

# مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعية

علمية فصلية محكمة تُعنى بالدراسات الإنسانية

تصدرها كلية الشيخ الطوسي الجامعية  
النجف الأشرف - العراق

رمضان المبارك / ١٤٤٥ هـ - آذار ٢٠٢٤

السنة الثامنة  
العدد (٢١)

الرقم الدولي  
٩٣٠٨ - ٢٣٠٤



الرقم الدولي  
٩٣٠٨ - ٢٣٠٤



# مَجَلَّةُ كُلِّيَّةِ الشَّيْخِ الطُّوسِيِّ الْجَامِعَةِ

علية فضالية محكمة تعنى بالدراسات الإنسانية

تصدرها كلية الشيخ 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





No.:

الرقم: ب ت 4 / 10019

Date:

التاريخ 2019/10/22

كلية الشیخ الطوسي الجامعه / مکتب السيد العميد

م/مجلة كلية الشیخ الطوسي الجامعه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أشرة الى كتابكم الم رقم م ج ص/٦٦٢ في ٥/٥/٢٠١٩ بشأن اعتماد مجلتكم التي تصدر عن كليةكم واعتمادها لأغراض الترقيات العلمية وتسجيلها ضمن موقع المجالس العلمية الاكاديمية العراقية، حصلت موافقة السيد وكيل الوزارة لشؤون البحث العلمي بتاريخ ٢٠١٩/٩/٢٨ على اعتماد المجلة المذكورة في الترقيات العلمية والنشاطات العلمية المختلفة الاخرى وتسجيل المجلة في موقع المجالس الاكاديمية العلمية العراقية .  
للتفضل بالاطلاع وبالغ مخول المجلة لمراجعة دائرتنا لتزويدہ باسم المستخدم وكلمة المرور ليتسنى له تسجيل المجلة ضمن موقع المجالس العلمية العراقية وفهرسته اعدادها ... مع التقدير.

أ.د. عسان حميد عبد العجيد

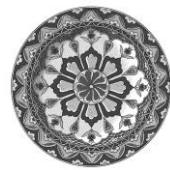
المدير العام لدائرة البحث والتطوير

٢٠١٩/١٠/٢٢

نسخة منه الى:

- مكتب السيد وكيل الوزارة لشؤون البحث العلمي / أشرة الى موافقة سيادته المذكورة أعلاه والمثبتة على اصل منكرتنا الم رقم ب ت م ٦٦٢ في ٢٠١٩/٩/٢٣ في /التفضل 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



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جهاز الإشراف والتقويم العلمي

قسم التعليم الاهلي



رقم الكتاب : ج / د / ٢٤٨  
التاريخ / ١١ / ٢٠١٢

### كلية الشيخ الطوسي الجامعة

م / محضر مجلس الكلية بجلسته الثانية للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٢

السقعة بتاريخ ٢٩/٩/٢٠١٢

تحية طيبة ...

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

للتفضل بالاطلاع واتخاذ ما يلزم... مع التقدير.

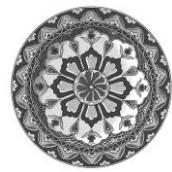


المحاسب القانوني  
حيدر محمد ذروش  
خ/ رئيس جهاز الإشراف والتقويم العلمي

٢٠١٢/١١/٢٤

// نسخة منه الى //

- ✓ مكتب رئيس الجهاز للتفضل بالاطلاع... مع التقدير.
- ✓ دائرة البحث والتطوير / مذكرة بـ ٤٠٥٤٣ في ٨/١١/٢٠١٢... مع التقدير .
- ✓ جهاز الإشراف والتقويم العلمي/قسم التعليم الاهلي/شعبة المحاضر/ مع الارشادات .
- ✓ المندارة .



## **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 القرishi / كلية الفقه - جامعة الكوفة

٣. أ.د. أميرة الجوفي / كلية التربية ببنات \_ 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 الأسدي/ 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 الريبيعي / كلية العلوم الإسلامية - جامعة البصرة

١١. أ.م.د. حيدر السهلاوي/ 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 الزفري**

**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 مونسي: جامعة الجيلالي لليابس / الجزائر.

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

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

## **سكرتير التحرير**

**علي عبد الأمير جاسم**

## **تعليمات النشر في مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعية**

١. أن لا يكون البحث قد نُشر أو قُبِل للنشر في مجلة داخل العراق أو خارجه، أو مستلا من كتاب أو محملًا على شبكة المعلومات العالمية.
٢. أن يضيف البحث معرفة علمية جديدة في حقل تخصصه.
٣. أن يرعى البحث قواعد المنهج العلمي، ويرتَب على النحو الآتي: عنوان البحث / اسم الباحث بذكر درجة العلمية، ومكان عمله / خلاصة البحث باللغتين العربية والإنجليزية لا تتجاوز أيًّاً منها مئتي كلمة / المقدمة / متن البحث / الخاتمة والنتائج والتوصيات / المهاشم نهاية البحث / ثبت بالمصادر والمراجع.
٤. يخضع البحث للتحكيم السري من الخبراء المختصين لتحديد صلاحيته للنشر، ولا يعاد إلى صاحبه سواء قُبِل للنشر أم لم يُقبل، ولهيئة التحرير صلاحية نشر البحوث على وفق الترتيب الذي تراه مناسباً.
٥. تقدم البحوث مطبوعة باستخدام برنامج Microsoft word)، بخط Time new roman) للغة الإنجليزية، بحجم (١٤) للبحث و(١٢) للههاشم.
٦. تنسيق الأبيات الشعرية باستعمال الجداول .
٧. تسحب الخرائط، الرسوم التوضيحية، الصور بجهاز (اسكنر) وتحمل على قرص البحث.
- ٨ . يقدم الباحث ثلاثة نسخ من بحثه مطبوعة بالحاسوب، مع قرص مضغوط (CD).
٩. لا يعاد البحث إلى الباحث إذا ما قرر خبران علميان عدم صلاحيته للنشر.
١٠. ترتيب البحوث في المجلة يخضع لأمور فنية.

## المراسلات

توجه المراسلات الرسمية إلى مدير تحرير المجلة على العنوان الآتي:

جمهورية العراق . النجف الأشرف . كلية الشيخ الطوسي الجامعية.

موقع المجلة على الانترنت: [www.altoosi.edu.iq/ar](http://www.altoosi.edu.iq/ar)

البريد الإلكتروني: [mjtoosi3@gmail.com](mailto:mjtoosi3@gmail.com)

نقال: ٠٧٨٠٤٤٠٤٣١٩ (٠٠٩٦٤)

صندوق بريد: (٩).

طلب المجلة من كلية الشيخ الطوسي الجامعية

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

قال تعالى: ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

## افتتاحية العدد :

إن الحمد لله نحمده ونسعيه ونتوكل عليه ، والصلوة والسلام على خاتم النبيين وعلى آله وأصحابه المنتجبين .  
أما بعد :

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

وإيمانًا 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، وسيرًا على نهجه المعتدل، إيماناً منها أن العلوم لا يمكن لها النضوج والتطور، إلا إذا وجد لها قارئ متميز، ومتلق قادر على تقبيل الفكر الآخر، مهما اختلفت الاتجاهات، وافتقرت 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

<b>الدراسات القرآنية والحديث الشريف</b>		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
١٩	أ.د. ستار جبر الأعرجي الباحث: عبد الخالق مربح تمكين جامعة الكوفة - كلية الفقه	مقاربات بينية 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 الرواية الإسلامية
٨١	الباحث: سهام جواد جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية قسم علوم القرآن والتربية الإسلامية  أ.م.د. عدي الحجار جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية	الأسس التفسيرية عند الراغب الأصفهاني - الأسس اللغوية أنموذجاً -
٩٧	أ.م.د. لواء حمزة كاظم العياشي جامعة الكوفة - كلية الفقه	أقوال سعيد بن جبير في تفسير الطوسي المسكونت 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
-----	--	--

<b>الدراسات الأصولية والفقهية</b>		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
١٤٧	الباحث: عادل عبد الرزاق محسن كلية الإمام الكاظم (ع)  أ.د. مسلم كاظم الشمري	فقه الصوم في رواية الإمام 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 الجامعية قسم علوم القرآن الكريم النجف الأشرف	حقيقة الشرور ومناقشة إشكاليتها وفق الرؤية الإسلامية
٢٢٣	الباحث: هناء عليوي عبد جامعة الكوفة - كلية الفقه	حكم الإسراف في الشريعة الإسلامية

## الدراسات اللغوية والأدبية

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٢٤١	<p>الباحث: اسماء عبد زيد حميد جامعة الكوفة - كلية الاداب</p> <p>أ.م.د. ظاهر محسن جاسم جامعة الكوفة- كلية الاداب</p>	<p>الأخبار الأدبية وطرائق إسنادها في كتاب الاقتباس للتعالبي</p>
٢٦٩	<p>أ. م. د. فضيلة عبد العباس الأسدی</p> <p>الباحث: زهراء عقيل عبد زيد جامعة الكوفة- كلية التربية للبنات قسم اللغة العربية</p>	<p>استفهام في البناء خبر في المعنى في شعر محمد رضا الشيباني مثلاً</p>
٢٩٣	<p>أ.م.د. عادل عباس النصراوي جامعة الكوفة- كلية التربية الأساسية قسم اللغة العربية</p> <p>الباحث: عمار علي عبد الله المديرية العامة ل التربية النجف</p>	<p>الجهود التي تناولت نسبة كتاب العين للخليل</p>
٣٢٩	م.د. قيس عدai شrama طاهر	حجية ظواهر الكتاب بين الاصوليين والاخباريين

٣٥٣	<p>الباحثة: سارة تركي عبد الزهرة كلية الشيخ الطوسي الجامعة قسم التربية الإسلامية</p>	<p>تضافر القرآن عند الدكتور تمام حسان في كتابه (اللغة العربية معناها ومبناها، والبيان في روائع القرآن)</p>
٣٧٥	<p>الباحث : زهراء زكي باقر جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات قسم اللغة العربية</p>	<p>الحوار الدرامي في حكايات العصر العباسي</p>

دراسات التاريخ والسيرة		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٣٩٩	<p>الباحث إيمان عبد الرضا يوسف الفتلاوي ثانوية المعارف للبنات</p>	<p>انتفاضة العراق في الاعوام (١٩٥٢ ، ١٩٥٦ )</p>

الدراسات الاقتصادية		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٤٢٣	<p>الباحث خوله جاسم محمد جامعة كربلاء</p>	<p>أثر نسبة كفاية رأس المال المصرفي بتوصیط السيولة المصرفية في استقرار النظام المالي للمصارف الأهلية (استقرار وجهات نظر الكوادر المصرفية المتقدمة)</p>

الدراسات القانونية		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٤٥٥	<p>الباحث علي تكليف مجید حسان السلامي جامعة الكوفة – كلية القانون</p> <p>أ.د. ضياء عد الله عبود الجابر الأستاذ</p>	<p>التحقيق الجنائي في الاعتداء على البيانات الشخصية الإلكترونية</p>

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

دراسات في التخطيط العمراني		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٥٢٩	<p>أ.م. كفاح عباس محب الدين الباحث: حسين هزاع محمد جامعة تكريت – كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال</p>	<p>الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في الاداء مديرية مجريي صلاح الدين – دراسة استطلاعية –</p>

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



## الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في الاداء مديرية مباري صلاح الدين. دراسة استطلاعية



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



# الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في الاداء

## مديرية مجري 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 محيميد

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 الحالي لبيان تأثير الارتجال الاستراتيجية في الاداء بأبعاده (مراجعة التقييم، تقييم الاداء) في مديرية مجري صلاح الدين عن طريق دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مديرية مجري صلاح الدين ، ولأجل تحقيق الدراسة لأغراضها تم صياغة مشكلتها بعدد من التساؤلات وللإجابة عن التساؤلات التي تم اثارتها 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 استنبانة التي أعدت لها 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 ادارياً وعملياً في كافة الأنشطة والواجبات

التي تتطلب تتنفيذها من اجل المحافظة على ثبات واستقرار وانسيابية اعمالها وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كما توصل البحث الى وجود علاقة اثُر 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 بيئه معقدة ومتغيرة باستمرار وغير مؤكدة، وأظهرت عمليات الأعمال ذات الخبرة، أنه لا موافق 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 التفاس»، ويتسم هذا الوضع التنافسي بمنافسة مكثفة وقوية، وصعوبة استدامة الميزة التنافسية في بيئه تنافسية على نطاق عالمي، حيث تخنقى الحواجز أمام المنافسة مع التوجه نحو التنظيم المبسط ، والتفكير الاستراتيجي ينصب لتوجيه العاملين للقيام بأداء اعمالهم في الوقت الحاضر. يخضع للتغيرات جوهيرية ودقيقة يؤشر عليه بعض الغموض في حالات محددة، والتخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي كان يبني على افتراض إمكان التنبؤ بالمستقبل كان سائدا 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

تنجح 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، وبأدا 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 ويشكل غير منظم فضلاً عن صعوبة التنبؤ قد يحدث خلال مدة قصيرة من الزمن مما يشكل صعوبات وتحديات كبير للمنظمات (خدمية وإنتجائية ) والتي تحتاج بدورها الى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات واذا كانت الادارة هي جوهر نجاح المنظمات فإن القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية بل هي قلبها النابض، فقد أصبحت الحاجة الى الالامام بالارتجال الاستراتيجية ودوره الفعال في التخلص من المشاكل الطارئة والمنافسات المحتملة مع الشركات امراً ملحاً لدرك الاخطار المحدقة بالمنظمة و التي من الممكن في حال قدرة الادارة 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)

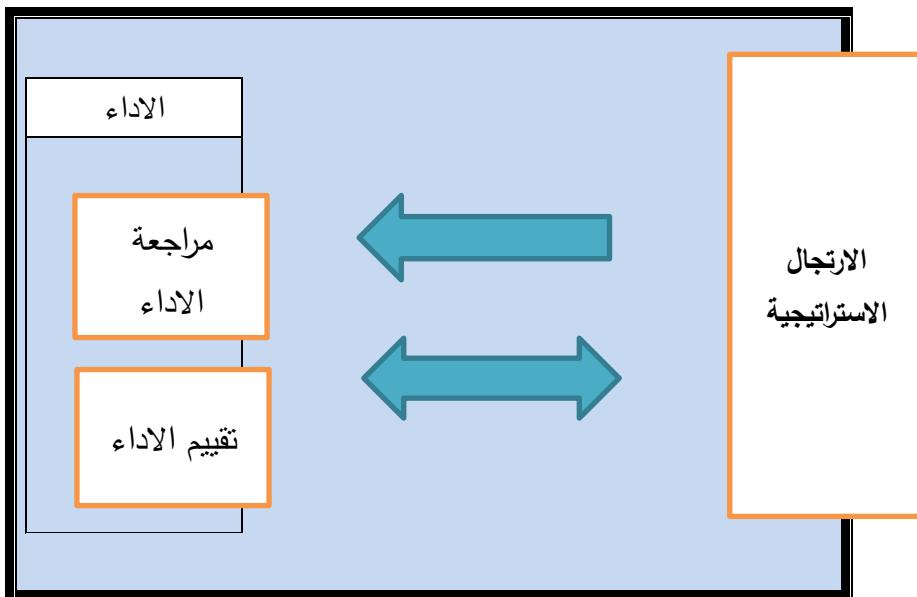
### اهداف البحث

يهدف البحث إلى الإجابة على الأسئلة التي طرحتها سابقاً، كما يسعى البحث إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على اثر الارتجال الاستراتيجية في اداء مديرية مهاري صلاح الدين . ومن هذا المنطلق فإن 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 مهاري صلاح الدين
٣. تحديد مستوى تأثير الارتجال الاستراتيجية في اداء مديرية مهاري 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 مهاري صلاح الدين) بأبعاده (مراجعة الاداء ، تقييم الاداء) وتم الاعتماد هذه الأبعاد في البحث لأنها الأكثر انسجاما 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 الرئيسية 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 الازمة التي تفسير الظاهرة المدروسة ذات العلاقة بالمتغيرات التي من خلالها يتم التعرف على الأطر النظرية وكيفية يتم فيها تأثير 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 موقع الانترنت الالكتروني المختلفة، بهدف التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في أثراء الإطار النظري للبحث الحالية.

٢- المصادر الاولية: 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.

### حدود البحث

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

## المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

### أولاً: الارتجال الاستراتيجية

الارتجال الاستراتيجي (improvisation strategy) مفهوم يعتمد على أن القيادة الادارية أحياناً يجب أن تتم بطريقة "عفوية" ارتجالية، غير مدروسة، غير مخطط لها، إبداعية لافتتاح فرصة ظهرت "فجأة" دون أي مؤشرات لظهورها وتتميز بوقتها القصير وقيمتها العالية ولا يوجد وقت للتقييم. ممكن أن تنتهي القيادات في ظروف استثنائية، وغامضة، وأن تكون القيادة متربعة قبل ذلك على اتخاذ القرارات المناسبة بطرق علمية، لذلك لا ينصح به للقيادات الطفولية، الغير جادة، الغير متربعة، 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 مزنة في التخطيط وحل المشكلات التي يمكن للقادة استخدامها للتحرك بسرعة عندما يجعل عدم التأكيد وضغط الوقت عملية التخطيط غير ممكنة أو مستحيلة، فعند اعتماد الارتجال الاستراتيجي، سوف يتغافل القائد وجهة النظر التقليدية للاستراتيجية التي تقول "يجب أن تكون الاستراتيجية محددة بوضوح ويسطر عليها"، ويركز بدال من ذلك على القوة الحقيقة للاستراتيجية المتمثلة في تحديد الاتجاه والهدف، وعلى هذا النحو فإن الارتجال الاستراتيجي يسمح للقادة

التحرك بحرية واسعة ضمن المعلومات المدرستة، 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 وسرعة التغيير في البيئة الغامضة التي لا يمكن التنبؤ بها.

### ثانياً: الأداء

#### ١ . مفهوم الأداء

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 بأنه 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 الوظيفية التي يشغلها في المنظمة ، وهو الناتج الذي يتحققه 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 لتنوع 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 الأداء بكل من سلوك الأفراد 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 سلامتها برامجها التي تعتمدها.
  ٢. تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين اذ 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 تتميّتها وتحويلها الى رأس مال بشري غير قابل الى التقليد أو الانتقال الى منظمات منافسة خلال تقديم الحواجز 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 الدافعية اتجاه اعمالهم .
  ٥. يساهم الأداء في مساعدة القيادات الإدارية على وضع نظام الحواجز والترقيات والمكافئات والأجر 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(عكاشه ، ٢٠٠٨ : ٣٤):
- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعرفات العامة والمهارات الفنية والمهنية العامة عن الوظيفة وال المجالات المرتبطة بها.
  - ٢- نوعية العمل : وتمثل 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: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادلة للعمل في المنظمة ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤- المثابرة والوثق : وتشمل الجدية والتلقاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنتمام الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولين ، وتقدير نتائج عمله.

#### ٤. أبعاد الأداء

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

#### ٩ - مراجعة الأداء

ظهر في مجال المراجعة العديد من المصطلحات التي تستخدم في وصف جودة عملية المراجعة منها جودة المراجعة Quality Audit ،رقابة الجودة Control Assurance Quality (ضمان) الجودة quality ،تأكد Kong Hong المصطلحات تقسيم خاص، وقد خلصت جمعية المحاسبين بهونج كونج Kong Hong Accountants of Society 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 مستقلًا 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، أو في 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 (الاهدل، ٢٠٠٨، ٣)، ومن خلال استقراء الدراسات التي تناولت جودة المراجعة نلاحظ إن الباحثين بنىوا العديد من المداخل

لتعریف 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 ومحنواه والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين (الحسن، ٢٠٢٠ ، ٣٤ ، ٣٥).

قيل أن نستعرض مفهوم تقييم الأداء لا بد لنا من توضيح المعنى اللغوي للمفهوم، فقيام الأمر بالكسر، نظمه وعماده، **تَقْيِيم** أي **قِيم** العمل أي قدره، وأدى الشيء: أوصله، أي أدى للأمانة، منه، وأداء أي إيصال الشيء، وإنتمامه وقضاءه، (ابن منظور، لسان العرب، ٢٠٠٣ ، مادة قيم وأدى).

عرف (بودرسة، ٢٠١٣ ، ٣٦) **تقييم الأداء**(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 تقييمًا موضوعياً على نظام كافٍ يكفل تسجيل عمل كل فرد من الأفراد العاملين على نحو عادل ودقيق خلال فترة زمنية معينة).

وإضافة (الاشقر، ٢٠١٥ ، ٨) بأنه **تقييم الأداء**(أحد الأساليب الأساسية في المنظمات التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التربوية للأفراد وبالتالي تحديد البرامج والتطوير اللازم).

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

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

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

يعد الارتجال الاستراتيجية عملية استراتيجية تقوم بتزويد المنظمات بالمعلومات التي تساعدها للقيام بأداء اعمالها وكذلك مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة ووضع الحلول المثلث لها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهادفة بالاعتماد على اسس ومقاييس علمية، حيث تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث والتحميس بالمعلومات عن طريق المراقبة للبيئة الخارجية ومعرفة المنافسين، كما عرف الارتجال الاستراتيجية بأنها (عبارة عن عملية التخطيط لأنشطة وتنفيذها في الوقت نفسه للرد على تعقيد ودينامية بيئه السوق) (العابدي وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ٤٢٤)

### المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

#### أولاً: وصف ميدان وعينة البحث

##### ١ - وصف المنظمة عينة البحث

تُعد مديرية ملاري صلاح الدين احد تشكيلات وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاسغال العامة. تم استحداث مديرية ملاري صلاح الدين بموجب المادة(٣ك سابعا) من تعليمات وتقسيمات ومهام الهيئة العامة للماء والمجري رقم(٣٧لسنة ٢٠٠٠) والنافذة من تاريخ ٩٩٩/٩/٢٣ تاريخ نفاذ (قانون الهيئة العامة للماء والمجري) رقم ٢٧ لسنة ١٩٩٩ وتتولى إدارة وتشغيل وصيانة الصرف الصحي وشبكاتها وابنيتها والسيطرة النوعية وجباية الأجرور والرسوم وتنفيذ الأعمال التي تحدها المديرية العامة للمجاري .

##### ٢ - وصف عينة البحث

تكون مجتمع البحث من العاملين في مديرية ملاري صلاح الدين؛ والهدف من ذكر المجتمع ككل لشموله من كافة المعلومات اللازمة حول الدراسة والخروج بنتائج حقيقة 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 تفريغ لاستبانة 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:

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

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

تشير نتائج الجدول (١) بأن ليس هناك اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالارتجال الاستراتيجية، وما يؤكد هذا الانفاق 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 نظاماً لجمع البيانات وتحليلها يساعدها في متابعة المستجدات) 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 المجرى في صلاح الدين تحرص على متابعة المستجدات التي تحدث على مستوى العمل والموظفين من خلال المعلومات والبيانات التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والفنية وفقاً لنظام يساعدها على تحليل كافة المستجدات في كافة الظروف؛ ولكن يرى المبحوثين أن هذه المتابعة لا تشمل جميع المستجدات في العمل ودراسة واقع الاستثمار من خلال النظر إلى عروض المستثمرين المتعلقة بالخدمات وسير العمل بشكل أفضل تحت مسمى الارتجال الاستراتيجية. ولكن بشكل عام جاءت الارتجال الاستراتيجية في قطاع مجرى صلاح الدين عند وسط حسابي (3.622) وأهمية نسبية (%) 72.4) وانحراف معياري (0.574) ومعامل اختلاف (15.8%) والذي يشير إلى التشتت المنخفض؛ بدل على تقارب وتجانس إجابات افراد العينة بشكل عام نحو أهمية ممارسة الارتجال الاستراتيجية من قبل المنظمة المبحوثة.

## ٢. وصف وتشخيص الأداء

تضمن المتغير التابع للدراسة (الأداء)، وتفرع 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 الأول: مراجعة الأداء

تضمن البعد الأول (مراجعة الأداء) 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)

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

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 الأداء، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها على معامل اختلاف قيمته منخفضة مما يدعى إلى أن هناك تقارب وتجانس في اراء افراد عينة الدراسة نحو مراجعة الاداء التي تمارسها المنظمة المبحوثة، ونالت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تسعى مدیریتنا 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 (تشعى 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 المخاري 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 المبحوثين 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 مخاري صلاح الدين عند وسط حسابي (3.943) واهمية 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 البعد 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)

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

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 الأداء، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها على معامل اختلاف قيمته منخفضة مما يدعى إلى أن هناك تقارب وتجانس في اراء افراد عينة الدراسة نحو تقييم الاداء الذي 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 المبحوثين ان هذه لا يعطي القدرة الكافية على تقييم الأداء بالشكل الذي يرضي كافة الأطراف بسبب استخدام تلك الأدوات الخاصة بالتقدير لا يتم في الوقت المناسب في بيئة العمل. ولكن بشكل عام جاء تقييم الأداء 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 الأداء من قبل المنظمة المبحوثة. وفيما سبق أعلاه من نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد الأداء ترتيب الأهمية النسبية لثلاثة الأبعاد الفرعية. حيث نلاحظ ان تقييم الأداء تحظى بأهمية نسبية أعلى بنسبة قليلة عن البعد الثاني لمتغير الأداء المتمثل بمراجعة الأداء؛ ولكن بشكل عام يعتبر مستوى أهمية النسبية يلي حاجات المنظمة والموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. وبشكل عام جاء الأداء 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 ابعاد الاداء (N=120)**

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

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 ماري 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 احصائية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01)، وهي قيمة إيجابية قوية تؤشر الى قوة العلاقة بين المتغيرين؛ وعلى مستوى الابعاد الفرعية للأداء كانت اعلى علاقة ارتباط مع (0.589) بين (الارتجال الاستراتيجية ومراجعة الأداء)؛ لتأكيد ما أبرز البحث في جانبها النظري، وتؤيد هذا النتيجة الى أنه كلما اهتمت إدارة المنظمة الخدمية في قطاع ماري 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 ماري صلاح الدين؛ وجاء معامل الارتباط بين (الارتجال الاستراتيجية والأداء) (0.379) وكانت جميعها عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0,01)، وهي قيمة إيجابية قوية تؤشر 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 الرئيسية الأولى بصيغة الاثبات والتي تتصل على: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجية وابعاد الاداء في مديرية ماري صلاح الدين.

## الجدول رقم (5)

## نتائج علاقات الارتجال الاستراتيجية وابعاده والأداء (N=120)

المؤشر الكلى	الارتجال الاستراتيجية					المتغير التفسيري المتغير الاستجابتى
	مراجعة الأداء	تقييم الأداء	المؤشر الكلى			
**0.589	**0.668	**0.607	**0.515	**0.379	مراجعة الأداء	
**0.563	**0.597	**0.654	**0.526	**0.414	تقييم الأداء	
**0.609	**0.711	**0.691	**0.554	**0.395	المؤشر الكلى	
* 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 أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي وردت كما يلي (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الارتجال الاستراتيجية والأداء) 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 والأداء 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 أساس (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجية والأداء) 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 نسبة (21%) من الأداء أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) لم يكن من الدراسة الحالية، وكانت قيمة معامل التأثير (الميل الحدي) ( $\beta$ ) تساوي (٠,٢٤٥) وهذا يعني كلما زاد الارتجال الاستراتيجية يزداد نسبة الأداء بنسبة (24%) لكل تغير

وحدة واحدة. وبلغت القيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (١,٤٢٣)، بمعنى عندما يكون الارتجال الاستراتيجية مساواً صفر فان الاداء يكون موجوداً وقيمتها (١,٤٢٣).

الدالة	Sig	قيمة الجدولية (F)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل (الحدي) ( $\beta$ )	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
معنوي	٠,٠٠٠	٣,٩٤	٢٤,٣٢٢	٠,٢١٧	٠,٢٤٥	١,٤٢٣	الاداء	الارتجال الاستراتيجية

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 اليها الباحث لتوضيح صحة فرضيات الدراسة وأهمية التأثير الاستراتيجي في اداء المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي

- 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 مهاريات 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 وتحث العاملين على التحلي به من خلال مراجعة الأداء وفقاً للمعلومات المتوفرة لدى المنظمة والالتزام بالتقدير ضمن ضوابط الاداء.

٤- كما تبين النتائج بان هنالك نظام لدى المنظمة ي العمل 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 الجهد والقدرات والمهارات للقدرة على الاستجابة للتغيرات الكثيرة في بيئه 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 كالتالي: **الوصية الأولى:** ينبغي على إدارة مديرية مجازي 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 والمستقددين 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 المجازي في المحافظة في نفس الوقت.

١. **الوصية 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 أجل مراجعة الأداء للموظفين ومتابعة الشكاوى للمراجعين وإيجاد الحلول بسرعة لها.

٢. التوصية الثالثة: حث إدارة مديرية مهارات 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 إدارة 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 الأفراد العاملين بما يخدم النجاح الاستراتيجي للعمل وتقديم ما هو مفيد لمصلحة خدمة الجمهور.

## المصادر References

### أولاً: المصادر العربية

- ١- ابو شيخة، نادر احمد، (٢٠٠٠)، "ادارة 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، ابتهال حامد، (٢٠١٧)، "دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية ٢٠١٦-٢٠٠٥" ، 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 البليوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.
- ٥- حسنين ، طارق محمد، واحمد سباعي قطب،(٢٠٠٣)، "دراسة تحليلية لعوامل ونماذج قياس جودة الرقابة الخارجية على الحسابات" ، مجلة المحاسبة والإدارة 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 النيلين ، الخرطوم ، المجلد ١١، العدد ٤٣-١
- 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- عكاشه، اسعد احمد محمد.(٢٠٠٨)،"اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة، كلية التجارة.
- ٩- الغانمي ، افراح خضرير،(٢٠١٦)،"تأثير استراتيجية التمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة ل التربية

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

١-الجزاع، جاسم الارتجال الاستراتيجي (٢٠١٢) .

[https://twitter.com/dr\\_aljezza/status/1361535763050098689](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