



## **Organizational improvisation of directors of student activities departments in Iraqi universities from the point of view of their sports staff**

### **Researcher**

A.M.D Thaker Mahfoodh Hamed al- Dulaimi  
Student Activities Department, University of Nineveh, Iraq,  
[drthakermahfoodh@gmail.com](mailto:drthakermahfoodh@gmail.com)

### **Abstract**

The aim of the research is To identify the level of organizational improvisation among directors of student activities departments in Iraqi public universities from the perspective of their sports staff, a descriptive survey methodology was used. The study sample consisted of 120 individuals from the sports staff working in student activities departments at Iraqi public universities. To obtain data and measure the organizational improvisation of these directors, the researcher used the Organizational Improvisation Scale developed by Al-Qarghouli, which includes 36 items distributed across six dimensions: creativity, adaptability, intuition, risk perception, opportunity, and solution building. Each dimension has six items. The response options were five-point scales: always, often, sometimes, rarely, and never, with weights of 1, 2, 3, 4, and 5 respectively. The scale was administered after meeting the scientific criteria of validity and reliability. The data were then statistically analyzed. Through the arithmetic mean, standard deviation, percentage, Pearson simple correlation, Spearman-Brown equation, Gittmann equation, and Cronbach's alpha coefficient. The researcher drew several conclusions: The directors of sports activities departments in Iraqi public universities generally possess a high level of positive organizational improvisation, and each dimension of organizational improvisation is viewed from the perspective of their sports staff. In addition, the directors of sports activities departments in Iraqi public universities are distinguished by a very high level of organizational improvisation from the perspective of their sports staff. The researcher also recommended several recommendations, including: The researcher recommends the need to continue supporting and developing the level of positive organizational improvisation among the directors of sports activity departments in Iraqi public universities, through the establishment of specialized training programs and workshops aimed at enhancing organizational flexibility skills and rapid response to environmental changes.

Keywords: (organizational improvisation, student activities, Iraqi universities).

رقم الابداع في المكتبة الوطنية 2439

## الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية

أ.م.د. ذاکر محفوظ حامد محمد الدليمي

قسم النشاطات الطلابية / رئاسة جامعة نينوى / العراق

[drthakermahfoodh@gmail.com](mailto:drthakermahfoodh@gmail.com)

### الملخص

هدف البحث إلى : التعرف على مستوى الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية ، تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح وضمت عينة الدراسة (120) فرداً من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية ، وللحصول على البيانات ولأجل قياس الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية استعان الباحث بمقياس الارتجال التنظيمي المعد من قبل (القرغولي) والمتضمن ( 36 ) فقرة موزعة على ستة ابعاد هي ( الابداع ، التكيف ، الحدس ، ادراك المخاطر ، الفرص ، بناء الحل ) ولكل بعد ( 6 ) فقرات على التوالي ، وفيما يخص بدائل الإجابة فقد كانت خماسية وتتمثل في ( ( دائماً ، غالباً ، احياناً ، نادراً ، ابدأ ) ) وتحمل الاوزان ( 1، 2، 3، 4، 5 ) على التوالي ، وتم تطبيقه بعد توافر الشروط العلمية فيه من صدق وثبات ، وقد عولجت البيانات إحصائياً من خلال الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والنسبة المئوية ، والارتباط البسيط لبيرسون ، ومعادلة سبيرمان براون ، ومعادلة جيتمان ، ومعامل ألفا كرونباخ . وقد استنتج الباحث عدة استنتاجات هي : يتمتع مديرو اقسام النشاطات الرياضية في الجامعات الحكومية العراقية بمستوى مرتفع من الارتجال التنظيمي الايجابي بشكل عام ولكل بعد من ابعاد الارتجال التنظيمي من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية ، اضافة الى تميز مديرو اقسام النشاطات الرياضية في الجامعات الحكومية العراقية بمستوى مرتفع جداً من الارتجال التنظيمي من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية، كما أوصى الباحث عدة توصيات منها : يوصى الباحث بضرورة الاستمرار في دعم وتطوير مستوى الارتجال التنظيمي الإيجابي لدى مديري أقسام النشاطات الرياضية في الجامعات الحكومية العراقية، من خلال إقامة برامج تدريبية متخصصة وورش عمل تهدف إلى تعزيز مهارات المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية .

الكلمات المفتاحية : ( الارتجال التنظيمي ، النشاطات الطلابية ، الجامعات العراقية ) .

رقم الابداع في المكتبة الوطنية 2439

## 1-التعريف بالبحث

## 1-1 المقدمة واهمية البحث

تشكل الجامعات العراقية صرحاً علمياً حضارياً ورياضياً ثقافياً لنهوض والتنمية والتطوير والتقدم العلمي في مجالات الحياة الانسانية المختلفة اذ تسعى الى رعاية المواهب الطلابية وتوفير خدمات متنوعة وعديدة لطلبتها بكافة الاختصاصات للتأثير الايجابي في سلوكهم وادائهم بما يتناسب مع متطلباتهم وطموحاتهم العلمية والرياضية والفنية والكشفية وتعزيز مهاراتهم اليدوية والعقلية والعضلية واستغلال اوقات فراغهم بما هو مفيد ونافع لهم يخدم تطلعاتهم المستقبلية ولتحقيق اهداف الجامعة في بناء جيل واعى مثقف قادر على مواجهة صعوبات الحياة العلمية والعملية المختلفة .

وتبرز اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية كجهة تثقيفية علمية تربوية تختص برعاية مختلف الانشطة الرياضية والفنية والكشفية في الجامعة لا سيما النشاطات الرياضية الداخلية بين أنشطة كليات الجامعة وبين النشاطات الرياضية الخارجية لإقامة البطولات الرياضية والمعارض الفنية والمهرجانات الكشفية التنافسية التي تقام في الجامعات العراقية الاخرى لتحقيق التفوق وتطوير الاداء الرياضي للطلبة المشاركين في كافة الالعاب الرياضية والمعارض والمهرجانات لاكتشاف وانتقاء المواهب الرياضية الجامعية .

ويشكل مديرو هذه الاقسام الرياضية التربوية الجامعية احد اهم العوامل المؤثرة والبارزة في الوصول الى مخرجات رياضية جامعية وبناء جيل رياضي لتعزيز قدرات الطلبة وتلبية احتياجاتهم الرياضية والفنية من اجل دعم روح العمل التعاوني الجماعي بالمشاركة في المنافسات المقامة بين اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية والمحافظات على ديمومتها وتنميتها من خلال ما يمتلكونه من قيادة ادارية تتمثل في الصلاحيات والسلطات والامكانيات والخبرات والقدرات والعلاقات العامة مما يتيح لهم مباشرة مهامهم ومسؤولياتهم وتنفيذ واجبهم في ادارة هذه المنافسات الكبيرة ومواجهة كافة الصعوبات والمعوقات التي تعترضها بدءاً من الجوانب الادارية والفنية وصولاً الى الجوانب المالية عبر ارتجال رؤى وافكار تنظيمية وحلول ابداعية وسياسات تطويرية وبرامج عمل منظمة مناسبة تتسجم مع ميدان عملهم وتؤثر ايجابياً على ادائهم وتعزز من عناصر القوة بملاكاتها التنظيمية كافة مع معالجة نقاط الضعف ، وبهذا الخصوص يذكر ( الذبحاوي وشعلان ) انه في ظل حالة عدم التأكد التي تعيشها المؤسسات بتوجهاتها المختلفة ومع التغيرات المتسارعة، والتي تستلزم استشراق المستقبل ومحاولة تبني انماط ادارية ملائمة للرؤيا العصرية، والتي يبرز من بينها موضوع الارتجال التنظيمي بوصفها احد الموضوعات الحيوية والحديثة والتي يمكن

رقم الابداع في المكتبة الوطنية 2439

ان تنعكس ثماره في ما لو تم تطبيقه في الجانب الميداني على اداء المؤسسات لتجنب المخاطر، وتعزيز نقاط القوة وبما يؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة ( الذبحاوي وشعلان ، 2019 ، 390 ) .  
 كذلك يذكر ( Najafi et. Al, ) ان دور الارتجال التنظيمي في التأثير ايجابياً على اداء الشركة ، يمكن الادارة من التوصل لحلول ابداعية في التعامل مع مواقف العمل الطارئة ( Najafi et. Al, 2017, 3 ) .  
 عليه تبرز اهمية البحث الحالي في الاستعداد الشخصي اللازم للارتجال التنظيمي لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية من خلال تهيئة الفرصة لاستثمار قابلياتهم وطاقاتهم وقدراتهم الحيوية اللازمة وامكانياتهم واستعداداتهم في ادارة التعامل مع الظروف المختلفة المحيطة بميدان عملهم ، والتغيرات التي تطرأ اثناء تنفيذ البرامج التنافسية الرياضية الجامعية ، ومعالجة المعوقات والصعوبات المفاجئة التي تعترض العمل بالسرعة الممكنة من خلال الحلول البديلة والافكار المعرفية الابداعية والسلوك الانبي في مواجهة التهديد والموقف المستجد والحالات الطارئة بعيداً عن التخطيط المسبق له من خلال خبرته الادارية والعملية والعلمية ومهاراته القيادية وصولاً الى اهداف القسم المرغوبة ، ويؤكد ( Hadida ) ان الارتجال التنظيمي هو القدرة على ادراك مشكلة معينة وحلها عبقرياً ومواجهة هذه المشاكل المفاجئة بشكل يتجاوز الخطط المسبقة وحلها بصورة فردية بالاستناد الى ما يتوفر من موارد مادية ومعرفية وشعورية وثقافية ، كما انه القدرات الاستباقية التي يمتلكها عدد قليل من القادة والعاملين في المنظمات لمواجهة التحديات والصعوبات المفاجئة التي تعترضها والقدرة على تجاوزها دون الاعتماد على المخطط ( Hadida , 2014 , 7 ) .

## 2-1 مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الرياضية باختلاف انواعها ونشاطاتها وعملياتها وادارتها ظروف متغيرة عديدة وضغوطات كثيرة وصعوبات متنوعة تختلف في شدتها وتأثيراتها على مخططات العمل الاداري وهي بذلك تحتاج الى قيادة علمية ادارية متمكنة تمتلك الخبرات والامكانيات والاستعدادات والمؤهلات تستطيع من خلالها تنمية وتحسين وتطوير بيئة العمل الداخلية والخارجية ، فقد اصبح امتلاك الارتجال التنظيمي بمثابة مطلب رئيسي واساسي لمتخذ القرار في المواقف الطارئة لمواجهة التغيرات المفاجئة السريعة والتعامل معها بحرفية عالية واستراتيجية كبيرة مما يستلزم من الادارة العليا متمثلة بمديري اقسام النشاطات الطلابية الجامعية المبادرة بالارتجال وطرح حلول فورية سليمة مناسبة منظمة ومتكاملة دون الانتظار بالرجوع الى التخطيط والروتين التنظيمي لاستدامة تطور الرياضة الجامعية .

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

ولما كان قسم النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية يشكل قاعدة اساسية ومنطلق للعمل الرياضي الجامعي يمكن ان يوظف في التأثير على تطوير مواهب وقدرات وطاقات الطلاب في الجامعة بمختلف التخصصات من خلال المسابقات التنافسية الداخلية والخارجية التي يقيمها ويشرف على تنفيذها ، فيقع على عاتق المديرين المسؤولية الكاملة ودورهم الفعال في تقديم الدعم لنشاطات القسم وتحسين عملهم وتعزيز ادائهم وتقويم مخرجات ومدخلات القسم من خلال نتائج السباقات الرياضية ، وعلى حد علم الباحث لا يوجد دراسة علمية تعطي صورة واضحة عن موضوع الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية ، لذا فان صياغة مشكلة البحث تتشكل في التساؤل الاتي :

- هل يمتلك مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية ارتجالاً تنظيمياً ؟

### 3-1 هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية .

### 4-1 مجالات البحث

1-4-1 المجال البشري : الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية

2-4-1 المجال المكاني : مقرات اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية .

3-4-1 المجال الزمني : المدة من 2 / 1 / 2024 ولغاية 4 / 4 / 2024

### 5-1 مصطلحات البحث

1-5-1 الارتجال التنظيمي : هو طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة والغير متوقعة وايضاً قدرة

كبار المديرين على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم واعادة تكوينها تلقائياً لمعالجة الفرص والتهديدات الاستراتيجية التي يمكن التنبؤيه والمتغيرة بسرعة ( مدلول ، 2019 ، 83 ) .

ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه : عبارة عن تقديم رؤى فكرية ارتجالية ابداعية منظمة ومدروسة من قبل مديرو

اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية في اتخاذ القرارات السريعة والملائمة في معالجة

الموقف الطارئ الغير متوقع ضمن حلول فورية تجتاز المرحلة الصعبة في بيئة العمل الاداري من

المعوقات والمشكلات المستجدة للمحافظة على انسيابية عمل القسم واستقرار انشطته وتطوير ادائه وتحسين مخرجاته ومدخلاته .

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

## 2- منهجية البحث إجراءاته الميدانية

## 1-2 منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي وبالأسلوب المسحي لملاءمته وطبيعة البحث الحالي .

## 2-2 مجتمع البحث وعيناته

ضم مجتمع البحث ( 556 ) فرداً من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية وبالباغة ( 21 ) جامعة .

## 1-2-2 عينة البحث

تكونت عينة البحث من ثلاثة اجزاء تم اختيارها بشكل منتظم من مجتمع البحث , ضم الجزء الأول الدراسة الاستطلاعية وقد شملت ( 14 ) فرداً من الملاكات الرياضية , في حين ضم الجزء الثاني عينة الثبات والتي تكونت من ( 137 ) فرداً, اما عينة التطبيق النهائي وهي الجزء الثالث من العينة فقد شملت ( 120 ) فرداً من الملاكات الرياضية وهي تمثل ( 22% ) من مجتمع البحث , حيث تم اختيار جامعتان من المنطقة الشمالية وهي ( جامعة الموصل وكركوك ) وجامعة من المنطقة الغربية وهي ( جامعة الانبار ) وجامعتان من منطقة الوسط وهي ( جامعة بغداد والمستنصرية ) وجامعتان من المنطقة الجنوبية وهي ( جامعة القادسية والبصرة ) والجدول رقم ( 1 ) يبين ذلك .

## الجدول ( 1 )

يوضح مجتمع البحث

ت	اسم الجامعة	عدد افراد المجتمع	عينة الدراسة الاستطلاعية		عينة الثبات		عينة التطبيق النهائي	
			الموزع	المستلم	الموزع	المستلم	الموزع	المستلم
1	الموصل	56	2	2	29	26	25	23
2	كركوك	21	2	2	10	8	9	8
3	الحمداية	5						
4	تكريت	15						
5	سامراء	12						
6	ديالى	20						
7	التقنية الشمالية	11						
8	بغداد	66	2	2	34	30	30	28
9	المستنصرية	50	2	2	26	22	22	19
10	التكنولوجية	28						
11	بابل	27						

					26	الكوفة	12
					20	كربلاء	13
10	13	14	16	2	31	الانبار	14
					11	الفلوجة	15
					21	الثنى	16
14	15	17	19	2	36	القادسية ( الديوانية )	17
					9	سومر	18
					24	ذي قار ( الناصرية )	19
18	20	20	23	2	45	البصرة	20
					22	ميسان	21
120	134	137	157	14	556	المجموع الكلي	

## 2-3 أداة البحث

لغرض الحصول على البيانات المتعلقة بهدف البحث تم اعداد استمارة استبيان لأجل قياس مستوى الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية , إذ تمت الاستعانة بمقياس الارتجال التنظيمي المعد من قبل ( القرغولي ، 2022 ) كونه يعد من احداث المقاييس في المجال الرياضي وانه يتمتع بمعاملات صدق وثبات عاليين فضلاً عن تشابه طبيعة عمل العينتين و استطاع الباحث تكيفه من خلال الاعتماد على الابعاد الستة وهي ( الابداع , التكيف , الحدس , ادراك المخاطر , الفرص , بناء الحل ) كما استفاد الباحث من جميع فقرات هذه الدراسة والمتضمنه ( 36 ) فقرة بعد اجراء بعض التعديلات عليها لتلائم مع موضوع الدراسة الحالية وهو ما شكل الصورة الاولى للاستبيان وبواقع ( 6 ) فقرات لكل بعد كما اقترح الباحث بديل إجابة خماسي يتمثل بـ (( دائماً , غالباً , احياناً , نادراً , ابدأ )) وتحمل الاوزان ( 5, 4, 3, 2, 1 ) على التوالي .

## 2-3-1 الصدق الظاهري

للتأكد من صلاحية الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين\* وطلب منهم ابداء اية ملاحظات يرونها حول شمولية الأبعاد وصحة تعريفاتها وصلاحية الفقرات ووضوحها وملائمتها لطبيعة العينة , وكذلك بيان صلاحية بدائل الاجابة المقترحة مع امكانية اجراء التعديلات المناسبة من خلال حذف أو اعادة صياغة أو اضافة او نقل عدد من الفقرات , وقد اجمع المحكمون على صلاحية الابعاد وبدائل الاجابة , وفيما يخص وضوح الفقرات ومناسبتها لطبيعة العينة فقد ابدى الخبراء بعض التعديلات اللغوية البسيطة , والتي اخذ بها الباحث كونها تحافظ على مضمون الفقرة وتوضحها بشكل أدق وفيما يتعلق بصلاحية الفقرات , فقد استخرج الباحث نسب اتفاق المحكمين عليها والتي افرزت عن ابقائها جميعها نظرا لحصولها على نسب مئوية للاتفاق تقاربت ما بين ( 80% - 100% ) .

## 2-3-2 الدراسة الاستطلاعية

اجرى الباحث الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها ( 14 ) فرداً من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية , اختيروا بطريقة منتظمة من بين ملاكات اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية من مجتمع البحث بتاريخ ( 2 - 10 / 1 / 2024 ) هدفاً من خلال ذلك التأكد من توفر متطلبات الموضوع في فقرات الاستبيان الذي اعده , وفهم طريقة الاجابة عنها لدى الطلبة , إذ وفرت هذه الدراسة فرصة الإجابة عن أية تساؤلات أو استفسارات تطرح من قبل الطلبة , كما وفرت فرصة التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبيان , والذين عبروا عن تفاعلهم مع فقراته , فضلاً عن ان الدراسة الاستطلاعية تمثل تدريباً عملياً , وتجربة للوقوف على المعوقات والمشكلات التي قد تواجه الباحث لتلافيها في التطبيق النهائي , كما استهدف الباحث من خلالها تحديد زمن الاجابة إذ بلغ ( 15 ) دقائق .

P-ISSN:2707-7845

E-ISSN:2707-7853

\* تم عرض الاستبيان على السادة المحكمين المدرجة اسمائهم ادناه : -

- 1- أ. د رياض احمد اسماعيل الاشرافي , اختصاص الادارة والتنظيم , كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة, جامعة الموصل .
- 2- أ. د خالد اسود لاخي , اختصاص الادارة والتنظيم , كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة , جامعة القادسية .
- 3- أ. د عدي غانم محمود الكواز, اختصاص الادارة والتنظيم , كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة , جامعة الموصل .
- 4- أ. د سلام حننوش رشيد , اختصاص الادارة والتنظيم , كلية التربية الاساسية , قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة , الجامعة المستنصرية .
- 5- أ. م. د خالد محمود عزيز , اختصاص الادارة والتنظيم , كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة, جامعة الموصل .

## 3-3-2 الاتساق الداخلي

لإيجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي يصار الى إيجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس , إذ قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الاتساق الداخلي والبالغة ( 157 ) اختيروا بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وقد تم الحصول على ( 137 ) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي والمتضمنة ( 36 ) فقرة من فقرات استبيان الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية والجدول رقم ( 2 ) يوضح ذلك .

## الجدول ( 2 ) يبين

## نتائج الاتساق الداخلي لفقرات استبيان تقييم الاداء المهني لمدرسي ومدرسات التربية الرياضية

مستوى الدلالة Sig	درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس	مستوى الدلالة Sig	درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد	ت	الابعاد	
0,000	0,644	0,000	0,737	1	الابداع	اولا
0,000	0,708	0,000	0,831	2		
0,000	0,738	0,000	0,799	3		
0,000	0,785	0,000	0,760	4		
0,000	0,778	0,000	0,739	5		
0,000	0,755	0,000	0,878	6		
0,000	0,795	0,000	0,826	1	التكيف	ثانيا
0,000	0,853	0,000	0,860	2		
0,000	0,773	0,000	0,848	3		
0,000	0,744	0,000	0,719	4		
0,000	0,819	0,000	0,854	5		
0,000	0,711	0,000	0,831	6		
0,000	0,827	0,000	0,904	1	الحدس	ثالثا
0,000	0,843	0,000	0,927	2		
0,000	0,809	0,000	0,888	3		
0,000	0,782	0,000	0,723	4		
0,000	0,867	0,000	0,944	5		
0,000	0,848	0,000	0,895	6		
0,000	0,813	0,000	0,833	1	ادراك المخاطر	رابعا
0,000	0,843	0,000	0,910	2		
0,000	0,698	0,000	0,696	3		
0,000	0,745	0,000	0,774	4		
0,000	0,858	0,000	0,881	5		
0,000	0,868	0,000	0,927	6		
0,000	0,863	0,000	0,883	1	الفرص	خامسا
0,000	0,842	0,000	0,841	2		

0,000	0,731	0,000	0,791	3		
0,000	0,806	0,000	0,800	4		
0,000	0,897	0,000	0,931	5		
0,000	0,849	0,000	0,879	6		
0,000	0,269	0,000	0,660	1		
0,000	0,429	0,000	0,627	2		
0,000	0,306	0,000	0,602	3	بناء الحل	سادسا
0,000	0,345	0,000	0,609	4		
0,000	0,377	0,000	0,494	5		
0,000	0,330	0,000	0,715	6		

يتبين من الجدول رقم ( 2 ) أن جميع فقرات استبيان الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية والبالغة ( 36 ) فقرة متسقة داخلياً ، إذ اقتربت قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين ( 0,812 - 0,436 ) ، كما اقتربت قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه ما بين ( 0,875 - 0,640 ) ، وبلغ مستوى الدلالة ( Sig ) لجميع معاملات قيم الارتباط ( 0,000 ) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد ( 0,05 ) ، مما يدل على تجانس الاستبيان بحيث تقيس كل فقرة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه البعد والمقياس مجتمعاً .

### 2-3-4 الثبات

لغرض التحقق من توفر الثبات في الاستبيان تم استخدام طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل الفا كرونباخ على ( 137 ) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي والتي استطاع الباحث الحصول عليها من عينة الثبات والبالغة ( 157 ) من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية للفترة الممتدة من ( 11 / 1 - 20 / 2 / 2024 ) .

### 2-3-4-1 طريقة التجزئة النصفية

تم استخراج معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية فقد قسمت الفقرات الى نصفين الكترونياً ، وتم استخراج معامل الارتباط بينهما ، إذ بلغ ( 0,92 ) ، ثم استكمل الباحث اجراءات استخراج الثبات للاستبيان بشكل كلي باستخدام معادلة سبيرمان براون والتي بلغت قيمتها ( 0,96 ) .

### 2-3-4-2 طريقة معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة معامل الفا كرونباخ لتقدير الثبات للاستبيان ، إذ بلغت ( 0,97 ) .

### 2-3-5 وصف الاستبيان بصيغته النهائية

استقر الاستبيان بصيغته النهائية على ( 36 ) فقرة وهي تتوزع اساساً على ستة أبعاد هي ( الابداع ) وتتضمن الفقرات ذات التسلسل من ( 1-6 ) ، و ( التكيف ) وتتضمن الفقرات ذات التسلسل من ( 7 - 12 ) ، و ( الحدس ) وتتضمن الفقرات ذات التسلسل من ( 13 - 18 ) ، و ( ادراك المخاطر )

وتتضمن الفقرات ذات التسلسل من ( 19 - 24 ) ، و ( الفرص ) وتتضمن الفقرات ذات التسلسل من ( 25 - 30 ) ، و ( بناء الحل ) وتتضمن الفقرات ذات التسلسل من ( 31 - 36 ) وفيما يخص بدائل الإجابة فقد كانت خماسية وتتمثل في (( دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، ابداً )) وتحمل الاوزان ( 5، 4، 3، 2، 1) على التوالي .

وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقا للبدائل المختارة عن كل فقرة ، اذ تبلغ القيمة العليا للاستجابة ( 180 ) درجة ، بينما القيمة الدنيا ( 36 ) درجة .

### 2-3-6 التطبيق النهائي للاستبيان

تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث النهائية والبالغة ( 134 ) من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الاجابة عن الاستبيان مع الاستفادة من ملاحظات الدراسة الاستطلاعية ، وقد تم هذا التطبيق للمدة الممتدة من ( 2/21 - 3 / 4 / 2024 ) وتمكن الباحث من الحصول على ( 120 ) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وتمثل ( 22% ) من مجتمع البحث .

#### المعالجات الاحصائية

- الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والنسبة المئوية ، والارتباط البسيط لبيرسون ، ومعامل الفا كرونباخ ، ومعادلة جيتمان ، ومعادلة سبيرمان براون .
- وقد اعتمد الباحث في استخراج معظم هذه المعالجات الاحصائية على البرنامج الاحصائي ( SpSS ) .

#### 3- عرض النتائج ومناقشتها.

3-1 عرض نتائج هدف البحث والذي ينص على (( التعرف على مستوى الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية )) ومناقشتها ، وقد حصل الباحث على النتائج الاتية :

#### الجدول ( 3 ) يوضح

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والمستويات للفقرات والابعاد والكلية  
للارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية

الابعاد	ت	الفقرات	س-	+ - ع	النسبة المئوية	المستوى
الابعاد	1	يمتلك مدير القسم رؤيا واضحة وشاملة عن المشاكل التي	3,925	0,997	78,500%	مرتفع



				تواجه القسم		
متوسط	%66,820	0,974	3,341	يتمتع مدير القسم بالتركيز لاستدامة التوجه الابداعي في عمل القسم	2	
مرتفع	%70,820	1,201	3,541	يتمكن مدير القسم من بلورة اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر	3	
مرتفع جدا	%81,320	0,932	4,066	يعمل مدير القسم بروح التحدي لمواجهة المواقف الصعبة في عمل القسم	4	
متوسط	%63,160	0,755	3,158	يعزز مدير القسم تنظيم الانشطة الرياضية وفق اسلوب ابداعي يضمن الترابط والتكامل بين برامج وفعاليات القسم	5	
مرتفع	%73,160	0,948	3,658	يتصف مدير القسم بالجراءة في تطبيق الافكار الجديدة	6	
مرتفع	%72,303	2,869	21,691	الكلبي لبعده الإبداع		
مرتفع جدا	%81,160	1,079	4,058	يحرص مدير القسم على المشاركة بفعاليات ملائمة بالمناسبات الوطنية	7	التكيف
متوسط	%60,660	1,173	3,033	يهتم بإدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بإدارة اعمال ونشاطات القسم	8	
مرتفع	%79,160	0,990	3,958	يبادر مدير القسم الى تنظيم فعاليات وخدمات تربية متنوعة تلبي احتياجات المجتمع الجامعي	9	
مرتفع	%70,820	1,222	3,541	يستجيب مدير القسم لظروف العمل المختلفة بشكل جيد	10	
متوسط	%61,820	1,084	3,091	يجري تطويرات في الانظمة والاجراءات بهدف تحسين الخدمات المقدمة من القسم	11	
مرتفع جدا	%82,320	0,927	4,116	يتعامل مدير القسم بحكمه مع التوجيهات والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة	12	
مرتفع	%72,666	2,427	21,800	الكلبي لبعده التكيف		
مرتفع جداً	%80,160	1,008	4,008	يمتلك مدير القسم تصورا واضحا عن الجهات الداعمة والمعينة لأعمال ونشاطات القسم	13	الحدس
مرتفع جدا	%83,320	1,063	4,166	يركز مدير القسم على النشاطات الرياضية التي يمكن ان يحقق فيها القسم نتائج متقدمة	14	
منخفض	%59,160	1,428	2,958	يشخص مدير القسم اسباب مقاومة التغيير للملاكات العاملة بالقسم	15	
مرتفع	%70,160	1,365	3,508	يتمكن مدير القسم من تخمين واقع مشاركة الكليات في الانشطة والفعاليات الرياضية التي ينظمها القسم	16	
متوسط	%66,820	1,065	3,341	يحدد مدير القسم المشكلات المتوقعة التي يمكن ان تواجه المسابقات الجامعية	17	



مرتفع جدا	%83,500	0,992	4,175	يمتلك مدير القسم الخبرة الكافية لتحديد الميزانية المناسبة لإقامة أنشطة وفعاليات القسم	18	
مرتفع	%73,860	2,795	22,158	الكلبي لبعدها الحدس		
منخفض	%58,500	1,189	2,925	يتميز مدير القسم باتخاذ قرارات جريئة ذات مخاطرة محسوبة	19	ادراك المخاطر
مرتفع	%71,660	0,825	3,583	يمتلك مدير القسم سرعة ادراك المخاطر التي تواجهه عمل ونشاطات القسم	20	
مرتفع	%70,660	0,952	3,533	يستخدم قابلياته القيادية في تذليل اسباب عزوف بعض الملاكات للعمل كمدرسي ومدربي العاب رياضية	21	
متوسط	%65,660	1,093	3,283	يتابع مدير القسم توفر عوامل الامن والسلامة في المسابقات الجامعية	22	
مرتفع جدا	%80,320	0,952	4,016	يشدد على مرافقة مدربي الالعاب الرياضية لفرق كليته عند الانتقال للمشاركة بالمسابقات الرياضية	23	
مرتفع	%75,660	1,038	3,783	يحرص على اقامة المسابقات الرياضية الجامعية في اجواء مناخية مناسبة	24	
مرتفع	%70,416	3,324	21,125	الكلبي لبعده إدراك المخاطر		
مرتفع	%73,160	1,163	3,658	ينسق مدير القسم مع عمادة كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة لاستخدام ساحاتها وقاعاتها في اقامة المسابقات الجامعية	25	الفرص
منخفض	%59,660	0,978	2,983	يتحرك مدير القسم نحو منظمات وشخصيات المجتمع المدني لتعزيز ودعم موارد وفعاليات القسم	26	
متوسط	%68,820	0,905	3,441	يقيم علاقات قوية مع وسائل الاعلام لتسويق الخدمات الرياضية للقسم	27	
مرتفع	%71,320	1,150	3,566	يستضيف مدير القسم الخبرات العلمية الأكاديمية لإقامة الدورات التطويرية لملاكات القسم	28	
مرتفع	%79,160	0,920	3,958	يشارك في المؤتمرات والندوات العلمية لتعزيز فرص نجاحه الاداري	29	
مرتفع	%70,160	1,322	3,508	ينسق مع الاتحادات الرياضية المعنية للاستفادة من حكامها المعتمدين في تحكيم نهائيات مسابقات القسم	30	
مرتفع	%70,386	3,378	21,116	الكلبي لبعده الفرص		
مرتفع	%73,260	1,114	3,633	يحدد مدير القسم اسباب المشاكل المؤثرة على كفاءة اداء مهام القسم	31	بناء الحل
مرتفع جدا	%80,820	1,079	4,041	يتبادل مدير القسم مع مدرسي ومدربي الالعاب الرياضية المعلومات والافكار حول واقع عمل القسم	32	
متوسط	%67,820	1,102	3,391	يطور مدير القسم الحلول الناجحة السابقة لمشاكل النشاط الرياضي الخارجي الجامعي	33	
مرتفع	%77,320	1,020	3,866	يمتلك مدير القسم ثقة موضوعية بنفسه وقدراته على ايجاد الحلول بالوقت المناسب دون تأخير	34	



مرتفع	71,820%	0,570	3,591	يختار مدير القسم أفضل البدائل الممكنة لحل مشاكل العمل في القسم	35
متوسط	67,160%	1,136	3,358	يرحس مدير القسم على متابعة الحلول المنفذة للوقوف على مدى فاعليتها	36
مرتفع	72,943%	4,110	21,883	الكلية لبعء بناء الحل	
مرتفع	72,097%	9,058	129,775	الكلية للارتجال التنظيمي	

يتبين من الجدول ( 3 ) وبخصوص رأي ملاكات اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية حول مستوى بعد ( الابداع ) لدى مديري اقسامهم ان نتائج فقراته توزعت ما بين مستويات ( متوسط ، مرتفع ، مرتفع جداً ) في ضوء نسب مئوية بلغت ( 63,160% ، 66,820% ، 70,820% ، 73,160% ، 78,500% ، 81,320% ) ومن خلال اوساط حسابية قدرها ( 3,158 ، 3,341 ، 3,541 ، 3,658 ، 3,925 ، 4,066 ) على التوالي وقد انعكست هذه النتائج على النتيجة الكلية للبعء والتي ظهرت بمستوى ( مرتفع ) بواقع نسبة مئوية بلغت ( 72,303% ) من خلال وسط حسابي قدره ( 21,691 ) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى امتلاك مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية رؤية واضحة عن المشاكل التي يعاني منها القسم ، فضلاً عن امكانياتهم في مواجهة المشكلات والمعوقات والصعوبات المختلفة بخطوات ناجحة ، وكذلك امتلاكهم الجراءة والشجاعة والحكمة في تطبيق افكارهم الحديثة فيما يخص برامج الرياضة الجامعية التي تواجه تحديات عديدة تتطلب فكر واعى متميز يعمل بجد واجتهاد على تجاوز هذه المعوقات والتغلب عليها ، من خلال استخدام طرائق واساليب جديدة ومختلفة لحل المشاكل بالإضافة الى استثمار طاقاتهم الذهنية والثقة بالنفس وتوظيف السمات الشخصية الملائمة لإحداث التطوير وتحقيق الاهداف ، وبهذا الخصوص يشير ( ايوب ) على ان الرؤيا الابداعية تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة من خلال الافكار المستجدة والانتفاع من الموارد المتاحة، فالقدرة على الابداع هي من اهم المتطلبات الواجب توفرها في من يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الاداري في المنظمة ( ايوب ، 2000 ، 38 ) .

3 ويتبين من الجدول ( 3 ) ان نتائج فقرات بعد ( التكيف ) لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتهما الرياضية فيها توزعت ما بين مستويات ( متوسط ، ومرتفع ، ومرتفع جداً ) من خلال نسب مئوية بلغت ( 60,660% ، 61,820% ، 70,820% ، 79,160% ، 81,160% ، 82,320% ) في ضوء اوساط حسابية قدرها ( 3,033 ، 3,091 ، 3,541 ، 3,958 ، 4,058 ، 4,116 ) على التوالي وقد انعكست هذه النتائج على النتيجة الكلية للبعء والتي ظهرت بمستوى ( مرتفع ) بواقع نسبة مئوية بلغت ( 72,666% ) من خلال وسط حسابي قدرة ( 21,800 ) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى خبرتهم وتوجههم كقادة اداريين في اقامة علاقات اجتماعية واسعة لأقسامهم مع البيئة المحيطة بهم من خلال المشاركة بالتجمعات الرسمية الوطنية والفعاليات

المناسبة التي تلبي احتياجات المجتمع الجامعي من خلال الاستفادة من الخطط والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة والتي تشكل الدليل المباشر لعمل رؤساء الاقسام كالمشاركة في الانشطة المتنوعة مثل المسابقات والعروض الرياضية والكشفية والانشطة الفنية والثقافية المختلفة وهو الذي يمثل عمل اقسام النشاطات الطلابية واظهار كفاءتها ونجاحها وتميزها ، وبهذا الخصوص يشير ( الطائي ) الى أن المؤسسات الرياضية على اختلاف انواعها ونشاطاتها تحتاج الى قيادات تمتلك القدرات والمؤهلات والخصائص المميزة حتى تستثمرها في تحسين بيئة عملها او في تطوير تفاعلها مع محيطها الخارجي حتى تعكس صور واقعية عن حيوية تفاعلاتها وقوة عملياتها ورصانة تحركاتها وتوصيف قدراتها وديمومة مواردها من خلال توفر الاحتياجات المتعلقة بنمو المؤسسة واستمراريتها ، وكذلك في المحافظة على كياناتها وتماسكها واهتمامها بأعضائها ( الطائي ، 2021 ، 8 ) .

كذلك يتبين من الجدول ( 3 ) فيما يتعلق بنتائج فقرات بعد ( الحدس ) لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية انها توزعت ما بين ( منخفض ، متوسط ، مرتفع ، مرتفع جداً ) من خلال نسب مئوية بلغت ( 59,160% ، 66,820% ، 70,160% ، 80,160% ، 83,320% ، 83,500% ) في ضوء اوساط حسابية قدرها ( 2,958 ، 3,341 ، 3,508 ، 4,008 ، 4,166 ، 4,175 ) على التوالي، وقد انعكست هذه النتائج على النتيجة الكلية للبعد والتي ظهرت بمستوى (مرتفع) بواقع نسبة مئوية بلغت ( 73,860% ) من خلال وسط حسابي قدرة ( 22,158 ) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى الخبرة المتراكمة وامتلاك المعلومات والمعارف لمديري الاقسام التي تتيح لهم التعرف الى الجهات الداعمة والمؤثرة لعمل القسم وكذلك الجهة التي تقف عائقاً امام عمل القسم لوضع الخطط المنظمة حول مختلف الظروف التي تواجه المسابقات الجامعية ومعايشة متطلبات إقامتها التنظيمية والفنية والمالية واستثمار موارده بما يتناسب مع الفعاليات والانشطة المقامة والكشف عن الصعوبات التي تواجه القسم وايجاد الحلول المناسبة لها ، وكذلك تفعيل مديري اقسام النشاطات الجامعية للحدس كقابلية فكرية عقلية ادراكية واعية في بيئة عملها تركز على النشاطات الرياضية التي يمكن ان يحصل القسم فيها على نتائج رياضية مرضية لوجود قدرات شبابية ومواهب رياضية تحقق اهداف ورغبات القسم ، وبهذا الخصوص يذكر (Concordet&Haeussler) نقلاً عن ( الذبحاوي وشعلان ) أن الفرد يعتمد في حدسه على المهارات والخبرات والمعارف والفراسة والتبصر التي يمتلكها وتجعله قادراً على اتخاذ قرار ارتجالي يساهم في حل مشكلة ما أو اتجاه موقف أو استراتيجية معينة تخص بيئة العمل، وينقلان كذلك عن ( Triantafyllidis&Papageorgion ) ان الحدس كبعد من أبعاد الارتجال التنظيمي يركز على الاهتمام الكبير والخبرات الناضجة والمعايشة في بيئة العمل التي تجعل من الفرد يتوجه نحو بناء خبراته وقدراته التي تتطلب التروي ومواصلة الاهتمام وتراكم الخبرة والمواجهة الفعلية مع العمل ، حيث إن

هذه القدرة تجعله قادراً على تنفيذ قراره المرتجل القائم على أساس المهارات والمعارف ( الذبحاوي وشعلان ، 2019، 398 ) .

كذلك يتبين من الجدول ( 3 ) ان نتائج فقرات بعد ( ادراك المخاطر ) لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية فيها توزعت ما بين ( منخفض ، متوسط ، مرتفع ، مرتفع جداً ) من خلال نسب مئوية بلغت ( 58,500 % ، 65,660 % ، 70,660 % ، 71,660 % ، 75,660 % ، 80,320 % ) في ضوء اوساط حسابية قدرها ( 2,925 ، 3,283 ، 3,533 ، 3,583 ، 3,783 ، 4,016 ) على التوالي وقد انعكست هذه النتائج على النتيجة الكلية للبعد والتي ظهرت بمستوى ( مرتفع ) بواقع نسبة مئوية بلغت ( 70,416 % ) ، من خلال وسط حسابي قدره ( 21,125 ) ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان ادارة المخاطر والازمات التي تواجه المسابقات الرياضية الجامعية تعد من الواجبات الاساسية التي يجب ان يركز عليها مديرو اقسام النشاطات الطلابية بالعمل على توفير كثير من العوامل والجوانب المهمة واحتياجات السلامة التي تحافظ على حماية وسلامة الممارسين وتمنع تعرضهم للإصابات الرياضية المختلفة من خلال اتخاذ بعض الاجراءات الهامة و توفير عوامل الامن والسلامة الضرورية لتجنب الحوادث والاصابات التي قد يتعرض لها الممارس اضافة الى عنايته بتحديد نوع هذه المخاطر وتقييمها وقياس احتمالية حدوثها واعداد خطط للتخفيف من شدتها وتقليصها واتخاذ الاجراءات اللازمة لاحتوائها ومعالجتها بشكل يتناسب مع قدراته الادارية باعتبارها جزء من مسؤولياته في ادارة وتنظيم النشاطات الرياضية الجامعية ، وبهذا الخصوص يذكر ( الكواز والاشرفي ) أنه يجب أن يأخذ جانب المخاطر في الرياضة بالاعتبار من قبل الهيئة الادارية ، إذ إن ادارة المخاطر هي جزء لا يتجزأ من الادارة الجيدة للمنظمة الرياضية ، ويقع على مجلس ادارتها مسؤولية ادارة المخاطر بشكل مدروس فهو جزء من اداء المنظمة من خلال تحديد المجالات الرئيسية للمخاطر التي يمكن ان تحدث بالمنظمة الرياضية وتقييم خطورتها المحتملة لتشخيص المخاطر الكبيرة على وفق معياري تواتر الخطر ( مقياس لعدد مرات حدوثه ) وشدته ( تحديد عواقبه في حالة حدوثه ) ، وبالتالي اتخاذ التدابير والسيطرة عليها من خلال ايجاد طرائق عملية ومعقولة لذلك ( الكواز والاشرفي، 2021، 189-192 ) ويضيف ( النمر ، 2020 ) ان مفهوم الامن والسلامة بشكل عام يعني تجنب الظروف والمخاطر التي تواجه الممارسين لعمل ما وتحقيق الامن والسلامة لهم عن طريق توفير جو آمن يضمن لهم ممارسة آمنة ، حيث يكون الفرد لديه شعور بالأمن والسلامة وأنه في حماية كاملة من المخاطر ، حيث يتم الاعتماد على عدة اجراءات تقلل من نسبة حدوث الاخطار ( النمر ، 2020 ، 2 ) .

كما يتبين من الجدول ( 3 ) وبخصوص رأي الملاكات الرياضية لأقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية حول مستوى بعد ( الفرص ) لدى مديري اقسامهم ان نتائج فقراته توزعت ما بين مستويات ( منخفض ، متوسط ، مرتفع ) في ضوء نسب مئوية بلغت ( 59,660 % ،

68,820% ، 70,160% ، 71,320% ، 73,160% ، 79,160% ) ومن خلال اوساط حسابية قدرها ( 2,983 ، 3,441 ، 3,508 ، 3,566 ، 3,658 ، 3,958 ) على التوالي وقد انعكست هذه النتائج على النتيجة الكلية للبعد والتي ظهرت بمستوى (مرتفع ) بواقع نسبة مئوية بلغت ( 70,386% ) من خلال وسط حسابي قدره ( 21,116 ) ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى وعي مدرء الاقسام واهتمامهم المباشر باستثمار فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات الخارجية والدورات الرياضية للاستفادة منها في تطوير الخبرات والامكانيات الادارية ورسم الخطط العلمية والعملية لإقامة وتنظيم المسابقات الرياضية الجامعية لتعزيز ودعم فعاليات عمل القسم والاستفادة من ايجابيات مدخلات ومخرجات الانشطة الرياضية الجامعية ، وبهذا الخصوص تشير ( النعيمي ) الى ان افتتاح المؤسسة الرياضية على بيئتها الخارجية الرياضية، ولا سيما في تطوير علاقات التعاون وتبادل الخبرات لا بد ان يكون نتاج تحليل اداري واعى ومنقهم ومدرك لاستثمار الفرص الممكنة وهو ما يصب في تحسين العمليات الادارية والجهود التنظيمية والنواحي الفنية، وتحقيق الأداء التنظيمي الذي يوصل الى النتائج الرياضية المتوخاة ، وهذا يعكس انطباع جيد حول ايجابية الحركة الرياضية في هذه المؤسسة ومخرجاتها ( النعيمي، 2020، 108 ) .

كما يتبين من الجدول ( 3 ) وبخصوص رأي الملاكات الرياضية لأقسام النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية الحكومية حول مستوى بعد ( بناء الحل ) لدى مديري اقسامهم ان نتائج فقراته توزعت ما بين مستويات ( متوسط ، مرتفع ، مرتفع جداً ) من خلال نسب مئوية بلغت ( 67,820% ، 67,160% ، 71,820% ، 73,260% ) ،

77,320% ، 80,820% ) في ضوء اوساط حسابية قدرها ( 3,358 ، 3,391 ، 3,591 ، 3,633 ، 3,866 ، 4,041 ) على التوالي، وقد انعكست هذه النتائج على النتيجة الكلية للبعد والتي ظهرت بمستوى ( مرتفع ) بواقع نسبة مئوية بلغت ( 72,943% ) من خلال وسط حسابي قدرة ( 21,883 ) ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى دور مديري اقسام النشاطات الرياضية الجامعية واهتمامهم بتبادل الافكار مع ملاكاتهم الرياضية من مدرسي ومدربي الالعاب الرياضية حول المعوقات والمشاكل والصعوبات التي تواجه القسم وعمله وايجاد الحلول المناسبة لها لتلافيها او التقليل من اثارها والحد من نتائجها السلبية على نشاطات القسم وهذا يتم من خلال الاستعداد الكامل والتهيئة الذهنية لاتخاذ القرارات المناسبة عند مواجهة مشكلة معينة ، وبهذا الخصوص يشير ( درويش وحسانين ) الى ضرورة ان يتهيا الاداري عقلياً لحل المشكلة وذلك بتصفية الذهن ثم النظام والترتيب فالالتزام بما يتوصل له من خلال خطوات حل المشكلة التي تبدأ بتحديد أسبابها وجمع كافة المعلومات الممكنة حولها واجراء المشاورات مع من واجه مثلها من قبل لوضع قائمة بالحلول وتقييمها لاختيار الحل المناسب ( درويش وحسانين ، 2004، 148-149 ) .

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

## 4- الاستنتاجات والتوصيات

## 4-1 الاستنتاجات

1- يتمتع مديرو اقسام النشاطات الرياضية في الجامعات الحكومية العراقية بمستوى مرتفع من الارتجال التنظيمي الايجابي بشكل عام ولكل بعد من ابعاد الارتجال التنظيمي من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية ، اضافة الى تميز مديرو اقسام النشاطات الرياضية في الجامعات الحكومية العراقية بمستوى مرتفع جداً من الارتجال التنظيمي من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية .

2- تشير نتائج بعد ( الابداع ) إلى أن مدير القسم يتمتع بسمات قيادية إبداعية عالية، تجمع بين وضوح الرؤية، والطلاقة الفكرية، وروح المبادرة، والقدرة على مواجهة التحديات، بما يسهم في تطوير أداء القسم وتحقيق التكامل في أنشطته وبرامجه .

3- تشير نتائج بعد ( التكيف ) إلى أن مدير القسم يتمتع بدرجة عالية من الوعي الإداري والمرونة التنظيمية، ويحرص على مواكبة التطورات التقنية وتعزيز دوره المجتمعي، فضلاً عن سعيه المستمر لتطوير الأنظمة وتحسين الخدمات، بما ينعكس إيجاباً على أداء القسم وتحقيق أهدافه المؤسسية .

4- تشير نتائج بعد ( الحدس ) إلى أن مدير القسم يتمتع بقدرات تحليلية وتنبؤية عالية، تمكنه من استشراف التحديات المستقبلية وتحديد الأولويات بدقة، فضلاً عن حسن التخطيط المالي، الأمر الذي يسهم في نجاح الأنشطة الرياضية وتحقيق أهداف القسم بكفاءة وفاعلية .

5- تشير نتائج بعد ( ادراك المخاطر ) إلى أن مدير القسم يتمتع بكفاءة عالية في إدارة المخاطر واتخاذ القرارات الحاسمة، مع حرصه على ضمان الأمن والسلامة وتوفير بيئة مناسبة للأنشطة الرياضية، مما يعزز من نجاح الفعاليات وتحقيق أهداف القسم بكفاءة واستقرار .

6- تشير نتائج بعد ( الفرص ) إلى أن مدير القسم يتمتع بقدرة عالية على بناء الشراكات والتواصل المؤسسي الفعال، من خلال انفتاحه على الجهات الأكاديمية والمجتمعية والإعلامية والرياضية، بما يسهم في تعزيز موارد القسم وتطوير ملاكاته وضمان جودة تنظيم الفعاليات الرياضية الجامعية .

7- تشير نتائج بعد ( بناء الحل ) إلى أن مدير القسم يمتلك مهارات عالية في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، ويعتمد أسلوباً تشاركياً في تبادل الأفكار، مع حرصه على متابعة الحلول وتقويم نتائجها، مما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف القسم بفاعلية .

## 4-2 التوصيات

1- يوصى الباحث بضرورة الاستمرار في دعم وتطوير مستوى الارتجال التنظيمي الإيجابي لدى مديري أقسام النشاطات الرياضية في الجامعات الحكومية العراقية، من خلال إقامة برامج تدريبية متخصصة وورش عمل تهدف إلى تعزيز مهارات المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية .

2- تعزيز الممارسات الإبداعية لدى مديري الأقسام عبر تشجيع تبني الأفكار الجديدة، وإتاحة مساحة أوسع للمبادرات الابتكارية، مع توفير حوافز مادية ومعنوية لدعم القيادات الإبداعية في تطوير الأنشطة والبرامج الرياضية .

3- تكثيف الدورات التدريبية في مجالات الإدارة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، بما يسهم في تعزيز قدرة مديري الأقسام على التكيف مع المستجدات التقنية ومتطلبات العمل الإداري المعاصر .

4- يوصى الباحث بتتبع مهارات التفكير الاستراتيجي والتنبؤ المستقبلي لدى مديري الأقسام، من خلال برامج تطوير قيادي متقدمة تركز على التحليل الاستراتيجي وإدارة الموارد المالية بكفاءة .

5- وضع خطط واضحة لإدارة المخاطر والسلامة في الأنشطة الرياضية الجامعية، مع إعداد أدلة إجرائية لضمان تطبيق معايير الأمن والسلامة بشكل مستمر ومنظم .

6- يوصى الباحث بضرورة توسيع دائرة الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية والإعلامية والرياضية، واستثمار هذه العلاقات في دعم الموارد المالية والبشرية وتعزيز جودة الفعاليات الرياضية الجامعية .

7- تعزيز أسلوب العمل التشاركي في حل المشكلات داخل الأقسام، واعتماد آليات منهجية لمتابعة وتقييم الحلول المطبقة بما يضمن تحسين الأداء واستدامة التطوير المؤسسي .

#### المصادر العربية

- 1- الذبحاوي ، عامر عبد الكريم وشعلان ، منذر عباس (2019) : (( أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل )) ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، النجف ، العراق .
- 2- الياصري ، اكرم محسن وحسين، عادل عباس ( 2015 ) : (( تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية )) ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العراق .
- 3- مدلول ، كرار محمد ( 2019 ) : (( دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية )) ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، العدد 55 ، جامعة الكوفة ، العراق .
- 4- الفرغولي ، محمود سعيد لطيف ( 2022 ) : (( الارتجال التنظيمي لمديري اقسام النشاط الرياضي والمدرسي ودوره في انظمة عمل الاداء العالي من وجهة نظر المشرفين الفنيين الرياضيين في العراق )) ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة الموصل ، العراق .
- 5- سعيد ، وفاء فنجري ( 2021 ) : (( دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الابداعية للعاملين بالبنوك المصرية )) ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر .



- 6- ميرو، شيراز طه ( 2017 ) : (( دور المهارة الناعمة للقيادة الادارية في الارتجال المنظمي )) ، كلية التمريض ، جامعة دهوك ، اقليم كردستان ، العراق .
- 7- المغربي، احمد محمد (2008): إدارة المخاطر والازمات والأمن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 8- نبهان، يحيى محمد (2008): العصف الذهني وحل المشكلات، دار اليازوري العلمية، ص36، السودان.
- 9- الكواز، عدي غانم والاشرفي، رياض احمد (2021): نظرة متقدمة في إدارة الرياضة، الكشكول للطباعة والاستنساخ، الموصل .
- 10- ايوب، نادية محمد(2000): العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الادارة العامة، العدد (40) ، الرياض ، السعودية .
- 11- درويش، كمال الدين عبد الرحمن وحسانين، محمد صبحي(2004): موسوعة متجهات ادارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، المجلد الاول والثاني، دار الفكر العربي، القاهرة .
- 12- الطائي، زيد زهير(2021): خصائص التميز الاداري لمديري الاقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية ودورها في الصحة التنظيمية من وجهة ملاكاتها الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل .
- 13- النعيمي، أفرح عبد الخالق(2020): تصور مقترح للتغيير التنظيمي في ضوء التخطيط الاستراتيجي لشعب النشاطات الرياضية في الجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية، اطروحة دكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة/الادارة والتنظيم، جامعة الموصل، العراق.
- 14- النمر ، مصطفى ( 2020 ) : (( عوامل الامن والسلامة في رياضة الجمباز )) ، مجلة نبض عام .

P-ISSN:2707-7845

E-ISSN:2707-7853

## المصادر الاجنبية

15-Najafi 1., Roslim., & Bakar , M. ( 2017 ) : (( Strategic improvisation and HELS Performance the Moderating Vole Of Organizational Culture )) , Psu Research Review VO1.2 NO.3.

16-Hadida , Allegrè L, (2014 ): (( Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework )) , Forthcoming in Interactional Journal of Management Reviews.

17-Donghyun,Ka & Jang,Dong Man & Han,Byung Woo & Bae,Euiyoung,(2018):"Molecular organization of the type II-A CRISPR adaptation module and its interaction with Cas9 via Csn",Nucleic Acids Research.

رقم الابداع في المكتبة الوطنية 2439



18-Richardson,Carmen & Mishra,Punya,(2018): "Learning environments that support student creativity: Developing the SCALE", Elsevier Ltd. All rights reserved, Thinking Skills and Creativity, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/tsc](http://www.elsevier.com/locate/tsc).

19-Leybourne , S .( 2006): Improvisation within the project management of Change : some observation from UK Financial Services " , Journal of Organizational Change Management.

20-Tay, Lee-Chin & Tan, Fee-Yean & Yahya, Khulida Kirana,(2018): "The power of ability- motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate", International Journal of Business and Society.

Wasit Journal of Sports Sciences

P-ISSN:2707-7845

E-ISSN:2707-7853

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439