

الارتجال التنظيمي و علاقته بالأداء الاستراتيجي في الاتحاد العراقي المركزي للجهاز من وجهة نظر العاملين

أ.م عبد الحسين ماجد محمد الجشمي¹ أ.د حامد نوري علي²

جامعة القادسية/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة¹

جامعة القادسية/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة²

(¹ abdulhussuin.mohammed@qu.edu.iq)

المستخلص: إن الهدف من إجراء هذه الدراسة هو التعرف على مدى تتمتع القيادات الإدارية بالارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي في عملية اتخاذ وتطبيق القرارات، و بناء وتطبيق مقياس لكل من الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي من أجل التعرف على مستوى هذه الصفات لدى الهيئة الإدارية في اتحاد الجباز العراقي، وكذلك التعرف على العلاقة المباشرة بين الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي وصولاً الى بناء نموذج سببي لعلاقة المتغيرات المدروسة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، وحل مشكلة البحث والحصول على أجوبة أكثر منطقية لتساؤلات الدراسة التالية: ماهي درجة تمتع الهيئة الإدارية في اتحاد الجباز العراقي بالارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي؟ وما هي علاقة الارتجال التنظيمي بالأداء الاستراتيجي لدى الهيئة الإدارية في اتحاد الجباز العراقي؟ وأيضاً ما مدى فاعلية الارتجال في معالجة الظروف الطارئة التي تواجه المديرين؟

وضع الباحث الافتراضات التالية :

1- تتمتع القيادات الإدارية بمستوى جيد من الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي في عملية اتخاذ وتطبيق القرارات.

2- توجد علاقة ارتباط مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي لدى الهيئة الإدارية في اتحاد الجباز العراقي.

تم إجراء هذا البحث على عينه من العاملين في الاتحادات العراقية للجهاز والتمثلة ب (100) فرد، وتم توزيع الاستمارات في مقرات الاتحادات الفرعية للعبة الجباز والأندية الرياضية الممارسة للعبة في المحافظات العراقية.

وبعدها جمع وتفرغ واستخراج نتائج هذه الاستمارات ومعالجتها إحصائياً توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يتعلق بتحقيق المتغيرات المدروسة (الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي) بصورة عامة مستوى ممارسة جيد لدى العاملين في الاتحاد المركزي العراقي للجهاز، وان قادة الاتحاد المركزي يتمتعون بمستوى جيد من الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة، والاستعداد للتعلّم من الآخرين وتقبّل نصائحهم، مما يتماشى مع التغيير المتسارع في المستوى الإداري في الاتحاد المركزي، وأيضاً أن نتائج تحليل المسار تدعم فرضية أن وجود الارتجال التنظيمي سيزيد من الأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي - الأداء الاستراتيجي.



1- المقدمة:

أن الارتجال في مجال التنظيم يختلف باختلاف البيئة، فالبينة التنظيمية الرسمية المتصلبة (الجامدة) التي تحكمها القواعد والإجراءات والنصوص، والتي تعتبر الارتجال التنظيمي خرقاً لقواعد التنظيم، ومن ثم قد يحاسب الشخص أو يؤثر عليه بعدم الالتزام، في الوقت الذي تعدّه ظاهرة الارتجال قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الإداريين أو العاملين بقدر ما يتميز بها القلة منهم، وهذا هو التحدي الذي يواجه الإدارات والقادة والعاملين في الأندية والاتحادات في الوقت المعاصر، فالأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة للمنظمات لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغيير والتطور المستمرين، فمورد الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارات والقادة والعاملين في المجال الإداري يتطلب تطبيق ممارسات حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر، ورغم سعي الإداريين المتواصل ليكونوا مستعدين لأي طارئ أو حدث مفاجئ وحرصهم على أن يكونوا سيناريوهات متعددة لمستقبل اللعبة، لأننا نتحدث عن المستقبل وهو في علم الغيب. تلجأ العديد من القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها المستقبلية، إلا أن أغلب هذه المنظمات لازالت تواجه الكثير من الصعوبات في تحقيق تلك الأهداف والمزيد من معوقات تحقيق الأداء الاستراتيجي المستمر، ويتطلب تحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف طويلة الأجل وجود قيادة تمتلك الإمكانية على التأثير في الأتباع لغرض بذل المزيد من الجهود لتحقيق النجاح، لذلك صار لازماً على القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية البحث عن أساليب إدارة وقيادة جديدة، والتخلي عن أساليب القيادة النمطية والتقليدية، والاتجاه بدلاً من ذلك نحو المناهج الحديثة للقيادة التي تستطيع استثمار موارد الاتحادات استثماراً أمثل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن المناهج الحديثة في نظريات القيادة الإدارية ذات المؤثرات الإيجابية في تحسين أداء القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية هو الأداء الاستراتيجي .

أن عدم قدرة القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية في

تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية جعلها تتخذ توجهها آخر إلا وهو إدخال الأداء الاستراتيجي في عملياتها الإدارية وجعلها تركز على موضوع التطورات المستقبلية واليات مواكبتها كونه وبلا أي شك يعمل على تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال دعم وإسناد قدرة القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية على تطوير قابلياتها ومهاراتها المعرفية التي تمتلكها من أجل تطوير خبراتها في أبداع وابتكار استراتيجيات كفيلة بتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أجل تطوير خبراتهم كونهم المرتكز الأساس في أي اتحاد، وكون بعضهم يمثلون مورد استراتيجي نادر، فالعديد من القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية تسعى إلى التركيز على اكتساب ميزة تنافسية في الانجازات ويتم ذلك من خلال تعزيز الأداء الاستراتيجي قدر استطاعتها. أن الأداء الاستراتيجي يعمل على خلق نوع معين من التسهيل في سير العمليات الداخلية للقيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية وتحسين مكانة وسمعة الاتحادات العراقية بين الاتحادات الأخرى.

ومن هنا جاءت الأهمية في توسيع نطاق البحث إلى الهيئة الإدارية في اتحاد الجباز العراقي ولتفحص أثر استخدام الارتجال والأداء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، كما وان هذه الدراسة تعبر عن واقع البيئة العراقية تحديداً لما تمتاز به من تغييرات سريعة ومتعددة وتؤثرها السريع بكل ما يجري من أحداث رياضية وانعكاسات ذلك على اتحاد الجباز العراقي من حيث ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة لتتمشية أمور العمل والحرص على ديمومته واستمراره إذ أن الكثير من هذه القرارات هي قرارات مفاجئة كنتيجة للتطورات البيئية والتي تجعل من الإداريين أمام الارتجال في اتخاذ بعض القرارات وان دراسة الارتجال كمتغير مهم لمواجهة المستجدات الطارئة في العملية الإدارية وما يتركه من أثر في عملية الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية، والتقليل بينها واختيار الأصلح منها من أجل الوصول بالنادي إلى أعلى المستويات الإدارية والرقمية .

مشكلة البحث

ومن خلال خبرة الباحثان كونهما مختصان في مادة الجباز وجد أن التحديات التي تواجه لعبة الجباز اليوم والتعبيرات المتسارعة في البيئة الإدارية وسعي الاتحادات المتواصل لتحقيق

مجالات البحث

المجال البشري: اشتمل على المدربين التابعين للاتحادات الفرعية للعبة الجمناز، والمدربين ومساعدتهم في الأندية الممارسة للعبة واللاعبين في المحافظات العراقية .

المجال الزمني: للمدة من 2022/1/19 الى 2023/4/14

المجال المكاني: مقرات الاتحادات الفرعية للعبة الجمناز والأندية الرياضية الممارسة للعبة في المحافظات العراقية،

تحديد المصطلحات:

الارتجال التنظيمي:

1-قرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بسرعة في البيئات المتغيرة، بالإضافة إلى مدى قدرة القادة لاستخدام قرات منظماتهم بسرعة وبشكل خلاق للاستيلاء على الفرص (Nedege & Yelande 2015: 58).

2-القرة على إعادة تجميع المعرفة والعمليات والبنية تلقائيا في الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى حل المشكلات إبداعيا والتي تقوم على حقائق اللحظة". بمعنى العمل العفوي الناتج عن طريق تحفيز اللحظة وليس بطريقة عملية مدروسة (Abu Bakar, Mahmood & Ismail 2015).

التعريف النظري للباحث: الارتجال هي القرة على تغيير القرارات بما يتناسب مع التغيرات الآنية في متطلبات اللعبة لتحقيق نتائج أفضل في الأداء والانجاز.

3-الأداء الاستراتيجي:

1-هو دالة لأشطة المنظمة كافة لذا تسعى كافة الجهات داخل المنظمة الى تعزيزه وهو يعتمد على مجموعة من الخطط التي تبنى على أسس علمية وبكفاءة عالية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل ما يمكن من تكاليف وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء وبما يحقق أهدافها البعيدة المدى (الغزوي: 2011، 95).

2-هو الدرجة التي تنجز فيها عمليات المنظمة أهدافها (الجودة، والسرعة، والمرونة، والكلفة) في أي مدة زمنية، من أجل إرضاء زبائننا (Slack et al., 2004: 678).

التعريف النظري للباحث: الأداء الاستراتيجي هو القرة على تنفيذ القرارات بالشكل الأمثل في العمل بما يتناسب مع

التميز والريادة والوصول الى أفضل انجاز في المنافسات المحلية والعالمية وان هذه اللعبة تتميز بالتطور المستمر من خلال القوانين والتدريب مما يتطلب أن يكون الفريق القائم على اللعبة مواكب لهذه التطورات ويتمتع بالخبرة العالية فيما تقتضيه هذه التغيرات ويتميز بالقدرة على الارتجال والأداء الاستراتيجي، ومما سبق ومن خلال اطلاع الباحثان على المصادر العلمية والرسائل والاطاريح السابقة جاءت مشكلة البحث في قلة الاهتمام بهذه الموضوعات لذا سعى الباحثان إلى تكوين إطار نظري مدعم بأراء وإسهامات الباحثين ليكون منهج علمي يؤطر فكر هذه الموضوعات في الجمناز والمتخصصة بالأسئلة التالية:

- 1-ماهي درجة تمتع الهيئة الإدارية في اتحاد الجمناز العراقي بالارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي ؟
- 2-ماهي علاقة الارتجال التنظيمي بالأداء الاستراتيجي لدى الهيئة الإدارية في اتحاد الجمناز العراقي ؟
- 3-وما مدى فاعلية الارتجال في معالجة الظروف الطارئة التي تواجه المديرين؟

أهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف على مايلي:

- 1-مدى تمتع القيادات الإدارية بالارتجال التنظيمي وكذلك الأداء الاستراتيجي في عملية اتخاذ وتطبيق القرارات.
- 2-بناء وتطبيق مقياس لكل من الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي من اجل التعرف على مستوى هذه الصفات لدى الهيئة الإدارية في اتحاد الجمناز العراقي.
- 3-العلاقة المباشرة بين الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي لدى الهيئة الإدارية في اتحاد الجمناز العراقي.

فروض البحث

من اجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية، والحصول على أجوبة أكثر منطقية لسؤالات تلك الدراسة، يعتمد الباحثان الفروض التالية:

- 1-تتمتع القيادات الإدارية بمستوى جيد من الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي في عملية اتخاذ وتطبيق القرارات.
- 2-توجد علاقة ارتباط مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي لدى الهيئة الإدارية في اتحاد الجمناز العراقي.

الجدول (1) يبين مجالات كل من الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي

ت	مجالات مقياس الارتجال التنظيمي	ت	مجالات مقياس الأداء الاستراتيجي
1	بناء الحل	1	المالي
2	الحس	2	الزبائن
3	الابتكار	3	العمليات
4	التكيف	4	النمو
5	الإبداع	5	الإبداع - التعلم
6	إدراك المخاطر		
7	العقوبة		
8	التعلم		

الجدول (2) يبين صلاحية مجالات الارتجال التنظيمي

ت	الفقرة	عدد الخبراء		قيمة كا2	نوع الدلالة
		يصلح	لا يصلح		
1	بناء الحل	16	0	16	معنوي
2	الحس	16	0	16.00	معنوي
3	الابتكار	16	0	16.00	معنوي
4	التكيف	16	0	16.00	معنوي
5	الإبداع	15	1	12.25	معنوي
6	إدراك المخاطر	16	0	16.00	معنوي
7	العقوبة	16	0	16.00	معنوي
8	التعلم	15	1	12.25	معنوي

الجدول (3) يبين صلاحية مجالات الأداء الاستراتيجي

ت	الفقرة	عدد الخبراء		قيمة كا2	نوع الدلالة
		يصلح	لا يصلح		
1	المالي	16	0	16.00	معنوي
2	الزبائن	15	1	12.25	معنوي
3	العمليات	16	0	16.00	معنوي
4	النمو	16	0	16.00	معنوي
5	الإبداع - التعلم	14	2	9.00	معنوي

2-4-1-2 إعداد فقرات مقياس الارتجال

التنظيمي والأداء الاستراتيجي بصيغته الأولية:

2-4-1-3 الإطلاع على المصادر ذات العلاقة:

بعد إطلاع الباحثان على مجموعة من المصادر في مجال الإدارة والتنظيم ومن خلال الاستفادة من البحوث والأطر النظرية التي تناولت الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي في صياغة الفقرات ذات العلاقة بمقياس الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي صاغ الباحثان الفقرات للمقياسين.

2-4-1-4 تحديد صلاحية فقرات مقياس

الارتجال: يتطلب هذا الإجراء الحصول على توافق آراء مجموعة من الخبراء، ملحق (1) حول صلاحية فقرات هذين

المتطلبات والإمكانات المالية والفنية والإدارية بالجودة والسرعة الممكنة للاتحادات لتحقيق نتائج أفضل في الأداء والانتاج.

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

2-1 منهج البحث: استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية بأسلوب العلاقات السببية لملائمته وطبيعة البحث وتحقيق أهدافه .

2-2 مجتمع البحث: حدد الباحثان مجتمع بحثه وهم الإداريين الحكام والمدربين ومساعدتهم في الاتحادات الفرعية للجمباز في المحافظات العراقية للعام (2022) والبالغ عددهم (100)، إذ إن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (الصيرفي:

2002، 185) وتم حصر المجتمع حصراً شاملاً، وتقسمت العينة على النحو التالي (20 حكم مقسمين على فئتين 10 دوليين و 10 درجة أولى، و 60 إداري في بغداد وعموم المحافظات، 40 مدرب مقسمين على الاتحادات الفرعية في المحافظات والبالغ عددهم 20 اتحاد فرعي ويواقع 2 مدرب لكل اتحاد وبذلك يكون عدد المشمولين بعينة البحث 120 فرد وبعد استبعاد الأشخاص الذين لم يستجيبوا على الاستبيان أصبح العدد 100 فرد).

2-3 الأدوات المستعملة في البحث: (الاختبارات،

المقابلات الشخصية، الاستبيان)

2-4 إجراءات البحث الرئيسية:

2-4-1 تحديد الهدف من مقياس الارتجال

التنظيمي والأداء الاستراتيجي: قام الباحثان بالإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة ومن خلال الإطار النظري التعاريف الواردة فيه توصل الباحثان للتعريف النظري التالي: الارتجال هو القدرة على تغيير القرارات بما يتناسب مع التغيرات الآتية في متطلبات اللعبة لتحقيق نتائج أفضل في الأداء والانتاج.

2-4-1-1 أعداد الصيغة الأولية للمقياس:

2-4-1-2 تحديد مجالات مقياس الارتجال

التنظيمي والأداء الاستراتيجي:

9	يهتم العاملون في الاتحاد المركزي كثيرا بإيجاد أساليب بديلة لأداء العمل .	15	1	12.25	مميزة
10	يحاول الإداريون في الاتحاد المركزي تلبية شيء يلامس تطلعات اللعبة المستقبلية	16	0	16.00	مميزة
11	يقتنص الاتحاد المركزي الفرص المتاحة من جل تطوير اللعبة .	16	0	16.00	مميزة
12	يتمتع الإداريون في الاتحاد المركزي بأفكار مبتكرة تتلاءم والتغيرات المتسارعة	16	0	16.00	مميزة
مجال الرابع					
13	يقيم الاتحاد المركزي العلاقة بين الإداريين في الاتحادات الفرعية واللاعبين .	16	0	16.00	مميزة
14	يستجيب العاملون في الاتحاد المركزي بشكل جيد ظروف العمل المختلفة .	16	0	16.00	مميزة
15	وجد لدى الإداريين في الاتحاد المركزي القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة منطقية	16	0	16.00	مميزة
16	تتسم القرارات الجديدة للاتحاد المركزي مع الأحداث الطارئة	16	0	16.00	مميزة
المجال الخامس					
17	يبحث الإداريون في الاتحاد المركزي باستمرار عن إيجاد حلول بديلة مختلفة عن ماسبق	14	2	9.00	مميزة
18	يمتلك العاملون في الاتحاد المركزي الجرأة على طرح الأفكار المبدعة	16	0	16.00	مميزة
19	يحاول العاملون في الاتحاد المركزي دائماً الاختلاط مع الأفراد المبدعين للإفادة من إبداعاتهم عن القضايا المهمة	16	0	16.00	مميزة
20	تتمتع القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي بأفكار متجددة ومنسجمة مع التطلعات المستقبلية	16	0	16.00	مميزة
المجال السادس					
21	يعتمد العاملون في الاتحاد المركزي على التراكم المعرفي قبل الدخول لمجالات عمل جديدة تتصف بالمخاطرة.	16	0	16.00	مميزة
22	ينظر الاتحاد المركزي إلى تحمل المخاطرة وتبنيها بأنه سمة إيجابية .	16	0	16.00	مميزة
23	يسهم تحمل الاتحاد المركزي للمخاطرة في تحقيق النجاح واتخاذ قرارات صائبة	15	1	12.25	مميزة
24	لا اعتبر القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي متسرعين في اتخاذ القرارات المفاجئة	16	0	16.00	مميزة
مجال السابع					
25	أشعر أن أجواء العمل السائدة تشجع على التفاعل الإيجابي بين الإداريين واللاعبين	15	1	12.25	مميزة
26	يوفر الاتحاد المركزي فرصاً للتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرارات	16	0	16.00	مميزة
27	يطبق الاتحاد المركزي مبدأ المرونة في أنشطة لاتدائية باستمرار .	16	0	16.00	مميزة
28	في بعض الأحيان تتخذ القيادات الإدارية قرارات تون التفكير كثيراً بالنتائج	15	1	12.25	مميزة
المجال الثامن					

المقياسين، لذلك قام الباحثان بإعداد استمارة مقياسي الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي بصورتها الأولى، وتحديد فقرات كل نوع من الأنواع المتعلقة بالارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي للعاملين في الاتحاد العراقي للجمباز وإعطاء تعريف إجرائي لكل مجال من مجالات الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي، إذ اشتملت الاستمارة على (32) فقرة لمقياس الارتجال التنظيمي و(35) فقرة لمقياس الأداء الاستراتيجي.

وبعدها تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين (في الإدارة والتنظيم والاختبار والقياس) ملحق (1)، وبعد أن استرجع الباحثان استمارات الاستبانة المتعلقة بمقياسي الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي من السادة الخبراء قام الباحثان بجمع البيانات وتقريبها إذ تم استخدام اختبار (كا2) للتعرف على الفقرات الصالحة من غيرها وقد أظهرت النتائج صلاحية جميع الفقرات التي تمثل المجالات والجدول (4 و5) يبين صلاحية الفقرات في تمثيل المجالات التي تنتمي إليها. الجدول (4) صلاحية فقرات الارتجال التنظيمي

ت	الفقرة	عدد الخبراء		قيمة كا2	نوع الدلالة
		يصلح	لايصلح		
مجال الأول					
1	يعتمد الاتحاد المركزي عند الحاجة لاتخاذ قرار سريع أفضل البدائل المتاحة.	15	1	12.25	مميزة
2	يحاول الاتحاد المركزي في بعض الأحيان العمل خارج الخطة من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة .	14	2	9.00	مميزة
3	يعتمد الاتحاد المركزي في قراراته على أساليب التفكير الجمعي مثلا المجموعات الاسمية أو أسلوب دلفي .	16	0	16.00	مميزة
4	يضع الإداريون في الاتحاد المركزي في نظر الاعتبار الإمكانيات المتاحة في اتخاذ القرارات	16	0	16.00	مميزة
المجال الثاني					
5	لدى القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي القدرة على تفسير أسباب المشكلات الطارئة	15	1	12.25	مميزة
6	يمتلك الاتحاد المركزي القدرة التحليلية للمفاضلة بين الحلول الممكنة للمشاكل التي تواجهه	16	0	16.00	مميزة
7	يعمل القائمين في الاتحاد المركزي على تشخيص المشاكل والحلول المناسبة لها .	16	0	16.00	مميزة
8	يستطيع الإداريون في الاتحاد المركزي الكشف عن المشكلات قبل حدوثها	16	0	16.00	مميزة
المجال الثالث					

13	يعتمد الاتحاد المركزي على أحدث التقنيات المتوفرة في خدماته المقدمة للاتحادات الفرعية .	16	0	16.00	مميزة
14	يلتزم الاتحاد المركزي بتقديم خدماته في مواعيدها المحددة.	16	0	16.00	مميزة
المجال الثالث					
15	يقدم الاتحاد المركزي أفكار لخدمات جديدة بشكل مستمر.	16	0	16.00	
16	يوفر الاتحاد المركزي الخدمات للعاملين معه من خلال التعرف على احتياجات ورغبات الأندية الفرعية	15	1	12.25	مميزة
17	تتفوق الخدمات التي يقدمها الاتحاد المركزي توقعات العاملين في الاتحادات الفرعية	16	0	16.00	مميزة
18	يحرص الاتحاد المركزي على تقديم خدماتها بأعلى مستوى من الجودة	16	0	16.00	مميزة
19	تجري عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسات وإجراءات تقديم الخدمة في الاتحاد المركزي بقصد التطوير.	14	2	9.00	مميزة
20	تحاول إدارة الاتحاد المركزي الحفاظ على خزين ملائم من الأدوات والمستلزمات الضرورية للعمل.	16	0	16.00	مميزة
21	يضع الاتحاد المركزي مقاييس متعددة لعملياته الداخلية من أجل إجراء تحسين الأنظمة القائمة على الأداء.	16	0	16.00	مميزة
المجال الرابع					
22	يعتمد الاتحاد المركزي نظاماً متكاملاً (مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية عكسية) لتعليم أفرادها	16	0	16.00	مميزة
23	تعمل القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي على إن تكون لقاءات مع العاملين معه فرصاً للتعليم والنمو	16	0	16.00	مميزة
24	يستثمر الاتحاد المركزي جزء من أمواله في تأهيل وتطوير الأفراد علمياً وعملياً	16	0	16.00	مميزة
25	تسعى القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي إلى التعلم من تجارب الماضي	16	0	16.00	مميزة
26	توجد رغبة واستعداد لدى العاملين في الاتحاد المركزي لبذل الجهد والعطاء من أجل اللعبة	15	1	12.25	مميزة
27	يحاول الاتحاد المركزي زيادة النمو على المستوى الفردي والجماعي والارتقاء به إلى المستويات المستهدفة.	16	0	16.00	مميزة
28	يقوم الاتحاد المركزي بعمليات تقييم مستمرة للوقوف على مدى نمو العاملين فيه من الجوانب الفنية والإدارية	16	0	16.00	مميزة
المجال الخامس					
29	يسمى الاتحاد المركزي إلى تطوير الأهداف والمقاييس الضرورية من أجل النهوض بمستوى التعلم والإبداع	16	0	16.00	مميزة

29	تعتمد القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي بتطوير كفاءات أفرادها العاملين في الاتحادات الفرعية وذلك بالاستفادة من التجارب السابقة .	16	0	16.00	مميزة
30	تمتلك القيادات الإدارية قاعدة معلومات للأحداث السابقة تستند إليها لإعطاء الحل الأمثل.	16	0	16.00	مميزة
31	يقوم الاتحاد المركزي بعقد الندوات والمؤتمرات ورش العمل والتدريب الفعال لتنمية مهارات التعامل مع الأحداث غير المتوقعة.	16	0	16.00	مميزة
32	يتمتع العاملون في الاتحاد المركزي بالقدرة على لتعلم من الأحداث السابقة	16	0	16.00	مميزة

جدول (5) يبين صلاحية فقرات مقياس الأداء الاستراتيجي

ت	الفقرة	عدد الخبراء		قيمة كا2	نوع الدلالة
		يصلح	لايصلح		
مجال الأول					
1	تعطي المؤشرات المالية المعتمدة في الاتحاد المركزي صورة واضحة عن الأداء فيه	16	0	16.00	مميزة
2	يتم الاعتماد على التقارير المالية في قياس الأداء المالي للاتحادات الفرعية في المحافظات	16	0	16.00	مميزة
3	يملك الاتحاد المركزي نمواً متوازناً في الإيرادات المتحققة من النشاطات الاستثمارية.	16	0	16.00	مميزة
4	يركز الاتحاد المركزي للجهاز على تطبيق المعايير والمؤشرات المالية لتحقيق أهدافه.	16	0	16.00	مميزة
5	يستثمر الاتحاد المركزي الموارد المالية بالشكل الذي يؤدي الى تطويره وفقاً للخطط الاستراتيجية.	15	1	12.25	مميزة
6	يحرص الاتحاد المركزي على تقليل التكاليف غير الضرورية التي لا تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة.	13	3	6.25	مميزة
7	يعتمد الاتحاد المركزي إستراتيجية واضحة لترشيد الإنفاق على أنشطته لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.	16	0	16.00	مميزة
مجال الثاني					
8	يوجد مستوى مقبول من رضا العاملين في الاتحادات الفرعي عن الخدمات التي الاتحاد المركزي	16	0	16.00	مميزة
9	يقدم الاتحاد المركزي الخدمات للاتحادات الفرعية بمستوى جودة مرتفعة يرتقي الى مستوى تلبية احتياجات اللاعبين	16	0	16.00	مميزة
10	سياسات التحفيز التي يتبعها الاتحاد المركزي تسهم في تحقيق رضا الاتحادات الفرعية	16	0	16.00	مميزة
11	يستجيب الاتحاد المركزي لشكاوى الاتحادات الفرعية، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	16	0	16.00	مميزة
12	يملك الاتحاد المركزي تصورات ومعلومات عن درجة رضا الاتحادات الفرعية عن ما يقدمه من خدماته.	16	0	16.00	مميزة

2-4-1-2 التطبيق الرئيس لمقياسي الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي: بعد أن أصبح مقياسي الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي جاهزان بتعليماتهما وقرائتهما، باشر الباحثان مع فريق العمل المساعد بتطبيق المقياسين على (مجتمع البحث) والبالغ عددهم (100) عامل في الاتحادات والأندية للفترة من 2022/4/20 ولغاية 2022/5/20.

2-4-1-3 طريقة الاتساق الداخلي:

2-4-1-3 طريقة الاتساق الداخلي لمقياس الارتجال التنظيمي:

أ- معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه: قام الباحثان باحتساب معامل الصدق من خلال العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط (بيرسون)، على عينة التحليل (مجتمع البحث) والمكونة من (100) عامل في الاتحادات والأندية وعلية تحذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها بالدرجة الكلية واطناً وذلك أن الفقرة لا تقيس الظاهرة التي يقيسها الاختبار بأكمله، ولمعرفة الدلالة الاحصائية فقد تم مقارنتها مع قيمة معامل الارتباط الجدولية (0.20) عند درجة حرية (98) وبمستوى دلالة (0.05) وكانت جميع القيم خاصة بفقرات المقياس دالة، ومن هذا يمكن أن يستدل على أن المقياس يحتوي على فقرات صادقة يمكن لها أن تميز بين الأفراد والجدول (6) يبين ذلك .

جدول (6) يبين معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

المجال	ت	معامل الارتباط	نوع الدلالة	المجال	ت	معامل الارتباط	نوع الدلالة
بناء الحل	1	0.85	معنوي	الإبداع	1	0.81	معنوي
	2	0.80	معنوي		2	0.74	معنوي
	3	0.86	معنوي		3	0.86	معنوي
	4	0.83	معنوي		4	0.78	معنوي
الحنس	1	0.77	معنوي	إبرك المخاطر	1	0.82	معنوي
	2	0.89	معنوي		2	0.81	معنوي
	3	0.84	معنوي		3	0.84	معنوي
	4	0.86	معنوي		4	0.85	معنوي
الابتكار	1	0.88	معنوي	العفوية	1	0.79	معنوي
	2	0.76	معنوي		2	0.87	معنوي

30	هناك دعم من قبل الاتحاد المركزي للأفكار الإبداعية.	16	0	16.00	مميزة
31	يسعى الاتحاد المركزي لتنظيم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين.	16	0	16.00	مميزة
32	يقوم الاتحاد لمركزي بتوزيع الأفراد على وفق التخصصات الموجودة في أقسامه.	16	0	16.00	مميزة
33	طور الاتحاد المركزي من قدراته لابتكار خدمات تعليمية جديدة.	16	0	16.00	مميزة
34	يطور الاتحاد المركزي من قدراته لتنسيق أنشطة البحث والتطوير للخدمات التنموية للعبة	16	0	16.00	مميزة
35	طور الاتحاد المركزي من قدراته على خلق القيمة للاعبين على الأمد الطويل.	16	0	16.00	مميزة

2-4-1-5 مفاتيح تصحيح المقاييس:

بعد حصول موافقة السادة الخبراء ملحق (1) على بدائل الإجابة المصاغة وعلى وفق أنموذج ليكرت وبمدرج خماسي لمقياس الارتجال التنظيمي هي (أوافق بدرجة كبيرة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بدرجة كبيرة) أعطيت بدائل الإجابة الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) للفقرات إما مقياس الأداء الاستراتيجي فقد صيغت بدائله أيضاً وعلى وفق أنموذج ليكرت وبمدرج خماسي وهي (أوافق بدرجة كبيرة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بدرجة كبيرة) أعطيت بدائل الإجابة الدرجات (1,2,3,4,5) للفقرات .

2-4-1-6 التطبيق الاستطلاعي لمقياسي الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي:

قام الباحثان بإجراء التجربة الاستطلاعية مع فريق العمل المساعد على عينة قوامها (10) من العاملين في الاتحاد العراقي المركزي للجمباز في يوم الأربعاء الموافق 2022/4/7 والهدف منها:

- 1- التعرف على مدى وضوح فقرات المقياس وتعليماته.
- 2- التعرف على الوقت اللازم للإجابة.
- 3- التعرف على المعوقات التي قد تواجه الباحثان في تطبيق المقياس النهائي.

4- التعرف على فعالية بدائل الإجابة.
5- معرفة كفاءة فريق العمل المساعد.
وقد اتضح من خلال ذلك أن متوسط زمن الإجابة لمقياس الارتجال التنظيمي قد تراوح بين (25) دقيقة ومقياس الأداء الاستراتيجي قد تراوح زمن الإجابة (22) دقيقة، وان جميع الفقرات كانت واضحة ومفهومة لدى العاملين في الاتحادات.

معنوي	0.83	3		معنوي	0.79	3	
معنوي	0.75	4		معنوي	0.73	4	
عشوائي	0.10	5		معنوي	0.70	5	
معنوي	0.84	6		معنوي	0.81	6	
معنوي	0.76	7		معنوي	0.77	7	
				معنوي	0.80	1	
معنوي	0.76	5		معنوي	0.77	2	
معنوي	0.70	6		معنوي	0.75	3	
معنوي	0.82	7		معنوي	0.81	4	

معنوي	0.86	3		معنوي	0.90	3	
معنوي	0.82	4		معنوي	0.82	4	
معنوي	0.74	1		معنوي	0.82	1	
معنوي	0.74	2		سقطت بالتميز		2	
معنوي	0.81	3		معنوي	0.68	3	
معنوي	0.84	4		معنوي	0.83	4	

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (ن-2)=(100)-2= 98= 0.195

ب- معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:

الجدول (7) يبين معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس الارتجال التنظيمي

المجال	ت	معامل الارتباط	نوع الدلالة	المجال	ت	معامل الارتباط	نوع الدلالة
بناء الحل	1	0.76	معنوي	الإبداع	1	0.82	معنوي
	2	0.71	معنوي		2	0.68	معنوي
	3	0.83	معنوي		3	0.80	معنوي
	4	0.72	معنوي		4	0.70	معنوي
الحسن	1	0.68	معنوي	إدراك المخاطر	1	0.79	معنوي
	2	0.79	معنوي		2	0.73	معنوي
	3	0.76	معنوي		3	0.80	معنوي
	4	0.77	معنوي		4	0.73	معنوي
الابتكار	1	0.86	معنوي	العفوية	1	0.73	معنوي
	2	0.69	معنوي		2	0.83	معنوي
	3	0.87	معنوي		3	0.84	معنوي
	4	0.75	معنوي		4	0.75	معنوي
التكيف	1	0.77	معنوي	التعلم	1	0.63	معنوي
	2	سقطت بالتميز			2	0.68	معنوي
	3	0.66	معنوي		3	0.79	معنوي
	4	0.75	معنوي		4	0.78	معنوي

2-4-3-2 طريقة الاتساق الداخلي لمقياس

الأداء الاستراتيجي:

أ- معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه:

جدول (8) يبين معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

المجال	ت	معامل الارتباط	نوع الدلالة	المجال	ت	معامل الارتباط	نوع الدلالة
المالي	1	0.77	معنوي	التعلم - النمو	1	0.77	معنوي
	2	0.12	عشوائي		2	0.70	معنوي
	3	0.75	معنوي		3	0.70	معنوي
	4	0.74	معنوي		4	0.75	معنوي
	5	0.74	معنوي		5	0.70	معنوي
	6	0.70	معنوي		6	0.79	معنوي
	7	0.77	معنوي		7	0.70	معنوي
الزبائن	1	0.71	معنوي	منظور الإبداع	1	0.83	معنوي
	2	0.81	معنوي		2	0.86	معنوي

ب- معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لمقياس الأداء الاستراتيجي:

الجدول (9) يبين معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس

المجال	ت	معامل الارتباط	نوع الدلالة	المجال	ت	معامل الارتباط	نوع الدلالة
المالي	1	0.69	معنوي	التعلم - النمو	1	0.76	معنوي
	2	سقطت			2	0.66	معنوي
	3	0.64	معنوي		3	0.57	معنوي
	4	0.68	معنوي		4	0.78	معنوي
	5	0.78	معنوي		5	0.63	معنوي
	6	0.68	معنوي		6	0.77	معنوي
	7	0.76	معنوي		7	0.77	معنوي
الزبائن	1	0.59	معنوي	منظور الإبداع	1	0.77	معنوي
	2	0.74	معنوي		2	0.77	معنوي
	3	0.75	معنوي		3	0.78	معنوي
	4	0.76	معنوي		4	0.73	معنوي
	5	0.56	معنوي		5	سقطت	
	6	0.75	معنوي		6	0.80	معنوي
	7	0.70	معنوي		7	0.67	معنوي
العمليات	1	0.76	معنوي		1	0.76	معنوي
	2	0.73	معنوي		2	0.69	معنوي
	3	0.69	معنوي		3	0.67	معنوي
	4	0.77	معنوي		4	0.75	معنوي

ج-معامل ارتباط درجة المجالات بالدرجة الكلية لمقياس الأداء الاستراتيجي:

جدول (10) يبين معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس

ت	المجال	الدرجة الكلية	نوع الدلالة
1	المالي	0.93	معنوي
2	الزبائن	0.91	معنوي
3	العمليات	0.93	معنوي
4	النمو	0.93	معنوي
5	التعلم - الإبداع	0.92	معنوي

أن جميع معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند درجة حرية 98 ومستوى دلالة (0.05) .

3-4-1-4 المؤشرات العلمية للمقياس:

3-4-1-4-1 صدق المقياس:

أولاً: الصدق الظاهري: لتحقيق هذا النوع من الصدق بعرض فقرات الاختبار قبل تطبيق الاختبار على مجموعة من الخبراء المختصين، الذين يتصفون بخبرة تمكنهم من الحكم على صلاحية فقرات الاختبار في قياس الخاصية المراد قياسها، وقد تتحقق الباحثان من هذا النوع من الصدق وذلك بعرض مجالاته وفقراته وتعليماته وبدائله على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والتنظيم والاختبار والقياس، الذي وافقوا على صلاحية الفقرات وحصلت الموافقة على بدائله وتعليماته وطريقة تصحيحه كما تمت الإشارة إليه سابقاً.

ثالثاً: صدق البناء: وقد تحقق الباحثان من هذا الافتراض من خلال استبعاد الفقرات غير المميزة وتثبيت الفقرات التي لها القدرة على التمييز من خلال ما يأتي.

1- أسلوب المجموعتين المتطرفتين: تعتمد قدرة المقياس الجيد على كفاية الأجزاء المكونة له من ناحية قوتها على التمييز بين المجموعات المتباينة في الأداء على الظاهرة، وقد تحقق صدق التمييز وذلك من خلال الإبقاء على الفقرات التي أثبت التحليل الإحصائي قوتها التمييزية وقد تم استبعاد الفقرة (2) من المجال الرابع لمقياس الارتجال التنظيمي والإبقاء على جميع فقرات مقياس الأداء التنظيمي . وكما في الجدول (11) و (12).

الجدول (11) يبين قيم الاختبار التائي لمعامل التميز بأسلوب العينتين المتطرفتين لمقياس الارتجال التنظيمي

ت	المجال	رقم الفقرة	المجموعة العليا	المجموعة الدنيا	القيمة الثانية	تقويم الفقرة
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	بناء الحل	1	4.26	0.59	2.48	1.01
		2	4.81	0.40	2.63	1.01
		3	4.44	0.58	2.37	0.88
		4	4.41	0.80	2.78	0.93
2	الحسن	1	4.67	0.62	2.41	1.15
		2	4.59	0.57	2.33	0.92
		3	4.67	0.62	2.44	1.19
		4	4.78	0.42	2.44	0.97
3	الابتكار	1	4.41	0.75	2.52	0.75
		2	4.78	0.42	2.22	0.93

4	التكيف	1	4.52	0.64	1.96	0.90	12.03	مميزة
2	غير مميزة	2	3.96	0.90	4.07	1.00	0.43	مميزة
3	مميزة	3	4.59	0.89	2.48	0.80	9.16	مميزة
4	مميزة	4	4.52	0.64	2.15	0.77	12.28	مميزة
5	الإبداع	1	4.04	0.71	2.30	0.95	7.62	مميزة
2	مميزة	2	4.67	0.55	2.52	0.75	11.94	مميزة
3	مميزة	3	4.07	0.55	2.48	0.75	8.88	مميزة
4	مميزة	4	4.78	0.58	2.56	0.89	10.87	مميزة
6	إبراك المخاطر	1	4.33	0.73	2.22	1.05	8.56	مميزة
2	مميزة	2	4.67	0.55	2.41	0.75	12.61	مميزة
3	مميزة	3	4.74	0.53	2.78	1.01	8.94	مميزة
4	مميزة	4	4.70	0.61	2.70	0.99	8.92	مميزة
7	العفوية	1	4.63	0.63	2.22	0.85	11.85	مميزة
2	مميزة	2	4.81	0.40	2.26	0.76	15.43	مميزة
3	مميزة	3	4.56	0.75	2.70	0.78	8.91	مميزة
4	مميزة	4	4.19	0.62	2.70	0.95	6.76	مميزة
8	التعلم	1	4.22	0.64	2.52	0.85	8.32	مميزة
2	مميزة	2	4.78	0.42	2.48	0.89	12.07	مميزة
3	مميزة	3	4.59	0.50	2.22	0.85	12.51	مميزة
4	مميزة	4	4.52	0.64	2.33	0.92	10.12	مميزة

* القيمة الثانية الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية 52=2.01

الجدول (12) يبين قيم الاختبار التائي لمعامل التميز بأسلوب العينتين المتطرفتين لمقياس الأداء الاستراتيجي

ت	المجال	رقم الفقرة	المجموعة العليا	المجموعة الدنيا	القيمة الثانية	تقويم الفقرة
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المالي	1	4.52	0.70	2.52	1.16
		2	4.07	0.62	2.74	0.86
		3	4.04	0.71	2.26	0.94
		4	4.78	0.42	2.93	1.07
		5	4.70	0.47	2.63	1.08
		6	4.15	0.77	2.52	0.98
		7	4.81	0.40	2.74	0.98
2	الزيائن	1	4.26	1.02	2.70	1.07
		2	4.81	0.56	2.96	1.09
		3	4.81	0.48	2.63	0.97
		4	4.81	0.40	2.74	1.16
		5	4.44	1.22	2.89	0.75
		6	4.81	0.56	2.89	1.19
		7	4.70	0.61	2.56	1.05
3	العمليات	1	4.70	0.47	2.81	1.11
		2	4.74	0.59	2.63	1.04
		3	4.30	0.78	2.22	1.12
		4	4.63	0.56	2.48	0.85

من خلال استخدام معادلة سبيرمان- براون لتصحيح معامل الثبات للحصول على ثبات الاختبار ككل وبعد التصحيح أصبح معامل الثبات (0.98) لمقياس الارتجال التنظيمي، 0.97 لمقياس الأداء الاستراتيجي).

21ر2

11ر = (علام: 2000، 156)

21ر+1

11ر = قيمة معامل الثبات الكلي للاختبار.

21ر = قيمة معامل ثبات درجات نصف الاختبار.

2-4-1-5 الصيغة النهائية لمقياسين لمقياسي

الارتجال والأداء التنظيمي: بعد هذه الخطوات أصبحت

المقياسين جاهزين بصورتها النهائية بتعليماتهما وقدراتهما ملحق (9) وملحق (10)، إذ تكون مقياس الارتجال من (31) فقرة موزعة على مجالات مقياس الارتجال وعددها (8) وأصبح مقياس الأداء التنظيمي مكون من (33) فقرة موزعة على (5) مجالات .

3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

3-1 عرض نتائج قيم الأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية للمتغيرات المدروسة:

جدول (13) يبين نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المدروسة

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	الارتجال التنظيمي	105.61	19.07	167.	18,05
2	الأداء الاستراتيجي	131.65	23.51	040.	17,85

يبين الجدول (13) قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات قيد البحث وتظهر القيم إن الوسط الحسابي للارتجال التنظيمي 105.61 وانحراف معياري يبلغ 19.07، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.167، ومعامل الاختلاف 18.05، في حين كانت نتائج الأداء الاستراتيجي للوسط الحسابي 131.65 وانحراف معياري يبلغ 23.51، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.040، ومعامل الاختلاف 17.85.

عبرت قيم الانحراف عن قيم التوزيع الطبيعي لأفراد العينة لكل متغير إذ كانت المتغيرات موزعة طبيعياً لانتشار قيم الانحراف

5	4.56	0.89	2.63	1.01	7.45	7.45	مميزة
6	4.56	0.64	2.81	1.04	7.41	7.41	مميزة
7	4.81	0.40	2.59	1.12	9.73	9.73	مميزة
1	4.74	0.53	2.67	1.21	8.18	8.18	مميزة
2	4.41	0.69	2.37	1.04	8.45	8.45	مميزة
3	4.37	0.88	2.78	1.15	5.69	5.69	مميزة
4	4.59	0.50	2.30	1.07	10.12	10.12	مميزة
5	4.11	0.89	2.48	1.09	6.02	6.02	مميزة
6	4.63	0.56	2.96	1.13	6.87	6.87	مميزة
7	4.33	0.62	2.56	0.97	8.00	8.00	مميزة
1	4.41	0.75	2.11	1.12	8.86	8.86	مميزة
2	4.11	0.51	2.26	0.98	8.69	8.69	مميزة
3	4.74	0.45	2.67	1.21	8.36	8.36	مميزة
4	4.48	0.75	2.19	1.11	8.89	8.89	مميزة
5	4.04	0.98	2.30	0.99	6.48	6.48	مميزة
6	4.52	0.89	2.30	1.03	8.47	8.47	مميزة
7	4.19	0.48	2.63	0.84	8.35	8.35	مميزة

2- الاتساق الداخلي:

ب-درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس.

ج-درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس، تبين أن جميع المجالات صادقة بارتباط المجالات مع المقياس.

وبنهاية هذه المرحلة أصبح لدينا مقياس للارتجال التنظيمي مكون من (31) فقرة، ومقياس للأداء الاستراتيجي مكون من (33) فقرة.

2-4-1-2 مؤشرات ثبات المقياس:

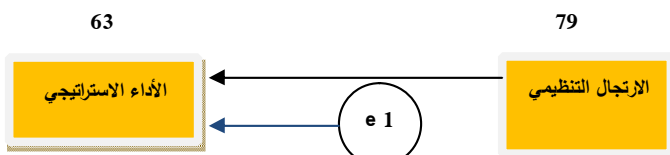
أولاً: طريقة التجزئة النصفية: لقد اعتمد الباحثان في هذه

الطريقة على استمارات التجربة الرئيسية لعينة البناء والبالغ عددها (100) استمارة وبعد تصحيح الإجابات قسم الاختبار إلى قسمين متساويين إذ تضمن القسم الأول الفقرات الفردية في حين تضمن القسم الثاني على الفقرات الزوجية وبما أن مقياس الارتجال عدد فقراته (31) فقرة فقد تم إضافة فقرة للفقرات الفردية قيمتها متوسط ما حصلت عليه الفقرات الأخرى، ومقياس الأداء عدد فقراته (33) فقرة، أيضاً تم إضافة فقرة للفقرات الزوجية قيمتها متوسط درجة الفقرات الأخرى، وبعد ذلك تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لمجموع درجات نصفي الاختبار وقد كانت (0.96) لمقياس الارتجال التنظيمي، 0.94 لمقياس الأداء الاستراتيجي) إلا أن هذه القيم تمثل معاملات نصف الاختبار للمقاييس الفرعية لذلك يتعين تصحيح هذه المعاملات

مع ما ذهب إليه (ضرغام حسن) " على المنظمات أن تغير نظرتها السلبية للارتجال التنظيمي، فهو عمل معرفي يعتمد على خبرة المرتجل وما لديه من تراكم فكري ومعرفي، وليس عمل متسرع، كذلك فهو مكمل للتخطيط وليس بديلاً عنه إذ يعد أداة فاعلة لمواجهة التحديات والصعوبات فيجدر بالمنظمات أن تنمي قدرة العاملين على الارتجال لا أن تحجمها وتمنعهم من أداء الأعمال إلا بأمر من المدير الأعلى وحسب الضوابط والتعليمات " (ضرغام حسن: 2010، 180).

وفيما يخص الأداء الاستراتيجي فيعزو الباحثان هذا المستوى الى الخبرات السابقة والى التسلسل الإداري الصحيح في العمل داخل الاتحاد إذ أن كل مسؤول في الاتحاد يعمل خلال مسؤولياته دون التأثير من باقي الإداريين فهذا يعطيه القدرة على حرية العمل وإعطاء أفضل أداء، أن مقدار الحرية الذي يتمتع به الإداريين في اتخاذ القرارات يجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات متنوعة وقادرين على الانتقال بالخطوة من مستوى آخر بهدف تحقيق أفضل النتائج بالإضافة الى الخبرة الإدارية الطويلة التي اشرنا إليها سابقاً وبذلك يكون الإداري ماهر في اتخاذ القرارات وترتيب الأولويات وصولاً الى انجاز أفضل أو إخراج البطولات بشكل أفضل. "لا بد من إعطاء مساحة من الحرية للعاملين في المنظمة يمكن من خلالها تطوير قابليتهم على اتخاذ القرار وتوسيع آفاقهم ومعرفتهم وإبراهيمهم للأمر حتى يكونوا مستعدين لأي طارئ مهما كانت درجة خطورته، فيكونوا قادرين على الارتجال ومعالجة الموقف " (ضرغام حسن: 2010، 180)

3-3 عرض قيم التأثيرات المباشرة للارتجال التنظيمي و الأداء الاستراتيجي:



شكل (1) يبين مخطط الارتباط السببي بين متغيرات الدراسة

3-3-1 ومن خلال المخطط الظاهر أنفاً يمكن بيان التفاصيل التالية:

أولاً: المتغير المستقل: وهو لارتجال التنظيمي.

(+1-1)، ولأغراض مقارنة التشتت بين المتغيرات استخدام معامل الاختلاف كمعبر عن طريقه لمقارنة تشتت المتغيرات مع بعضها البعض فتبين أن جميعها كان اقل من (30%) الأمر الذي يدل على أن أفراد العينة كانوا متقاربين في نتائج التشتت المعيارية.

3-2 عرض وتحليل مستوى الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي بالنسبة للوسط الفرضي:

جدول (14) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (T) المحسوبة بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لكل من الارتجال التنظيمي الأداء الاستراتيجي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
1	الارتجال التنظيمي	105.61	93	19.075	5.038	0.000	معنوي
3	الأداء الاستراتيجي	131.65	105	23.51	5.266		معنوي

من خلال الجدول (14) تبين أن قيمة الوسط الحسابي لكل من (الارتجال التنظيمي الأداء الاستراتيجي) هو (105.61، 131.65) وانحراف معياري (19.075، 23.51) على التوالي، في حين كان الوسط الفرضي لهما (96، 114) على التوالي، إذ تم استخراج الوسط الفرضي من خلال ضرب عدد فقرات المقياس $\times (3)$ ، إذ يمثل الرقم (3) متوسط الدرجة التي يمكن أن تحصل عليها الفقرة في المفتاح الخماسي.

في حين كانت قيمة (T) المحسوبة (5.038، 5.266) وبمستوى دلالة (0.000) مما يعني أن هناك فرق معنوي بين الأوساط الحسابية والوسط الفرضي وهذا يدل على أن لدى العينة مستوى معتد به من هذه المتغيرات ويعزو الباحثان هذه الفرق فيما يخص الارتجال التنظيمي الى كثرة الظروف الطارئة التي ترافق العمل في الاتحادات وتنظيم البطولات وخاصة في هذه الفترة وكثرة المتغيرات مما يحتم عليهم العمل خارج الخطة والخروج بنتائج مرضية للجميع، كما أن اغلب العاملين في الاتحادات لهم خبرة في العمل الإداري مما جعلهم يتمتعون بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومجدية، ولدت لديهم القدرة على التعامل مع المواقف المتغيرة باتخاذ قرارات أنية ارتجالية من اجل الخروج من هذه المواقف واستمرار العمل. وهذا يتوافق

النموذج المستخدم بواسطة (←) أي أن المتغير الأول يؤثر بالمتغير الثاني ويتحدد باتجاه معين يعبر عن معامل المسار وفي الجدول المذكور نلاحظ وجود علاقة بين متغير وآخر كما هو الحال بين متغير الارتجال و الأداء بقيمة (0.792).

3-2 من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقات مقبولة معنوية هما: كانت علاقة الارتجال الاستراتيجي بالأداء من ناحية التأثير بدرجة معنوية (0.000).

الجدول (16) التأثيرات الغير مباشرة

المتغيرات	الارتجال	
	التأثير	الدلالة
الأداء	0.641	0.00

وتعتبر التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات عن الأولوية السببية للمتغيرات المستقلة على التابعة " إذ إن عملية بناء النموذج السببي تتطلب إتباع نظرية علمية تحدد الأولوية السببية، للمتغيرات أو استخدام التسلسل الزمني للحوادث لغرض الحصول على علاقات سببية بين المتغيرات وإن إمكانية ترتيب متغيرات البحث ترتيباً زمنياً وسببياً يجعل من الممكن توقع تأثير المتغيرات السابقة على المتغيرات اللاحقة " (صلاح الدين محمود علام: 2000، ص751) مما يعني أن المتغيرات المستقلة تتسلسل في تأثيرها على المتغيرات التابعة لذا فالمتغير التابع يتحدد اختلافاته بأكثر من متغير سابق له، مثلاً العلاقة بين متغير الأداء الاستراتيجي ومتغير الأداء التنظيمي يظهر من خلال تعاقب الأسهم بين المتغيرات أن العلاقة مباشرة إذ نجد السهم يخرج من متغير الارتجال التنظيمي باتجاه متغير الأداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمت هذا التأثير (0.641).

ويعزو الباحثان العلاقة المعنوية مباشرة بين الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي الى كون الأداء الاستراتيجي هو ثمرة كل الجهود المبذولة من الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية في الوصول الى أفضل النتائج ولا تأتي نتائج جيدة مالم يكن أداء العاملين في الاتحاد المركزي والاتحادات الفرعية بأفضل مستوى قائم على التخطيط والمتابعة ومستند على تلافي الأخطاء والتعامل مع الطوارئ، اتفقت نتائج (سعد علي، 2020) مع نتيجة الدراسة الحالية بأن للارتجال الاستراتيجي دور ايجابي في تحقيق الأداء التنظيمي العالي، كما أثبتت بان الارتجال

ثانياً: المتغير التابع: وهو متغير الأداء الاستراتيجي باعتباره الهدف النهائي المراد معرفته:

إن التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة ما هي إلا معبر عن العلاقات السببية أحادية الاتجاه التي تحدثها المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة أي أن المتغيرات المستقلة هي التي تحدد اختلاف المتغيرات التابعة ويمكن بيان هذا التأثير من خلال المسار ويقصد به الخط الواصل بين متغير ومتغير آخر ويتحدد باتجاه معين بقيمة محددة تسمى معامل المسار إذ تعبر قيمة معامل المسار الظاهرة بين متغيرين عن مقدار الاختلاف الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع، هذا بالإضافة إلى أن المسار يحدد الأهمية النسبية للمتغيرات الداخلة في النموذج وذلك من خلال عدد التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لهذه المتغيرات.

وفي الحديث عن التأثير المباشر بين متغيرين يكون المسار باتجاه واحد، إذ يتبين الأمر واضح من خلال ملاحظة التأثير الذي يحدثه متغير الارتجال التنظيمي باعتباره متغير مستقل على متغير الأداء الاستراتيجي والذي يمثل المتغير التابع نجد أن العلاقة السببية تتمثل بسهم ذي اتجاه واحد ويخرج من المتغير المستقل إلى المتغير التابع وتشير قيمة معامل المسار البالغة (0.63) على مقدار الاختلاف الحاصل في المتغير التابع. والجدول (12) يبين التأثيرات المباشرة المعيارية للمتغير المستقل على التابع .

جدول (15) يبين معنوية أوزان الانحدار والخطأ المعياري

المتغيرات	أوزان الانحدار	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الارتجال ---> الأداء	0.792	0.288	0.000

إن أهم ما يبينه الجدول أعلاه هو أوزان الانحدار والتي هي معبر جيد عن العلاقة بين المتغيرات أو بمعنى آخر ما يتركه كل متغير من اثر في متغير آخر وهو معبر عن التباين المشترك، أن ارتفاع قيمة الوزن يدل على حجم تأثير المتغير في شريكه ولبيان أي من أحجام الأثر كان أعلى لجأ الباحثان إلى استخدام طريقة الأوزان المعيارية التي يكون معها من الممكن المقارنة بين أحجام الأثر وحسب ما مبين بالجدول أعلاه والذي يوضح التأثيرات المباشرة والمعنوية للمتغيرات ويقصد بالتأثيرات المباشرة تأثير متغير x1 في متغير x2 بصورة مباشرة وتمثل في

بالنسبة لمتغيرات البحث (0.936).

5-مؤشر حسن أو جودة المطابقة (Gfi) goodness-of-fit index: تتراوح قيمة مؤشر حسن المطابقة بين الصفر والواحد وهو يحدد مقدار التباين الناتج عن النموذج وهو الى حد ما يشبه معامل R2 في تحليل الانحدار تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (عادة خالد وآخرون: 2009، ص140). إذ بلغت قيمة هذا المؤشر لمتغيرات البحث (0.915) وهو ما يشير الى قبول صحة النموذج.

4- الخاتمة:

استنتج الباحثان من خلال هذه الدراسة التالي:

- 1-حققت المتغيرات المدروسة (الارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي) بصورة عامة مستوى ممارسة جيد لدى العاملين في الاتحاد المركزي العراقي للجهاز، وهو يتناسب مع حداثة تبلور هذا المفهوم في الأدبيات التنظيمية.
- 2-قادة الاتحاد المركزي يتمتعون بمستوى جيد من الانفتاح تجاه الأفكار الجديدة، والاستعداد للتعلّم من الآخرين وتقبّل نصائحهم، مما يتماشى مع التغيير المتسارع في المستوى الإداري في الاتحاد المركزي.
- 3-أن الارتجال التنظيمي هو ممارسة منضبطة وقادرة على السماح للعاملين بالتكيف والارتجال وهذا يدل على أن الارتجال التنظيمي ليس حائثاً أو نتيجة انفعال وإنما هو قرار منطقي متعمد وليس عشوائياً أو مصادفة، ويحتاج من يقوم به ان يمتلك درجة كبيرة من الخبرة والمهارة والثقة والمعرفة والتأكيد على التوافق بين المسؤول وأعضاء الاتحاد الآخرين.
- 4-تجاهل الارتجال التنظيمي والإشارات التحذيرية للمتغيرات حتى لو كانت ضعيفة وعدم الاستجابة لها قد يؤدي إلى مشكلة في مواجهة الأزمات أو المفاجآت والقدرة على استيعابها أو التعامل معها.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالتالي:

- 1-يتطلّب من العاملين في الاتحاد المركزي العراقي للجهاز التعرف على نقاط قوة ومساهمات الإداريين الذين تحت إشرافهم وتقدير جهودهم وإنجازاتهم، والعمل على تطويرها

الاستراتيجي يتطلب هياكل تنظيمية فضفاضة لتطبيقها (سعد علي: 2020، 98).

4-4 عرض وتحليل ومناقشة اختبار حسن مطابقة تحليل

المسار لنموذج متغيرات الدراسة

الجدول (17) يبين اختبار حسن مطابقة تحليل المسار لنموذج السببي

البيانات	Chi-square	Probability level	Gfi	Cfi	Ifi	Nfi
النموذج	14.779	0.000	0.915	0.936	0.936	0.932

من الجدول (17) يبين حسن المطابقة لمتغيرات البحث وكما في

جدول مؤشرات حسن المطابقة وحدودها الدنيا التالي:

1-مربع كا Chi-square: بلغت قيمته الاحصائية للمتغيرات (الارتجال التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي) كالأتي (14.779) وكانت الدلالة (0.000) مما يعني أن النتيجة معنوية وهذا يدل على ان النموذج مطابق للبيانات.

2-مؤشر المطابقة المعياري (nfi) Normed fit index: ابتكر هذا المؤشر بنتلر وبونت Bentler & Bonett، ويعطي هذا المؤشر معلومات عن حسن المطابقة في حالة تطور النموذج في مكوناته وعوامله الى نموذج أكثر تعقيداً وقد وضع ساندروز Sanders حداً أدنى لهذا المؤشر متمثلاً بقيمة 0.90 (عادة خالد وآخرون: 2009، ص140). إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغيرات البحث (0.932).

3-مؤشر المطابقة المتزايد (ifi) Incremental fit index: إذ يعكس مدى تفوق النموذج الذي يقترحه الباحثين في ملائمته على النموذج القاعد baseline model الذي عادة ما يكون النموذج الصفري null model ودرجة القطع المقترحة لهذا المؤشر هي 0.90 ويفضل بعض الباحثين استخدام درجة قطع ذات قيمة اكبر. (Gadelrab, H.F. 2004 p:40) حيث بلغت قيمته (0.936).

4-مؤشر المطابقة المقارن (Cfi) Comparative fit index: هذا المؤشر (طوره بنتلر و Bentler، 1990) وحاول ان يعالج بعض المحددات الخاصة لمؤشر (Nfi) والقيمة أعلى من (0.90) تدل على حسن مطابقة النموذج مع البيانات (عبد الناصر السيد عامر: 2004، ص116) إذ بلغت قيمته



- [9] العززي سعد الساعدي، مؤيد؛ "الارتجال التنظيمي - مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجية الطارئة": (مجلة الدراسات الإدارية، المجلد (1)، العدد (3)، 2007).
- [10] غادة خالد وآخرون؛ الخصائص السيكومترية والتحليل العاملي التوكيدي لمقياس اعراض الوسواس القهري لدى عينة من طلاب جامعة الكويت: (مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (10)، العدد (3)، 2009).

- [11] Abu Bakar Hatimah, Mahmood Rosli and Ismail Nik Nor Hasimah. 2015: "Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia", Asian Social Science; Vol. 11, No. 9, pp. 207-214.

- [12] Baker, T., Miner, A., Eesley, D. : " Improvising Firms, Bricolage , Account Giving , and Improvisational Competency in the Founding process" , Research policy 32 , 2003.

- [13] Bastien, David, T., and Todd, J., Hostager 1988: " Jazz as a process of Organizational Innovation " , Communication Research, Vol . 15 , No . 5 , pp : 582-602 .

- [14] Bechky, Beth A., and Gerardo A. Okhuysen, 2011: "Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises." Academy of Management Journal, vol. 54, no. 2, pp: 239-261.

- [15] Hamzeh, Farook R., Farah Faek, and Hasnaa AlHussein, 2019: "Understanding improvisation in construction through antecedents, behaviours and consequences." Construction Management and Economics, Vol.37, No.2, pp: 61-71.

- [16] Mahmoud, Abdulai, Charles Blank son, Nana Owusu-Frimpong, Sonny Nwankwo, and Tran P. Trang. "Market Orientation, Learning Orientation and Business Performance." International Journal of Bank Marketing, vol.34, no.5, 2016, pp: 623 - 648.

- [17] Mavis, B, Self-efficacy and OSCE, 2001: "performance among Second Year Medical students" Journal of Advances in Health science Education, Vol. (6).

- [18] Mcauley et al: Modeling and Self - Efficacy atest of Bandura s Model, Journal of sport psychology, 1985.

- [19] McGrath, Rita Gunther, 2013: "Continuous reconfiguration in the transient advantage economy", Strategy & Leadership, vol.41, no. 5, pp: 17 - 22.

وتحفيزهم على تقديم المزيد، وهو ما يصب في خدمة اللعبة.

2- ضرورة تشجيع الانفتاح على الأفكار الجديدة لدى العاملين في الاتحاد، من خلال الاهتمام بالاقترحات الجيدة وطلب المشورة والنصح من الآخرين، في ظل التغيرات المتسارعة وعدم القدرة على التنبؤ بمتطلبات اللعبة في المستقبل.

3- ضرورة أن يهتم الاتحاد المركزي العراقي للجمبار بتنمية العاملين فيه وزيادة قدراتهم ومعارفهم عن طريق التعلم والتدريب، وذلك بتخصيص المبالغ الكافية لتأهيل وتطوير العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء العام والمستمر للاتحاد.

4- وضع إستراتيجية فاعلة للاهتمام بالمتغيرات المدروسة واستثمار العاملين الذين يمتلكون خبرات ومؤهلات وقدرات ومهارات نادرة وتوجيهات نحو اكتشاف الفرص واستغلالها.

5- لضمان تنشيط تمتع العاملين في الاتحاد المركزي العراقي للجمبار بالارتجال التنظيمي والأداء الاستراتيجي يجب عليه الاهتمام بهذه الصفات، وهذا من شأنه أن يساهم في دعم قدراته وتعزيز إمكاناته في سرعة الاستجابة والتكيف مع الأحداث والأزمات ومستجدات البيئة المحيطة.

المصادر:

- [1] إبراهيم بن عبد العزيز؛ الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط1، الرواد للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- [2] شيماء عبد مطر، يعقوب يوسف؛ المبادئ الأساسية لتعلم المهارات الحركية في الجمناستيك الفني (بنين وبنات)، ط1، بغداد، مكتب النور، 2009.
- [3] الصيرفي، محمد عبد الفتاح؛ البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، عمان، وائل للنشر والتوزيع، 2002 .
- [4] عبد حسين، عادل عباس؛ تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي: أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2015).
- [5] عبد الناصر السيد عامر؛ أداء مؤشرات حسن المطابقة لتقويم نموذج المعادلات البنائية، المجلة المصرية للدراسات النفسية: (العدد، المجلد الرابع عشر، أكتوبر، 2004).
- [6] العبدلي ضرغام حسن عبد؛ (صبغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي): (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، 2010).
- [7] عنان العتوم وآخرون؛ تنمية مهارات التفكير: نماذج نظرية وتطبيقات عملية، ط1: (دار الميسرة للطباعة، عمان، 2007).
- [8] علي سلوم؛ اختبارات وقياسات الإحصاء في المجال الرياضي: (بغداد، مطبعة التعليم العالي، 2004).

الملاحق:

الملحق (1) يوضح أسماء الخبراء والمختصين

ت	الاسم الثلاثي	اللقب	الاختصاص	مكان العمل
1	يوسف حبيب الطائي	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
2	أحسان دهش	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
3	خالد اسود	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
4	قصي فوزي خلف	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة
5	عبد الحليم جبر نزال	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة البصرة
6	باسم سامي شهيد	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ذي قار
7	جاسم جابر محمد	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القاسم الخضراء
8	فاطمة عبد مالح	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة بغداد
9	عثمان محمود شحاذة	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ديالى
10	ساجت مجيد جعفر	أ.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية
11	نبيل حسين عباس	أ.م.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية للبنات/ القادسية
12	علي محمد جواد	أ.م.د.	الإدارة والتنظيم	قسم التربية البدنية / كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة
13	عماد عزيز نشمي	أ.م.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى
14	شاهين رمزي رفيق	أ.م.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة كركوك
15	رنا تركي ناجي	أ.م.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ الجامعة المستنصرية
16	حيد محمد مصلح	أ.م.د.	الإدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة القادسية

الملحق (2) يوضح صلاحية وأهمية مجالات مقياس الارتجال التنظيمي

ت	المجالات	الصلاحية	أهمية المجال
		لا يصلح	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1	بناء الحل: هي عملية مزج الموارد المتاحة لدى متخذ القرار في سبيل إيجاد حل للمشاكل وخلق فرص جديدة. (Cunha,2012).		
2	الحس: هو قدرة الفرد على التفكير وتقديم تلك الأفكار حال بروز الحاجة إليها، (Eletero) (2 : 2010).		
3	الابتكار: هو عملية الإحراف عن المعرفة الحالية، وقد تكون جديدة على المنظمة إلا أنها لاتعني أن تكون عملية جديدة في العالم، (Pina et al. , 2003 : 44)		
4	التكيف: هو عبارة عن قدرة المنظمة على احتواء الأحداث غير المتوقعة و المفاعلات وتمكنها من تحديد المشاكل وتحديد الأولويات، لغرض التعامل معها، والقدرة على الإستجابة للمشاكل الناشئة التي لايمكن التنبؤ بها، (Vuckic , 2012 ; 17)		
5	الإبداع: هو طاقة عقلية يمتلكها الفرد تمكنه من حل المشكلات بأساليب جديدة، وإنجاز كل ما هو جديد، (Hackbert , 2010 : 1).		
6	إدراك المخاطر: تعني تصورمخاطر الارتجال التنظيمي عند تجاوز العاملين ذوي الخبرة للحدود الآمنة للإرتجال، (Leyboune , 2002 : 347).		
7	العفوية: هو القدرة على التفاعل مع البيئة دون تخطيط ويحدث هذا في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة، (Pina et al ., 1999 : 40).		
8	التعلم: عملية تركز على تحويل تصرفات الأفراد إلى نتائج تنظيمية وتتضمن اكتشاف المعرفة المخزنة والاحتفاظ بها واستغلالها (Xiang et al,2020:3)		
المجالات المقترحة من السادة الخبراء والمختصين			
1			
2			

الملحق (3) يوضح صلاحية وأهمية مجالات مقياس الأداء الاستراتيجي

ت	المجالات	الصلاحية	أهمية المجال
		لا يصلح	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



المحور المالي- مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في تقييم الأداء (Kaplan&Norton,1993)	1
محور الزبائن- الأفراد الذين يمثلون أحد الأركان الأساسية التي يجب أن تراعيها المنظمة إذا ما أرادت تحقيق النجاح والنمو والبقاء من خلال ربط علاقات مترابطة معه (Kotler&Armstrong,2009)	2
محور العمليات - مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تؤدي بقصد إنجاز أهداف معينة	3
محور التعلم /النمو- تغير نسبي في سلوك الأفراد قد يحدث بصورة مباشرة أو غير مباشرة بقصد اكتساب معرفة (Slocm&Hellriegel,2009)	4
محور الإبداع والتعلم	6
المجالات المقترحة من السادة الخبراء والمختصين	
	1
	2

ملحق (4) يوضح مقياس الارتجال التنظيمي بصيغته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

السادة العامين في الاتحادات الفرعية للاتحاد العراقي للجمباز المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية احترام وتقدير ...

بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم ب (الارتجال التنظيمي و علاقته بالأداء الاستراتيجي في الاتحاد العراقي المركزي للجمباز من وجهة نظر العاملين). وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراسة واسعة في ميدان عملكم، ولكونكم الأقدر بسبب مواقعكم القيادية في اتحاداتكم، وقّع الاختيار عليكم لكونكم الأقرب إلى موضوع الأطروحة ودورها الفاعل والمؤثر في الميادين العلمية .

لذا يتوجه إليكم الباحثان بالاستبانة المرافقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه تمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وأنت تؤدي واجباتك الوظيفية، فأنه يهمنّا أخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو أن يكون موضوعاً حيادياً .

كما نود إعلامكم بأن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً، والمطلوب رأيكم الموضوعي الدقيق، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، وبعد قراءة كل سؤال ضع علامة (✓) تحت إحدى البدائل الخمس التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك، والباحثان على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنه، وأن رأيكم سيكون بمثابة المرشد والدليل الذي يبين الطريق أمام الباحثان ومحفزاً للتحدي والخروج بالشئ الجديد علمياً .

وأخيراً يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة لأن ترك فقرة دون أجابه يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي إهمالها. مع الشكر والتقدير لتعاونكم وشخصكم الكريم

ت	الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق	لاوافق على الإطلاق
1	يعتمد الاتحاد المركزي عند الحاجة لاتخاذ قرار سريع أفضل البدائل المتاحة					
2	يحاول الاتحاد المركزي في بعض الأحيان العمل خارج الخطة من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة					
3	يعتمد الاتحاد المركزي في قراراته على أساليب التفكير الجمعي مثلاً المجموعات الاسمية أو أسلوب دلفي					
4	يضع الإداريون في الاتحاد المركزي في نظر الاعتبار الإمكانيات المتاحة في اتخاذ القرارات					
5	لدى القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي القدرة على تفسير أسباب المشكلات الطارئة					
6	يمتلك الاتحاد المركزي القدرة التحليلية للمفاضلة بين الحلول الممكنة للمشاكل التي تواجهه					
7	يعمل القائمين في الاتحاد المركزي على تشخيص المشاكل والحلول المناسبة لها					
8	يستطيع الإداريون في الاتحاد المركزي الكشف عن المشكلات قبل حدوثها					

9	يهتم العاملون في الاتحاد المركزي كثيراً بإيجاد أساليب بديلة لأداء العمل				
10	يحاول الإداريون في الاتحاد المركزي تلبية شيء يلامس تطلعات اللعبة المستقبلية				
11	يقتنع الاتحاد المركزي الفرص المتاحة من جل تطوير اللعبة				
12	يتمتع الإداريون في الاتحاد المركزي بأفكار مبتكرة تتلاءم والتغيرات المتسارعة				
13	يقيم الاتحاد المركزي العلاقة بين الإداريين في الاتحادات الفرعية واللاعبين				
14	يوجد لدى الإداريين في الاتحاد المركزي القدرة على تنظيم الأشياء بطريقة منطقية				
15	تتسجم القرارات الجديدة للاتحاد المركزي مع الأحداث الطارئة				
16	يبحث الإداريون في الاتحاد المركزي باستمرار عن إيجاد حلول بديلة مختلفة عن ما سبق				
17	يملك العاملون في الاتحاد المركزي الجرأة على طرح الأفكار المبدعة				
18	يحاول العاملون في الاتحاد المركزي دائماً الاختلاط مع الأفراد المبدعين للإفادة من إبداعاتهم عن القضايا المهمة				
19	تتمتع القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي بأفكار متجددة ومنسجمة مع التطلعات المستقبلية				
20	يعتمد العاملون في الاتحاد المركزي على التراكم المعرفي قبل الدخول لمجالات عمل جديدة تتصف بالمخاطرة				
21	ينظر الاتحاد المركزي إلى تحمل المخاطرة وتبنيها بأنه سمة إيجابية				
22	يسهم تحمل الاتحاد المركزي للمخاطرة في تحقيق النجاح واتخاذ قرارات صائبة				
23	لا اعتبر القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي متسرعين في اتخاذ القرارات المفاجئة				
24	أشعر أن أجواء العمل السائدة تشجع على التفاعل الإيجابي بين الإداريين واللاعبين				
25	يوفر الاتحاد المركزي فرص للتعبير عن الرأي وتقديم المقترحات والمشاركة في اتخاذ القرارات				
26	يطبق الاتحاد المركزي مبدأ المرونة في أنشطة الأندية باستمرار				
27	في بعض الأحيان تتخذ القيادات الإدارية قرارات دون التفكير كثيراً بالنتائج				
28	تعتمد القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي بتطوير كفاءات أفرادها العاملين في الاتحادات الفرعية وذلك بالاستفادة من التجارب السابقة				
29	تمتلك القيادات الإدارية قاعدة معلومات للأحداث السابقة تستند إليها لإعطاء الحل الأمثل				
30	يقوم الاتحاد المركزي بعقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل والتدريب الفعال لتنمية مهارات التعامل مع الأحداث غير المتوقعة				
31	يتمتع العاملون في الاتحاد المركزي بالقدرة على التعلم من الأحداث السابقة				

ملحق (5) يوضح مقياس الأداء الاستراتيجي بصيغته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

السادة العامين في الاتحادات الفرعية للاتحاد العراقي المركزي للجمباز المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية احترام وتقدير ...

بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم ب (الارتجال التنظيمي و علاقته بالأداء الاستراتيجي في الاتحاد العراقي المركزي للجمباز من وجهة نظر العاملين). ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم، ولكونكم الأقدر بسبب مواقعكم القيادية في اتحاداتكم، وقع الاختيار عليكم لكونكم الأقرب إلى موضوع البحث ودوره الفاعل والمؤثر في الميادين العلمية .

لذا يتوجه إليكم الباحثان بالاستبانة المرافقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه تمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وأنت تؤدي واجباتك الوظيفية، فأنه يهمننا أخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو أن يكون موضوعياً وحيادياً .

كما نود إعلامكم بأن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً، والمطلوب رأيكم الموضوعي الدقيق، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، وبعد قراءة كل سؤال ضع علامة (√) تحت إحدى البدائل الخمس التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظركم الباحثان على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنه، وأن رأيكم سيكون بمثابة المرشد والدليل الذي ينير الطريق أمام الباحثان ومحفزاً للتحدي والخروج بالشئ الجديد علمياً وأخيراً يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة لأن ترك فقرة دون أجابه يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي إهمالها. مع الشكر والتقدير لتعاونكم وشخصكم الكريم

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1	تعطي المؤشرات المالية المعتمدة في الاتحاد المركزي صورة واضحة عن الأداء فيه					
2	يمتلك الاتحاد المركزي نمواً متوازناً في الإيرادات المتحققة من النشاطات الاستثمارية					
3	يركز الاتحاد المركزي للجمباز على تطبيق المعايير والمؤشرات المالية لتحقيق أهدافه					
4	يستثمر الاتحاد المركزي الموارد المالية بالشكل الذي يؤدي الى تطويره وفقاً للخطط الاستراتيجية					
5	يحرص الاتحاد المركزي على تقليل التكاليف غير الضرورية التي لا تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة					
6	يعتمد الاتحاد المركزي إستراتيجية واضحة لترشيد الإنفاق على أنشطته لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة					
7	يوجد مستوى مقبول من رضا العاملين في الاتحادات الفرعية عن الخدمات التي يقدمها الاتحاد المركزي					
8	يقدم الاتحاد المركزي الخدمات للاتحادات الفرعية بمستوى جودة مرتفعة يرتقي الى مستوى تلبية احتياجات اللاعبين					
9	سياسات التحفيز التي يتبعها الاتحاد المركزي تسهم في تحقيق رضا الاتحادات الفرعية					
10	يستجيب الاتحاد المركزي لشكاوى الاتحادات الفرعية، وتتم معالجة الخلل في وقت قصير					
11	يمتلك الاتحاد المركزي تصورات ومعلومات عن درجة رضا الاتحادات الفرعية عن ما يقدمه من خدمات					
12	يعتمد الاتحاد المركزي على أحدث التقنيات المتوافرة في خدماته المقدمة للاتحادات الفرعية					
13	يلتزم الاتحاد المركزي بتقديم خدماته في مواعيدها المحددة					
14	يقدم الاتحاد المركزي أفكار لخدمات جديدة بشكل مستمر					
15	يوفر الاتحاد المركزي الخدمات للعاملين معه من خلال التعرف على احتياجات ورغبات الأندية الفرعية					
16	تفوق الخدمات التي يقدمها الاتحاد المركزي توقعات العاملين في الاتحادات الفرعية					
17	يحرص الاتحاد المركزي على تقديم خدماتها بأعلى مستوى من الجودة					
18	تجري عمليات تغيير مدروسة ومستمرة في سياسات وإجراءات تقديم الخدمة في الاتحاد المركزي بقصد التطوير					
19	تحاول إدارة الاتحاد المركزي الحفاظ على خزين ملائم من الأدوات والمستلزمات الضرورية للعمل.					
20	يضع الاتحاد المركزي مقاييس متعددة لعملياته الداخلية من أجل إجراء تحسين الأنظمة القائمة على الأداء					
21	يعتمد الاتحاد المركزي نظاماً متكامل (مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية عكسية) لتعليم أفرادها					
22	تعمل القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي على إن تكون لقاءات مع العاملين معه فرصاً للتعليم والنمو					
23	يستثمر الاتحاد المركزي جزء من أمواله في تأهيل وتطوير الأفراد علمياً وعملياً					
24	تسعى القيادات الإدارية في الاتحاد المركزي الى التعلم من تجارب الماضي					
25	يحاول الاتحاد المركزي زيادة النمو على المستوى الفردي والجماعي والارتقاء به الى المستويات المستهدفة					
26	يقوم الاتحاد المركزي بعمليات تقييم مستمرة للوقوف على مدى نمو العاملين فيه من الجوانب الفنية والإدارية					
27	يسعى الاتحاد المركزي الى تطوير الأهداف والمقاييس الضرورية من أجل النهوض بمستوى التعلم والإبداع					
28	هناك دعم من قبل الاتحاد المركزي للأفكار الإبداعية					
29	يسعى الاتحاد المركزي لتنظيم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين					
30	يقوم الاتحاد المركزي بتوزيع الأفراد على وفق التخصصات الموجودة في أقسامه					
31	طور الاتحاد المركزي من قرائه لابتكار خدمات تعليمية جديدة					
32	يطور الاتحاد المركزي من قرائه لتنسيق أنشطة البحث والتطوير للخدمات التنموية للعبة					
33	طور الاتحاد المركزي من قرائه على خلق القيمة للاعبين على الأمد الطويل					