



**الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالشغف الوظيفي لدى رؤساء الأقسام
في جامعات الفرات الأوسط
(بابل ، القادسية ، كربلاء ، الكوفة)**

**Strategic improvisation and its relationship to job
passion among department heads in the Middle
Euphrates universities
(Babylon, Qadisiyah, Karbala, Kufa)**

Asst.Lect.Lamia Hamza Shinawa
Ministry of Education
Directorate of Education in
Babylon
Dr.Asmaa flayehIbrahim
AL-Sulaikhi
Ministry of Education
Directorate of Education in
Babylon
Email@..asmaaflayeh1989@gmail.com

م.م لمياء حمزة شناوة الاسدي
وزارة التربية
مديرية تربية بابل
م.د اسماء فليح ابراهيم حمزة الصليحي
وزارة التربية
مديرية تربية بابل
Email@..asmaaflayeh1989@gmail.com



المستخلص :

الارتجال الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام في جامعات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، القادسية، الكوفة). الشغف الوظيفي لدى رؤساء الاقسام في جامعات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، القادسية، الكوفة). الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي والشغف الوظيفي لدى رؤساء الاقسام في جامعات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، القادسية، الكوفة). قامت الباحثتان بتحقيق أهداف البحث عن طريق اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام في جامعات الفرات الأوسط في العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣). وتم اختيار أربعة جامعات من جامعات الفرات الأوسط وبلغ عدد الأقسام العلمية والإنسانية (٣١٨) قسما تم توزيع العينة بطريقة عشوائية وتم تطبيق أدوات البحث والأدوات الإحصائية المناسبة لاستخراج قيم الصدق والثبات. بناءً على النتائج، قام الباحثان بوضع عدة توصيات ومقترحات.

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، الشغف الوظيفي، رؤساء الأقسام (الأقسام العلمية).

Abstract;

The current research aims to:

- Strategic improvisation among department heads in the universities of the Middle Euphrates.
- Career passion among department heads in the universities of the Middle Euphrates.
- The statistical significance of the correlation between strategic improvisation and career passion among department heads in the universities of the Middle Euphrates.

The researchers achieved the research objectives by selecting a random sample of department heads at the universities of the Middle Euphrates in the academic year (2022/2023). Four universities were selected from the



universities of the Middle Euphrates, and the number of scientific and humanities departments reached (318). The sample was distributed randomly, and appropriate research and statistical tools were applied to extract the values of validity and reliability. Based on the results, the two researchers developed several recommendations and proposals.

Keywords: strategic improvisation, career passion, department heads.

مشكلة البحث

تواجه ادارة المؤسسات الاكاديمية الكثير من التحديات لمواكبة التغييرات من أجل اتخاذ قرارات حكيمة والوصول لأفضل نظام إدارة، وهذا يعني أن الارتجال الاستراتيجي يمكن أن يكون أحد الطرائق للتوفيق بين التحديات التنظيمية، ومع ذلك، فإن دور الارتجال الاستراتيجي في المؤسسات لا يزال غير واضح ولا يزال البحث في هذا المجال ضعيفاً نسبياً، وتواجه المؤسسات الاكاديمية حالياً تحديات كبيرة، حيث تخلق القوى والمؤثرات البيئية الخارجية مزيداً من التحديات في العمل، ومن ثم، فإن الجامعات بما فيها من كليات واقسام علمية تتعرض لضغوط من اجل صياغة وتنفيذ أفضل الاستراتيجيات للمنافسة بنجاح ضمن بيئة أكاديمية ادارية وعلمية ديناميكية مع الطلبة، ونتيجة لذلك، يتعين على المؤسسات الاكاديمية أن تضع هدفاً جوهرياً للقدرة التنافسية فوق كل العوامل الأخرى، لذلك، يجب أن تدرك المؤسسات الاكاديمية أي تهديدات وفرص قد تواجهها، ويجب أن تكون مستعدة للارتجال في الأنشطة الادارية والعلمية بغرض اكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها (Tong, 2008:9 & Lau).

ان فقدان الافراد للشغف الوظيفي بوصفه عامل تحفيزي قد لا يعزز لديهم النمو المهني ولا يتطوروا، ولا يشعرون بالحافز للانخراط في العمل، لذلك، فقد يضعف لديهم الالتزام المهني، فإن الموظفين الذين لا يتمتعون بشغف وظيفي سوف لا يتمتعون بمستويات كبيرة من الالتزام



الوظيفي مقارنة بأولئك الذين لديهم شغف وظيفي الشغف تجاه نشاط ما يمكن ان يخضع لظروف حدودية وأن مستويات الشغف قد تتقلب وتتغير مع تصورات الفرد للتوافق مع جوانب معينة من البيئة، فان ضعف تلبية الاحتياجات الجوهرية ووجود الضغوط الخارجية للتقبل الاجتماعي أو الرغبة في تعزيز تقدير الذات كلها يمكن ان تؤدي الى شغف وظيفي قهري يتعارض مع جوانب أخرى من الحياة، فعلى عكس الموظفين الذين يتصفون بالشغف الوظيفي الانسجامي، فإن الموظفين الذين يتصفون بالشغف الوظيفي القهري سوف ينخرطون في أنشطة العمل، فقط لأنهم يرون أن العمل مفيد في تحقيق النتائج المرجوة مثل الحصول على تقبل المجموعة أو زيادة الرواتب أو الترقيات أو المكافآت الأخرى التي من شأنها تعزيز تقديرهم لذاتهم (Astakhova & Porter, 2015: 3-4) فمتطلبات العمل المرهقة تسهل من توليد الشغف الوظيفي القهري، والذي يرتبط سلبًا بالاهتمام المعرفي، وهذا من شأنه التأثير على الاداء والشعور بالإرهاق ويرتبط بنتائج سلبية وانخفاض الرفاه الذاتي للموظف (Vallerand, 2010: 104).

وتتلخص مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما طبيعة العلاقة وقوتها بين الارتجال الاستراتيجي والشغف الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في جامعات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، القادسية، الكوفة)؟

أهمية البحث

لقد أصبح الارتجال الاستراتيجي وفقًا لحاجات المؤسسة ومتطلباتها مهمًا بشكل أساسي ضمن بيئة العمل الحديثة، اذ يساعد الارتجال الموظفين على الاداء في الوقت المحدد وتحسين الخدمات وفقًا للاحتياجات، ويكون لديه القدرة على زيادة رأس مال المؤسسة عبر دمج المرونة



والابتكار معا ضمن الممارسات المهنية القياسية للموظف، وعبر تنفيذ ممارسة الابتكار، يمكن للمؤسسة اكتساب نظرة ثاقبة حول كيفية توافق الأفراد (الطلبة) والتعامل معهم وفقاً لمتطلباتهم المتغيرة باستمرار والأداء في ظل قيود الوقت مع الحفاظ على المرونة في الوقت نفسه (Majid,2021:304). كما ان الارتجال الاستراتيجي يعد أحد التركيبات الجديدة التي تسمح للمؤسسة بالحفاظ على أهميتها التنافسية خاصة في البيئة العلمية والمعرفية عبر السماح بالمرونة والقدرة على التكيف، فالارتجال الاستراتيجي هو القدرة على تبسيط المعرفة والممارسة والموارد ضمن الوقت الفعلي او المتاح لإنشاء مسار مبتكر لحل المشكلات يقوم على الحقائق او المعلومات الحالية، وأنه قدرة رؤساء الاقسام او الموظفين على إدراك المواقف غير المتوقعة والارتجال بكفاءة أو فعالية لحل مشكلة ما (Bakar et al.,2015:482)، شهد مفهوم الشغف الوظيفي اهتمامًا متزايدًا في الوقت الحالي، مع زيادة في عدد الابحاث حول هذا المفهوم التي تؤكد على قيمة واهمية الشغف الوظيفي، وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من وجود موظفين متحمسين شغوفين، اذ تبرز اهمية الشغف الوظيفي في كونه يولد ميلا قويا نحو حب النشاط الذي يمارسه الموظف ويجده مهماً وهذا يؤدي بدوره إلى نتائج نفسية وعاطفية إيجابية، فالشغف الوظيفي يشتمل على عناصر عاطفية ومعرفية تجسد الميل القوي لدى المرء تجاه وظيفته، فالعنصر الأول الذي يقوم عليه مفهوم الشغف الوظيفي هو عنصر عاطفي بطبيعته، حيث يبرز ويوضح إعجاب الفرد القوي والشديد بالوظيفة والتمتع بها، والعنصر الثاني هو عنصر معرفي او إدراكي يوضح الأهمية المتصورة او المدركة للوظيفة بالنسبة للفرد، مثل ان تصبح الوظيفة داخلية او مندمجة في ذاته وتحدد من هو الفرد (هويته)، ومن ثم، لكي يتم اعتبار الأفراد على أنهم يتمتعون بشغف وظيفي، يجب أن يكون لديهم إعجاب شديد بالوظيفة، فضلا عن اعتبار الوظيفة



مهمة بشكل شخصي بالنسبة لهم (et Violet, 5-6:2011، al.) ، ولقد ركز الباحثون بشكل متزايد على مفهوم الشغف الوظيفي بوصفه عاملاً هاماً يؤثر على المواقف والسلوكيات المرتبطة بالعمل، فهو ميل أو رغبة قوية تجاه الأنشطة المتعلقة بالعمل التي يجلبها الموظفون، حيث يختبرون أو يشعرون بمعنى العمل، ويقضون فيه قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد لتحقيق أهدافهم المتعلقة به، ونظرًا لأن العمل جزء أساسي من مجال حياة الموظفين وميزة محورية لهوياتهم، فإن الشغف الوظيفي يمكن أن يكون عاملاً رئيساً يؤثر ليس فقط على عملهم ونتائجهم المهنية ولكن أيضًا على رفاهيتهم الشخصية (Young,2022 & Yeseul:1).

وفضلاً عن ذلك، ينظر إلى الشغف الوظيفي بوصفه عامل ميلٍ ودافعٍ في مجالات العمل والوظيفة، وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنتائج المتعلقة بالوظيفة، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والكفاءة الذاتية، والذات الأخلاقية في اتخاذ القرارات المهنية، إذ يعمل الشغف الوظيفي بوصفه مورد أو مصدر دافعٍ في تعزيز النمو المهني للأفراد وتطورهم، فإن الموظفين الذين لديهم شغف كبير تجاه عملهم يتعرفون على عملهم بقوة ويشعرون بالحافز للانخراط فيه، لذلك، فهم يواجهون التزاماً مهنيًا أكبر، كما أن الشغف الوظيفي له أهمية محورية في تعزيز الذات الأخلاقية للموظف، إذ أن الموظفين الذين يتمتعون بشغف وظيفي يتسمون بمستويات أعلى من الذات الأخلاقية والالتزام الوظيفي مقارنة بأولئك الذين ليس لديهم شغف وظيفي (Chen & Lee,2020:59) وفضلاً عن ذلك، يمكن للشغف الوظيفي بوصفه مورد شخصي أن يعزز من الذات الأخلاقية والالتزام الوظيفي من خلال الآليات التحفيزية، وإثراء العمل، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل داعمة تعزز من التأثير الإيجابي للشغف الوظيفي ضمن سياقات العمل، ومن المرجح



أن يكون لدى الموظفين ذوي الشغف الوظيفي أفكارا لتحسين العمل ونية للتعبير عن أفكارهم
البناءة (Jiang,2019 & Gao:1484).

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تعرف:

• الارتجال الاستراتيجي لدى رؤساء الاقسام في جامعات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء،
القادسية، الكوفة).

• الشغف الوظيفي لدى رؤساء الاقسام في جامعات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، القادسية،
كوفة)

• الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الذات الاخلاقية والارتجال الاستراتيجي لدى رؤساء
الاقسام في جامعات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، القادسية، الكوفة).

حدود البحث : يقتصر البحث الحالي على رؤساء الاقسام العلمية في جامعات الفرات الاوسط
(بابل، كربلاء، القادسية، الكوفة) للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣) وللتخصصات الإنسانية
والعلمية وللجنسين (ذكور-اناث).

تحديد المصطلحات :اولا: الارتجال الاستراتيجي: عرفه الباشقالي وسلطان (٢٠٢١): منهجية
مفتوحة ومتطورة، يتبنى من قبل الإدارة العليا، يسمح للمؤسسة بالاستجابة والتكيف للظروف غير
المتوقعة بنكاء وفعالية من أجل إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات الاستراتيجية في إطار التوجه
الاستراتيجي لها، من خلال القدرة على إجراء عملية تكامل تلقائية بين المعرفة والعمليات والهيكل
التنظيمي في الوقت الصحيح" (الباشقالي، وسلطان، ٢٠٢١: ١٠١).



التعريف الاجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب جراء استجابته على فقرات مقياس الارتجال الاستراتيجي المتبنى من قبل الباحثة.

ثانيا: الشغف الوظيفي عرفه وليامسون واخرون (2022) et al. Williamson: تجربة مشاعر إيجابية قوية تعد مكونا أساسيا لهوية الفرد الذاتية تتعلق بجوانب محددة من وظيفة الفرد او عمله من قبيل تقديم الخدمات، وتأسيس منظمات جديدة، وتطوير منظمة الفرد ذاته et (Williamson.al.,2022:4) .

ثالثا: تعريف رؤساء الاقسام العلمية: هو المسؤول الاول عن ادارة الشؤون العلمية والادارية والمالية للقسم ويعمل كحلقة وصل بين اعضاء الهيئة التدريسية في القسم وعمادة الكلية او ادارة الجامعة ويهدف الى تطوير العملية التعليمية والبحث العلمي وضمان جودة الاداء داخل القسم.

التعريف الاجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب جراء استجابته على فقرات مقياس الارتجال الاستراتيجي المتبنى من قبل الباحثة.

الفصل الثاني (الإطار النظري)

اولا: الارتجال الاستراتيجي:

قدم ويك (Weick, 1998) لأول مرة أفكارًا يمكن أن تحسن الارتجال الاستراتيجي من خلال الوصف الارتجالي لموسيقى الجاز، وبعد ذلك اشار ماجني واخرون (Magni et al. 2018) الى أن الارتجال هو عملية يمكن أن تؤدي إلى مكاسب أو مخاطر شخصية وأن الارتجال الفردي او الشخصي يعبر عن خيار واع يتخلى او يتخطى الإجراءات الروتينية الاعتيادية المعمول بها للتعامل مع حالات الطوارئ المختلفة التي قد تحصل في المنظمة او المؤسسة، فعند مواجهة مشاكل أو فرص جديدة فان حالة عدم اليقين او الشك عند الفرد تجعل من الصعب التخطيط أو



الاستفادة من التجربة والخطأ في خبراته السابقة، وهنا يبدو أن الارتجال هو أحد أهم القدرات التي يحتاجها الموظفون تماما، وعليه فإن الارتجال يمثل قدرة الفرد على استخدام الموارد الحالية لتحقيق الأهداف بشكل مبتكر وعفوي تحت ضغط هائل ((Magni et al.,2018 ;474)).

شروط الارتجال الاستراتيجي:

توجد هنالك بعض شروط لمفهوم الارتجال الاستراتيجي تجعل المؤسسات تصل الى المزيد من التطور والتقدم في عملها وهي:

● **المنهجية المناسبة:** إن تنفيذ منهجية مناسبة عند مواجهة مشاكل كبيرة ومعقدة تعطي قيمة أكبر للتكيف مع التغيير.

● **الثقافة التجريبية:** يعد الشعور بالمثابرة والتسامح مع الأخطاء من سمات الثقافة التجريبية التي

تسمح بالظهور السريع للأفكار الجديدة وتعديل المفاهيم الاستراتيجية الحالية.

● **الدوافع الداخلية والخارجية للارتجال الاستراتيجي:** التأثر بالنوايا الإستراتيجية والموارد الحالية

للمؤسسة هي الجوانب الأكثر شيوعاً التي حددت بوصفها دوافع داخلية للقيام بالارتجال الاستراتيجي، فتنجح الإستراتيجية المثالية للمؤسسة والبيئة الخارجية، فإن الوعي بالفرص المتاحة والصعوبات وقياس المنافسة وتحليل متطلبات العمل يتضح أن هذه المؤسسات تتأثر ببيئتها الخارجية عند الارتجال الاستراتيجي بغض النظر عن مستوى تطورها وتقدمها.

● **تواصل سلس داخلياً ومع البيئة:** من أجل تحقيق نجاح للارتجال الاستراتيجي، فإنه يجب ان

تضمن المؤسسات تواملاً واسع النطاق وسلساً سواء داخل الفريق (بين الموظفين) أو مع البيئة الخارجية.



- **توليد رؤى استراتيجية جديدة وترجمتها إلى خارطة طريق:** في المرحلة الأولى، تبحث المؤسسات عن الفرص وتجمع المعلومات وتطرح الأفكار، وتعطي الأولوية للإجراءات التي يجب اتخاذها، وفيما بعد يمكن لها ان تتابع الرؤى الاستراتيجية الجديدة وتترجمها إلى خارطة طريق للتنفيذ حيث يمكن للمؤسسات ان تبحث عن الفرص بعدة طرق مختلفة.
- **التحول التنظيمي:** مع وصول المؤسسة إلى مزيد من النضج والتطور، فأنها يمكن ان تخضع لتحولات تنظيمية تسمح لها بإعادة التكيف مع الظروف الصعبة. (Sofia,2018:12-15)
- سادسا: - **المجالات الفرعية المكونة للارتجال الاستراتيجي:**
 - **اليقظة الاستراتيجية:** القدرة على تقييم الظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار المهمة.
 - **الرشاقة الاستراتيجية:** السمة المميزة للمؤسسات المعاصرة وهي المرونة والسرعة التي تمنح المؤسسة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها.
 - **الهيكل الصغرى:** يتم بناء مثل هذه الهياكل من خلال نية استراتيجية واضحة ووجود عدد من القواعد البسيطة ومدى كبير من الحرية الفردية.
 - **توظيف الموارد:** يعبر توظيف الموارد حلا للمشكلة بطريقة ابتكارية بما هو متوفر من الموارد، أو بناء حل آني للمشكلة في الاعتماد على ما متوفر من موارد.
 - **الذاكرة المنظمة:** الذاكرة التقريرية والذاكرة الإجرائية التي تحتفظ بها المنظمة والتي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات (الباشقالي، وسلطان، ٢٠٢١:١٠٣).



النموذج المفسر للارتجال الاستراتيجي (جاسبر و كاترينا (2018) Katarina & Jesper)

قام كل من جاسبر وكاترينا بتطوير نموذج للارتجال الاستراتيجي، فالارتجال الاستراتيجي وفقا لهذا النموذج هو تفسير ظرفي ضمن إطار عمل معين، حيث ان إطار العمل دائما ما يكون منظما، لكن الارتجال يتم دائما في اللحظة الانية وهو غير مخطط له مسبقا ويعطي الفرصة لخلق شيء جديد في موقف حالي او ضمنى، فالنموذج يرى ان الارتجال الاستراتيجي يمكن أن يحدث فقط عندما يتم الجمع بين ثلاثة أجزاء او اطر هي: إطار عمل واضح (التكوين او التركيب)، التفسير الاحترافي او الدقيق (التفسير او التأويل) والتكيف الظرفي بناءً على إمكانيات وشروط معينة (الارتجال) وهي:

● **إطار التكوين او التركيب:** يعد اطار التكوين او التركيب العامل الأساسي الذي يوجه العمل، فهو يشتمل على سبيل المثال على الغرض الأساسي من العمل وخطة العمل والاستراتيجية التنظيمية والقواعد أو اللوائح التي تنطبق على المنظمة او المؤسسة.

● **اطار التفسير او التأويل:** يفسر الموظفون او المديرون باستمرار ما تريد المنظمة او المؤسسة تحقيقه وما هو مطلوب منهم وذلك عبر أنشطة الاتصال التي يقومون بها فهؤلاء لديهم الكفاءة لوضع المنظمة او المؤسسة على المسار المطلوب فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بها بين المؤسسات الاخرى.

● **الارتجال:** يتضمن إعادة استخدام المواد القديمة ودمجها مع شيء جديد ينتج عنه طريقة للعمل والتصرف في بيئة معينة، فالارتجال يضيف المرونة والابتكار والتكيف مع الوضع الراهن، لكن في الوقت نفسه ليس الأمر عشوائياً تماماً فهناك فكرة وخطة.



• **الارتجال الاستراتيجي:** اخير يحدث الارتجال الاستراتيجي عندما يتم الجمع بين هذه الأطر الثلاثة: إطار عمل واضح (تكوين او تركيب)، تفسير احترافي (تفسير او تأويل)، وتكييف ظرفي بناءً على إمكانيات وشروط معينة (ارتجال)، حيث يجب أن تتفاعل هذه الأطر الثلاثة مع بعضها البعض لتوليد الارتجال الاستراتيجي، فهي بمثابة عوامل جودة لبعضها البعض، فالارتجال الاستراتيجي هو مفهوم إبداعي يجمع بين التخطيط والاستراتيجية والارتجال ويسمح للموظفين او المديرين بالتكيف مع الواقع ضمن هيكل محدد سلفاً. (Katarina,2018:7-11 & Jesper).

ثانياً: الشغف الوظيفي: شهد مفهوم الشغف في العمل او الشغف الوظيفي اهتماماً متزايداً في الألفية الجديدة، مع زيادة في عدد الابحاث التي اكدت على قيمة واهمية الشغف في عمل او وظيفة الفرد، وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من وجود موظفين متحمسين شغوفين، ومع ذلك في الوقت نفسه تجد المؤسسات أن بعضاً من موظفيها غير شغوفين وغير مباليين بشكل متزايد في العمل، واستجابة لهذا القلق المتزايد في مجال الأعمال، بدأ الباحثون في دراسة مفهوم الشغف في مكان العمل او الشغف الوظيفي، والأدلة النوعية من المقابلات مع المديرين والطلبة والمعلمين، حيث اشارت هذه المقابلات إلى أن الموظفين يمكن أن يكون لديهم شغف بوظائفهم وأن هذا الشغف يقود النجاح في العمل (Sze-Sze,2011,Violet:3) وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد بالشغف الوظيفي، إلا أن تصورات الشغف الوظيفي التي تم تقديمها في ابحاث سابقة كانت غير دقيقة أو غير متوافقة أو ناقصة تماماً، فلقد تم وصف الشغف الوظيفي بشكل مختلف على أنه الفرد المحب لوظيفته، أو الشعور بتجربة المعنى الشخصي من الوظيفة، أو إندماج الموظفين والعاملين، فمن غير الواضح ما إذا كان الشغف الوظيفي هو بنية عاطفية أو نفسية أو سلوكية، وبسبب عدم وجود تصور واضح متفق عليه لما يستلزمه الشغف الوظيفي حقاً وكذلك الإجماع



عليه، فإنه يصعب على الباحثين تجميع متغيرات العمل في الشغف الوظيفي والبناء على هذا الامر وتوسيع الابحاث حوله، وعلى هذا النحو فان هناك حاجة إلى تعريف أكثر تحديدا لبنية الشغف الوظيفي (Marques,2007:645).

وفضلا عن ذلك، فان هناك فكرة ضمنية في الأدبيات وهي أن الشغف الوظيفي هو سمة قيّمة يجب على المنظمات والمؤسسات أن تسعى إلى تطويرها بين الموظفين وأنها في نهاية المطاف حيوية لأداء الموظف لوظيفته او عمله، فأن الشغف يمكن أن يؤدي دورًا في وظيفة او عمل الفرد حيث ان هناك ندرة في الدراسات العلمية التي تربط الشغف الوظيفي بتصنيفات الأداء الفعلية أو نتائج العمل المهمة الأخرى، وهناك حاجة إلى البحث لتحديد ما إذا كان وجود مثل هذا الشغف يمكن أن يكون مفيدًا أيضًا لأداء عمل الموظفين وإذا كان الأمر كذلك، فما هي الآليات التي من خلالها يرتبط الشغف بالأداء > (Schaufeli et al.,2008:174).

الشغف الوظيفي (الانسجامي والقهري) وتوجهات الاهداف:

أ- الشغف الوظيفي الانسجامي وتوجه الهدف: ان كلا من الشغف الانسجامي وتوجه الهدف متشابهان من الناحية المفاهيمية ومرتبطان بالدوافع الجوهرية او الداخلية، حيث يسعى الأفراد ذوو توجه هدف التعلم إلى إتقان موضوع أو مهارة أو كفاءة بدلاً من السعي لأداء مهمة إما لإثبات قدرتهم أو تجنب العواقب، فوفقاً لـ لي واخرون (Lee et al. 2010)، فان التركيز الرئيس لمن لديهم توجه هدف التعلم يتعلق بالقيمة المرتبطة باكتساب مهارات ومعارف وقدرات جديدة (Lee et al.,2010:264)). وفي الواقع، اشارت الأبحاث إلى أنه فيما يتعلق بالمهام الصعبة، ترتبط أهداف الإتقان بالدوافع الذاتية العالية حيث يؤمن أولئك الذين لديهم توجه هدف التعلم أن مفتاح النجاح هو الجهد الذي يبذله المرء، ومن ثم فإنهم يسعون جاهدين لتطوير الفهم والكفاءة وإتقان



المعلومات والمهارات الجديدة، كما يسعى هؤلاء الأفراد إلى التحسين الشخصي ويشعرون بإحساس الفرح عند تحقيق ذلك بدلاً من مقارنة أنفسهم بأداء الآخرين أو محاولة الفوز بأحكام إيجابية من الآخرين (Montana, 2017: 11).

ب- **الشغف الوظيفي القهري وتوجه هدف الاداء**: لقد اشار لي وآخرون (Lee et al. 2010) الى أنه بالنسبة لأولئك الذين لديهم توجه هدف الأداء فإن تركيزهم في بيئة الإنجاز يبقى متمحورا على قدرتهم على تجاوز الآخرين أو تحقيق الكثير مع القليل من التركيز على الجهد، كما ان عنصر الاعتراف او التقدير الذي يتلقونه يمنحهم شعورا بقيمة الذات والهوية، اذ يعتمد الأفراد ذوو توجه هدف الأداء على مقارنة أنفسهم وأدائهم بأداء الآخرين، والقواعد، والمعايير الخارجية، مما ينتج عنه شعور بقيمة الذاتية المرتبط بالعوامل الخارجية، وهذا التصرف المقارن بدوره يعني أن إحساسهم بالقيمة الذاتية والهوية يتعرض للتهديد بسهولة مثل العمل الذي يبذلون فيه الكثير من الجهد دون نجاح أو اعتراف أو تقدير من الآخرين. (Lee et al., 2010: 265).

النظرية المفسرة للشغف الوظيفي وليامسون وآخرون (Williamson et al. 2022٠)

طور وليامسون وزملاؤه هذا النموذج استنادا الى منظور فاليراند وآخرون (Vallerand & Houffort 2003) للشغف والذي تكون من سبعة جوانب أساسية شملت أنواع متعددة من الشغف (على سبيل المثال، الشغف بالعمل، بالقراءة، بالرياضة، بالعلاقات الاجتماعية)، والتي يشار إليها على أنها تمثل جوانب الشغف العام، وفيما يتعلق بنموذج وليامسون وزملاؤه، فوفقا لهذا النموذج فان الشغف الوظيفي يتضمن حبا دائما للنشاط (أي العمل) ويجب على الفرد أن ينظر إلى النشاط على أنه ذو قيمة أو ذو مغزى، فالشغف الوظيفي هو تحفيز الفرد حيث أن هناك ميلا أو سعيا نحو العمل، ويؤدي الشغف الوظيفي إلى أن يصبح النشاط جزءا من هوية



الفرد ويتطلب مستويات عالية من المثابرة تجاه العمل او النشاط، كما يرى النموذج ان الشغف الوظيفي هو ثنائي، حيث يمكن أن يكون إما متكيفاً (أي شغفاً منسجماً او متناغمًا) أو غير تكيفي (شغفاً قهرياً). (Williamson et al., 2022:4) وفضلاً عن ذلك، يرى النموذج أن الشغف الانسجامي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج العمل الإيجابية (على سبيل المثال، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاداء المرتفع في العمل) وعلى العكس من ذلك، لا يرتبط الشغف القهري بنتائج العمل الإيجابية لكنه يرتبط بنتائج العمل السلبية (على سبيل المثال، الإرهاق والسخرية والتهكم)، وعلى وجه التحديد، نظراً لأن الموظفين الذين يتمتعون بشغف انسجامي يقدمون أشكالاً مرنة من الاندماج في نشاطهم المرتبط بالعمل فمن المرجح أن يختبروا او يشعروا بتأثير إيجابي ومستويات مرتفعة من الاندماج في المهام والتدفق والحيوية والموضوعية في أداء العمل، وعلى النقيض من ذلك فإن الموظفين الذين لديهم شغف قهري يظهرون إصراراً صارماً تجاه الأنشطة المتعلقة بالعمل مما يعزز الإجبار الداخلي على الانخراط في العمل بغض النظر عن التكاليف والمخاطر الشخصية، مما يؤدي إلى فشل التزامات العمل وإكمال المهام وكذلك العلاقات الشخصية السيئة في المنظمة او المؤسسة التي يعملون بها، ومن ثم فمن المرجح أن يتعرضوا لتأثير سلبي وصعوبة التركيز على المهمة، كما إنهم يشعرون بانخفاض مستويات الحيوية والأداء الموضوعي في العمل ومستويات أعلى من السخرية والضييق النفسي والإرهاق العاطفي (Pollack et al 2020:34).

الدراسات السابقة التي تناولت الارتجال الاستراتيجي :

دراسة اجنبية : دراسة أوالو وآخرون (٢٠١٨) Auwalu ea al .

(الارتجال الاستراتيجي واداء مؤسسات التعليم العالي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية)



اجريت الدراسة في جامعة بايروو Bayero في نيجيريا وهدفت الى التعرف العلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية واداء مؤسسات التعليم العالي ، تالف تينة الدراسة من (٢٢٩) من الاكاديميين اختيرت بالطريقة العشوائية ،وقام الباحثون بتبني مقاييس الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ، واستعملوا الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات واستخراج النتائج حيث اسفرت النتائج عن ان الارتجال الاستراتيجي وابعاد الثقافة التنظيمية لهما علاقة مباشرة بأداء مؤسسات التعليم العالي فضلا عن الثقافة التنظيمية مارست دورا وسيطا في العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي واداء مؤسسات التعليم العالي .(43; 2018 Auwalu ea al).

الفصل الثالث (منهج البحث واجراءاته)

أولاً: منهج البحث : إنَّ منهج البحث الذي استعملته الباحثتان في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي الارتباطي كونه المنهج المناسب في وصف الظاهرة وتحديدتها وتوضيح خصائصها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عدس وآخرون ، 2016: 221)

ثانياً: مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث بالمجموع الكلي للعناصر أو الأفراد الذين يحملون بيانات عن الظاهرة التي يسعى الباحث إلى دراستها وتعميم نتائج البحث عليها (داود وعبد الرحمن ، 1990: 66) ، ولتحديد مجتمع البحث قامت الباحثتان بالحصول على نسخة من دليل قبول الطالب في الجامعات العراقية للعام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤) ونسخة من الإحصاء التعليمي من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي /دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة والذي يتضمن الجامعات العراقية والتي يبلغ عددها (٣٥) جامعة حكومية موزعة على (١٥) محافظة من غير



جامعات إقليم كردستان العراق والجامعات الاهلية كما ان الجامعات التقنية تم استبعاد المعاهد الفنية الملحقة بها وذلك لتحديد عينة البحث

عينة البحث : يقصد بعينة البحث جزء من مجتمع البحث يتم اختيارها على وفق الطرق العلمية والقواعد المحددة بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيل صحيح (السماك، 1986: 51) وعلى أساس ذلك، ولصغر عينة البحث تم اختيار العينة جميعها التي تألفت من رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، القادسية، الكوفة) اذ بلغ عددهم (٣١٨) وتم الحصول على اعداد رؤساء الأقسام العلمية ونوع جنسهم وتوزيعهم وفق الكليات العلمية والإنسانية مع مراعاة وجود اقسام علمية في الكليات الإنسانية اذ عدتها الباحثان من ضمن التخصصات العلمية وفق كتاب تسهيل المهمة (ملحق) والجدول (١) يوضح تفاصيل إضافية.

جدول (١) عينة البحث من رؤساء الأقسام موزعين على وفق الجنس

الكلية	مجموع الاناث	مجموع الذكور	الإنسانية				العلمية				الجامعة
			نسبتهم المنوية	المجموع	اناث	ذكور	نسبتهم المنوية	المجموع	اناث	ذكور	
٤٥	٩	٣٦	٥%	١٧	٢	١٥	٩%	٢٨	٧	٢١	القادسية
٧٥	١٦	٥٩	١١%	٣٥	٦	٢٩	١٣%	٤٠	١٠	٣٠	كربلاء
٨٣	١٢	٧١	٩%	٢٨	٦	٢٢	١٧%	٥٥	٦	٤٩	بابل
١١٥	٢٢	٩٣	١٢%	٣٧	٦	٣١	٢٥%	٧٨	١٦	٦٢	الكوفة
٣١٨	٥٩	٢٥٩	٣٧%	١١٧	٢٠	٩٧	٦٣%	٢٠١	٣٩	١٦٢	المجموع



رابعاً: أدوات البحث

أولاً: أداة قياس الارتجال الاستراتيجي: تبنت الباحثتان مقياس الباشقالي وسلطان (٢٠٢١) والذي يتكون من (٢٨) فقرة متدرج على وفق أسلوب ليكرت خمسة بدائل هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتعطى الفقرات الاوزان: (٥، ٤، ٣، ٢، ١) للبدائل على التوالي ومجموع درجات الفقرات تعطينا الدرجة الكلية للمقياس وقامت الباحثتان بذات الإجراءات انفة الذكر في أداة قياس الذات الاخلاقية من اعداد تعليمات المقياس مع تعديل بدائل المقياس الى التدرج السباعي في ضوء اراء المحكمين لتكون بدائل المقياس (اتفق بدرجة قليلة جدا جدا ، اتفق بدرجة قليلة جدا، اتفق بدرجة كبيرة جدا جدا) وتعطى الفقرات الاوزان: (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) للبدائل على التوالي مع اجراء بعض التعديلات اللغوية.

● **التحليل المنطقي لأداتي البحث:** لغرض التحقق من الصدق الظاهري لفقرات اداتي البحث عرضت على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم التربوية والنفسية وعددهم (١٠) محكمين وذلك لتحديد مدى صلاحية الفقرات لقياس ما أعدت له ومدى ملاءمتها لأفراد عينة البحث ومدى ملاءمة بدائل الإجابة وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين وجدت الباحثتان ان نسبة الاتفاق تراوحت بين (٨٦٪-١٠٠٪) على فقرات المقياسين مع وجود بعض التعديلات اللغوية على الفقرات وأشار المحكمين الى تفضيلهم البدائل ذات التدرج السباعي لجميع أدوات القياس لمناسبتها مع خصائص العينة.

● **التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الارتجال الاستراتيجي:** استخرجت القوة التمييزية باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ومقارنة القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة بالقيمة الجدولية وثبت ان القيمة التائية المحسوبة لجميع الفقرات مميزة عند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوي دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٧٠) لذا تم الابقاء على جميع فقرات المقياس اذ عدت جميعها مميزة.



● **الاتساق الداخلي:** لاستخراج الاتساق الداخلي للمقياس بأسلوب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس ووجد ان جميع الفقرات قد بلغت قيمتها اعلى من قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية البالغة (٠,٠٩٨) عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣١٦) وكما موضح في الجدول ادناه

جدول (٢) قيم معاملات الارتباط لعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	**٣٩٧.	١٥	**٤٦٢.
٢	**٤٩٤.	١٦	**٤٨٩.
٣	**٤٣٣.	١٧	**٥٢١.
٤	**٥٣٢.	١٨	**٥٣٢.
٥	**٤٢١.	١٩	**٥٠٧.
٦	**٥٠٠.	٢٠	**٥٥٠.
٧	**٤٦٧.	٢١	**٤٣٩.
٨	**٤٥٧.	٢٢	**٣٧٦.
٩	**٥٥٤.	٢٣	**٤٨٦.
١٠	**٣٨٢.	٢٤	**٤٥٦.
١١	**٤٨٣.	٢٥	**٢٩٠.
١٢	**٥٣٧.	٢٦	**٢٢٧.
١٣	**٤٠٩.	٢٧	**٢٣٨.
١٤	**٥٥٣.	٢٨	**٢٣٥.

● **الخصائص السيكومترية للمقياس**

أولاً: الصدق:

● **الصدق الظاهري:** وذلك عندما عُرضت فقراته على مجموعة من المحكمين في العلوم التربوية والنفسية وقد حصلت على نسبة اتفاق تراوحت ما بين (٨٦٪-١٠٠٪).

● **صدق البناء:** وقد تم التحقق منه عن طريق القوة التمييزية والاتساق الداخلي

ثانياً: الثبات: استخراج ثبات المقياس بطريقة معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وكانت قيمة معامل الثبات للمقياس والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما موضح في الجدول ادناه.



جدول (٣) قيم معاملات الثبات والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس

المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الفا كرونباخ
الارتجال الاستراتيجي	١٤٠,٣٥	١٣,١١٧	٠,٧٣

ثانيا : أداة قياس الشغف الوظيفي: تبنت الباحثتان مقياس وليامسون وآخرون (Williamson et al. 2022) والمؤلف من (٢١) يتكون مقياس الشغف الوظيفي (ملحق) من (٢١) فقرة صيغت فقراته بأسلوب التقرير الذاتي موزعة على مجالين هما الشغف الوظيفي الانسجامي وتمثله (٩) فقرات، والشغف الوظيفي القهري وتمثله (١٢) فقرة وصمم وفق أسلوب ليكرت (Likert) وهو ذو خمسة بدائل هي (تنطبق عليّ دائما، تنطبق عليّ غالبا، تنطبق عليّ احيانا، تنطبق عليّ نادرا، لا تنطبق عليّ ابدأ) اما اوزان البدائل فكانت من (١-٥) اذ أعطيت (٥) درجات للبدل (تنطبق علي دائما) ، و(٤) درجات أعطيت للبدل (تنطبق علي غالبا) و(٣) درجات أعطيت للبدل (تنطبق علي أحيانا) و(٢) درجات أعطيت للبدل (تنطبق علي نادرا) ودرجة واحدة أعطيت للبدل (لا تنطبق علي ابدأ) فقرة.

وقامت الباحثتان بترجمة المقياس بأسلوب الترجمة العكسية واعداد تعليمات المقياس مع تعديل بدائل المقياس الى التدرج السباعي في ضوء اراء المحكمين لتكون بدائل المقياس (اتفق بدرجة قليلة جدا جدا ، اتفق بدرجة قليلة جدا، اتفق بدرجة قليلة، اتفق بدرجة متوسطة، اتفق بدرجة كبيرة، اتفق بدرجة كبيرة جدا، اتفق بدرجة كبيرة جدا جدا) وتعطى الفقرات الاوزان: (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) للبدائل على التوالي مع اجراء بعض التعديلات اللغوية.

● التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الشغف الوظيفي: باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تم حساب القوة التمييزية ومقارنة القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة بالقيمة الجدولية وثبت ان القيمة التائية المحسوبة لجميع الفقرات مميزة عند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦)



عند مستوي دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٧٠) لذا تم الابقاء على جميع فقرات المقياس اذ عدت جميعها مميزه.

● **الاتساق الداخلي:** لاستخراج الاتساق الداخلي للمقياس اتبعت الباحثة عدة أساليب وهي:

● **أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:** استعملت الباحثتان معامل ارتباط بيرسون ووجدتا ان جميع الفقرات قد بلغت قيمتها اعلى من قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية البالغة (٠,٠٩٨) عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣١٦).

● **أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة المجال الذي تنتمي اليه :** استعملت الباحثتان معامل ارتباط بيرسون ووجدتا ان جميع الفقرات قد بلغت قيمتها اعلى من قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية البالغة (٠,٠٩٨) عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣١٦)

● **أسلوب علاقة المجال بباقي المجالات وبالدرجة الكلية :** استعملت الباحثتان معامل ارتباط بيرسون ووجدتا ان جميع الفقرات قد بلغت قيمتها اعلى من قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية البالغة (٠,٠٩٨) عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣١٦).

● **الخصائص السيكومترية للمقياس**

أولاً: الصدق:

● **الصدق الظاهري:** وذلك عندما عُرضت فقراته على مجموعة من المحكمين في العلوم التربوية والنفسية وقد حصلت على نسبة اتقاق تراوحت ما بين (٨٦%-١٠٠%).

● **صدق البناء:** وقد تم التحقق منه عن طريق القوة التمييزية والاتساق الداخلي

ثانياً: الثبات: استخراج ثبات المقياس بطريقة معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وكانت قيمة معامل الثبات للمقياس والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما موضح في الجدول ادناه.



جدول (٤)

قيم معاملات الثبات والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمقياس

المقياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الفا كرونباخ
الشغف الوظيفي	٩٦,٢٣	١٢,٤٨١	٠,٧٣

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الهدف الاول: التعرف على الارتجال الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في جامعات الفرات الأوسط. لغرض تحقيق هذا الهدف تم تحليل إجابات افراد عينة البحث على مقياس الارتجال الاستراتيجي ظهر ان الوسط الحسابي لإجاباتهم قد بلغ (١٤٠.٣٥) وانحراف معياري (١٣.١١٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (١١٢) ولغرض التعرف على الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرة استخدمت الباحثان الاختبار التائي لعينة واحدة وظهرت النتائج المبينة في الجدول (٥) ادناه.

جدول (٥)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين

الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس الارتجال الاستراتيجي

المتغير	عدد افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
الارتجال الاستراتيجي	٣١٨	١٤٠,٣٥	١٣,١١٧	١١٢	٣٨,٥٤	١,٩٦	٠,٠٥

أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٣٨.٥٤) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) ، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣١٧) ، والوسط الحسابي الارتجال الاستراتيجي يساوي



(١٤٠.٣٥) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (١١٢) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية .

أي ان رؤساء الأقسام العلمية يمتلكون مستوى عالي من الارتجال الاستراتيجي وتم تفسير ذلك في ان الاداء الوظيفي للفرد بالعوامل السلوكية والمعرفية وغيرها من العوامل الشخصية والبيئية مثل الكفاءة الذاتية والقدرات الشخصية حيث يسمح الارتجال بوصفه قدرة شخصية للأفراد بالبحث عن فرص لتحقيق السلوك الريادي، لدى عينة البحث والذين هم من أساتذة الجامعة الذين تم اختيارهم وفق مواصفات علمية وفنية وكفاءة إدارية عالية فالارتجال الاستراتيجي يركز الارتجال على استخدام الموارد والقدرات الشخصية لاغتنام الفرص بشكل عفوي وإبداعي وتحقيق الأهداف تحت ضغط الوقت والمخاطر وهو العنصر الأساسي لتحفيز الاداء الوظيفي كما ان التغير التكنولوجي السريع والانفجار المعرفي على أنها العوامل الرئيسية التي تفرض الحاجة إلى التغيير في منظمة مثل مؤسسات التعليم العالي، ولكي تحقق المؤسسات أهدافها فإنها تحتاج إلى التعلم باستمرار والاستجابة والتكيف مع البيئة سريعة التغير في عالم اليوم، وفي بيئة تنافسية وديناميكية من هذا النوع فان من الضروري للمنظمات بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي أن تكون مرنة (ارتجالية) لمواجهة المشكلات والمتطلبات بشكل استراتيجي وهذا يتفق مع ما اشارت اليه دراسة مرتجي (٢٠٢٢) ودراسة العردان (٢٠٢٣) ودراسة (أولو، واخرون Auwalu et al. 2018) من أهمية دور الارتجال الاستراتيجي كسمة شخصية لدى الافراد في المؤسسات.

الهدف الثاني: التعرف على الشغف الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في جامعات الفرات الأوسط.
لغرض تحقيق هذا الهدف تم تحليل إجابات افراد عينة البحث على مقياس الشغف الوظيفي وظهر ان الوسط الحسابي لإجاباتهم قد بلغ (٩٦,٢٣) وبانحراف معياري (١٢,٤٨١) وهو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (٨٤) ولغرض التعرف على الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرة استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة وظهرت النتائج المبينة في الجدول (٦) ادناه.



جدول (٦)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس الشغف الوظيفي

المتغير	عدد افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى الدلالة
				الوسط الفرضي	المحسوبة الجدولية	
الشغف الوظيفي	٣١٨	٩٦,٢٣	١٢,٤٨١	٨٤	١٧,٤٧	٠,٠٥

أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (١٧.٤٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦)، عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣١٧)، والوسط الحسابي الشغف الوظيفي يساوي (٩٦.٢٣) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٨٤) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي ان رؤساء الأقسام يمتلكون شغف وظيفي وهذا تفسره الباحثة وفق النظرية المتبناة لويليمسون وآخرون والتي ترى ان الشغف الوظيفي ينشأ من هوية الأفراد التي تشكلت من خلال الاستيعاب او التشرب الذاتي للأنشطة المرتبطة بالعمل، فالفرد هنا يتقبل بحرية الأنشطة المهمة بالنسبة له دون تأثير من عوامل خارجية، حيث لا يُجبر الافراد ذوو الشغف على الانخراط في القيام بالنشاط او العمل، اذ بدلاً من ذلك فهو يختار القيام بذلك بشكل مستقل وحر، فضلا عن قيامه بنشاطه هذا او عمله لا يتداخل او لا يطغى على جوانب من هويته بل وينسجم مع جوانب أخرى من حياته، مثل الأسرة والترفيه والحياة الاجتماعية، فعلى سبيل المثال يتمتع الموظفون ذوو الشغف الانسجامي بأداء وظائفهم ويقدرونها وانهم يتوقفون عن العمل بعد انتهاء وقت العمل ويركزون على أنشطة اخرى خارج اوقات عملهم وغير متعلقة بالعمل مثل الاسترخاء، والتواصل مع الأصدقاء، أو الوفاء بالمسؤوليات والالتزامات العائلية كما انه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج العمل الإيجابية حيث يقدمون أشكالاً مرنة من الاندماج في نشاطهم المرتبط بالعمل ويختبروا او يشعروا بتأثير إيجابي



ومستويات مرتفعة من الاندماج في المهام والتدفق والحيوية والموضوعية في أداء العمل كما انه يرتبط جوانب العمل المرتبطة بتحقيق أهداف العمل والتعامل مع متطلبات العمل وتعزيز النمو الشخصي والتنمية وهو مورد شخصي يعزز من الالتزام الوظيفي من خلال آلية تحفيزية هو مورد متعلق بالعمل لأنه يساعد على تعزيز الدافع الذاتي والحفاظ على السيطرة على النشاط المرتبط بالعمل وتحقيق أهداف العمل، ويخلق التناغم مع أدوار الحياة المتعددة ويعزز إثراء العمل ويؤدي إلى مسار دافعي ويتفق هذا مع ما اشارت اليه دراسة النواجحة (٢٠٢٢) ودراسة (Marina & Gayle, 2015) ودراسة ماريا وجيتيما (٢٠١٩) ، (Mariya & Gitima) من ان الشغف الوظيفي يعد دافع وحافز للفرد لتحقيق الأداء المؤسسي الأفضل وهو يرتبط بشكل إيجابي للرضا عن الحياة والسعادة الذاتية ويساهم في اثراء بيئة العمل.

الهدف الثالث: العلاقة ذات الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي والشغف الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات الفرات الاوسط(بابل ، كربلاء ، القادسية ، الكوفة) .

تحقيقا لهذا الهدف تم حساب معامل الارتباط بين درجات عينة الاحصائية البالغة (٣١٨) على مقياس الارتجال الاستراتيجي ودرجاتهم على مقياس الشغف الوظيفي وذلك باستعمال معامل ارتباط بيرسون، ولمعرفة دلالة معنوية معامل الارتباط فقد تم تحويل قيمة معامل ارتباط بيرسون إلى القيمة التائية المقابلة باستعمال الاختبار التائي الخاص باختبار معامل ارتباط بيرسون.



جدول (٧)

قيمة الاختبار التائي لاختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون

العينة	قيمة معامل الارتباط المحسوب	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠,٠٥
		الجدولية	المحسوبة	
٣١٨	٠,٧١٦	١,٩٦	١٨,٢٣	دالة

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الارتجال الاستراتيجي والشغف الوظيفي عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣١٦) حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة لمعامل الارتباط (١٨,٢٣) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) أي كلما زاد الشغف الوظيفي زاد الارتجال الاستراتيجي ويمكن عزو هذه النتيجة إلى ان الشغف الوظيفي يعمل بوصفه مورد او عامل دافعي تحفيزي في تعزيز النمو المهني للأفراد وتطورهم، فإن الموظفين الذين لديهم شغف كبير تجاه عملهم يتعرفون على عملهم او وظيفتهم بقوة ويشعرون بالحافز للانخراط فيها، لذلك قد يواجهون او يشعرون بالتزام مهني أكبر كما انه ميلا قويا نحو العمل الذي يحبه الفرد ويجده مهماً ويرغب في استثمار وقته وطاقته فيه، ويعزز من تجربة التأثير الإيجابي للموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية في العمل ويزيد من قدرة الفرد على اداءه للمهام المطلوبة وهو يتفق بذلك مع الاطار التكويني للارتجال الاستراتيجي فهو يشتمل على الغرض الأساسي من العمل وخطة العمل والاستراتيجية التنظيمية والقواعد أو اللوائح التي تنطبق على المنظمة او المؤسسة وهو بمثابة إطار عمل يخلق مجالاً للعمل الاساسي وحدوداً واضحة لما يمكن تنفيذه، فالإبداع والتكيف الظرفي لا يحدثان في فراغ، ومن ثم يساعد إطار التكوين او التركيب في تأسيس الاتصال ويجعل الافراد يشعرون بالأمان ضمن عملية الارتجال الاستراتيجي.



الاستنتاجات: في ضوء ما توصلت إليه الباحثان من نتائج في البحث الحالي يمكن استنتاج ما يأتي:

• ان رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بالارتجال الاستراتيجي وهو جزء من متطلبات حياتهم المهنية التي فرضته عليهم طبيعة حياتهم الإدارية والمهنية.

• ان لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات الفرات الأوسط (بابل ، كربلاء ، القادسية ، الكوفة) شغف وظيفي يعزى الى المسؤوليات الكبيرة التي يتحملوها وهم يحتاجون الى الانسجام في أعمالهم وإدارة متطلباتهم الوظيفية.

• ان رؤساء الأقسام العلمية كلما اعتمدوا على شغفهم الوظيفي ادى ذلك الى ارتجالهم الاستراتيجي والذي يؤثر على قدرته في تحليل المشكلة ورؤيتها من جوانبها كافة واعتماده على اتخاذ القرار بشكل سريع واتخاذهم قرارات تتناسب والموقف

التوصيات: في ضوء نتائج البحث تضع الباحثان التوصيات الآتية:

• اعداد المناهج التطويرية والتدريبية للكوادر التدريسية والقيادات الإدارية في الجامعات لتطوير الارتجال الاستراتيجي بما يخدم المصلحة العامة.

• توجيه المؤسسات التعليمية بضرورة اعداد برامج توعوية عن الشغف الوظيفي وجوانبه الإيجابية والسلبية.

المقترحات: استكمالاً للبحث الحالي وتطويراً له يقترح إجراء دراسات لاحقة مثل اجراء الدراسات الآتية:

• دراسة مقارنة لمعرفة مستوى الشغف الوظيفي في الكليات العلمية والانسانية.

• دراسة لمعرفة العلاقة بين انماط الشخصية والارتجال الاستراتيجي.



• أثر برنامج في تنمية رقابة الذات في خفض الشغف الوظيفي.

المصادر العربية :

• عدس، عبد الرحمن وعبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد (٢٠١٦): البحث العلمي، مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط ١٨، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

• السماك، محمد أزهر (١٩٨٦): أصول البحث العلمي، ط ٢، مطبعة جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.

• داود، عزيز حنا وعبد الرحمن، أنور حسين (١٩٩٠): مناهج البحث التربوي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.

• الباشقالي، محمود، سلطان، حكمت (٢٠٢١): دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. المجلة العربية للإدارة، ٤١(١)، ٩٥-١٢٦. doi: 10.21608/aja.2021.150975

• قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨.

المصادر الاجنبية

- Yeseul Jung & Young Woo Sohn. (2022). Does work passion benefit or hinder employee's career commitment? The mediating role of work-family interface and the moderating role of autonomy support. The mediating role of work-family interface and the moderating role of autonomy support.
- Williamson, Rachel Smith et al., (2022). A Content Validation of Work Passion: Was the Passion Ever There?. Journal of Business and Psychology.
- Violet Ho, Sze-Sze Wong, & Chay Hoon Lee. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. University of Richmond.



- Violet Ho & Sze-Sze Wong. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. Management Faculty Publications. University of Richmond.
- Vallerand RJ (2010). On passion for life activities: The dualistic model of passion. *Advances in Experimental Social Psychology*. (42): 97–193.
- Sofia Macedo Martins. (2018). Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity. A project carried out on the Master in Management Program.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An International Review*. 57:173-203.
- Pollack JM, et al., (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *J Organ Behav*.41:31-311.
- Montana Drawbaugh. (2017). What Affects Perceived Job Stress? Influence of Work Passion and Goal Orientation. Liberty University.
- Marques, J. F. (2007). Leadership: Emotional intelligence, passion, and ... what else?. *Journal of Management Development*. 26:644-651.
- Majid Ibrahim. (2021). The effect of Leaders Strategic Improvisation and TQM on SME's Performance: Examining Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 12.(4): 403-412.
- Magni, M., Palmi, P., & Salvemini, S. (2018). Under pressure! Team innovative climate and individual attitudes in shaping individual improvisation. *Eur. Manag. J*. 36:474–484.
- Lee ,F ,Chen P &, Lim S. (2020). "Loving thy work: developing a measure of work passion". *Eur J Work Organ Psychol*. (29):58– 140.
- Lau, Y. W., & Tong, C. Q. (2008). Are Malaysian Government Linked Companies (GLCs) Creating Value?. *International Applied Economics and Management Letters*. 1(1): 9-12.



- Jesper Falkheimer & Katarina Gentzel. (2018). Strategic Improvisation: A Professional Idea for Contemporary Communication Managers. *Journal of Communication Management*.
- Gao A, & Jiang J. (2019). "Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: the moderating role of job autonomy". *Front Psychol.* (10):1484.
- Chen P & Lee F, Lim S. (2020). "Loving thy work: developing a measure of work passion". *Eur J Work Organ Psychol.* (29):58– 140.
- Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N.H. (2015). "Fostering small and medium enterprises through entrepreneurial orientation and strategic improvisation". *Mediterranean Journal of Social Sciences.* 6(4): 481-481.
- Astakhova, Marina N & Porter, Gayle. (2015). Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *human relations.* 68(8):1315–1346.