincolnwood, IL.
- Kung, L. 2015. *Organization Improvisational Capability and Configurations of Firm Performance in a Highly Turbulent Environment*. PhD Thesis, Auburn University, Auburn, AL, USA.
- Lant, T.K., Milliken, F.J., & Batra, B. 1992. The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. *Strategic Management Journal*, 13 (8): 585-608.
- Laverty, K.J. 2004. Managerial Myopia or Systemic Short-termism? The Importance of Managerial Systems in Valuing the Long Term. *Management Decision*, 42: 949-962.
- Levinthal, D.A., & March, J.G. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14 (S2): 95-112.
- Levitt, B., & March, J.G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14 (1): 319-340.
- Lin, H.-F. 2015. Linking Knowledge Management Orientation to Balanced Scorecard Outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19 (6): 1224-1249.
- Liu, X. 2022. Managerial Myopia and Firm Green Innovation Based on Text Analysis and Machine Learning, *Frontiers in Psychology*: 13, 1-12.
- Marginson, D., & McAulay, L. 2008. Exploring the Debate on Short-termism: A Theoretical and Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 29: 273-292.
- McNamara, G.M., Luce, R.A., & Thompson, G.H. 2002. Examining the Effect of Complexity in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23 (2): 153-170.
- Miller, K.D. 2002. Knowledge Inventories and Managerial Myopia. *Strategic Management Journal*, 23 (8): 689-706.
- Mohammed, H.J., & Altabtabae, F.A.A. 2022. The Implications of Knowledge Management Strategy in Reducing Strategic Myopia. *World Bulletin of Management and Law*, 8: 71-77.
- Moorman, C., & Miner, A.S. 1997. The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34 (1): 91-106.
- Moorman, C., & Miner, A.S. 1998. Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23 (4): 698-723.
- Najafi, A.I., Mahmood, R., & Muhammad, S.B. 2018. Strategic Improvisation and HEIs Performance: The Moderating Role of Organizational Culture. *PSU Research Review*, 2 (3): 212-230.
- Ng, D., Westgren, R., & Sonka, S. 2009. Competitive Blind

- Spots in an Institutional Field. *Strategic Management Journal*, 30 (4): 349-369.
- Opper, S., & Burt, R.S. 2021. Social Network and Temporal Myopia. *Academy of Management Journal*, 64 (3): 741-771.
- Orlikowski, W.J. 1996. Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7 (1): 63-92.
- Pansiri, J. 2005. The Influence of Managers' Characteristics and Perceptions in Strategic Alliance Practice. *Management Decision*, 43 (9): 1097-1113.
- Pavlou, P.A., & El Sawy, O.A. 2013. IT-enabled Business Capabilities for Turbulent Environments. *SSRN Electron. J.*, 1-35.
- Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. 2022. Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 8 (1): 39.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. 2008. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40 (3): 879-891.
- Richard, M.D., Womack, J.A., & Allaway, A.W. 1993. Marketing Myopia: An Integrated View. *Journal of Product & Brand Management*, 2 (3): 49-54.
- Ridge, J.W., Kern, D., & White, M.A. 2014. The Influence of Managerial Myopia on Firm Strategy. *Management Decision*, 52: 602-623.
- Rui, Z., & Ma, X. 2022. The Contingent Effects of New Venture's Improvisational Capability and Ambidextrous Search. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69 (5): 2349-2360.
- Secchi, E., Roth, A., & Verma, R. 2020. The Effect of Service Improvisation Competence on Hotel Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 40 (3): 245-270.
- Seo, H.J., Sung, J.K., & Baek, Y.J. 2020. Managerial Myopia and Short-termism of Innovation Strategy: Financialisation of Korean Firms. *Cambridge Journal of Economic*, 44 (6): 1197-1220.
- Simon, H. 1957. *Administrative Behavior*. Macmillan, New York, NY.
- Stein, E.W. 1995. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15 (2): 17-32.
- Sutcliffe, K. 1994. What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 37: 1360-1378.
- Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L., & Weaver, K.M. 2010. Exploring Proactiveness As a Moderator in the Process of Perceiving Industrial Munificence: A Field Study of SMEs in Four Countries. *Journal of Small Business Management*, 48 (2): 97-115.
- Vera, D., & Crossan, M. 2005. Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organ. Sci.*, 16: 203-224.
- Villar, E.B., & Miralles, F. 2021. Purpose-driven Improvisation during Organisational Shocks: Case Narrative of Three Critical Organizations and Typhoon Haiyan. *Disasters*, 45: 477-497.
- Walsh, J.P., & Ungson, G.R. 1991. Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16 (1): 57-91.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K., & Rafiq, M. 2008. Knowledge Management Orientation: Construct Development and Empirical Validation. *European Journal of Information Systems*, 17 (3): 219-235.
- Wang, Y.G., Wang, N., & Zhao, H.W. 2014. Organizational Memory, Organizational Learning and Supplier Innovation Capability: An Empirical Investigation in the Context of Outsourcing. *Sci. Res. Manag.*, 35: 1-8.
- Weick, K.E. 2001. *Substitutes for Strategy. Making Sense of the Organization*. Malden, MA: Blackwell.
- Xue, W., & Sun, S. 2019. Relationship between Organizational Improvisation and Organizational Creativity under Multiple-regression Analysis. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 65: 206-229.
- Yousef Al-Hunaiti, A.Y., & Al-Qeed, M.A. 2019. Impact of

Organizational Structure on Achieving Competitive Advantage: Field Study on Industrial and Service Establishments in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (1): 1-20.

Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A. 2021. The

Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage. *Sustainability*, 13 (6): 3207.