



دور الارتجال التنظيمي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في البيئات المضطربة:

دراسة حالة شركة الخليج العربي للنفط

د.حافظ الصديق إسماعيل منصور

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة طبرق

Hafez.mansour@tu.edu.ly

فاطمة سعد عبد الوكيل

طالبة ماجستير، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية للدراسات العليا، طبرق

tomasaad29@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/05/21 ؛ تاريخ القبول: 2026/07/26 ؛ تاريخ النشر: 2026/09/01

الكلمات المفتاحية:

المستخلص

الارتجال التنظيمي، إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، الاضطراب البيئي، قطاع النفط.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الارتجال التنظيمي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط، في ظل بيئة تشغيلية تتسم بدرجة عالية من الاضطراب وعدم اليقين. كما سعت الدراسة إلى تفسير الكيفية التي يتكامل بها التخطيط الرسمي مع الممارسات الارتجالية أثناء الأزمات، وتطوير نموذج تفسيري يوضح هذا التكامل. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة الواحدة المتضمنة، مستندة إلى النظرية المجذرة، حيث جمعت البيانات من خلال سبع مقابلات شبه مهيكلة وثلاث زيارات ميدانية خلال الفترة من أغسطس 2025 إلى يناير 2026، وتم تحليلها باستخدام الترميز المفتوح والمحوري وصولاً إلى الفئة الجوهرية. أظهرت النتائج أن إدارة الأزمات تُمارس كعملية ديناميكية تمر بثلاث مراحل مترابطة: الاستعداد المسبق، والاستجابة التفاعلية المدعومة بالارتجال المنظم، والتعلم والتطوير المؤسسي. كما بينت أن الارتجال التنظيمي لا يعمل بديلاً عن التخطيط، بل يتدخل عند حدوده لسد الفجوة بين الخطة والواقع. وتبين أن الارتجال يتخذ أنماطاً متعددة (تفاعلي، مفض، مقيد، ومؤسسي) تبعاً لطبيعة الأزمة ودرجة المخاطرة وهيكل السلطة، وأن الممارسات الارتجالية الناجحة يمكن أن تتحول إلى قدرات تنظيمية مؤسسية من خلال التقييم والتوثيق. تخلص الدراسة إلى أن فاعلية إدارة الأزمات تنبع من التكامل بين التخطيط والارتجال، وليس من الاعتماد على أي منهما منفرداً، بما يعزز المرونة التنظيمية واستمرارية العمليات في البيئات عالية المخاطر.

The Role of Organizational Improvisation in Enhancing Crisis Management Effectiveness in Turbulent Environments: A Case Study of the Arabian Gulf Oil Company

Fatimah Abdulwakil

Master's Student, School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy, Tobruk

Hafez Mansour

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Political Science, Tobruk University

Received :21/05/2026

Accepted: 26/07/2026

Published: 01/09/2026

Abstract

This study aimed to examine the role of organizational improvisation in enhancing the effectiveness of crisis management within the Arabian Gulf Oil Company, operating in a highly turbulent and uncertain environment. It sought to explain how formal planning integrates with improvisational practices during crises and to develop an explanatory model illustrating this integration. The study adopted an embedded single-case study design grounded in grounded theory. Data were collected through seven semi-structured interviews and three field visits conducted between August 2025 and January 2026. The data were analyzed using open and axial coding to identify the core category. The findings revealed that crisis management is practiced as a dynamic process consisting of three interconnected stages: pre-crisis preparedness, reactive response supported by structured improvisation, and post-crisis organizational learning and development. The results also indicated that organizational improvisation does not replace formal planning but operates at its boundaries to bridge the gap between plans and real-time conditions. Furthermore, improvisation takes multiple forms—reactive, delegated, constrained, and institutional—depending on the nature of the crisis, level of risk, and authority structure. Successful improvisational practices can evolve into institutionalized capabilities through evaluation and formalization. The study concludes that crisis management effectiveness stems from the integration of planning and improvisation rather than reliance on either alone, thereby enhancing organizational resilience and operational continuity in high-risk environments.

Keywords

Organizational improvisation, crisis management, organizational resilience, environmental turbulence, oil sector.



© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4).

مقدمة:

أصبحت الأزمات في البيئات التنظيمية المعاصرة أكثر تعقيداً وأقل قابلية للتنبؤ، خاصة في القطاعات التي تتسم بارتفاع المخاطر وحساسية العمليات، مثل قطاع النفط والغاز. ففي هذه القطاعات، لا تقتصر التحديات على الأعطال التشغيلية أو الطوارئ الفنية، بل تمتد لتشمل التغيرات السياسية والأمنية والاقتصادية التي قد تؤثر بصورة مباشرة في استمرارية العمليات وقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة (Pündrich et al., 2021; الطويل، 2023). ونتيجة لذلك، لم يعد التعامل مع الأزمات أمراً استثنائياً أو هامشياً، بل أصبح جزءاً محورياً من كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والتكيف.

في ضوء ذلك، برز الارتجال التنظيمي بوصفه أحد المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، لارتباطه بقدرة المنظمة على التصرف الفوري والمرن عندما تواجه مواقف لا تكفي الخطط المسبقة وحدها للتعامل معها (Zenk et al., 2023). ويُفهم الارتجال التنظيمي على أنه عملية يقترب فيها التفكير من الفعل، بحيث تُبنى الاستجابة في لحظة الحدث اعتماداً على الخبرة المتراكمة، والمعرفة المهنية، وسرعة التقدير، والقدرة على إعادة توظيف الموارد المتاحة (Moorman & Miner, 1998; Vera & Crossan, 2004; Weick, 1998). ومن هذا المنظور، لا يمثل الارتجال نقیضاً للتنظيم أو التخطيط، بل يعكس شكلاً من أشكال المرونة المنضبطة التي تسمح للمنظمة بمواجهة الواقع المتغير دون فقدان قدرتها على التحكم.

وتشير الأدبيات إلى أن قيمة الارتجال تتضح بصورة أكبر في ظروف الأزمات، حيث تتسم هذه المواقف بالمفاجأة وضيق الوقت وتعقد المعلومات، وهي ظروف تجعل الاعتماد على الإجراءات الروتينية وحدها غير كافٍ في كثير من الأحيان (ALtarawneh, 2024; Crossan et al., 2005). كما أن فعالية الارتجال لا ترتبط فقط بسرعة الاستجابة، بل بمدى استناد هذه الاستجابة إلى ذاكرة تنظيمية وخبرة سابقة وبنية مرنة تسمح بالفعل السريع دون الانفلات من الضوابط الأساسية (Barrett, 1998; Kamoche & Cunha, 2001; Moorman & Miner, 1998). ولهذا، أصبح الارتجال يُنظر إليه تدريجياً كقدرة تنظيمية لها دور مهم في دعم التعلم، وتعزيز المرونة، وتطوير الاستجابة في البيئات المضطربة.

وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في قطاع النفط، حيث تعمل المنظمات ضمن أنظمة تشغيلية معقدة، وتتداخل فيها متطلبات السلامة، والاستمرارية، والانضباط الإجرائي، مع الحاجة إلى الاستجابة الفورية للمتغيرات والأحداث غير المتوقعة (الطويل، 2003). وفي مثل هذه البيئات، لا يكون التحدي في وجود الخطط فقط، بل في قدرة المنظمة على تفعيلها وتكييفها والتعامل مع حدودها العملية عندما تواجه ظروفاً لا

تسير وفق السيناريوهات المتوقعة (Frykmer et al., 2018). ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين إدارة الأزمات والارتجال التنظيمي تمثل مدخلاً مهماً لفهم كيفية محافظة المنظمات عالية المخاطر على توازنها بين الانضباط والمرونة.

وفي الحالة الليبية، تزداد أهمية هذا الموضوع بالنظر إلى طبيعة البيئة التشغيلية التي تعمل فيها الشركات النفطية، حيث تتداخل الاضطرابات السياسية والأمنية مع التعقيدات الفنية والإدارية، بما يجعل القدرة على الاستجابة والتكيف عاملاً حاسماً في استمرارية العمل (Ghanem, 2023). وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتحليل دور الارتجال التنظيمي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات داخل شركة الخليج العربي للنفط، والكشف عن الكيفية التي يتفاعل بها مع التخطيط الرسمي في بيئة تتسم بارتفاع المخاطر وعدم اليقين.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي بمفهوم الارتجال التنظيمي ودوره في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف، إلا أن هذا الاهتمام لم يُترجم إلى فهم كافٍ لكيفية عمله في نطاق إدارة الأزمات، خاصة في البيئات التشغيلية المعقدة وعالية المخاطر. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين الارتجال والأداء التنظيمي أو الابتكار، في حين ظل توظيفه كآلية عملية داخل إدارة الأزمات أقل تناولاً من حيث التفسير العميق للآليات والسياقات التي يظهر فيها (ALtarawneh, 2024; Cantelmi et al., 2022).

وعلى المستوى النظري، لا تزال العلاقة بين التخطيط والارتجال تعاني من قدر من الغموض، إذ تميل بعض الأدبيات إلى طرحها كنهجين بديلين، دون تقديم إطار تفسيري واضح لكيفية تفاعلها داخل الممارسة التنظيمية الفعلية، خاصة في المواقف التي تتسم بعدم اليقين وتعطل السيناريوهات المتوقعة (Crossan et al., 2005; Moorman & Miner, 1998; Park & Seo, 2024). كما أن كثيراً من الدراسات لم تميز بشكل كافٍ بين أنماط الارتجال المختلفة، أو الشروط التي تحدد مدى فعاليته، أو كيفية تحوله من سلوك فردي إلى قدرة تنظيمية مؤسسية.

إضافة إلى ذلك، تتركز معظم الأدبيات في قطاعات خدمية أو تعليمية، مع ندرة ملحوظة في الدراسات التطبيقية داخل القطاعات عالية الحساسية مثل النفط والغاز، خاصة في البيئات الدول النامية التي تتسم بضعف الاستقرار المؤسسي وارتفاع مستوى المخاطر (Hodgkinson et al., 2025; Tariq et al., 2026).

وفي النطاق الليبي، تتفاقم هذه الفجوة، حيث تعمل الشركات النفطية في بيئة تتسم بتداخل الأزمات السياسية والأمنية والتشغيلية، مما يجعل إدارة الأزمات ممارسة مستمرة وليست استجابة عرضية، ويستدعي فهماً أعمق لكيفية توظيف الارتجال التنظيمي ضمن هذه الظروف (Ghanem, 2023).

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في نقص العمق التفسيري لكيفية عمل الارتجال التنظيمي كآلية مكملة للتخطيط الرسمي في إدارة الأزمات داخل المنظمات النفطية العاملة في البيئات المضطربة، وطبيعة أنماطه، والعوامل التي تحفزه أو تقيده، وآليات تحويله إلى قدرة تنظيمية مستدامة.

ثانياً: أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: كيف ولماذا يسهم الارتجال التنظيمي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط في ظل بيئة مضطربة؟
الأسئلة الفرعية:

1. ما الآليات المتبعة في إدارة الأزمات داخل شركة الخليج العربي للنفط؟
2. كيف يتكامل الارتجال التنظيمي مع التخطيط الرسمي أثناء الأزمات، وما طبيعة هذا التكامل؟
3. ما أنماط الارتجال التنظيمي التي تظهر في الممارسات الفعلية داخل الشركة عند مواجهة الأزمات؟
4. كيف ولماذا يظهر الارتجال التنظيمي في مواقف الأزمات المختلفة، وما العوامل التي تحفزه أو تقيده؟
5. كيف يتم تحويل الممارسات الارتجالية الفردية إلى قدرات تنظيمية مؤسسية تسهم في تطوير إدارة الأزمات؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. وصف وتحليل آليات إدارة الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط.
2. تفسير الدور الذي يؤديه الارتجال التنظيمي كآلية تعمل على سد الفجوات الناتجة عن قصور الخطط الرسمية أثناء الأزمات.
3. تصنيف أنماط الارتجال التنظيمي التي تظهر في مواقف الأزمات المختلفة داخل الشركة.
4. تقديم نموذج تفسيري يوضح كيفية تحول الممارسات الارتجالية الفردية الآنية إلى قدرة تنظيمية.

أهمية الدراسة

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من معالجتها فجوة نظرية في أدبيات الارتجال التنظيمي، والتي ركزت غالباً على البيئات المستقرة والقطاعات الخدمية، مع محدودية الدراسات في البيئات عالية المخاطر مثل قطاع

النفط في الدول النامية (Hodgkinson et al., 2025; Tariq et al., 2026). كما أن الأدبيات تناولت العلاقة بين التخطيط والارتجال إما بوصفها علاقة تعارض أو كاستجابة ظرفية، دون تفسير دقيق لكيفية تكاملهما أثناء الأزمات (Crossan et al., 2005; Moorman & Miner, 1998). وفي هذا الإطار، تسهم الدراسة في تطوير طرح نظري تكاملي يوضح أن الارتجال يعمل عند حدود التخطيط لسد الفجوة بين الخطة والواقع، مستنداً إلى تصور الارتجال كعملية واعية قائمة على المعرفة والخبرة (Vera & Crossan, 2004; Weick, 1998)، كما تقدم إطاراً (الشكل 3 و 4) يربط بين مراحل الاستعداد والاستجابة والتعلم، إلى جانب تصنيف متعدد لأنماط الارتجال التنظيمي، بما يعزز الفهم الموقفي والتطبيقي للظاهرة.

أما على المستوى التطبيقي، فتقدم الدراسة إسهاماً مهماً للمنظمات العاملة في البيئات المضطربة، من خلال تأكيد أن فاعلية إدارة الأزمات تنبع من التكامل بين التخطيط والارتجال، وهو ما يتسق مع الأدبيات التي تؤكد دور الارتجال في تعزيز المرونة والاستجابة السريعة للأزمات (ALtarawneh, 2024; Frykmer et al., 2018). كما توفر نتائجها إطاراً عملياً لتصميم نظم إدارة أزمات أكثر مرونة، عبر تعزيز التفويض الموقفي، وبناء القدرات الارتجالية من خلال التدريب والمحاكاة، وتوظيف الذاكرة التنظيمية في تحويل الخبرات إلى إجراءات رسمية (Moorman & Miner, 1998; Rabiei et al., 2024). كذلك تبرز أهمية ضبط الارتجال ضمن حدود تنظيمية، خاصة في القطاعات الحساسة، بما يتوافق مع الطرح الذي يحذر من مخاطر الارتجال غير المنضبط في البيئات عالية المخاطر (Macpherson et al., 2022)، ويعزز في الوقت ذاته استمرارية العمليات والتكيف في ظل عدم اليقين.

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسيرها:

1. الحدود الزمنية: اقتصرَت الدراسة على فترة زمنية محددة امتدت من أغسطس 2025 إلى يناير 2026، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية وإجراء المقابلات. وعليه، فإن النتائج تعكس الممارسات التنظيمية في هذه المرحلة الزمنية، والتي قد تتغير مستقبلاً تبعاً للتطورات السياسية أو الأمنية أو الإدارية في بيئة العمل.
2. الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة على عينة قصدية مكونة من سبعة مشاركين من إدارات مختلفة داخل شركة الخليج العربي للنفط، ممن يمتلكون خبرات عملية في التعامل مع الأزمات. ورغم تنوع

تخصصاتهم، إلا أن هذا العدد قد لا يمثل جميع وجهات النظر داخل المنظمة، كما أن النتائج تعكس تصورات وخبرات المشاركين أنفسهم.

3. الحدود المكانية والتنظيمية: اقتصر نطاق الدراسة على شركة الخليج العربي للنفط في ليبيا، بوصفها حالة دراسية واحدة تعمل في قطاع النفط. وعليه، فإن خصوصية الظروف التنظيمية والبيئية للشركة قد تحد من إمكانية تعميم النتائج على منظمات أخرى، خاصة تلك العاملة في قطاعات مختلفة أو في بيئات أكثر استقراراً.

الإطار النظري

يُعد الارتجال التنظيمي مفهوماً يتجاوز العفوية أو السلوك العشوائي، إذ يُعرّف كعملية واعية يُدمج فيها التخطيط والتنفيذ بصورة متزامنة لتقديم حلول فعالة في الظروف غير المتوقعة (Miner et al., 2001; Pina e Cunha et al., 1999). وقد استلهم المفهوم من موسيقى الجاز والمسرح الارتجالي، حيث يقوم الارتجال الفعّال على «الإعداد للارتجال» لا على العفوية البحتة (Barrett, 1998; Vera & Crossan, 2004). ويرتكز على المعرفة المتعمقة، والمهارات الفردية، والثقة والتواصل داخل الفريق، بما يمكن المنظمات من التكيف وتحويل القيود إلى حلول مبتكرة تعزز قدرتها على الاستمرار في البيئات المعقدة (Barrett, 1998; Vera & Crossan, 2004; Weick, 1998). من منظور تحليلي، تتباين تعريفات الارتجال بين التركيز على التقارب الزمني بين التفكير والفعل، حيث يُعرّف الارتجال بوصفه تزامناً سريعاً بين القرار والتنفيذ (Moorman & Miner, 1998)، وبين التأكيد على التقارب الجوهرى الذي يدمج العملية بالنتيجة في وحدة يصعب فصلها (Miner et al., 2001). وعليه، فإن فعالية الارتجال—خصوصاً في إدارة الأزمات—لا تُقاس بسرعة الاستجابة فحسب، بل بمدى اندماج عملية اتخاذ القرار مع نتائجها لخلق حلول آنية قابلة للتكيف مع طبيعة الأزمة وحدثها.

تُميز الأدبيات بين الارتجال ومفاهيم مشابهة كالإبداع والابتكار والتكيف؛ فالإبداع قد يسبقه تخطيط طويل، بينما يقوم الارتجال على التنفيذ الفوري (Ciuchta et al., 2021; Crossan & Sorrenti, 2003). كما يختلف عن التكيف الروتيني المخطط لمواجهة تغيرات متوقعة، أما الارتجال فيمثل استجابة مباشرة لأحداث غير متوقعة (Moorman & Miner, 1998; Weick, 1998). ويتطلب الارتجال «عقلية ارتجالية» تعيد توزيع الموارد تحت ضغط الوقت (Weick, 1998; Zenk et al., 2023)، ما يجعله قدرة استراتيجية حيوية لتمكين المنظمات من النجاح في البيئات المعقدة وغير المستقرة (Crossan & Sorrenti, 2003; Roux-Dufort & Vidaillet, 2003).

كما تتعامل الأدبيات إلى الارتجال بوصفه قدرة تنظيمية وعملية ديناميكية تتجسد في ممارسات فردية وجماعية (Moorman & Miner, 1998; Vera & Crossan, 2004). وترتكز أبعاده الجوهرية على العفوية والإبداع؛ إذ تعبّر العفوية عن سرعة الاستجابة دون تخطيط مسبق، بينما يضمن الإبداع أن يكون الفعل جديد وملائم لمواجهة المواقف المعقدة (Crossan et al., 2005; Vera & Crossan, 2004). كما يُفهم الارتجال كعملية "بناء حلول" عبر إعادة توظيف الموارد المتاحة فيما يُعرف بالبريكولاج (Bricolage)، أي خلق قيمة من موارد محدودة أو متفرقة (Park & Seo, 2024; Weick, 1998). وتُميز الأدبيات بين نوعين رئيسيين: الارتجال التكميلي الذي يسد ثغرات الخطط القائمة، وارتجال إعادة التصميم الذي يعيد تشكيل النماذج والعمليات جذرياً أثناء التنفيذ (Baker et al., 2003; Ciuchta et al., 2021).

تركز الأدبيات على دور الهياكل الصغرى (Minimal Structure) كإطار يوجه العملية الارتجالية، حيث يوازن بين الانضباط والإبداع، على غرار اللحن في موسيقى الجاز الذي يتيح التجريب الفردي (Barrett, 1998; Kamoche & Cunha, 2001). كما يشمل الارتجال مفهوم الإدراك المتأخر أو التفسير بعد الأزمة (Retrospective Sensemaking)، حيث يدرك الفاعلون منطقية أفعالهم بعد تنفيذها، مما ما يساعد في تحسين قراراتهم المستقبلية والتكيف مع بيانات غير مستقرة (Weick, 1998; Zenk et al., 2023). وتُبرز الدراسات أيضاً أهمية الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) في تعزيز فعالية الارتجال، إذ توفر المعرفة والخبرات السابقة قاعدة لبناء حلول آنية ومرنة (Moorman & Miner, 1998; Rabiei et al., 2024).

يشير البعض إلى أن الهوية المهنية القوية (Strong Professional Identity) قد تحدّ من ممارسة الارتجال، حيث يلتزم الأفراد بالأدوار التقليدية بدلاً من الانخراط في سلوكيات ابتكارية خلال الأزمات (Roux-Dufort & Vidaillet, 2003). كما يؤدي "عدم التفاعل بين المجموعات" إلى فشل الارتجال الجماعي نتيجة غياب لغة مشتركة وتضارب الاستجابات (Roux-Dufort & Vidaillet, 2003). في بيئات عالية الموثوقية مثل محطات الطاقة النووية، شركات النفط، مراقبة الحركة الجوية، والطيران التجاري، قد يلجأ الموظفون إلى الارتجال الخفي (Hidden Improvisation) لتجاوز القيود البيروقراطية أو تفادي العقاب (Macpherson et al., 2022). ويُعد الارتجال في هذه الصناعات أداة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي تتجاوز قدرة الأنظمة الرسمية على الاستجابة (Zenk et al., 2023).

تتعدد أبعاد الارتجال لتشكّل نظام يجمع بين القدرات الذهنية للفرد والجاهزية الهيكلية للمنظمة من منظورين أساسيين: سلوكي واستراتيجي. على المستوى السلوكي، يشمل الارتجال الحدس، بناء الحلول الفورية، التكيف،

الابتكار، التعلم السريع، والمخاطرة، حيث يُعتبر الحدس وبناء الحل عناصر جوهرية للاستجابة السريعة تحت ضغط الوقت وقلة الموارد (الجبوري وآخرون، 2020؛ سعيد، 2021؛ سليمان، 2022؛ كيلان، 2024). أما المستوى الاستراتيجي فيشمل اليقظة والرشاقة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد المتاحة، والذاكرة التنظيمية، حيث تعد الرشاقة الاستراتيجية الأهم لتحقيق السيادة الاستراتيجية، بينما يظل الحدس وتوظيف الموارد مهمين للريادة التنظيمية والنجاح في البيئات المضطربة (الباشقالي وسلطان، 2021؛ العبادي وآخرون، 2020؛ العلي ويونس، 2023).

تشير الأدبيات إلى أن الارتجال وإدارة الأزمات مرتبطان تكاملياً، حيث يمثل الارتجال المكون الرئيسي للإدارة الفعالة أثناء الطوارئ، من خلال تمكين المنظمات من التكيف السريع واتخاذ قرارات مبتكرة تحت الضغط (Frykmer et al., 2018). فالأزمات بطبيعتها تتسم بالمفاجأة والإلحاح، وهما الشرطان الأساسيان لظهور الفعل المرتجل (Crossan et al., 2005; Pina e Cunha et al., 1999). ويبدأ دور الارتجال من كشف إشارات التحذير وصولاً إلى التعلم بعد الأزمة، حيث يوفر المرونة التي تفتقر إليها الخطط الجامدة، بينما تمنح الاستعدادية القاعدة المعرفية لفعالية الارتجال (ALtarawneh, 2024; Ley et al., 2012).

توضح الدراسات أن الارتجال يظهر عند انهيار عملية التفسير وتصبح الإجراءات الروتينية غير كافية لمواجهة الصدمات أو الاضطراب البيئي الحاد (Roux-Dufort & Vidaillet, 2003). ويحذر الباحثون من المخاطرة في الأزمات، حيث قد يؤدي ضعف التنسيق بين الفرق المختلفة إلى تضارب الأولويات وتصعيد الأزمة، كما يبرز الارتجال الخفي في المنظمات عالية المخاطر، حيث يخرق الفاعلون البروتوكولات لإنقاذ الأرواح ثم يلجؤون للتغطية لتجنب المساءلة (Macpherson et al., 2022). بصفة عامة، يُعد الارتجال التنظيمي أداة لإدارة الفوضى وتقليل آثار الاضطرابات عبر إعادة توظيف الموارد والعمليات بشكل لحظي ومبتكر (ALtarawneh, 2024; Zenk et al., 2023).

الدراسات الميدانية السابقة

تركزت معظم الدراسات على الارتجال في القطاعات الخدمية والتعليمية، حيث كانت المصارف والخدمات المالية الأكثر بحثاً ربما لحساسية القطاع وسرعة تغيراته (الياسري وحسين، 2016؛ سعيد، 2021؛ التوني، 2024؛ Rabiei et al., 2024). كما حظي التعليم العالي باهتمام كبير عبر قيادات جامعات تبوك والزقازيق والموصل والكوفة (البلوي، 2022؛ علوان، 2024؛ الصميدعي والسمان، 2021)، وبرز قطاع الاتصالات في الارتجال التكنولوجي خاصة بشركات "آسياسيل"، "زين"، و"اتصالات الجزائر" (غانم وليث، 2023؛ السعدون والملا، 2022؛ جوادي، 2022). كما امتدت الدراسات للقطاعات الأمنية، الصحية،

السياحية، والشركات الناشئة (الجبوري وآخرون، 2020؛ شاكر ومحمد، 2022؛ العبادي وآخرون، 2020؛ Rui & Ma, 2022) مع توجه حديث نحو سلاسل التوريد بعد كوفيد-19 (Munir et al., 2022). بشكل عام، تؤكد الأدبيات العلاقة الإيجابية بين الارتجال والأداء التنظيمي والريادي، حيث يعزز الارتجال الريادة والتميز الاستراتيجي والميزة التنافسية للمنظمات (الجبوري وآخرون، 2020؛ الباشقالي وسلطان، 2021؛ Rabiei et al., 2024).

إشارات الدراسات أن الارتجال يمثل أداة مهمة في إدارة الأزمات قبلها وأثناءها وبعدها، لما له من دور في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف (شاكر ومحمد، 2022؛ الصميدعي والسمان، 2021). كما أبرزت دور الذاكرة التنظيمية والقدرات الرقمية في دعم الارتجال وتقليل قصر النظر الاستراتيجي (أبو زيد، 2022). وعلى مستوى القيادة، تبين أن القيادة الإبداعية والرقمية والموقفية تعزز سلوك الارتجال وتحوله إلى قرار عقلاني منضبط (العنزي، 2024؛ الدماطي، 2023؛ الطائي، 2024)، رغم ما قد تفرضه الهياكل البيروقراطية الجامدة من معوقات للتكيف (الياسري وحسين، 2016).

في قطاع النفط تشير دراسات قليلة إلى أن الارتجال التنظيمي يمثل قدرة حيوية لدعم الأداء والاستدامة والجاهزية للطوارئ. فقد أظهر Radhi and Ghabash (2023) أن منح الموظفين مساحة لتطوير قدراتهم يعزز الارتجال في الظروف الطارئة ويقوي الأداء الريادي، بينما بين Cantelmi et al (2022) أن نجاح مرونة أنظمة إدارة الطوارئ في منصات النفط والغاز خلال جائحة كوفيد-19 كان عبر الارتجال، وأكدت Nori et al (2023) أن الارتجال الاستراتيجي يعزز الاستدامة التنظيمية لشركات النفط والغاز. عموماً، يظهر توافق على أن الارتجال ليس مجرد استجابة موقفية، بل آلية تعزز قدرة شركات النفط على التكيف والحفاظ على استمرارية الأداء في بيئات عالية المخاطر.

تظهر فجوة بحثية في قلت الدراسات الميدانية حول الارتجال التنظيمي في شركات النفط، خاصة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث تركز الأدبيات غالباً على القطاعات الخدمية وتغفل البيئات عالية المخاطر مثل النفط والغاز (Hodgkinson et al., 2025; Tariq et al., 2026). كما تقل الدراسات التي تربط بين الارتجال وإدارة الأزمات في هذه الشركات (ALtarawneh, 2024; Ciuchta et al., 2021). وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة عبر تقديم إطار تحليلي يوضح دور الارتجال في تعزيز الاستجابة للأزمات في بيئة نفطية غير مستقرة سياسياً واقتصادياً.

منهجية الدراسة

المنهج البحثي

اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة لملاءمته في فهم الظواهر المعاصرة في إطارها الواقعي، حيث يصعب فصلها عن عوامل البيئة المحيطة (Yin, 2014). ويتجلى ذلك في الحالة الليبية، التي يصعب فيها فهم تفاعل الارتجال التنظيمي مع إدارة الأزمات بمعزل عن بيئة العمل المعقدة. ويُعد اختيار تصميم الحالة الواحدة—شركة الخليج العربي للنفط—مقصوداً، فهي تمثل حالة حرجية (Critical) لاكتشاف تفاعل الارتجال مع إدارة الأزمات، وحالة كاشفة (Revelatory) لتوفر بيانات نادرة في قطاع النفط الليبي (Yin, 2014). ويتلاءم هذا المنهج أيضاً مع طبيعة أسئلة البحث التي تركز على “كيف” و“لماذا”، ما يتيح تحليلاً معمقاً للعلاقات السببية، ويعزز بناء فهم نظري مستند إلى المعطيات الميدانية، مع القدرة على إظهار آليات سببية واضحة تعمق الفهم النظري المتجذر في الممارسة العملية (Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007).

اعتمدت الدراسة تصميم الحالة الواحدة المتضمنة (Embedded Single-Case Design) لتعزيز العمق التحليلي، حيث تم تحليل الشركة عبر وحدات فرعية مثل لجنة الطوارئ، والإدارة الفنية، والأمن الصناعي، والعمليات النفطية، وإدارة السلامة والصحة والبيئة. يتيح هذا التنوع فحص ظهور الارتجال في بيانات تشغيلية مختلفة، من الاستجابة الفورية إلى إعادة ترتيب الموارد أو تعديل الإجراءات، مع إمكانية اختبار الاتساق النظري داخلياً عبر التكرار الحرفي (Literal Replication) لتعزيز الصدق الداخلي وربط النظرية بالممارسة (Yin, 2014).

جمع البيانات

تشير أدبيات دراسة الحالة إلى أهمية تحديد الحالة زمنياً ومكانياً وجمع بيانات غنية ومتنوعة لفهم التفاعلات بين الظروف المحيطة والوحدات الفرعية (Mills et al., 2010). جُمعت البيانات من أغسطس 2025 إلى يناير 2026، من مشاركين في إدارات مختلفة، لتعكس تعدد وجهات النظر. استخدمت الدراسة المقابلات شبه المهيكلية (15–20 دقيقة لكل مقابلة) لفهم التعامل مع المواقف الطارئة، واتخاذ القرار تحت الضغط، والتنسيق بين الإدارات، وممارسات الارتجال وإدارة الأزمات وفق المنظور البنائي (Creswell, 2012). كما أجريت ثلاث زيارات ميدانية خلال أربعة أشهر لملاحظة التفاعلات التنظيمية وربط الروايات بالممارسة الفعلية، ما يعزز مصداقية البحث النوعي ويؤكد أهمية التواجد في البيئة الطبيعية للحالة (Creswell, 2012; Mills et al., 2010).

تحليل البيانات

تم تفريغ المقابلات السبع بالكامل في مستندات Word، وهو إجراء أساسي في الدراسات النوعية لأنه يتيح تحليل النصوص الأصلية بدقة (Creswell, 2012). واعتمدت الدراسة منهج النظرية المجردة لبناء نظرية منبثقة من البيانات بدلاً من اختبار نظرية مسبقة (Corbin & Strauss, 2015). بدأ التحليل بـ الترميز المفتوح لتفكيك المقابلات إلى وحدات معنوية (مثل فجوة بين الخطة والواقع، ضغط الوقت، ابتكار لحظي) وتجميعها ضمن فئات فرعية (الاستجابة الطارئة، الاستقلالية الميدانية، تكامل التخطيط والارتجال). ثم انتقل إلى الترميز المحوري لربط الشروط بالأفعال والنتائج، وتحديد الفئات المحورية. أخيراً، في مرحلة التكامل النظري، جرى مراجعة المذكرات التحليلية والمخططات المفاهيمية لتحديد الفئة الجوهرية، مما يوضح تطور إدارة الأزمات والارتجال من استجابة موقفية إلى قدرة مؤسسية تشمل الاستعداد، الاستجابة، والتعلم التنظيمي. كما أظهر التحليل مفاهيم مثل الارتجال التفاعلي والمفوض والمؤسسي، وصولاً إلى الفئة الجوهرية: الارتجال التنظيمي كآلية ديناميكية لإدارة الأزمات عبر التفاعل بين التخطيط والاستجابة الفورية.

نتائج الدراسة

نبذة عن دراسة الحالة

تُعد شركة الخليج العربي للنفط (AGOCO) كياناً استراتيجياً داخل قطاع النفط الليبي منذ تأسيسها عام 1979، ما يمنحها خبرة تراكمية تزيد على أربعة عقود، ويجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة ممارسات الارتجال التنظيمي أثناء الأزمات، فالشركة تعرضت للعديد من الأزمات الأمنية والتشغيلية منذ عام 2011، مما أتاح فرصة لفحص كيفية تكامل الارتجال مع التخطيط الرسمي في ظروف غير مستقرة ومعقدة. يبلغ الإنتاج اليومي للشركة 378,000–455,000 برميل، أي حوالي ربع إنتاج ليبيا، ما يضاعف أهمية أي قرار ميداني ويخلق توازناً دائماً بين الالتزام بالمعايير والمرونة التشغيلية. ويشير عدد الموظفين (أكثر من 6,200، 99% وطنيون) إلى تراكم خبرة محلية وشبكات تنسيق غير رسمية مهمة للارتجال السريع. كما يعكس تنوع الحقول والمنشآت تعقيداً تشغيلياً، حيث تشمل الشركة جميع مراحل سلسلة القيمة من الاستكشاف إلى التصدير، مما يتطلب تنسيقاً دقيقاً واتخاذ قرارات ميدانية فورية عند الحاجة.

الجدول 1: الملخص الوصفي لدراسة الحالة

العنصر	البيان
الاسم	شركة الخليج العربي للنفط (AGOCO)
المقر	بنغازي – ليبيا

العنصر	البيان
التأسيس	1979
الملكية	حكومية (تابعة للمؤسسة الوطنية للنفط)
النشاط	استكشاف، إنتاج، تكرير، نقل وتصدير النفط والغاز
الإنتاج	378,000~ برميل يومياً (يصل إلى ~455,000)
الموارد البشرية	أكثر من 6,200 عامل (99% وطنية)
أبرز الحقول	سرير، مسلة، نافورة
منشآت رئيسية	مصفاة طبرق وسرير، وميناء الحريقة للتصدير

المشاركين في المقابلات

من الجدول 2: يمتلك معظم المشاركين خبرة طويلة تتراوح بين 9 و35 سنة، مما يوحي بأن الارتجال التنظيمي لديهم مبنياً على تراكم معرفي وتجارب عملية، وليس ممارسات عشوائية. ففي الإدارات الحساسة مثل الإدارة الفنية (27-35 سنة)، الأمن الصناعي (30 سنة)، ولجنة الطوارئ (21 سنة)، ربما تعكس الخبرة العالية ارتجالاً مستنداً إلى معايير ومخزون معرفي سابق، بينما في إدارة العمليات النفطية (9-14 سنة) ربما يميل الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة إلى الالتزام بالتعليمات الرسمية أكثر، ما يفسر اختلاف أنماط الارتجال بين الإدارات (كما تظهر النتائج).

الجدول 2: المشاركون حسب القسم والخبرة

عدد المقابلات	القسم / الإدارة	سنوات الخبرة
1	لجنة الطوارئ	21
2	الإدارة الفنية	35-27
1	الأمن الصناعي	30
2	إدارة العمليات النفطية	14-9
1	السلامة والصحة والبيئة	13

آليات التعامل مع الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط

تكشف نتائج تحليل المقابلات (الجدول 3) أن إدارة الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط تُمارس كعملية ديناميكية متكاملة، لا كاستجابة عشوائية، وتتم بثلاث مراحل مترابطة: الاستعداد المسبق، الاستجابة التفاعلية، والتعلم والتطوير. وتُظهر البيانات تداخل هذه المراحل ضمن دورة تنظيمية مستمرة تهدف إلى ضمان استمرارية العمليات في بيئة عالية المخاطر.

أولاً: مرحلة الاستعداد المسبق

تعكس مقتطفات المشاركين أن الشركة تعتمد بصورة أساسية على التخطيط الاستباقي كركيزة أولى لإدارة الأزمات. وجود خطط تشغيلية واضحة، وخطط بديلة، وتصنيف للأزمات، وقنوات اتصال رسمية، كلها تشير إلى أن الاستعداد ليس إجراءً شكلياً بل ممارسة مؤسسية متجذرة. أحد المشاركين عبّر بوضوح عن هذا التوجه بقوله:

"لدينا خطة واضحة لمعظم الأحداث."

وأضاف آخر:

"عادة توجد خطة بديلة جاهزة لكل حدث تشغيلي."

يشير تكرار الحديث عن الخطط البديلة إلى وعي تنظيمي بطبيعة البيئة النفطية غير المستقرة، وضرورة الاستعداد المسبق عبر سيناريوهات محتملة. كما يكشف (الجدول 3) عن وجود خطط طوارئ تشير إلى توزيع مؤسسي للمسؤوليات بدلاً من مركزية كاملة لإدارة الأزمة. فالجاهزية لا تقتصر على وثائق مكتوبة، بل تشمل بنية معلوماتية وقنوات اتصال منظمة، بما يعكس مرحلة "تحكم مؤسسي" تُدار فيها الأزمات الروتينية ضمن أطر محددة دون قرارات استثنائية.

ثانياً: مرحلة الاستجابة التفاعلية

رغم قوة التخطيط، تُظهر البيانات إدراكاً صريحاً بأن الخطط ليست مثالية. فالواقع، خصوصاً في ظل ظروف سياسية وأمنية متقلبة، قد يفرض سيناريوهات تتجاوز التوقعات. أحد المشاركين قال بوضوح:

"لا توجد خطط ناجحة 100% لذا نحتاج للارتجال."

وأضاف آخر:

"إذا فشلت الخطة يتم الابتكار."

هنا يظهر ما يمكن وصفه بالارتجال المنظم، أي الارتجال الذي لا يلغي النظام، بل يتحرك داخله أو عند حدوده. فالاستجابة لا تبدأ مباشرة بالابتكار، بل غالباً ما تمر بتسلسل منطقي: أحد المشاركين إشارة بوضوح:

"الحلول الوقتية أولاً ثم الخطة الأساسية."

يعكس هذا التسلسل عقلانية تنظيمية، حيث يُثبت الوضع أولاً قبل العودة إلى المسار المؤسسي. ويُظهر مثال نقص الكهرباء وكيفية معالجته بإنشاء محطات بديلة تحول الارتجال من حل مؤقت إلى ابتكار تقني مؤسسي، كما تكشف تجربة الدفاع عن الشركة أثناء الثورة عن قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مهمة عند تعطل التسلسل الهرمي.

"في الثورة تم الدفاع عن الشركة دون اتصال بالإدارة."

هذا السلوك لا يعكس فوضى، بل يدل على ثقة مهنية وتفويض ضمني مبني على الخبرة. وبالتالي فإن مرحلة الاستجابة التفاعلية تتسم بالمرونة المنضبطة، حيث يتم تعديل المسارات سريعاً دون انهيار الإطار التنظيمي.

ثالثاً: مرحلة التعلم والتطوير

ما يميز النموذج الظاهر في البيانات هو أن الأزمة لا تُغلق بانتهاء الحدث، بل تُتبع بمرحلة تقييم ومراجعة. فالمشاركون أشاروا إلى تقييم الحلول الارتجالية وتحليل نجاحها أو فشلها. كما ورد في أحد التصريحات:

"يتم تقييم الحل الارتجالي بعد نجاحه أو فشله."

وفي حالات النجاح، لا تبقى الممارسة في مستوى الخبرة الفردية، بل تتحول إلى إجراء رسمي:

"بعض القرارات الارتجالية تتحول لإجراءات رسمية."

يعكس هذا التحول من معرفة ضمنية إلى معرفة مؤسسية يعكس بعداً تعليمياً واضحاً. كما أن التركيز على التدريب، والمحاكاة، وتحديد الحد الأدنى من العمليات الحيوية يعكس سعي الشركة لتعزيز قدرتها المستقبلية على التكيف وضمان الاستمرارية في مختلف الظروف.

أحد المشاركين أشار إلى أهمية المحاكاة بقوله:

"يتم تدريب الفرق على الارتجال المنظم عبر المحاكاة."

وهذا يعكس انتقالاً من رد الفعل إلى بناء القدرة الاستباقية.

الجدول 3: آليات التعامل مع الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط

مقتطفات المشاركين / المقابلات	الترميز المفتوح	الفئات الفرعية	الفئات المحورية	الفئة الجوهرية
• لدينا خطة واضحة لمعظم الأحداث. • عادة توجد خطة بديلة جاهزة لكل حدث تشغيلي. • في الأزمات الروتينية نتبع الخطط البديلة. • في قسم الأمن توجد خطة طوارئ واضحة. • يتم التعامل مع الأعطال الفنية الكبيرة بخطط مسبقة. • المعلومات الأمنية تصل عبر قنوات محددة. • يتبع خطة بديلة إن أمكن.	• وجود خطط تشغيلية واضحة • خطط بديلة للأحداث المتوقعة • تصنيف الأزمات (روتينية/غير روتينية) • خطط طوارئ قطاعية (الأمن، الفنية) • قنوات اتصال رسمية للمعلومات الحساسة • الاعتماد على البدائل الجاهزة	• التخطيط الاستباقي • يتضمن خططاً أساسية وبديلة. • يغطي سيناريوهات متوقعة. • يبنى على خبرات سابقة وتقييم مخاطر. • الجاهزية التشغيلية • توفر إجراءات موحدة للطوارئ. • تعتمد على بنية تحتية معلوماتية. • تنتج استجابة سريعة للحالات الروتينية.	• الاستعداد المسبق (مرحلة ما قبل الأزمة)	• إدارة الأزمات المتكاملة (عملية ديناميكية تشمل الاستعداد والاستجابة والتعلم)
• في المواقف المعقدة نبتكر إجراءات لحظية. • إذا فشلت الخطة يتم الابتكار. • الحلول الوقتية أولاً ثم الخطة الأساسية. • القرارات الفورية تتخذ في الأمور الفنية العادية. • في الثورة تم الدفاع عن الشركة دون اتصال بالإدارة. • لا توجد خطط ناجحة 100% لذا نحتاج للارتجال. • مثال: انخفاض الإنتاج بسبب نقص الكهرباء تم حله بإنشاء محطات.	• الارتجال في المواقف غير المخطط لها • تسلسل الحلول (وقتية ثم أساسية) • سلطة اتخاذ قرارات فورية في النطاق المسموح • تجاوز الهرمية عند انقطاع الاتصال • إدراك محدودية الخطط (نسبية النجاح) • ابتكار حلول تقنية بديلة (محطات كهرباء)	• الارتجال المنظم • يحدث عند فشل الخطط أو غيابها. • يعتمد على خبرات العاملين وإبداعهم. • قد يكون استجابة لضغط الوقت والتعقيد. • المرونة التنظيمية • القدرة على تعديل المسارات سريعاً. • تفويض الصلاحيات لمواجهة الظروف. • تبني حلول غير تقليدية مؤقتة.	• الاستجابة التفاعلية (مرحلة أثناء الأزمة)	
• يتم تقييم الحل الارتجالي بعد نجاحه أو فشله. • يتم تقدير التصرف ثم تطويره لاحقاً. • بعض القرارات الارتجالية تتحول لإجراءات رسمية. • يشجع على إعطاء الصلاحيات وصنع قادة. • يشجع على الابتكار والمكافأة. • يجب عمل دورات تدريبية في إدارة الأزمات. • يتم تدريب الفرق على الارتجال المنظم عبر المحاكاة. • يجب تحديد الحد الأدنى من العمليات التي تستمر في جميع الظروف.	• تقييم الأداء بعد الأزمة (نجاح/فشل) • توثيق الممارسات الناجحة وتحويلها لإجراءات • تحفيز الابتكار وتمكين القيادات • التوصية بتدريب متخصص في إدارة الأزمات • محاكاة سيناريوهات لتدريب على الارتجال • تحديد العمليات الحيوية (الحد الأدنى للتشغيل)	• التقييم والتوثيق • مراجعة الحلول الارتجالية بعد الأزمة. • استخلاص الدروس المستفادة. • تحويل المعرفة الضمنية إلى إجراءات رسمية. • التطوير المؤسسي • تعزيز ثقافة الابتكار والمكافأة. • بناء قدرات العاملين عبر التدريب والمحاكاة. • وضع سياسات لاستمرارية العمليات الأساسية.	• التعلم والتطوير (مرحلة ما بعد الأزمة)	

الارتجال التنظيمي كآلية لدعم إدارة الأزمات

تكشف نتائج الجدول (4) أن الارتجال التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط لا يُمارس بديلاً عن خطط إدارة الأزمات، بل كآلية تكاملية عند حدود الخطة الرسمية. ويظهر التحليل أن الارتجال يتخذ أشكالاً متعددة: تفاعلي، مفوض، مقيد، ومؤسسي، بما يعكس درجة من النضج التنظيمي في التعامل مع عدم اليقين.

أولاً: الارتجال التفاعلي (الاستجابة عند فجوة الخطة)

تُظهر البيانات أن الارتجال يظهر عندما تنشأ فجوة بين الخطة والواقع. فوجود خطة واضحة لا يمنع الحاجة أحياناً إلى مبادرة فورية بسبب ضيق الوقت أو تعقيد الموقف.

كما أشار أحد المشاركين:

"بعض المواقف تحتاج ارتجال رغم وجود خطط واضحة."

وأضاف آخر:

"الحلول الوقتية أولاً ثم الرجوع للخطة المتفق عليها."

تكشف هذه العبارات أن الارتجال لا يُمارس بمعزل عن التخطيط، بل يظهر عند قصور الخطة أو عند مواجهة ظروف طارئة. فالمؤسسة قد تنحرف مؤقتاً عن الخطة ثم تعود إليها بعد استقرار الوضع. ويعكس ذلك تكاملاً بين التخطيط والارتجال بوصفه آلية لاستيعاب الضغوط وتصحيح المسار ضمن الإطار الرسمي. ويمكن وصف هذا النمط بأنه ارتجال اضطراري تفرضه طبيعة الأزمة وضغوط الوقت.

ثانياً: الارتجال المفوض أو اللامركزي (القرار الميداني تحت الضغط)

يكشف الجزء الثاني من الجدول (4) أن بعض أشكال الارتجال ترتبط بتفويض عملي للسلطة، خاصة في المستويات الميدانية.

أحد المشاركين أشار إلى أن: "بعض القرارات الفورية يتخذها المشرفون ميدانياً." وفي موقف أكثر حساسية، ورد: "الدفاع عن الشركة أثناء الثورة دون تعليمات رسمية." تعكس هذه الممارسات نوعاً من اللامركزية الموقفية، حيث يتم تجاوز القنوات الرسمية عند بطئها أو تعطلها. ومع ذلك، لا يعني ذلك غياب النظام، بل يعكس ثقة تنظيمية ضمنية في خبرة المشرفين. لذا فالارتجال هنا ليس سلوكاً فردياً معزولاً، بل ممارسة مدعومة تنظيمياً ضمن حدود غير مكتوبة في الظروف الاستثنائية.

ثالثاً: الارتجال المقيد أو المنضبط (الحدود التنظيمية للمرونة)

رغم الاعتراف بأهمية الارتجال، تكشف البيانات بوضوح أن الشركة تضع له حدوداً واضحة. فقد أشار المشاركون إلى أن:

"الحلول الرسمية هي الأساس، والارتجال مؤقت."

كما ذكر أن:

"نسبة الخطط أعلى من الارتجال (30/70، 20/80)."

يعكس هذا التوصيف أن التخطيط يحتل الموقع المركزي، بينما يمثل الارتجال هامشاً تكميلياً. كما أن محدودية الارتجال في الأمن الصناعي ترتبط بحساسية متطلبات السلامة. ويظهر الارتجال بدرجة أكبر في الإدارات الفنية مقارنة بالإدارية لطبيعة العمل التشغيلي السريع، ما يشير إلى ممارسة مرونة تنظيمية محكومة ضمن حدود الخطط الرسمية.

رابعاً: الارتجال المؤسسي (تحويل المبادرة إلى قدرة تنظيمية)

المرحلة الأكثر وضوحاً في الجدول (4) تتمثل في انتقال الارتجال من مستوى فردي إلى مستوى مؤسسي. فالبيانات تشير إلى وجود مناخ يشجع الابتكار ويمكّن الموظفين، بل ويكافئ المبادرات الناجحة. كما ورد في المقابلات: "يتم تقدير ومكافأة المبادرات الناجحة."

وأيضاً: "بعض القرارات الارتجالية تتحول إلى سياسات."

يعكس هذا التحول من حل لحظي إلى إجراء رسمي يعكس تعلماً تنظيمياً واضحاً، حيث تتحول الخبرة إلى معرفة مؤسسية. يصبح الارتجال أداة لتعزيز القدرة التنظيمية المستقبلية، مع دعم الإدارة والخبرة المهنية كعوامل رئيسية. وتشير النتائج إلى أن الشركة ترى في الارتجال فرصة تطويرية عند ضبطه وتوثيقه، لا مجرد استجابة لحظية.

ثانياً: الافتراضات النظرية (Propositions) لنتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة (الجدول رقم 4) إلى مجموعة من الافتراضات النظرية المترابطة، كما يلي:

1. الارتجال التنظيمي يظهر كلما اتسعت الفجوة بين الخطأ والواقع وارتفعت مستويات عدم اليقين والتعقيد وضغط الوقت.
2. الارتجال لا يستبدل التخطيط، بل يعمل عند حدوده ويُعاد دمجها ضمن الإطار المؤسسي.
3. تباين أنماط الارتجال (تفاعلي، مفوض، مقيد، مؤسسي) وفق درجة المخاطرة وبنية السلطة وطبيعة المجال التشغيلي.
4. الارتجال المفوض يظهر في البيئات عالية الاضطراب عند تعطل الاتصال أو التسلسل الهرمي، حيث تنتقل السلطة مؤقتاً للمستويات الميدانية.
5. الارتجال ينخفض في المجالات الحساسة عالية المخاطر بفعل القيود التنظيمية.
6. الممارسات الارتجالية الناجحة قد تتحول إلى قدرات مؤسسية عند تقييمها وتوثيقها.
7. المرونة التنظيمية تنبثق من التكامل بين الاستعداد المنظم والارتجال المقيد والتعلم المؤسسي، لا من أي منها منفرداً.

الجدول 4: الارتجال التنظيمي كآلية لدعم إدارة الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط

مقتطفات المشاركين / المقابلات	الترميز المفتوح	الفئات الفرعية	الفئات المحورية	الفئة الجوهرية
بعض المواقف تحتاج ارتجال رغم وجود خطط واضحة. – الحلول الوقتية أولاً ثم الرجوع للخطة المتفق عليها. – ضيق الوقت يفرض الارتجال. – أحياناً يتطلب الموقف مبادرة فورية. – في الأزمات المعقدة تضطر للإبتكار اللحظي.	فجوة بين الخطأ والواقع، حلول وقتية، الرجوع للتخطيط، ضيق الوقت، مبادرة فورية، إبتكار لحظي، استجابة تحت الضغط، تعقيد الأزمة	1- خصائص: استجابة طارئة، تكامل ارتجالي- تخطيطي، مبادرة مستقلة، الإبتكار الطارئ	الارتجال التفاعلي و/أو الاضطرابي	الارتجال التنظيمي
بعض القرارات الفورية يتخذها المشرفون ميدانياً. – الدفاع عن الشركة أثناء الثورة دون تعليمات رسمية.	قرارات فورية، تصرف دون تعليمات، تجاوز التسلسل الرسمي، تفويض غير رسمي للسلطة	خصائص: استقلالية القرار، تجاوز الفئات الرسمية، تفويض ضمنى	الارتجال المفوض و/أو اللامركزي	
الارتجال في الإدارات الفنية أكثر من الإدارية. – الحلول الرسمية هي الأساس، والارتجال مؤقت. – الاعتماد غالباً على الخطط البديلة المعدة مسبقاً. – لا يوجد ارتجال كبير في الأمن الصناعي. – يجب أن يكون الارتجال لتطوير الخطأ وليس بديلاً عنها. – نسبة الخطأ أعلى من الارتجال (20/80، 30/70). – معظم الأمور مدروسة مسبقاً.	الخطط هي الأساس، الارتجال كإضافة، محدودية الارتجال في الإدارات الإدارية ومنفعة في الأمن الصناعي، انتشار الممارسات الارتجالية في الإدارة الفنية، ارتجال مؤقت، خطط بديلة، دراسة مسبقة	خصائص: تبعية للتخطيط الرسمي، حدود التطبيق (فني/إداري)، أولوية للخطط، منع الارتجال في المناطق الحرجة	الارتجال المقيد و/أو المنضبط	
يشجع الموظفون على الإبتكار ومنحهم مساحة كافية. – يتم تقدير ومكافأة المبادرات الناجحة. – توثيق الحلول الارتجالية. – تطوير الحلول الارتجالية لتصبح إجراءات رسمية. – بعض القرارات الارتجالية تتحول إلى سياسات. – الدعم الإداري والخبرة عاملان أساسيان.	تمكين الموظفين، تشجيع الإبتكار، تحويل الارتجال لإجراءات، دعم إداري، توثيق الخبرات، تحويل الخبرة إلى سياسة	خصائص: تحول من فردي إلى مؤسسي، مناخ تمكيني لدعم الارتجال والإبتكار والتعلم، توثيق المعرفة الارتجالية	الارتجال المؤسسي: بناء القدرة الارتجالية التنظيمية	

نتائج النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تكشف نتائج الدراسة أن فاعلية إدارة الأزمات في شركة الخليج العربي للنفط لا تتأسس على التخطيط الرسمي وحده، ولا على الارتجال بوصفه بديلاً مضاداً للتخطيط، بل على علاقة تكاملية بينهما، تتجسد عبر ثلاث حلقات مترابطة: الاستعداد المسبق، والاستجابة التفاعلية، ثم التعلم والتطوير المؤسسي. وهذه النتيجة تحمل دلالة نظرية مهمة لأنها تنقل النقاش من الفهم الثنائي التقليدي الذي يضع التخطيط والارتجال في علاقة تناقض أو تبادل، للوصول إلى فهم أوسع يرى أن التخطيط يهيئ البنية المرجعية، بينما يتدخل الارتجال لسد الفجوة بين ما هو متوقع وما يفرضه الواقع الفعلي للأزمة. وبهذا المعنى، تتسجم النتائج مع التصورات المبكرة التي عرّفت الارتجال التنظيمي بوصفه تقارباً زمنياً وعملياً بين التفكير والفعل في ظل ضيق الوقت وعدم القدرة على انتظار المسارات الإجرائية المعتادة (Miner et al., 2001; Moorman & Miner, 1999; Pina e Cunha et al., 1999)، كما تتسق مع الطرح الذي يؤكد أن الارتجال ليس سلوكاً عشوائياً، بل تصرف واعٍ مستند إلى معرفة سابقة وخبرة ومهارات تراكمية تسمح بإنتاج استجابة مناسبة تحت الضغط (Barrett, 1998; Vera & Crossan, 2004; Weick, 1998).

وتؤكد النتائج، على مستوى آليات التعامل مع الأزمات، أن الشركة تمارس إدارة الأزمات بوصفها عملية مستمرة وليست حدثاً موقفياً معزولاً. فمرحلة الاستعداد المسبق التي كشفت عنها البيانات، بما تتضمنه من خطط تشغيلية وخطط بديلة وتصنيف للأزمات وقنوات اتصال رسمية، تتسجم مع الأدبيات التي تؤكد أن فعالية الاستجابة أثناء الأزمة ترتبط بدرجة الجاهزية السابقة لها، وأن الاستعدادية لا تلغي الحاجة إلى الارتجال بل تشكل شرطاً لفاعليته، لأنها توفر له قاعدة معرفية وهيكلية يرجع إليها المعنيون بالأمر عند انهيار السيناريو المتوقع (ALTarawneh, 2024; Ley et al., 2012). ومن هذه الزاوية، تبدو النتائج متفقة كذلك مع فكرة "الهيكل الصغرى" التي طرحها Kamoche and Cunha (2001)، ومثلها Barrett (1998)، حيث نجاح المنظمات في الارتجال لأنها تتخلى عن النظام، بل لأنها تبني حداً أدنى من البنية يضبط الحركة ويمنح مساحة للتصرف المرن دون الوقوع في الفوضى. فوجود الخطط البديلة في الشركة لا يعني الاكتفاء بالإجراءات الجامدة، وإنما يعني تأسيس أرضية تنظيمية تسمح بتعديل المسار عند الضرورة.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن مرحلة الاستجابة التفاعلية تمثل اللحظة التي يظهر فيها الارتجال بوصفه استجابة للفجوة بين الخطة والواقع. وهذه النتيجة تتوافق بصورة مباشرة مع الأدبيات التي تربط الارتجال بظروف المفاجأة والإلحاح والتعقيد، وتعدّها الشروط الأساسية لظهور الفعل المرتجل (Crossan et al., 1999; Pina e Cunha et al., 2005). فالبيانات أظهرت أن العاملين لا ينتقلون إلى الارتجال لأنهم يفتقرون إلى التخطيط، بل لأن بعض الأزمات المعقدة تتجاوز قدرة الخطة على التنبؤ والاستيعاب الكامل.

وهنا تتضح صلة النتائج بما ذهب إليه Roux-Dufort and Vidaillet (2003) من أن الارتجال يظهر عندما تتعطل قدرة المنظمة على تفسير الموقف عبر الممارسات الروتينية المعتادة، فيصبح الفعل السريع ضرورة لاستعادة النظام تحت التهديد. كما تتسجم النتائج مع Frykmer et al (2018) الذين أكدوا أن الارتجال الجماعي في إدارة الأزمات ليس خروجاً على الإدارة، بل أحد مكوناتها المركزية عندما تواجه الفرق وقائع متغيرة لا تكفي لها النماذج المعدة سلفاً.

غير أن الدراسة الحالية تضيف هنا بعداً أكثر دقة؛ إذ أظهرت أن الاستجابة التفاعلية داخل الشركة ليست ارتجالاً مطلقاً، بل "ارتجال منظم" أو "مقيد". وهذه نقطة نظرية مهمة لأنها تتجاوز الاستخدام المبهم لمفهوم الارتجال في بعض الدراسات العربية التي تعاملت معه كمرادف عام للمرونة أو السرعة أو الإبداع الإداري (الياسري وحسين، 2016؛ سعيد، 2021؛ العبادي وآخرون، 2020؛ كيلان، 2024). فالنتائج الحالية تبين أن الارتجال داخل البيئة النفطية لا يعمل إلا داخل حدود مرسومة مسبقاً بفعل متطلبات السلامة، وتسلسل السلطة، وحساسية القرارات التشغيلية. ومن ثم، فالارتجال هنا ليس عكس الانضباط، بل يُعد نوعاً من المرونة المنضبطة، وهو ما يقارب ما ذكرته الأدبيات الأجنبية حول الصناعات عالية المخاطر التي تسمح بمساحات تكيف محدودة ومحسوبة، لأن الانفلات الكامل قد يؤدي إلى مضاعفة الأزمة بدلاً من احتوائها (Macpherson et al., 2022; Zenk et al., 2023).

بناءً على ما سبق، تتجلى إحدى أهم نتائج الدراسة في التمييز بين أنماط متعددة للارتجال التنظيمي: الارتجال التفاعلي، والمفوض، والمقيد، والمؤسسي. وهذه النتيجة تمثل إضافة تحليلية مهمة مقارنة بالأدبيات التي غالباً ما اكتفت بالتمييز بين الارتجال بوصفه استجابة فورية وبين البريكولاج أو إعادة توظيف الموارد، أو بين الارتجال التكميلي والارتجال الذي يعيد التصميم بصورة أعمق (Baker et al., 2003; Ciuchta, 2021; Park & Seo, 2024). فالدراسة الحالية تُظهر أن الارتجال لا يتخذ شكلاً واحداً، وإنما يتغير بحسب طبيعة الأزمة، ودرجة المخاطر، وموقع المسؤول داخل الهيكل التنظيمي، ونوع الوظيفة أو الإدارة. وهذا التعدد يثري الفهم النظري للارتجال من خلال ربطه بالبيئة المؤسسية الفعلية، بدلاً من معالجته كمفهوم مجرد عابر للقطاعات.

ويتضح من النتائج أن الارتجال التفاعلي يظهر عند اتساع الفجوة بين الخطة والواقع. وهو ما يتسق مع تعريفات الارتجال التي تركز على ضغط الوقت وتزامن التفكير والفعل، لكنه يضيف بعداً مهماً هو أن العودة إلى الخطة الأصلية تظل حاضرة بوصفها مرجعية بعد استقرار الموقف أو الحدث. وهذا يذكر بما طرحه Weick (1998) و Zenk et al (2023) حول الارتجال كعقلية تنظيمية لا تلغي الإطار، بل تعيد تشكيله مؤقتاً، ثم تستعيده بصورة أكثر تكيفاً. كما ينسجم مع Crossan and Sorrenti (2003) في تمييزهم

بين الارتجال وبين الإبداع المخطط؛ فالمسألة هنا ليست إنتاج فكرة جديدة فقط، بل إنتاج استجابة فوري قابل للتطبيق في زمن الأزمة.

أما الارتجال المفوض أو اللامركزي، الذي ظهر في اتخاذ قرارات ميدانية دون الرجوع المباشر إلى التسلسل الرسمي، فيشير إلى أن اللامركزية الموقفية تمثل آلية حاسمة في البيئات المضطربة. وهذه النتيجة تتوافق مع ما شارة إليه Vera and Crossan (2004) في ربط فعالية الارتجال بدرجة الثقة المهنية والقدرة على منح المستويات التنفيذية صلاحية التحرك السريع عندما تتعطل قنوات الاتصال أو تصبح غير كافية. وهي أيضاً تتوافق مع بعض الدراسات العربية التي ربطت الارتجال بتمكين العاملين والقيادة الإبداعية والرقمية والموقفية (العنزي، 2024؛ الدماطي، 2023؛ الطائي، 2024)، لكن في هذه الدراسة لا يتعلق التفويض بتحسين الأداء الإداري العام، بل بحماية استمرارية العمليات في بيئة نفطية وسياسية وأمنية مضطربة. ومن ثم فإن القيمة النظرية لهذه النتيجة تكمن في توضيح أن التفويض في الأزمات ليس فقط إجراءً إدارياً، بل شرطاً وظيفياً لتمكين الارتجال المنتج.

وفي الوقت نفسه، كشفت النتائج عن الارتجال المقيد أو المنضبط بوصفه النمط الغالب في بيئة الشركة، خاصة مع التأكيد على أن الحلول الرسمية هي الأساس وأن الارتجال مؤقت وتكميلي. وهذه النتيجة بالغة الأهمية لأنها تمنع الانزلاق إلى التركيز على الارتجال بشكل مبالغ فيه. فقد حذرت الأدبيات من أن الارتجال قد يفقد فعاليته أو يتحول إلى مخاطرة مضاعفة إذا غابت الحدود التنظيمية أو حدث ضعف في التنسيق بين المجموعات (Roux-Dufort & Vidaillet, 2003). كما أن Macpherson et al (2022) أشاروا إلى أن بعض أشكال الارتجال في البيئات الحساسة تكون خفية لتجنب العقاب أو مخالفة البروتوكولات، بينما تُظهر هذه الدراسة أن الشركة المدروسة لا تنفي الحاجة إلى الارتجال، لكنها تعيد ضبطه داخل حدود المسموح وغير المسموح، خصوصاً في الأمن الصناعي والسلامة. وهذا يوسع النقاش من سؤال: "هل يوجد ارتجال أم لا؟" إلى سؤال أكثر عمقاً: "ما حدود الارتجال المقبول؟ وفي أي المجالات؟ وتحت أي نوع من الضوابط؟".

أما الارتجال المؤسسي، فهو ربما النتيجة الأكثر أهمية في الدراسة، لأنه يكشف أن المنظمة لا تكتفي بممارسة الارتجال أثناء الأزمة، بل تسعى إلى تحويله من مبادرات فردية موقفية إلى معرفة تنظيمية قابلة للتكرار والتعلم. وهنا يتوافق النتائج بقوة مع الأدبيات التي ربطت الارتجال بالتعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية (Miner et al., 2001; Moorman & Miner, 1998; Rabiei et al., 2024). فالبيانات أوضحت أن بعض الحلول الارتجالية يتم تقييمها وتوثيقها وتحويلها إلى سياسات أو إجراءات رسمية، وهذا يعني أن الارتجال لا ينتهي بانتهاء الأزمة، بل يُعاد دمجه داخل النظام المؤسسي بوصفه مورداً معرفياً جديداً. كما تتوافق هذه النتيجة مع Barrett (1998) و Weick (1998) في النظر إلى الارتجال كآلية للتعلم،

ومع Zenk et al (2023) لدوره في تشكل القدرة التنظيمية في البيئات غير المستقرة. ومن ثم، فإن مساهمة الدراسة هنا لا تقتصر على وصف الارتجال أثناء الأزمة، بل تمتد إلى تفسير كيف يتحول الارتجال من حدث إلى قدرة تنظيمية.

ومن جهة أخرى، تدعم النتائج ما ذهبت إليه الدراسات التي تناولت القطاعات عالية المخاطر، وخاصة النفط والغاز، بشأن أهمية الارتجال في دعم الاستدامة والجاهزية والمرونة. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن البيئة النفطية اللبينة بما تحمله من اضطرابات سياسية وأمنية وتشغيلية تجعل إدارة الأزمات ممارسة يومية تقريباً، وهو ما يمنح الارتجال بعداً استراتيجياً لا مجرد تشغيلي. وهذه النتيجة تتفق مع Cantelmi et al (2022) الذين أبرزوا دور المرونة والارتجال في إدارة الطوارئ على منصات النفط والغاز أثناء كوفيد-19، كما تتسق مع Nori et al (2023) في اعتبار الارتجال الاستراتيجي رافعة للاستدامة التنظيمية، ومع Radhi and Ghabash (2023) في التأكيد على أن توسيع مساحة المبادرة للعاملين يدعم الأداء الريادي في الظروف الطارئة. إلا أن الدراسة الحالية تضيف إلى هذه الأدبيات بعداً بيئياً مهماً، لأنها تكشف هذه العلاقة في بيئة دولة نامية مضطربة مؤسسياً، حيث لا تواجه المنظمة تعقيدات تشغيلية فقط، بل تتعامل أيضاً مع انقطاعات محتملة في الاتصال، واضطرابات في البيئة السياسية، وضغط مستمر على استمرارية الإنتاج. وهنا تتجلى أهمية ما أشار إليه Hodgkinson et al (2025) و Tariq et al (2026) بشأن الحاجة إلى توسيع دراسة الارتجال في بيئات الدول النامية وقيود الموارد التي تميزها.

وعلى مستوى الأدبيات العربية، تقدم النتائج دعماً عاماً لما ذهبت إليه الدراسات التي ربطت الارتجال بتحسين الأداء، والتميز التنظيمي، وإدارة الأزمات، والسيادة الاستراتيجية، والقدرة على التكيف في القطاعات الخدمية والتعليمية والاتصالات والسياحة والأمن (الجبوري وآخرون، 2020؛ الباشقالي وسلطان، 2021؛ الصميدعي والسلمان، 2021؛ السعدون والملا، 2022؛ شاكر ومحمد، 2022؛ العبادي وآخرون، 2020؛ جوادي، 2023؛ العلوان، 2024). غير أن الدراسة الحالية تختلف عنها في نقطتين رئيسيتين. الأولى أنها انتقلت من قياس العلاقة الارتباطية العامة بين الارتجال وبعض مخرجات الأداء إلى تحليل نوعي معمق لآليات تشكل الارتجال داخل الأزمة نفسها. والثانية أنها درست الارتجال في قطاع نفطي عالي الحساسية لا تسمح طبيعته بالتوسع غير المنضبط في المبادرة، وهو ما يجعل نتائجها أكثر دقة في بيان أن قيمة الارتجال لا تقاس بمدى حضوره فقط، بل بقدرته على العمل داخل توازن حساس بين المرونة والانضباط.

كما تبرز النتائج أهمية الخبرة المتراكمة والهوية المهنية، ليس بوصفهما عاملين معيقين بالضرورة، بل بوصفهما مصدرين لتقوية الارتجال حين يقترنان بالتفويض والثقة. وهنا تقدم الدراسة قراءة أكثر توازناً مقارنة بما أشار إليه Roux-Dufort and Vidaillet (2003) حيث ذكروا أن الهوية المهنية القوية قد

تحد من ممارسة الارتجال. ففي الحالة المدروسة، لم تكن الخبرة الطويلة (التي قد تلعب دور في تشكيل هوية قوية لرؤساء) سبباً للجمود، بل شكلت أساساً لقدرة العاملين في المستويات الدنيا على اتخاذ قرارات سريعة ومعقولة تحت الضغط. ويعني ذلك أن تأثير الهوية المهنية على الارتجال ليس ثابتاً، بل يتحدد وفق الثقافة التنظيمية، وطبيعة أسلوب القيادة، وآليات التعلم المستمر.. وبالمثل، نتائج الدراسة تتفق مع أدبيات الذاكرة التنظيمية، لكنها تذهب خطوة إضافية حين تُظهر أن الذاكرة لا تعمل فقط عبر استدعاء الماضي، بل عبر تحويل الحلول المستجدة نفسها إلى جزء من المخزون المؤسسي المستقبلي.

ومن الناحية النظرية، يمكن القول إن الدراسة تُسهم في إعادة صياغة فهم الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات من خلال أربع إضافات رئيسية. أولاً، تأكيد أن الارتجال ليس متغيراً مستقلاً يعمل خارج النظام، بل آلية تظهر عند قصور الخطة وتعود مخرجاتها لاحقاً إلى النظام الرسمي. ثانياً، توضيح أن أنماط الارتجال متعددة، وأن هذا التعدد محكوم بطبيعة المجال الوظيفي ودرجة المخاطرة وبنية السلطة. ثالثاً، إظهار أن التعلم بعد الأزمة ليس مرحلة منفصلة عن الارتجال، بل هو المسار الذي يحول الارتجال من استجابة وقفية إلى قدرة تنظيمية. رابعاً، تقديم دليل ميداني من بيئة نفطية ليبية يسد فجوة في الأدبيات التي طالما تركزت في قطاعات خدمية أو في بيانات أكثر استقراراً مؤسسياً.

مضامين الدراسة

أما من حيث المضامين التطبيقية، فإن النتائج تشير بأن المنظمات العاملة في البيئات المضطربة، وخاصة القطاعات عالية المخاطر، لا ينبغي أن تكتفي بإعداد خطط طوارئ تفصيلية، بل يجب أن تبني في الوقت نفسه قدرة ارتجالية منضبطة. ويتطلب ذلك تصميم هياكل تسمح بالتفويض الموقفي المدروس، وتطوير التدريب بالمحاكاة، وتشجيع توثيق المبادرات الناجحة، وتعزيز ثقافة تنظيمية لا تعاقب كل استجابة تكييفية عن الإجراء الروتيني ما دام منضبطاً بهدف إلى احتواء الأزمة. كما توحى النتائج بأن الفصل التقليدي بين الامتثال والمرونة قد يكون مضللاً، لأن المنظمة الأكثر كفاءة في الأزمات ليست بالضرورة الأكثر تشدداً إجرائياً، بل الأكثر قدرة على ضبط مساحة التكيف المشروع. وتكتسب هذه المضامين أهمية خاصة في شركات النفط والغاز حيث يمكن أن تؤدي الفجوة بين الخطة والواقع إلى خسائر تشغيلية أو أمنية كبيرة إذا لم تُسد بسرعة وبحكمة.

حدود نتائج الدراسة

وبالرغم من هذه القيمة التفسيرية، ينبغي قراءة النتائج في ضوء حدودها المنهجية. فالدراسة اعتمدت على حالة واحدة في شركة نفط ليبية ذات خصوصية سياسية وتشغيلية، وهو ما يمنحها عمقاً تفسيرياً لكنه يحد من قابلية التعميم بشكل كبير. كما أن الاعتماد على سبع مقابلات نوعية، رغم ملاءمته لمنطق دراسة الحالة والنظرية المجردة، قد لا تعكس جميع وجهات النظر الداخلية بين الإدارات أو بين المستويات الإدارية المختلفة.

كذلك فإن النتائج تعكس فترة زمنية محددة وقد تتغير مع تغير القيادة أو مستوى الاستقرار الأمني والسياسي أو التحولات التقنية في بيئة التشغيل. يضاف إلى ذلك أن اعتماد التحليل على الروايات المدركة للمشاركين قد يفتح مجالاً لتقديم صورة إيجابية مبالغ فيها عن الواقع التنظيمي، حتى مع وجود زيارات ميدانية داعمة. ولذلك فإن قوة النتائج تكمن في تفسير الآليات الارتجال أكثر من ادعاء التعميم الشامل.

البحوث المستقبلية

وفي ضوء ما سبق، تبدو البحوث المستقبلية مطالبة بالتركيز في عدة اتجاهات. من المهم إجراء دراسات مقارنة بين شركات نفطية مختلفة داخل ليبيا وخارجها لبحث أثر الاضطراب البيئي في تشكيل أنماط الارتجال. كما سيكون من المفيد تطوير دراسات مختلطة أو كمية تختبر الافتراضات النظرية التي خرجت بها الدراسة، مثل أثر الفجوة بين الخطة والواقع، أو دور التفويض، أو أثر التوثيق في تحويل الارتجال إلى قدرة مؤسسية. كذلك تبدو الحاجة مهمة لدراسة العلاقة بين الارتجال والتحول الرقمي في إدارة الأزمات، خصوصاً في ضوء ما أشارت إليه بعض الأدبيات الحديثة إلى دور القدرات الرقمية واليقظة الاستراتيجية والموارد المقيدة في تعزيز الاستجابة التكيفية (ALtarawneh, 2024; Munir et al., 2022; Tariq et al., 2026). ومن المفيد أيضاً التوسع في دراسة الأبعاد القيادية والثقافية التي تشجع الارتجال أو تكبحه، وكذلك فحص كيفية اختلاف الارتجال بين مجالات السلامة، والأمن الصناعي، والعمليات الفنية، والإدارات الإدارية في الشركات النفطية.

الخلاصة

وخلاصة القول، فإن نتائج الدراسة تؤكد أن الارتجال التنظيمي في البيئات النفطية المضطربة لا ينبغي فهمه كسلوك طارئ يقع خارج المؤسسة، بل كقدرة تنظيمية تنشأ عند اختلاف الخطة عن الواقع، وتكتسب قيمتها الحقيقية عندما تُمارس داخل حدود مهنية وتنظيمية واضحة، ثم تُترجم لاحقاً إلى تعلم مؤسسي. وبهذا المعنى، فإن الدراسة تدعم الأدبيات التي ترى الارتجال ركيزة للمرونة والاستجابة، لكنها تضيف إليها أن القيمة العليا للارتجال لا تكمن في لحظة المبادرة ذاتها، بل في قدرة المنظمة على احتوائه، وتقييمه، واستغلاله داخل بنيتها الرسمية بوصفه معرفة جديدة تعزز فاعلية إدارة الأزمات على المدى البعيد.

المراجع

- أبوزيد، ا. ن. (2022). الأثر الوسيط للذاكرة التنظيمية في العلاقة بين الارتجال التنظيمي وقصر النظر الاستراتيجي في شركات الخدمات المالية المتنوعة المدرجة في سوق عمان المالي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 20(3)، 321-338.
- الباشقالي، م. م.، وسلطان، ح. ر. (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية. *المجلة العربية للإدارة*, 41(1)، 95-126.
- البلوي، خ. ح. خ. (2022). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة تبوك. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 2(2)، 69-93.
- الجبوري، ص. ا.، الحسنوي، ا. ك.، وعلي، م. ف. (2020). الارتجال التنظيمي وتأثيره في تعزيز الأداء الريادي. *مجلة أهل البيت*, 33(33)، 708-726.
- الدماطي، ح. ا. (2023). أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي. *المجلة العربية للإدارة*, 46(2)، 1-19.
- الطائي، ع. ح. ب. (2024). أثر الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البلاغة التنظيمية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 14(1)، 250-261.
- الطويل، س. ع. م. (2023). دراسة تأثير صناعة النفط والغاز على البيئة الليبية. *مجلة الأصالة*, 2(6)، 548-563.
- التوني، ش. م. (2024). الدور التفاعلي لريادة الأعمال في تحقيق المكانة التنظيمية من خلال الارتجال الاستراتيجي. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*, 38(1)، 859-930.
- العنزي، ح. م. (2024). الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 5(2)، 749-782.
- العلوان، س. أ. (2024). تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية. *مجلة بني سويف، عدد أبريل*, 1-181.
- العبادي، ه. ف.، زوين، ع. ع.، وفنجان، ع. ز. (2020). الارتجال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. *مجلة مركز دراسات الكوفة*, 59(59)، 419-444.
- العبادي، ه. ف.، زوين، ع. ع.، وفنجان، ع. ز. (2020). الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز إدارة الأمن والسلامة السياحية. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*, 3(27)، 383-412.
- جوادي، ب. (2023). الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي. *مجلة العلوم الاجتماعية*, 17(2)، 117-130.
- غانم، ب.، وليث، ا. (2023). أثر قيمة الموظف المقترحة EVP في تعزيز الارتجال الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في شركة أسيا سيل للاتصالات. *مجلة اقتصاديات الأعمال*, 5(5)، 253-270.
- سعيد، و. ف. (2021). دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين بالبنوك المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, 51(4)، 69-112.
- شاكر، ع. ع. م.، ومحمد، ع. ر. ش. (2022). إدارة الأزمات باعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 12(1)، 68-98.
- الصميدعي، م. ع. س.، و السمان، ث. أ. س. (2021). الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة COVID-19. *مجلة تنمية الرفادين*, 40(132)، 81-109.
- السعدون، ص. خ. م.، و الملا، ح. ع. أ. (2022). الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في إدارة الأزمات التنظيمية لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي أسيا سيل وزين للاتصالات. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*, 26(2022)، 189-216.
- سليمان، ل. ع. (2022). العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية. *مجلة التجارة والتمويل*, 4(4)، 337-406.
- كيلان، س. ج. (2024). أثر الارتجال الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 49(144)، 196-207.
- الياسري، ا. م.، و حسين، ع. ع. (2016). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*, 12(50)، 54-90.
- 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>
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
- Barrett, F. J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.605>

- Cantelmi, R., Steen, R., Di Gravio, G., & Patriarca, R. (2022). Resilience in emergency management: Learning from COVID-19 in oil and gas platforms. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 76, 103026. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103026>
- 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/10.1177/0149206320966987>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2012). *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (Fourth Edition ed.). Pearson Education, Inc., .
- Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281441>
- Crossan, M. M., & Sorrenti, M. (2003). Making sense of improvisation. In *Organizational improvisation* (pp. 37-58). Routledge.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Frykmer, T., Uhr, C., & Tehler, H. (2018). On collective improvisation in crisis management – A scoping study analysis. *Safety Science*, 110, 100-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.028>
- Ghanem, S. (2023). The Oil Industry and the Libyan Economy: The Past, the Present and the Likely Future 1. In *The Economic Development of Libya* (pp. 58-72). Routledge.
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P., Leite, H., & Nascimento, T. C. (2025). Improvisation in Public Administration: An Exploration of Implementation Environments in a Developing Country. *International Journal of Public Administration*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2535004>
- Kamoche, K., & Cunha, M. P. e. (2001). Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organization Studies*, 22(5), 733-764. <https://doi.org/10.1177/0170840601225001>
- Ley, B., Pipek, V., Reuter, C., & Wiedenhofer, T. (2012). Supporting improvisation work in inter-organizational crisis management. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems,
- Macpherson, A., Breslin, D., & Akinci, C. (2022). Organizational Learning From Hidden Improvisation. *Organization Studies*, 43(6), 861-883. <https://doi.org/10.1177/01708406211035509>
- Mills, A. J., Eureppos, G., & Wiebe, E. (2010). Encyclopedia of case study research. *Instrumental Case Study*. London: SAGE.
- Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337. <https://doi.org/10.2307/2667089>
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255634>
- Munir, M., Jajja, M. S. S., & Chatha, K. A. (2022). Capabilities for enhancing supply chain resilience and responsiveness in the COVID-19 pandemic: exploring the role of improvisation, anticipation, and data analytics capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(10), 1576-1604. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2021-0677>
- Nori, R. M., Abdulla, D. F., & Qadir, B. M. (2023). The Impacts of Strategic Improvisation in enhancing organizational sustainability: An analytical study of the opinions of administrative leaders in a sample of oil and gas producing companies in the Kurdistan Region of Iraq. *Sulaimani Journal for Humanities*, 24(4), (629 - 656). <https://doi.org/10.17656/jzsb.11455>
- Park, J.-H., & Seo, R. (2024). A contingent value of bricolage strategy on SMEs' organizational resilience: lessons from the COVID-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 263. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02771-6>
- Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J., & Kamoche, K. (1999). Organizational Improvisation: What, When, How and Why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-2370.00017>
- Pündrich, A. P., Aguilar Delgado, N., & Barin-Cruz, L. (2021). The use of corporate social responsibility in the recovery phase of crisis management: A case study in the Brazilian company Petrobras. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129741. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129741>
- Rabiei, M., Harandi, A. O., & Vahabzadeh, S. (2024). The effects of strategic improvisation on competitive advantage with organizational memory. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(59), 275-296. <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.383493.1787>

- Radhi, M. H., & Ghabash, F. R. (2023). The Synergistic Relationship Between Strategic Physiognomy And Organizational Improvisation And Their Role In Achieving Entrepreneurial Performance Karbala Refinery Project Authorit. *Russian Law Journal*, 11(12), 486-501.
- Roux-Dufort, C., & Vidaillet, B. (2003). The Difficulties of Improvising in a Crisis Situation - A Case Study. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), 86-115. <https://doi.org/10.1080/00208825.2003.11043675>
- 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. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3012035>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion With Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Tariq, A., Dabić, M., Sumbal, M. S., Zaidi, S. N., & Shujahat, M. (2026). Enhancing digital innovation in developing countries: Organizational improvisation and resource constraints in digital entrepreneurial firms. *Journal of Small Business Management*, 64(1), 225-252. <https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2475056>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations. *Organization Studies*, 25(5), 727-749. <https://doi.org/10.1177/0170840604042412>
- Weick, K. E. (1998). Introductory Essay—Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.543>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zenk, L., Wetzel, R., & Peschl, M. F. (2023). Improvisation as a design for organizational emergence. In *The Routledge Companion to Improvisation in Organizations* (pp. 301-318). Routledge.