



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية إدارة واقتصاد
قسم إدارة اعمال

{ دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية }
{ دراسة التحليلية في جامعة بابل }

بحث تخرج مقدم الى قسم إدارة الاعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل، كونه جزء من متطلباتي التخرج والحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الاعمال لسنة ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤

اعداد الباحث

سجاد عدنان حسن

ياشرف

م.م. حيدر حربي حسين

١٤٤٥ هـ

٢٠٢٤ م



أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: {إِلَّا أَنْ تَكُونَ
تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ} [البقرة: ٢٨٢]



اهـءاء

الى معلمي وسندي الذي ينير لي درب النجاح
أبي
الى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف
أمي
الى كل من ساهم في تلقيبي في حياتي الدراسية
الى كل احبتنا

الفصل الأول :

المقدمة

الارتجال: ابتدع شي جديد ومختلف استراتيجي وضع خطة إدارية الاستراتيجية وحدها لا تكفي في ظل تغير الظروف وضع إستراتيجيات متعددة يكون حل نسبي للمشكلة، لكن الارتجال الاستراتيجي من العقول الاستراتيجية بشكل فارق وتميز للمؤسسة أيا كانت، الارتجال الاستراتيجي على انه: يمكن تلخيص تعريف الارتجال الاستراتيجي على أنه إجراء يتم اتخاذه في مواقف الوقت الحقيقي حيث يشمل جرعة كبيرة من العفوية والإبداع. تركز هذه الدراسة بشكل وثيق على موظفي الإدارة الذين يشاركون في صنع القرار الاستراتيجي والذين لديهم القدرة على صياغة (تخطيط) وتنفيذ (تنفيذ) الإجراءات في وقت واحد عند السعي لتحقيق الأهداف. أنشطة الارتجال في المنظمة. يفترض كروسان (١٩٩٧) أن الدروس المستفادة من الأنشطة الارتجالية يمكن أن تساعد في توفير حلول مبتكرة أفضل وأكبر بالإضافة إلى تقصير أوقات الدورات.

لعقود من الزمان، كان التخطيط الاستراتيجي يعتبر أفضل طريقة لتأمين الميزة التنافسية من قبل قادة الأعمال في أواخر ١٩٠٦ إلى ١٩٩٤. ومع ذلك، يجب على أولئك الذين يكافحون من أجل البقاء التكيف مع بيئة اليوم المتغيرة بسرعة، يتحولون إلى الارتجال الاستراتيجي .

يعرّف الارتجال بأنه عملية التغلب على الظروف المضطربة التي واجهتها باستخدام المعلومات المتاحة والهيكل الموجود تحت تصرفهم. يُعرّف الارتجال أيضًا بأنه التقارب المتعمد والجوهري لعملية التصميم والتنفيذ (Moorman and Miner, 1998a) يعتبر مفهوم الارتجال الاستراتيجي مجالًا ناشئًا للدراسة في علم الإدارة الذي يتعامل مع توفير كيفية تكيف المنظمات مع البيئة الديناميكية الحالية علاوة على ذلك، تم تحديد الالتزام الصارم بالتخطيط الاستراتيجي كعائق أمام مرونة الإبداع وتطوير خطة مناسبة للمنظمة، في ضوء ذلك، يعتبر تنظيم الدولة نموذجًا جديدًا للتكيف السريع للتسلح والتجديد الاستراتيجي (Moorman and Miner, 1998b) لا ينبغي المبالغة في المعدل المتسارع الذي تحدث به التغييرات في البيئة، مما يجعل من الصعب على المؤسسات أن تمتلك دائمًا حان الوقت للتخطيط. غالبًا ما يُجبر هؤلاء الموظفون على التصرف قبل أن يتمكنوا من تحليل كل ما هو متاح بشكل كامل. لذلك، يرتجل القادة عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية المتاحة. وفقًا لقراراتهم الإستراتيجية الجديدة (Hhmielleski et al, ٢٠١٣)، يتم تشغيل الارتجال الاستراتيجي على أنها القدرة على القادة للاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية لحل مشكلة أو اغتنام فرصة.

الفصل الاول:

منهج الدراسة واهميتها

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقات بين الارتجال الاستراتيجي وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية وأداء مؤسسات التعليم العالي بصورة عامة. أدت الطبيعة الديناميكية للبيئة الحالية، وزيادة عدد السكان والطلب المتزايد، وخفض الميزانية وتعدد الازمات المالية والصحية ادت إلى خلق ضغط كبير على مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، ومن هنا تأتي الحاجة إلى موارد بشرية فاعلة قادرة على توفير سياسات متطورة لفعالية واستدامة هذه المؤسسات.

مشكلة الدراسة

- هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات للتحقق من تأثير الارتجال الاستراتيجي (SI) على أداء القطاعات العامة الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تحدد الدراسات المستقبلية الاختلاف الموجود بين الوحدات والأقسام ورؤساء هيئة التدريس حيث من المرجح أن يشارك البعض في SI نظرًا لطبيعة تخصصهم.

- من الواضح أن أداء مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر فقط على العوامل التنظيمية، ولكن أيضًا على الخصائص الفردية مثل القدرة على الارتجال. لذلك، يجب على مؤسسات التعليم العالي النظر في قدرة نظم المعلومات أثناء التوظيف لضمان الكفاءة والأداء والاستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديث الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وجعلها أكثر مرونة من أجل التكيف مع المبادرات الجديدة أو تنشيط عرض مثل هذه القدرات.

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آثار الارتجال الاستراتيجي والكفاءة الذاتية لريادة العمال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. على وجه التحديد، تهدف هذه الدراسة إلى الجابة على أسئلة البحث التالية؛ هل يؤثر الارتجال الاستراتيجي على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟ هل الكفاءة الذاتي لريادة العمال متغير معتدل هام في العالقة بين الارتجال الاستراتيجي والداء؟

فرضيات الدراسة

- H1: كلما زاد توجه المنظمة الى الارتجال الاستراتيجي (SI) زادة مرونة المؤسسة لتفادي الازمات ----- أي ان العالقة طردية
- H2: اذا زادة مرونة المنظمة سوف تزداد سوف يزداد الأداء الميزة التنافسية (FP) ----- أي ان العالقة طردية

بعد الربط بين النظريتين نستنتج ان الارتجال الاستراتيجي يؤثر طردا على تحقيق الميزة التنافسية (نشاط وأداء المؤسسات) اثناء الازمات الغير متوقعة

المبحث الأول

الجانب النظري

الارتجال للاستراتيجي وأداء المنظمة:

يمكن وصف الارتجال بأنه القدرة على دمج عمليات المعرفة بشكل غريزي وهيكلها في شركة صغيرة ومتوسطة الحجم فعلية، من أجل حل المشكلات بشكل خلاق مع التأصل في واقع اللحظة. هو عمل عفوي يسترشد بالموهبة أو يتم إنتاجه أو إطلاقه على الفور بدلاً من المرور بعمليات التفكير والتخطيط والتقييم المقصودة، يعمل الارتجال الاستراتيجي في أفضل إستراتيجية للتعامل مع المرونة وتزويد المنظمة بالقدرات للتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة ويتطلب جهد. يعتبر الارتجال أيضاً نموذجاً جديداً للاختيار الاستراتيجي، وهو بناء مهم للأداء الاستراتيجي لشركة (Moorman & Miner, 1998)، واستراتيجية تعلم ناشئة وعنصر أساسي في المنظمة. التعلم والتجديد الاستراتيجي (Vera & Crossan, 2005) كانت الدراسات السابقة حول العلاقة بين الارتجال والأداء مختلطة أو غير واضحة (Crossan et al. 2005) لم تظهر (Vera & Crossan, 2005) أن العلاقة بين الارتجال والأداء من خلال عوامل معتدلة معينة، بينما ركزت دراسات أخرى على فرق نجاح المنتج الجديد وتطوير المنتجات الجديدة كمقاييس أداء أولية (Akgun, Lynn & Byrne, 2006, Leybourne & Sadler Smith, 2006, Vera & Crossan, 2005, Akgun & Lynn, 2006, Leybourne & Sadler-Smith, 2006) لم يجدوا أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتجال ونتائج المشروع المرضية عندما حسبوا تأثير الارتجال كوسيط بين الحدس والمشروع الناجح.

لطالما كان يُنظر إلى أداء الشركة على أنه المتغير الرئيسي التابع في أبحاث الإدارة الإستراتيجية كثيراً ما يفكر الباحثون في أداء الشركة عند التحقيق في ظواهر تنظيمية مثل الهيكل والاستراتيجية والتخطيط (Ottesen & Grønhaug, 2004)، مما لا يمكن إنكاره، فإن التحقيق الأولي لأبحاث الإستراتيجية هو أنه يحاول دراسة العلاقة بين الخصائص التنظيمية المختلفة والأداء والبقاء، قامت الأبحاث السابقة بدراسة وربط المتغيرات مثل التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع الإستراتيجية أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الشركة (Miller, 1998)، الهيكل التنظيمي والقدرات واختيار المجالات البيئية لمقاييس الأداء المختلفة. أبرزت الأبحاث السابقة اهتماماً كبيراً بأهمية الارتجال في النتائج الفردية والجماعية على حساب التركيز على النتائج التنظيمية (أداء الشركة) على سبيل المثال، (Moorman and Miner 1998, Akgun and Lynn 2002) تطوير منتج جديد كنتيجة ارتجالية؛ يحقق ليبورن في نتائج المشروع الداخلية والخارجية؛ يركز على أداء الصادات كنتيجة لارتجال الصادات؛ بينما يفحص (Hmieleski و Corbett 2008) أداء المشروع كنتيجة لسلوك ارتجالي لريادة الأعمال. يبدو أن هذه العلاقة بين الارتجال والنتائج التنظيمية مشكوك فيها في الأبحاث الموجودة

وتفتقر إلى الفحص التجريبي (Hmicleski & Corbett · Vera & Crossa,2005 · ٢٠٠٨). ومن المثير للاهتمام، أن دراسة واحدة فقط أجرتها (Darwina, 2011) سعت إلى تتبع وإثبات العلاقة بين الارتجال التنظيمي وأداء الشركات في الشركات القائمة على التكنولوجيا. من خلال ملاحظة هذا القصور في التحقيق في الارتجال الاستراتيجي في، يسعى هذا البحث إلى تقديم مساهمات إضافية للنظرية الحالية والممارسين. على سبيل المثال، من خلال تنفيذ الارتجال الاستراتيجي كأداة تعليمية مؤسسية، يجب أن يكون المدبرون قادرين على الوصول إلى الإبداع على الفور في الوقت الحالي وبطريقة عفوية تحت ظروف الضغط. نتيجة لذلك، يمكن أن تكون الشركة قادرة على تحفيز عمليات صنع القرار بشكل أفضل ونتائج الأداء الأفضل. حتى الآن، لا تزال دراسة العلاقة بين الارتجال والأداء التنظيمي نادرة، ومع ذلك، هناك القليل من الأبحاث التجريبية التي تكشف عن العلاقة المهمة.

الارتجال الاستراتيجي

تسمى أيضا (الاستراتيجية الرقمية اثناء الازمات): الأزمات تتطلب الجراءة والتعلم:

تعرف كل منظمة، شركة أو مؤسسة كيف تطبق المبادرات الرقمية الجديدة في الأوقات العادية، إلا أن القليل جدا منها هو الذي قد يعمل في نطاق واضح وبسرعة تتطلب فجأة بسبب اجتياح محنة كوفيد-١٩. إلا أنه في الوقت الحالي وبسبب عقوبات العملاء والسوق المتاحة انتشر الاختبار والتعلم العريض بصورة واضحة وعالية جدا، كما صارت العراقيل التنظيمية تمثل خطوة أخرى أيضا، وتتطلب عوائد فورية تعود على منتفعي الشركات. في هذا السياق، تحتفظ إدارات التمويل بعقود محكمة للأفراد المحتاج إليهم لتحريك المبادرات الجديدة للأمام بسرعة. وفي الغالب يكون العملاء بطيئين للتأقلم مع طرق أداء الأشياء الجديدة، مع منحنيات التطبيق التقليدية لتي تعكس هذا الجمود المتأصل. كما أن الثقافة التنظيمية مع الصوامع المخدرة بعمق تمنع وتعيق من الرشاقة والتعاون في التطبيقات المتواجدة بها. نتيجة لذلك، تجرب كثير من الشركات بوتيرة قد تفشل غالبا في مضاهاة توضح معدل التغيير حولها مما يقلل من قدراتها للتعلم بسرعة كافية من أجل مواكبة تلك التغييرات الحادثة. بالإضافة لذلك نادرا ما تحتضن المنظمات أبعاد الفعل الجريء المحتاج إليه بغية الحراك بسرعة في إطلاق المبادرات المحتاج لها لتوسيع نطاق النجاح حتى ولو في حالة تطبيق الحراك الجريء لتطويع التكنولوجيات الرقمية التي تقترن بتخصيص الاندماج والاستحواذ المؤدي لخلق المعرفة بشكل كبير على نطاق واسع وفي وقت مبكر. (الهادي، ٢٠٢١)

وحيث أن جائحة كوفيد-١٩ أجبرت العلماء والعاملين وسلاسل الإمداد الاستخدام قنوات رقمية وطرق عمل جديدة، فقد صار ذلك حاليا هو الوقت السانح للتساؤل عما هي الأفعال الرقمية

الجريئة المؤدية للتردد في متابعة مستمرة، حتى ولو عرف أنها ستتطلب في النهاية. وتمثل لحظة المخاطرة في الوقت المناسب للتقدم بجرأة نحو الأجندة الرقمية المتطلبة.

التفويض في الجرأة نحو الآلية:

ماذا يعني الفعل بجرأة؟ في هذا الإطار يمكن اقتراح عدد من مجالات التنفيذ التي يتجاوز كل منها التطبيق من مجرد التلقظ الرقمي واتجاه ابتكار عروض رقمية جديدة تماما، ونشر تفكير وتكنولوجيات التصميم كالذكاء الاصطناعي على نطاق واسع عبر الأعمال مع أداء كل ذلك بخطوات سريعة من خلال عمليات الاستحواذ. وبذلك يمكن السعي جاهدا لتقديم وصول الأفراد لما هو متواجد بالفعل في كثير من الدول (الهادي، ٢٠٢١).

العروض الجديدة:

على سبيل المثال وحتى في المدى القريب، تبحث معظم المنظمات عن التحولات الافتراضية لعروضها الطبيعية السابقة، أو على الأقل طرقا جديدة تجعل الوصول إليها ممكنا في نطاق الحد الأدنى من الاتصال الطبيعي. العروض الجديدة الناجحة تتضمن في الغالب شراكات جديدة أو الأسواق الرقمية التي لم تشارك فيها الشركات الموصولة بمنصات جديدة، تكون في قدرتها البحث عن فرص لكي تتخطى مناطق المنظمة أثناء الحصول على رؤية مواقع يمكن استثمارها مع سرية ووقت ثمين وأموال متاحة لتأمين أفضل النتائج، هذا إلى جانب التفكير في التصميم الضامن استخدام التفكير والحدس المنهجي لمخاطبة المشكلات المعقدة واكتشاف حالات استقبال جوهرية ومثالية. ويركز مدخل أو منهج التصميم المركزي أولا وقبل كل شيء على مستخدمين أو عملاء آخرين، لكنه لكي يساعد في تحديد وفعل المعنى الحقيقي لكيفية استجابة للموردين. (الهادي، ٢٠٢١)

إعادة ابتكار جوهر نموذج الأعمال:

تجاوز المناطق الآمنة يتطلب مراعاة وجهة نظر نهاية لنهاية الأعمال ونماذج التشغيل القائمة، حتى من خلال محدودية لموارد بالضرورة. وترتكز خبرة الشركات الرائدة حاليا على المناطق التي ترتبط أكثر وأكثر بمحور الأعمال مما سوف يعطي أفضل فرصة للنجاح على كل من المدى القريب والبعيد، بدلا من إجراء تحسينات طفيفة على المناطق غير الأساسية. والمنظمات التي تعمل بتغييرات طفيفة لحافات نمو أعمالهم تقصر دائما في تحقق غايتهم تقريبا. حيث أن الترقيع يقود إلى عائد على الاستثمار أقل من تكلفة رأس المال وللتغييرات والتعلم التي تكون قليلة جدا لمضاهاة وتيرة الاضطراب الخارجي بصفة عامة. وتقوم المنظمات بتطبيق أدوات وخوارزميات الذكاء الاصطناعي، بالإضافة لتصميم التفكير واستخدام كل ذلك لإعادة تفسير الأعمال المتواجدة حاليا بغية التفوق في الأداء على أقرانهم من المنظمات الأخرى. ويعتبر ذلك عند التعامل مع الشركات التي تشتمل على كميات بيانات كبيرة في المنظور الحقيقي سريع التطور المتطلع لجعله سريعا مع ارتباط وثيق ودقيق مقارنة بالشركات الأخرى التي في المجال بصفة متزايدة. (الهادي، ٢٠٢١)

وبينما تتفرع النتائج لحد كبير مع القطاع الصناعي تظهر بعض الموضوعات المشتركة عبر القطاعات التي تقترح تغييرات في هياكل التكلفة ونماذج التشغيل للمضي قدما إلى الأمام.

شفافية ومرونة سلسلة الإمداد.

تحدد أسعار تجار الجملة حول العالم المعاناة من نفاذ المخزون اللازم خلال مرورها بأزمة ما. كما أنه من الواضح صار تجار الجملة يتطلبون شفافية سلسلة الإمداد الكاملة قبل المرور بالأزمة، التي تستخدم الخوارزميات لاكتشاف تغييرات أنماط الشراء للعمل بشكل أفضل خلال الأزمة. حيث يمكنهم التعلم من نظرائهم في تجارة الجملة لبناء الشفافية والمرونة المحتاج لها من أجل تجنب اضطراب سلسلة الإمداد في المستقبل. وفي هذه الحالة، صار الأمن موضوعا شائعا في نطاق الأخبار اليومية، سواء كان ذلك أمن البشر أنفسهم، أو ذلك الأمن المرتبط بالسلع والخدمات والبيانات. وقد تطلب ذلك التفكير إلى الإبحار بنجاح في نطاق استخدامه السريع، إلا أن ذلك يعتبر أيضا واجهة تغييرات أمنية محتاج لمخاطبتها بسرعة. وكثير من المنظمات القائمة تعاني لحد ما دروسا ضارة شبيهة خلال وقت الأزمة المعين التي قد تحل بهم. (الهادي، ٢٠٢١)

قوي العمل عن بعد والآلية:

توجد حاليا رغبة منتشرة على نطاق واسع للبناء على المرونة والتعقيد التي جلبتنا من خلال العمل عن بعد. كما أن تعلم كيفية الاحتفاظ بالإنتاجية وخاصة عند العودة إلى العمل في المكتب، بعد انتهاء الإغلاق بسبب المرور بأزمة ما، أو حتى عند استمرار الشركات لآلية الأنشطة الحرجة بها لالتقاط معظم القيمة من تجارب العالم الحقيقي الحادثة واقعا. وفي تجارة الجملة على سبيل المثال، يوجد انتشار واسع لاستخدامات الروبوتات في المخازن التي تتعامل مع مهام التصرفات الكبيرة مثل فحص المخزون السلعي في ممرات المخزن وتحقيق أوامر الشراء عن بعد. هذه الاستثمارات لن يتم التراجع عنها بعد الأزمة. وبذلك يجد كثير من المتعاملين الذين فعلوا ذلك أنفسهم في هيكل التكلفة المميز خلال فترة الازدهار. (zamora,2021)

تطوير محفظة الأعمال بجرأة:

لا يمكن لأي شركة تسريع إمداد كل ضروراتها الاستراتيجية بدون التطلع إلى عملية الإنتاج والاستحواذ من أجل تسريع نموها على طول. حيث أن الاندماج والاستحواذ يمكنهما أن يساعدا الشركات اكتساب المواهب وبناء القدرات حتى عندما يقدم الوصول لمنتجات، خدمات وحلول جديدة لجزء من السوق والعملاء الجدد.

وحاليا نعرف من البحوث الكثيرة التي صارت متاحة عن الانكماش الاقتصادي على نطاق واسع، أن الشركات التي تستثمر عندما يكون أداء تقييماتها منخفضا من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. هذه الشركات تقوم بأعمال متباينة ضعيفة الأداء بما يقدر ١٠% أسرع من أقرانهم في وقت مبكر من الأزمة (أو تحسبا لأزمة في بعض الأحيان). عندئذ تكون الريادة الرئيسية التي تواجهها الشركات في تحولاتها الرقمية متمثلا في الحاجة للتزود بالمواهب والقدرات خلال استحواذ الشركات التكنولوجية التي عادة ما تقدر قيمتها بمضاعفات أسواق رأس المال التي تعتبر مخففة مما يبرر الوقت المباشر للمستخدم والمشتري. ويكون ذلك بصفة خاصة مع الشركات الحرة مؤقتا عند توقع استبدال توقعات الأرباح التي تفصل ذلك. حيث أن التقييمات المنخفضة إلى جانب الأزمة وعواقبها المباشرة يبرهنان أن الوقت صار مناسبا لالتقاط الأصول التي كانت بعيدة المنال في السابق. (black

burn,2020)

الجانب النظري

المبحث لثاني: الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية من عدة كتاب حيث عرفت على أنها : "عنصر تفوق للمنظمة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (نبيل ، ١٩٩٨ : ٣٧) .

وهي "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (معالي ، ٢٠٠٢ : ٨)

كما عرفت بأنها : "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار و التطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، وفره في الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". (ثابت ، ٢٠٠٣ ، ٥٨)

وقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها : "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها هذه المنظمة مقارنة بمنافسيها(نبيل،١٩٩٨: ٣٧).

من خلال كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المنظمة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضى الزبون.

أهمية الميزة التنافسية:

تكمّن أهمية الميزة التنافسية فيمايلي:

- ١) خلق قيمة للزبون و تلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- ٢) تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى الزبائن مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية شديدة؛
- ٣) تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق. (عوالي ، ٢٠١٠ : ٦)
- ٤) الاكتشاف والتعريف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول الى مالم يصل اليه الآخرون، وهو اساس صنع الميزة التنافسية. (العبادي ، ٢٠١٢ : ٢٠٠)

أبعاد الميزة التنافسية

تحدد أبعاد الميزة التنافسية في العناصر التالية: (عزالدين، ٢٠١٤ : ١٤٠)

(١) **التكلفة:** إن التكلفة تعتبر أبعاد الميزة التنافسية حيث أن المؤسسات التي تتحكم في التكلفة تحقق ميزة تنافسية ، : إن أية منظمة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المنظمات المنافسة لها ، وإن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، وإن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (العزاوي، ٢٠٠٦:ص٢٤).

(٢) **الجودة:** إن المؤسسات التي تقدم منتجات ذات جودة تحقق ميزة تنافسية عن منافسيها ، ونتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول والجودة الاهتمام الأول له. ونقول ان المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون ان هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/الخدمات المنافسة (٣) **الوقت:** يعتبر عامل الوقت عاملاً حاسماً في المنظمة والتي تحسن استغلاله لا شك أنها تحقق ميزة تنافسية ، فالوقت هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن ، وعندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي.

(٤) **المرونة:** أي أن المنظمات تسعى دائماً للتغيير من حيث المنتج والسعر والتكنولوجيا المستعملة كل هذا يحقق لها ميزة تنافسية إن هي أحسنت التحكم فيه ، تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. وتعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة ، وبالتالي تعني قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات (اللامي، ٢٠٠٦ : ٢٦)

المبحث الأول: مجتمع الدراسة

- أولاً: تاريخ العينة التي تمت الدراسة فيها (جامعة بابل)؟

تأسس جامعة بابل - جامعة بابل تأسست في ١٩٩١/٤/٢٥ ويصادف هذا اليوم من عام ٢٠٢٢ ذكرى التأسيس الحادي والثلاثون حيث تقيم الجامعة احتفالات متنوعة يشارك فيها اساتذة وموظفي وطلاب الجامعة. لمعلومات أكثر يرجى متابعة قسم الاعلام والعلاقات العامة حيث سيتم توفير تغطية اعلامية متكاملة لفعاليات يوم الجامعة واهمها تكريم الموظفين والاساتذة المتميزين.

- ثانياً: عينة الدراسة

يركز هذا البحث على تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من الاستبيان الموزع على عينة من الخبراء من منتسبي وزارة التعليم العالي في جامعة بابل. يتعلق بالارتجال الاستراتيجي والاستفادة من الميزة التنافسية وتطبيقاتها الاستراتيجية في المؤسسات، وكذلك معرفة درجة وعيهم بأهمية الارتجال الاستراتيجي الفعال داخل شركتهم كمحور استراتيجي مرن اثناء المتغيرات (كلازمات)، من ناحية أخرى، يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة دور الأفراد في سياق العمل، من خلال مساهمتهم

في جمع وتبادل وتحليل البيانات والمعلومات المختلفة المطبقة على داخل المؤسسة وخارجها لتكون أحد المكونات، تم استخدام عينات عشوائية بسيطة وأخذ عينات هادفة لاختيار المشاركين. قام الباحث بجمع البيانات الأولية، تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبيانات، حيث يضمن ذلك سرية المستجيبين بحيث تصرفوا دون أي خوف أو إحراج، تم توزيع الاستبيانات واستكمالها من قبل المستجيبين، الإحصاء الوصفي يشمل استخدام الترددات والنسب المئوية والوسائل والانحرافات المعيارية، تم تقديم البيانات الكمية في جداول ومخططات دائرية.

• ثالثاً: مجتمع الدراسة وحجم العينة

تم تحديد عينة تتكون من ٢٥ تدريسي حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون ممن يساهمون في الارتجال الاستراتيجي، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها، لقد قمنا بتوزيع ٢٥ عينة وتم استبياناً على العينة المذكورة وتم استرجاعها كلها (١٠٠ %) وهذا بفضل التعاون الكبير من التدريسيين بالمؤسسة، لذلك لهم هذا جزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان.

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة ل ١٧ سؤالاً حيث كانت من نوع الاسئلة المغلقة، التي تحتمل أكثر من إجابة، مع محاولة فتح مجال للمستجوب في بعض الأسئلة وإعطائه الحرية للأدلاء بأرائه الخاصة وعدم تقييده بالاقتراحات الموضوعية، وقم تم الاعتماد على هذا النوع من الاسئلة في اعداد وتصميم استمارة الاستبيان لضمان السهولة والدقة في الإجابة.

وفيما يخص الأسئلة التي تتضمنها استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: تضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوب وذلك فيما يخص الجنس، السن، المستوى التعليمي، والوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.
- المحور الثاني: اشتملت على أسئلة تعلقت بموضوع الارتجال الاستراتيجي وذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين لمفهوم الارتجال الاستراتيجي و الميزة التنافسية وال علاقة التي بينهما
- المحور الثالث: خصص لمتابعة عما إذا كانت المؤسسة تتبع الارتجال الاستراتيجي لتحديد المعطيات تحليلها و إعطاء نتائج صحيحة
- المحور الرابع: تضمن هذا المحور أسئلة تدور حول مدى اهتمام إدارة المؤسسة في الارتجال استراتيجي.



المبحث الثاني: الاستبيان

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة اعمال

استبانة الخبراء

٢٠٢٣\٢٠٢٤

السادة المحترمون
تحية طيبة.....

نضرا للدور المهم الذي تقدمه الجامعات على كافة المستويات الثقافية والعلمية والفنية، وغيرها،
ضهر احتياج حقيقي للكشف على الدور المهم ومستوى كفاءة الج

وبهذه الاستبانة استكمل متطلبات حصولي على درجة البكالوريوس، * من فضلك اقرئها بدقه
ومن ثم الإجابة ب (✓) على الفقرات بما يناسب حضرتك
مع فائق الشكر والتقدير.....

الباحث

الطالب سجاد عدنان حسن

المشرف

م.م حيدر حربي حسين

لطفاً ثبت المعلومات الشخصية الاتي قبل املاء الاستبانة:

١. الاسم الثلاثي:

٢. العمر:

٣. عدد سنوات الخدمة:

٤. اللقب العلمي:

٥. موقع العمل:

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

- ١) أظهرت النتائج ان هناك اهتماما بمتغيرات البحث (الارتجال الاستراتيجي والميزة التنافسية) من قبل الافراد العاملين الذين تم اختيارهم كعينة للإجابة على التساؤلات الخاصة بالمتغيرات وابعادها .
- ٢) لم تكن غايات واهداف المنظمة المبحوثة (جامعة بابل) قابلة للقياس الكمي كذلك لم تتسم أهدافها بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف الطارئة.
- ٣) اتضح بان المنظمة لم تعمل على تحليل بيئتها الخارجية بشكل جيد وانها لم تختار الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أهدافها.
- ٤) ضعف اهتمام العاملين بالحصول على المعلومات الكافية من المنافسين لهم.
- ٥) خدمات المنظمة لم تكن مطابقة للمواصفات القياسية بشكل جيد.
- ٦) اتضح بأن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية الارتجال الاستراتيجي عبر ابعاده (الرسالة ، الأهداف ، التحليل ، الخيار) والميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الابداع) ، ألا ان اضعف علاقة ارتباط بين الأهداف الاستراتيجية والميزة التنافسية بأبعادها.
- ٧) هناك تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي وابعاده في الميزة التنافسية.

ثانياً : التوصيات

- ١) ضرورة ان تمتلك المنظمة افراد قادرين على الارتجال لعملها وتتسم بانها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.
- ٢) ضرورة ان تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل.
- ٣) ان تختار المنظمة القادة الاستراتيجي نالذي يحقق أهدافها الموضوعية.
- ٤) ضرورة اهتمام الافراد كثيراً بالحصول على المعلومات الكافية على المنافسين.

ت	الفقرات	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا
١	يتعامل التدريسيون مع الاحداث غير المتوقعة على الفور					
٢	يفكر الإداريين بالخطوة القادمة قبل التنفيذ					
٣	يتفاعل الفريق على الفور مع المشكلات غير المتوقعة والمخطط لها					
٤	يحاول المدرء إيجاد مناهج جديدة لحل المشاكل					
٥	يخطر المدير لتوليد أفكار جديدة اثناء ممارسة مهنته لتجاوز الازمات					
٦	الاستعانة بالعمل الجماعي بدل العمل الفردي					
٧	أسلوب القرارات يكون بين المركزي ولامركزي					
٨	تحليل البيانات بصورة دائمة					
٩	تحقيق العدالة اثناء الارتجال وخاصة اقتطاع الرواتب اثناء الازمات					

ثانيا: الميزة التنافسية:

ت	الفقرات	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا
١٠	بالمقارنة مع باقي الجامعات المنافسة، يمكن لجامعتنا تزويد الموظفين والطلبة بالخدمات في أي وقت					
١١	يمكن لجامعتنا تنفيذ العملية والسيطرة على الازمة بطريقة أسرع وأكثر فعالية					
١٢	يمكن لنا التكيف بمرونة مع الازمات (مثلا كورونا) والاستجابة بخطة سريعة					
١٣	يتم معاينة احتياجات الموظفين والطلبة وتلبيتها					

					١٤	تعدي المرحلة بنتائج مرضية ومسيطر عليها
					١٥	السيطرة على التكاليف والبحوث والنتاج المرن
					١٦	استيعاب عالي للتكنولوجيا وتنظم التعليم الالكتروني والمدمج بوقت قياسي

١٧- هل ترى ان الارتجال شيء يحقق الميزة التنافسية وضروري ام الثبات على خطة مسبقة هو الحل
الأمثل؟
(سؤال مفتوح)

١.
٢.
٣.
٤.
٥.
٦.

المبحث الثالث: تحليل أجوبة الاستبيان

أولاً: وصف خصائص العينة

ت	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع الاجتماعي	ذكور	76%
		إناث	24%
	المجموع	٢٥	100%
٢	التحصيل الدراسي	دكتوراه	20%
		ماستر	80%
	المجموع	٢٥	100%
٣	سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	20%
		أقل من عشر سنوات	28%
		أقل من عشرين سنة	36%
		أقل من ثلاثين سنة	12%
		أقل من أربعين سنة	4%
		المجموع	٢٥

وفيما يتعلق بتفصيل الإجابات على العينات المكونة لهذا المجال فإننا نلاحظ من الجدول ان المتوسط الحسابي للفقرتين المتعلقةتين ب الارتجال الاستراتيجي في المؤسسات والمؤسسات العامة يساعد على حل المشكلات الإدارية المهمة في المؤسسة ، ويعمل الارتجال الاستراتيجي على زيادة المرونة للمؤسسة و الارتجال في اتخاذ القرار والتطوير الاداء العام في المؤسسات ، بلغ (٣,٨) على التوالي ، مما يعني أن الارتجال الإستراتيجي يساهم بدرجة كبيرة في رفع الاداء في المؤسسة ، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤) للفقرة المتعلقة بأن الارتجال الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة القدرة على اتخاذ القرارات وتقليل التوتر في المؤسسة ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٢) و (٣,٩٦) للفقرتين المتعلقةتين بان الارتجال الإستراتيجي تساعد على زيادة العمل جماعي التدقيق ، وقد انحصر المتوسط الحسابي ما بين (٣,٤ و ٣,٥٦) للفقرات المتعلقة ان الارتجال

في المؤسسة سوف تؤدي بإسراع إنجاز العمل و تحمل المخاطر، أما الفقرات الباقية (٣,٤ و ٣,٦ و ٣,٢ الخ... كما مثبت بالجدول ادناه) قد تؤدي الى زيادة المرونة و تساعد على تحسين الفعالية الأداء بشكل عام، و نلاحظ أن بعض هذه الفقرات قد حاز على نفس المتوسط الحسابي مما يعني أنها تتساوى في الأهمية من حيث التطوير وسرعه إنجاز العمل والفهم وزيادة فعالية الأداء في المؤسسات التعليمية، فيما يلي جدول نتائج تحليل الاستبانة

ت	اتفق تمام	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	متوسط حسابي	شدة الاجابة
١	٥	١٣	٥	٢	٠	٣,٨٤	%١٠٠
٢	٤	١٧	٤	٠	٠	٤	%١٠٠
٣	٤	١٢	٩	٠	٠	٣,٩٢	%١٠٠
٤	٤	١٥	٥	١	٠	٣,٩٦	%١٠٠
٥	٣	٨	١٠	٢	١	٣,٤	%١٠٠
٦	٣	٨	١٢	٢	٠	٣,٥٦	%١٠٠
٧	١	١٠	١٠	٤	٠	٣,٤٤	%١٠٠
٨	٣	١١	٩	٢	٠	٣,٦٨	%١٠٠
٩	٤	٧	٧	٦	١	٣,٢٨	%١٠٠
١٠	٣	١٢	٨	٢	٠	٢,٦٨	%١٠٠
١٢	١	١١	١١	٢	٠	٣,٤٤	%١٠٠
١٣	٦	١١	٧	١	٠	٣,٨٨	%١٠٠
١٤	٤	٩	٩	٣	٠	٣,٥٦	%١٠٠
١٥	٥	٦	١٢	٢	٠	٣,٥٦	%١٠٠
١٦	٢	١١	٩	٢	١	٣,٤٤	%١٠٠

المصادر

المصادر العربية

١. احمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى ٢٠٠٨، ص (٩٠).
٢. ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي(٢٠٠٣) ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الإسكندرية، مصر : دار الجامعة .
٣. حسين وليد حسين and بتول كريم عبد الحسن، ٢٠٢٠. دور العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي. Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(117), pp.200-211.
٤. العبادي ، هشام فوزي و العارضي ، جليل كاظم (٢٠١٢) ، نظم ادارة المعلومات: منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان .
٥. عز الدين علي السويسي ، نعمت عباس لخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن ، ٢٠١٤ .
٦. عوالي حنان (٢٠١٠) ، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف .
٧. مجمع اللغة العربية بالقاهرة، المعجم الوسيط، الطبعة الخامسة، ٢٠١١ ، معنى الارتجال، ص (٣٣٢).
٨. معالي فهمي حيدر (٢٠٠٢)، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، د ط .
٩. نبيل مرسي خليل (١٩٩٨) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، د ط .
١٠. نور صباح جليل البلاغي and م. د سماء علي عبد الحسين الزبيدي، ٢٠٢١. دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، (خاص-ج١).
١١. الهادي، م and محمد، ٢٠٢١. الاستراتيجية الرقمية في أوقات الأزمات. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، pp.10-14.(25)٢٥
١٢. هاشم العبادي، عبد الامير زوين و علي فنجان، ٢٠٢٠. الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة، (٥٩)١، pp.419-444.

المصادر الأجنبية

1. Wind, J. and Mahajan, V. (1997), "Editorial: issues and in new opportunities introduction to issue product the development: a special", Journal of Marketing Research, Vol. 34 No. 1, pp. 1-12, available at: <http://sci-hub.cc/10.2307/3152060>
2. Ciborra, C.U.C.U. (1996), "The platform organization: recombining strategies, structures, and surprises", Organization Science, Vol. 7 No. 2, pp. 103-118.
3. Moorman, C. and Miner, A.S. (1998a), "Organizational improvisation and organizational memory", The Academy of Management Review, Vol. 23 No. 4, pp. 698-723.
4. Moorman, C. and Miner, A.S. (1998b), "The convergence of planning and execution: improvisation in new product development", Journal of Marketing, Vol. 62 No. 3, pp. 1-20, available at: <http://doi.org/10.2307/1251740>
5. Hmieleski, K.M., Corbett, A.C. and Baron, R.A. (2013), "Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: a study of dispositional and environmental moderators", Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 7 No. 2, pp. 138-150, available at: <http://doi.org/10.1002/sej.1143>

6. Vera, D. and Crossan, M. (2005), "Improvisation and innovative performance in teams", *Organization Science*, Vol. 16 No. 3, pp. 203-224, available at: <http://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>
7. Hu, L., Gu, J., Wu, J. and Lado, A.A. (2017), "Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 129-148, available at: <http://doi.org/10.1007/s11365-017-0446-7>
8. Hodgkinson, I.R., Hughes, P. and Arshad, D. (2016), "Strategy development: driving improvisation in Malaysia", *Journal of World Business*, Vol. 51 No. 3, pp. 379-390, available at: <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.07.002>
9. Leybourne, S. and Sadler-Smith, E. (2006), "The role of intuition and improvisation in project management", *International Journal of Project Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 483-492, available at: <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.007>
10. Rosli Mahmood and Hatinah Abu Bakar; School of Business Management, College of Business, University Utara Malaysia, Kedah, Malaysia Examining Strategic Improvisation and Performance Relationship IN THE SMES: Moderating Role of Entrepreneurial Self - Efficacy, 2016, P2535
11. Nareen Jasim Mohamed University of Baghdad Karawan Azeez Hussain Baghdad College Economic Science University Adel Almadiod University of Baghdad 2020, P585
12. Ottesen, G. G., & Grønhaug, K. (2004). Exploring the dynamics market orientation in turbulent environments: A case study. *European Journal of Marketing*, 38(8), 956-973. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560410539113>
13. Miller, D. (1998). Relating Porter business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *The Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308. <http://dx.doi.org/10.2307/256549>
14. Akgün, A. E., & Lynn, G. S. (2002). New product development team improvisation and speed-to-market: an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 117-129. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060210436709>
15. Harteis, C., Koch, T., & Morgenthaler, B. (2008), How Intuition Contributes to High Performance: An Educational Perspective. *Online Submission*, Vol 5 , No 1 , pp: 68-80.
16. Pires, Ana Maria de Britto & Teixeira, Francisco Lima Cruz & Filho, Horacio Nelson Hastenreiter & Oliveira (2013) Innovation in Innovation Management: The Experience of Petrobras Centers and Networks of Excellence Program, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol 8, pp: 49 – 60.
17. Horn, Christian & Brem, Alexander (2013), Strategic directions on innovation management, *Management Research Review*, Vol 49: pp 1-22
18. Zamora-Antuñano, M.A., Rodríguez-Reséndiz, J., Rodríguez Segura, L., Cruz Pérez, M.Á., Altamirano Corro, J.A., Paredes-García, W.J. and Rodríguez-Reséndiz, H., 2021. Analysis of emergency remote education in COVID-19 crisis focused on the perception of the teachers. *Sustainability*, 13(7), p.3820.
19. Blackburn, S., LaBerge, L., O'Toole, C. and Schneider, J., 2020. Digital strategy in a time of crisis. *McKinsey Digital*, April, 22.
- 20.
- 21.