

لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام
الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**The Dashboard and Its Relationship to Organizational
Improvisation among the Heads of Academic
Departments at Jordanian Universities in
the Capital Governorate from the
Viewpoint of Faculty Members**

إعداد

أنوار عبدالعزيز إجريد البشيش

إشراف

الأستاذ الدكتور علي حسين محمد حورية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني، 2021

تفويض

أنا أنوار عبدالعزيز إجريد البشيش، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أنوار عبدالعزيز إجريد البشيش.

التاريخ: 2021 / 01 / 28.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: نوحة القيادة وعلاقتها بالإرتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للباحثة: أنوار عبدالعزيز البشير.

وأجيزت بتاريخ: 28 / 01 / 2021.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. كاظم عادل الغول	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. علي حسين حورية	مُشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عثمان ناصر منصور	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. حيدر محمد العمري	عضواً من خارج الجامعة	جامعة جدارا	

شكر وتقدير

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " (النمل، آية: 19)

بعد الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بعطائه وتوفيقه على إنجاز هذه الرسالة أتقدم بجزيل
الشكر وعظيم الإمتنان لجامعتي الشرق الأوسط وإدارتها وعمادة كلية التربية، وقسم الإدارة
التربوية، وكافة أساتذة الكلية.

ويسرني أن أخص بالشكر للأستاذ الدكتور علي حسين محمد حورية بقبوله الإشراف على
هذه الرسالة وتقديمه التوجيهات والنصائح والوقت بكل صبر وصدق رحب.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين لقبولهم مناقشة هذه الرسالة.
وفي هذه اللحظة السامية التي تتحول فيها كل الصعوبات والمتاعب إلى درب منير ونجاح
كبير فإنني أتشرف بتقديم خالص التقدير والعرفان إلى من كانوا هم الدرب.

الباحثة

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بـشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، إلى من كلل العرق جبينه وشققت الأيام يديه إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد (والدي العزيز) إلى من نذرت عمرها في أداء الرسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظلال الدهر على سراج الأمل بلا فتور أو كلل رسالة تُعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء جزاك الله خيراً وأمد في عمرك بالصالحات ... فأنت زهرة الحياة ونورها (أمي الغالية) إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركني حزن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري (عبدالله، بيلسان، عبدالرحمن، نورسيان، أبرار) إلى صديقي ورفيقي وسمو روعي وعوني طيلة سنوات الدراسة (فلاح طایل العجارمة)، إلى من وقفت معي في لحظات الصعاب وساعدتني ولو بكلمة (دلال علي الصهيبا)، إلى أزهار النرجس التي تفيض حباً طفولة ونقاء وعطراً الغاليات اللاتي ما زلن يُحيين على أدراج العمر الأولى أخواتي إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي تذكراً وتقديراً (صديقاتي) إلى هذا الصرح العلمي الفتي والجبار (جامعة الشرق الأوسط).

إليهم جميعاً ... أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للأدب التربوي والمسيرة العلمية

الباحثة

أنوار عبدالعزيز البشيش

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان.....
ب.....	تفويض.....
ج.....	قرار لجنة المناقشة.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	الإهداء.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
ل.....	قائمة الملحقات.....
م.....	الملخص باللغة العربية.....
س.....	الملخص باللغة الإنجليزية.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	المقدمة.....
4.....	مشكلة الدراسة.....
5.....	أهداف الدراسة وأسئلتها.....
6.....	أهمية الدراسة.....
7.....	حدود الدراسة.....
8.....	محددات الدراسة.....
8.....	مصطلحات الدراسة.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

11.....	أولاً: الأدب النظري.....
29.....	ثانياً: الدراسات السابقة.....
34.....	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

37.....	منهج الدراسة.....
37.....	مجتمع الدراسة.....
38.....	عينة الدراسة.....
38.....	أداة الدراسة.....

39	صدق أداة الدراسة.....
39	ثبات أداة الدراسة.....
43	متغيرات الدراسة.....
44	المعالجة الإحصائية.....
45	إجراءات تطبيق أداة الدراسة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

47	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

93	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
100	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
104	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
105	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
107	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
110	النتائج.....
111	التوصيات.....

قائمة المراجع

113	المراجع العربية.....
116	المراجع الأجنبية.....
119	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان للعام 2019/2020	37
2 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.	38
3 - 3	معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات لوحة القيادة.	40
4 - 3	معاملات الارتباط من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الارتجال التنظيمي.	41
5 - 3	معاملات ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لاستبانة لوحة القيادة والارتجال التنظيمي.	43
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازلياً.	47
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمكانة لوحة القيادة، مرتبة تنازلياً.	48
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال محتويات لوحة القيادة، مرتبة تنازلياً.	50
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال جودة لوحة القيادة، مرتبة تنازلياً.	51
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال درجة تناسق لوحات القيادة، مرتبة تنازلياً.	53

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال استمرارية لوحة القيادة، مرتبة تنازلياً.	55
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال ما تقدمه لوحة القيادة، مرتبة تنازلياً.	56
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازلياً.	58
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال التكيف، مرتبة تنازلياً.	59
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الحدس، مرتبة تنازلياً.	61
16 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الفرصة، مرتبة تنازلياً.	62
17 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال الابتكار، مرتبة تنازلياً.	64

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
18 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمجال إدارة المخاطر، مرتبة تنازلياً.	65
19 - 4	معاملات الارتباط بين درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة ومستوى الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون	67
20 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للوحة القيادة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)	68
21 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للوحة القيادة وفقاً لمتغير الكلية (علمية، إنسانية)	69
22 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي والمعرف باسم (one way Anova) وبين وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).	70
23 - 4	تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على الاستجابات لمستوى ممارسة لوحة القيادة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	73
24 - 4	جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	74
25 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	77
26 - 4	تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	80
27 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للارتجال التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).	81

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
28 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للارتجال التنظيمي وفقا لمتغير الكلية (علمية، انسانية).	82
29 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي والمعرف باسم (One way ANOVA) ويبين وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس)	83
30 - 4	تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على الاستجابات لمستوى ممارسة الارتجال التنظيمي في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	86
31 - 4	جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	87
32 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	89
33 - 4	تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء القسم الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	91

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
120	استبانة لوحة القيادة والارتجال التنظيمي بصورتها الأولية	1
133	قائمة بأسماء المحكمين	2
134	استبانة لوحة القيادة والارتجال التنظيمي بصورتها النهائية	3

لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد:

أنوار عبدالعزيز إجريد البشيش

إشراف:

الأستاذ الدكتور علي حسين محمد حورية

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسة لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت جزأين: الأول لقياس درجة ممارسة (مكانة لوحة القيادة، محتويات لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة، درجة تناسق لوحات القيادة، استمرارية لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة) والثاني لقياس مستوى (الحس، الإبتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر) للارتجال التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة على (350) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان، وتم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات الإنسانية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة مدرس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر)، كما جاء مستوى الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في تقديرهم لمستوى الارتجال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح الكليات العلمية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة 5 سنوات إلى أقل من 10، كما أظهرت

الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوحة القيادة والارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية: الاستمرار في تطبيق نظام لوحة القيادة في كافة المجالات لما لها تأثير كبير في تحقيق أهداف القيادة بفعالية عالية، العمل على زيادة المخصصات المالية من قبل وزارة التعليم العالي لدعم تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: مكانة لوحة القيادة، محتويات لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة، درجة تناسق لوحات القيادة، استمرارية لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة، الحدس، الإبتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر.

The dashboard and its relationship to organizational improvisation among the heads of academic departments at Jordanian universities in the Capital Governorate from the viewpoint of faculty members

Prepared by: Anwar Abdulaziz Ijrid Al – Bashish

Supervised by: Prof. Ali Hussein Mohamed Houria

Abstract

This study aimed to identify the practice of the dashboard and its relationship with organizational improvisation among the heads of academic departments in the Jordanian universities in the Capital Governorate from the point of view of the faculty members, and to achieve the goal of this study, the relational descriptive approach was used, based on data collection through a questionnaire that included two parts: the first to measure The degree of practice (the position of the dashboard, the contents of the dashboard, the quality of the dashboard, the degree of consistency of the dashboards, the continuity of the dashboard, what the dashboard provides) and the second to measure the level of (intuition, innovation, adaptation, opportunity, risk management) for organizational improvisation, and a sample was formed The study was based on (350) faculty members in Jordanian universities in the capital, Amman, and they were chosen by the random cluster method.

The study found: The degree of dashboard practice among heads of academic departments in the Jordanian universities in the Capital Governorate from the faculty members 'point of view was high, and that there are statistically significant differences at the level of ($\alpha < 0.05$) in the responses of faculty members towards the degree of practicing the board Leadership among academic department heads is attributed to gender in favor of males, the existence of statistically significant differences attributable to the faculty variable and in favor of human faculties, and the existence of statistically significant differences attributable to the variable of academic rank and in favor of the rank of teacher, and the existence of statistically significant differences attributed to the variable of years of experience and in favor of the category (10 years or more), The level of organizational improvisation among the heads of academic departments from their point of view was high, and there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha < 0.05$) in their estimation of the level of organizational improvisation due to the gender variable, while the presence of statistically significant differences for the

variable of the college and in favor of the scientific colleges, And the existence of statistically significant differences attributed to the variable of academic rank and in favor of the scientific colleges, in addition to the existence of statistically significant differences due to the variable of years of experience and in favor of the 5-year category to less than 10, and the study also showed a high positive correlation between the degree of leadership of academic departments' practice of the leadership board and improvisation Organizational department heads.

The study came out with the following recommendations: Continuing to implement the dashboard system in all areas because it has a significant impact on achieving leadership goals with high efficiency, and working to increase financial allocations by the Ministry of Higher Education to support the implementation of the dashboard system in institutions.

Keywords: Dashboard Niche, Dashboard Contents, Dashboard Quality, Consistency of Dashboards, Dashboard Continuity, Dashboard Offering, Intuition, Innovation, Adaptation, Opportunity, Risk Management.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها



الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي حدث في ظل النظام الدولي الجديد من جهة والتحديات الاقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى، وشهد الأردن في السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة وفي ظل الظروف تمكنت وزارة التعليم العالي من وضع نظام فعال للرقابة في تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الفعالية في الأداء في الجامعات الأردنية.

إن قيادة التغيير في المؤسسة لا تتم إلا من خلال تبني نظام كامل للإدارة الإستراتيجية (التسيير الإستراتيجي) لا تضطر لتحقيقه إلى دمج العديد من تقنيات التسيير، بل تحاول انتقاء أفضل أداة تسيير إلى جانب أدوات القيادة تجمع من خلالها بين المتابعة اليومية للنشاطات وتحقيق الرؤية الإستراتيجية طويلة الأمد، وهذه الأداة يمكن أن تكون وبكل جدارة "لوحة القيادة" هي تعد من أهم أدوات مراقبة التسيير، وهي مجموعة من المؤشرات التي يتم انتقاؤها بعناية مما يتوافق مع قياس الأهداف الإستراتيجية ويشمل قياس مختلف الأدوات في المؤسسة؛ بحيث تعمل لوحة القيادة وفق المبدأ التالي "ما يتم قياسه يمكن تسييره" إذ أنها تراقب من خلال مؤشرات نشاطات المؤسسة وتقييمها وتصحيحها بفضل اعتمادها على التسيير التقديري (مقدم، 2020).

تُعد لوحة القيادة إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، وهي تنتمي إلى نظام المعلومات التسييري الكلي للمؤسسة إذ تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة، وتقديم المعلومات المرتدة على تحقيق الأهداف ليتم تفسيرها وتصحيحها وهي بهذا تُعد من أهم الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات وتقييم الأداء (حاجي، 2016).

معظم الوظائف في المؤسسة تتطلب المتابعة والتوجيه مهما اختلفت درجة أهميتها ومهما كانت طبيعة عملها فالمهم أنها تخدم مصلحة واحدة هي تحقيق أهداف المؤسسة، كأن يتم إعداد لوحة القيادة سابقاً في إدارات الانتاج، ولكنها اليوم أصبحت تشمل مختلف مجالات حياة المؤسسة مثل: المؤشرات الاجتماعية، مؤشرات النوعية، أداء المنافسين، رضا المساهمين وأولياء الطلبة، والمؤشرات المتعلقة ببيئة المؤسسة أي التي لها طبيعة خارجية عن المؤسسة (مقدم، 2020).

المؤسسات التربوية بحاجة إلى تعلم إجراء تكيف من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية وتكييف المعرفة وهو واحد من مكونات الارتجال، هذه الحاجة للتكيف مع الظروف وقد تحرك التركيز بعيداً عن العمليات والروتينات والهياكل؛ فهذا يُشير إلى الحاجة إلى التركيز على رأس المال البشري والموارد غير الملموسة، لا ابتكار شيء جديد ومفيد في حالة غير مخطط لها؛ لذا على المرء أن يكون مبدعاً بالإضافة إلى تعظيم الموارد الموجودة تحت تصرفهم في حالة معينة (Baker, Miner and Eesler, 2003).

ويعد الارتجال التنظيمي في مجال التنظيم هو المحور الأساسي للمؤسسات التربوية، ويختلف باختلاف البيئة، فالبيئة التنظيمية الرسمية تحكمها القواعد والإجراءات والنصوص، ويعد خرق قواعد التنظيم بأي وقت قد يحاسب الشخص أو يؤثر عليه بعدم الالتزام، في الوقت الذي تعده ظاهرة الارتجال التنظيمي قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الإداريين أو العاملين بقدر ما يتميز بها القلة منهم (العنزي والساعدي، 2007).

وقد بينت لوحة القيادة مجموعة من التحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، فأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات إذ تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة فهي تنتشر في كل الأقسام، وتستخدم

لتقييم الأداء ولمراقبة التسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم داخل المؤسسة (حاجي، 2016).

وفي ضوء ما تقدم تتزايد باستمرار الحاجة بتفويض رؤساء الجامعات بوضع استراتيجية للارتجال التنظيمي لتنفيذ خططهم ومشروعاتهم بالانسجام مع وزارة التعليم العالي وتحقيق أهدافها من ضمنها الأهداف التنظيمية (القهوي، 2013).

مشكلة الدراسة

في ظل التوجه نحو لوحة القيادة، يُعد إنشاء وحدة متخصصة في المؤسسات التربوية مرتبطة بالإدارة العليا مباشرةً تعنى بالإشراف على صياغة لوحة قيادة أعمال المؤسسة حسب طبيعة عملها وبالتعاون مع الوحدات الأخرى، وتزويدها بالكوادر المتخصصة والمؤهلة بهدف ضمان اعطاء الإدارة معلومات ملخصة وشاملة لتحقيق أهدافها (العباسي، 2016).

ولضمان تنشيط الارتجال التنظيمي يتوجب على الجامعات أن تغير من نظرتها السلبية للارتجال التنظيمي، وهذا من شأنه أن يسهم في دعم قدرات تلك الجامعات وتعزيز إمكاناتها في سرعة الاستجابة والتكيف مع الأحداث والأزمات ومستجدات البيئة المحيطة كون الارتجال عمل معرفي يعتمد على المهارة النادرة والخبرة والتراكم المعرفي المرتجل وليس عملاً عشوائياً أو متسرعاً، ويجب النظر إليه بأنه مكمل للتخطيط وليس بديلاً عنه، مما ينتج عنه تحصين الموقع التنافسي والاستمرارية والاستجابة للمستجدات والمتغيرات (الياسري وحسين، 2015).

وأوصت دراسة عبدالرؤوف (2014) بإقامة دورات تدريبية للمديرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة. وكما أوصت دراسة الذبحاوي وشعلان (2019) أنه على المؤسسات

التربوية العامة والمؤسسات المبحوثة بوجه الخصوص العمل على توظيف العمل الارتجالي باعتباره ضرورة تفرضها التغيرات السريعة التي أصبح فيها التخطيط التقليدي عاجز في الاستجابة للتحويلات السريعة في مختلف المجالات. وكما أوصى العنزي والساعدي (2007) فيما يتعلق في عملية تطوير الكفاءات الارتجالية التنظيمية يتضمن اهتماماً طويلاً الأمد واندماج كلي بواقع المؤسسة، فليس بالضرورة أن يغير العمل الارتجالي السياقات تغيراً جذرياً، بل قد يجرى الارتجال في نشاط واحد من مجموعة أنشطة متتابعة، وهذا لا يعد بحد ذاته استراتيجية طارئة.

تكمن مشكلة الدراسة في استخدام لوحة القيادة والارتجال التنظيمي في البيئة الجامعية بالمقدرة على التسيير الجيد للمؤسسة لأهمية مفهومي لوحة القيادة والارتجال التنظيمي وممارسة كفاياتهم الحديثة التي تتواءم مع العصر الحديث.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: ما درجة ممارسة لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة لوحة القيادة ودرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في

محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. ما درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في

محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

3. هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس

لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لوحدة القيادة ودرجة ممارستهم للارتجال التنظيمي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة

أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لوحدة القيادة في الجامعات

الأردنية في محافظة العاصمة تُعزى إلى متغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات

الخبرة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة

أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للارتجال التنظيمي في

الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تُعزى إلى متغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية

وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية في محاولة سعيها للتعرف على العلاقة بين لوحدة القيادة وعلاقتها

بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعريف رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة بمدى

ممارستهم للوحدة القيادة.

- تعريف رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة على درجة ممارستهم الارتجال التنظيمي.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة على التعرف على لوحة القيادة للمساهمة في تطوير نظام التعليم الجامعي في الأردن.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة على التعرف على الارتجال التنظيمي للمساهمة في تطوير نظام إدارة التعليم الجامعي في الأردن.
- إثراء المكتبات العربية وبشكل عام المكتبات الأردنية على وجه الخصوص بموضوع لوحة القيادة والارتجال التنظيمي.
- تساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم العالي والقائمين على عملية التطوير التعليمي للتعرف على مدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوحة القيادة للمساهمة في زيادة فاعلية التعليم.
- تساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم العالي والقائمين على عملية التطوير التعليمي للتعرف على مدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للارتجال التنظيمي للمساهمة في زيادة فاعلية التعليم.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي.
- الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في الجامعات الأردنية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في محافظة العاصمة عمان.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2021/2020

محددات الدراسة

تم تعميم نتائج الدراسة خارج المجتمع الذي أجريت فيه بناءً على: الخصائص السيكومترية لأداة (الصدق والثبات) ودرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة الأصلي المسحوبة منه. ومدى الموضوعية والدقة في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة. ودرجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة

لوحة القيادة

تُعرف مُقدم (18،2020) لوحة القيادة أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتيسير وظيفته وتحسين أدائها".

وتُعرف لوحة القيادة إجرائياً هي الدرجة التي سيحصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس لأداة لوحة القيادة التي سَتُعد لهذا الغرض والتي تتمثل مجالاتها (مكانة لوحة القيادة، محتويات لوحة القيادة، جودة لوحة القيادة، درجة تناسق لوحات القيادة، استمرارية لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة).

الارتجال التنظيمي

وقد عرف الذبحاوي وشعلان (397،2019) الارتجال التنظيمي أنه "القدرات الاستباقية التي يمتلكها عدد قليل من القادة والعاملين في المؤسسات التربوية لمواجهة التحديات والصعوبات المفاجئة التي تعترض بيئة العمل التنظيمي والقدرة على تجاوزها دون الاعتماد على المخطط من استراتيجية المؤسسة".

ويُعرف الارتجال التنظيمي إجرائياً هو الدرجة التي سيحصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس لأداة الارتجال التنظيمي التي سُنَّد لهذا الغرض والمكون من سبعة مجالات (الحدس، التكيف، الابتكار، الفرصة، إدارة المخاطر).

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة



الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وفيما يأتي عُرض لذلك:

أولاً: الأدب النظري

يشتمل هذا الجزء على تعريف لوحه القيادة، نشأتها، خصائصها، أنواعها وتعريف الارتجال التنظيمي وأبعاده:

مفهوم لوحه القيادة

عرف رحيم وبونقيب (2008: 3) لوحه القيادة بأنها " عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها رؤساء الأقسام من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية.

عرف عبدالحميد (2014: 200) لوحه القيادة بأنها " عبارة عن وثيقة تجمع عدد كبير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بنشاط القائد والتي تسمح بمقارنة نتائجه المحققة مع الأهداف المتوقعة وفيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها وهذا بالاستحواذ على ادوات القياس اللازمة ".

يرى النبهان (2015: 41) أن لوحه القيادة " عبارة نمط من أبسط أنماط أنظمة قياس الأداء فهو يجمع مختلف المقاييس في المؤسسة إضافة إلى الأهداف وبيانات الأداء ضمن وثيقة مطبوعة يُجرى نشرها كل شهر أو كل ربع سنة أو وفق أي برنامج زمن آخر".

عرف عبدون (2014: 56) لوحة القيادة بأنها أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضاً بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات.

بينما يرى القومي ومحمد وعبودي (2015: 270) أن لوحة القيادة هي "مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة القائد على متابعة ومراقبة مدى تقدم الإنجاز ومتابعة التنفيذ الفعلي للخطط الإستراتيجية ومن ثم توفر أداة تمكن القائد من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل وتطوير الخطط".

وعرفت حاجي (2016: 46) لوحة القيادة أنها "تعد أسلوباً وأداة في آن واحد لمراقبة التسيير، تضم مجموعة محددة من المؤشرات تقع مسؤوليتها تحت شخص واحد وتسمح باتخاذ القرارات وتقييم الوضعية وتحسينها".

وُعرف بلقاسم (2017: 15) لوحة القيادة بأنها "عبارة عن وثيقة تركيبية مُلخصة وشاملة يتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح وتوضح تسيير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها الوضعية الحقيقية لها في وقت معين".

ومن كل هذا يتبين أن لوحة القيادة: هي عبارة عن أداة تعمل على شرح الوضع الحقيقي للمؤسسة التربوية في الوقت المناسب وقياس المتغيرات المتواجدة مع الوضع التنبؤي، أيضاً دورها تنظيم المعلومات شامل مصادر داخلية وخارجية تتعلق بجميع وظائفها حيث تُعرض بشكل واضح يسهل فيه عملية اتخاذ القرارات.

نشأة لوحة القيادة

لقد ظهر مصطلح لوحة القيادة منذ سنة 1932 في فرنسا في مجال النظام المحاسبي وقيادة المؤسسة. ومع بداية التسعينات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعني بالتقارير (REPORTING) إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف، ومع بداية التسعينيات ظهر مصطلح بطاقة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) وتطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الانجلوسكسونية والبلدان الإسكندنافية في السويد وهذا المفهوم الجديد لقياس الأداء في لوحة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) يعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة محاور أساسية، وفي سنة 2000 اقترح Alain (Fernandez) نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا وتمثلة في نموذج (GIMSI) التي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة وركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة- الإستراتيجي، التكتيكي والمستوى التشغيلي- (حاجي، 2016).

خصائص لوحة القيادة

تحتوي لوحة القيادة على عديد من الخصائص التي تميزها عن باقي الأدوات الأخرى؛ بأنها تتضمن معلومات نوعية مع إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة كما أن محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين وعرض المعلومات يتمشى مع النشاط اليومي لهم، كما أنها تركز على النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل مع إمكانية تمثيل البيانات بشكل جذاب وفعال بالإضافة إلى المرونة وقابلية التجديد والتعديل والسرعة في تحصيل المعلومات (بلقاسم، 2017).

ومن الخصائص الأخرى التي تميز لوحة القيادة:

أنها تميز بين رؤساء الأقسام بحيث أن نتائجها ومؤشراتها تسمح بقياسها، وتتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤولية عن مؤشرات النتائج والعمليات، وهي تعد وسيلة للحوار في المؤسسة وللنقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحد في المؤسسة والوسائل التي تقع تحت حكمه، لذا تتميز أيضاً بنظرتها المبرزة للاستراتيجية، فهي بعيدة عن كونها معايير مفروضة من طرف رؤساء الأقسام أو الظروف الخارجية، بل هي نتاج عمل جماعي يبدأ من مرحلة إعداد الأهداف واختيار المؤشرات وعوامل النجاح والملائمة (حاجي، 2016).

مكانة لوحة القيادة في المؤسسة

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لابد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، انجازها والانحرافات التابعة لها والتي بموجبها اتخاذ القرارات المناسبة (حاجي، 2016).

وظائف لوحة القيادة

تظهر الأدوار التي تلعبها لوحة القيادة في الأنشطة على أن لوحة القيادة وسيلة تجمع المعلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم وأنها كوسيلة تسيير، حيث كل نظام فرعي في المؤسسة يمكن أن يعتمد على لوحة قيادة خاصة به، تساعد على الوقوف على المشكلات التي تواجه

المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وهي تعتبر كوسيلة حوار بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة (سويسي، 2004).

مصادر لوحة القيادة

ذكر بيرشون (perochon, 1982) المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواه في لوحة القيادة في نوعين مصادر داخلية وأخرى خارجية، تتمثل المصادر الداخلية في (المصادر المحاسبية، المصادر الإحصائية، المصادر المأخوذة من الميزانية، المصادر التقنية) أما المصادر الخارجية تتمثل في (معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كأولياء الأمور، معطيات تقنية للثقافات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصى للعمل المستنبطة، نتائج الدراسات).

جودة لوحة القيادة

تتمثل جودة لوحة القيادة في جودة المعلومات التي تحملها لهذا فإن وجود نظام للمعلومات الإدارية ضروري في المؤسسة بحيث أن المخرجات هذا النظام هي مدخلات لوحة القيادة التي يتم استغلالها في شكل مؤشرات ومعطيات رقمية، كلما كانت الإدارة حريصة على دقة هذه المعلومات وتدعم وجود نظام للمعلومات بالوسائل المادية والبشرية لجمع المعلومات كلما كانت درجة ومصداقية وجودة لوحة القيادة كبيرة (العربي، 2015).

أهمية لوحة القيادة

يُعد سويسي (2004) أن لوحة القيادة هي جزء من النظام الرقابي في المؤسسة وأنها الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الأفضل؛ حيث تعمل بتزويد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسير والمتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث وكذلك هي أداة

مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي وهي وسيلة للحوار والاتصال وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

محتوى لوحة القيادة

يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحات القيادة شاملة في خدمة كل المؤسسة ملائمة لنشاطها، وتوفر المعلومات الملائمة يتطلب من الإدارة أن تكون في الاستماع للمسؤولين العمليين حتى يمكن مساعدتهم على إنجاز المهام المطلوبة، ومنه إيجاد مؤشرات ميدانية تكون نتيجة للتفاعل بين القائد والقائم بتنفيذ الأعمال، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة، رضا أولياء الأمور) وتمكن حصر الخصائص التي يجب أن تتوفر في معلومات لوحة القيادة حتى تكون فعالة في العناصر الآتية (سويسي، 2004):

*الحيادية: وتعني التعبير عن الأحداث التي تُظهرها بدون تشويه أو تضليل، وعليه يجب أن تعكس حقيقة النشاط والظروف التي تؤدي فيها بشكل واضح.

*القابلية للتكيف: وتعني استجابة المعلومات للتغيرات التي تحدث بطريقة يمكن مراجعتها بشكل مستمر لكن تعكس الواقع الذي تصوره بشكل أفضل.

*سهولة الترجمة: وتتمثل في القراءة المباشرة والواضحة بدون غموض، وكذلك الطريقة التي يتم فيها تقديم هذه المعلومة، كما تسمح إمكانية الترجمة بتفادي الشك وإمكانية الحوار الصحيح حول الاهداف المُسطرة.

*شاملة: أن تكون المعلومات شاملة لكل أنشطة المؤسسة ولكن مقدمة بشكل ملخص ولا تعوض في الجزئيات التي تخلق الحساسية بين المسئول ومعاونيه فهناك معلومات نوعية وكمية، مالية وغير مالية، داخلية وخارجية.

أهداف لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على ثلاثة أهداف (زراقي، 2015):

الهدف الأول: عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، انطلاقاً من الاجتماعات المختلفة لإمكانية تعليق الأفراد التابعين لرؤساء الأقسام عبر النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطهم.

الهدف الثاني: إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات كما تساهم في الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين.

الهدف الثالث: تقديم المعلومات الكافية من النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة.

استخدام لوحة القيادة في المؤسسة

يقوم استعمال لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها كما ذكرها بيرنارد (Bernard,2000)

استعمال لوحة القيادة يكون فقط للذين لهم نظرة وإطلاع شامل على المؤسسة، ففي المؤسسة غير المتوسطة لوحة القيادة تكون حكراً على مدير المدرسة وأحياناً أو عند الضرورة يتم استعمالها من طرف مرؤوسيه المقربين، أما في المؤسسة الكبيرة فاستعمالها يكون لمدير المؤسسة بالإضافة إلى رؤساء الأقسام والمصالح (الادارية، المالية، التقنية)، حيث أن المعلومات تكون في لوحة القيادة معلقة إن أمكن الأمر، لتسهل مناقشتها في اجتماعات العمل، ويتم عرض المعلومات يكون في جداول رقمية، وتمثيلات بيانية تدرج هذه الاخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسؤول.

إنّ فإن لوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل، وعند حل المشاكل الكبرى وعموماً فاستعمالها يتم عن طريق أولاً تبادل الملفات (تبادل المعلومات بإرسال تقرير للأداء من طرف كل مصلحة أو قسم إلى مديرة، بحيث يعكس الأعمال الخاصة بلوحة قيادته وبالمقابل يتم

إرسال أوامر وقرارات من المدير إلى المرؤوسين)، ثانياً الاجتماعات (هي الاجتماعات الدورية والقياسية الموجودة سلفاً كاجتماع المديرية العامة، تمكن من إعداد الحوار المرغوب فيه بصفة فعالة، فالاعتماد على الاجتماعات يسمح بإنتاج العناصر الأكثر أهمية للوحة القيادة وخاصة الأعمال الموجهة للمشاريع التي يمكن التعليق عليها عندما يكون عدد المشاريع مؤكداً) والمهم أن لوحة القيادة لا تبقى أداة إعلام بسيطة، ولكن تصبح آلية رسمية لمتابعة التسيير واتخاذ القرارات (George & Carole, 1992).

العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة

- إن وضع نظام لوحات القيادة غالباً ما يشكل هاجساً ويولد ضغطاً نفسياً لدى المرؤوسين العمليين يتمثل بالعدائية والرفض لهذا النظام، حيث ينظر ليروي (Leroy, 2001) على أن:
- 1- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم.
 - 2- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون شهرياً بتقديم التقارير.
 - 3- الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العملية التي لا يمكن إدارتها من خلال أرقام.
 - 4- لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها.

مبادئ لوحة القيادة

أشار روبرت وبيري (Robert & Pierre, 1992) إلى أنها تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات. وقد أشار بيري وروبرت (Pierre & Robert, 1997) تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة

المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموماً يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج، ولوحة قيادة للمالية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومردوديتها وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب.

وقد أوضح جين (Jean,1998) لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح.

دور لوحة القيادة

يظهر دور لوحة القيادة كوسيلة لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والديناميكية، على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها القائد من خلال تحليله للانحرافات ومعرفة مسبباتها (العربي، 2015):

1- لوحة القيادة لقياس الأداء.

من خلال المعلومات التي تعتمد عليها لوحة القيادة من نتائج متمثلة وأهداف مُسطرة والمقارنة بينها للحصول على انحراف يُقيم ويقاس أداء المؤسسة.

2- لوحة القيادة كأداة للتشخيص.

تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه المسؤولين نحو الظواهر غير الطبيعية التي تعيق تحقيق الأهداف، وتشخيص الوضعية الحالية لمختلف الوظائف للمؤسسة من خلال معرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات الممكنة، وتقوم بالكشف عن نقاط القوة والضعف لتحديد مستويات كل مشرف.

3- لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين

تلعب لوحة القيادة دور المرآة التي تعكس أداء العاملين وقدراتهم الإبداعية في رفع التحدي لتحقيق الأهداف الموجودة وتحفيزهم من خلال اطلاعهم على نسبة التحقيق بشكل آتي يدفع بهم إلى زيادة جهد أكبر.

4- لوحة القيادة كأداة لتحسين الكفاءات

تقوم لوحة القيادة بعملية تحسيسية دائمة للقائد حول العاملين وتوجيههم لتحقيق الأهداف، والإبداع في إيجاد الحلول المناسبة وإثراء معارفهم وقدراتهم وتكوينهم على اتخاذ القرارات والاتصال مع معاونيهم من أجل تحفيزهم (Michel, 2001)

5- لوحة القيادة كأداة لتجميع المعلومات

تمثل لوحة القيادة بناء متكامل من خلال تجميع المعلومات الضرورية والتي توضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.

أنواع لوحة القيادة

تتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يأتي (بلقاسم، 2017):

أولاً: لوحة القيادة الكلاسيكية: تشير لوحة القيادة الكلاسيكية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار والسياسات التجارية.

ثانياً: لوحة القيادة الإستراتيجية: يعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل وبسيط يسمح بقيادة حقيقية لمختلف الهيئات. كما تعد لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات على المعلومات "فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

ثالثاً: لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة): هي مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وتتمثل محاور لوحة القيادة في (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التدريب التنظيمي).

درجة تناسق لوحات القيادة

وهو التركيز على تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها حتى تتمكن من الانتقال بين مختلف المستويات التنظيمية دون عوائق تُذكر، إذ أن انتقال المعلومة من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر يُفقدنا شيء من قيمتها فيُقدم كل مسئول تقريراً دورياً في شكل لوحة القيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه، وهناك يتم تجميع كل لوحات القيادة للمرؤوسين في لوحة قيادة واحدة، لأن كل مسئول له لوحة قيادة شخصية وخاصة به، ولزيادة فعالية نظام لوحات القيادة يجب إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة لعدم تداخل الصلاحيات وخلق

ترابط واتساق في معلومات لوحات القيادة وهذا ما يرفع درجة الاتصال الداخلي وتحفيز المستخدمين لبلوغ الأهداف المُسطرة (Berland, 2009).

مفهوم الارتجال التنظيمي

عرف ويك (Weick, 1993, 640) أن الارتجال التنظيمي هو "العمليات والتصاميم المعاد هيكلتها باستمرار أو نموذج الإخفاء المتحول أو المعنى الطارئ المفروض على التدفق المستمر للنشاط الاجتماعي".

ويرى كنها وكاموكي وكنها (Cunha, Kamoche and Cunha, 2003, 34) الارتجال التنظيمي أنه "يجلب إستقلالية عالية في سياق قواعد واضحة".

وعرف كروسان (Crossan, 2005, 5) الارتجال التنظيمي أنه "إظهار الفهم الحدسي للفرد لظاهرة معينة في مكان الحدث واختبار وإعادة تركيبه في حين لا يزال فيه الوقت يصنع نوع من الاختلاف".

يرى العنزي والساعدي (2007: 5) الارتجال التنظيمي أنه "استراتيجية طارئة تتلشى فيها مرحلة الصياغة بالتنفيذ في سياق الوعي المشترك للأداء الفردي أو الجماعي بالإستناد إلى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائياً لحظة الارتجال".

بينما عرفه العبدلي (2010: 85) الارتجال التنظيمي أنه " قدرة المؤسسة أو أعضائها على اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات التي عجز التخطيط المسبق عن وضع حلول لها بالإستناد إلى ما متوفر من موارد مادية ومعرفية واجتماعية وشعورية وثقافية".

عرفت تارفين (8, 2014, Tarvainen) أن الارتجال التنظيمي هو " التعامل مع غير المتوقع قد يُمكن أن يضمن إزالة الحواجز أمام الأفكار الغريزية، أو بناء أفكار جديدة من لا شيء وغير المتوقع إما أن يكون من داخل المؤسسة أو خارجها.

ورأى الياسري وحسين (2015: 65) الارتجال التنظيمي أنه " نموذج سلوكي مميز لنقص القدرات الاستباقية وحل سريع وجديد لمؤسسات القرن الحادي والعشرين وهو مجرد بديل مكمل للتخطيط واستعارة جديدة ولطيفة واكتشاف جديد وحديث للمؤسسات التي تكون في الموقع الأمامي فيشمل تعليمات بالوقت المحدد وبحجم واحد كما أنه يناسب الجميع فهو ضعف أو اختلال في السلوك التنظيمي ".

وعرف كنها وبوتنام (5, 2017, Cunha and Putnam) الارتجال التنظيمي أنه " اندماج متعمد بين تصميم وتنفيذ إنتاج تنظيمي جديد ".

ومع هذا تبين أن الارتجال التنظيمي: هو مهارة من المهارات الحياتية المهمة في حياة كل إنسان وضرورية لإنجاز عمل مبتكر في وقت الاستجابة لطارئ ما مرتكزاً على خبرة سابقة ومتميزة.

نشأة الارتجال التنظيمي

لا يمكن عد ظاهرة الارتجال على الصعيد الاجتماعي أو النفسي فلسفة معاصرة، إذ قد يكون ذلك صحيحاً على الصعيد التنظيمي في مجال علم الإدارة وحقولها المتنوعة، فقد تدلنا التجارب الحياتية على عدد غير محدود من الأحداث التي صنعت التاريخ والتي ارتجلت ارتجالاً، وأجتزئ منها على سبيل المثال لا الحصر ومن تاريخنا العربي الإسلامي واقعة فتح الأندلس سنة (92 هـ)، إذ لم يدور بخلد الخليفة (الوليد بن عبد الملك) آنذاك ولا من ساعده في صياغة استراتيجيات الفتح

أن يقوم قائد الجيش طارق بن زياد بحرق السفن ، لا بل قد يعد ذلك العمل عملاً أحمقاً فيما لو جرى التفكير به قبل الشروع بالفتح وتنفيذ استراتيجية عبور المضيق، إلا إن القائد وتحت تأثيرات الظرف رأى إن حرق السفن سيشكل عامل النجاح الحاسم، إزاء تفوق جيش ملك اسبانيا (رودريك) آنذاك بالعدد والعدة، وهكذا صنع الارتجال عملاً أسطورياً، وظاهرة الارتجال على هذا النحو تاريخياً ليست ظاهرة سيئة إلا بذلك القدر الذي يتعلق منها بالفوضى التي تقود إلى نتائج سيئة (العنزي والساعدي، 2007).

أنواع الارتجال التنظيمي

يمكن أن يصنف الارتجال التنظيمي وعلى وفق ما أفاد به (العنزي والساعدي، 2007) إلى:

- الارتجال الفردي والجماعي: يكون الارتجال فردياً عندما يقوم به شخص واحد فيما يكون جماعياً عندما ينتج عن جهد مشترك لعدد من الأشخاص أو المؤسسات.
- ارتجال المنتج والعملية: عندما يكون الارتجال يخص المنتج فإنه يمس الطبيعة الجوهرية للطلبة، وعندما يكون ارتجال عملية فإنه يرتبط بمحتوى وطابع وسلسلة الروتينات السابقة.
- الارتجال السلوكي والمعرفي: يؤثر الارتجال السلوكي على الأعمال الجديدة عندما تؤثر على النتائج التنظيمية، وأما الارتجال المعرفي فهو يشير إلى التفسيرات للمنبهات الخارجية.

أسباب جذب موضوع الارتجال التنظيمي انتباه الأفراد في الآونة الأخيرة

جذب موضوع الارتجال التنظيمي الانتباه في الآونة الأخيرة لثلاثة أسباب
(Cunha and Clegg, 2019):

أولاً: عمليات التخطيط غير كافية للتعامل مع البيئات المضطربة (Burns and stalker, 1962).

ثانياً: المؤسسات التي لم تُخطط خطط صياغة ليست بالضرورة أن تكون ربحية ولذلك فإن التخطيط نفسه لا يضمن نجاح المؤسسة التربوية؛ حيث يمكن للأحداث دائماً أن تطرح أفكار مذهلة تضمن الاستجابة لها (Grant, 2003).

ثالثاً: بسبب حدود التخطيط، تحتاج المؤسسات إلى تطوير القدرة على أن تكون أكثر مفتوحة ومسامية للبيئات التي يسنونها، والتي تأطيرها بعد ذلك ويكون لها تأثير عليهم؛ أنهم بحاجة إلى التعلم مع البيئة لأنها تتشكل وتتطور ليس فقط من خلال الارتجال ولكن أيضاً من خلال دمج هذه الارتجالات في ذخيرة العمل، وتوسيع الخيارات، وتغيير المؤسسة بالرجوع إلى المادية الحافلة بالأحداث بدلاً من مجرد فهم إداري لها (Orlikowski, 2002).

مجالات الارتجال التنظيمي

يعد موضوع الارتجال التنظيمي من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة، وقد اكتسب أهمية كبيرة في مطلع القرن العشرين وخصوصاً لدى المؤسسات التربوية وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية وكذلك البيئة المتسارعة التغيير والتي تتطلب وجود قادة وتابعين قادرين على اتخاذ القرار الارتجالي الصائب الذي يتجاوز الروتين والتخطيط المسبق إزاء التطورات والمشكلات التي تعترض بيئة العمل وبذلك فقد تم الاعتماد على نموذج (Vuckic, 2012) في تحديد مجالات الارتجال التنظيمي وهي كالاتي (الذبحاوي وشعلان، 2019):

- الحدس Intuitive: يمثل الحدس إحساس داخلي للفرد يخرج بتعبير متعارف عليه من حيث إحساس الفرد تجاه الآخرين وهو يستند على قدرة الفرد على العمل والتعامل مع المواقف والتحديات أو الصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل، وقد يعتمد الفرد في حدسه على المهارات

والخبرات والمعارف والفراسة والتبصر التي يمتلكها وتجعله قادراً على اتخاذ قرار ارتجالي يسهم في حل مشكلة ما أو استراتيجية معينة تخص بيئة العمل.

وقد وصف ليبورني (Leybourne, 2006) الحدس أنه الإفادة من الخصائص الطبيعية لأدمغتنا لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة.

- الابتكار Creativity: يمثل الابتكار قدرة الفرد على الاكتشاف وحب الاستطلاع وهو كسمة من السمات العقلية للفرد التي تتطلب الطلاقة والمرونة في إنتاج شيء جديد خلال فترة زمنية محددة نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها.

إن المؤسسات يمكن أن تبتكر طريقة جديدة لتوزيع الأمور عن طريق جمع بيانات أولياء أمور الطلبة وتحليلها والتخطيط لقناة توزيع جديدة أي أن المؤسسة مبتكرة ولكن ليس مرتجلة (Moorman & Miner, 1998)

- التكيف Adaptation: يعد التكيف أهم أبعاد الارتجال التنظيمي، يمثل قدرة الفرد على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وكذلك التغييرات البيئية المتسارعة التغيير، إذ يعد التكيف في بيئة العمل من الأمور الهامة في إنتاجية العامل وعطاءه في العمل وقدرته على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضه.

فالتكيف يمكن أن يحدث متى ما أرادت المؤسسة عندما تخطط مسبقاً للتكيف والتحول، وتعد خطة طوارئ للتكيف مع الظروف غير الملائمة وللأحداث غير المتوقعة والمفاجآت من خلال القدرة على تحديد المشكلات وتحديد الأولويات وكذلك التكيف من خلال الإحتواء عن طريق

التعامل مع المشكلات ويتم ذلك بمراقبتها والتخطيط لها، فضلاً عن الاستجابة للمشكلات الناشئة التي لا يمكن التنبؤ بها (Weick & Sutcliff, 2007).

- الإبداع Innovation: هو عملية توليد شيء جديد يحقق قيمة معينة لفرد أو مؤسسة أو صناعة أو مجتمع. وينظر للارتجال التنظيمي بعده المفتاح الرئيس للإبداع وهو حاسم في سياق التطور البشري (Hackbert, 2010).

- الفرصة Opportunity: تمثل قدرة الفرد والمؤسسة على حد سواء من إستغلال الظروف بناءً على المهارات التي تمتلكها في تنظيم المعلومات وتخطيطها، والتي تساعد هذه المهارات على التخطيط والتنظيم بشكل كبير يعزز من كفاءة ومهارة الفرد في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض بيئة العمل.

ذكر هيت وهوسكجن (Hitt & Hoskisson, 2011) أن الفرصة تأتي لأسباب عدة أهمها (عدم تماثل المنافسة في المدرسة، عدم تماثل عوامل إنتاج الإدارة والمعلمات، توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بشكل غير متماثل بين الأفراد).

- إدراك المخاطر Risk perception: يقع إدراك المخاطر على عاتق الفرد والمؤسسة حيث أن إدراك المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة المؤسسة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا إذ إن الخبرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها في المؤسسات التربوية تحتاج إلى إدامة وتحفيز كالبرامج التدريبية والمحفزات المالية التي تدعم هذه المهارات، هذا يساعد الفرد على العناية ببيئة العمل وبالتحديد المهام الموكلة إليه ويكون قادراً على مواجهة كافة التحديات أو المواقف والمخاطر التي تواجهه في تأديته لمهام عمله.

إن المؤسسات التي تدعم الارتجال التنظيمي بشكل كبير يمكن أن تقلل من تأثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بها والافراد قد ينظرون إلى نفس الخطر بطرق مختلفة وهذا له علاقة مع تجربة الفرد والقيم والمحفزات وغيرها (Vuckic, 2012).

- العفوية Spontaneity: من بين أهم ما يميز الارتجال التنظيمي عفويته وقدرته على تعزيز التفاعل مع البيئة دون تخطيط، ويحدث هذا كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة لأن ليس لدى الارتجال التنظيمي إلا الإنتظار حتى تكون الظروف والموارد المتاحة مثالية وذلك لأن التخطيط والتنفيذ يحدث في وقت واحد، وكذلك السرعة هي ميزة أيضاً (Pina, Vieira and Kamoche, 1999).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واعتمادها وترتيبها

من الأقدم إلى الأحدث ومنها:

أولاً: دراسات ذات صلة بلوحة القيادة

بينما أجرت مصباح (2010) دراسة هدفت إلى التعريف بلوحة القيادة الاجتماعية وكيفية إعدادها وإظهار أهمية لوحة القيادة لمسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من (280) وتمت عملية جمع البيانات عن طريق إعداد استبانة ضمت (30) فقرة تغطي أبعاد لوحة القيادة الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى أن عمال المؤسسة يتمتعون بالرضا الوظيفي في عملهم بشكل عام من حيث الوقت والأجر، ورفع أداء المؤسسات الاقتصادية تحسباً للضغوطات الخارجية والداخلية والتحديات الكبرى على المدى القصير والطويل الناتجة عن اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

أجرت سلخان (2013) دراسة هدفت إلى معرفة مدى فعالية لوحة قيادة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة أجريت الدراسة على مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط -ورقلة- لمعرفة مدى فعالية هذه الأداة في تحسين أداء المورد البشري للمؤسسة، تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة الذي يُعد أكثر النماذج موافقة مع موضوع الدراسة فالمنهج الوصفي أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في الدراسات الاجتماعية وهذا النوع من الدراسات يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وكشفت النتائج وجود لوحة القيادة البشرية يتماشى مع تصور المؤسسة فهي أداة حقيقة فعالة يعتمد عليها في تحسين

أداء العاملين بالمؤسسة كونها تلتفت انتباه مسؤول إدارة الموارد البشرية إلى مختلف الانحرافات المسجلة عن الأهداف والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

هدفت دراسة العري (2015) إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها (المكانة، المحتوى، التقديم، الدورية، التناسق، جودة لوحة القيادة) في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق بإتباع خطوات اتخاذ القرار وزيادة اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة وضرورية للمراقبة الآتية على التسيير من أجل تحسين الأداء، يتكون مجتمع العينة من مسيري المؤسسات أو مدراء التسويق فيها أو من أحد إطارات المؤسسة في قسم التسويق على مستوى المؤسسات الاقتصادية في ولاية الجزائر العاصمة، تم أخذ عينة عشوائية طبقية من 400 شركة مسجلة في ولاية الجزائر العاصمة موزعة على أربعة قطاعات اقتصادية، حيث تم توزيع 400 استبانة بالتناسب مع عدد المؤسسات في كل قطاع تقريباً، إذ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ثم استخدام منهج دراسة حالة (الدراسة الميدانية)، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج كان منها أن هناك إغفالاً في استعمال مقومات لوحة القيادة من طرف أغلب المسيرين في المؤسسات الجزائرية وأن مقومات لوحة القيادة تؤثر في اتخاذ القرار التسويقي بدرجات متفاوتة وأن خصائص المؤسسة (عمر المؤسسة، حجم المؤسسة) يؤثران على مستوى استخدام لوحات القيادة.

أجرت زراقي (2015) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ قرار التمويل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث عمدت معظم هذه المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعياً للحفاظ على مراقبة سير أنشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام للمركز التجاري (Uno) حيث تم توزيع 13 استبيان في حين لم تسترجع كلها بل تم استرجاع 11 استبيان فقط، إذ تم الاعتماد على أسلوب

دراسة حالة والذي يقوم عليه جمع البيانات من مؤسسة واحدة، وخلصت الدراسة: إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على لوحة القيادة في اتخاذ قراراتها واكتشاف الانحرافات لإيجاد الحلول لها، حيث أن كل العاملين يعتبرونها أنها أداة مهمة يتم الاستفادة منها بدرجة قصوى لكونها تحتوي على عدة مؤشرات تجعل منها تتميز بالدقة، الوضوح وسهولة الاستعمال.

وهدفت دراسة محزوز وبن مالة (2018) إلى التعرف على مدى استعداد مكاتب جامعة 8 ماي 1945-قائمة- لتطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم وإظهار أهميتها للمسؤولين بالمكاتب الجامعية، وقد تم اعتمادها على المنهج الوصفي واستخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية كأداة، حيث شملت الدراسة كافة مسؤولي مكاتب جامعة 8 ماي 1945-قائمة- البالغ عددهم (08) ويتمثل المجتمع الكلي للدراسة في كل مسؤولي مكاتب جامعة 8 ماي - 1945 قائمة- وهي عينة قصدية، وقد أظهرت النتائج أن مكاتب جامعة 8 ماي 1945-قائمة- تستخدم أساليب تقليدية في تقييم أداء العاملين ويستخدمون مؤشرات لوحة القيادة في عملية التقييم لكن يُطلق عليها بجداول المراقبة.

ثانياً: دراسات ذات صلة بالارتجال التنظيمي

قام الياسري وحسين (2015) بدراسة هدفت إلى اختبار تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الإستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة الفرات، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، حيث تكونت عينة الدراسة من (280) شخصاً يمثلون القادة والعاملين في المصارف الخاصة في محافظة الفرات الأوسط تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت نمذجة المعادلة الهيكلية كأداة وتوصلت الدراسة إلى الإستنتاجات والتوصيات أبرزها أن تبني ممارسات وفلسفة الارتجال التنظيمي قياساً بالممارسات الرسمية المعتمدة على

الإجراءات والروتين يسهم في بناء فلسفة متطورة للارتجال التنظيمي وسيناريوهات وقدرات إبداعية وجريئة تقود إلى إحداث تغيير للوصول إلى الريادة الإستراتيجية للمصارف الخاصة المدروسة.

وأجرى إبراهيم ومحمود وبيكار (Ibrahim, Mahmood, Bakar, 2018)، دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقات بين الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وأداء مؤسسات التعليم العالي. أدت الطبيعة الديناميكية لبيئة اليوم، وزيادة عدد السكان والطلب وتخفيضات الميزانية إلى خلق الكثير من الضغط على مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، وبالتالي فإن الحاجة إلى موارد بشرية فعالة قادرة على توفير سياسات متقدمة لكفاءة واستدامة هذه المؤسسات، استخدمت الدراسة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات المفترضة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تعبئة 229 استبياناً وإعادتها من قبل القادة الأكاديميين من مؤسسات التعليم العالي في ولاية كانو نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من الارتجال الإستراتيجي وأبعاد الثقافة التنظيمية لها علاقة مباشرة بأداء مؤسسات التعليم العالي ومع ذلك فإن الثقافة المبتكرة فقط هي التي تدير العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي ومؤسسات التعليم العالي في حين تفشل الثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة في دعم الفرضية المقترحة.

أجرى الذبحاوي وشعلان (2019) دراسة هدفت إلى دراسة دور الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل في عينة من المصارف الأهلية في النجف الأشرف، حيث تكونت عينة الدراسة من (31) فرداً من المدراء والعاملين في المصارف الأهلية في النجف الأشرف، وتمت عملية جمع البيانات عن طريق إعداد استبانة ضمت (35) فقرة تغطي أبعاد الارتجال التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الارتجالي لا يستدعي إلى موارد إضافية بل يمكن أداء العمل الارتجالي في ضوء ما هو متوفر من موارد حالية.

وهدف دراسة مدلول (2019) إلى اختبار العلاقة والتأثير لمقومات الارتجال الإستراتيجي (التوجه الريادي وإدارة المواهب) في الثقافة التنظيمية والمتمثلة بأبعادها (العمل الجماعي وروح الفريق، الإبداع والإبتكار، التعاون)، التعرف على مستوى مقومات الارتجال الإستراتيجي لدى العينة المبحوثة والتعرف على دور مقومات الارتجال الإستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، وتم اختيار جامعة الكوفة مجتمعاً ولأن مجتمع البحث كبير نسبياً إلا أنه تم تثبيت مجتمع الدراسة بمنتسبي الأقسام والشعب المختلفة في رئاسة الجامعة وبلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة البحث (120) استبانة واعتمد منها (112) استبانة صالحة للتحليل، وقد أظهرت النتائج أن الجامعة لديها معلومات عن مستوى الموظفين فيما يرتبط بمهاراتهم ومؤهلاتهم في مجال الابتكار وضرورة اهتمام الجامعة بتوفير بيئة عمل محفزة على روح الإبداع والإبتكار من خلال تحفيز الموهوبين والمبدعين وتكريمهم والإشادة بتحفيظهم.

أجرى عبدالمجيد (2020) دراسة هدفت إلى تحديد مدى ممارسة الارتجال الإستراتيجي وإدراك اللاتأكد البيئي واستراتيجية إدارة المعرفة في شركات المواد الغذائية الأردنية في عمان، وتحديد أثر الارتجال الإستراتيجي في تحسين اللاتأكد البيئي، حيث تكون مجتمع الدراسة من شركات المواد الغذائية الأردنية الكبيرة في عمان والتي تكون رأس مالها (250000 ألف دينار فأكثر)، وتكونت عينة الدراسة من (1317) شركة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات غير الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للارتجال الإستراتيجي في إدراك اللاتأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان.

أجرى ليمون ودليكجي (Limon & Dilekci 2020)، دراسة هدفت إلى تكيف مقياس القدرة الارتجالية التنظيمية (SOIC) في الثقافة التراكمية وتحديد الارتجال التنظيمي للمدارس الإمكانية،

واستخدمت المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (366) من مديري المدارس والمعلمون في باتمان، تم استخدام نموذج الفحص لتحديد الارتجال التنظيمي للمدارس السعة ومقارنتها بمتغيرات مختلفة، واعتمدت أدواتها نمذجة المعادلة الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى أنه تم الكشف عن قدرات الارتجال التنظيمي للمدارس بمختلف المتغيرات وأنه كان لها آثار مهمة على صانعي السياسات بشكل عام ومديري المدارس على وجه الخصوص.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تناولت الدراسات السابقة متغيرات ذات صلة بلوحة القيادة والارتجال التنظيمي (لوحة قيادة الموارد البشرية ومقومات لوحة القيادة واتخاذ قرار التمويل ورفع مستوى كفاءات المسؤولين والقدرة الارتجالية التنظيمية والريادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية وتحقيق فاعلية فرق العمل والارتجال الاستراتيجي)، وقد تم ترتيبها من الأقدم للأحدث، فكان لها دور في إثراء الدراسة الحالية، لكنها اختلفت في أهدافها التي سعت لتحقيقها، وبالتالي انعكس على نتائجها، ويمثل هذا الجزء نقاط التشابه والاختلاف بينهما، ومدى الاستفادة منها.

فقد تشابهت الدراسات مع الدراسات الحالية بمنهجيتها، واختلفت مع دراسة ليمون وديليكي (Limon & Dilekci, 2020)، وإبراهيم ومحمود ويكار (Ibrahim, Mahmood, Bakar, 2018) التي استخدمت المنهج الوصفي، واختلفت مع دراسة الياسري وحسين (2015) التي استخدمت المنهج التجريبي.

بينما تشابهت الدراسة الحالية في عينتها مع معظم الدراسات على اقتصارها على المسؤولين، واختلفت مع دراسة العربي (2015) من الشركات.

كما تم جمع بياناتها باداة مشابهة لأداة الدراسة الحالية وهي الإستبانة، بينما اختلفت مع الياسري وحسين (2015) وليمون ودليكجي (Limon & Dilekci, 2020) ومحرزوز وبن ماله (2018) التي استخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية.

وترى الباحثة أن هذه الدراسات قد رفدت الدراسة الحالية بمعلومات مهمة، بإثرائها لأدبها النظري، ومساهماتها في تحديد مشكلتها والأسئلة المتعلقة بها وأهميتها، إضافة إلى الاستفادة في تطوير أدواتها واختيار منهجيتها، والأساليب الإجرائية المناسبة لتحقيقها.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوعها لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في محافظة العاصمة، التي تجاري المستجدات في وزارة التعليم العالي الأردنية بالزامية استخدام لوحة القيادة والتعامل مع التحديات والصعوبات التي تعترض بيئة العمل بمقدرة استباقية وإبداعية في التعليم في مطلع العام القادم؛ لتلبية ما تطمح إليه وزارة التعليم العالي لتحقيقه.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات



الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل منهج الدراسة، وعينتها، وأداتها، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

منهج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يعد المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2019-2020) والبالغ عددهم (3133) عضواً حسب إحصائية (وزارة التعليم العالي للعام 2019/2020)، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان حسب الرتبة الأكاديمية للعام 2019/2020.

المجموع	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجامعة
1335	357	408	570	الجامعة الاردنية
123	67	34	22	جامعة عمان العربية
148	87	43	18	جامعة الشرق الاوسط
243	132	75	36	جامعة عمان الاهلية
176	104	50	22	جامعة العلوم التطبيقية
228	149	52	27	جامعة البتراء
199	115	64	20	جامعة الإسراء الأردنية الخاصة
227	137	67	23	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة
119	43	58	18	جامعة الأميرة بسمة للتكنولوجيا
32	17	7	8	كلية العلوم التربوية -الأونروا-
46	27	11	8	الجامعة العربية المفتوحة
257	117	93	47	جامعة العلوم الإسلامية
3133	1352	962	819	المجموع

عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وتم اختيارهم وفقاً لجدول تحديد حجم العينة (350) عضواً من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومرجان (Krijcie & Morgan,1970)، كما هو موضح بالجدول (2) أدناه:

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	155	350
	أنثى	195	
الكلية	علمية	187	
	إنسانية	163	
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	79	
	أستاذ مشارك	47	
	أستاذ مساعد	75	
	مدرس	149	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	134	
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	80	
	10 سنوات فأكثر	136	

أداة الدراسة

طورت الباحثة أداة مكونة من جزأين الجزء الأول لقياس درجة ممارسة لوحدة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان، والجزء الثاني لقياس مستوى الارتجال التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، كما تم الرجوع إلى الدراسات ذات الصلة بلوحة القيادة كدراسة عبدالرؤوف (2014)، وحاجي (2016)، ودراسة

بلفاسم (2017)، وفيما يتعلق بالارتجال التنظيمي تم الرجوع إلى دراسة العنزي والساعدي (2007)، ودراسة الياسري وحسين (2015)، ودراسة الذبحاوي وشعلان (2019)، وكانت كالاتي:

1. محور لدراسة درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت من (41) فقرة بصورتها الأولية.

2. محور لدراسة مستوى الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت من (29) فقرة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة، تم استخدام الصدق الظاهري وصدق البناء، إذ تم عرضها على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية في تخصصات القيادة التربوية وأصول التربية وعلم النفس التربوي، والأخذ بالملاحظات والتوصيات التي اقترحها المحكمون، وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر دون إغفال الملاحظات اللغوية والملاحظات ذات الصلة، وأصبحت بصيغتها النهائية التي تم إرفاقها في الملحق (1)، وتكونت من (41) فقرة بلوحة القيادة و(29) فقرة تتعلق بالارتجال التنظيمي، المتمثلة بإعادة صياغة الفقرات (7، 14، 21، 24، 41) من فقرات الجزء الأول المتعلق بلوحة القيادة، وإعادة صياغة الفقرات (44، 55، 56) من فقرات الجزء الثاني المتعلق بالارتجال التنظيمي، وحذف كلمة المؤسسة في فقرات لوحة القيادة، وإضافة كلمة الجامعة بجملة (على نشاط الجامعة بصفة شاملة)، واستبدال بعض المصطلحات.

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة، والجداول (3، 4، 5) توضح ذلك.

الجدول (3)

معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات لوحة القيادة

لوحة القيادة - المجالات							معامل ارتباط بيرسون	المجال
الأداة الكلية	المجال السادس جودة لوحة القيادة	المجال الخامس درجة تناسق لوحات القيادة	المجال الرابع استمرارية لوحة القيادة	المجال الثالث ما تقدمه لوحة القيادة	المجال الثاني مكانة لوحة القيادة	المجال الأول محتويات لوحة القيادة		
0.966**	0.998**	0.932**	0.908**	0.945**	0.983**	1	معامل الارتباط	محتويات لوحة القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
0.977**	0.975**	0.933**	0.927**	0.974**	1	0.983**	معامل الارتباط	مكانة لوحة القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.992**	0.926**	0.968**	0.974**	1	0.974**	0.945**	معامل الارتباط	ما تقدمه لوحة القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.982**	0.881**	0.984**	1	0.974**	0.927**	0.908**	معامل الارتباط	استمرارية لوحة القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.986**	0.909**	1	0.984**	0.968**	0.933**	0.932**	معامل الارتباط	درجة تناسق لوحات القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.948**	1	0.909**	0.881**	0.926**	0.975**	0.998**	معامل الارتباط	جودة لوحة القيادة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
1	0.948**	0.986**	0.982**	0.992**	0.977**	0.966**	معامل الارتباط	لوحة القيادة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

** الارتباط دال دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات لوحة

القيادة الكلية تراوحت بين (0.881** - 0.998**), وأعلى معامل ارتباط كان لمجال جودة لوحة

القيادة وكان معامل الارتباط للدرجة الكلية للوحة القيادة (1) وهو معامل صدق مرتفع يطمئن

الباحثة إلى تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

الجدول (4)

معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الارتجال التنظيمي

الرقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1.	يُخطط رئيس القسم من أجل التحسين المستمر في جميع الأبعاد	0.888** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
2.	يعتمد رئيس القسم استراتيجية معينة واقعية للتعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل.	0.888** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
3.	يتميز رئيس القسم بأنه يمكن الفرد من اتخاذ القرار الارتجالي.	0.941** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
4.	تتميز الخدمات المقدمة من قبل رئيس القسم بالجودة مما يستحوذ على ثقة أولياء الأمور.	0.888** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
5.	يوفر رئيس القسم للعاملين برامج تدريبية مبدعة لتطوير قدراتهم.	0.903** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
6.	يقوم رئيس القسم بتسويق الخدمات من خلال التكنولوجيا توفيراً للوقت والجهد.	0.814** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
7.	يسعى رئيس القسم إلى ابتكار طرق جديدة لتوزيع الأمور عن طريق جمع بيانات من المجتمع المحلي.	0.934** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
8.	يتميز القسم بأنه مؤسسة مبتكرة وليس مرتجلة.	0.951** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
9.	يسعى رئيس القسم إلى الاكتشاف وحب الاستطلاع.	0.951** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
10.	من المزايا التي تتمتع بها رئيس القسم هي الطلاقة والمرونة في إنتاج شيء جديد خلال فترة محدودة.	0.934** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
11.	توفر إدارة القسم بشكل منظم الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي.	0.934** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
12.	تقوم إدارة القسم بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة من خلال التنظيم والاجراءات ووسائل تقديم الخدمة.	0.869** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
13.	يسعى رئيس القسم إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.	0.975** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة
14.	يسعى رئيس القسم إلى مواكبة كافة التغييرات البيئية المتسارعة.	0.838** معامل الارتباط
		0.000 مستوى الدلالة

معامل ارتباط بيرسون		الفقرة	الرقم
0.901**	معامل الارتباط	يهتم رئيس القسم بإنتاجية الفرد وعطاءه في العمل وقدرته على مواجهة التحديات والصعوبات.	.15
0.000	مستوى الدلالة		
0.975**	معامل الارتباط	تسعى إدارة القسم إلى إقامة فروع أخرى متعددة لتنوع الخدمات المقدمة.	.16
0.000	مستوى الدلالة		
0.901**	معامل الارتباط	تعمل إدارة القسم على إجراء دراسة خاصة بأراء أولياء الأمور حول خدماتها المقدمة.	.17
0.000	مستوى الدلالة		
0.975**	معامل الارتباط	تسعى إدارة القسم إلى وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة.	.18
0.000	مستوى الدلالة		
0.975**	معامل الارتباط	تقوم إدارة القسم بشكل دوري بمتابعة شكاوى أولياء الأمور وتقديم الحلول الممكنة لهم.	.19
0.000	مستوى الدلالة		
0.951**	معامل الارتباط	لدى إدارة القسم القدرة على اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة الموجودة.	.20
0.000	مستوى الدلالة		
0.951**	معامل الارتباط	تهتم إدارة القسم بتطوير المهارات والأساليب التي يمكن من خلالها خلق واستثمار فرص جديدة.	.21
0.000	مستوى الدلالة		
0.861**	معامل الارتباط	تسعى إدارة القسم على اقتناص الفرص التي تلائم قدراتنا الحالية والمستقبلية.	.22
0.000	مستوى الدلالة		
0.951**	معامل الارتباط	تعمل إدارة القسم على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة.	.23
0.000	مستوى الدلالة		
0.927**	معامل الارتباط	تعمل إدارة القسم على تقييم الفرص التي تواجهها على اساس التكلفة والإيرادات المترتبة عليها.	.24
0.000	مستوى الدلالة		
0.960**	معامل الارتباط	تتبنى إدارة القسم خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر.	.25
0.000	مستوى الدلالة		
0.937**	معامل الارتباط	تستخدم إدارة القسم طرق كمية في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها.	.26
0.000	مستوى الدلالة		
0.937**	معامل الارتباط	تعطي إدارة القسم أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها.	.27
0.000	مستوى الدلالة		
0.960**	معامل الارتباط	إدارة القسم تأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الاستراتيجية.	.28
0.000	مستوى الدلالة		
0.960**	معامل الارتباط	لدى إدارة القسم القدرة على التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.	.29
0.000	مستوى الدلالة		

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات مستوى الارتجال التنظيمي دالة إحصائياً، ويلاحظ أنها قيم موجبة، وتراوحت بين $(-0.814^{**}-0.975^{**})$ وأعلى معامل ارتباط كان لفقرة 13 (يسعى رئيس القسم إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة)، وبمستوى دلالة مرتفعاً.

الجدول (5)

معاملات ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لاستبانة لوحة القيادة والارتجال التنظيمي

المجال / الاستبانة	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
محتويات لوحة القيادة	0.942	0.967
مكانة لوحة القيادة	0.964	0.973
ما تقدمه لوحة القيادة	0.978	0.992
استمرارية لوحة القيادة	0.989	0.986
درجة تناسق لوحات القيادة	0.980	0.973
جودة لوحة القيادة	0.928	0.980
الأداة الكلية / لوحة القيادة	0.993	0.992
الأداة الكلية / الارتجال التنظيمي	0.991	0.994

يتضح من الجدول (5) أن معاملات ألفا للمجالات الستة تراوحت بين $(0.928-0.989)$ ، وأعلى معامل ثبات كان للمجال الرابع استمرارية لوحة القيادة (0.989) ، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية للوحة القيادة باستخدام التجزئة النصفية (0.992) مرتفعاً، وبلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمستوى الارتجال التنظيمي باستخدام التجزئة النصفية (0.994) مرتفعاً، وهذا يُشير إلى اتسام الأداة المستخدمة الاستبانة بدرجة عالية من الثبات تسمح بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة: لوحة القيادة في الجامعات الاردنية.

2. المتغيرات المستقلة الوسطية:

- الجنس: ذكر، أنثى.
- الكلية: إنسانية، علمية.
- المؤهل العلمي وله أربع مستويات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس.
- عدد سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

3. المتغيرات التابعة: الارتجال التنظيمي.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (one - way ANOVA) واختبار المقارنات البعدية (Least Significant difference) (LSD).
3. للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
4. تم تحديد درجة استخدام لوحة القيادة والارتجال التنظيمي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33).

ويكون المستوى المتوسط من (2.34-3.67).

والمستوى المرتفع من (3.68-5).

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

تم تطبيق الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
3. تطوير أداة الدراسة.
4. التأكد من صدق وثبات الأداة.
5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التعليم العالي.
6. تطبيق الأداة على عينة الدراسة.
7. تفرغ البيانات في جداول خاصة تمهيداً لإجراء المعالجة الإحصائية.
8. تحليل البيانات الإحصائية.
9. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
10. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة



الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يُقدم هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتها على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لجميع مجالات ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مُرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
1	مكانة لوحة القيادة	4.24	0.80	1	مرتفعة
2	محتويات لوحة القيادة	4.24	0.77	1	مرتفعة
3	جودة لوحة القيادة	4.20	0.79	3	مرتفعة
4	درجة تناسق لوحات القيادة	4.18	0.83	4	مرتفعة
5	استمرارية لوحة القيادة	4.18	0.80	4	مرتفعة
6	ما تقدمه لوحة القيادة	4.14	0.88	6	مرتفعة
	الكلية	4.19	0.76		مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت بدرجة مرتفعة لكافة المجالات، إذ جاء ترتيب المجالات وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو التالي الآتي مكانة لوحة القيادة، محتويات

لوحة القيادة ،جودة لوحة القيادة ،درجة تناسق لوحات القيادة ،استمرارية لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) وانحراف معياري (0.76) وهذا ما يشير لدرجة ممارسة مرتفعة للوحة القيادة.

وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل مجال على حدة:

1. مجال مكانة لوحة القيادة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال مكانة لوحة القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تحدد لوحة القيادة لرئيس القسم أهدافاً عليه تحقيقها.	4.44	0.82	1	مرتفعة
2	تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه رئيس القسم لأي انحراف بين ما تم انجازه فعلياً (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته.	4.28	0.97	2	مرتفعة
3	تظهر لوحة القيادة في القسم حقيقة الأنشطة والأحداث بدون تشويه أو تضليل.	4.24	0.93	3	مرتفعة
4	تستعمل لوحة القيادة في القسم للمتابعة الآتية لأداء الجامعات ومراقبة النشاط عن بعد.	4.19	0.98	4	مرتفعة
5	يتعامل رئيس القسم مع لوحة القيادة بارتياح دون تدمير.	4.19	1.05	4	مرتفعة
6	يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم في الاجتماعات الدورية.	4.10	1.05	6	مرتفعة
	الكلية	4.24	0.80		مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (4.44-4.10) بدرجة ممارسة جاءت مرتفعة، كما حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.80) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص "تحدد لوحة القيادة لرئيس القسم أهدافاً عليه تحقيقها". بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.82)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (2) والتي تنص "تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه رئيس القسم لأي انحراف بين ما تم انجازه فعلياً (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته"، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.97)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (3) والتي تنص "تظهر لوحة القيادة في القسم حقيقة الأنشطة والأحداث بدون تشوية أو تضليل"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.93)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة (6) والتي تنص "يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم في الاجتماعات الدورية" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.05)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

2. مجال محتويات لوحة القيادة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال محتويات لوحة القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	المعلومات المُتضمنة في لوحات القيادة لدى رئيس القسم مفهومة.	4.32	0.83	1	مرتفعة
8	من خلال لوحات القيادة لدى رئيس القسم يمكن التعرف على نشاط الجامعة بصفة شاملة.	4.31	0.90	2	مرتفعة
9	تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المعطيات النوعية (صورة المؤسسة، قياس الجودة، رضا أولياء الامور).	4.30	0.98	3	مرتفعة
10	تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المؤشرات الإدارية.	4.25	0.94	4	مرتفعة
11	تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد متغير من المعطيات الخارجية (المنافسين، إحصائيات الجامعات).	4.21	0.98	5	مرتفعة
12	المعلومات الموجودة في لوحة القيادة لدى رئيس القسم كافية لإنجاز المهام.	4.21	0.99	5	مرتفعة
13	تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المؤشرات المالية.	4.11	1.01	7	مرتفعة
	الكلي	4.24	0.77		مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة

لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين

(4.11 - 4.32) بدرجة ممارسة جاءت مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي

(4.24) وانحراف معياري (0.77) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة

الأولى الفقرة (7) ونصها "المعلومات المُتضمنة في لوحات القيادة لدى رئيس القسم مفهومة"،

بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.83)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (8) ونصها "من خلال لوحات القيادة لدى رئيس القسم يمكن التعرف على نشاط الجامعة بصفة شاملة"، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.90) ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (9) والتي تنص "تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المعطيات النوعية (صورة المؤسسة، قياس الجودة، رضا أولياء الامور)"، بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.98)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (13) والتي تنص "تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المؤشرات المالية"، بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.01)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

3. مجال جودة لوحة القيادة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال جودة لوحة القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	تنظر إدارة القسم إلى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد الجامعة.	4.32	0.86	1	مرتفعة
15	تمتاز المعلومات في لوحة قيادة القسم بأنها مُتنسقة مع الأهداف المراد تحقيقها.	4.29	0.88	2	مرتفعة
16	تدعم إدارة القسم بناء وجمع المعلومات من خلال الأنظمة الإدارية المستخدمة في لوحة القيادة.	4.26	0.87	3	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
17	تحرص إدارة القسم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار.	4.14	1.02	4	مرتفعة
18	المعلومات في لوحة القيادة لها مردود مرتفع مقارنة بتكاليفها.	4.11	1.00	5	مرتفعة
19	تخصص إدارة القسم ميزانية خاصة لجمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة.	4.09	1.11	6	مرتفعة
	الكلي	4.20	0.79		مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (4.09-4.32) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.97) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (14) ونصها "تنظر إدارة القسم إلى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد الجامعة"، بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.86)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (15) ونصها "تمتاز المعلومات في لوحة قيادة القسم بأنها مُنسقة مع الأهداف المراد تحقيقها"، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.88)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (16) والتي تنص "تدعم إدارة القسم بناء وجمع المعلومات من خلال الأنظمة الإدارية المستخدمة في لوحة القيادة"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.87)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (19) والتي تنص "تخصص إدارة القسم ميزانية خاصة لجمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة"، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.11)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

4.درجة تناسق لوحات القيادة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة، والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال درجة تناسق لوحات القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
20	يُقدم كل رئيس قسم تقريراً دورياً عن لوحة القيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه.	4.26	0.95	1	مرتفعة
21	يتم استعمال لوحة القيادة من قبل الرئيس لتسهيل الاتصال وتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم.	4.22	0.97	2	مرتفعة
22	تتصف المعلومات في لوحات القيادة بأنها تصلح لمختلف الأقسام والوحدات الإدارية.	4.22	0.98	2	مرتفعة
23	عادة ما يقوم رئيس القسم بجمع كل لوحات القيادة لمروسيه في لوحة قيادة واحدة.	4.20	0.98	4	مرتفعة
24	نلاحظ وجود تناسق بين لوحات القيادة وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي في القسم.	4.16	1.01	5	مرتفعة
25	يتم إشراك رؤساء الوحدات واللجان في القسم في تحضير لوحات القيادة.	4.13	0.98	6	مرتفعة
26	كل مسؤول في إدارة القسم له لوحة قيادة شخصية خاصة به.	4.08	1.08	7	مرتفعة
	الكلية	4.18	0.83		مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة

الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين

(4.08-4.26) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.18)

وانحراف معياري (0.83) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (20) ونصها "يُقدم كل رئيس قسم تقريراً دورياً عن لوحة القيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.95)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (21،22) ونصهما "يتم استعمال لوحة القيادة من قبل الرئيس لتسهيل الاتصال وتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم، تتصف المعلومات في لوحات القيادة بأنها تصلح لمختلف الأقسام والوحدات الإدارية"، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.97)، (0.98)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة الفقرة (23) والتي تنص "عادة ما يقوم رئيس القسم بجمع كل لوحات القيادة لمؤوسيه في لوحة قيادة واحدة"، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.98)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (26) والتي تنص "تخصص إدارة القسم ميزانية خاصة لجمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة"، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.11)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

5. استمرارية لوحة القيادة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال استمرارية لوحة القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
31	يتم إرسال لوحة القيادة من قبل إدارة القسم في وقتها عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي Intranet.	4.26	0.97	1	مرتفعة
32	لوحة القيادة المستخدمة في القسم توفر الوقت والموارد.	4.26	0.96	1	مرتفعة
27	تضع إدارة القسم جداول زمنية للتأكد من التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة.	4.24	0.96	3	مرتفعة
30	يتم تحضير لوحة القيادة في إدارة القسم وفق ما تم التوافق عليه: (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا).	4.20	0.94	4	مرتفعة
33	يتم تتبع لوحة القيادة من قبل إدارة القسم بشكل يومي.	4.17	1.03	5	مرتفعة
29	تعتمد إدارة القسم على البرمجيات (Excel) لتحضير المعلومات المطلوبة في لوحة القيادة.	4.15	1.01	6	مرتفعة
28	يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة من قبل إدارة القسم مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات.	3.96	1.12	7	مرتفعة
	الكلية	4.18	0.80		مرتفعة

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة

الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين

(4.26-3.96) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.18)

وانحراف معياري (0.80) وهذا يعتبر مؤشر مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة

(32،31) ونصهم "يتم إرسال لوحة القيادة من قبل إدارة القسم في وقتها عن طريق البريد

الإلكتروني الداخلي Intranet، لوحة القيادة المستخدمة في القسم توفر الوقت والموارد"، بمتوسط

حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.97)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثالثة الفقرة (27) ونصها "تضع إدارة القسم جداول زمنية للتأكد من التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.96)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة الفقرة (30) والتي تنص "يتم تحضير لوحة القيادة في إدارة القسم وفق ما تم التوافق عليه: (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا)"، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.94)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (28) والتي تنص "يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة من قبل إدارة القسم مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات"، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.12)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

6. مجال ما تقدمه لوحة القيادة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال ما تقدمه لوحة القيادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
34	تُظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.	4.34	0.90	1	مرتفعة
41	تشكل لوحة القيادة في إدارة القسم عملية التعامل مع البيانات والمعلومات بطريقة سلسلة.	4.26	0.98	2	مرتفعة
35	تظهر لوحة القيادة النتائج الحالية لدى رئيس القسم والنتائج للفترة ذاتها في سنوات سابقة.	4.16	1.07	3	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
40	عدد مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم ينحصر ما بين 7 إلى 15 مؤشر.	4.12	1.01	4	مرتفعة
36	تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم منحنيات ورسومات بيانية.	4.11	1.05	5	مرتفعة
39	تقدم لوحة القيادة لدى رئيس القسم المعلومات بشكل مناسب عبر وسائط متعددة.	4.08	1.08	6	مرتفعة
37	تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم منبهات متحركة تُعبر عن وظيفة مُعينة.	4.02	1.15	7	مرتفعة
38	تُقدم لوحة القيادة لرئيس القسم نسب بالألوان تختلف من حالة لأخرى.	4.01	1.12	8	مرتفعة
	الكلي	4.14	0.88		مرتفعة

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (4.01-4.34) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.88) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (34) ونصها "تُظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع"، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.90)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (41) ونصها "تشكل لوحة القيادة في إدارة القسم عملية التعامل مع البيانات والمعلومات بطريقة سلسلة"، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.98)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (35) والتي تنص "تظهر لوحة القيادة النتائج الحالية لدى رئيس القسم والنتائج للفترة ذاتها في سنوات سابقة"، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.07)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (38) والتي تنص "تُقدم لوحة القيادة لرئيس القسم

نسب بالالوان تختلف من حالة لأخرى"، بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (1.12)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة

لجميع مجالات ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
3	التكيف	4.18	0.80	1	مرتفعة
1	الحدس	4.17	0.79	2	مرتفعة
4	الفرصة	4.17	0.82	2	مرتفعة
2	الابتكار	4.12	0.87	4	مرتفعة
5	إدراك المخاطر	4.12	0.90	4	مرتفعة
	الكلي	4.15	0.77		مرتفعة

يتضح من الجدول (13) درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة

مرتفعة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري(0.77)، وجاءت بدرجة مرتفعة لكافة

المجالات، إذ جاء ترتيب المجالات وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو التالي التكيف، الحدس،

الفرصة، الابتكار، وجاء مجال إدراك المخاطر في الرتبة الرابعة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية (4.15) وانحراف معياري (0.77) وهذا ما يشير لدرجة ممارسة مرتفعة للارتجال التنظيمي، وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل مجال على حدة:

1. مجال التكيف

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة والجدول (14) يبين ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال التكيف مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يسعى رئيس القسم إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.	4.31	0.92	1	مرتفعة
4	تسعى إدارة القسم إلى إقامة فروع أخرى متعددة لتنوع الخدمات المقدمة.	4.18	0.96	2	مرتفعة
3	يهتم رئيس القسم بإنتاجية الفرد وعطاءه في العمل وقدرته على مواجهة التحديات والصعوبات.	4.17	0.96	3	مرتفعة
2	يسعى رئيس القسم إلى مواكبة كافة التغييرات البيئية المتسارعة.	4.16	0.98	4	مرتفعة
6	تسعى إدارة القسم إلى وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة.	4.16	0.98	4	مرتفعة
5	تعمل إدارة القسم على إجراء دراسة خاصة بآراء أولياء الأمور حول خدماتها المقدمة.	4.13	0.99	6	مرتفعة
7	تقوم إدارة القسم بشكل دوري بمتابعة شكاوى أولياء الأمور وتقديم الحلول الممكنة لهم.	4.13	1.03	6	مرتفعة
	الكلي	4.18	0.80		مرتفعة

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (4.13-4.31) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.80) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها "يسعى رئيس القسم إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة"، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.92)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها "تسعى إدارة القسم إلى إقامة فروع أخرى متعددة لتنوع الخدمات المقدمة"، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.96)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (3) والتي تنص "يهتم رئيس القسم بإنتاجية الفرد وعطاءه في العمل وقدرته على مواجهة التحديات والصعوبات"، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.96)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السادسة والأخيرة الفقرتين (5)، (7) ونصهما "تعمل إدارة القسم على إجراء دراسة خاصة بأراء أولياء الأمور حول خدماتها المقدمة" و "تقوم إدارة القسم بشكل دوري بمتابعة شكاوي أولياء الأمور وتقديم الحلول الممكنة لهم"، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.99)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

2. مجال الحدى

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال الحدس مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يُخطط رئيس القسم من اجل التحسين المستمر في جميع الأبعاد.	4.40	0.85	1	مرتفعة
9	يعتمد رئيس القسم استراتيجيات معينة واقعية للتعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل.	4.25	0.911	2	مرتفعة
11	تتميز الخدمات المقدمة من قبل رئيس القسم بالجودة والنوعية وبالشكل الذي يستحوذ على ثقة أولياء الأمور.	4.14	0.97	3	مرتفعة
10	يتميز رئيس القسم بأنه يُمكن الفرد قادراً من اتخاذ القرار الارتجالي.	4.11	0.99	4	مرتفعة
13	يقوم رئيس القسم بتسويق الخدمات من خلال التكنولوجيا توفيراً للوقت والجهد.	4.10	1.04	5	مرتفعة
12	يوفر رئيس القسم للعاملين برامج تدريبية مبدعة لتطوير قدراتهم.	4.04	1.08	6	مرتفعة
	الكلية	4.17	0.79		مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة

الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين

(4.04-4.40) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.17)

وانحراف معياري (0.79) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة

(8) ونصها "يُخطط رئيس القسم من اجل التحسين المستمر في جميع الأبعاد"، بمتوسط حسابي

(4.40) وانحراف معياري (0.85)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (9)

ونصها "يعتمد رئيس القسم استراتيجية معينة واقعية للتعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل"، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.91)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (11) والتي تنص " تتميز الخدمات المقدمة من قبل رئيس القسم بالجودة والنوعية وبالشكل الذي يستحوذ على ثقة أولياء الأمور"، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.97)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (12) والتي تنص "يوفر رئيس القسم للعاملين ببرامج تدريبية مبدعة لتطوير قدراتهم"، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.08)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

3. مجال الفرصة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة والجدول (16) يبين ذلك:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال الفرصة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	لدى إدارة القسم القدرة على اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة الموجودة.	4.20	0.95	1	مرتفعة
15	تهتم إدارة القسم بتطوير المهارات والاساليب التي يمكن من خلالها خلق وإستثمار فرص جديدة.	4.20	0.94	1	مرتفعة
17	تعمل إدارة القسم على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة.	4.18	0.97	2	مرتفعة
16	تسعى إدارة القسم على إقتناص الفرص التي تلائم قدراتنا الحالية والمستقبلية.	4.15	0.98	3	مرتفعة
18	تعمل إدارة القسم على تقييم الفرص التي تواجهها على أساس التكلفة والإيرادات المترتبة عليها.	4.14	0.97	4	مرتفعة
	الكلية	4.17	0.82		مرتفعة

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (4.14-4.20) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.82) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرتين (14)، (15) ونصهما "لدى إدارة القسم القدرة على اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة الموجودة" وتهتم إدارة القسم بتطوير المهارات والاساليب التي يمكن من خلالها خلق وإستثمار فرص جديدة"، بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.95)، (0.94)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (17) ونصها "تعمل إدارة القسم على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة"، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.97)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة الفقرة (16) والتي تنص "تسعى إدارة القسم على إقتناص الفرص التي تلائم قدراتنا الحالية والمستقبلية"، بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.98)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة (18) والتي تنص "تعمل إدارة القسم على تقييم الفرص التي تواجهها على أساس التكلفة والإيرادات المترتبة عليها"، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.97)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

4. مجال الابتكار

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال الابتكار مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
22	من المزايا التي تتمتع بها رئيس القسم هي الطلاقة والمرونة في إنتاج شيء جديد خلال فترة محدودة.	4.18	0.97	1	مرتفعة
19	يسعى رئيس القسم إلى ابتكار طرق جديدة لتوزيع الأمور عن طريق جمع بيانات من المجتمع المحلي.	4.14	1.03	2	مرتفعة
21	يسعى رئيس القسم إلى الاكتشاف وحب الاستطلاع.	4.14	1.01	2	مرتفعة
24	تقوم إدارة القسم بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة من خلال التنظيم والإجراءات ووسائل تقديم الخدمة.	4.12	1.05	4	مرتفعة
20	يتميز القسم بأنه مؤسسة مبتكرة وليس مرتجلة.	4.09	1.02	5	مرتفعة
23	توفر إدارة القسم بشكل منظم الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي.	4.04	1.07	6	مرتفعة
	الكلية	4.12	0.87		مرتفعة

يتضح من الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة

الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين

(4.04-4.18) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.12)

وانحراف معياري (0.87) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة

(22) ونصها "من المزايا التي تتمتع بها رئيس القسم هي الطلاقة والمرونة في إنتاج شيء جديد

خلال فترة محدودة"، بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.97)، ودرجة ممارسة مرتفعة،

وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (19)، (21) ونصهما "يسعى رئيس القسم إلى ابتكار طرق جديدة لتوزيع الأمور عن طريق جمع بيانات من المجتمع المحلي، يسعى رئيس القسم إلى الاكتشاف وحب الاستطلاع"، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.03)، (1.01)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة الفقرة (24) والتي تنص "تقوم إدارة القسم بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة من خلال التنظيم والإجراءات ووسائل تقديم الخدمة"، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.05)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (23) والتي تنص "توفر إدارة القسم بشكل منظم الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.07)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

5. مجال إدراك المخاطر

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة والجدول (18) يبين ذلك:

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لمجال إدراك المخاطر مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
25	تتبنى إدارة القسم خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر.	4.18	1.03	1	مرتفعة
27	تعطي إدارة القسم أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها.	4.18	0.97	1	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	إدارة القسم تأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الاستراتيجية.	4.10	1.05	3	مرتفعة
26	تستخدم إدارة القسم طرق كمية في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها.	4.09	1.08	4	مرتفعة
29	لدى إدارة القسم القدرة على التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.	4.04	1.12	5	مرتفعة
	الكلي	4.12	0.90		مرتفعة

يتضح من الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة يتضمنها المجال ككل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (4.18-4.04) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد حصل المجال ككل على متوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.90) وهذا يعتبر مؤشراً مرتفعاً لدرجة الممارسة، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفئتين (25)، (27) ونصهما "تتبنى إدارة القسم خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر، تعطي إدارة القسم أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها"، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.03)، (0.97)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثالثة الفقرة (28) ونصها "إدارة القسم تأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.05)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة الفقرة (26) والتي تنص "تستخدم إدارة القسم طرق كمية في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها"، بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.08)، ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة (29) والتي تنص "لدى إدارة القسم القدرة على التنبؤ وتوقع إشارات الخطر"، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.12)، ودرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين لوحدة القيادة ودرجة ممارستهم للارتجال التنظيمي؟

ولمعرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية تم احتساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة لوحدة

القيادة لديهم، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وتظهر

في الجدول الآتي:

الجدول (19) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة لوحدة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة ومستوى الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون

مستوى الارتجال التنظيمي	الارتجال التنظيمي - المجالات					معامل ارتباط بيرسون	المجال
	المجال الخامس إدارة المخاطر	المجال الرابع الفرصة	المجال الثالث التكيف	المجال الثاني الابتكار	المجال الأول الحدس		
0.882** 0.000	0.739** 0.000	0.768** 0.000	0.766** 0.000	0.829** 0.000	1	معامل الارتباط مستوى الدلالة	الحدس
0.946** 0.000	0.791** 0.000	0.861** 0.000	0.898** 0.000	1	0.829 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة	الابتكار
0.957** 0.000	0.852** 0.000	0.916** 0.000	1	0.898** 0.000	0.766** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة	التكيف
0.948** 0.000	0.875** 0.000	1	0.916** 0.000	0.916** 0.000	0.768** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة	الفرصة
0.912** 0.000	1	0.875** 0.000	0.852** 0.000	0.791** 0.000	0.739** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة	إدارة المخاطر
0.804** 0.000	0.701** 0.000	0.734** 0.000	0.753** 0.000	0.768** 0.000	0.777** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة	الدرجة الكلية لمستوى لوحدة القيادة
1	0.912** 0.000	0.948** 0.000	0.957** 0.000	0.946** 0.000	0.882** 0.000	معامل الارتباط مستوى الدلالة	الدرجة الكلية لمستوى الارتجال التنظيمي

** الارتباط دال دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

ويتضح من نتائج الجدول السابق وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً ($a < 0.05$)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لوحدة القيادة ودرجة ممارستهم للارتجال التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين لوحدة القيادة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تُعزى إلى متغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة؟

أولاً: متغير الجنس

للإجابة عن السؤال الرابع حسب الجنس (ذكر أو أنثى) جرى استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين والمعروف باسم Independent Sample t-test وبين الجدول (20) نتائج التحليل.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للوحدة القيادة وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.000	348	4.04	0.06	0.86	4.43	155	ذكر	محتويات لوحدة القيادة
			0.04	0.65	4.10	195	أنثى	
0.000	348	4.03	0.06	0.86	4.43	155	ذكر	مكانة لوحدة القيادة
			0.05	0.71	4.09	195	أنثى	
0.000	348	4.03	0.07	0.93	4.35	155	ذكر	ما تقدمه لوحدة القيادة
			0.05	0.80	3.97	195	أنثى	
0.000	348	3.97	0.07	0.88	4.36	155	ذكر	إستمراية لوحدة القيادة
			0.04	0.69	4.03	195	أنثى	
0.000	348	4.22	0.07	0.89	4.39	155	ذكر	درجة تناسق لوحات القيادة
			0.05	0.74	4.01	195	أنثى	
0.000	348	4.08	0.07	0.87	4.39	155	ذكر	جودة لوحدة القيادة
			0.04	0.69	4.05	195	أنثى	
0.000	348	4.38	0.06	0.85	4.39	155	ذكر	الكلية
			0.04	0.64	4.04	195	أنثى	

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين لوحة القيادة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى مقارنة باستجابات الإناث.

ثانياً: متغير الكلية

للإجابة عن السؤال الرابع حسب الكلية (علمية أو إنسانية) جرى استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين والمعروف باسم Independent Sample t-test وبيّن الجدول (21) نتائج التحليل.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للوحة القيادة وفقاً لمتغير الكلية (علمية، إنسانية)

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	المجال
0.000	348	4.05	0.05	0.77	4.40	187	علمية	محتويات
			0.05	0.73	4.07	163	إنسانية	لوحة القيادة
0.000	348	4.63	0.05	0.74	4.42	187	علمية	مكانة لوحة القيادة
			0.06	0.82	4.03	163	إنسانية	القيادة
0.000	348	4.61	0.05	0.80	4.33	187	علمية	ما تقدمه
			0.07	0.91	3.91	163	إنسانية	لوحة القيادة
0.003	348	3.02	0.05	0.78	4.30	187	علمية	إستمراية
			0.06	0.80	4.04	163	إنسانية	لوحة القيادة
0.001	348	4.38	0.05	0.81	4.32	187	علمية	درجة تناسق
			0.06	0.83	4.02	163	إنسانية	لوحات القيادة
0.000	348	4.60	0.05	0.76	4.38	187	علمية	جودة لوحة القيادة
			0.06	0.78	4.00	163	إنسانية	القيادة
0.000	348	4.33	0.05	0.72	4.36	187	علمية	الكلية
			0.06	0.76	4.01	163	إنسانية	

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين لوحدة القيادة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تُعزى لمتغير الكلية، ولصالح الكليات العلمية، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى مقارنة باستجابات عينة الكليات الانسانية.

ثالثاً: متغير الرتبة الأكاديمية

للإجابة عن السؤال الرابع حسب الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس) جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والمعروف باسم (one way Anova) وبيّن الجدول (22) نتائج التحليل.

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي والمعروف باسم (one way Anova) وبيّن وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
محتويات لوحة القيادة	أستاذ	79	4.48	0.73	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.31	0.94	0.13
	أستاذ مساعد	75	4.41	0.75	0.08
	مدرس	149	4.02	0.68	0.05
	الكلية	350	4.24	0.77	0.04
مكانة لوحة القيادة	أستاذ	79	4.47	0.74	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.31	0.96	0.14
	أستاذ مساعد	75	4.47	0.68	0.07
	مدرس	149	3.98	0.76	0.06
	الكلية	350	4.24	0.80	0.04
ما تقدمه لوحة القيادة	أستاذ	79	4.36	0.88	0.09
	أستاذ مشارك	47	4.12	1.00	0.14
	أستاذ مساعد	75	4.44	0.77	0.08
	مدرس	149	3.87	0.81	0.06
	الكلية	350	4.14	0.88	0.04

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
إستمرارية لوحة القيادة	أستاذ	79	4.40	0.76	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.18	0.98	0.14
	أستاذ مساعد	75	4.38	0.76	0.08
	مدرس	149	3.95	0.71	0.05
	الكلي	350	4.18	0.80	0.04
درجة تناسق لوحات القيادة	أستاذ	79	4.48	0.71	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.26	0.94	0.13
	أستاذ مساعد	75	4.38	0.76	0.08
	مدرس	149	3.89	0.80	0.06
	الكلي	350	4.18	0.83	0.04
جودة لوحة القيادة	أستاذ	79	4.43	0.79	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.27	0.94	0.13
	أستاذ مساعد	75	4.42	0.72	0.08
	مدرس	149	3.95	0.70	0.05
	الكلي	350	4.20	0.79	0.04
الكلي	أستاذ	79	4.43	0.72	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.24	0.92	0.13
	أستاذ مساعد	75	4.42	0.69	0.08
	مدرس	149	3.94	0.68	0.05
	الكلي	350	4.19	0.76	0.04

يتضح من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)

بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين الارتجال التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المجال الأول تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ مساعد) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مشارك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبالرتبة الثالثة جاء أصحاب فئة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ

(4.18)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وفي المجال الثاني تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.23) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مشارك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبالرتبة الثالثة جاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وفي المجال الثالث إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبالرتبة الثالثة جاء أصحاب فئة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وفي المجال الرابع إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ وأستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبالرتبة الثالثة والأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وفي المجال الخامس إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.36) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ وأستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبالرتبة الثالثة والأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وفي المجال السادس إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.29) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبالرتبة الثالثة جاء أصحاب فئة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (4.01).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وجاءت نتائج تحليل التباين الأحادي على النحو الذي يوضحه الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على الاستجابات لمستوى ممارسة لوحة القيادة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
محتويات لوحة القيادة	بين المجموعات	14.192	3	4.731	8.438	0.000
	داخل المجموعات	193.988	346	0.561		
	المجموع	208.181	349			
مكانة لوحة القيادة	بين المجموعات	18.115	3	6.038	10.141	0.000
	داخل المجموعات	206.033	346	0.595		
	المجموع	224.149	349			
ما تقدمه لوحة القيادة	بين المجموعات	20.860	3	6.953	9.588	0.000
	داخل المجموعات	250.920	346	0.725		
	المجموع	271.781	349			
إستمرارية لوحة القيادة	بين المجموعات	15.009	3	5.003	8.246	0.000
	داخل المجموعات	209.926	346	0.607		
	المجموع	224.935	349			
درجة تناسق لوحات القيادة	بين المجموعات	22.456	3	7.485	11.697	0.000
	داخل المجموعات	221.419	346	0.640		
	المجموع	243.875	349			
جودة لوحة القيادة	بين المجموعات	17.466	3	5.822	9.897	0.000
	داخل المجموعات	203.544	346	0.588		
	المجموع	221.010	349			
لوحة القيادة الكلية	بين المجموعات	17.772	3	5.924	11.032	0.000
	داخل المجموعات	185.793	346	0.537		
	المجموع	203.565	349			

يتبين من نتائج الجدول (23) وجود فروق دالة إحصائياً في المجال الأول محتويات لوحة القيادة والمجال الثاني مكانة لوحة القيادة والمجال الثالث ما تقدمه لوحة القيادة والمجال الرابع إستمرارية لوحة القيادة والمجال الخامس درجة تناسق لوحة القيادة والمجال السادس جودة لوحة القيادة والأداة الكلية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لمتغير الرتبة الأكاديمية، بناءً على قيمة ($F=11.032$) وبمستوى دلالة (0.05) ولمعرفة مواقع الفروق تم إجراء مقارنات بعدية (LSD) (Least Significant difference) ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول (24)

جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	المؤهل (I)	المؤهل (J)	المتوسط الحسابي للمؤهل (I-J)	مستوى الدلالة
محتويات لوحة القيادة	أستاذ	أستاذ مشارك	0.16794	0.224
		أستاذ مساعد	0.06577	0.586
		مدرس	0.45896 [*]	0.000
	أستاذ مشارك	أستاذ	-0.16794-	0.224
		أستاذ مساعد	-0.10217-	0.464
		مدرس	0.29102	0.021
	أستاذ مساعد	أستاذ	-0.06577-	0.586
		أستاذ مشارك	0.10217	0.464
		مدرس	0.39319 [*]	0.000
	مدرس	أستاذ	-0.95896 [*]	0.000
		أستاذ مشارك	-0.29102 [*]	0.021
		أستاذ مساعد	-0.39319 [*]	0.000
مكانة لوحة القيادة	أستاذ	أستاذ مشارك	0.15764	0.268
		أستاذ مساعد	0.12441	0.964
		مدرس	0.48798 [*]	0.000
	أستاذ مشارك	أستاذ	-0.15764-	0.268
		أستاذ مساعد	-0.15196-	0.291
		مدرس	0.33033 [*]	0.011
	أستاذ مساعد	أستاذ	-0.00568-	0.964
		أستاذ مشارك	0.15196	0.291
		مدرس	0.48230 [*]	0.000

المجال	المؤهل (I)	المؤهل (J)	المتوسط الحسابي للمؤهل (I-J)	مستوى الدلالة	
ما تقدمه لوحة القيادة	مدرس	أستاذ	-0.48798°	0.000	
		أستاذ مشارك	-0.33033°	0.011	
		أستاذ مساعد	-0.4230°	0.000	
	أستاذ	أستاذ مشارك	0.24158	0.124	
		أستاذ مساعد	-0.07608-	0.580	
		مدرس	0.48473°	0.000	
	أستاذ مشارك	أستاذ	-0.24158-	0.124	
		أستاذ مساعد	-0.31766°	0.064	
		مدرس	0.24315	0.089	
	أستاذ مساعد	أستاذ	0.7608	0.580	
		أستاذ مشارك	0.31766°	0.046	
		مدرس	0.56081°	0.000	
	مدرس	أستاذ	-0.48473°	0.000	
		أستاذ مشارك	-0.24315-	0.089	
		أستاذ مساعد	-0.56081°	0.000	
إستمراية لوحة القيادة	أستاذ	أستاذ مشارك	0.21842	0.129	
		أستاذ مساعد	0.01830	0.884	
		مدرس	0.45385°	0.000	
	أستاذ مشارك	أستاذ	-0.21842-	0.129	
		أستاذ مساعد	-0.20012-	0.168	
		مدرس	0.23543	0.072	
	أستاذ مساعد	أستاذ	-0.01830-	0.884	
		أستاذ مشارك	0.20012	0.168	
		مدرس	0.43555°	0.000	
	مدرس	أستاذ	-0.45385°	0.000	
		أستاذ مشارك	-0.23543-	0.072	
		أستاذ مساعد	-0.43555°	0.000	
	درجة تناسق لوحات القيادة	أستاذ	أستاذ مشارك	0.21838	0.139
			أستاذ مساعد	0.09806	0.448
			مدرس	0.58349°	0.000
أستاذ مشارك		أستاذ	-0.21838-	0.139	
		أستاذ مساعد	-0.12032-	0.419	
		مدرس	0.36511°	0.007	
أستاذ مساعد		أستاذ	-0.09806-	0.448	
		أستاذ مشارك	0.12032	0.419	
		مدرس	0.48543°	0.000	

المجال	المؤهل (I)	المؤهل (J)	المتوسط الحسابي للمؤهل (I-J)	مستوى الدلالة
جودة لوحة القيادة	مدرس	أستاذ	-0.58349°	0.000
		أستاذ مشارك	-0.36511°	0.007
		أستاذ مساعد	-0.48543°	0.000
	أستاذ	أستاذ مشارك	0.15800	0.264
		أستاذ مساعد	0.00793	0.949
		مدرس	0.48046°	0.000
	أستاذ مشارك	أستاذ	-0.15800-	0.264
		أستاذ مساعد	-0.15007-	0.294
		مدرس	0.32246°	0.012
	أستاذ مساعد	أستاذ	-0.00793-	0.949
		أستاذ مشارك	0.15007	0.294
		مدرس	0.47253°	0.000
	مدرس	أستاذ	-0.48046°	0.000
		أستاذ مشارك	-0.32246°	0.012
		أستاذ مساعد	-0.47253°	0.000
لوحة القيادة الكلية	أستاذ	أستاذ مشارك	0.19658	0.146
		أستاذ مساعد	0.01824	0.877
		مدرس	0.49177°	0.000
	أستاذ مشارك	أستاذ	-0.19658-	0.146
		أستاذ مساعد	-0.17834-	0.192
		مدرس	0.29519°	0.017
	أستاذ مساعد	أستاذ	-0.01824-	0.877
		أستاذ مشارك	0.17834	0.192
		مدرس	0.47353°	0.000
	مدرس	أستاذ	-0.49177°	0.000
		أستاذ مشارك	-0.29519°	0.017
		أستاذ مساعد	-0.47353°	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05)

وبالاحظ من الجدول (24) أن معظم المقارنات الثنائية كانت لصالح من كانت رتبته العلمية

أستاذ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

للإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

لوحة القيادة، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على النحو الذي يوضحه الجدول (25).

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.69	4.24	134	أقل من 5 سنوات	محتويات لوحة القيادة
0.72	4.19	80	5سنوات إلى أقل من 10	
0.86	4.28	136	10سنوات فأكثر	
0.77	4.24	350	المجموع	
0.72	4.28	134	أقل من 5 سنوات	مكانة لوحة القيادة
0.78	4.20	80	5سنوات إلى أقل من 10	
0.88	4.23	136	10سنوات فأكثر	
0.80	4.24	350	المجموع	
0.07	4.15	134	أقل من 5 سنوات	ما تقدمه لوحة القيادة
0.09	4.03	80	5سنوات إلى أقل من 10	
0.08	4.18	136	10سنوات فأكثر	
0.04	4.14	350	المجموع	
0.06	4.18	134	أقل من 5 سنوات	إستمراية لوحة القيادة
0.08	4.10	80	5سنوات إلى أقل من 10	
0.07	4.21	136	10سنوات فأكثر	
0.04	4.18	350	المجموع	
0.06	4.17	134	أقل من 5 سنوات	درجة تناسق لوحات القيادة
0.08	4.10	80	5سنوات إلى أقل من 10	
0.08	4.23	136	10سنوات فأكثر	
0.04	4.18	350	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.06	4.18	134	أقل من 5 سنوات	جودة لوحة القيادة
0.08	4.15	80	5سنوات إلى أقل من 10	
0.07	4.25	136	10سنوات فأكثر	
0.04	4.20	350	المجموع	
0.05	4.20	134	أقل من 5 سنوات	لوحة القيادة الكلية
0.08	4.12	80	5سنوات إلى أقل من 10	
0.07	4.23	136	10سنوات فأكثر	
0.04	4.19	350	المجموع	

يشير الجدول (25) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة لوحة القيادة في المجال الأول تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (10سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (4.28)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.24)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (5سنوات إلى أقل من 10) بمتوسط حسابي (4.19)، وفي المجال الثاني تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي (4.28)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (10سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (5سنوات إلى أقل من 10) بمتوسط حسابي (4.20)، وفي المجال الثالث تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (10سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (4.18)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (5سنوات إلى أقل من 10) بمتوسط حسابي (4.03)، وفي المجال الرابع تبعاً لمتغير الخبرة إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (10سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (4.21)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل

من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (5 سنوات إلى أقل من 10) بمتوسط حسابي (4.10)، وفي المجال الخامس تبعاً لمتغير الخبرة إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (4.23)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.17)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (5 سنوات إلى أقل من 10) بمتوسط حسابي (4.10)، وفي المجال السادس تبعاً لمتغير الخبرة إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (4.25)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (5 سنوات إلى أقل من 10) بمتوسط حسابي (4.15) ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على النحو الآتي:

الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
محتويات لوحة القيادة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	0.435 207.746 208.181	2 347 349	0.218 0.599	0.363	0.696
مكانة لوحة القيادة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	0.340 223.809 224.149	2 347 349	0.170 0.645	0.264	0.768
ما تقدمه لوحة القيادة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	1.155 270.626 271.781	2 347 349	0.577 0.780	0.740	0.478
إستمراية لوحة القيادة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	0.636 224.299 224.935	2 347 349	0.318 0.646	0.492	0.612
درجة تناسق لوحات القيادة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	0.927 242.947 243.875	2 347 349	0.464 0.700	0.662	0.516
جودة لوحة القيادة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	0.597 220.413 221.010	2 347 349	0.299 0.635	0.470	0.625
لوحة القيادة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	0.574 202.991 203.565	2 347 349	0.287 0.585	0.490	6.13

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من نتائج الجدول (26) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)

تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين الارتجال التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تُعزى إلى متغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة؟

أولاً: متغير الجنس

للإجابة عن السؤال الخامس حسب الجنس (ذكر أو أنثى) جرى استخدام اختبار ت لعينتين

مستقلتين والمعروف باسم Independent Sample t-test ويبين الجدول (27) نتائج التحليل.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للارتجال التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
4.25	0.83	0.06	1.63	348	0.104
4.11	0.74	0.05	1.66	348	0.097
4.20	0.98	0.07	0.963	348	0.336
4.05	0.77	0.05	0.102	348	0.918
4.22	0.96	0.07	1.104	348	0.270
3.41	0.66	0.04	1.208	348	0.228
4.18	0.99	0.07	0.064	348	0.228
4.17	0.66	0.04	0.064	348	0.228
4.18	1.04	0.08	0.064	348	0.228
4.07	0.77	0.05	0.064	348	0.228
4.21	0.91	0.07	0.064	348	0.228
4.11	0.64	0.04	0.064	348	0.228

يتضح من الجدول (27) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ($a < 0.05$) يُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم ت غير دالة إحصائياً. وهذا يتضح من تقارب قيم الأوساط الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

للإجابة عن السؤال الخامس حسب الكلية (علمية أو إنسانية) جرى استخدام اختبارات لعينتين مستقلتين والمعروف باسم Independent Sample t-test وبيّن الجدول (28) نتائج التحليل.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للارتجال التنظيمي وفقاً لمتغير الكلية (علمية، إنسانية)

المدال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
الحدس	علمية	187	4.27	0.78	0.05	2.542	348	0.011
	إنسانية	163	4.06	0.78	0.06			
الابتكار	علمية	187	4.28	0.84	0.06	3.713	348	0.000
	إنسانية	163	3.94	0.87	0.06			
التكيف	علمية	187	4.27	0.83	0.06	2.263	348	0.024
	إنسانية	163	3.07	0.76	0.06			
الفرصة	علمية	187	4.28	0.86	0.06	2.593	348	0.010
	إنسانية	163	4.05	0.76	0.05			
إدارة المخاطر	علمية	187	4.21	0.96	0.07	2.142	348	0.033
	إنسانية	163	4.01	0.81	0.06			
الكلية	علمية	187	4.26	0.76	0.05	2.865	348	0.004
	إنسانية	163	4.03	0.73	0.05			

يتضح من الجدول (28) وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) يُعزى لمتغير الكلية، ولصالح الكليات العلمية، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى مقارنة باستجابات عينة الكليات الإنسانية.

للإجابة عن السؤال الخامس حسب الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس) جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والمعروف باسم (Anova) (one way) ويبين الجدول (29) نتائج التحليل.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اختبار تحليل التباين الأحادي والمعروف باسم (one way Anova) ويبين وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الحدس	أستاذ	79	4.18	0.87	0.09
	أستاذ مشارك	47	4.26	0.81	0.11
	أستاذ مساعد	75	4.30	0.76	0.08
	مدرس	149	4.08	0.73	0.06
	الكلية	350	4.17	0.79	0.04
الابتكار	أستاذ	79	4.23	0.89	0.10
	أستاذ مشارك	47	4.21	1.00	0.14
	أستاذ مساعد	75	4.20	0.83	0.09
	مدرس	149	3.99	0.82	0.06
	الكلية	350	4.12	0.87	0.04
التكيف	أستاذ	79	4.25	0.77	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.32	0.87	0.12
	أستاذ مساعد	75	4.28	0.88	0.10
	مدرس	149	4.04	0.74	0.06
	الكلية	350	4.18	0.80	0.04
الفرصة	أستاذ	79	4.32	0.78	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.32	0.82	0.12
	أستاذ مساعد	75	4.24	0.87	0.10
	مدرس	149	4.02	0.80	0.06
	الكلية	350	4.17	0.82	0.04

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
إدارة المخاطر	أستاذ	79	4.26	0.91	0.10
	أستاذ مشارك	47	4.36	0.76	0.11
	أستاذ مساعد	75	4.26	0.94	0.10
	مدرس	149	3.89	0.86	0.07
	الكلية	350	4.12	0.90	0.04
الكلية	أستاذ	79	4.25	0.79	0.08
	أستاذ مشارك	47	4.29	0.82	0.11
	أستاذ مساعد	75	4.26	0.82	0.09
	مدرس	149	4.01	0.71	0.05
	الكلية	350	4.15	0.77	0.04

يتضح من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$)

بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين الارتجال التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المجال الأول تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ مساعد) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مشارك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبالرتبة الثالثة جاء أصحاب فئة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وفي المجال الثاني تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.23) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مشارك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبالرتبة الثالثة جاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وفي المجال الثالث إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) بالرتبة الأولى، وجاء

أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبالرتبة الثالثة جاء أصحاب فئة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وفي المجال الرابع إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ وأستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبالرتبة الثالثة والأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وفي المجال الخامس إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.36) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ وأستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبالرتبة الثالثة والأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وفي المجال السادس إذ حصل أصحاب الفئة (أستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.29) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (أستاذ مساعد) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبالرتبة الثالثة جاء أصحاب فئة (أستاذ) بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (مدرس) بمتوسط حسابي بلغ (4.01).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وجاءت نتائج تحليل التباين الأحادي على النحو الذي يوضحه الجدول (30).

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على الاستجابات لمستوى ممارسة الارتجال التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الحدس	بين المجموعات	2.936	3	0.979	1.572	0.169
	داخل المجموعات	215.383	346	0.622		
	المجموع	218.319	349			
الابتكار	بين المجموعات	4.540	3	1.513	2.005	0.113
	داخل المجموعات	261.122	346	0.755		
	المجموع	265.662	349			
التكيف	بين المجموعات	4.889	3	1.630	2.534	0.06
	داخل المجموعات	222.551	346	0.643		
	المجموع	227.440	349			
الفرصة	بين المجموعات	6.877	3	2.292	3.423	0.017
	داخل المجموعات	231.695	346	0.670		
	المجموع	238.572	349			
إدارة المخاطر	بين المجموعات	13.382	3	4.461	5.711	0.001
	داخل المجموعات	270.264	346	0.781		
	المجموع	283.646	349			
الارتجال التنظيمي الكلية	بين المجموعات	5.598	3	1.866	3.135	0.026
	داخل المجموعات	205.925	346	0.595		
	المجموع	211.523	349			

يتبين من نتائج الجدول (30) وجود فروق دالة إحصائية في المجال الرابع الفرصة والمجال

الخامس إدارة المخاطر والأداة الكلية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) لمتغير الرتبة الأكاديمية،

بناءً على قيمة (ف=3.135) وبمستوى دلالة (0.05) ولمعرفة مواقع الفروق تم إجراء مقارنات

بعديّة (LSD) (Least Significant difference) وبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول (31)

جدول المقارنات الثنائية LSD للكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	المؤهل (I)	المؤهل (J)	المتوسط الحسابي للمؤهل (I-J)	مستوى الدلالة
الفرصة	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.00108	0.994
		أستاذ مساعد	0.07858	0.552
		مدرس	0.30645*	0.007
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.00108	0.994
		أستاذ مساعد	0.07966	0.601
		مدرس	0.30753*	0.025
	أستاذ مساعد	أستاذ	-0.07858	0.552
		أستاذ مشارك	-0.07966	0.601
		مدرس	0.22787	0.050
	مدرس	أستاذ	-0.30645*	0.007
		أستاذ مشارك	-0.30753*	0.025
		أستاذ مساعد	-0.22787	0.050
إدارة المخاطر	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.09335	0.567
		أستاذ مساعد	0.00435	0.976
		مدرس	0.37037*	0.003
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.09335	0.567
		أستاذ مساعد	0.09770	0.553
		مدرس	0.46372*	0.002
	أستاذ مساعد	أستاذ	-0.00435	0.976
		أستاذ مشارك	-0.09770	0.553
		مدرس	0.36601*	0.004
	مدرس	أستاذ	-0.37037*	0.003
		أستاذ مشارك	-0.46372*	0.002
		أستاذ مساعد	-0.36601*	0.004

المجال	المؤهل (I)	المؤهل (J)	المتوسط الحسابي للمؤهل (I-J)	مستوى الدلالة
الارتجال التنظيمي الكلية	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.04572-	0.748
		أستاذ مساعد	-0.01203-	0.923
		مدرس	0.23915*	0.027
	أستاذ مشارك	أستاذ	0.04572	0.748
		أستاذ مساعد	0.03369	0.815
		مدرس	0.28487*	0.028
	أستاذ مساعد	أستاذ	0.01203	0.923
		أستاذ مشارك	-0.3369-	0.815
		مدرس	0.25118*	0.022
	مدرس	أستاذ	-0.23915-*	0.027
		أستاذ مشارك	-0.28487-*	0.028
		أستاذ مساعد	-0.25118-*	0.022

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05)

ويلاحظ من الجدول (31) أن معظم المقارنات الثنائية كانت لصالح من كانت رتبته العلمية

أستاذ مشارك، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

للإجابة عن السؤال الخامس تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة الارتجال التنظيمي، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على النحو الذي يوضحه الجدول (32).

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة	المجال
4.20	0.06	134	أقل من 5 سنوات	الحدس
4.06	0.09	80	5سنوات إلى أقل من 10	
4.21	0.07	136	10سنوات فأكثر	
4.17	0.04	350	المجموع	
4.08	0.06	134	أقل من 5 سنوات	الابتكار
4.12	0.09	80	5سنوات إلى أقل من 10	
4.15	0.08	136	10سنوات فأكثر	
4.12	0.04	350	المجموع	
4.16	0.06	134	أقل من 5 سنوات	التكيف
4.26	0.06	80	5سنوات إلى أقل من 10	
4.15	0.08	136	10سنوات فأكثر	
4.18	0.04	350	المجموع	
4.22	0.06	134	أقل من 5 سنوات	الفرصة
4.18	0.06	80	5سنوات إلى أقل من 10	
4.13	0.08	136	10سنوات فأكثر	
4.17	0.04	350	المجموع	
4.10	0.07	134	أقل من 5 سنوات	إدارة المخاطر
4.14	0.08	80	5سنوات إلى أقل من 10	
4.12	0.08	136	10سنوات فأكثر	
4.12	0.04	350	المجموع	
4.15	0.05	134	أقل من 5 سنوات	الارتجال التنظيمي الكلية
4.15	0.07	80	5سنوات إلى أقل من 10	
4.15	0.07	136	10سنوات فأكثر	
4.15	0.04	350	المجموع	

يشير الجدول (32) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، في المجال الأول إذ حصل أعضاء

هيئة التدريس فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (4.21)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (5 سنوات إلى أقل من 10) بمتوسط حسابي (4.06)، وفي المجال الثاني إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (4.15)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (5 سنوات إلى أقل من 10) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (4.08)، وفي المجال الثالث إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (5 سنوات إلى أقل من 10) على أعلى متوسط حسابي (4.26)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (4.15)، وفي المجال الرابع إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي (4.22)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (5 سنوات إلى أقل من 10) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (4.13)، وفي المجال الخامس الرابع إذ حصل أعضاء هيئة التدريس فئة (5 سنوات إلى أقل من 10) على أعلى متوسط حسابي (4.14)، وجاء أعضاء هيئة التدريس فئة (10 سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12)، وفي الرتبة الأخيرة أعضاء هيئة التدريس فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (4.10)، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على النحو الآتي:

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحدس	بين المجموعات	1.390	2	0.695	1.112	0.330
	داخل المجموعات	216.929	347	0.625		
	الكلية	278.319	349			
الابتكار	بين المجموعات	0.306	2	0.153	0.200	0.819
	داخل المجموعات	265.355	347	0.765		
	الكلية	265.662	349			
التكيف	بين المجموعات	0.765	2	0.382	0.585	0.558
	داخل المجموعات	226.675	347	0.653		
	الكلية	227.440	349			
الفرصة	بين المجموعات	0.591	2	0.295	0.431	0.651
	داخل المجموعات	237.981	347	0.686		
	الكلية	238.572	349			
إدارة المخاطر	بين المجموعات	0.050	2	0.025	0.031	0.970
	داخل المجموعات	283.596	347	0.817		
	الكلية	283.646	349			
الارتجال التنظيمي الكلية	بين المجموعات	0.000	2	0.000132	0.000216	0.99
	داخل المجموعات	211.522	347	0.610		
	الكلية	211.523	349			

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من نتائج الجدول (33) لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)

تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على تسلسل الأسئلة

المتعلقة بها، إضافةً إلى أهم التوصيات التي انبثقت عن نتائجها مُفسرةً على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

تُشير نتائج هذا السؤال على مستوى الأداة ككل إلى أن درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء

الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.19) وجاءت جميع المجالات مرتفعة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى (4.14) وحد أعلى بمقدار (4.24)، فقد جاء مجال

"مكانة لوحة القيادة ومحتويات لوحة القيادة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.24) وبدرجة

مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الثالثة مجال "جودة لوحة القيادة" بمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة

مرتفعة، وجاء بالرتبة الرابعة مجال "درجة تناسق لوحات القيادة واستمرارية لوحة القيادة" وبلغ

المتوسط الحسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة السادسة والأخيرة مجال "ما تقدمه

لوحة القيادة" إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك أنها تتناسب على

شرح الوضع الحقيقي للمؤسسة التربوية في الوقت المناسب وقياس جميع التغيرات المتواجدة مع

الوضع التنبؤي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بلقاسم (2017) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت

مع رحيم وبونقيب (2008) التي جاءت بدرجة متوسطة.

أما على مستوى المجالات فقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

فيما يتعلق بمجال "مكانة لوحة القيادة" والذي جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى أن لوحة القيادة لها أهداف على رئيس القسم تحقيقها من خلال تقديم المعلومات الكافية من النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة، إضافة إلى إقامة عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية إنطلاقاً من الاجتماعات المختلفة لإمكانية تعليق الأفراد التابعين لرؤساء الأقسام عبر النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطهم وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص "تحدد لوحة القيادة لرئيس القسم أهدافاً عليه تحقيقها" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (2) التي تنص "تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه رئيس القسم لأي انحراف بين ما تم انجازه فعلياً (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة مرتفعة، فقد يعزى ذلك إلى أن لوحة القيادة عبارة عن حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، وقد حصلت الفقرة (3) التي تنص "تُظهر لوحة القيادة في القسم حقيقة الأنشطة والأحداث بدون تشويه أو تضليل" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.24) وبدرجة مرتفعة، وتلاها بالرتبة الرابعة الفقرة (4،5) التي تنص "تستعمل لوحة القيادة في القسم للمتابعة الآنية لأداء الجامعات ومراقبة النشاط عن بعد، يتعامل رئيس القسم مع لوحة القيادة بارتياح" بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (6) التي تنص "يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم في الاجتماعات الدورية، يعزى ذلك اعتماد المؤسسة الاستثمار العقلاني للموارد المتاحة بطرق تقنية لتحقيق أهدافها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سويسبي (2004) وبدرجة مرتفعة، واختلقت مع زراقي (2015) التي جاءت بدرجة متوسطة.

فيما يتعلق بمجال "محتويات لوحة القيادة" والذي جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك على أن تكون لوحة القيادة الموجودة في المؤسسة شاملة في خدمة نشاطها، وقد حصلت الفقرة (7) التي تنص "المعلومات المتضمنة في لوحات القيادة لدى رئيس القسم مفهومه" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (8) التي تنص "من خلال لوحات القيادة لدى رئيس القسم يمكن التعرف على نشاط الجامعة بصفة شاملة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.31) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك أن تتوفر معلومات فعالة داخل لوحة القيادة كالحياضية والقابلية للتكيف، بينما حصلت الفقرة (9) التي تنص "تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المعطيات النوعية (صورة المؤسسة، قياس الجودة، رضا أولياء الأمور) بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.30) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (10) التي تنص "تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المؤشرات الإدارية" بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.25)، يعزى هذا إلى أن لوحة القيادة تعد أداة لإيجاد تفاعل بين القائد والقائم بتنفيذ الاعمال، تلاها الفقرة (11،12) والتي نصها "تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد متغير من المعطيات الخارجية (المنافسين، إحصائيات الجامعات)، المعلومات الموجودة في لوحة القيادة لدى رئيس القسم كافية لإنجاز المهام" بالرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (13) بالرتبة السابعة والأخيرة التي تنص "تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المؤشرات المالية" بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة مرتفعة، قد يعزى ذلك إلى أن استجابة القائمين بالاعمال إلى جميع التغييرات يعكس واقع أفضل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة محزوز وبن ماله (2018) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع العربي (2015) التي جاءت بدرجة متوسطة.

وقد جاء مجال "جودة لوحة القيادة" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك جودة نظام المعلومات الادارية في المؤسسة حيث أن هذا النظام يتكون من مخرجات ومخرجات كذلك زيادة حرص الادارة على دقة المعلومات دلالة على جودة القيادة. فيما حصلت الفقرة (14) التي تنص "تنظر إدارة القسم إلى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد الجامعة" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (15) التي تنص "تمتاز المعلومات في لوحة قيادة القسم بأنها مُسقة مع الأهداف المراد تحقيقها" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) وبدرجة مرتفعة، يعزى ذلك إلى أن جودة لوحة القيادة تعتبر مخرجاتها هي مدخلاتها لكي يتم استثمارها على شكل مؤشرات، ثم الفقرة (16) التي تنص "تدعم إدارة القسم بناء وجمع المعلومات من خلال الأنظمة الإدارية المستخدمة في لوحة القيادة" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.26) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (17) التي تنص "تحرص إدارة القسم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار" بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (18) والتي تنص "المعلومات في لوحة القيادة لها مردود مرتفع مقارنة بتكاليفها" بالرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (19) والتي تنص "تخصص إدارة القسم ميزانية خاصة لجمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة" على الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن كلمة كانت درجة مصداقية نظام لوحة القيادة كلما كانت الجودة كبيرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حاجي (2016)، واختلفت مع رحيم وبونقيب (2008).

بينما جاء مجال "درجات تناسق لوحات القيادة" بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى تنظيم رؤساء الأقسام الأكاديمية على كافة المعلومات مهما كانت طبيعتها للتمكن من الانتقال بين المراحل التنظيمية دون اي عوائق وجاءت الفقرة (20) التي تنص "يُقدم كل رئيس قسم تقريراً دورياً عن لوحة القيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.26) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (21) التي تنص "يتم استعمال لوحة القيادة من قبل الرئيس لتسهيل الاتصال وتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم" بالرتبة الثانية، وجاءت الفقرة (22) التي تنص "تتصف المعلومات في لوحات القيادة بأنها تصلح لمختلف الأقسام والوحدات الإدارية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن يقدم كل مسئول تقريراً دورياً في شكل لوحة للقيادة حول النتائج التي يتم تحقيقها، ثم الفقرة (23) التي تنص "عادة ما يقوم رئيس القسم بجمع كل لوحات القيادة لمؤوسيه في لوحة قيادة واحدة" بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.20)، وتلاها الفقرة (24) التي تنص "تلاحظ وجود تناسق بين لوحات القيادة وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي في القسم" بالرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة مرتفعة، ثم جاءت الفقرة (25) التي تنص "يتم إشراك رؤساء الوحدات واللجان في القسم في تحضير لوحات القيادة" بالرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (26) التي تنص "كل مسؤول في إدارة القسم له لوحة قيادة شخصية خاصة به" بالرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن طريقة زيادة فعالية لوحة القيادة هي إشراك رؤساء الأقسام في تحضير لوحات القيادة لرفع درجة الاتصال الداخلي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بيلراند (Berland, 2009) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع ليوري (Leroy, 2001) التي جاءت بدرجة متوسطة.

ثم جاء مجال "استمرارية لوحة القيادة" بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اعتبار رؤساء الأقسام الأكاديمية أن لوحة القيادة من الجزء الرقابي في المؤسسة شاملة التغيير والتطوير نحو الأفضل، فقد حصلت الفقرة (31) التي نصها "يتم ارسال لوحة القيادة من قبل إدارة القسم في وقتها عن طريق البريد الالكتروني الداخلي Intranet" والفقرة (32) التي تنص "لوحة القيادة المستخدمة في القسم توفر الوقت والموارد" بالرتبة الأولى بمستوى حسابي (4.26) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (27) التي تنص "تضع إدارة القسم جداول زمنية للتأكد من التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.24) وبدرجة مرتفعة، يعزى ذلك إلى تكليف رؤساء الأقسام اتجاه القائمين بتنفيذ الأعمال تقديم تقارير شهرية لان الهدف الرئيس للوحة القيادة الرقابة على نشاطاتهم، وتلاها الفقرة (30) التي تنص "يتم تحضير لوحة القيادة في إدارة القسم وفق ما تم التوافق عليه: (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا)" بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (33) التي تنص "يتم تتبع لوحة القيادة من قبل إدارة القسم بشكل يومي" بالرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.17) وبدرجة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة (29) التي تنص "تعتمد إدارة القسم على البرمجيات (Excel) لتحضير المعلومات المطلوبة في لوحة القيادة" بالرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (28) التي تنص "يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة من قبل إدارة القسم مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات" بالرتبة السابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة، يعزى ذلك إلى تسمح لوحات القيادة بتشخيص المشاكل وتحدد الأسباب لدى المدير العام. واتفقت هذه النتيجة مع ميكيل (Michel, 2001) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع سويسبي (2004) التي جاءت بدرجة متوسطة.

ثم جاء مجال "ما تقدمه لوحة القيادة" بالرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية جميع المؤشرات التي تسمح لهم بتشخيص مشاكلهم وتحديد الأسباب. وقد حصلت الفقرة (34) التي تنص "تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (41) التي تنص "تشكل لوحة القيادة في إدارة القسم عملية التعامل مع البيانات والمعلومات بطريقة سلسلة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.26) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أنها تقوم بعملية تحسسية دائمة للقائد حول العاملين وتوجيههم نحو الأهداف، تلاها الفقرة (35) التي تنص "تظهر لوحة القيادة النتائج الحالية لدى رئيس القسم والنتائج للفترة ذاتها في سنوات سابقة" بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (40) التي تنص "عدد مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم ينحصر ما بين 7 إلى 15 مؤشر" بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (36) التي تنص "تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم منحنيات ورسومات بيانية" بالرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (39) التي تنص "تقدم لوحة القيادة لدى رئيس القسم المعلومات بشكل مناسب عبر وسائط متعددة" بالرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (37) التي تنص "تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم منبهات متحركة تُعبر عن وظيفة معينة" بالرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (38) التي تنص "تُقدم لوحة القيادة لرئيس القسم نسب بالألوان تختلف من حالة لأخرى" بالرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة مرتفعة، يعزى ذلك إلى أن لوحة القيادة تلعب دور المرأة التي تعكس أداء العاملين وقدراتهم لتحقيق الأهداف بأقصى الطرق. واتفقت هذه النتيجة مع العربي (2015) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع جين (Jean, 1998).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"؟

تُشير نتائج هذا السؤال إلى أن مستوى الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظرهم جاء مرتفع، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.15)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى (4.12) وحد أعلى بمقدار (4.18)، فقد جاء مجال "التكيف" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الثانية مجال "الحدس والفرصة" بمتوسط حسابي (4.17) وبدرجة مرتفعة، وجاء بالرتبة الرابعة والأخيرة مجال "الابتكار وإدارة المخاطر" وبلغ المتوسط الحسابي (4.12) وبدرجة مرتفعة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة رؤساء الأقسام بأنهم يؤدون عملهم على أكمل وجه، وحبهم وانتماءهم للمؤسسة الذي يعملون فيها، وقد يكون السبب أن المؤسسة جميع احتياجاتهم وتوفر لهم المناخ الإيجابي. وانفقت هذه النتيجة مع تارفين (Tarvainen, 2014) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع العبدلي (2010) التي جاءت بدرجة متوسطة.

فقد حصلت الفقرة (1) في الجدول (14) التي تنص "يسعى رئيس القسم إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة (4) التي تنص "تسعى إدارة القسم إلى إقامة فروع أخرى متعددة لتنوع الخدمات المقدمة" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أنه يمكن حدوثه متى ما أرادت المؤسسة أن تخطط خطط للطوارئ مع الظروف الغير ملائمة، تلاها الفقرة (3) التي تنص "يهتم رئيس القسم بإنتاجية الفرد وعطاءه في العمل وقدرته على مواجهة التحديات والصعوبات" بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.17) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (6،2) التي تنص "يسعى رئيس القسم إلى

مواكبة كافة التغييرات البيئية المتسارعة، تسعى إدارة القسم إلى وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة "بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة مرتفعة، وحصلت الفقرة (7،5) التي تنص "تعمل إدارة القسم على إجراء دراسة خاصة بأراء أولياء الأمور حول خدماتها المقدمة، تقوم إدارة القسم بشكل دوري بمتابعة شكاوي أولياء الأمور وتقديم الحلول الممكنة لهم "بالرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.13) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن قدرة القائد التكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة التغيير .واتفقت هذه النتيجة مع الذبحاوي وشعلان (الذبحاوي وشعلان (2019) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع قرانت (Grant, 2003) التي جاءت بدرجة متوسطة.

بينما جاءت الفقرة (8) في الجدول (15) التي تنص "يخطط رئيس القسم من أجل التحسين المستمر في جميع الأبعاد "بالرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (4.40) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (9) التي تنص "يعتمد رئيس القسم استراتيجية معينة واقعية للتعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل "بالرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي (4.25)، ويعزى إلى ذلك أن عملية الارتجال عند القائد عبارة عن إحساس داخلي يخرج بتعبير متعارف عليه، تلاها الفقرة (11) التي تنص "تتميز الخدمات المقدمة من قبل رئيس القسم بالجودة والنوعية وبالشكل الذي يستحوذ على ثقة ألياء الأمور "بالرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي (4.14)، وحصلت الفقرة (10) التي تنص "يتميز رئيس القسم بأنه يمكن الفرد قادراً من اتخاذ القرار الارتجالي "بالرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي (4.11)، جاءت الفقرة (13) التي تنص "يقوم رئيس القسم بتسويق الخدمات من خلال التكنولوجيا توفيراً للوقت والجهد "بالرتبة الحادية عشر وبمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، تلاها الفقرة (12) التي تنص "يوفر رئيس القسم للعاملين برامج تدريبية مبدعة لتطوير قدراتهم

"الرتبة الثانية عشر وبمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى إلى ذلك أن اعتماد القائد على حدسه يساعده في التعامل مع المواقف والتحديات بأقل الخسائر. واتفقت هذه النتيجة مع ليبورني (Leybourne, 2006) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع العنزي والساعدي (2007) التي جاءت بدرجة متوسطة.

تلاها الفقرة (14) في الجدول (16) التي تنص "لدى إدارة القسم القدرة على اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة الموجودة" بالرتبة الثالثة عشر وبمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (15) التي تنص "تهتم إدارة القسم بتطوير المهارات والأساليب التي يمكن من خلالها خلق واستثمار فرص جديدة" بالرتبة الثالثة عشر وبمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، ويعزى إلى ذلك استغلال القائد الظروف بناءً على المهارات التي يمتلكها في تنظيم المعلومات، وجاءت الفقرة (17) التي تنص "تعمل إدارة القسم على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة" بالرتبة الخامسة عشر وبمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، قد يعزى ذلك إلى أن استثمار القائد للظروف يعزز من كفاءته ومهارته في مواجهة الصعوبات التي تعترض بيئة العمل، وحصلت الفقرة (16) التي تنص "تسعى إدارة القسم على اقتناص الفرص التي تلائم قدراتنا الحالية والمستقبلية" بالرتبة السادسة عشر وبمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (18) التي تنص "تعمل إدارة القسم على تقييم الفرص التي تواجهها على أساس التكلفة والإيرادات المترتبة عليها" بالرتبة السابعة عشر وبمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن الفرص تأتي لعدة أسباب كعدم تماثل المنافسة في المؤسسة. واتفقت هذه النتيجة مع ليمون وديليكجي (Limon & Dilekci, 2020)

بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع أورلايكوسكي (Orlikowski, 2002) التي جاءت بدرجة متوسطة.

ثم الفقرة (22) في الجدول (17) التي تنص "من المزايا التي تتمتع بها رئيس القسم هي الطلاقة والمرونة في انتاج شيء جديد خلال فترة محدودة "بالرتبة الثامنة عشر وبمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن المؤسسات قادرة على ابتكار طرق جديدة لتوزيع الأمور وتحليلها، تلاها الفقرة (19) التي تنص "يسعى رئيس القسم إلى ابتكار طرق جديدة لتوزيع الأمور عن طريق جمع بيانات من المجتمع المحلي "بالرتبة التاسعة عشر وبمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، حصلت الفقرة (21) التي تنص "يسعى رئيس القسم إلى الاكتشاف وحب الاستطلاع "بالرتبة التاسعة عشر وبمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن المؤسسات التربوية مبتكرة وليست مرتجلة، وجاءت الفقرة (24) التي تنص "تقوم إدارة القسم بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة من خلال التنظيمي والاجراءات ووسائل تقديم الخدمة "بالرتبة الحادي وعشرون وبمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (20) التي تنص "يتميز القسم بأنه مؤسسة مبتكرة وليس مرتجلة "بالرتبة الثانية وعشرون بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (23) التي تنص "توفر إدارة القسم بشكل منظم الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة بخدمة المجتمع المحلي "بالرتبة الثالثة وعشرون بمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك على قدرة القائد الابداعية على الاكتشاف وحب الاستطلاع على كل التطورات. واتفقت هذه النتيجة مع مورمان ومينير (Moorman & Miner, 1998) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع مدلول (2019) التي جاءت بدرجة متوسطة.

وتلاها الفقرة (25) في الجدول (18) التي تنص "تتبنى إدارة القسم خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر "بالرتبة الرابعة وعشرون بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى عملية إدراك المخاطر تقع على عائق القائد والمؤسسة، وجاءت الفقرة (27) التي تنص "تعطي إدارة القسم أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها "بالرتبة الرابعة وعشرون بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤسسات التي تقوم بإدراك المخاطر بأفضل الطرق يمكنها تقليل تأثير المخاوف والمخاطر التي تشكل خطر على القائد والمؤسسة، بينما جاءت الفقرة (28) التي تنص "إدارة القسم تأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الاستراتيجية "بالرتبة السادسة وعشرون بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، حصلت الفقرة (26) التي تنص "تستخدم إدارة القسم طرق كمية في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها "بالرتبة السابعة وعشرون بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، ثم الفقرة (29) التي تنص "لدى إدارة القسم القدرة على التنبؤ وتوقع إشارات الخطر "بالرتبة الثامنة وعشرون بمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن تكامل إدراك المخاطر يكون متكامل مع ثقافة المؤسسة لأن المهارات التي يمتلكها القائد تحتاج إلى إدامة وتحفيز. واتفقت نتيجة هذه مع فيوكك (Vuckic, 2012) بارتفاع درجة ممارستها، واختلفت مع هاكبيرت (Hackbert, 2010) التي جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين لوحة القيادة ودرجة ممارستهم للارتجال التنظيمي؟"

تُشير نتائج هذا السؤال إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة وذات دلالة إحصائية، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين درجة

ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومستوى الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم، علاوة على ذلك وجود علاقة إيجابية بين مجالات لوحة القيادة وتوافقها مع فقرات الارتجال التنظيمي، وهذا يدل على علاقة طردية بين المتغيرين؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن لوحة القيادة من الوسائل القيادية المعاصرة، التي تسهم في ارتفاع وتميز المؤسسات التربوية؛ لسعيها في مواكبة المستجدات واستخدامها الديمقراطية المتمثلة في مشاركة أعضاء هيئة التدريس مع رؤساء الأقسام في صنع القرارات الارتجالية، وتقديم الدعم المعنوي والمادي وتبني أساليب وطرق قيادية جديدة لحاجات الكادر التعليمي، وحرص القادة على تهيئة المناخ الأسري واستخدام كافة وسائل الاتصال في أدائهم الإداري، مما يعزز من الشعور بالثقة والتطابق والاندماج بقيم وأهداف المؤسسة التربوية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين لوحة القيادة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تُعزى لمتغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة؟"

1- متغير الجنس

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابة مجموعتي الذكور والإناث للوحة القيادة وذلك حسب متغير الجنس على الدرجة الكلية، وكذلك في مجالات: محتويات لوحة القيادة، مكانة لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة، استمرارية لوحة القيادة، درجة تناسق لوحات القيادة، جودة لوحة القيادة، وجاءت الفروق لصالح الذكور. ولعل ذلك يعود إلى أن الذكور أكثر قدرة على الاهتمام بقيادة التغيير في

المؤسسة التربوية بشكل شمولي ومرن، واختلفت الدراسة مع دراسة سلخان (2013) حيث أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس وكانت هذه الفروق لصالح الإناث.

2-متغير الكلية

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابة مجموعتي الكلية العلمية والكلية الانسانية للوحة القيادة وذلك حسب متغير الكلية على الدرجة الكلية، وكذلك في مجالات: محتويات لوحة القيادة، مكانة لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة، استمرارية لوحة القيادة، درجة تناسق لوحات القيادة، جودة لوحة القيادة. وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. ولعل هذا يعود إلى اعتقاد رؤساء الأقسام الأكاديمية بأن لوحة القيادة لهم مرتبط بكيفية تنفيذهم لجميع الكهام المطلوبة في هذه الوسيلة وفق إطار محدد وتعليمات محددة مسبقاً ولا تتأثر بالكلية المنتمي لها رؤساء الأقسام، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العربي (2015) حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية.

3-متغير الرتبة الأكاديمية

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات مجموعات أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك حسب متغير الرتبة الأكاديمية على الدرجة الكلية، وكذلك في مجالات: محتويات لوحة القيادة، مكانة لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة، استمرارية لوحة القيادة، درجة تناسق لوحات القيادة، جودة لوحة القيادة، حيث ظهرت الفروق لصالح رتبة مدرس. ولعل هذا يعود إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية هم أكثر أشخاص لهم المقدرة على تحديد مدى فعالية الانجاز من خلال رسم خطط شاملة لطرق تنفيذ تحديثات لوحة القيادة الحديثة واستخدام جميع الادوات التي

تعكس معاييرها على الاهداف المراد تحقيقها، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة زراقي (2015) حيث لم تظهر فروق لصالح رتبة أستاذ.

4- متغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات مجموعات من خدموا أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر لدرجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الأقسام وذلك حسب متغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية، وكذلك في جميع المجالات: محتويات لوحة القيادة، مكانة لوحة القيادة، ما تقدمه لوحة القيادة، استمرارية لوحة القيادة، درجة تناسق لوحات القيادة، جودة لوحة القيادة. وجاءت الفروق لصالح من كانت خبرته 10 سنوات فأكثر وهذا يعزى إلى أن من كانت خدمتهم 10 سنوات فأكثر كان لديهم الحماسة الأكبر في اتباع تعليمات لوحة القيادة والالتزام بكافة التعليمات والضوابط المحددة أكثر ممن كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ويعزى ذلك إلى سعيهم لإثبات وجودهم كمكون أساسي ورئيسي في المؤسسة التربوية وفي محاولة منهم للارتقاء بلوحة القيادة وتطويرها، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة محروز وبن ماله (2018) حيث لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين الارتجال التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تُعزى لمتغيرات الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة؟"

1- متغير الجنس

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابة مجموعتي الذكور والاناث للارتجال التنظيمي وذلك حسب

متغير الجنس على الدرجة الكلية، وكذلك في مجالات: الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر. ويعزى ذلك إلى أن درجة ممارسة مجالات الارتجال التنظيمي موجودة عند كلا الجنسين، وأن ممارسة الارتجال التنظيمي جماعياً يكون ناتج عن جهد مشترك وهذا يؤثر على الاعمال الجديدة في المؤسسة بشكل ايجابي، واختلفت الدراسة مع دراسة مدلول (2019) حيث أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

2-متغير الكلية

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات استجابة مجموعتي الكلية العلمية والكلية الانسانية للارتجال التنظيمي وذلك حسب متغير الكلية على الدرجة الكلية، وكذلك في مجالات: الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. ولعل هذا يعود إلى أن رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس المنتميون للكليات العلمية يبدون الرغبة في تطبيق والالتزام بمهارات الارتجال التنظيمي لتحقيق الأهداف المطلوبة على أكمل وجه، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الذبحاوي وشعلان (2019) حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية.

3-متغير الرتبة الأكاديمية

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) بين متوسطات مجموعات أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك حسب متغير الرتبة الأكاديمية على الدرجة الكلية، وكذلك في مجالات: الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر، حيث ظهرت الفروق لصالح رتبة أستاذ مشارك في بعض المجالات. ولعل هذا يعود إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يعتقدون بأهمية

الارتجال التنظيمي لأنهم يلمسون نتائجه الايجابية بشكل مباشر وواقعي في التغلب على التحديات والصعوبات التي يواجهونها أثناء عملهم الذي يقتصر على اتخاذ القرارات الارتجالية عند تنظيم الاعمال وملاحظتها وتنسيق فيما بينها، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة العنزي والساعدي (2007) حيث لم تظهر فروق لصالح رتبة أستاذ مشارك.

4- متغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجموعات من خدموا أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر لدرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام وذلك حسب متغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية، وكذلك في جميع المجالات الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر. وجاءت الفروق لصالح من كانت خبرته 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهذا يعزى إلى أن من كانت خدمتهم 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات كان لديهم الحماسة الأكبر في أداء الارتجال التنظيمي بشكل متكامل ومتربط أثناء ممارستهم عملهم كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، 10 سنوات فأكثر لان الطموح في تطبيق الارتجال التنظيمي لدى الموظفين لاتخاذ القرارات الارتجالية لطموحهم بالارتقاء الوظيفي، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الياسري وحسين (2015) حيث لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة لوحة القيادة في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة كانت بدرجة مرتفعة وكذلك درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت علاقة ارتباط قوية بين درجة لوحة القيادة والارتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في درجة ممارسة لوحة القيادة تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في الارتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والكلية.
4. أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في درجة توفر لوحة القيادة في الجامعات الأردنية تُعزى للجنس في مجالي مكانة لوحة القيادة واستمرارية لوحة القيادة، المؤهل العلمي في مجالي درجة تناسق لوحات القيادة وجودة لوحة القيادة، الكلية في مجال محتويات لوحة القيادة.
5. أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في مستوى الارتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى للجنس في مجال الحدس، سنوات الخبرة في جميع المجالات، والرتبة الأكاديمية في مجال الابتكار وإدراك المخاطر.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

أولاً: التوصيات التي تتعلق بلوحة القيادة:

1. الاستمرار في تطبيق نظام لوحة القيادة في كافة المجالات لما لها تأثير كبير في تحقيق أهداف القيادة بفعالية عالية.
2. العمل على زيادة المخصصات المالية من قبل وزارة التعليم العالي لدعم تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات.
3. ضمان استمرارية نشر الوعي بأهمية لوحة القيادة داخل الجامعات وإشراك جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية بهذه العملية التربوية فيها من خلال المحاضرات والندوات التوعوية.
4. منح المزيد من المحفزات لكل من يطبق الوسائل الحديثة بطرق إبداعية في الجامعات لتشجيعهم للانتماء للمؤسسة.
5. استمرار عقد الدورات التدريبية التي تهتم بتنمية لوحة القيادة وتطويرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وصقلها في مجال عملهم لتجاوز الصعوبات والمعوقات.
6. إجراء دراسات مماثلة لدرجة ممارسة لوحة القيادة في باقي الجامعات والمؤسسات التربوية، والعمل على ربط لوحة القيادة بمتغيرات أخرى تعزز الاتجاه التطويري المرغوب تحقيقه.

ثانياً: التوصيات التي تتعلق بالارتجال التنظيمي:

1. العمل على تحسين الارتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية باعتباره الأساس الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة التعليمية وما ينتج عنها من مخرجات.
2. استمرار توفير البيئة الداعمة لتطوير أداء رؤساء الأقسام من خلال الاطلاع المستمر على ما يمتلكونه من قدرات وطاقات وتشجيعهم على تطويرها.
3. ضمان استمرارية الارتجال التنظيمي الجيد لرؤساء الأقسام من خلال ربط الانجازات المتحققة بالمكافآت والترقيات.
4. تعميم القرارات الارتجالية المتميزة وتشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية للمساهمة بتبادل خبراتهم مع زملائهم القدامى أو الجدد من خلال عقد لقاءات أو ندوات مستمرة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- بلقاسم، بحيح (2017). دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة. (رسالة ماجستير)، جامعة عبدالحميد ابن باديس، الجزائر.
- بن قدارة، صابر (2018). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجزائر.
- حاجي، رحيمة (2016). دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- الذبحاوي، عامر عبدالكريم وشعلان، منذر عباس (2019). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1 (55)، 389-432.
- رحيم، حسين وبونقيب، أحمد (2008). دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 1، (4)، 3-4.
- زراقي، حنان (2015). لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المركز التجاري Uno-. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مستغانم، الجزائر.
- سلخان، نادية (2013). لوحة القيادة ودورها في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونغاز ورقلة-. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجزائر.
- سويسي، عبدالوهاب (2004). الفعالية التنظيمية: تحديد المحتى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر

العباسي، علاء محمد (2016). تصميم لوحة قيادة أعمال المنظمة: نموذج مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(39)، 294-312.

عبدالحميد، أحمد شاهين صلاح (2014). فنون الإعلان والتسويق. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبدالرؤوف، جيجة (2014). واقع استخدام لوحات القيادة في الإدارة المالية لشركة سوناطراك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكر-، الجزائر.

عبدالمجيد، سعد علي (2020). أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل-دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الاردن في مدينة عمان-. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العبدلي، ضرغام حسن عبد (2010). صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الإستراتيجي والارتجال التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكوفة

عبدون، صفية (2014). فعالية لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء في البنوك التجارية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.

العربي، بن لخضر محمد (2015). دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجزائر.

العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2007). الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة. دراسات إدارية، 1(3)، 118-134.

القهيوي، ليث عبدالله (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

القومي، محمد ومحمد، محمد هاني وعبودي، زيد (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط1، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

محزوز، نجاهة وبن مالة، زينب (2018). نحو تطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية -دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي -1945 قالمة-، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قالما، الجزائر.

مدلول، كزار محمد (2019). دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية -دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة-. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(55)، 647-679

مصباح، سمية (2010). دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة.

مقدم، وهيبية (2020). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة. ط1، الجزائر: دار التعليم الجامعي.

النبهان، الحارث (2015). قياس الأداء حلول من الخبراء لتحديدات يومية. الرياض: مكتبة العبيكان.

الياسري، أكرم محسن وحسين، عادل عباس عبد (2015). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12، (50)، 55-56

المراجع الأجنبية

- Arshad, D., Julient, L., Bakar, A., Ahmad, H., & Hassan, S, (2015). **Unraveling the link between environment factors and organizational improvisation**. In E_Proceeding of the International Conference on Social Science Research.
- Baker, T., Miner, A.S., & Eesley, D. T, (2003). Improvising firms: bricolage, account giving, and improvisational competencies in the founding process .**Research Policy**, 32, (2), 255-276.
- Berland N, (2009). **Mesurer et piloter la performance**, France.
- Bernard Colasse, Encyclopedie de comptabilite, (2000). **Controle de gestion et daudit**, Paris, Economica.
- Burns, T. & stalker, G .M, (1962). **The Management of Innovation**, Tavistock, London.
- Charless, K. and Dawson, P, (2011). Dispersed Change Agency and the Improvisation of strategies during Processes of Chage. **Journal of Change Management**, 11, (3), 329-351
- Crossan, M, M, Pina, e Cunha, D, Vera, et al, (2005), Time and Organizational Imprvisation. **Academy of Management Review**. 1(30), 129-145
- Cunha, M. P. and Putnam, L. L, (2017). "Paradox theory and the paradox of success", **Strategic Organization**, <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>
- Cunha, M. P., & Clegg, S, (2019). Improvisation in the Learning Organization, **Learning Organization**, 26, (3), 238-251.
- Cunha, M. P., Kamoche, K.and cunha, R. C. (2003). Orgnizational Improvisation and Leadership: A Field study in two Computer _ mediated Settings. **International Studies of Management & Organization**, 33, (1), 34-57.
- George Langlois, Carole Bonnier, (1992). **Controle de gestion**. France.
- Grant, R. M, (2003)." Strategic Planning in a turbulent environment: Evidence frome the oil majors ", **Strategic Management Journal**, 24, (6), 491-517.
- Hackbert, peter, H, (2010)."Using Improvisational Exercises in general eduction to advance Creativity, Inventiveness and Innovation", **Us-China Education Review**, ISSN, 7, (10), 10-21.
- Hitt, M. A, Ireland, R. D, & Hoskisson, R. E, (2011). "**Streagic Management: Competitiveness and Globalization**", 9th .ed, Mason OH.

- Ibrahim, N. A., Mohmood, R., & Bakar, M. S. (2018). **Strategic improvisation and HELs Performance :the moderating role of organizational culture**. PSU Research Review
- Jean Paule Semeray, (1998). **Le Controle de gestion**.Imprimerie Colet, France.
- Leroy, M. (2001). **Le Tableau de Bord au Service de Lentreprise** .Ed: Organisation, Paris.
- Leybourne, S, (2006). "Improvisation with in the project management of Change: some observation from UK Financial Services", **Journal of Organizational Change Management**, 6, (4), 326-381.
- Limon, I. & Dilekci, U. (2020). Organizational improvisation capability of school: A study of scale adaptation and level determination. **Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi**, 10, (4), 1147-1182. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.035>
- Michel Leroy, (2001). "**Le tableau de bord au service de Lentreprise**", 2eme edition dorganisation, Paris.
- Moorman, C, and Miner, A, S, (1998). "The convergence of planning and execution: Improvisation in New product Development", **Journal Marketing**, 62, (3), 1-20.
- Orlikowski, W. J, (2002). Knowing in practice: "Enacting a collective capability in distributed organizing". **Organization Science**, 1, (13), 249-273.
- Perochon et j.Lerion, (1982). **Analyse comptable et gestion Previsionnelle**.Edition Fouchet, Paris
- Pierre Lauzel, Robert Teller, (1997). **Controle de gestion et budgets**.Normandie Roto, France.
- Pina e Cunha, M. J. Vieira da Cunha and K. Kamoche, (1999),"Organizational Improvisation: When, Who and Why", **Internation Journal of Management Reviews**, 1, (3), 299-341
- Robert Mazars, Pierre Rudelli, (1992). **Gestion Financiere**.Imprimerie Quercy Cahars, France
- Tarvainen W, (2014). **Lmprovisation a consolidating review and framework**, United Kingdom.
- Vuckic, Asmir, (2012). "**Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management**", Master of Science Thesies, University Gotdborg Sweden, and Northumbria.

Weick, K. E, and Sutcliffe, K. M, (2007). "**Managing the Unexpected Resilient performance in an Age of Uncertainty**", 2nd Ed, Jossey Bass.

Weick, K. E, (1993)" Organizational Redesign as improvisation", In Huber, G. p. and Glick, W. H. (EDS) **Organizational Change and Redesign New York: Oxford University press** , pp: 346-379.

الملاحق



الملحق (1) تحكيم استبيان



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الأستاذ الدكتور: الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: " لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"; وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. وتهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة لوحة القيادة ودرجة ممارسة الارتجال التنظيمي لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة حول العلاقة بين لوحة القيادة والارتجال التنظيمي لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وستكون الإجابة على فقراتها حسب مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وتتكون الإستانة من ثلاثة أجزاء: الأول: البيانات الأولية، وتشمل: الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة؛ والجزء الثاني: محور لوحة القيادة، والجزء الثالث: محور الارتجال التنظيمي.

ولكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص، ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، يرجى التكرم بتحكيم هذه الأداة وإبداء ملاحظاتكم حول عباراتها من حيث ملاءمتها، ومدى مناسبة صياغة عباراتها اللغوية.

الباحثة: أنوار عبدالعزيز إجرید البشيش

بيانات المحكم:

	الإسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل
	التخصص

الجزء الأول: البيانات الأولية/ المتغيرات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة () في المكان الذي يمثل إجابتك :

الجنس :

- نكر ()

- أنثى ()

الكلية :

- علمية ()

- إنسانية ()

الرتبة الأكاديمية :

- أستاذ ()

- أستاذ مشارك ()

- أستاذ مساعد ()

- مدرس ()

عدد سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات ()

- 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ()

- 10 سنوات فأكثر () .

الجزء الثاني: محور لوحة القيادة

وتعرف لوحة القيادة بأنها أداة من أدوات الاتصال على شكل مؤشرات مرتبة في النظام تساعد القائد في اتخاذ القرارات.

م	الفقرات	ملاءمتها للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح	
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة		
		محتويات لوحة القيادة					
							البعد الأول
							-1
							-2
							-3
							-4
							-5
							-6
							-7

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
					مكانة لوحة القيادة	البعد الثاني
					تمنح لوحة القيادة رئيس القسم أهدافاً عليه تحقيقها.	-1
					تظهر لوحة القيادة في القسم حقيقة الأنشطة والأحداث بدون تشويه أو تضليل.	-2
					تستعمل لوحة القيادة في القسم للمتابعة الآتية لأداء المؤسسة ومراقبة النشاط عن بعد.	-3
					يتعامل رئيس القسم مع لوحة القيادة بارتياح دون تذمر.	-4
					تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه رئيس القسم لأي انحراف بين ما تم انجازه فعلياً (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته.	-5
					يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم في الاجتماعات الدورية.	-6

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
					ما تقدمه لوحة القيادة	البعد الثالث
					تُظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم الأداء الفعلي والأداء المتوقع ومقدار الانحرافات بينهما.	-1
					تظهر لوحة القيادة النتائج الحالية لدى رئيس القسم والنتائج للفترة ذاتها في سنوات سابقة.	-2
					تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم منحنيات ورسومات بيانية.	-3
					تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم منبهات متحركة تُعبر عن وظيفة مُعينة.	-4
					تُقدم لوحة القيادة لرئيس القسم نسب بالألوان تختلف من حالة لأخرى.	-5
					تقدم لوحة القيادة لدى رئيس القسم المعلومات بشكل مناسب عبر وسائط متعددة.	-6
					عدد مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم ينحصر ما بين 7 إلى 15 مؤشر.	-7
					استعمال لوحة القيادة في إدارة القسم أدى إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل التعامل معها.	-8

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
					استمرارية لوحة القيادة	البعد الرابع
					تضع إدارة القسم جداول زمنية للتأكد من التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة.	-1
					يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة من قبل إدارة القسم مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات.	-2
					تعتمد إدارة القسم على برمجيات Excel لتحضير المعلومات المطلوبة في لوحة القيادة.	-3
					يتم تحضير لوحة القيادة في إدارة القسم وفق ما تم التوافق عليه: (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا).	-4
					يتم إرسال لوحة القيادة من قبل إدارة القسم في وقتها عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي Intranet.	-5
					لوحة القيادة المستخدمة في القسم توفر الوقت والموارد.	-6
					يتم تتبع لوحة القيادة من قبل إدارة القسم بشكل يومي.	-7

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
					درجة تناسق لوحات القيادة	البعد الخامس
					يُقدم كل رئيس قسم تقريراً دورياً عن لوحة القيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه.	-1
					عادة ما يقوم رئيس القسم بجمع كل لوحات القيادة لمرؤوسيه في لوحة قيادة واحدة.	-2
					يتم استعمال لوحة القيادة من قبل الرئيس لتسهيل الاتصال وتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم.	-3
					كل مسؤول في إدارة القسم له لوحة قيادة شخصية خاصة به.	-4
					نلاحظ وجود تناسق بين لوحات القيادة وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي في القسم.	-5
					يتم إشراك رؤساء الوحدات واللجان في القسم في تحضير لوحات القيادة.	-6
					تتصف المعلومات في لوحات القيادة بأنها تصلح لمختلف الأقسام والوحدات الإدارية.	-7

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
					جودة لوحة القيادة	البعد السادس
					تنظر إدارة القسم إلى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد المؤسسة.	-1
					تدعم إدارة القسم بناء وجمع المعلومات من خلال الأنظمة الإدارية المستخدمة في لوحة القيادة.	-2
					تخصص إدارة القسم ميزانية خاصة لجمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة.	-3
					تحرص إدارة القسم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار.	-4
					المعلومات في لوحة القيادة لها مردود مرتفع مقارنة بتكاليفها.	-5
					في كثير من الأحيان تكون المعلومات في لوحة قيادة القسم مُتسقة.	-6

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

الجزء الثالث: محور الارتجال التنظيمي

ويعرف الارتجال التنظيمي بالقدرات الاستباقية التي يمتلكها القادة والعاملين في المؤسسات التربوية لمواجهة التحديات والصعوبات المفاجئة التي تعترض بيئة العمل التنظيمي.

م	الفقرات	ملاءمتها للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح	
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة		
		الحدس					البعد الأول
-1	يُخطط رئيس القسم من اجل التحسين المستمر في جميع البعادات.						
-2	يعتمد رئيس القسم استراتيجيه معينه متطورة لها القدرة على التعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل.						
-3	يتميز رئيس القسم بأنه يجعل الفرد قادراً على اتخاذ قرار ارتجالي.						
-4	تتميز الخدمات المقدمة من قبل رئيس القسم بالجودة والنوعية وبالشكل الذي يستحوذ على ثقة أولياء الأمور.						
-5	يوفر رئيس القسم للعاملين برامج تدريبية مبدعة لتطوير قدراتهم.						
-6	يقوم رئيس القسم بتسويق الخدمات من خلال التكنولوجيا جرساً على ولاء العاملين.						

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
الابتكار						البعد الثاني
					يسعى رئيس القسم إلى ابتكار طرق جديدة لتوزيع الأمور عن طريق جمع بيانات من المجتمع المحلي.	-1
					يتميز القسم بأنه مؤسسة مبتكرة وليس مرتجلة.	-2
					يسعى رئيس القسم إلى الاكتشاف وحب الاستطلاع.	-3
					من المزايا التي تتمتع بها رئيس القسم هي الطلاقة والمرونة في إنتاج شيء جديد خلال فترة محدودة.	-4
					توفر إدارة القسم بشكل منظم الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي.	-5
					تقوم إدارة القسم بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة من خلال التنظيم والإجراءات ووسائل تقديم الخدمة.	-6

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
					التكليف	البعد الثالث
					يسعى رئيس القسم إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وكافة التغييرات البيئية المتسارعة.	-1
					يهتم رئيس القسم بإنتاجية العامل وعطاءه في العمل وقدرته على مواجهة التحديات والصعوبات.	-2
					تسعى إدارة القسم إلى إقامة فروع أخرى متعددة لتنوع الخدمات المقدمة.	-3
					تعمل إدارة القسم على إجراء دراسة خاصة بأراء أولياء الأمور حول خدماتها المقدمة.	-4
					تسعى إدارة القسم إلى وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة.	-5
					تقوم إدارة القسم بشكل دوري بمتابعة شكاوى أولياء الأمور وتقديم الحلول الممكنة لهم.	-6

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
					الفرصة	البعد الرابع
					لدى إدارة القسم القدرة على اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة الموجودة.	-1
					تهتم إدارة القسم بتطوير المهارات والاساليب التي يمكن من خلالها خلق واستثمار فرص جديدة.	-2
					تسعى إدارة القسم على اقتناص الفرص التي تلائم قدراتنا الحالية والمستقبلية.	-3
					تعمل إدارة القسم على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة.	-4
					تعمل إدارة القسم على تقييم الفرص التي تواجهها على أساس التكلفة والإيرادات المترتبة عليها.	-5

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات	م
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة		
					إدارة المخاطر	البعد الخامس
					تتبنى إدارة القسم خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر .	-1
					تستخدم إدارة القسم طرق كمية في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها.	-2
					تعطي إدارة القسم أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتحديات المحيطة بها.	-3
					إدارة القسم تأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الاستراتيجية.	-4
					لدى إدارة القسم القدرة على التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.	-5

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

.....

الملحق (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1.	أ . د هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2.	أ . د أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3.	أ . د عمر الخرايشة	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
4.	د . خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
5.	د . سليم شريف	علم نفس تربوي	جامعة الشرق الأوسط
6.	د . ليلي أبو العلا	تخطيط تربوي	جامعة الشرق الأوسط
7.	د . عالية عرفة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
8.	د . كاظم الغول	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9.	د . هناء دعنا	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
10.	د . أمجد درادكة	إدارة تربوية	جامعة عجلون الوطنية

كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج
الملحق (3)
الإستبانة بعد التحكيم

حضرة الأستاذ الدكتور:.....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداتي الدراسة: الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتكونت من (41) فقرة، موزعة على ست مجالات، والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة الارتجال التنظيمي في الجامعات في محافظة العاصمة، وتكونت (29) فقرة موزعة على خمس مجالات.

وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً)، وآملة أن تمنحوني جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات الاستبانتين، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

شاكراً حسن تعاونكم
وتقبلوا فائق الاحترام

الباحثة
أنوار عبدالعزيز البشيش.

الجزء الأول: البيانات الأولية/ المتغيرات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة () في المكان الذي يمثل إجابتك :

الجنس :

- ذكر ()

- أنثى ()

الكلية :

- علمية ()

- إنسانية ()

الرتبة الأكاديمية :

- أستاذ ()

- أستاذ مشارك ()

- أستاذ مساعد ()

- مدرس ()

عدد سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات ()

- 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ()

- 10 سنوات فأكثر () .

الجزء الثاني: محور لوحة القيادة

وتعرف لوحة القيادة بأنها أداة من أدوات الاتصال على شكل مؤشرات مرتبة في النظام تساعد القائد في اتخاذ القرارات.

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	محتويات لوحة القيادة					
1-	المعلومات المتضمنة في لوحات القيادة لدى رئيس القسم مفهومة.					
2-	من خلال لوحات القيادة لدى رئيس القسم يمكن التعرف على نشاط الجامعة بصفة شاملة.					
3-	تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المؤشرات المالية.					
4-	تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المؤشرات الإدارية.					
5-	تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد كافٍ من المعطيات النوعية (صورة المؤسسة، قياس الجودة، رضا أولياء الامور).					
6-	تحتوي لوحة القيادة لدى رئيس القسم على عدد متغير من المعطيات الخارجية (المنافسين، إحصائيات الجامعات).					
7-	المعلومات الموجودة في لوحة القيادة لدى رئيس القسم كافية لإنجاز المهام.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	مكانة لوحة القيادة					
1-	تحدد لوحة القيادة لرئيس القسم أهدافاً عليه تحقيقها.					
2-	تظهر لوحة القيادة في القسم حقيقة الأنشطة والأحداث بدون تشويه أو تضليل.					
3-	تستعمل لوحة القيادة في القسم للمتابعة الآتية لأداء الجامعات ومراقبة النشاط عن بعد.					
4-	يتعامل رئيس القسم مع لوحة القيادة بارتياح دون تدمير.					
5-	تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه رئيس القسم لأي انحراف بين ما تم انجازه فعلياً (النتائج) وما كان مخطط له (الأهداف) في وقته.					
6-	يتم تحليل الانحرافات الهامة في مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم في الاجتماعات الدورية.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	ما تقدمه لوحة القيادة					
1-	تُظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.					
2-	تظهر لوحة القيادة النتائج الحالية لدى رئيس القسم والنتائج للفترة ذاتها في سنوات سابقة.					
3-	تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم منحنيات ورسومات بيانية.					
4-	تظهر لوحة القيادة لدى رئيس القسم منبهات متحركة تُعبر عن وظيفة معينة.					
5-	تُقدم لوحة القيادة لرئيس القسم نسب بالالوان تختلف من حالة لأخرى.					
6-	تقدم لوحة القيادة لدى رئيس القسم المعلومات بشكل مناسب عبر وسائط متعددة.					
7-	عدد مؤشرات لوحة القيادة لدى رئيس القسم ينحصر ما بين 7 إلى 15 مؤشر.					
8-	تشكل لوحة القيادة في إدارة القسم عملية التعامل مع البيانات والمعلومات بطريقة سلسلة.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	المجال الرابع					
	إستمرارية لوحة القيادة					
-1	تضع إدارة القسم جداول زمنية للتأكد من التحديثات المرتبطة بمعلومات لوحة القيادة.					
-2	يستغرق إعداد وتحضير لوحة القيادة من قبل إدارة القسم مدة قصيرة نتيجة توفر المعلومات.					
-3	تعتمد إدارة القسم على البرمجيات (Excel) لتحضير المعلومات المطلوبة في لوحة القيادة.					
-4	يتم تحضير لوحة القيادة في إدارة القسم وفق ما تم التوافق عليه: (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، فصليًا، سنويًا).					
-5	يتم إرسال لوحة القيادة من قبل إدارة القسم في وقتها عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي Intranet.					
-6	لوحة القيادة المستخدمة في القسم توفر الوقت والموارد.					
-7	يتم تتبع لوحة القيادة من قبل إدارة القسم بشكل يومي.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	المجال الخامس					
	درجة تناسق لوحات القيادة					
-1	يُقدم كل رئيس قسم تقريراً دورياً عن لوحة القيادة حول النتائج التي تم تحقيقها إلى المستوى التنظيمي الأعلى منه.					
-2	عادة ما يقوم رئيس القسم بجمع كل لوحات القيادة لمؤوسيه في لوحة قيادة واحدة.					
-3	يتم استعمال لوحة القيادة من قبل الرئيس لتسهيل الاتصال وتحفيز المستخدمين لبلوغ أهدافهم.					
-4	كل مسؤول في إدارة القسم له لوحة قيادة شخصية خاصة به.					
-5	نلاحظ وجود تناسق بين لوحات القيادة وتوزيع المسؤوليات حسب الهيكل التنظيمي في القسم.					
-6	يتم إشراك رؤساء الوحدات واللجان في القسم في تحضير لوحات القيادة.					
-7	تتصف المعلومات في لوحات القيادة بأنها تصلح لمختلف الأقسام والوحدات الإدارية.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	جودة لوحة القيادة					
المجال السادس						
-1	تتظر إدارة القسم إلى لوحة القيادة من خلال المعلومات التي تقدمها كمورد هام من موارد الجامعة.					
-2	تدعم إدارة القسم بناء وجمع المعلومات من خلال الأنظمة الإدارية المستخدمة في لوحة القيادة.					
-3	تخصص إدارة القسم ميزانية خاصة لجمع المعلومات التي تدخل في بناء لوحات القيادة.					
-4	تحرص إدارة القسم على مصداقية المعلومات المقدمة في لوحة القيادة لمتخذي القرار.					
-5	المعلومات في لوحة القيادة لها مردود مرتفع مقارنة بتكاليفها.					
-6	تمتاز المعلومات في لوحة قيادة القسم بأنها مُتسقة مع الأهداف المراد تحقيقها.					

الجزء الثالث: محور الإرتجال التنظيمي

ويعرف الارتجال التنظيمي بالقدرات الاستباقية التي يمتلكها القادة والعاملين في المؤسسات التربوية لمواجهة التحديات والصعوبات المفاجئة التي تعترض بيئة العمل التنظيمي.

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	الحدس					
1-	يُخطط رئيس القسم من اجل التحسين المستمر في جميع الأبعاد.					
2-	يعتمد رئيس القسم استراتيجيات معينة واقعية للتعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجه الفرد في بيئة العمل.					
3-	يتميز رئيس القسم بأنه يُمكن الفرد قادراً من اتخاذ القرار الارتجالي.					
4-	تتميز الخدمات المقدمة من قبل رئيس القسم بالجودة والنوعية وبالشكل الذي يستحوذ على ثقة أولياء الأمور.					
5-	يوفر رئيس القسم للعاملين برامج تدريبية مبدعة لتطوير قدراتهم.					
6-	يقوم رئيس القسم بتسويق الخدمات من خلال التكنولوجيا توفيراً للوقت والجهد.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	الابتكار					
1-	يسعى رئيس القسم إلى ابتكار طرق جديدة لتوزيع الأمور عن طريق جمع بيانات من المجتمع المحلي.					
2-	يتميز القسم بأنه مؤسسة مبتكرة وليس مرتجلة.					
3-	يسعى رئيس القسم إلى الاكتشاف وحب الاستطلاع.					
4-	من المزايا التي تتمتع بها رئيس القسم هي الطلاقة والمرونة في إنتاج شيء جديد خلال فترة محدودة.					
5-	توفر إدارة القسم بشكل منظم الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي.					
6-	تقوم إدارة القسم بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة من خلال التنظيم والإجراءات ووسائل تقديم الخدمة.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	التكيف					
1-	يسعى رئيس القسم إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.					
2-	يسعى رئيس القسم إلى مواكبة كافة التغييرات البيئية المتسارعة.					
3-	يهتم رئيس القسم بإنتاجية الفرد وعطاءه في العمل وقدرته على مواجهة التحديات والصعوبات.					
4-	تسعى إدارة القسم إلى إقامة فروع أخرى متعددة لتنوع الخدمات المقدمة.					
5-	تعمل إدارة القسم على إجراء دراسة خاصة بأراء أولياء الأمور حول خدماتها المقدمة.					
6-	تسعى إدارة القسم إلى وضع آليات حديثة لتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة.					
7-	تقوم إدارة القسم بشكل دوري بمتابعة شكاوى أولياء الأمور وتقديم الحلول الممكنة لهم.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	الفرصة					
1-	لدى إدارة القسم القدرة على اكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة الموجودة.					
2-	تهتم إدارة القسم بتطوير المهارات والاساليب التي يمكن من خلالها خلق وإستثمار فرص جديدة.					
3-	تسعى إدارة القسم على إقتناص الفرص التي تلائم قدراتنا الحالية والمستقبلية.					
4-	تعمل إدارة القسم على إشراك الجميع في الاجتماعات المتخصصة في مناقشة الأفكار والبحث عن الفرص الجديدة.					
5-	تعمل إدارة القسم على تقييم الفرص التي تواجهها على أساس التكلفة والإيرادات المترتبة عليها.					

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	نادراً
	إدارة المخاطر					
المجال الخامس						
-1	تتبنى إدارة القسم خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر.					
-2	تستخدم إدارة القسم طرق كمية في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها.					
-3	تعطي إدارة القسم أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها.					
-4	إدارة القسم تأخذ بعين الاعتبار دراسة المخاطر في عملية صياغة الاستراتيجية.					
-5	لدى إدارة القسم القدرة على التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.					