



مجلة كلية التربية



# الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية)

إعداد

د. مشاعل بنت عبدالله الباش

أستاذ مساعد في قسم القيادة التربوية بجامعة الملك فيصل بالأحساء

٢٠٢٣ - ١٤٤٥

## الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية)

المستخلص: -

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وبيان نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، ثم الكشف عن العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المكتبي في دراسة هذا الموضوع، ثم تم تحليل واستقراء ما تم جمعه ودراسته ولذلك لتحديد وكشف العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أبرزها: أن العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم تكمن في أن سلوك الارتجال التنظيمي في فهم وحل المشكلات في المواقف الطارئة يساعد في تكوين صفات القائد ويؤثر على سلوكه وهو ما ينص عليه مفهوم نظرية القيادة الموقفية، وأن الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية يؤكدان على استقرار مؤسسات التعليم العالي وتطورها، كما أوصت ب: الحرص عند ترشيح القيادات الأكاديمية لمراكزهم الوظيفية العليا أن يكونوا ممن يتحلّى بأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل/ الحدس/ الابتكار/ التكيف/ إدارة المخاطر) وجاهزية الأداء (القدرة والرغبة) وفق نظرية القيادة الموقفية، وضع معايير محددة للقيادة الأكاديميين تتضمن أبعاد الارتجال التنظيمي وجاهزية الأداء القيادي وفق نظرية القيادة الموقفية.

الكلمات المفتاحية: الارتجال التنظيمي، القيادة الموقفية

---

**Organizational improvisation according to situational leadership theory in higher education institutions****The Abstract:**

This study aimed to clarify organizational improvisation in institutions of higher education, explain the theory of situational leadership in institutions of higher education, and then reveal the relationship between organizational improvisation and the theory of situational leadership in institutions of higher education the researcher used the descriptive library approach in studying this topic. Then, what was collected and studied was analyzed and extrapolated to determine and reveal the relationship between organizational improvisation and the theory of situational leadership in higher education institutions., It also recommended: When nominating academic leaders for their senior job positions, be sure to be someone who possesses the dimensions of organizational improvisation (building as olution/intuition/innovation/adaptation/riskmanagement) and performance readiness (ability and desire) in accordance with the theory of situational leadership, and setting specific standards for academic leaders that include: Dimensions of organizational improvisation and readiness for leadership performance according to situational leadership theory.

**Keywords:** organizational improvisation, situational leadership

## مقدمة:

تعتبر القيادة حجر الأساس الذي تتكى عليه أي منظمة، فالقيادة هي التي تدفع بالطاقات نحو السير وفق الخطط المحددة والمرسومة من أجل الوصول للأهداف والرؤى، وعلى عاتقها تتم عمليات التخطيط والتنظيم والإشراف والتقييم، مهما كان نوع ومجال هذه المنظمات، والتي منها المؤسسات التعليمية في كافة أشكالها ومراحلها.

ولذلك فعلى أبرز الأدوار المنوطة بالقيادات التعليمية ضبط العمل التعليمي تحت أي ظرف، حتى يتحقق الهدف الأساسي من التعليم وهو تخريج أجيال واعية، قادرة على خدمة أوطانها، محصنة بالمعرفة والأخلاق والقيم.

هذا وتعتبر مؤسسات التعليم العالي المكان الذي يتحدد فيه التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته، والجهة المنوط بها سد حاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يتوافق مع التطور الإيجابي الذي يحقق أهداف الوطن وغاياته النبيلة، ولذلك فإنه بحاجة لنمط معين من القادة القادرين على التعامل مع متطلبات هذه المؤسسات، في مختلف تقلبات الأحوال والظروف.

ولأن تغير الظروف وعدم استقرارها أمر شائع، فإن القيادات الأكاديمية يتطلب منهم الارتجال في كثير من المواقف، حيث عرف الارتجال بأنه: "الدرجة التي يتقارب فيها تكوين وتنفيذ الإجراء في الوقت المناسب" (سليمان، ٢٠٢٢، ٣٤٠).

وإذا كان الارتجال مطلوباً من القيادات تحت عدد من الظروف، فإن المواقف كذلك لها تأثيراتها التي تلقي بها على طبيعة القرارات الارتجالية الصادرة عنهم، وقد تناولت الكثير من الأدبيات التربوية والإدارية نظرية القيادة الموقفية، لعلاقتها بكثير من القرارات والنتائج الإدارية، وقد عرف أبو نور ومحمد (٢٠١٤) القيادة الموقفية بـ: "القيادة وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد،

حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة" (القماش، الجهني، ٢٠٢٠، ٤٠٨).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية بشكل عام يهدفان إلى اتخاذ قرار أو إجراء ملائم في وقت طارئ تحت ظروف معينة.

### مشكلة الدراسة:

إن الارتباط بين الارتجال التنظيمي والقيادة الموقفية ينعكس على مستوى الأداء وتميزه في مؤسسات التعليم العالي ومدى تحقق الأهداف من خلال جودة ما ينتج عن ارتجال القادة في موقف معين، حيث تؤكد دراسة (العبادي، الشرماني، فنجان، ٢٠٢٠) بأنه تم الاعتراف بشكل متزايد بالارتجال كاستراتيجية مهمة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية لمعظم المنظمات.

كما إن تقلب الظروف وعدم استقرارها يُعد أمرًا متوقعًا في أي وقت، وحصول المفاجآت المعاكسة لسير العمل شيءٌ وارد في أي لحظة، ومهما كان إتقان الخطط ومتابعة تنفيذها قائم على أكمل وجه، إلا أنه لا شيء يمكن أن يضمن عدم حصول الطوارئ؛ حيث تؤكد دراسة العنزي والساعدي ٢٠٠٧ على أنه حتى "إذا أحكمت الخطط ودرست الظروف وأدرك القادة المتغيرات البيئية، فإنه لا يمكنهم وبأي شكل من الأشكال أن يحكموا على أن هامش المخاطرة الذي يواجههم أصبح صفرًا"، ولكن يمكن التعامل معها والتخفيف أو تقادي آثارها وحدتها من خلال ارتجال القيادات لعدد من القرارات والإجراءات.

ولما للارتجال التنظيمي من أهمية في رفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي وتميزها من خلال ما ينتج عنه من قرارات وإجراءات، وكذلك الحد من خطورة الطوارئ والمواقف العاجلة، ولأن الارتجال مرتبط بالموقف وملابساته؛ جاء هذا البحث ليلسط

الضوء نظرياً على الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بالإجابة عن السؤال الرئيس:

- ما الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟

### أهداف البحث:

- توضيح الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
- بيان نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي.
- الارتجال التنظيمي وعلاقته بالقيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي "إطار نظري ومفاهيمي"

### أسئلة البحث:

- تتفرع عن السؤال الرئيس: ما الارتجال التنظيمي وما علاقته بالقيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟ ثلاث أسئلة وهي:
- ما الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؟
  - ماذا تعني القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟
  - ما الإطار النظري والمفاهيمي للعلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟

### أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية البحث من الأهمية الموضوعية للارتجال التنظيمي في ضوء القيادة الموقفية نفسها حيث أنه يفرض نفسه، وأهمية مؤسسات التعليم العالي كونها أحد

- أهم المقومات التي تعتمد على الأوطان، ولطبيعة العمل المعقدة التي تجري داخل تلك المؤسسات وتداخلها، ما يجعلها أكثر عرضة للمفاجآت الطارئة.
- كما يقدم هذا البحث تصورًا نظريًا لكيفية تعامل قادة مؤسسات التعليم العالي وارتجالهم في مثل تلك المواقف.

### الأهمية التطبيقية:

- تبرز الأهمية التطبيقية عندما يتم تطبيق الجوانب والحلول النظرية في الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية، التي تم عرضها في هذا البحث على أرض الواقع، من قبل قادة ومسؤولي مؤسسات التعليم العالي.

### حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على المعالجة النظرية، وتقتصر موضوعاته على: الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية ومؤسسات التعليم العالي.

### مصطلحات البحث:

#### الارتجال التنظيمي:

#### اصطلاحًا:

أن الارتجال التنظيمي: "أسلوب يمكن القائمين على إدارة المنظمات من فهم وتحليل وحل المشكلات التي تواجه المنظمات، ولا يمكن حلها من خلال الإستراتيجيات الموضوعية مسبقًا" (سليمان، ٢٠٢٢، ٣٤٠).

#### إجراءيًا:

أسلوب يتبعه قادة مؤسسات التعليم العالي على اتخاذ إجراء مناسب في وقت محدد بدون إنذار مسبق، في موقف معين.

## نظرية القيادة الموقفية:

## اصطلاحًا:

بأنها: "هذه النظرية التي تقوم على أساس أن خصائص القيادة لا ترتبط بسمات وصفات معينة، بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية لها علاقة بموقف معين فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين، يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه" (البرازي، ٢٠١٦، ٢٣٤).

وتعرف أيضًا بالقيادة التي تتكيف مع متطلبات المواقف المختلفة، وتعتمد على التوجيه والمساندة لتلبية الحاجات المتغيرة لأفراد الجماعة، بحيث يتعاملون مع الموقف بأفضل صورة ممكنة.

## إجراءيًا:

هي نظرية تقوم على أساس أن القيادة تكون من خلال المعطيات التي تحيط بالموقف في مؤسسات التعليم العالي وتؤثر في ارتجال القرار والنشاط الذي يتم إنشاؤه بشكل متزامن معه.

## مؤسسات التعليم العالي:

مؤسسات أكاديمية عامة، ذات شخصية اعتبارية مستقلة ماديًا وإداريًا، تسهم في تنفيذ السياسة التعليمية للدولة، وفق أحكام النظام، وتتكون من جامعات تحتوي على كليات وعمادات وأقسام علمية ومعاهد ومراكز ووحدات تعليمية دون المستوى الجامعي ومستشفيات جامعية (وزارة التعليم، نظام الجامعات في المملكة العربية السعودية، ١٤٤١).

## إجراءيًا:

هي مؤسسات أكاديمية بعد المرحلة الثانوية، لها شخصيتها الاعتبارية، ويتمتع قادتها بصفات تتناسب مع مكانة تلك المؤسسات.



**منهج البحث وإجراءاته:**

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي مع الاقتصار على الجانب النظري، ولجمع البيانات تم استخدام طريقة البحث المكتبي، حيث يتم تحديد وجمع البيانات، من مصادر المعلومات والأدبيات التربوية، والأدلة والإحصائيات والتقارير، ومن ثم دراستها وفحصها وتبويبها، واستخلاص النتائج بعد استقرائها وتحليلها نظرياً.

كما ستم الإجابة عن سؤالي البحث الأول والثاني: ما الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؟ وما نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟ عن طريق استعراض أدبيات الدراسة (الإطار النظري والدراسات السابقة).

أما السؤال الثالث: ما العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟ فسيتم فيه تحليل ما تم استعراضه في أدبيات الدراسة؛ وذلك للكشف عن العلاقة المفاهيمية والنظرية بين الارتجال التنظيمي والقيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي.

**أ: الإطار النظري:****المقدمة:**

من خلال الإطار النظري سيتم الإجابة عن السؤالين الأول: ما الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؟ والسؤال الثاني: ما نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟ وذلك من خلال استعراض الأدبيات التي تناولت الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، من ناحية المفهوم والنشأة والأهمية، ومن ثم سيتم تحليل ماورد في تلك الأدبيات وذلك للكشف عن العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث وهو: ما العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟

## الإجابة عن السؤال الأول وهو: ما الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؟

### أولاً: الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي:

وفي هذا المبحث سوف يتم تناول موضوع الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم والنشأة والتطور، والأهمية، وارتباطها بسلوك القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي.

### مفهوم الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي:

من المعلوم أنه مهما استقامت الظروف، وحُبكت الخطط والإستراتيجيات، يظل هناك هامش للمواقف الطارئة، التي ليس هناك بد للقادة الأكاديميين من التعامل معها، وهنا سوف نقوم بدراسة مفهوم الارتجال التنظيمي، ونعرج على مفهومه في مؤسسات التعليم العالي.

### مفهوم الارتجال التنظيمي:

ظهر مفهوم الارتجال التنظيمي نتيجة للمتغيرات المفاجئة التي تحدث في بيئة المنظمة، إلا أنه يقابل بالتوجس من جانب القائمين على إدارة المنظمات نتيجة لرغبتهم في عدم تغيير الخطط الموضوعة مسبقاً، وأنه قد يدل على فشل وظيفة التخطيط في المنظمة، ولكن الأحداث غير المتوقعة في البيئة أجبرت المنظمات أن تكون مرنة وارتجالية ليس فقط في حال المشكلات التي تواجه المنظمات والمؤسسات، وإنما للحصول على الفرص واقتناصها والاستفادة منها (سليمان، ٢٠٢٢).

فالارتجال التنظيمي هو: العملية التي يتم من خلالها إضفاء الطابع الرسمي على الارتجال كقرار مدروس لوصف الابتكارات، والتكيف لمواجهة التحديات القائمة، وقد تصبح الممارسات الارتجالية روتينية حين يقوم الآخرون بدمجها في مجموعة

الإجراءات التي يأخذونها في عين الاعتبار، عند مواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة في العمل (علي، ٢٠٢٢، ٣٨٥).

كما ويعرف حديدة (٢٠١٥) الارتجال التنظيمي بأنه: أسلوب يمكن القائمين على إدارة المنظمات من فهم وتحليل وحل المشكلات التي تواجه المنظمات، ولا يمكن حلها من خلال الإستراتيجيات الموضوعية مسبقاً (سليمان، ٢٠٢٢، ٣٤٠).

تعرفه الباحثة بأن الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي هو أسلوب يتم استخدامه في الحالات الطارئة، والمواقف المتقلبة في البيئة الأكاديمية، للخروج بأفضل قرار ممكن، وتقادي مشكلات أكبر، من خلال مراعاة الحدس والقدرة على بناء الحل والابتكار والتكيف وإدارة المخاطر.

### **أبعاد الارتجال التنظيمي:**

وقد أوردت سليمان (٢٠٢٢) خمسة أبعاد أكثر تكراراً في المراجع والأدبيات التي تناولت الارتجال التنظيمي وهي (بناء الحل/ الحدس/ الابتكار/ التكيف/ إدارة المخاطر) وسيتم تناولها باختصار، وربطها بمؤسسات التعليم العالي.

#### **بناء الحل:**

ويعني القدرة على بناء حل سريع للمشكلات المفاجئة التي تواجه المنظمة من خلال الاعتماد على مواردها المتاحة.

#### **الحدس:**

القدرة على فهم وتفسير الأمور داخل المؤسسة الأكاديمية، والتي لا يستطيع العقل العادي تفسيرها، فهذا البعد يركز على الانغماس داخل المؤسسة الأكاديمية، حتى يساعد ذلك في تكوين الخبرات التي تمكن من اتخاذ وتنفيذ القرارات اللازمة الارتجالية.

### الابتكار:

يتفق الابتكار مع الارتجال من حيث التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، ولكن يختلفان في أن الابتكار سلوك مخطط، على عكس الارتجال.

### التكيف:

يشير التكيف إلى قدرة مؤسسات التعليم العالي على التأقلم والتوافق مع التغيرات الخارجية، والقدرة أيضًا على تعديل النظام، وبذلك فهو بعد هام في الارتجال حيث أن البيئة تتسم بالتقلب المستمر، وبالتالي يكون هناك تغيير في مسار العمل وفقًا للتغيرات الطارئة، وعلى مؤسسة التعليم العالي التكيف معها.

### إدارة المخاطر:

إن ضمان رشد وسلامة القرارات الارتجالية في مؤسسات التعليم العالي الصادرة عن القيادات لا يمكن تأكيده دائمًا، ولذلك لا بد من تكوين فرق عمل متخصص للتقييم السريع والدقيق لمخاطر القرارات الارتجالية (سليمان، ٢٠٢٢، ٣٤٤).

### **نشأة وتطور الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي:**

لا يمكن عد الارتجال على الصعيد الاجتماعي أو النفسي فلسفة معاصرة، لكنه يعد كذلك على الصعيد التنظيمي في مجال علم الإدارة وحقولها المتنوعة، وليس بمستغرب القول بأن الارتجال التنظيمي كفلسفة إدارية يعتبر حديث نسبيًا، وبفحص المراجع التي تناولت الارتجال يمكن القول أن بداية الحديث عن الارتجال التنظيمي كان عام (١٩٣٠) حيث عرفه فوليت بأنه "حالة ثالثة للتحويل لا يمكن أن يطلق عليها وصفًا تقليدياً" ثم توالى الكتابات حول هذا الموضوع وتعمقت الكتابات فيه، بينما يشير (باربوسا وآخرون، ٢٠٢٢) أن موضوع الارتجال التنظيمي ظل يُبحث على مدى ثلاثين عامًا الماضية، وهنا نلاحظ الفجوة بين عام (١٩٣٠) وفترة الثلاثين عامًا السابقة والتي تقدر بدايتها بعام (١٩٩٠)، ولعل التوجيه المناسب لسبب هذه الفجوة أن

الكتابات عن الارتجال التنظيمي بدأت فعلياً في (١٩٣٠)، ولكن ربطها بأداء المديرين والقادة، وذلك بالتأكيد على أهمية تحسين ممارسات المديرين والقادة الذين يتعاملون مع عدم القدرة على التنبؤ، وهو ما يتم التأكيد عليه بشكل متزايد في الأوقات المعاصرة، بدأت الكتابة فيه بشكل مكثف منذ تسعينات القرن الماضي.

ومن منظور عدم التوسع الى صعد أخرى خارج الصعيد التنظيمي، فان الارتجال التنظيمي جرى التعرض إليه بحثياً منذ الثلاثينيات، إلا أن ذلك لم يكن في إطار الفهم الاستراتيجي للأنشطة التنظيمية، لما تتمتع به البيئة التنظيمية آنذاك من استقرار وقدرة على التنبؤ السهل بالأحداث، أما في الوقت الحالي، وفي ميدان علم الإدارة والتنظيم قد لا يتفق الاستراتيجيون على الأنشطة التي لم تخطط مسبقاً، إلا أنهم يتفقون على أن الارتجال ربما يحمل قيمة أيضاً للمنظمة (Preston , 1991 , Weick , 1979 , 1987 , 1993 , 1996) ، أما أول من كتب في موضوع الارتجال التنظيمي عربياً على حد علم الباحثة فهما العنزي والساعدي (٢٠٠٧) وقد عرفا الارتجال التنظيمي بأنه "استراتيجية طارئة تتلاشى فيها مرحلة الصياغة بالتنفيذ في سياق الوعي المشترك للأداء الفردي أو الجماعي، بالاستناد إلى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائياً لحظة الارتجال" (العنزي، الساعدي، ٢٠٠٧، ٨) وهو كذلك أول بحث عربي وجدته الباحثة تناول موضوع الارتجال التنظيمي.

أما في مؤسسات التعليم العالي فمما لا شك فيه أن الارتجال التنظيمي يعد أسلوباً إدارياً لا يمكن الاستغناء عنه، وقد ظهر هذا جلياً في وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي أصبحت تتناول هذا الموضوع تنظيراً وبحثاً وتجري الدراسات الميدانية بشأنه، وتلاحظ الباحثة وجود عدد لا بأس به من الدراسات الحديثة حتى لحظة كتابة هذا البحث تتناول الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وتقوم بدراستها من جوانب مختلفة، وكثير منها في المملكة العربية السعودية.

## أهمية الارتجال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي:

- ١- يتيح اتجاهاً إيجابياً في إدارة التغييرات في السياقات المضطربة.
  - ٢- السماح بإعادة التفكير في الهيكل التنظيمي حيث من الصعب التغيير فيه، حيث يسمح للقادة بالقيام بما لم يكن متوقعاً، بدلاً من الاقتصار على ما هو مسموح به صراحةً، وبالتالي الإقدام على قرارات جريئة تساعد مؤسسة التعليم العالي تخص الهيكل التنظيمي.
  - ٣- تمكين قادة مؤسسات التعليم العالي من اتخاذ القرارات تحت ضغط الوقت.
  - ٤- تعزيز الإبداع في بيئة العمل، وهو صفة إنسانية تتطور وتمارس طوال الحياة، يتم قمعها أحياناً في بيئة العمل، والارتجال التنظيمي يساعد في إخراجها وبلورتها.
  - ٥- يسهم في تجديد ممارسة القيادة، حيث تكون المواقف الأكاديمية الطارئة مولدات للعمل القيادي، فالارتجال تمرين قيادي يؤدي إلى مسارات جديدة، والعمل بوعي جديد وقدرة قيادية جماعية جديدة (باربوسا وآخرون، ٢٠٢٢).
- وهنا نخلص أن الارتجال التنظيمي يعد أسلوباً ضرورياً للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، وعندما ننظر لمفهومه نجده مرتبطاً بسلوك القادة الأكاديميين، ومتوافق مع طبيعة مؤسسات التعليم العالي، أما في نشأته فقد اتخذ التطور الطبيعي لكافة مجالات وحقول علم الإدارة وتدرجها من العمومية إلى التخصص، وبالنسبة لأهميته فهي كما هو معروف نابعة من أهمية المؤسسة التي ينشط فيها.

## الإجابة عن السؤال الثاني وهو: ما نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟

### ثانياً: نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي:

إن موضوع القيادة من أساسيات علوم الإدارة، ولاسيما الإدارة التربوية، لذلك تم تناولها من جوانب متعددة، ومجالات مختلفة، وتعددت حولها الآراء، ونُظرت في شأنها النظريات، ولعل القيادة الموقفية من أبرز النظريات التي تناولت القيادة لا من حيث صفات القائد، بل من حيث ما يمر به القائد ويصقل قدراته ومهاراته من مواقف وخبرات تؤثر على نمطه وأسلوبه في القيادة وما يتبع ذلك من قرارات وإجراءات وأنشطة...

### مفهوم النظرية الموقفية في مؤسسات التعليم العالي:

بعد البحث في الارتجال التنظيمي اتضح أن الارتجال التنظيمي يأتي كنتيجة أو كرد على المواقف التي تمر بها أي مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي فهناك ارتباط وثيق بين الارتجال التنظيمي كأسلوب وبين النظرية الموقفية، فالارتجال يعتبر هو أحد الأحداث المتتابعة في الموقف.

### مفهوم النظرية الموقفية:

كما ذكر آنفاً تعتبر النظرية الموقفية واحدة من أهم نظريات القيادة، وتعتمد بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة، وتشير النظرية الموقفية إلى أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء. يتكيف أسلوب القيادة مع (القدرة والرغبة) للفرد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها، حيث تختلف القيادة الفعالة، ليس فقط مع الشخص أو المجموعة،

ولكنها تعتمد أيضًا على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها (مجدي، ٢٠١٨، <https://2u.pw/sMxpHi>).

وقد عرف سعد (٢٠١٩) نظرية القيادة الموقفية بـ: "أحد النظريات القيادية البارزة، والتي تشير إلى أن سمات القادة تتشكل متأثرًا بعدد من المواقف التي مروا بها، وبالتالي تشير النظرية الموقفية إلى أنه وقبل تحديد أهم السمات التي تميز القادة يجب أولاً الأخذ في الاعتبار المواقف التي تعرض لها القادة والتي قد يتعرضون لها في المنصب الجديد".

واستنادًا على ما سبق يمكن أن تُعرف النظرية الموقفية في مؤسسات التعليم العالي بـ:

هي نظرية تقوم على أساس أن القيادة تكون من خلال المعطيات التي تحيط بالموقف في مؤسسات التعليم العالي وتؤثر في ارتجال القادة الأكاديميين للقرار والنشاط الذي يتم إنشاؤه بشكل متزامن مع الموقف الحادث.

### نشأة وتطور النظرية الموقفية في مؤسسات التعليم العالي:

عندما يتم النظر إلى نظريات الإدارة بعين فاحصة، يتضح أنه ليس من نافلة القول أن تكون النظرية الموقفية قد تكونت كرد فعل على نظريات سابقة، حيث ظهرت قبلها نظرية السمات والتي أكدت على ربط القيادة بصفات القائد، وقد بالغت حتى تفرع منها نظرية الرجل العظيم والتي تنص على أن القادة يولدون ولا يُصنعون، وأن القيادة تكون بالفطرة بغض النظر عن الظروف الخارجية الأخرى المحيطة بالفرد القائد.

وقد نشأت النظرية الموقفية على يد "فريد ادوارد فيدلر" والذي امتدت أعماله من عام ١٩٥١ حتى عام ١٩٦٧ وقد كان أحد الباحثين البارزين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي في القرن العشرين



(مجدي، ٢٠١٨، <https://2u.pw/sMxpHi>).

هذا وتتميز النظرية الموقفية لفريد فيدلر بالمرونة والديناميكية، وهذا ناتج من التغيير المستمر الذي يتطلب من القادة إيجاد حلول للمواقف المختلفة التي تتعرض لها، وتنقسم هذه التغييرات إلي نوعين تغييرات طبيعية ومستمرة ناتجة عن التطور السريع والمنظم للبيئة العمل وهذا النوع من التغييرات يحتاج إلى قيادة فعالة ومواكبة للتطور والتغيير الدائم للمحافظة على الموقف التنافسي للمنظمة العاملة، والنوع الثاني من التغييرات هي تلك التي تحدث نتيجة تعرض للأزمة ما وتتطلب وجود قيادة موقفية قادرة على إدارة الأزمة ومحاولة تجاوزها أو سيطرة عليها والخروج منها بأقل الخسائر، وبالتالي يعد القائد الموقفي من أهم الأسس التي تقوم عليها نظرية القيادة الموقفية (سعد، ٢٠١٩، <https://2u.pw/lbQDJ>).

وتطورت النظرية الموقفية كغيرها من النظريات وخرجت عنها عدة نظريات من أهمها نظرية، نظرية التعلم الاجتماعي، ونظرية الاشتراط الإجرائي، وغيرها، هذا على الصعيد النظري، أما على الصعيد التطبيقي فهي تطبق في كافة مجالات الإدارة ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث لا غنى للقادة الأكاديميين عنها تطبيقاً في المواقف المختلفة التي تمر سواءً كانت تلك المواقف مخططة أو غير مخططة، وكذلك فإنها لازال قيد الدراسة والبحث والتطوير والإضافة والتعديل شأنها شأن النظريات الأخرى.

### أهمية النظرية الموقفية في مؤسسات التعليم العالي:

تعتمد النظرية الموقفية على تحديد المواقف المطروحة والتي تحتاج لنوعية معينة من القادة، وبالتالي اختيار القادة وفقاً لتلك المواقف، فعلى سبيل المثال، يتطلب منصب رئيس الجامعة سمات قيادية مختلفة عن منصب رئيس القسم ... وبالتالي يمكن الاستفادة من النظرية الموقفية في قرارات الترقية والتعديل الإداري للمناصب

وخلافه، كما تشير النظرية إلى أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء (القدرة والرغبة) للفرد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها، حيث تختلف القيادة الفعالة، ليس فقط مع الشخص أو المجموعة، ولكنها تعتمد أيضاً على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها (مجدي، ٢٠١٨).

هذا وتبرز أهمية النظرية الموقفية في مؤسسات التعليم العالي من ناحية مناسبتها للتطبيق في الميدان التربوي لمرونتها وسهولة تطبيقها في مجال الإدارة التربوية، فهي تنص على أنه ليس هناك نمط واحد في القيادة، فالقائد التربوي الفعال هو الذي يعرف ويشكل نفسه حسب الظروف وحسب الموقف والبيئة التي يعيش فيها، بل وأكثر من ذلك حسب الشخص الذي أمامه وقدراته وصفاته (الجهني، ٢٠٢١، ٥٢٤).

### الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية

#### القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي؟

وفي هذا المبحث سيتم فحص ما تم دراسته في الإطار النظري، واستنتاج العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي.

**من حيث المفهوم:** فبالرغم من هاجس التوجس نحو الارتجال كونه غالباً يكون دون سابق إنذار، ومن غير تخطيط، إلا أنه يكون الخيار الذي لا مفر منه لكثير من القيادات في عدد من المواقف التي لا يمكن التنبؤ بحدوثها، ولذلك عندها يكون الارتجال أمراً واقعاً لا محالة، وحينها يتميز القادة في طريقة تعاطيهم مع المواقف الإدارية المختلفة، خصوصاً في تلك اللحظات الفارقة التي تتطلب حضوراً ذهنياً قوياً، وقراراً شجاعاً رشيداً، في فترة زمنية حاسمة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على حتميته، ولذلك فعندما لا يمكننا نقادي الارتجال؛ فإن من الواجب التحلي بالقدرات والمهارات اللازمة للقيام به على أكمل وجه في المواقف الطارئة المختلفة مهما تباينت وتفاوتت درجات خطورتها وأهميتها.

وفي مؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد، ذات الطبيعة الديناميكية المتغيرة، المرتبطة بمتطلبات المجتمع المختلفة، وذات العلاقة بالإنسان ذي الطبيعة المتقلبة، وأيضا ما تمر به تلك المؤسسات من ظروف وتقلبات كبيرة، ومواقف مفاجئة تستلزم من القادة الأكاديميين سرعة التعامل معها، للحفاظ على استقرارها وازدهارها.

ولذلك توجد مفاهيم الارتجال التنظيمي تشي بنفَس إيجابي، ربما تفاؤلاً بجودة القرارات التي يجب أن تتخذ في أوقات حاسمة، وربما تسليماً بالأمر الواقع. هذا لا يعني الرغبة في كثرة الارتجال، وإلا سيكون حال النظام الأكاديمي أشبه بالفوضوي غير المخطط، وإنما المقصود هو استعداد القادة لارتجال القرارات مع دراسة الموقف دراسة تشاورية فاحصة، والاستعانة بكافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعرفية للخروج بأفضل قرار، وتفادي إشكاليات أكبر.

ويلاحظ من حيث المفهوم: أن الارتجال التنظيمي يركز على أنه أسلوب يساعد القادة الأكاديميين على فهم وحل المشكلات، في المواقف المختلفة والطارئة غير المخططة، وهي بذلك ذات علاقة بنظرية القيادة الموقفية، حيث الارتجال الذي يقوم به القادة هو أحد الأحداث التي حصلت وفق تتابع وتسلسل معين للموقف الطارئ والذي أدى للارتجال التنظيمي، فالارتجال التنظيمي هنا هو ثمرة الموقف.

وإذا كان الارتجال التنظيمي يؤكد على فهم وحل المشكلات والخروج بالقرار الرشيد وتجنب الأضرار، فإن ذلك يصب في إثراء تجربة القادة، وهو ما تنص عليه نظرية القيادة الموقفية من تأثير المواقف المختلفة في صفات وسلوك القادة.

**أما من حيث النشأة والتطور:** فالملاحظ سواءً على الصعيد التطبيقي العملي، أو على الصعيد النظري الفلسفي، فإن الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية نشأت وتطورت مثلها مثل سائر فروع علم الإدارة، حيث يكون السلوك شائعاً في الميدان حتى تتم ملاحظته ورصده وتوثيقه نظرياً تحت مظلة علوم الإدارة، التي تتوسع

باستمرار، يتزافق مع هذا التوسع الاهتمام بالتخصص، فكل يؤلف ويدرس ويبحث في مجال تخصصه واهتمامه.

أما عمليًا مازال القادة الأكاديميون يمارسون الارتجال التنظيمي في المواقف المختلفة في بيئة العمل الوظيفي، وفي المقابل مازال الباحثون يدرسون ويضيفون ويمحصون هذه الموضوعات وينقدونها ويطورون النظريات والرؤى والأفكار بشأنها.

**من حيث الأهمية:** فمما لا شك فيه أن الأهمية تكمن في أن الغاية المرجوة منهما تصب في الاهتمام بالصالح العام لمؤسسة التعليم العالي، وذلك بضمان استقرارها وتأقلمها مع كافة أشكال الظروف والمواقف وتقلباتها.

كما أن أهميتهما مرتبطة أيضا بفلسفة الأمر الواقع، وهنا لا نعني الاستسلام والرضوخ، بل المواجهة وتطويع الظروف حسب المتاح، حيث يجب التعامل مع المواقف المختلفة حسب ما تقتضيه الظروف، مع الحرص على الصالح العام.

كما أن الارتجال التنظيمي وفق نظرية القيادة الموقفية قد يؤدي في بعض الظروف إلى أن يكون سببًا في ازدهار المؤسسة وتجديدها، فالقائد الأكاديمي الناجح يقوم بتحويل التهديدات إلى فرص يتم اقتناصها، ولعل أبرز الشواهد ما هو ملاحظ بعد انقضاء القيود التي رافقت بداية ظهور جائحة كورونا، حيث ازدهرت بعض البرامج والتطبيقات كالزوم والبلاك بورد وغيرها من المنصات التعليمية التقنية، واتسع نطاق استخدامها، والإفادة منها بشكل غير مسبوق لم يكن ليحدث لو لم تقع الجائحة.

كما تتأكد العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي في كون نظرية القيادة الموقفية هي مظلة الارتجال التنظيمي.

كما تبرز العلاقة بينهما في مؤسسات التعليم العالي من ناحية أن الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية يساهمان في ضمان استقرار المنظمة، وتكيفها مع أصعب الظروف، كما أنها يزيدان فرص التطوير والتغيير والتجديد، وبالتالي انتعاش مؤسسات التعليم العالي ورشاققتها الإدارية.

أما بالنسبة للقادة الأكاديميين فمما لا شك فيه أن الارتجال التنظيمي وفق نظرية القيادة الموقفية يساهم في صقل تجاربهم، وزيادة خبرتهم، ومرونتهم في التعامل مع الظروف، وبالتالي تشكل هذه المواقف أنماطهم وصفاتهم، وكذلك تؤثر على طبيعة سلوكياتهم القيادية والإدارية

### ب: الدراسات السابقة:

#### المقدمة:

سيتم تقسيم الدراسات السابقة موضوعيًا إلى قسمين، قسم يتعلق بالارتجال التنظيمي، والقسم الثاني يتعلق بنظرية القيادة الموقفية، كما سيتم تقسيم كلا الموضوعين إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وسيتم ترتيبها جميعًا من الأحدث إلى الأقدم.

### الدراسات السابقة في الارتجال التنظيمي:

#### الدراسات العربية:

دراسة سليمان (٢٠٢٢) بعنوان: "العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية بمنطقة غرب الدلتا".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين أبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطرة)، وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)، والتعرف على تأثير أبعاد الارتجال التنظيمي في أبعاد البراعة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين في البنوك الزراعية غرب الدلتا، أما عينة البحث فهي ٤٥ مسؤول في البنوك الزراعية بمنطقة غرب الدلتا، وتم عمل المقابلات كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد الارتجال

التنظيمي وأبعاد البراعة التنظيمية، وكذلك توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الارتجال التنظيمي في أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).  
دراسة على (٢٠٢٢) بعنوان: "دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم الهجين بالمعاهد العالية الخاصة لمواجهة أزمة كورونا".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الارتجال التنظيمي كمهارة قيادية لعمداء المعاهد العالية الخاصة على إدارة التغيير اللازم لمواجهة أزمة فيروس كورونا المستجد، متمثلاً في تطبيق نظام التعليم الهجين الذي يجمع بين التعليم عن بعد والتعليم وجهاً لوجه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العمداء في المعاهد العالية الخاصة في مصر وعددها ١٨٩، وتكونت عينة الدراسة من ١٢٧ عميد، مع استخدام المسح الميداني عن طريق قائمة استقصاء أعدتها الباحثة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن للارتجال التنظيمي دور في التباين الحادث في التغيير للتعلم الهجين في المعاهد العالية الخاصة، أن الارتجال هو اختيار واع ولا يحدث بالصدفة، أن الارتجال التنظيمي يرتبط بإدارة معرفة المنظمة لذا تحتاج المنظمات إلى تعلم كيفية سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، للمحافظة على ميزاتها.

دراسة البشيش وحرورية (٢٠٢١) بعنوان: "لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العصماء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العصماء بالأردن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات المحافظة، بينما كانت العينة ٣٥٠ عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك

علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام للوحة القيادة وبين الارتجال التنظيمي.

دراسة العبادي والشرماني وزوين (٢٠٢٠) بعنوان: "الارتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي والتميز التنظيمي في جامعة الكوفة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي جامعة الكوفة، بينما بلغت العينة ٣٨، ووزعت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم الوصول لعدد من النتائج من ضمنها: وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي في المؤسسات بشكل عام وفي قطاع التعليم بشكل خاص.

دراسة العنزي والساعدي (٢٠٠٧) بعنوان: "الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الإستراتيجيات الطارئة".

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الارتجال التنظيمي وتطوره وتداخلاته، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي النظري، وليس فيها دراسة ميدانية، وركزت على فلسفة الارتجال التنظيمي، وتداخلاته بالأنشطة التنظيمية، ومبرراته، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أنه كلما ضاقت المسافة الزمنية بين تصميم النشاط وتنفيذه كان هناك ارتجالاً، وقد يتجاهل المرتجل الروابط والعلاقات الرسمية وغير الرسمية عند الأداء الارتجالي معتمداً على مهاراته الفردية أو الجماعية للجماعة حتى يحقق الاستجابة اللازمة، ينطوي العمل الارتجالي على تكييف وإبداع وابتكار عالي.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة Zhang, D., Wang,(2023) "القيادة التشاركية والارتجال: منظور مزدوج للإدراك والعاطفة".

بناءً على نظرية النظام المعرفي العاطفي، تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط المزدوج للمرونة المعرفية والذكاء العاطفي بين القيادة التشاركية والارتجال، كما تم استخدام بيانات متعددة المستويات ومتعددة المصادر لاختبار النموذج النظري واستخدام نهج الشبكة الاجتماعية لقياس القيادة التشاركية في الفرق، وتكونت العينة من ٤٠ فريقاً رياضياً و ٢٤٠ عضواً في الفريق، وأشارت النتائج إلى أن المرونة المعرفية والذكاء العاطفي يتوسطان العلاقة بين القيادة التشاركية والارتجال.

دراسة (Barbosa, F. P. M., & Davel, E. (2021): "الارتجال التنظيمي:

تحديات ووجهات نظر للتعليم الإداري"

يهدف هذا البحث إلى تنظيم التقدم في الإنتاج الأكاديمي حول الارتجال التنظيمي ومناقشة تكامله في التعليم الإداري، وتتكون منهجية البحث من مسح منهجي للإنتاج الأكاديمي، وتشمل نتائج البحث ما يلي: (أ) مجموعة من الارتباطات والموضوعات الفعلية المتعلقة الارتجال التنظيمي، (ب) مناقشة حول أهمية الارتجال التنظيمي لأبحاث التعليم الإداري، و (ج) مجموعة من المناهج التعليمية والحواجز ووجهات النظر التي تساعد البحث والممارسات المستقبلية على دمج الارتجال بشكل أفضل في التدريس والتعلم الإداري، و تتمثل المساهمة الرئيسية لهذا البحث في تدشين اتجاه بحثي جديد هو: تدريس وتعلم الارتجال التنظيمي.

دراسات نظرية القيادة الموقفية:

الدراسات العربية:

دراسة العيزري (٢٠٢٣) بعنوان: "الأساليب القيادية لمشرفي الأنشطة الرياضية بجامعة ذمار من منظور نظرية القيادة الموقفية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية لمشرفي الأنشطة الرياضية بجامعة ذمار من منظور نظرية القيادة الموقفية، باستخدام المنهج الوصفي



المسحي، وتمثلت العينة في ٢٠٦ لاعب يمثلون ما نسبته ٧٩,٨٤% من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرشي وبلانشرد مع التعديل عليها، وخلصت الدراسة إلى أن أكثر الأساليب استخداماً لدى مشرفي الرياضات كان أسلوب الإقناع، ثم التفويض ثم الإبلاغ ثم المشاركة، كما أوصت الدراسة بالعمل على تطوير القدرات القيادية لمشرفي الأنشطة الرياضية في الجامعة.

دراسة الراجح (٢٠٢٢) بعنوان: "نمط القيادة الأولية لدى قادة المدارس بالمدينة المنورة: نظرية القيادة الموقفية باستخدام الاستقصاء في المدارس العامة للبنين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة الرئيسي لقادة المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة بناءً على نظرية القيادة الموقفية، ومقارنة النمط الرئيسي للقائد مع كل من المؤهل وسنوات الخبرة وتأهيله المتعلق بالقيادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من ٢١٧ قائدًا مدرسياً من مدارس البنين في المدينة المنورة، وتم استخدام أداة هيرسي وبلانشرد المكونة من ١٢ موقف و٤ استجابات، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الرئيسي لعينة الدراسة هو نمط القيادة الداعم، كما توصلت الدراسة إلى أن ٩٥% من العينة يستخدمون ٣ أنماط قيادية مما يدل على وجود مرونة في استخدام الأنماط وفق المواقف المختلفة.

دراسة العبادي وبطاح (٢٠٢٢): "درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس".

كان هدف هذه الدراسة معرفة درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد قام الباحثان بإعداد استبانة مكونة من أربعة مجالات وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٢٠٣) من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الأردنية الخاصة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال (التخطيط والتنفيذ) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال (المتابعة والتنفيذ) في المرتبة الأخيرة.

### الدراسات الأجنبية

دراسة (Liang, J. (2022) "القيادة الموقفية والتأثير على مشاركة الموظفين في العمل في المدارس العامة من الروضة وحتى الصف الثاني عشر في الصين" الغرض من هذه الدراسة البحثية هو دراسة العلاقات بين استخدام القيادة الموقفية، وأي تأثيرات على مشاركة الموظفين في العمل، وتأثيرات النوع الاجتماعي في المدارس العامة الصينية من الروضة إلى الصف الثاني عشر، في هذه الدراسة الكمية، تم استخدام التقييم غير الذاتي للقيادة الموقفية، واستطلاعات مقياس المشاركة في العمل في أوترخت لتحديد مستوى مشاركة المعلم في العمل واستخدام القادة للقيادة الظرفية على التوالي، أشارت النتائج إلى أن استخدام القيادة الموقفية كان أسلوباً قيادياً ناجحاً بغض النظر عن جنس المعلمين، كان مستوى استخدام القيادة الظرفية مرتبطاً بمشاركة المعلمين في العمل وشخصية القائد (الجنس والمنصب والعمر)، ولم يكن مرتبطاً بشخصية المعلم (الجنس والعمر)، ولكي يصبح نموذج القيادة قابلاً للتطبيق وفعالاً في الصين، فلا بد من تفسيره وتحليله وتنفيذه بطرق مختلفة في المستقبل.

دراسة (Reed, R. (2021) "دوران موظفي التعليم العالي: فحص أنماط القيادة الموقفية".

الغرض من هذه الدراسة الارتباطية هو فحص فعالية القيادة، والقدرة على التكيف القيادي، ونوايا دوران الموظفين في إحدى الجامعات العامة في ولاية أريزونا، وتكونت العينة من ٦٦١ موظفا في الجامعة، وتم استخدام نموذج القيادة الموقفية، كإطار للقيادة الناجحة وشكلت الأساس لأسئلة الاستطلاع، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ووجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوايا الدوران الطوعي للموظفين وفعالية القيادة المشرفة عليهم، وتشير هذه النتيجة إلى أنه مع زيادة فعالية القيادة، تتخفف نوايا دوران الموظفين أو مغادرتهم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض ١٢ دراسة، (٨) عربية، و(٤) أجنبية، أقدمها كانت (٢٠٠٧) وقد تم الاستشهاد بها رغم قدمها لثرائها المعرفي، وهي أول دراسة عربية حسب اطلاع الباحثة تناولت موضوع الارتجال التنظيمي، وأحدثها في (٢٠٢٣)، ويتضح من خلال ما تم استعراضه من دراسات أهمية دراسة موضوع البحث - إذ لم يتم بحث الارتجال التنظيمي في ضوء القيادة الموقفية سابقاً حسب اطلاع الباحثة وفي حدود ما أتيج من مراجع ومصادر - وفيما يلي سيتم استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وما تم استفادته من تلك الدراسات.

وبما أن الدراسة الحالية دراسة نظرية لا تحتوي على مجتمع ولا عينة ولا أداة تطبق ميدانياً فسوف يراعى ذلك أثناء التعليق على الدراسات السابقة.

فمن ناحية موضوع الدراسة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة سليمان (٢٠٢٢) ودراسة علي (علي ٢٠٢٢)، ودراسة البشيش وحمورية (٢٠٢١)، ودراسة العبادي والشرماني وزوين (٢٠٢٠)، والعنزي والساعدي (٢٠٠٧)، ودراسة تشانغ ووانغ وتشانغ (٢٠٢٣)، ودراسة باربوسا ودافيل (٢٠٢١) في كونها تناولت الارتجال التنظيمي واختلفت في المتغير الآخر وهو القيادة الموقفية.

وقد استفادت الدراسة من هذه الدراسات في توضيح مفهوم وأبعاد الارتجال التنظيمي.

كما اتفقت مع دراسة العيزري (٢٠٢٣)، ودراسة الراجح (٢٠٢٢)، ودراسة ريد (٢٠٢١)، ودراسة ليانغ (٢٠٢٢) في كونها عالجت موضوعاتها في ضوء نظرية القيادة الموقفية، كما اختلفت في المتغيرات الأخرى.

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات أعلاه كيفية دراسة الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية.

أما من ناحية منهج الدراسات السابقة فجميعها استخدمت المنهج الوصفي على اختلافات في تفاصيله، فدراسة سليمان (٢٠٢٢) ودراسة علي (٢٠٢٢) استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي، بينما دراسة البشيش وحرورية (٢٠٢١) ودراسة ريد (٢٠٢١) وصفي ارتباطي، أما دراسة العبادي والشرماني وزوين (٢٠٢٠) ودراسة العيزري (٢٠٢٣) ودراسة العبادي وبطاح (٢٠٢٢) فقد استخدموا المنهج الوصفي المسحي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العنزي والساعدي (٢٠٠٧) ودراسة باربوسا ودافيل (٢٠٢١) في استخدام المنهج الوصفي النظري.

وقد استفادت هذه الدراسة من تلك الدراسات في كيفية صياغة منهجية البحث النظري، ومعالجة مشكلته.

### ثالثاً: نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها:

خلصت هذه الدراسة إلى:

- أن العلاقة بين الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي من حيث المفهوم تكمن في أن سلوك الارتجال التنظيمي في فهم وحل المشكلات في المواقف الطارئة يساعد في تكوين صفات القائد ويؤثر على سلوكه وهو ما ينص عليه مفهوم نظرية القيادة الموقفية.

- أن نشأة وتطور الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية جاء كتسلسل طبيعي لتطور العلوم الإدارية، ومازال التطور والتحديث مستمرًا في مؤسسات التعليم العالي على المستويين التطبيقي والنظري.
- أن الارتجال التنظيمي ونظرية القيادة الموقفية يؤكدان على استقرار مؤسسات التعليم العالي وتطورها.
- الارتجال التنظيمي السديد ليس وليد الصدفة، وإنما نتيجة لياقة قيادية يتمتع بها القادة الأكاديميون.

### وتوصي هذه الدراسة بـ:

- عقد دورات تدريبية للقادة الأكاديميين حول موضوع الارتجال التنظيمي وفق نظرية القيادة الموقفية.
- الحرص عند ترشيح القيادات الأكاديمية لمراكزهم الوظيفية العليا أن يكونوا ممن يتحلى بأبعاد الارتجال التنظيمي (بناء الحل/ الحدس/ الابتكار/ التكيف/ إدارة المخاطر) وجاهزية الأداء (القدرة والرغبة) وفق نظرية القيادة الموقفية.
- وضع معايير محددة للقادة الأكاديميين تتضمن أبعاد الارتجال التنظيمي وجاهزية الأداء القيادي وفق نظرية القيادة الموقفية.

### المقترحات:

يعتبر الارتجال التنظيمي من المواضيع الحديثة نسبيًا، ويمكن دراسته من جوانب مختلفة، وتقترح هذه الدراسة إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي عن الارتجال التنظيمي

## المراجع العربية:

آل قماش، عبير حسين، الجهني، أريج مكي. (٢٠٢٠). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، مج، ٣٦، ع، ١٢٣٩٤ - ٤٢٩.

البرازي، مبارك عواد. (٢٠١٦). إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، ع ٢٨، ٢٩، ٢٢٢ - ٢٥١.

البشيش، أنوار عبدالعزيز. حورية، علي حسين. (٢٠٢١). لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العصماء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الجهني، فيصل بن عياد بن سليم. (٢٠٢١). النظريات القيادية والإدارية الحديثة. العلوم التربوية، مج، ٢٩، ع، ٤، ٥١٩ - ٥٢٦. مسترجع من

[/1356441Record/com.mandumah.search://http](http://1356441Record/com.mandumah.search://http)

سليمان، لمياء عبدالرحيم. (٢٠٢٢). العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا. مجلة التجارة والتمويل، ع، ٤٠٦-٣٣٦.

العبادي، عائدة مناور، و بطاح، أحمد محمد. (٢٠٢٢). درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج، ٣٨، ع ٢٦٢-٢٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record133>.

العبادي، هاشم فوزي دباس، الشرماني، علي زيدان ففجان، و زوين، عمار عبدالأمير علي. (٢٠٢٠). الارتجال الإستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع ٥٩، ٤١٩-٤٤٤.

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم. (٢٠٢٢). دور الارتجال التنظيمي في إدارة التغيير للتعليم الهجين بالمعاهد العالية الخاصة لمواجهة أزمة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج، ١٣، ع، ١٣٨٢ - ٤١٧.

العنزي، أسعد، والساعدي، مؤيد. (٢٠٠٧). الارتجال التنظيمي مدخل معاصر في إطار فلسفة الإستراتيجيات الطارئة. مجلة دراسات إدارية، مج ١، ع ٣، ١١٨-١٣٤.

العيزري، عبد الواحد أحمد. (٢٠٢٣). الأساليب القيادية لمشرفي الأنشطة الرياضية بجامعة دمار من منظور نظرية القيادة الموقفية. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، مج ٧، ع ١، ٣١ - ٤٨. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، مج ٧، ع ١، ٣١ - ٤٨.

موقع وزارة التعليم. نظام الجامعات في المملكة العربية السعودية. (١٤٤١). تم الرجوع في ٢٠٢٣/٩/١٧، الساعة ٥:٣٤ ص، عبر الرابط:

<https://moe.gov.sa/ar/education/highereducation/Pages/default.aspx>

### المراجع الأجنبية:

- Alrjeh, walid. (2022). The Primary Leadership Style of School Leaders in Madinah City .Theory Leadership Situational the Using Investigation An :Schools Public Boys. Journal of educational and psychological Science, 6, (6), 157-176. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record1264294/>
- Barbosa, F. P. M., & Davel, E. (2021). Organizational improvisation: Challenges and perspectives for management education. [Improvisação organizacional: desafios e perspectivas para o ensino-aprendizagem em administração Improvisación organizacional: desafíos y perspectivas para la enseñanza-aprendizaje en Administración] Cadernos EBAPE.BR, 19(4), 1016-1030. doi:<https://doi.org/10.1590/1679-395120200191>
- Liang, J. (2022). Situational leadership and the influence on employee work engagement in china's K-12 public schools (Order No. 30567916). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2835769662). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/situational-leadership-influence-on-employee-work/docview/2835769662/se-2>
- Reed, R. (2021). Higher education administrator turnover: An examination of situational leadership styles. College and University, 96(1), 2-12,14-15. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/higher-education-administrator-turnover/docview/2499098789/se-2>

---

Zhang, D., Wang, X., & Zhang, S. (2023). Shared leadership and improvisation: Dual perspective of cognition-affection. Behavioral Sciences, 13(3), 265. doi:<https://doi.org/10.3390/bs13030265>