

مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة

علمية فصلية محكمة تُعنى بالدراسات الإنسانية

تصدرها كلية الشيخ الطوسي الجامعة
النجف الأشرف - العراق

رمضان المبارك / ١٤٤٥ هـ - آذار ٢٠٢٤ م

السنة الثامنة
العدد (٢١)

الرقم الدولي
٩٣.٨ - ٢٣٠.٤



الرقم الدولي
٢٣٠٤ - ٩٣٠٨



مجلة كلية الشيوخ الطوسي الجامعة

عِلْمِيَّةٌ فَضْلِيَّةٌ مُحْكَمَةٌ تُعْنِي بِالدِّرَاسَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ

تصدرها كلية الشيوخ الطوسي الجامعة - النجف الأشرف / العراق

مجازة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
ومعتمدة لأغراض الترقية العلمية

السنة الثامنة / العدد (٢١)

(رمضان المبارك ١٤٤٥هـ، آذار ٢٠٢٤م)

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٢١٣٥) لسنة ٢٠١٥م



كلية الشيوخ الطوسي الجامعة / مكتب السيد العميد

م/ مجلة كلية الشيوخ الطوسي الجامعة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أشارة الى كتابكم المرقم م ج ص/ ٦٢٦ في ٥ / ٥ / ٢٠١٩ بشأن اعتماد مجلتهم التي تصدر عن كليتكم واعتمادها لأغراض الترقيات العلمية وتسجيلها ضمن موقع المجلات العلمية الاكاديمية العراقية ، حصلت موافقة السيد وكيل الوزارة لشؤون البحث العلمي بتاريخ ٢٨ / ٩ / ٢٠١٩ على اعتماد المجلة المذكورة في الترقيات العلمية والنشاطات العلمية المختلفة الاخرى وتسجيل المجلة في موقع المجلات الاكاديمية العلمية العراقية .
للتفضل بالاطلاع وابلاغ مخول المجلة لمراجعة دالرتنا لتزويده باسم المستخدم وكلمة المرور ليتمكن له تسجيل المجلة ضمن موقع المجلات العلمية العراقية وفهرسة اعدادها ... مع التقدير .

أ.د. غسان حميد عبدالمجيد

المدير العام لدائرة البحث والتطوير

٢٠١٩/١٠/ ٢٢

نسخة منه الى :

- مكتب السيد وكيل الوزارة لشؤون البحث العلمي / اشارة الى موافقة سيادته المذكورة أعلاه والمثبتة على اصل مذكرتنا المرقم ب ت م / ٤ / ٦٦٩٢ في ٢٣ / ٩ / ٢٠١٩ / للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير .
- قسم المشاريع الريادية / شعبة المشاريع الالكترونية / للتفضل بالعلم واتخاذ مايلزم ... مع التقدير
- قسم الشؤون العلمية / شعبة التأليف والنشر والمجلات / مع الاوليات .
- الصادرة .

مهند : أنس
٢١ / تشرين الاول



بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جهاز الاشراف والتقويم العلمي
قسم التعليم الاهلي

رقم الكتاب : ج ٥ / ٦٤٨٢
التاريخ ٢٠١٢/١١/١٤

كلية الشيخ الطوسي الجامعة

م/ محضر مجلس الكلية بجلسته الثانية للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣
المنعقدة بتاريخ ٢٠١٢/٩/٢٩

تحية طيبة...

الحاقا بكتابنا المرقم ج ٥/٦١٠٠ في ٢٠١٢/١١/٥ ، بشأن الفقرة (١/١٠) ولا: الشؤون العلمية) من
محضر مجلس الكلية بجلسته الثانية للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ ، نود اعلامكم الى انه بالامكان اعتماد
مجلة الكلية لاغراض الترقية العلمية وفق الية اعتماد المجلات الصادرة عن الكليات الاهلية والجمعيات
العلمية لاغراض الترقية العلمية والتي يمكن الاطلاع عليها على موقع دائرة البحث والتطوير
(www.rddiraq.com)

للتفضل بالاطلاع واتخاذ مايلزم...مع التقدير.



٣٥
١٧٤٦

المحاسب القانوني

حيدر محمد درويش

ع/رئيس جهاز الاشراف والتقويم العلمي

٢٠١٢/١١/١٤



نسخة منه الى //

- ✓ مكتب رئيس الجهاز/للتفضل بالاطلاع...مع التقدير.
- ✓ دائرة البحث والتطوير / مذكرتك ب ت ١٠٥٤٣/٤ في ٢٠١٢/١١/٨...مع التقدير .
- ✓ جهاز الاشراف والتقويم العلمي/قسم التعليم الاهلي/شعبة المحاضرات/ مع الاوليات.
- ✓ الصادرة .



رئيس التحرير

أ.د. قاسم كاظم الأسدي

مدير التحرير

أ.م.د. جاسم حسن القره غولي

هيئة التحرير

١.أ.د. جميل حليل نعمة معله / كلية الآداب _ جامعة الكوفة
٢.أ.د. صالح القریشي / كلية الفقه - جامعة الكوفة
٣.أ.د. أميرة الجوفي / كلية التربية بنات _ جامعة الكوفة
٤.أ.د. عمر عيسى / كلية العلوم الإسلامية _ الجامعة العراقية
٥.أ.د. عبد الله عبد المطلب / كلية العلوم الإسلامية - الجامعة العراقية
٦.أ.د. أزهار علي ياسين / كلية الآداب _ جامعة البصرة
٧.أ.د. مسلم مالك الاسدي / كلية العلوم الإسلامية _ جامعة كربلاء
٨.أ.د. ناهدة جليل عبد الحسن الغالبي / كلية العلوم الإسلامية _ جامعة كربلاء
٩.أ.د. ضرغام كريم كاظم الموسوي / كلية العلوم الإسلامية _ جامعة كربلاء
١٠.أ.م.د. هناء عبد الرضا رحيم الربيعي / كلية العلوم الإسلامية - جامعة البصرة
١١.أ.م.د. حيدر السهلاني / كلية الفقه - جامعة الكوفة
١٢.أ.م.د. مشكور حنون الطالقاني / كلية العلوم الإسلامية _ جامعة كربلاء

تدقيق اللغة الانكليزية

م.م. نور الهدى أحمد عزيز

تدقيق اللغة العربية

أ.م.د. هاشم جبار الزرقي

م.م. حسام جليل عبد الحسن

أعضاء هيئة التحرير من خارج العراق

أ.د. سعد عبد العزيز مصلوح: جامعة الكويت / الكويت.

أ.د. عبد القادر فيدوح: جامعة قطر/ قطر.

أ.د. حبيب مونسسي: جامعة الجليلي ليايس / الجزائر.

أ.د. أحمد رشـراش: جامعة طرابلس/ ليبيا.

أ.د. سـرور طالبي: رئيس مركز جيل البحث العلمي/ لبنان.

سكرتير التحرير

علي عبد الأمير جاسم

تعليمات النشر في مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة

١. أن لا يكون البحث قد نُشر أو قُبِلَ للنشر في مجلة داخل العراق أو خارجه، أو مستلاً من كتاب أو محملاً على شبكة المعلومات العالمية.
٢. أن يضيف البحث معرفة علمية جديدة في حقل تخصصه.
٣. أن يرفع البحث قواعد المنهج العلمي، ويرتب على النحو الآتي: عنوان البحث / اسم الباحث بذكر درجته العلمية، ومكان عمله / خلاصة البحث باللغتين العربية والإنجليزية لا تتجاوز أي منهما مئتي كلمة / المقدمة / متن البحث / الخاتمة والتائج والتوصيات / الهوامش نهاية البحث / ثبت بالمصادر والمراجع.
٤. يخضع البحث للتحكيم السري من الخبراء المختصين لتحديد صلاحيته للنشر، ولا يعاد إلى صاحبه سواء قُبِلَ للنشر أم لم يقبل، ولهية التحرير صلاحية نشر البحوث على وفق الترتيب الذي تراه مناسباً.
٥. تقدم البحوث مطبوعة باستخدام برنامج (Microsoft word)، بخط (Simplified Arabic) للغة العربية، وبخط (Time new roman) للغة الإنجليزية، بحجم (١٤) للبحث و(١٢) للهوامش.
٦. تنسيق الأبيات الشعرية باستعمال الجداول .
٧. تسحب الخرائط، الرسوم التوضيحية، الصور) بجهاز (اسكنر) وتحمل على قرص البحث.
٨. يقدم الباحث ثلاث نسخ من بحثه مطبوعة بالحاسوب، مع قرص مضغوط (CD).
٩. لا يعاد البحث إلى الباحث إذا ما قرر خبيران علميان عدم صلاحيته للنشر.
١٠. ترتيب البحوث في المجلة يخضع لأمر فنية.

المراسلات

توجه المراسلات الرسمية إلى مدير تحرير المجلة على العنوان الآتي:

جمهورية العراق . النجف الأشرف . كلية الشيخ الطوسي الجامعة.

موقع المجلة على الانترنت: www.altoosi.edu.iq/ar

البريد الإلكتروني: mjtoosi3@gmail.com

نقال: ٠٧٨٠٤٤٠٤٣١٩ (٠٠٩٦٤)

صندوق بريد: (٩).

تطلب المجلة من كلية الشيخ الطوسي الجامعة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

افتتاحية العدد :

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونتوكل عليه ، والصلاة والسلام على خاتم النبيين وعلى آله وأصحابه المنتجبين.

أما بعد :

يعدّ البحث العلمي في القرن الواحد والعشرين من أهم ما انماز به هذا القرن، فوصلت مراكز الأبحاث في العالم الى أكثر من سبعة عشر ألف مركز بحثي تخصصي، وأصبحت الدول المتطورة تقاس قيمتها بما تمتلك من مراكز بحثية ، وما تنتجه من أبحاث علمية تقدّم حلولاً لمشكلات المجتمع على الصعد كافة.

وإيماناً بهذا المبدأ، إنطلقت كلية الشيخ الطوسي الجامعة في النجف الأشرف في مشروع علمي أكاديمي ، تمثل بمجلة علمية محكمة ، حملت اسمها الذي يشير إلى واحد من أكابر علماء الإسلام، تيمناً بمنهجه العلمي الرصين في اكتشاف الحقائق، وسيراً على نهجه المعتدل، إيماناً منها أن العلوم لا يمكن لها النضوج والتطور، إلا إذا وجد لها قارئ متميز، ومثقف قادر على تقبّل الفكر الآخر، مهما اختلفت الاتجاهات، وافترقت المشارب ، وإلا ستبقى الأبحاث من دون نشرها حبيسة فكر منتجها فقط.

المجلة تعنى بنشر الأبحاث العلمية الرصينة في العلوم الإنسانية كافة، بعد إجازتها من الخبراء العلميين على وفق السياقات الأكاديمية المعتمدة في رصانة المجالات العلمية.

ومن الله التوفيق

مدير التحرير

الأستاذ المساعد الدكتور

جاسم حسن القره غولي



المحتويات

الدراسات القرآنية والحديث الشريف		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
١٩	أ.د. ستار جبر الأعرجي الباحث: عبد الخالق مرحب تمكين جامعة الكوفة - كلية الفقه	مقاربات ببنية في ترتيب الآيات والسور وتاريخ القرآن
٤٥	الباحث: زينب علاء محمد جواد الأعسم جامعة الكوفة - كلية الفقه علوم القرآن و الحديث الشريف أ.د. محمد محمود زوين جامعة الكوفة - كلية الفقه علوم القرآن و الحديث الشريف	فلسفة قيمة الحجاب في الرؤية الإسلامية
٨١	الباحث: سهام جواد جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية قسم علوم القرآن والتربية الاسلامية أ.م.د. عدي الحجار جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية	الأسس التفسيرية عند الراغب الأصفهاني - الأسس اللغوية أنموذجاً -
٩٧	أ.م.د. لواء حميزة كاظم العياشي جامعة الكوفة - كلية الفقه	أقوال سعيد بن جببر في تفسير الطوسي المسكوت عنها والمرجحة دراسة تحليلية

١١٥	أ.م.د. هدى علي عباس الخالدي جامعة الكوفة – كلية الادارة والاقتصاد	أسماء الإمام علي (عليه السلام) المطابقة لأسماء القرآن الكريم من القرآن
-----	--	--

الدراسات الأصولية والفقهية		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
١٤٧	الباحث: عادل عبد الرزاق محسن كلية الإمام الكاظم (ع) أ.د. مسلم كاظم الشمري	فقه الصوم في رواية الامام السجاد (عليه السلام) (دراسة في الصوم الواجب والمحرم)
١٦٩	الباحث محمد حسين علي جواد الحسني أ.د. صلاح عبد الحسين مهدي المنصوري جامعة الكوفة – كلية الفقه	تحديد العلاقة بين افراد الحكم الظاهري
١٩٧	أ.م.د. خالد يونس النعماني كلية الطوسي الجامعة قسم علوم القرآن الكريم النجف الأشرف	حَقِيقَةُ الشُّرُورِ وَمُنَاقَشَةُ إِشْكَالِيَّتِهَا وَفَقْ الرُّوْيَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ
٢٢٣	الباحث: هناء عليوي عبد جامعة الكوفة – كلية الفقه	حكم الإسراف في الشريعة الإسلامية

الدراسات اللغوية والأدبية

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٢٤١	الباحث: اسماء عبد زيد حميد جامعة الكوفة - كلية الاداب أ.م.د. ظاهر محسن جاسم جامعة الكوفة - كلية الاداب	الأخبار الأدبية وطرائق إسنادها في كتاب الاقتباس للشعالبي
٢٦٩	أ. م. د. فضيلة عبد العباس الأسدي الباحث: زهراء عقيل عبد زيد جامعة الكوفة- كلية التربية للبنات قسم اللغة العربية	استفهام في البناء خبر في المعنى في شعر محمد رضا الشيببي مثالا
٢٩٣	أ.م.د. عادل عباس النصراوي جامعة الكوفة- كلية التربية الأساسية قسم اللغة العربية الباحث: عمار علي عبد الله المديرية العامة لتربية النجف	الجهود التي تناولت نسبة كتاب العين للخليل
٣٢٩	م.د. قيس عداي شرامة طاهر	حجية ظواهر الكتاب بين الاصوليين والاعرابيين

٣٥٣	الباحثة: سارة تركي عبد الزهرة كلية الشيخ الطوسي الجامعة قسم التربية الاسلامية	تضافر القرائن عند الدكتور تَمَام حَسَّان في كتابيه (اللغة العربية معناها ومبناها، والبيان في روائع القرآن)
٣٧٥	الباحث : زهراء زكي باقر جامعة الكوفة – كلية التربية للبنات قسم اللغة العربية	الحوار الدرامي في حكايات العصر العباسي

دراسات التاريخ والسيرة

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٣٩٩	الباحث إيمان عبد الرضا يوسف الفتلاوي ثانوية المعارف للبنات	انتفاضة العراق في الاعوام (١٩٥٢ ، ١٩٥٦)

الدراسات الاقتصادية

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٤٢٣	الباحث خوله جاسم محمد جامعة كربلاء	أثر نسبة كفاية رأس المال المصرفي بتوسيط السيولة المصرفية في استقرار النظام المالي للمصارف الأهلية (استقراء وجهات نظر الكوادر المصرفية المتقدمة)

الدراسات القانونية		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٤٥٥	الباحث علي تكليف مجيد حسان السلامي جامعة الكوفة - كلية القانون أ.د. ضياء عد الله عبود الجابر الأسدي	التحقيق الجنائي في الاعتداء على البيانات الشخصية الإلكترونية

الدراسات الجغرافية		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٤٩١	الباحث أحمد نور عبد حسين السعيري مديرية تربية النجف الأشرف	دور درجات الحرارة في تحديد نوعية بعض المحاصيل الزراعية في العراق (في الجغرافية)

دراسات في التخطيط العمراني		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٥٢٩	أ.م. كفاح عباس محييد الباحث: حسين هزاع محمد جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال	الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في الاداء مديرية مجاري صلاح الدين - دراسة استطلاعية -

الدراسات الفنية

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٥٥٧	أ.م.د. لقمان وهاب حبيب المظفر جامعة الكوفة - كلية التربية الاساسية	امكانات المعارض الفنية المدرسية في انجاز اهداف التربية الفنية



الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في الاداء مديرية مجاري صلاح الدين- دراسة استطلاعية



أ.م. كفاح عباس محميد الباحث: حسين هزاع محمد
جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال



الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في الاداء

مديرية مجاري صلاح الدين - دراسة استطلاعية

Strategic improvisation and its impact on the performance of the
Salah al-Din sewage directorate - an exploratory study.

الباحث: حسين هزاع محمد

أ.م. كفاح عباس محميد

جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال

By: Hussein Hazaa Mohammed Asst. Prof Kefah Abbas Muhaimid.

husainhm002@gmail.com

kefahaljanabi@tu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالية لبيان تأثير الارتجال الاستراتيجية في الاداء بأبعاده (مراجعة التقييم، تقييم الاداء) في مديرية مجاري صلاح الدين عن طريق دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مديرية مجاري محافظة صلاح الدين ، ولأجل تحقيق الدراسة لأغراضها تم صياغة مشكلتها بعدد من التساؤلات وللإجابة عن التساؤلات التي تم اثارها في مشكلة البحث اعتمدت عدداً من الفرضيات التي حققت موضوع البحث، ولاختبار صحة هذه الفرضيات فقد تم جمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقام الباحث بتوزيع (١٥٠) استبانة بالطريقة العشوائية، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.26) وتم قياس الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق عرضها على عدد من الخبراء والمختصين ، وتوصل الباحث الى اهم الاستنتاجات المديرية لديها اهتمام واضح من قبل العاملين فيها نحو ممارسة الارتجال الاستراتيجية باعتباره مدخلاً حديثاً يعمل على توجيه الافراد والجماعات داخل المنظمة توجيهاً اداريا وعمليا في كافة الأنشطة والواجبات

التي تتطلب تنفيذها من اجل المحافظة على ثبات واستقرار وانسيابية اعمالها وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كما توصل البحث الى وجود علاقة أثر وارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجية والاداء في مديرية مجاري صلاح الدين، ومن اهم التوصيات التي يرى الباحث أنها تخدم الميدان المبحوث من أبرزها ينبغي على إدارة مديرية مجاري صلاح الدين ان تحرص في المساهمة بشكل إيجابي بما يتلاءم مع متطلبات الارتجال الاستراتيجية وفقاً لوجهات نظر مختلفة .

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجية ، الاداء ، مديرية مجاري صلاح الدين .

Abstract

The current research aims to demonstrate the impact of strategic improvisation on performance in its dimensions (evaluation review, performance evaluation) in the Salah al-Din Sewerage Directorate through an exploratory study of the opinions of workers in the Salah al-Din Governorate Sewerage Directorate. In order to achieve the study's purposes, its problem was formulated with a number of questions and to answer the questions that were to raise the issue of the research, a number of hypotheses were adopted that investigated the subject of the research. To test the validity of these hypotheses, data related to the subject of the research was collected based on the questionnaire form prepared for this purpose. The descriptive analytical method was used. The researcher distributed (150) questionnaires in a random manner. The data was processed statistically using the statistical program (SPSS V.26), and the apparent validity of the questionnaire was measured by presenting it to a number of experts and specialists. The researcher reached the most important conclusions. The directorate has a clear interest on the part of its employees towards practicing strategic improvisation as a modern approach that works to guide individuals. And groups within the organization provide administrative and practical guidance in all activities and duties that require implementation in order to maintain the consistency, stability and flow of its work and achieve job satisfaction for employees. The research also found

that there is an impact relationship and a moral correlation between strategic improvisation and performance in the Salah al-Din Sewer District, and one of the most important recommendations that it sees is The researcher believes that it serves the researched field. The most prominent of which is that the administration of the Salah al-Din Sewerage Directorate should be careful to contribute positively in a way that is consistent with the requirements of strategic improvisation according to different points of view.

Keywords: improvisation strategy, performance, Salah al-Din Sewerage Directorate.

المقدمة

تعمل المنظمات منذ بداية التسعينيات في القرن الماضي ضمن بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وغير مؤكدة، وأظهرت عمليات الأعمال ذات الخبرة، أنه لا مواقف السوق ولا المصادر التقليدية للميزة التنافسية يمكن أن يضمن النجاح على المدى الطويل بعد الآن، وإنما فقط الابتكارات الناجحة هي التي تساعد المنافسين في القدرة على إيجاد أسواق قائمة أو إنشاء أسواق جديدة، وفي ظل ذلك تم استخدام أوصاف عديدة لوصف هذه البيئة، مثل «فرط التنافس»، ويتسم هذا الوضع التنافسي بمنافسة مكثفة وقوية، وصعوبة استدامة الميزة التنافسية في بيئة تنافسية على نطاق عالمي، حيث تختفي الحواجز أمام المنافسة مع التوجه نحو التنظيم المبسط، والتفكير الاستراتيجي ينصب لتوجيه العاملين للقيام بأداء أعمالهم في الوقت الحاضر. يخضع لتغييرات جوهرية ودقيقة يؤثر عليه بعض الغموض في حالات محددة، والتخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي كان يبني على افتراض إمكان التنبؤ بالمستقبل كان سائداً حتى أواخر ثمانينيات القرن الماضي، لا بل حتى يومنا هذا في بعض المجالات، ولكن يمكن القول إن هذا النوع من التخطيط لا يحقق طموح ونجاح المنظمات لأن نجاح الأعمال في الوقت الحاضر يعتمد بشكل متزايد على تحليل وتفسير العوامل الخارجية وإعادة تعريف البيئة التنافسية مستنداً على الرؤى. ومن هنا فقد أخذت المنطلقات الفكرية النظرية الأكاديمية والعلمية تحاول صياغة مناهج

تتجه لمعالجة تعقيد المتغيرات والمؤشرات البيئية وسرعة حركتها ودورانها سواء التغيرات الخارجية أو الداخلية التي تفرض على العاملين مواكبة التطورات الحديثة للقيام بأداء الاعمال وفق التوجهات الحديثة، وبدأ المدراء يدركون أن الإجراءات المخطط لها وحدها غير كافية لتحقيق الأداء المرغوب.

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغيير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلاً عن صعوبة التنبؤ قد يحدث خلال مدة قصيرة من الزمن مما يشكل صعوبات وتحديات كبير للمنظمات (خدمية و إنتاجية) والتي تحتاج بدورها الى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات وإذا كانت الادارة هي جوهر نجاح المنظمات فأن القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية بل هي قلبها النابض، فقد اصبحت الحاجة الى الالمام بالارتجال الاستراتيجية ودوره الفعال في التخلص من المشاكل الطارئة والمنافسات المحتدمة مع الشركات امراً ملحاً لتدارك الاخطار المحدقة بالمنظمة و التي من الممكن في حال قدرة الإدارة ان تحقق الاحتواء للوضع التنافسي و الوصول الى ابعد من ذلك من خلال الاداء العالي الذي يعتبر الغاية العليا التي تصبو اليها المنظمات . ومن خلال ذلك وتبرز منها اسئلة اخرى والتي نحاول البحث والاجابة عنها :

- ١- كيف يمكن للارتجال الاستراتيجية ان يحقق اداء المنظمة المبحوثة؟
- ٢- هل لدى المنظمة المبحوثة قيد الدراسة اطلاع بمفهوم الارتجال الاستراتيجية والاداء في المنظمة المبحوثة ؟
- ٣- هل يؤدي توافر وإدراك أهمية الارتجال الاستراتيجية في تحقيق اداء المنظمة المبحوثة ؟

أهمية البحث

تناول هذا البحث موضوعي الارتجال الاستراتيجية والاداء بوصفهما أحد السمات الأساسية للعصر الحديث، ويمكن اختصار أهمية البحث بالآتي:

(أسس هذا البحث اساساً لتطوير العلاقة بين الارتجال الاستراتيجية و الاداء المنظمة المبحوثة)

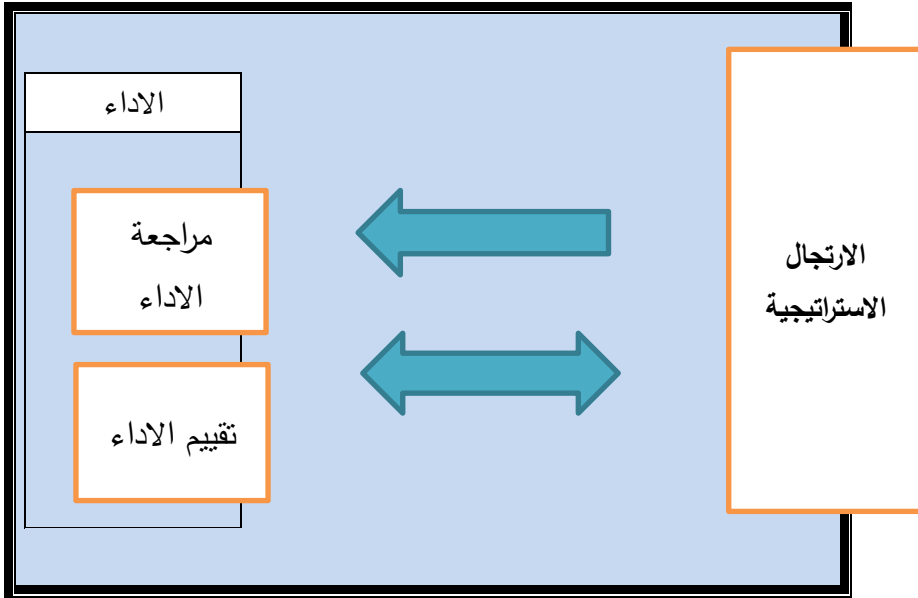
اهداف البحث

يهدف البحث إلى الإجابة على الأسئلة التي طرحناها سابقاً، كما يسعى البحث إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على اثر الارتجال الاستراتيجية في اداء مديرية مجاري صلاح الدين . ومن هذا المنطلق فأن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

١. تحديد مستوى اعتماد الارتجال الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
٢. الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير للارتجال الاستراتيجية في اداء مديرية مجاري صلاح الدين
٣. تحديد مستوى تأثير الارتجال الاستراتيجية في اداء مديرية مجاري صلاح الدين.

نموذج البحث الافتراضي

انطلق البحث بالمخطط الفرضي في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة البحث الحالية واتجاهات أهدافها وفي إطار محاولتها لترجمة مشكلة الدراسة الى متغيرات إجرائية، اذ يبين المخطط الربط المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (اداء مديرية مجاري صلاح الدين) بأبعاده (مراجعة الاداء ، تقييم الاداء) وتم الاعتماد هذه الأبعاد في البحث لأنها الأكثر انسجاماً مع توجهات الدراسة وطبيعة المنظمة عينة البحث. ويمكن بيان نموذج البحث في الشكل رقم (١)



الشكل (١) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحث

فرضيات البحث

تماشياً مع أهمية وأهداف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة ونعرضها على النحو الآتي:

١- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجية والاداء في المنظمة المبحوثة.

٢- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجية والاداء في المنظمة المبحوثة .

منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج (الوصفي- التحليلي) من اجل تحقيق الاهداف التي يسعى إليها البحث الحالية بما يتناسب مع أغراضها الميدانية، حيث تم اتخاذ الجانب النظري لغرض جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر واستيفاء

المعلومات اللازمة التي تفسير الظاهرة المدروسة ذات العلاقة بالمتغيرات التي من خلالها يتم التعرف على الأطر النظرية وكيفية يتم فيها تأطير الجانب النظري بالأسس الفكرية، اما من الجانب التحليلي فقد تم الاعتماد على أداة أولية تسمى الاستبانة التي تعمل على جميع البيانات المتعلقة بالعينة المبحوثة للبحث وصولاً الى اجراء تحليل النتائج المتعلقة بالبحث الميدانية والهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة اختبار الفرضيات للبيانات التي تم جمعها عن مجتمع البحث.

أداة البحث

١- المصادر الثانوية: استند الباحث في الجانب النظري على عدة مصادر من البيانات الثانوية، والتي تتمثل بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث كلياً او جزئياً، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت الالكترونية المختلفة، بهدف التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في إثراء الإطار النظري للبحث الحالية.

٢- المصادر الأولية: لجأ الباحث الى اعداد وتصميم الاستبانة التي تعتبر من الأدوات الخاصة بمعالجة الجانب التطبيقي للبحث من خلال جمع المعلومات المرتبطة بالأفراد لمجتمع قيد البحث، وتم اعداد الاستبانة وتصميمها مسبقاً من قبل الباحث بالاستناد على الإطار النظري والدراسات السابقة لموضوع البحث.

٣- حدود البحث

١. الحدود المكانية: أجرى البحث الحالية في مديرية مجاري صلاح الدين .
٢. الحدود البشرية: شمل البحث عينة من العاملين في المستويات العليا والوسطى والأشرافية في المنظمة المبحوثة.
٣. الحدود الزمانية : امتدت البحث من ١ / ١١ / ٢٠٢٢ الى ١ / ٣ / ٢٠٢٣.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للمبحث

أولاً: الارتجال الاستراتيجي

الارتجال الاستراتيجي (improvisation strategy) مفهوم يعتمد على أن القيادة الادارية أحياناً يجب أن تتم بطريقة " عفوية " ارتجالية، غير مدروسة، غير مخطط لها، إبداعية لاقتناص فرصة ظهرت " فجأة " دون أي مؤشرات لظهورها وتتميز بوقتها القصير وقيمتها العالية ولا يوجد وقت للتقييم. ممكن أن تنتهجه القيادات في ظروف استثنائية، وغامضة، وأن تكون القيادة متمرسه قبل ذلك على اتخاذ القرارات المناسبة بطرق علمية، لذلك لا ينصح به للقيادات الطفولية، الغير جادة، الغير متمرسه، الغير متمكنة حتى لو كانت الفرصة عالية القيمة (جزاع، ، ٢٠١٢ ، ٣٤).

يُعد Perry أول من تطرق لمفهوم الارتجال الاستراتيجي، ويشير إليه بأنه عبارة عن عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية سوياً في الوقت الصحيح (Perry, 1991:15)، و يرى (Moorman & Miner , 1998:3) أن الارتجال الاستراتيجي هو طريقة لتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها في الوقت نفسه لتحقيق نتائج ناجحة. ويعبر (Weick, 1998:552) عن الارتجال الاستراتيجي بأنه أنماط من الإجراءات الارتجالية التي تتخذ من قبل الإدارة العليا مع وجود التأثير المحتمل على المنظمة ككل. ويبين (Kamoche & Cunha, Cunha 1999 :304) أن الارتجال الاستراتيجي عبارة عن عملية التخطيط للأنشطة وتنفيذها في الوقت نفسه للرد على تعقيد ودينامية بيئة السوق. وجاءت (Weldon ، 2003 :2) لتحدد القدرات المطلوبة للقائد الاستراتيجي حتى يكون ارتجالياً، وتعرف الارتجال الاستراتيجي بأنه منهجية مرنة في التخطيط وحل المشكلات التي يمكن للقادة استخدامها للتحرك بسرعة عندما يجعل عدم التأكد وضغوط الوقت عملية التخطيط غير ممكنة أو مستحيلة، فعند اعتماد الارتجال الاستراتيجي، سوف يتجاهل القائد وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية التي تقول "يجب أن تكون الاستراتيجية محددة بوضوح ومسيطر عليها"، ويركز بدال من ذلك على القوة الحقيقية للاستراتيجية المتمثلة في تحديد الاتجاه والهدف، وعلى هذا النحو فان الارتجال الاستراتيجي يسمح للقادة

التحرك بحرية واسعة ضمن المعلومات المدروسة، وبعبارة أخرى، انه يتضمن العفوية، والاستجابة في الوقت الحقيقي ولكن وفق استرشاد التوجه الاستراتيجي، فمن خلال تكامل قوة التوجه الاستراتيجي مع سرعة الارتجال، يسمح للقائد تلبية المطالب المتناقضة وسريعة التغير في البيئة الغامضة التي لا يمكن التنبؤ بها.

ثانياً: الاداء

١. مفهوم الاداء

تحديد مفهوم الأداء بشكل دقيق يعتبر أمر صعب بسبب الصفات المتغيرة المكتسبة للأداء، حيث يظهر الأداء في بعض الأحيان على أنه مقدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وأحياناً أخرى يرتبط بالعمل وإنتاجية العامل والعناصر البشرية، وأحياناً أخرى يظهر كأنه قرين الإنتاجية وصورها، ومن هذه المفاهيم يشير الأداء "إلى درجة إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة، ويعكس آلية تحقيق أو إشباع الموظف لمتطلبات الوظيفة، كما يقصد بالأداء الأهداف أو المخرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها" (جابر، ٢٠١٧، ٤٩) في حين يعرف الأداء أيضاً على انه تفاعل لسلوك الموظف ، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة ، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (ابو شيخة ، ٢٠٠٠ ، ٥٥).

ومن خلال التعريفات السابقة للأداء الوظيفي نرى بأنه قد تعددت تعريفات الأداء نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال ، فمنهم من يراه على أنه تفاعل مخرجات وأهداف و انعكاس للقدرات ، وإن الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لايزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للمناقشة سواء بما يتعلق بالمفهوم او العناصر التي يتضمنها، ويرتبط مفهوم الاداء بكل من سلوك الافراد والمنظمات التي يعملون فيها أو ينتسبون إليها (محمد، ٢٠٠٨، ٦٧) .

٢. أهمية الاداء

. واتفق كل من (رشيد، ٢٠١٨: ١٣٣) و (الغانمي، ٢٠١٦: ٧٤) على ان اهمية الأداء لكونه يمثل المحور الأساس الذي ينص عليه جهود المدراء كافة، اذ يشكل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ، وذلك لعدد من الأسباب التالية:

١. يسهم الأداء في تحديد مدى نجاح ادارة الموارد البشرية في المنظمة و مدى سلامة برامجها التي تعتمد عليها.

٢. تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين أذ يسهم في تحقيق اهداف المنظمة ومدى اشباع حاجات الفرد واهدافه الشخصية .

٣. يمثل اداء العاملين داله واداة للكشف عن المعرفة الضمنية للأفراد العاملين داخل المنظمة وبالتالي العمل على تنميتها وتحويلها الى رأس مال بشري غير قابل الى التقليد أو الانتقال الى منظمات منافسة خلال تقديم الحوافز والتعويضات للانضمام الى منافسيهم .

٤. يسهم في رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في منظمات الأعمال، ويمكن الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة في استثمار القدرات الكاملة وتوظيف المهارات والمعرفة لدى العاملين لانه يعد مقياس لقدرات الأفراد والدافعية اتجاه اعمالهم .

٥. يساهم الأداء في مساعدة القيادات الإدارية على وضع نظام الحوافز والترقيات والمكافآت والأجور على مستويات الأداء المختلفة خلال العمل على استكشاف مستوى اداء العاملين في المنظمات .

٣. عناصر الاداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي(عكاشة ، ٢٠٠٨: ٣٤):

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣- كمية العمل المنجز: إي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل في المنظمة ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

٤- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإتمام الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولين، وتقييم نتائج عمله.

٤. أبعاد الاداء

تناول الباحثون عدة نماذج الأبعاد الاداء، ولكن النموذج الذي أتفق عليه بأبعادها (مراجعة الاداء ، التقييم الاداء) (الحسن، ٢٠٢٠، ٣٤، ٣٥).

١- مراجعة الاداء

ظهر في مجال المراجعة العديد من المصطلحات التي تستخدم في وصف جودة عملية المراجعة منها جودة المراجعة Quality Audit ، رقابة الجودة Control quality، تأكيد (ضمان) الجودة Assurance Quality، ولكل من هذه المصطلحات تفسير خاص، وقد خلصت جمعية المحاسبين بهونج كونج Accountants of Society Kong Hong إلى أن تأكيد الجودة هي عبارة عن إجراءات الفحص والإشراف الداخلي على جودة المراجعة والذي يقوم بها المكتب نفسه، أما رقابة الجودة فيقصد بها الفحص الخارجي من قبل جهة خارجية محايدة وأن مفهوم جودة المراجعة مفهوم جديد أشمل من مفهوم استقلال المراجع حيث أنه يمكن للمراجع أن يكون مستقلاً ذاتياً وخارجياً ولكن أدائه ليس بالجودة المطلوبة وقد حظي مفهوم جودة المراجعة باهتمام المنظمات المهنية والباحثين، وبالرغم من ذلك لم يتبلور مفهوم واضح ومحدد لها، سواء في المعايير التي أصدرتها المنظمات المهنية، أوفي الدراسات التي أجراها الباحثون وترجع صعوبة وضع مفهوم محدد لجودة المراجعة إلى العديد من الأسباب منها أن الخدمات على خلاف السلع المادية لا يمكن اختبارها مقدماً، كما أن هناك صعوبة في قياس جودة المراجعة بعد إتمام عملية المراجعة لعدم وجود مقاييس محددة لها، بالإضافة إلى عدم توافر الخبرة لدى المستفيدين من هذه الخدمة في المنظمات (الاهل، ٢٠٠٨، ٣)، ومن خلال استقراء الدراسات التي تناولت جودة المراجعة نلاحظ إن الباحثين تبنا العديد من المداخل

لتعريف جودة المراجعة، فمنهم من ربط بين جودة المراجعة واحتمال اكتشاف المراجع للأخطاء في القوائم المالية، ومنهم من ربط بين جودة المراجعة ومدى الالتزام بالمعايير المهنية، في حين ربط فريق ثالث بين جودة المراجعة وتحقيق أهداف كافة الأطراف المشتركة في عملية المراجعة (حسنين وقطب ، ٢٠٠٣ ، ٥٤).

٢- تقييم الأداء

ظهر تقييم الأداء في العصر الحديث ولم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لتقييم سياسات الأفراد كما أن عملية التقييم تعد من أهم الوسائل التي تساعد المنظمة على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها، مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين (الحسن، ٢٠٢٠، ٣٤، ٣٥).

قبل أن نستعرض مفهوم تقييم الأداء لا بد لنا من توضيح المعنى اللغوي للمفهوم، فقوام الأمر بالكسر، نظمه وعماده، تَقْيِيمٌ أي قِيمَ العمل أي قدره، وأدى الشيء: أوصله، أي أدى للأمانة، منه، وأداء أي إيصال الشيء، وإتمامه وقضاؤه، (ابن منظور، لسان العرب، ٢٠٠٣، مادة قيم وأدى).

عرف (بودرسة، ٢٠١٣، ٣٦) تقييم الاداء (تحليل دقيق عن الواجبات التي يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمة وما يتحملونه من مسؤوليات اتجاه وظيفتهم التي يعملون بها، ثم القيام بعملية تقييم أدائهم تقييماً موضوعياً على نظام كافٍ يكفل تسجيل عمل كل فرد من الأفراد العاملين على نحوٍ عادل ودقيق خلال فترة زمنية معينة).

واضافة (الاشقر، ٢٠١٥، ٨) بأنه تقييم الاداء (أحد الأساليب الأساسية في المنظمات التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية للأفراد وبالتالي تحديد البرامج والتطوير اللازمة).

وأكد (Maghsood, 2018, 4) تقييم الاداء (فلسفة الإدارة لتحديد الأداء الخاص بالعاملين وقياسه في المنظمة لتحديد المكافآت التي تعكس منطقاً معيناً حول الأهداف التنظيمية).

ويرى الباحث ان تقييم الاداء بوجهة نظرة (بأنه العملية التي يقوم بها المدير بتقييم أداء مرؤوسيه عن فترة معينة وتشخيص نقاط القوة والضعف مما يسهم في رفع وتحسين مستوى أدائهم وبما يحقق زيادة في إنتاجية الفرد والمنظمة).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

يعد الارتجال الاستراتيجية عملية استراتيجية تقوم بتزويد المنظمات بالمعلومات التي تساعد على القيام بأداء أعمالها وكذلك مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة ووضع الحلول المثلى لها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهادفة بالاعتماد على اسس ومقاييس علمية، حيث تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث والتمحيص بالمعلومات عن طريق المراقبة للبيئة الخارجية ومعرفة المنافسين، كما عرف الارتجال الاستراتيجية بأنها (عبارة عن عملية التخطيط للأنشطة وتنفيذها في الوقت نفسه للرد على تعقيد ودينامية بيئة السوق) (العبادي وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ٤٢٤)

المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

أولاً: وصف ميدان وعينة البحث

١- وصف المنظمة عينة البحث

تُعد مديرية مجاري صلاح الدين احد تشكيلات وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة. تم استحداث مديرية مجاري صلاح الدين بموجب المادة(٣ك سابعاً) من تعليمات وتقسيمات ومهام الهيئة العامة للماء والمجاري رقم(٣٧ لسنة ٢٠٠٠) والنافذة من تاريخ ١٩٩٩/٩/٢٣ تاريخ نفاذ (قانون الهيئة العامة للماء والمجاري) رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٩ وتتولى إدارة وتشغيل وصيانة الصرف الصحي وشبكاتها وابنيته والسيطرة النوعية وجباية الأجور والرسوم وتنفيذ الأعمال التي تحددها المديرية العامة للمجاري .

٢- وصف عينة البحث

تكون مجتمع البحث من العاملين في مديرية مجاري صلاح الدين؛ والهدف من ذكر المجتمع ككل لشموله من كافة المعلومات اللازمة حول الدراسة والخروج بنتائج حقيقية تمتاز بالدقة والوضوح؛ اما العينة المبحوثة شملت عينة من العاملين في

المستويات العليا والوسطى والأشرفية في المنظمة المبحوثة؛ وقام الباحث بتوزيع (١٥٠) استبانة بالطريقة العشوائية، واسترجع منها (١٣٤) استبانة؛ وبعد اجراء تفرغ للاستبانة تم استبعاد ما مجمله (١٤) كونها غير مكتملة البيانات؛ لذلك اصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الاحصائي (١٢٠) استبانة أي ما نسبته (٨٠%) .

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص الارتجال الاستراتيجية:

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	تمتلك مديريتنا نظاما لجمع البيانات وتحليلها يساعدها في متابعة المستجدات.	3.766	1.098	%75.3	% 29.1	1	مرتفع
2	تتابع مديريتنا كافة المستجدات التكنولوجية التي تسهم في الارتقاء بخدماتها.	3.633	1.036	%72.6	%28.5	5	مرتفع
3	تدرس مديريتنا عروض المستثمرين المتعلقة بالخدمات الجديدة بدقة.	3.408	1.184	%68.1	%34.7	7	مرتفع
4	تراعي مديريتنا الوضع الاقتصادي والمالي للمجتمع المحلي عند تسعير خدماتها .	3.483	1.144	%69.6	%32.8	6	مرتفع
5	تمتلك مديريتنا رؤية استراتيجية حول تطوير منظومة المجاري.	3.750	1.182	%75	%31.5	2	مرتفع
6	تعمل مديريتنا بشكل مستمر على مراقبة علاقتها مع المجتمع المحلي.	3.641	1.090	%72.8	%29.9	4	مرتفع
7	تقوم مديريتنا بتحليل ومعالجة البيانات لصياغة الاستراتيجيات التي تلائم بيئة عملها.	3.675	1.100	%73.5	%29.9	3	مرتفع
	الارتجال الاستراتيجية	3.622	0.574	%72.4	%15.8	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث (2023) بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

تشير نتائج الجدول (1) بأن ليس هناك اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالارتجال الاستراتيجية، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها على معامل اختلاف قيمته مرتفعة مما يدعى الى ان هناك تباعد وعدم تجانس في اراء افراد عينة الدراسة نحو الارتجال الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة

المبحوثة، ونالت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تمتلك مديريتنا نظاما لجمع البيانات وتحليلها يساعدها في متابعة المستجندات) على أعلى وسط حسابي قدره (3.766) عند أهمية نسبية (75.3%) ومستوى تقييم مرتفع؛ بينما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها (تدرس مديريتنا عروض المستثمرين المتعلقة بالخدمات الجديدة بدقة) على أدنى وسط حسابي بلغت قيمته (3.408) عند أهمية نسبية (68.1%) ومستوى تقييم مرتفع، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة مديرية المجاري في صلاح الدين تحرص على متابعة المستجندات التي تحدث على مستوى العمل والموظفين من خلال المعلومات والبيانات التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والفنية وفقاً لنظام يساعدها على تحليل كافة المستجندات في كافة الظروف؛ ولكن يرى المبحوثين أن هذه المتابعة لا تشمل جميع المستجندات في العمل ودراسة واقع الاستثمار من خلال النظر الى عروض المستثمرين المتعلقة بالخدمات وسير العمل بشكل افضل تحت مسمى الارتجال الاستراتيجية. ولكن بشكل عام جاءت الارتجال الاستراتيجية في قطاع مجاري صلاح الدين عند وسط حسابي (3.622) وأهمية نسبية (72.4%) وانحراف معياري (0.574) ومعامل اختلاف (15.8%) والذي يشير الى التشتت المنخفض؛ يدل على تقارب وتجانس إجابات افراد العينة بشكل عام نحو أهمية ممارسة الارتجال الاستراتيجية من قبل المنظمة المبحوثة.

٢. وصف وتشخيص الاداء

تضمن المتغير التابع للدراسة (الأداء)، ونفرع من هذا المتغير بعدين فرعيين والتي تم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات احصائياً لمعرفة أي من الأبعاد أكثر مستوى أهمية.

البعد الاول: مراجعة الاداء

تضمن البعد الأول (مراجعة الاداء) على (6) فقرات، والجدول (2) يوضح نتائج التحليل الإحصائي الوصفية التي تم التوصل إليها.

الجدول رقم (2)

نتائج رأي أفراد العينة حول فقرات مراجعة الأداء (N=120)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	تسعى مديريتنا الى تحقيق رضا ولاء المراجعين عن خدماتها المقدمة .	3.841	0.943	%76.8	%24.5	6	مرتفع
2	لدى مديريتنا اتصال فعال بينها وبين جمهور المستفيدين من الخدمات في المجتمع .	3.908	0.898	%78.1	%22.9	4	مرتفع
3	تسعى مديريتنا بشكل دوري بمتابعة شكاوى المراجعين وتقديم الحلول لها.	4.066	0.796	%81.3	%19.5	1	مرتفع
4	يسعى العاملون في مديريتنا الى مراجعة ادائهم باستمرار .	4.025	0.844	%80.5	%20.9	2	مرتفع
5	تهتم مديريتنا دائما بمساعدة العاملين على اداء العمل بشكل صحيح منذ البداية .	3.950	0.765	%79	%19.3	3	مرتفع
6	تحرص إدارة مديريتنا على متابعة ومراقبة أنشطة العمل اليومية.	3.866	0.916	%77.3	%23.6	5	مرتفع
	مراجعة الاداء	3.943	0.610	%78.8	%15.4	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث (2023) بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

تشير نتائج الجدول (2) بأن هناك اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بمراجعة الاداء، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها على معامل اختلاف قيمته منخفضة مما يدعى الى ان هناك تقارب وتجانس في اراء افراد عينة الدراسة نحو مراجعة الاداء التي تمارسها المنظمة المبحوثة، ونالت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تسعى مديريتنا بشكل دوري بمتابعة شكاوى

المراجعين وتقديم الحلول لها) على أعلى وسط حسابي قدره (4.066) عند أهمية نسبية (81.3%) ومستوى تقييم مرتفع؛ بينما حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها (تسعى مديريتنا الى تحقيق رضا وولاء المراجعين عن خدماتها المقدمة) على أدنى وسط حسابي بلغت قيمته (3.841) عند أهمية نسبية (76.8%) ومستوى تقييم مرتفع، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة مديرية المجاري في صلاح الدين تحرص على مراجعة أدائها من خلال الشكاوى التي يقدمها المراجعين بشكل دوري واعتبارها التغذية الراجعة لوضع الحلول الممكنة التي تحدث في بيئة العمل؛ ولكن يرى الباحثون ان هذه الاجراء لا بالاهتمام الواضح مما أدى الى تدني رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة وتحقيق أهدافهم وفق جودة الخدمة. ولكن بشكل عام جاء مراجعة الاداء في قطاع مجاري صلاح الدين عند وسط حسابي (3.943) وأهمية نسبية (78.8%) وانحراف معياري (0.610) ومعامل اختلاف (15.4%) والذي يشير الى التشتت المنخفض؛ يدل على تقارب وتجانس إجابات افراد العينة بشكل عام نحو أهمية مراجعة الاداء من قبل المنظمة المبحوثة.

البعد الثاني: تقييم الاداء

تضمن البُعد الثاني (تقييم الاداء) على (7) فقرات، ويوضح الجدول (3) النتائج الوصفية لفقرات هذا البعد بعد التحليل الاحصائي.

الجدول رقم (3) نتائج رأي أفراد العينة حول فقرات تقييم الأداء (N=120)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	توثيق نسبة الأخطاء بالعمل واسبابها لتجنب تكرارها في المستقبل.	3.941	0.972	%78.8	%24.6	6	مرتفع
2	تستخدم مديريتنا معايير واضحة في تقييم ادائها.	4.116	0.899	%82.3	%21.8	1	مرتفع
3	معايير تقييم الأداء في مديريتنا تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين .	3.975	0.874	%79.5	%21.9	5	مرتفع
4	تتميز معايير الأداء التي تستخدمها مديريتنا بانها شاملة.	3.983	0.840	%79.6	%21.08	3	مرتفع
5	تعمل أساليب التقييم المعتمدة على تحسين مستوى الأداء في مديريتنا.	3.983	0.907	%79.6	%22.7	4	مرتفع
6	يتم تطبيق أدوات تقييم الأداء في مديريتنا في وقت مناسب .	3.866	0.916	%77.3	%23.6	7	مرتفع
7	تقوم مديريتنا على ترسيخ ثقافة التقييم الذاتي لدى العاملين.	4.033	0.960	%80.6	%23.8	2	مرتفع
	تقييم الاداء	3.985	0.736	%79.7	%18.4	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث (2023) بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

تشير نتائج الجدول (3) بأن هناك اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بتقييم الاداء، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها على معامل اختلاف قيمته منخفضة مما يدعى الى ان هناك تقارب وتجانس في اراء افراد عينة الدراسة نحو تقييم الاداء التي تمارسها المنظمة المبحوثة، ونالت الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تستخدم مديريتنا معايير واضحة في تقييم ادائها) على أعلى وسط حسابي قدره (4.116) عند أهمية نسبية (%82.3) ومستوى تقييم مرتفع؛ بينما حصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها (يتم تطبيق أدوات تقييم الأداء في مديريتنا في وقت مناسب) على أدنى وسط حسابي بلغت قيمته (3.866) عند أهمية نسبية (%77.3) ومستوى تقييم مرتفع، وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة مديرية

المجاري في صلاح الدين لديها الأدوات والأساليب التي تستخدمها في تقييم أداء المنظمة من جهة وأداء الموظفين من جهة أخرى؛ ولكن يرى الباحثون أن هذه لا يعطي القدرة الكافية على تقييم الأداء بالشكل الذي يرضي كافة الأطراف بسبب استخدام تلك الأدوات الخاصة بالتقييم لا يتم في الوقت المناسب في بيئة العمل. ولكن بشكل عام جاء تقييم الاداء في قطاع مجاري صلاح الدين عند وسط حسابي (3.985) وأهمية نسبية (79.7%) وانحراف معياري (0.736) ومعامل اختلاف (18.4%) والذي يشير الى التشتت المنخفض؛ مما يدل على تقارب وتجانس إجابات افراد العينة بشكل عام نحو أهمية تقييم الاداء من قبل المنظمة المبحوثة.

وفيما سبق أعلاه من نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد الأداء ترتيب الأهمية النسبية لتلك الأبعاد الفرعية. حيث نلاحظ أن تقييم الاداء تحظى بأهمية نسبية أعلى بنسبة قليلة عن البعد الثاني لمتغير الأداء المتمثل بمراجعة الأداء؛ ولكن بشكل عام يعتبر مستوى أهمية النسبية يلبي حاجات المنظمة والموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. وبشكل عام جاء الاداء في قطاع مجاري صلاح الدين عند وسط حسابي (3.964) وأهمية نسبية (79.2%) التي تشير الى الأهمية المرتفعة لدى مديرية مجاري صلاح الدين.

الجدول رقم (4) نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد الاداء (N=120)

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	مراجعة الاداء	3.943	78.8%	2	مرتفع
٢	تقييم الاداء	3.985	79.7%	1	مرتفع
	الأداء ككل	3.964	79.2%	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث (2023) بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١ - الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي

بدلالة ابعاده والاداء في مديرية مجاري صلاح الدين.

نلاحظ من الجدول (2) وجود علاقة ارتباط بين الارتجال الاستراتيجية والاداء في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (0.906) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وهي قيمة إيجابية قوية تؤثر الى قوة العلاقة بين المتغيرين؛ وعلى مستوى الابعاد الفرعية للأداء كانت اعلى علاقة ارتباط مع (0.589) بين (الارتجال الاستراتيجية ومراجعة الأداء)؛ لتؤكد ما أبرز البحث في جانبها النظري، وتؤيد هذا النتيجة الى أنه كلما اهتمت إدارة المنظمة الخدمية في قطاع مجاري صلاح الدين حول ممارسة الموظفين لسلوكيات الارتجال الاستراتيجية والعمل على تطبيقها ضمن سياق عملهم كلما أدى ذلك إلى تعزيز الأداء لدى المنظمة الخدمية والاستفادة من التغذية الراجعة عن مراجعة الأداء لدى الموظفين، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري للبحث.

وعلى مستوى علاقة الارتباط الارتجال الاستراتيجية نلاحظ من الجدول (2) بان نتائجها تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين الارتجال الاستراتيجية والأداء في مديرية مجاري صلاح الدين؛ وجاء معامل الارتباط بين (الارتجال الاستراتيجية والأداء) (0.379) وكانت جميعها عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، وهي قيمة إيجابية قوية تؤثر الى قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث يشير هذا الارتباط الى أنه كلما ارتفع تطبيق الارتجال الاستراتيجية كلما أدى إلى تعزيز الأداء لدى المنظمة المبحوثة، وبالتالي من خلال النتائج السابقة تؤكد صحة الفرضية الرئيسة الأولى بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجية وابعاد الاداء في مديرية مجاري صلاح الدين.

الجدول رقم (5)

نتائج علاقات الارتباط بين الارتجال الاستراتيجية وابعاده والأداء (N=120)

المؤشر الكلي	الارتجال الاستراتيجية					المتغير التفسيري
						المتغير الاستجابي
**0.589	**0.668	**0.607	**0.515	**0.379		مراجعة الاداء
**0.563	**0.597	**0.654	**0.526	**0.414		تقييم الاداء
**0.609	**0.711	**0.691	**0.554	**0.395		المؤشر الكلي
* عند دلالة معنوية (0.05)				** عند دلالة معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الباحث (2023) بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS26)

٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي وردت كما يلي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجية والاداء) وسيتم الاختبار حسب نموذج الانحدار البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X) \quad Y = 1.423 + 0.245 X$$

على وفق النتائج في الجدول رقم (٦) تبين أن قيمة (F) المحسوبة بين الارتجال الاستراتيجية والاداء بلغت (٢٤,٣٢٢). وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٤) عند مستوى دلالة (0.05) لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي بنيت على اساس (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الارتجال الاستراتيجية والاداء) عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وقد أظهر الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٢١٧) وهذا يتضح أن الارتجال الاستراتيجية يوضح أو يفسر نسبته (٢١%) من الاداء أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) لم يكن من الدراسة الحالية، وكانت قيمة معامل التأثير (الميل الحدي) (β) تساوي (٠,٢٤٥) وهذا يعني كلما زاد الارتجال الاستراتيجية يزداد نسبة الاداء بنسبة (٢٤%) لكل تغير

وحدة واحدة. وبلغت القيمة الثابت (α) في المعادلة (١,٤٢٣)، بمعنى عندما يكون الارتجال الاستراتيجية مساوٍ صفر فإن الاداء يكون موجوداً وقيمته (١,٤٢٣).

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
الارتجال الاستراتيجي	الاداء	١,٤٢٣	٠,٢٤٥	٠,٢١٧	٢٤,٣٢٢	٣,٩٤	٠,٠٠٠	معنوي

الجدول: من أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.24)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تضمن عرض أفكار البحث من خلال جملة من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث لتوضيح صحة فرضيات الدراسة وأهمية التأثير الاستراتيجي في اداء المنظمة المبحوثة وعلى النحو الاتي

١- استنتج الباحث بان هنالك اتجاهات إيجابية من خلال وجهة نظر إجابات افراد العينة لمجتمع الدراسة حول أهمية الارتجال الاستراتيجية التي يمكن ان تمارسها إدارة مديرية مجاري صلاح الدين ومدى تأثيرها على الأداء للمنظمة الخدمية من خلال العمل على توظيف الموارد المتوفرة في المنظمة وتنظيمها .

٢- تبين للباحث بان هنالك بعض المشكلات التي من شأنها ان تؤثر في تعزيز الأداء لدى المنظمة الخدمية بسبب بعض الانحرافات الناتجة عن ممارسة الارتجال الاستراتيجية من قبل الموظفين.

٣- من خلال ما وضحته النتائج تبين بان هنالك توجه ورغبة من قبل إدارة المنظمة الخدمية في تعزيز الاداء وحث العاملين على التحلي به من خلال مراجعة الأداء وفقاً للمعلومات المتوفرة لدى المنظمة والالتزام بالتقييم ضمن ضوابط الاداء.

٤- كما تبين النتائج بان هنالك نظام لدى المنظمة يعمل على جمع البيانات والعمل على تحليلها بدرجة عالية من الأهمية الا انها بحاجة لمعرفة المستجدات التي تطرأ على العروض الاستثمارية المقدمة من المستثمرين بدقة.

٥- ان العمل في المنظمات الخدمية يحتاج الى الكثير من الجهود والقدرات والمهارات للقدرة على الاستجابة للتغيرات الكثيرة في بيئة العمل؛ وادامة العلاقات الإيجابية مع جميع العاملين من اجل توجيه السلوك الإيجابي نحوهم.

ثانياً: التوصيات

١- قدم البحث مجموعة من التوصيات من خلال ما توصلت اليها من نتائج؛ وكانت التوصيات كالآتي: **التوصية الأولى:** ينبغي على إدارة مديرية مجاري صلاح الدين ان تحرص في المساهمة بشكل إيجابي بما يتلاءم مع متطلبات الارتجال الاستراتيجية وفقاً لوجهات نظر مختلفة.

* آلية عمل:

أ. حرص إدارة المديرية باتباع كافة المستجدات التكنولوجية التي من شأنها ان ترفع روح الحماس لدى العاملين من اجل الارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين على وجه الخصوص.

ب. تشجيع إدارة المديرية على استغلال الفرص من خلال العروض التي يقدمها المستثمرين المتعلقة بالخدمات الجديدة.

ت. ينبغي على إدارة المديرية قيد الدراسة مراعاة الوضع الاقتصادي والمالي للمجتمع عن تسخير الخدمات المقدمة والارتجال في معالجة المشاكل والعمل على تحليلها من اجل تطوير منظومة المجاري في المحافظة في نفس الوقت.

١. **التوصية الثانية:** حرص إدارة المديرية قيد الدراسة على مراعاة تطبيق الأسس والمعايير الخاص التي تحقق رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة لهم.

* آلية عمل:

أ. العمل على وضع معايير واضحة تتسم بالموضوعية عند متابعة ومراقبة أنشطة العمل اليومية لتجنب احتمالية الفشل عند تقديم الخدمة.

ب. تشجيع إدارة المديرية على تعزيز الاتصال بينها وبين الجمهور من اجل مراجعة الأداء للموظفين ومتابعة الشكاوى للمراجعين وإيجاد الحلول بسرعة لها.

٢. التوصية الثالثة: حث إدارة مديرية مجاري صلاح الدين على الالتزام الواضح نحو تقييم الأداء لجميع الموظفين بشفافية وفقاً للجهد المبذول والعمل على مكافأة الأداء الناجح للموظف.

* آلية عمل:

أ. حرص إدارة المديرية على توثيق ومتابعة نسبة الأخطاء التي تظهر بالعمل لكل موظف من تجنب تكرارها في المستقبل.

ب. حث ادارة المديرية على البحث عن طرائق ووسائل جديدة تعمل وفق معايير تقييم الأداء المعتمدة على تحسين مستوى الأداء وتطبيقها في وقتها المناسب.

ت. حرص إدارة المديرية على تبني سياسة مكافأة الكفوئين من الافراد العاملين بما يخدم النجاح الاستراتيجي للعمل وتقديم ما هو مفيد لمصلحة خدمة الجمهور.

المصادر References

أولاً: المصادر العربية

- ١- ابو شيخة، نادر احمد، (٢٠٠٠)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار صفاء للتوزيع والنشر.
- ٢- الاهدل ، عبدالسلام سليمان قاسم.(٢٠٠٨) ، "العوامل المؤثرة على جودة المراجعة الخارجية في الجمهورية اليمنية"، دراسة نظرية -ميدانية" ، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والمراجعة.
- ٣- جابر، ابتهاج حامد، (٢٠١٧)، "دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية ٢٠٠٥-٢٠١٦"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
- ٤- الحسن، عمر حمد محمد حسن.(٢٠٢٠)، "دور تقييم الأداء ٣٦٠ درجة في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الدائرة الإدارية والمالية لهيئة النزاهة الاتحادية"، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.
- ٥- حسنين ، طارق محمد، واحمد سباعي قطب،(٢٠٠٣)، "دراسة تحليلية لعوامل ونماذج قياس جودة الرقابة الخارجية على الحسابات"، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين العدد ٦٠ ، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٦- رشيد، بلال كامل عودة،(٢٠١٨)،"اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين"، دراسة تطبيقية على الكليات الاهلية بالعراق، مجلة الدراسات العليا ، جامعة النجيلة ، الخرطوم ، المجلد ١١، العدد ١-٤٣
- ٧- العبادي ، هاشم فوزي وزوين ، عبد الامير عبد كاظم و فنجان ، علي زيدان . (٢٠٢٠) ، الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العدد ٥٩ .
- ٨- عكاشة، اسعد احمد محمد.(٢٠٠٨)،"اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة، كلية التجارة.
- ٩- الغانمي ، افراح خضير،(٢٠١٦)،"تأثير استراتيجية التمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية

محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.

١٠-الجزاع، جاسم (٢٠١٢) الارتجال الاستراتيجي .

https://twitter.com/dr_aljezza/status/1361535763050098689

المصادر الاجنبية

- 1- Perry ,L. T (1991). "Strategic Improvisation: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert" Organizational Dynamics,Vol . 19 ,No.1,pp.51-64. .
- 2- Moorman , C . & Miner , A . 1998a . The convergence between planning and execution : **improvisation in new product development . Journal of Marketing , 62 : 1 – 20 . 36 .**
- 3- Weick, K.E. (1998). "Introductory Essay– improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", Organization Science,(9:5),pp.543-555.
- 4- Cunha, Miguel Pina e;Cunha ,Joao Vieira da and Kamoche ,K.(1999). "Organizational Improvisation: What, When, How and WHY?" International " **Journal of Management Review, Vol. 1,No. 3,pp.299-341**

JOURNAL

of Ash-Sheikh At-Tousy University College

A Refereed Quarterly Journal

Issued by Ash-sheikh At-Tousy University College - Holy Najaf - Iraq
Remadhan 1445 A.H. - March 2024 A.D.

Eighth year
No.21

ISSN
2304-9308

التصميم والإخراج الفني
مكتب محمد الخزرجي ٠٧٨٠٠١٨٠٤٥٠
العراق - النجف الأشرف