

The Degree of Foresight Leadership Practice and Its Relation to the Level of Kaizen Strategy Application Among Department Heads at the Hashemite University

Reem Thamer Owaida Abu-Sailik  *Al Rajih Kindergarten & School, Jordan
Mahmoud Khalid Jaradat, Faculty of Educational Sciences, Hashemite University, Jordan

Received: 1/2/2024
Accepted: 21/5/2024
Published: 31/12/2024

*Corresponding author:
reemowaida97@gmail.com

Citation: Abu-Sailik, R. O., & Jaradat, K. J. (2024). The degree of foresight leadership practice and its relation to the level of Kaizen strategy application among department heads at the Hashemite University, College of Education. Jordan Journal of Educational Sciences, 20(4), 789–807.
<https://doi.org/10.47015/20.4.10>



© 2024 Publishers / Yarmouk University.
This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2024.

Abstract

Objectives: This study aimed to reveal the level of practicing foresight leadership and its relation to the level of application of the Kaizen strategy among department chairpersons at the Hashemite University, as well as to find out if there are statistically significant differences according to the variables (gender, graduation university, college, practical experience, academic rank). **Methodology:** To achieve the study's objectives, a descriptive correlational approach was adopted. The study sample consisted of 373 faculty members who were selected using a random stratified method. The study tool was a questionnaire, which consisted of two parts: the first part measured foresight leadership within four areas: preparing plans according to future needs, managing future risks and challenges, competitive ability and administrative excellence, and organizational adaptation and flexibility. The second part measured the level of application of the Kaizen strategy. **Results:** The results revealed that the overall level of practicing foresight leadership was high across various fields, except for risk management, which was at an average level. Additionally, no statistically significant differences were found based on the study variables. The findings also indicated that the application of the Kaizen strategy was high, with no statistically significant differences attributed to the study variables. Furthermore, the results demonstrated a positive correlation between the degree of foresight leadership practice and the level of Kaizen strategy implementation among department chairpersons at Hashemite University. **Conclusion:** In light of these results, it is recommended to raise the level of practice of department chairpersons related to risk management.

Keywords: Foresight leadership, Kaizen strategy, The Hashemite University.

درجة ممارسة القيادة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى تطبيق استراتيجيات كايزن لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية

ريم ثامر عويضة أبو صعيلىك، روضة ومدرسة الراجح، الأردن
محمود خالد محمد الجرادات، كلية التربية، الجامعة الهاشمية، الأردن

المخلص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى تطبيق استراتيجيات كايزن لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية، ومعرفة إذا كان هناك فروق دالة إحصائية وفقاً للمتغيرات (الجنس، جامعة التخرج، الكلية، الخبرة العملية، الرتبة الأكاديمية). **المنهجية:** اعتمد البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (373) عضواً من أعضاء هيئة التدريس التي اختيرت بالطريقة العشوائية، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة تكونت من جزئين الأول: لقياس القيادة الاستشرافية ضمن أربعة مجالات هي: إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل، إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية، المقدرة التنافسية والتميز الإداري، والتكيف والمرونة التنظيمية، والجزء الثاني

لقياس مستوى تطبيق استراتيجية كايزن. النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الاستشرافية الكلية وعلى مستوى المجالات جاءت بدرجة عالية، باستثناء مجال إدارة المخاطر حيث جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الدراسة. وجاء مستوى تطبيق استراتيجية كايزن بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الاستشرافية ومستوى تطبيق استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية. الخلاصة: أوصت الدراسة برفع مستوى ممارسة رؤساء الأقسام المتعلقة بإدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستشرافية، استراتيجية كايزن، الجامعة الهاشمية.

المقدمة

إن من مبادئ المستقبل والاستشراف، دراسة الماضي بعمق، والابتعاد عن التحيز الفكري، وتحديد الغايات والأهداف، وتحديد المتطلبات لإنجاز كل مسار مستقبلي، والأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تؤثر على مسار الأهداف (Al-Beheiry & Hafez,2006). وقد أشار إلياس (Elias,2006) أن من خصائص الاستشراف تحديد المتغيرات وتأثيرها، والتنبؤ بالقدرات الفكرية، واتساع المدى الزمني للاستشراف، وربط الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل.

ولهذا نجد أن أهمية قيادة المؤسسات من منظور ومنطلق استشرافي تنبثق من قيادة عملية التخطيط كأسلوب لدراسة المستقبل وتوافر المعلومات التي تزود المخططين بشتى صور ومعالم المستقبل والبدائل الممكنة والاختيار الأمثل (Al-Suwaidan & Bashraheel,2003) وذلك في ضوء مستقبل متغير وسريع في تطورات وإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة (تقنية، وعلمية، واقتصادية، واجتماعية) (Al-Zaki & Faliyah,2003). حيث أوضح السمالوطي (Al-Samalouti,1980) أن القيادة الاستشرافية تؤدي الى توسيع منظور الرؤية من خلال تكوين نظرة شمولية ومستقبلية للأمر. بينما أشار إليها عساف (Assaf,2013) بأنها عملية فكرية تضع تصورات منطقية للمستقبل. وأن القائد المستشراف كما أشار إليه مكرم (Mccrimmon, 2011) هو الشخص الذي يمتلك حلماً مستقبلياً رائعاً ويكتبه بأسلوب مميز وملهم، وهي كما ذكرها مارنلي (Marinelli,1998) التركيز على الغايات الجوهرية للمؤسسة، وإيجاد خطة طويلة المدى لتطوير مستقبل القيادة المؤسسي.

ويرى الباحثان أن تطبيق مبادئ ومنطلقات القيادة الاستشرافية بصورة عملية، لها انعكاسات ايجابية على مسار المؤسسة وتقدمها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

إن من مميزات القيادة الاستشرافية أنها مخططة تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية بطرق علمية تلبي احتياجات المؤسسة (Gomaa,2018) ووصفها النعيمي (Al-Nuaimi,2005)

حظيت القيادة باهتمام كبير لدى الباحثين، وتفاوتت النظرة إلى القيادة وبطرق متعددة وفقاً لمجموعة نظريات مختلفة قدمت تفسيرات دقيقة لظاهرة القيادة ومعالم تطبيقها في الميدان التربوي، حيث نجد النظريات التقليدية وفق ما أشارت إليه بوصالح وآخرون (Bou Saleh & others,2012) أنها تمثل مجموعة السمات والخصائص التي يجب أن تتوافر في شخصية القائد سواء كانت موروثاً أو مكتسبة. أما النظريات السلوكية فقد اقترحت مفهومين مختلفين، وهو سلسلة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد في تأثيره بالآخرين ودفهم لإنجاز الهدف المطلوب (Al-Omari,2009). في حين وضحت النظريات الحديثة بما أشارت إليه آل قماش (Al-Qammash,2020) أن القيادة لها دور كبير بإحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار وليس عن قهر ومساءلة.

وقد برزت عدة مداخل لممارسات وأبعاد قيادية تبعاً للتطورات المعاصرة منها: القيادة الإبداعية، والقيادة التحويلية، والقيادة الرشيدة، ومنها أيضاً القيادة الاستشرافية. تلك القيادة التي جاءت عندما أصبح المستقبل ينادي بتحليل ودراسة الفرص والتحديات، مما انعكس ذلك على القادة في المؤسسات التربوية الاهتمام بالتحديات والتصورات المستقبلية التي قد تقف أمام تحقيق الأهداف (Al-Kaabi,2017). إن الاستشراف مصطلح يمثل النظرة للمستقبل من قبل القائد، لتوقع ما قد يحدث من تطورات مستقبلية قد تؤثر على مؤسسته، (Jibreen,2018) كما أنه يمثل استطلاعاً للمستقبل بما يتوافر من دلائل وأحداث (Othman,2017)، وعند الشريف (Al-Sharif,2007) يمثل معرفة تصورية مسبقة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها. فعلم الاستشراف كما وضحه محمود (Mahmoud,2010) هو علم يقوم على رسم صور تقريبية محتملة للمستقبل، أي أن الاستشراف وأدواته وممارساته تمكننا من رؤية أين نحن مقارنة بالمكان الذي نريد أن نكون فيه (Jones,2023).

(Prosic,2011) بأنها استراتيجية تعتمد على التغيير المتدرج والبطيء، ولكنه مستمر، وجعل العمل وإنجاز المهام الوظيفية بسيطة وليست معقدة. أما العثماني (Al-Othmany,2013)، فقد لخص أهميتها بأنها طريقة تؤدي إلى تخفيف نسبة الهدر في الموارد والوقت والعمليات والجهد. ولهذا كان للاستشراق أنماط متعددة كما بينها كل من إسماعيل (Ismail,2012) وأبو المجد (Abu-Almajd,2016) وأبو شعيرة وغباري (Abu-Shaira & Ghubari,2010) بالنمط الحدسي، والاستطلاعي، والاستهدافي المعياري، ونمط الترابط الكلي للمؤسسة.

وتميزت هذه الاستراتيجية بالعديد من الوظائف والمرتزمات العملية، منها أن العمليات تمثل مشكلة العمل والتعاون لإنجازه، والمعرفة لدى العاملين لإنجاز المطلوب، والتركيز على قياس الأداء، ومحاولة تقليل نسبة الخطأ في العمل، واعتماد مبدأ المرونة (Joshi,2013). وإن هذه المرتزمات تمثل عاملاً لنجاح استراتيجية كايزن لأهدافها التي تضمنت تقليل نسبة الهدر في الموارد المادية والبشرية، واستثمار الوقت في العمل، وتقليل نسبة الإجهاد فيه. دون غياب الهدف الرئيس المتمثل بالتحسين والتطوير الدائم المستمر (Al-Othmany,2013). إن هدف وغاية استراتيجية كايزن تنبثق من أبعاد ومبادئ رئيسة تسهل تحقيق هدفها، ومن تلك الأبعاد: فلسفة وسياسة وخطط وبرامج للتحسين المستمر، وأسلوب للمقارنة المرجعية، أما مبادئها، فتتضمن التعاون، والثقة، والتعلم، والمركزية، والرسمية، والخبرة الواسعة، والإبداع التنظيمي (Ahmad, 2019).

وتنفرد استراتيجية كايزن بالأفكار المتجددة دائماً، وتجاهل الأفكار التقليدية، وأنه ليس هناك أمر صعب لا يمكن تطويره وتحسينه، وأن الحلول الفورية إيجابية في العمل، والاستماع للعاملين أمر مهم، والقضاء على الأسباب الجذرية للمشكلات وليس آثارها فحسب، وإيمانه بأن النتائج الكبيرة تأتي من خلال الخطوات الصغيرة (Dysko,2012). وأضاف الشيباوي والموسوي (Al-Shibawi & Al-Moussawi,2016) أنها تسعى إلى إرضاء المستفيدين، وتخفيض التكاليف، وتمكين الموارد البشرية وتحسين ورفع معنوياتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. وأن متطلبات نجاحها تتمثل بتحديد الأهداف، وتوافر القادة المؤهلين، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، واستقرار العاملين، وتشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية. (Imai,2012) وقد أشار أحمد (Ahmad,2019) ورحمة (Rahma,2019) إلى أن تطبيق استراتيجية كايزن قد تواجه معوقات مختلفة منها، احتكار السلطة والقرارات، وقصور نظم الاتصالات التنظيمية الأفقية والرأسية، وعزوف بعض العاملين عن المشاركة وتحمل المسؤولية، وقصور نظام التدريب، وضعف قدرات وخبرات الموارد البشرية، وصعوبة تغيير ثقافة المنظمة.

ونتيجة لأهمية موضوع الدراسة فقد أجريت العديد من الدراسات التي تضمنت أبعاد الدراسة الحالية دون تحديد العلاقة بينهما ومن

بالاستمرارية كونها تتماشى مع متغيرات البيئة وظروفها. وأنها تعمل على تمكين المستويات الهرمية التنظيمية من القرارات، وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم ورفع أدائهم (Chynoweth,2008). وتعمل القيادة الاستشرافية وفق أدوار واضحة وحديثة تنعكس على العمل والعاملين، منها ما أشار إليها العامري (Al-Ameri,2018) الموجه للعاملين، والتغيير، المقدرة على التأمل والتفكير، وأضاف طولان (Tolan,2016) التوجه المستقبلي. بينما ذكر اودن (Odden,2011) دور الريادة بالاستفادة من الفرص المتاحة، واستثمار الموارد والمقترحات وتحويلها إلى مسارات عمل جديدة. لهذا فإن من صفات القائد الاستشرافي الإدراك لأهمية التغيير، الثقة بالآخرين، والنزعات الإيجابية نحو العمل (Al-Rob,2008). وأضاف العامري (Al-Ameri,2018) في هذا السياق الجرأة، والوعي بالمستقبل، والتحفيز ورفع الدافعية للعمل، والإيمان بالقيم الأخلاقية، والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وأضاف نانوس (Nanus,1992) الاتصال الفعال.

إن تأدية تلك الأدوار تتطلب مهارات قيادية عالية في ظل القيادة الاستشرافية، حيث وضع إبراهيم وآخرون (Ibrahim & Others,2010) أن الحدس من مهارات القيادة الاستشرافية الرئيسية، وأضاف حريم (Harim,2010) المهارة التصورية، وذكر يوكي (Yuki,1989) مهارة التبصر والمهارات الذهنية. بينما وأضاف أبو ناموس (Abu-Namous,2016) مهارة التأمل الخلاق. أما جروان (Jarwan,2002)، فقد أشار إلى مهارة سعة الخيال. بينما الدوري وصالح (Al-Douri & Saleh,2009) وعياصرة والفاضل (Ayasrah & Al-Fadil,2006) فقد ركزوا على المهارات الفكرية والتصورية، ومهارة الذكاء. بينما مهارة التنبؤ للمستقبل والتفكير الأخلاقي والتفكير النقدي فقد بينها الدليمي (Al-Dulaimi,2017)، كما أشار الحموري وآخرون (Al-Hammouri & Others,2017) إلى مهارة التعامل بذكاء مع المستجدات المستقبلية، كالانتباه والابتكارات الجديدة وتوقع اتجاهات المستقبل والتحلي بالشجاعة اللازمة للإبداع. وأن تطبيق أبعاد القيادة الاستشرافية بتواجد المهارات في القادة يتطلب أن يتبع القائد استراتيجيات مناسبة لتحقيق أهداف الاستشراف ومنها ما أشار إليها مارنلي (Marinelli, 1998) بالتركيز على الغايات الجوهرية للمؤسسة، وبناء خطط طويلة المدى، وتطوير رؤية مشتركة لمستقبل المؤسسة، والاستمرارية في متابعة التغيرات. وأضاف الخزامي (Al-Khozami,2004) إدارة الوقت واستثمار الموارد.

إن القيادة الاستشرافية لها دور مهم في تنمية الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المستقبل والاستعداد له، ومن هنا ظهرت استراتيجيات حديثة ومتعددة ومنها استراتيجية كايزن اليابانية، وهي من الاستراتيجيات التي تهدف إلى التحسين الدائم والمستمر في المؤسسات، حيث وضحها عقيلي (Aqili,2001) بأنها أسلوب يسعى إلى التحسينات التدريجية المستمرة. كما أشار إليها بروسك

في إجراء دراسته بعينة عمدية مؤلفة من (37) مشاركاً من منسوبي (5) جامعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى الدور البارز الذي تؤديه القيادة الاستشرافية في تفعيل تطبيق الممارسات الابتكارية المهمة، واتخاذ القرارات التشاركية المناسبة لمواجهة تحديات المستقبل والمساهمة في تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تتيح الفرصة أمام تعلم كافة منسوبيها دون استثناء على كافة المستويات.

وقامت دراسة السلمي (Al-Salami,2016) على تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظه جدة في ضوء منهجية كايزن، والكشف عن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تطبيق أداة الاستبانة على عينة حجمها (126) فرداً من مجتمع الدراسة المتكون من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة. كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهمية المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة أهمية عالية، إضافة إلى أن المعوقات التي تحد من تطوير أداء القيادات التربوية في ضوء منهجية كايزن كانت بدرجة عالية.

وهدف دراسة عثمان (Othman,2017) لاختبار أثر استراتيجية كايزن على أداء الجامعات، تطبيقاً على جامعة بيشة في السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المتمثل في أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة، وتم تطبيق الدراسة على (70) فرداً كعينة ممثلة للمجتمع. كشفت نتائج الدراسة عن علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجية الكايزن وتحسين العملية الإدارية والتعليمية والخدماتية في الجامعة.

أما دراسة الكسر (Al-Kasr,2018)، فقد سعت إلى التعرف على إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة. تمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئة الإدارية في كلية التربية للبنات بشقراء، وبلغ حجم العينة (35) إدارية. وكشفت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن حصلت على تقدير أقل من المرتفع (متوسط).

في ضوء ما سبق يتبين أن القيادة الاستشرافية من أنواع القيادات التي يمكن النظر إليها من منظور تطبيقي في الميدان التربوي، وأن من سبل نجاحها مزج منطلقات تلك القيادة باستراتيجية مميزة ذات معايير قابلة للتطبيق كاستراتيجية كايزن التي قد تعزز تحقيق النجاحات والتميز في العمل المؤسسي التربوي ومؤسسات المجتمع المختلفة

ورغم أن القيادة الاستشرافية واستراتيجية كايزن عاملان مهمان يسهمان في تطوير المؤسسات، واستمرارها، وتقديمها، وتحقيقها لأهدافها المرجوة، إلا أن العلاقة بينهما لم تدرس بحثياً بشكل كافٍ، واجتهد الباحثان إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الاستشرافية

تلك الدراسات دراسة كروم (2000, Crume) التي هدفت للوقوف على التصورات السائدة عن القيادة الاستشرافية للمستقبل لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات الشخصية شبه الموجهة مع أفراد عينة المشاركين. تناول مجتمع الدراسة عمداء الكليات ورؤساء الجامعات الحكومية، واستعان الباحث بعينة قصدية من (7) أفراد. وبينت نتائج الدراسة تمتع أفراد عينة القادة الأكاديميين بتصورات إيجابية عن فاعلية تطبيق ممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل بجامعاتهم، وغالباً ما تتأثر بدرجة الارتباط، والتكامل بين أربعة عوامل مؤثرة تدرج تحت مستويين رئيسيين هما: المستوى الشخصي، والمستوى التنظيمي.

أما دراسة هجنز (2002, Higgins)، فقد اهتمت بتحديد ماهية السلوكيات القيادية الفعالة في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعات الأمريكية من منظور فلسفة وممارسات القيادة الاستشرافية. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام إحدى أدوات البحوث الكيفية وهي: دراسة الحالة، وتم جمع البيانات عبر جمع الملاحظات الميدانية، وإجراء المقابلات الشخصية لأفراد عينة المشاركين وتحليل الوثائق التعليمية (وبخاصة الخطط الاستراتيجية للجامعات). تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات في واشنطن، واستعانت الباحثة بعينة قصدية من (4) مشاركين من رؤساء الجامعات. وكشفت نتائج الدراسة عن اتباع القادة الأكاديميين لمجموعة متنوعة من السلوكيات القيادية الفعالة في صياغة الرؤى المستقبلية لمؤسساتهم المختلفة ارتكازاً على دعائم فلسفة وممارسات القيادة الاستشرافية للمستقبل لعل من أبرزها: إلهام التابعين للالتزام بالرؤية المنشودة، وتطبيق سلوكيات قيادية مبتكرة، وصياغة رؤية دقيقة، ووضحة المعالم للمستقبل.

وركزت دراسة برايمان (2007, Bryman) على إلقاء مزيد من الضوء على الأهمية التربوية للقيادة الاستشرافية للمستقبل كإحدى ممارسات القيادة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي من منظور عالمي مقارن. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وهو: تحليل المحتوى. وانطلق الباحث في دراسته من المراجعة الشاملة لنتائج الأدبيات السابقة بالدوريات المحكمة المنشورة (بالولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وأستراليا) على مدار 20 عاماً. وكشفت النتائج عن الأهمية التربوية للقيادة الاستشرافية للمستقبل كواحدة من أهم ممارسات القيادة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي المطبقة على مستوى الأقسام الأكاديمية بجامعات بلدان العالم المختلفة. بينما تحورت دراسة موبا (2015, Mupa) حول إبراز دور القيادة الاستشرافية للمستقبل في تفعيل تطبيق الممارسات الابتكارية لإدارة مؤسسات التعليم العالي في زيمبابوي. واعتمد في الدراسة المنهج النوعي، وهو: دراسة الحالة، وتم جمع البيانات عبر إجراء سلسلة من المقابلات الشخصية شبه الموجهة فضلاً عن تطبيق استبيان كافي يتضمن مجموعة من التساؤلات المفتوحة النهاية على أفراد عينة المشاركين. تألف مجتمع الدراسة من منسوبي جامعات زيمبابوي، واستعان الباحث

تطبيق استراتيجية كايزن، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حيال درجة ممارسة القيادة الاستشرافية ومستوى تطبيق استراتيجية كايزن وفقاً لمتغير: الجنس، وجامعة التخرج، والكلية، والخبرة العملية، والرتبة الأكاديمية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من جانبين هما:

الأهمية التطبيقية (العملية): تتجلى أهمية الدراسة من حيث أبعادها التطبيقية في المؤسسات وخاصة التعليم العالي الجامعي، حيث يمكن أن يفيد محتوى الدراسة ونتائجها وتوصياتها القيادات الأكاديمية في الجامعات في تبني أسلوب القيادة الاستشرافي والعمل على تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن. فضلاً عن الإفادة التي تصل إلى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات ومنها الجامعة الهاشمية باتباع الأساليب التنبؤية والاستباقية في حل المشكلات ووضع الخطط العلمية الدقيقة الميسرة للعمل وتحقيق الاهداف.

الأهمية النظرية: تأتي الأهمية النظرية للدراسة من خلال أهمية موضوعها وحدائته، الذي يعد موضوعاً رائداً وجديداً ومهماً يساير الفكر العالمي ومتغيرات العصر. كما يعد من الموضوعات التي قد تثير المعرفة في أساليب القيادة للمؤسسات وخاصة في التعليم العالي الجامعي، وتقدم معرفة ومفاهيم جديدة تزود بها المهتمين والدارسين المتخصصين في مجال القيادة التربوية. كما تثير المكتبات العربية التي يمكن أن تفتقد إلى دراسات استشرافية وتطبيق استراتيجيات جديدة كاستراتيجية كايزن.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة مصطلحين رئيسيين يمكن توضيحهما اصطلاحياً وإجراءياً على النحو الآتي:

القيادة الاستشرافية: عرفها قروف وآخرون (Grov & et al., 2023) بأنها استراتيجية خاصة بالقائد تمكنه من تحديد متغيرات المستقبل ورصدها لإعلامه بقرارات يمكن أن يتخذها كمحفز لتطوير وتحسين العمل المؤسسي في سياق مليء بالمجهول.

ويعرف الباحثان القيادة الاستشرافية إجراءً بما يتناسب مع غاية وإجراءات الدراسة بأنها مجموعة السلوكيات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة التي تمكنهم من تحديد معالم المستقبل من خلال معرفته للأحداث الماضية والتي انعكست على الواقع الحالي، ومن ثم وضع الخيارات والبدائل الممكنة والحلول المسبقة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم في العمل المؤسسي في المستقبل. والتي يمكن قياسها من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس على الاستبانة التي أعدت لهذه الغاية.

لدى القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام) في الجامعة الهاشمية وبين مستوى تطبيق مبادئ ومتطلبات استراتيجية كايزن.

مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من معطيات الأدب النظري التي تشير إلى أن استمرارية النجاح في المؤسسات تبني بالدرجة الأولى على الرؤى الواضحة واستشراف المستقبل، من خلال مقدرة القادة وإيمانهم بأهمية التغيير والتحسين الدائم، وأن من عوامل دعم مشكلة الدراسة خبرة الباحثين في الميدان التربوي العام والتعليم العالي، بأن هناك بعض الممارسات للقيادات في مؤسسات التعليم قد تصل إلى درجة الملل باتباع إجراءات روتينية تقف أمام إنجاز الأعمال بسهولة ويسر، مما قد يكون انعكاساً لضعف مقدرة القيادات في المؤسسات بتحديد معالم المستقبل والتنبؤ بتغيرات العمل ومتطلباته.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول ممارسة القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغير (الجنس، جامعة التخرج، الكلية، الخبرة العملية، الرتبة الأكاديمية)؟

السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغير (الجنس، جامعة التخرج، الكلية، الخبرة العملية، الرتبة الأكاديمية)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الاستشرافية ومستوى تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية، وعلاقتها بمستوى

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الهاشمية، حيث بلغ (762) عضو هيئة تدريس وفقاً لبيانات الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية (Hashemite University, 2021)، تم رصدهم من خلال البيانات المعروضة على موقع الجامعة.

وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، بلغت (373) عضو هيئة تدريس بنسبة مئوية بلغت (49%) من المجتمع الكلي، والجدول (1) يصف توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

أداة الدراسة

بناءً على منهجية الدراسة الحالية تم تطوير استبانة تكونت من جزأين، ارتبط الجزء الأول بالتعرف على درجة ممارسة القيادة الاستشرافية، بينما ارتبط الجزء الثاني بتحديد مستوى تطبيق استراتيجية كايزن، وقد اتبع الباحثان في تطوير الاستبانة، مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، الإطلاع على بعض أدوات القياس التي أعمدت في الدراسات السابقة وذات الارتباط بموضوع الدراسة الحالية، كدراسة عويضة (Owaida, 2021)، ودراسة ناجي (Naji, 2020)، حيث تم تحديد أربعة مجالات لممارسات القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية تضمنت (37) فقرة، ومجالين لمستوى تطبيق استراتيجية كايزن تضمننا (19) فقرة، وهي تمثل الاستبانة بصورتها الأولية. وقد اعتمد سلم ليكرت الخماسي (1، 2، 3، 4، 5)، وتمثل على الترتيب (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً) لتقدير قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة. باعتماد طول الفئة بين درجات التقدير للمتوسط (0.80). وذلك وفقاً للآتي: (1- 1.80 منخفضة جداً) (1.81 – 2.60 منخفضة) (2.61 – 3.40 متوسطة) (3.41 – 4.20 عالية) (4.21 – 5 عالية جداً).

استراتيجية كايزن: يعرفها الصيرفي (Al-Sayrafi, 2014) بأنها مجموعة من الإجراءات التنظيمية والفنية وعلاقات العمل والاتصالات التي تحدد المراحل التي تعاني من قصور، وتصور المراحل بالطريقة الأفضل من خلال الطرق المقترحة وآليات التطوير والتحسين.

ويعرف الباحثان استراتيجية كايزن إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات التي يتخذها رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية للتحسين المستمر في البيئة التنظيمية ومتطلباتها والتحسين للكوادر البشرية واحتياجاتهم التدريسية، وتسهيل إجراءات العمل وتبسيطها. والتي يمكن قياسها من خلال تقديرات أعضاء هيئة التدريس على الأداة التي أعدت لهذه الغاية.

حدود الدراسة، ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: تقصي درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بمستوى تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة بنتائجها على الكليات العلمية والإنسانية في الجامعة الهاشمية.

الحد الزمني: وتمثل بفترة تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2021/2022.

وتمثلت محددات الدراسة بدرجة صدق الأداة المستخدمة، وثباتها، وموضوعية تعبئة أفراد عينة الدراسة لها، ودرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

منهج الدراسة

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي القائم على جمع المعلومات من أفراد عينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اعتمد هذا المنهج لكونه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

النسبة المئوية	التكرارات		
58.4	218	ذكر	الجنس
41.6	155	أنثى	
41.8	156	عربية	جامعة
58.2	217	أجنبية	التخرج
54.7	204	انسانية	الكلية
45.3	169	علمية	
39.9	149	اقل من 10 سنوات	الخبرة
60.1	224	أكثر من 10 سنوات	العملية
52.8	197	أستاذ مساعد فما دون	الرتبة
26.0	97	أستاذ مشارك	الأكاديمية
21.2	79	أستاذ	
100.0	373		الإجمالي

مجالات القيادة الاستشرافية على النحو الآتي: إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل (16) فقرة، إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية (10) فقرات، المقدرة التنافسية والتميز الإداري (7) فقرات، التكيف والمرونة التنظيمية (8) فقرات، وتم دمج مجالات تطبيق استراتيجية كايزن لتصبح مجالاً واحداً يتضمن (21) فقرة.

2- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحثان بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) فرداً من أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات، والأداة ككل، وفقاً لمجالات القيادة الاستشرافية، والجدول (2) يوضح نتائج ذلك.

صدق أداة الدراسة للتحقق من صدق الأداة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، وطريقة صدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو الآتي:

1- صدق المحتوى: (صدق المحكمين): حيث تم عرض فقرات الأداة على مجموعة من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية من أساتذة الجامعات بلغ عددهم (15) محكماً، طلب إليهم استفتاء مدى انتماء العبارة للمجال، أو البعد الذي تقيسه، حيث تم الأخذ بمقترحاتهم، وتعديلاتهم وكانت على النحو الآتي:

إضافة (4) فقرات لمجال التكيف والمرونة التنظيمية، في القيادة الاستشرافية مما أصبح عدد فقرات هذا البعد (41) فقرة موزعة على

الجدول (2): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات مجالات القيادة الاستشرافية والدرجة الكلية للمجال.

إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل		إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية		المقدرة التنافسية والتميز الإداري		التكيف والمرونة التنظيمية	
الفقرة	معاملات الارتباط مع المجال	الفقرة	معاملات الارتباط مع المجال	الفقرة	معاملات الارتباط مع المجال	الفقرة	معاملات الارتباط مع المجال
1	**0.66	1	**0.76	1	**0.73	1	**0.73
2	**0.68	2	**0.77	2	**0.81	2	**0.81
3	**0.70	3	**0.64	3	**0.80	3	**0.80
4	**0.74	4	**0.79	4	**0.67	4	**0.67
5	**0.80	5	**0.89	5	**0.69	5	**0.69
6	**0.75	6	**0.65	6	**0.78	6	**0.78
7	**0.60	7	**0.80	7	**0.72	7	**0.72
8	**0.67	8		8	**0.76	8	**0.76
9	**0.87	9		9			
10	**0.63	10		10			
11	**0.71						
12	**0.64						
13	**0.68						
14	**0.74						
15	**0.88						
16	**0.72						

كما قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للمجالات، وارتباطها بالأداة ككل، وفقاً لمعامل ارتباط "بيرسون"، ويوضح الجدول (3) نتائج ذلك.

** ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) بين الجدول (2) أن معاملات اتساق الفقرات لمجالات القيادة الاستشرافية جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة α (0.05) وترواحت قيمة الارتباط ما بين (0.61 - 0.89)

الجدول (3): معاملات الارتباط "الاتساق الداخلي" بين كل مجال من مجالات القيادة الاستشرافية والدرجة الكلية للأداة.

المجال	معامل الارتباط "الاتساق الداخلي"
إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل	** ** 0.80
إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية	** ** 0.72
المقدرة التنافسية والتميز الإداري	**0.79
التكيف والمرونة التنظيمية	**0.76

** ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة مستوى تطبيق استراتيجية كايزن من خلال حساب معاملات الارتباط لفقرات الأداة، ومع الأداة ككل، والجدول (4) يوضح ذلك.

يوضح الجدول (3) أن جميع مجالات القيادة الاستشرافية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت قيم معاملات الاتساق ما بين (0.80-0.72)، وذلك يشير إلى صدق مجالات وفقرات الأداة، وقياسها للسمة التي وضع لقياسها.

الجدول (4): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أداة تطبيق استراتيجية كايزن والدرجة الكلية.

الدرجة	معامل الارتباط	الفقرة	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الفقرة	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الفقرة
0	0.8	15	6	0.7	8	8	0.8	1
1	0.8	16	9	0.8	9	2	0.8	2
9	0.6	17	8	0.6	10	4	0.8	3
3	0.8	18	8	0.7	11	8	0.7	4
6	0.8	19	7	0.7	12	6	0.8	5
3	0.6	20	7	0.6	13	9	0.7	6
5	0.8	21	9	0.6	14	5	0.7	7

ثبات أداة الدراسة للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بتطبيق الأداة على عينة تكونت من (30) فرداً من أعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام معامل ثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

يوضح الجدول (4) أن جميع فقرات أداة مستوى تطبيق استراتيجية كايزن جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، حيث تراوحت القيم بين (0.89-0.63)، وذلك يشير إلى صدق فقرات الأداة، وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

الجدول (5): معاملات الثبات لكل مجال من مجالات القيادة الاستشرافية والمجالات مجتمعة ومستوى تطبيق استراتيجية كايزن.

معامل الارتباط	المجال
0.88	إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل
0.86	إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية
0.79	المقدرة التنافسية والتميز الإداري
0.80	التكيف والمرونة التنظيمية
0.83	المجالات مجتمعة
0.85	استراتيجية كايزن

متغير الخبرة العملية: وله فئتان (أقل من 10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات)
متغير الرتبة: وله ثلاثة فئات (أستاذ مساعد فما دون) (أستاذ مشارك) (أستاذ)
المعالجة الإحصائية

يبين الجدول (5) أن معامل الثبات لمجالات القيادة الاستشرافية تراوحت ما بين (0.88-0.79)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.83)، بينما أشارت النتائج أن معامل الثبات لأداة تطبيق استراتيجية كايزن بلغ (0.85).
متغيرات الدراسة

للوصول إلى نتائج الدراسة، وتحقيق أهدافها، والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ارتباط "بيرسون" لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة
- استخدام التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، للإجابة عن السؤال الأول والثالث

تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:
المتغيرات التابعة الرئيسة: وهي: القيادة الاستشرافية، وتطبيق استراتيجية كايزن
المتغيرات التصنيفية: وتتمثل بالآتي:
الجنس: وله فئتان (ذكور) (إناث).
متغير جامعة التخرج: وله فئتان (عربية) (أجنبية).
متغير الكلية: وله فئتان (إنسانية) (علمية)

المجال جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وهو يمثل الدرجة العالية. بينما مثلت خمس فقرات الدرجة العالية في مجال إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية، وثلاث فقرات مثلت الدرجة المتوسطة، وفقرتان مثلتا الدرجة المنخفضة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.48-3.67) وهي تمثل الدرجة ما بين المنخفضة والمتوسطة والعالية. وقيمة المتوسط الحسابي الكلي للمجال جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18). أما فقرات مجال المقدرة على التنافسية والتميز الإداري، فقد مثلت الدرجة العالية خمسة فقرات وفقرتين مثلتا الدرجة المتوسطة، وتراوحت قيمة المتوسطات ما بين (3.30-3.77) وأن القيمة الكلية لهذا المجال مثلت الدرجة العالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.57). ولكن جاءت جميع فقرات مجال التكيف والمرونة التنظيمية جميعها تمل الدرجة العالية، وتراوحت المتوسطات ما بين (3.57-4.20)، وأن قيمة المتوسط الكلي لهذا المجال بلغ (3.82) وهو يمثل الدرجة العالية.

ولمعرفة ترتيب المجالات حسب استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة الاستشراقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية الكلية لكل مجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال إعداد الخطط لاحتياجات المستقبل.

رقم الفقرة في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	يمتلك رئيس القسم رؤية واضحة تنبثق عن أهداف طويلة المدى.	3.97	0.84	عالية
16	2	ينظر رئيس القسم إلى أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم ركن فاعل في وضع الخطط المستقبلية للقسم.	3.95	1.00	عالية
6	3	ينفذ رئيس القسم الخطط المستقبلية وفقاً لمبدأ الأولويات في العمل.	3.90	1.04	عالية
3	4	تتسم رؤية القسم بإمكانية التطبيق والقياس.	3.78	0.98	عالية
2	5	يعمل القسم على تنفيذ الرسالة بما يتفق مع الرؤية للقسم.	3.77	0.93	عالية
4	6	تنبثق رؤية القسم ورسالته من خلال إستراتيجية القسم.	3.76	1.06	عالية
10	7	تراعي الخطط في القسم آمال وطموحات الطلبة.	3.72	1.18	عالية
9	8	يتابع رئيس القسم آليات التنفيذ للخطط المرسومة.	3.70	1.10	عالية
12	9	يمنح رئيس القسم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط الحالية والمستقبلية.	3.67	1.01	عالية
5	10	يضع رئيس القسم الخطط في ضوء تحديد متغيرات العمل المستقبلية.	3.64	1.02	عالية
11	11	يحدد رئيس القسم المسؤوليات وقواعد المساءلة في العمل.	3.61	0.99	عالية
8	12	يراعي رئيس القسم في الخطط التغيرات الطارئة المحتملة.	3.60	0.99	عالية
13	13	يتابع رئيس القسم تلبية متطلبات واحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية..	3.58	0.89	عالية
14	14	يعتمد رئيس القسم أسلوب التفكير التحليلي في وضع الخطط للقسم.	3.54	1.02	عالية
15	15	يقسم رئيس القسم الخطط برصد نقاط القوة والضعف لها.	3.45	1.07	عالية
7	15	يصمم رئيس القسم الخطط وفقاً لاحتياجات القسم المستقبلية.	3.45	0.95	عالية
المجموع الكلي			0.68	0.68	عالية

- استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova واختبار "ت" T-Test لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفئات متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني والرابع
 - استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين درجة الممارسات للقيادة الاستشراقية ومستوى تطبيق استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية، وذلك للإجابة عن السؤال الخامس.
- نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الاستشراقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا التساؤل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجالات القيادة الاستشراقية وترتيبها تنازلياً والجدول (6، 7، 8، 9) توضح نتائج ذلك.

توضح النتائج في الجداول السابقة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لفقرات مجال إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل جاءت جميعها بدرجة عالية، وفقاً لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.97)، وأن المتوسط الكلي لهذا

الجدول (7): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية.

رقم الفقرة في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
2	1	يبادر رئيس القسم بتنفيذ الأنشطة التي تفعل القسم وظيفياً.	3.67	1.05	عالية
10	2	يتنبأ رئيس القسم بالمخاطر والمشكلات المحتملة وفقاً لمصدرها.	3.61	1.06	عالية
1	3	يحفز رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على المبادرات وعدم الخوف من الفشل.	3.58	1.05	عالية
4	4	يسعى رئيس القسم إلى رصد شامل للمخاطر المحتملة.	3.55	1.08	عالية
5	5	يضع رئيس القسم خططا واضحة لإدارة ومواجهة المخاطر.	3.50	1.03	عالية
9	6	يبنى رئيس القسم قاعدة بيانات تحتوي معلومات عن أعضاء القسم.	3.13	1.21	متوسطة
6	7	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم محاضرات أو عقد دورات حول إدارة المخاطر.	2.98	1.11	متوسطة
3	8	يشكل رئيس القسم فريق لإدارة المخاطر.	2.70	1.10	متوسطة
8	9	يحرص رئيس القسم على فاعلية أجهزة الإنذار في الكلية.	2.60	1.03	منخفضة
7	10	يضع رئيس القسم خطة محكمة لحالات الإخلاء السريع في ظل ظروف معينة (زلازل، حرائق، ... الخ).	2.48	1.08	منخفضة
المجموع الكلي			3.18	0.74	متوسطة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال المقدرّة التنافسية والتميز الإداري.

رقم الفقرة في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
4	1	يولي رئيس القسم اهتماماً كبيراً لأخر المستجدات والأساليب الحديثة في العمل الأكاديمي في القسم.	3.77	1.09	عالية
1	2	يتبنى رئيس القسم استراتيجيات إبداعية في تنمية قدرات الزملاء في القسم.	3.71	1.07	عالية
3	3	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على التنمية الذاتية في مجال اهتمامهم.	3.67	0.97	عالية
7	4	يجتهد رئيس القسم بوضع الخطط بدقة لمراعاة التغيير والتنافس.	3.61	1.21	عالية
2	5	يحرص رئيس القسم على الانفتاح مع البيئة الخارجية للاستفادة من مقوماتها.	3.57	0.94	عالية
5	6	يحرص رئيس القسم على توفير المستلزمات التقنية لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.36	1.22	متوسطة
6	7	يشغل رئيس القسم اهتمامه بوضع الحلول للمشكلات قبل حدوثها.	3.30	1.03	متوسطة
المجموع الكلي			3.57	0.70	عالية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات مجال التكيف والمرونة التنظيمية.

رقم الفقرة في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
7	1	يتفهم رئيس القسم الظروف الخاصة لأعضاء هيئة التدريس.	4.20	0.91	عالية
6	2	يضع رئيس القسم خطط بديلة مراعية للتغيرات المحتملة في العمل.	3.91	0.97	عالية
8	2	يستطيع رئيس القسم التكيف مع معطيات التطور المستجدة.	3.91	0.90	عالية
5	4	تتصف خطط العمل بالمرونة وقابلية التعديل والتغيير.	3.81	1.16	عالية
4	5	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية للاطلاع على البرامج التدريسية الحديثة.	3.80	0.99	عالية
2	6	ينظر رئيس القسم إلى الانفتاح على التغيير لتحديد متطلباته.	3.69	1.08	عالية
3	7	يسعى رئيس القسم على التكيف مع المتغيرات ذات التأثير على العمل.	3.64	0.95	عالية
1	8	يتبنى رئيس القسم استراتيجيات إبداعية في تنمية قدرات الزملاء في القسم.	3.57	1.04	عالية
المجموع الكلي			3.82	0.67	عالية

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية وفقاً لكل مجال والمجالات مجتمعة.

ترتيب المجال	المجال	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة الإجابة	درجة التقدير
1	التكيف والمرونة التنظيمية	8	3.82	عالية
2	إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل	16	3.69	عالية
3	المقدرة التنافسية والتميز الإداري	7	3.57	عالية
4	إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية	10	3.18	متوسطة
المجموع			573.	عالية

وفي ضوء ذلك قد يتمكن رؤساء الأقسام من وضع الخطط الحالية والمستقبلية وتكوين رؤية مستقبلية وواضحة لمجريات العمل في القسم. بينما تعزى نتيجة ترتيب مجال المقدرة التنافسية والتميز الإداري في الترتيب الثالث، وبدرجة عالية من منطلق أن أعضاء الهيئة التدريسية على قدر كافٍ من التدريب والجاهزية اللازمة لمواكبة المستجدات في الأساليب التدريسية الحديثة مما يعني كفاءة وفاعلية تنعكس على المخرجات التعليمية ككل وبالتالي زيادة القدرة التنافسية، بناء على ذلك يتم وضع الاستراتيجيات والخطط لفهم المتغيرات في البيئة التنافسية مما يضيف تميزاً إدارياً لرئيس القسم. أما نتيجة مجال إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية التي جاءت بدرجة متوسطة وبالترتيب الأخير، فقد تعود تلك النتيجة إلى تخصصية الوظائف وأن إدارة المخاطر ليست من ضمن مسؤوليات رئيس القسم كوظيفة إدارية وعدم وجود قسم متخصص في إدارة المخاطر أو البديل عن ذلك كهيئة مستقلة تعمل ضمن إدارة متخصصة في ذلك ترفد رئيس القسم بالمتطلبات اللازمة وفق متطلبات تتعلق بهذا المجال.

وتتفق هذه النتائج نسبياً مع نتائج دراسة هجنز (2002) و Higgins التي وضحت أهمية اتباع القادة الأكاديميين لمجموعة متنوعة من السلوكيات القيادية الفعالة في صياغة الرؤى المستقبلية

يبين الجدول (10) ترتيب مجالات القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية، ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن مجال التكيف والمرونة التنظيمية جاء في الترتيب الأول، بينما جاء مجال إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل في الترتيب الثاني، وجاء مجال المقدرة التنافسية والتميز الإداري في الترتيب الثالث، في حين جاء في الترتيب الرابع والأخير مجال إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية. وأن القيمة الكلية لمجالات القيادة الاستشرافية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.57).

ويفسر الباحثان تلك النتائج وفقاً لمنطلقات متعددة، منها أن أعضاء الهيئة التدريسية يرون أن رؤساء الأقسام يمارسون السلوكيات التي تتعلق بالتكيف والمرونة التنظيمية باعتبار أن تلك الممارسات من مهامهم الدورية وشبه اليومية مما يلاحظها أعضاء الهيئة التدريسية بشكل دقيق، وأن المرونة في العمل من أسباب نجاح تحقيق أهداف العمل وتعزيز سمة الثقة بين الإدارة والعاملين. لهذا جاء هذا المجال في الترتيب الأول، بينما كانت ممارسات رؤساء الأقسام وفقاً لمجال إعداد الخطط بما تتوافق مع احتياجات المستقبل بالترتيب الثاني، وقد تعزى تلك النتيجة بأنه من الطبيعي أن يمتلك رؤساء الأقسام الرؤية الواضحة لأبعاد العمل في القسم بعد الأخذ بوجهات نظر العاملين لديه.

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي one way Anova، واستخدام اختبار "ت" T-Test لتحديد الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادة الاستشراكية، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال في الجداول (11، 12، 13، 14، 15) التالية:

لمؤسساتهم المختلفة ارتكازاً على دعائم فلسفة وممارسات القيادة الاستشراكية للمستقبل.

نتائج السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول ممارسة القيادة الاستشراكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغير (الجنس، وجامعة التخرج، الكلية، والخبرة العملية، والرتبة الأكاديمية)؟

الجدول (11): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الاستشراكية وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل	ذكور	218	3.6706	.70288	0.904	0.366
	إناث	155	3.7359	.66441		
إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية	ذكور	218	3.1706	.76980	0.430	0.667
	إناث	155	3.2045	.72087		
المقدرة التنافسية والتميز الإداري	ذكور	218	3.5688	.72688	0.210	0.833
	إناث	155	3.5843	.66617		
التكيف والمرونة التنظيمية	ذكور	218	3.8114	.70284	0.318	0.751
	إناث	155	3.8339	.63003		
المجالات مجتمعة	ذكور	218	3.5587	.64119	0.626	0.532
	إناث	155	3.5995	.58949		

الجدول (12): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الاستشراكية وفقاً لمتغير جامعة التخرج.

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل	عربية	156	3.7159	.68090	0.432	0.665
	اجنبية	217	3.6846	.69263		
إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية	عربية	156	3.2109	.72855	0.572	0.568
	اجنبية	217	3.1659	.76457		
المقدرة التنافسية والتميز الإداري	عربية	156	3.5522	.68504	0.538	0.591
	اجنبية	217	3.5918	.71406		
التكيف والمرونة التنظيمية	عربية	156	3.8053	.67490	0.375	0.708
	اجنبية	217	3.8318	.67256		
المجالات مجتمعة	عربية	156	3.5822	.61409	0.173	0.863
	اجنبية	217	3.5710	.62515		

الجدول (13): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الاستشرافية وفقاً لمتغير الكلية.

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل	انسانية	204	3.6838	.69737	0.429	0.668
	علمية	169	3.7145	.67596		
إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية	انسانية	204	3.1917	.73490	0.197	0.844
	علمية	169	3.1763	.76790		
المقدرة التنافسية والتميز الإداري	انسانية	204	3.5413	.69379	1.027	0.305
	علمية	169	3.6162	.71040		
التكيف والمرونة التنظيمية	انسانية	204	3.8009	.67669	0.626	0.532
	علمية	169	3.8447	.66920		
المجالات مجتمعة	انسانية	204	3.5623	.62198	0.458	0.647
	علمية	169	3.5919	.61849		

الجدول (14): المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الاستشرافية وفقاً لمتغير الخبرة العملية.

المجال	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل	أقل من 10 سنوات	149	3.7345	.70583	0.842	0.400
	أكثر من 10 سنوات	224	3.6733	.67467		
إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية	أقل من 10 سنوات	149	3.2060	.74691	0.448	0.654
	أكثر من 10 سنوات	224	3.1705	.75182		
المقدرة التنافسية والتميز الإداري	أقل من 10 سنوات	149	3.5762	.70660	0.022	0.983
	أكثر من 10 سنوات	224	3.5746	.69952		
التكيف والمرونة التنظيمية	أقل من 10 سنوات	149	3.8700	.66429	1.154	0.249
	أكثر من 10 سنوات	224	3.7879	.67783		
المجالات مجتمعة	أقل من 10 سنوات	149	3.6050	.62951	0.745	0.457
	أكثر من 10 سنوات	224	3.5562	.61381		

الإدارية والأكاديمية. وقد تتباين ممارسات رؤساء الأقسام في تطبيق القيادة الاستشرافية وفقاً لتباين تطلعاتهم واهتماماتهم بدرجات متقاربة ولكن قاسمها المشترك هو العمل لتحقيق أهداف حالية ومستقبلية.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللاجابة عن هذا التساؤل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن، وترتيبها تنازلياً والجدول (16) يوضح نتائج ذلك.

توضح النتائج المبينة في الجداول السابقة بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول مجالات القيادة الاستشرافية وفي جميع المجالات تبعاً لمتغير الجنس وجامعة التخرج والكلية والخبرة العملية والرتبة الأكاديمية.

وتفسر تلك النتيجة من منطلق أن جميع أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف متغيراتهم التي حددت في الدراسة يرون بأن رؤساء الأقسام يعملون وفق تشريعات قانونية وتنظيمية موحدة في الجامعات وقد يكون ذلك انعكاساً على ممارساتهم القيادية وفي القيادة الاستشرافية التي يتفوقون عليها ويعملون ضمنها بطريقة تنسجم مع تطلعات الأقسام

الجدول (15): المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة الاستشرافية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
3.7078	.69467			197	استاذ مساعد فما دون	إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل
3.7365	.63156	0.540	0.617	97	استاذ مشارك	
3.6250	.73482			79	استاذ	
3.1980	.73053			197	استاذ مساعد فما دون	إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية
3.1876	.73912	0.882	0.125	97	استاذ مشارك	
3.1481	.81286			79	استاذ	
3.5591	.69669			197	استاذ مساعد فما دون	المقدرة التنافسية والتميز الإداري
3.6554	.64278	0.386	0.956	97	استاذ مشارك	
3.5172	.77854			79	استاذ	
3.8236	.66130			197	استاذ مساعد فما دون	التكيف والمرونة التنظيمية
3.8776	.62003	0.422	0.866	97	استاذ مشارك	
3.7437	.75926			79	استاذ	
3.5807	.62418			197	استاذ مساعد فما دون	المجالات مجتمعة
3.6163	.55443	0.543	0.612	97	استاذ مشارك	
3.5134	.68443			79	استاذ	

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات استراتيجية كايزن.

رقم الفقرة في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	1	يوفر رئيس القسم بيئة عمل مرنة قابلة للتعديل والتحسين.	3.77	0.80	عالية
8	1	يبتعد رئيس القسم عن الآراء التي تعقد بيئة العمل.	3.77	0.93	عالية
15	3	يحقق رئيس القسم الثقة المتبادلة بينه وبين أعضاء الهيئة التدريسية.	3.74	0.94	عالية
20	4	يستغل رئيس القسم الوقت لما يخدم مصلحة القسم وأهدافه.	3.73	1.10	عالية
1	5	يوفر رئيس القسم بيئة تقنية مناسبة للعمل في القسم.	3.69	0.88	عالية
5	6	يهدف رئيس القسم إلى جودة بيئة العمل كهدف استراتيجي لإدارته.	3.67	1.13	عالية
16	7	يحدد أسباب الأخطاء والمشكلات بدلا من تحديد المخطئين وتوجيه اللوم لهم.	3.63	1.07	عالية
7	7	يحدد رئيس القسم قواعد وإجراءات عمل بسيطة وسهلة.	3.63	1.09	عالية
14	9	يبتعد رئيس القسم عن التعقيد لتنفيذ أعضاء الهيئة التدريسية لمهامهم الوظيفية.	3.62	1.03	عالية
19	9	يسعى رئيس القسم إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع الآخرين على اقتراح الحلول الإبداعية للمشكلات.	3.62	1.11	عالية
9	11	يتكامل تفاعل عمل رئيس القسم مع الأقسام الأخرى في الكلية.	3.61	1.08	عالية
6	12	يوظف رئيس القسم الأعمال البحثية في تحسين بيئة العمل في القسم.	3.60	1.15	عالية
10	13	يحد رئيس القسم من القرارات الروتينية التي تعطل مسيرة العمل.	3.58	1.03	عالية

رقم الفقرة في الاستبانة	الترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
13	14	يوضح رئيس القسم أخطاء أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة غير مباشرة.	3.57	1.09	عالية
12	15	يشجع رئيس القسم على تنمية القدرات والمهارات الذاتية للعاملين في القسم.	3.56	1.03	عالية
11	16	يعمل رئيس القسم على حل المشكلات أثناء ظهورها قبل تحولها إلى مشكلات معقدة.	3.55	0.98	عالية
4	17	تتصف الرؤى المقترحة لرئيس القسم بالاستجابة لمتطلبات بيئة العمل.	3.53	1.23	عالية
18	17	يحسن رئيس القسم باستمرار مجالات العمل في القسم.	3.53	1.06	عالية
21	19	يضع رئيس القسم المستفيدين على رأس الأولويات في القسم.	3.46	1.19	عالية
17	20	يحدد رئيس القسم المسؤوليات والمهام الموكلة للأفراد بدقة.	3.43	1.03	عالية
2	21	يهتم رئيس القسم بصلاحية الأجهزة والتجهيزات اللازمة في القسم.	3.39	1.19	متوسطة
المجموع الكلي					
			3.60	0.65	عالية

القيادة الحديثة التي منها استراتيجية كايزن التي تهتم بتسهيل العمل وعدم تعقيده. وقد تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلمي (Al-Salami, 2016) التي جاءت نتائجها أن مستوى تطبيق استراتيجية كايزن عالية نسبياً، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الكسر (Al-Kasr, 2018) التي بينت نتائجها أن مستوى تطبيق استراتيجية كايزن كان متوسطاً.

نتائج السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغير (الجنس، وجامعة التخرج، والكلية، والخبرة العملية، والرتبة الأكاديمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي one way Anova، واستخدام اختبار "ت" T-Test لتحديد الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق استراتيجية كايزن، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال في الجدول (17) التالي:

يبين الجدول (16) ترتيب الفقرات لمستوى تطبيق استراتيجية كايزن وفقاً للمتوسطات الحسابية، لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الهاشمية، حيث توضح النتائج أن جميع الفقرات مثلت الدرجة العالية بينما مثلت الدرجة المتوسطة فقرة واحدة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (3.39- 3.77) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. وأن القيمة الكلية بلغت (3.60) وتمثل الدرجة العالية.

وقد يعود ذلك إلى رؤية أعضاء الهيئة التدريسية بأن هناك رغبة دائمة لرئيس القسم في التميز والتطور في إنجاز الأعمال والمهام داخل القسم، والخروج عن المألوف ولكن بالتدرج وبأقل التكاليف. حيث يهتم رئيس القسم بتوفير بيئة عمل إيجابية بإجراءات عمل مبسطة، وتوفير المتطلبات اللازمة للتميز والإبداع في أداء العمل. من جهة أخرى يتابع رئيس القسم الأعضاء ويشجعهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ويحاول توظيف بحوثهم لما يخدم مصلحة العمل داخل القسم.

وقد تعود تلك النتيجة أيضاً بتقدير أعضاء الهيئة التدريسية لإطلاع رئيس القسم ومواقفه للمستجدات التي تتعلق بأساليب وطرق

الجدول (17): المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين واختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات كايزن وفقاً لمتغير الجنس وجامعة التخرج والكلية، والخبرة العملية والرتبة الأكاديمية.

مصدر التباين	المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	الجنس	ذكور	218	3.5749	.68623	1.175	0.241
		إناث	155	3.6562	.61684		
	جامعة التخرج	عربية	56	3.6053	64412.	0.084	0.933
		اجنبية	217	3.6111	.67037		
استراتيجية كايزن	الكلية	انسانية	204	3.5798	64330.	0.930	0.353
		علمية	169	3.6436	67700.		
	الخبرة العملية	اقل من 10 سنوات	149	3.6516	68942.	1.027	0.305
		اكثر من 10 سنوات	224	3.5801	63733.		
	الرتبة الاكاديمية	استاذ مساعد فما دون	197	3.6101	67044.	0.677	0.509
		استاذ مشارك	97	3.6593	57704.		
		أستاذ	79	3.5431	72260.		

وإجراءاته لدى العاملين يثري طبيعة العمل ويرفع من مستوى الأداء ويوفر درجة من الإبداع لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكسر (Al-Kasr-2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجية كايزن.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الاستشرافية ومستوى تطبيق متطلبات استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الاستشرافية، ومستوى تطبيق استراتيجية كايزن كما هو مبين في الجدول (18):

الجدول (18): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات القيادة الاستشرافية ومستوى تطبيق استراتيجية كايزن.

الرقم	المجال	قيمة (R)	مستوى الدلالة
1	إعداد الخطط وفقاً لاحتياجات المستقبل	0.794	0.000
2	إدارة المخاطر والتحديات المستقبلية	0.720	0.000
3	المقدرة التنافسية والتميز الإداري	0.706	0.000
4	التكيف والمرونة التنظيمية	0.798	0.000
	المجالات مجتمعة	0.861	0.000

علاقة ارتباط موجبة بين جميع مجالات القيادة الاستشرافية لدى رؤساء الأقسام، ومستوى تطبيقهم لاستراتيجية كايزن، وأن قيم معامل الارتباط لهذه المجالات جاءت دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية واضحة بينها وبين مستوى تطبيق استراتيجية كايزن.

يوضح الجدول (17) بأنه لا يوجد فروق دالة احصائياً بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حول مستوى تطبيق استراتيجية كايزن وفي جميع المجالات تبعاً لمتغير الجنس وجامعة التخرج والكلية والخبرة العملية والرتبة الأكاديمية.

وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء الأقسام يقومون بتطبيق استراتيجية كايزن بشكل كبير ويعملون بها بطريقة تساهم في مساعدة الأعضاء على التميز في العمل بعيداً عن جنسهم أو جامعة تخرجهم أو كلياتهم أو خبرتهم العملية أو رتبهم الأكاديمية، فهو يهدف للسمو بهم والتحسين من أدائهم. فضلاً عن أن تلك النتيجة قد تعود إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يرون بأن القيادات الأكاديمية قد تستند في ممارساتها على مبادئ متعددة وقد يكون رؤساء الأقسام على اطلاع مستمر بتلك المستجدات الحديثة في التطبيق الإداري والقيادي في مراكزهم، فيرى البعض أن تسهيل العمل

يبين الجدول (18) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مجالات القيادة الاستشرافية، ومستوى تطبيق استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وذلك وفقاً لمتوسط استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تشير النتائج إلى وجود

وقد تنفرد تلك النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي انفردت أيضاً في تحديد العلاقة بين القيادة الاستشرافية وتطبيق استراتيجية كايزن.

التوصيات والمقترحات

توصي الدراسة بتبني استراتيجية كايزن لتنمية المواهب القيادية الاستشرافية لدى القيادات في الميدان التربوي والتعليم العالي، وتنظيم دورات أو ورش تدريبية وتأهيلية لإدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي، وتعزيز ممارسات القيادات الأكاديمية في القيادة الاستشرافية.

وقد تعود تلك النتيجة إلى أن المنطلقات التطبيقية للقيادة الاستشرافية لها دور كبير وارتباط بمختلف النظريات الحديثة ومنها استراتيجية كايزن، كما أن طبيعة العمل وفقاً للقيادة الاستشرافية تضع المسؤولين والعاملين أمام رؤية واضحة للعمل مما يسهل إنجازهم للمهام الموكلة إليهم، وهذا ما يرتبط بمبادئ تطبيق استراتيجية كايزن التي تهتم بتسهيل العمل والإجراءات أمام العاملين، لهذا فإن ممارسات رؤساء الأقسام قد تميل إلى اتفاق مع منطلقات تطبيق استراتيجية كايزن. وأن التباين بين مجالات القيادة الاستشرافية واستراتيجية كايزن قد يعود إلى أن الظروف والمواقف التي تواجه رؤساء الأقسام قد تكون سبباً لأن يميل رئيس القسم إلى مجال دون المجالات الأخرى.

References

- Abu Almagd, M. (2016). Requirements for activating and foreseeing future thinking among the educational researcher, reality and ways of activation. *Menoufia Journal of the Faculty of Education*, (3), 62-94 .
- Abu Namous, R. (2016). Leadership Effectiveness and its Relationship to Creative Behavior among Military Medical Services Workers in Gaza Governorates. Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa University.
- Abu Shaira, Kh. & Ghubari, Th. (2010). Future Education "Features and Ambition". Amman: Arab Society Library.
- Ahmed, A. (2019). Requirements for the Success of the Japanese Kaizen Strategy for Continuous Improvement in Government Institutions: Applied to the Telecommunications Sector. *Scientific Journal of Economics and Trade*, (1), 317-384.
- Al-Ameri, A. (2018). Forward-looking Leadership Skills. Saudi Arabia: Saudi Digital Library.
- Al-Beheiry, A. & Hafez, M. (2006). Planning Educational Institutions. Cairo: Alam Al-Kitab.
- Al-Douri, Z. Saleh, A. (2009). Strategic Thought and its Implications for the Success of Business Organizations-Readings and Research. Jordan: Al-Yazuri Scientific Publishing House.
- Al-Dulaimi, A. (2017). The Impact of Strategic Leadership Styles on Competitive Advantage: A Field Study in Jordanian Private Universities. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University.
- Al-Hammouri, S., Al-Maaytah, R. & Al-Hindawi, A. (2017). Future Foresight and Industry. United Arab Emirates: Qandil for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Kaabi, S. (2017). Encyclopedia of Future Foresight. United Arab Emirates: Qandeel Printing and Publishing.
- Al-Kasr, Sh. (2018). Kaizen Theory and its Possibility of Application in the College of Education for Girls in Shaqra, Saudi Arabia from the Point of View of the Administrative Board. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 26 (2), 154-187.
- Al-Khozami, A. (2004). Leadership Development: Building Vital Forces. Cairo: Dar Al-Fagr for Publishing and Distribution.
- Al-Nuaimi, H. (2005). The Role of Administrative Leadership in Preparing the Second Grade in the Government Apparatus in the United Arab Emirates. Unpublished Doctorate Dissertation, Cairo University.
- Al-Omari, Q. (2009). Administrative leadership styles and their impact on the success of government organizations, an analytical study of the opinions of a sample of managers and workers in Thi-Qar Governorate. Unpublished Doctorate Dissertation, University of Basra.
- Al-Othmany, N. (2013, January). Continuous Improvement of the Japanese Kaizen and Kaiku Strategy. Retrievd from <http://alothmany.me/blog/?p=404>

- Al-Qammash, A. (2020). Theories of Leadership and Decision Making, Great Man Theory, Personality Theory, Situational Theory, Decision Making Theory. *Scientific Journal of Assiut University*, 36(12), 395-429.
- Al-Rob, S. (2008). How to be a successful and effective leader - One Hundred Questions and Answers in Administrative Leadership. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Salami, A. (2016). Developing the Performance of Educational Leaders in Secondary Schools in Jeddah Governorate in the Light of Kaizen Methodology. *Journal of Scientific Research in the Fields of Specific Education*, (5), 1-73.
- Al-Samalouti, N. (1980). School Organization and Educational Modernization. Jeddah: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Al-Sayrafi, M. (2014). Production Management and Organization Competitiveness. Cairo: Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
- Al-Shaibawi, H. & Al-Moussawi, S. (2016). The Impact of Management Practice from the Event Site on the Quality of Performance of Higher Education Organizations: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Teachers in Private Universities. *Al-Ghara Journal for Economic and Administrative Sciences*, 13(40), 236-255.
- Al-Sharif, H. (2007). Foresight: Methods of Exploring the Future. Beirut: Arab Science House – Publishers.
- Al-Suwaidan, T. & Bashraheel, F. (2003). Leader Industry. Kuwait: Dar Al-Andalus Al-Khadra.
- Al-Zaki, A. & Faliyah, F. (2003). Future Studies. Jordan: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Aqili, O. (2001). Introduction to the Integrated Methodology for Total Quality Management. Amman: Wael Publishing House.
- Assaf, A. (2013). Principles of Public Administration. Sultanate of Oman: Dar Oran for Publishing and Distribution.
- Ayasrah, A. & Al-Fadil, M. (2006). Administrative Communication and Administrative Leadership Methods in Educational Institutions. Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Bou Saleh, H., Sami, E. & Al-Muhaidli, S. (2012). Theories of Educational Leadership. *King Saud University Journal*, 1-29.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Taylor & Francis*, 32 (6), 693 -710.
- Chynoweth, C. (2008). A new take on the big picture - Being a visionary leader doesn't mean using a crystal ball to get employees to do a good job. Retrieved from <https://www.thetimes.co.uk/article/a-new-take-on-the-big-picture-bcsp0hvfk26>
- Crume, G. (2000). Perceptions on visionary leadership by presidents at public. Doctorate Dissertation, University of Virginia.
- Dysko, D. (2012). GEMBA KAIZEN: Utilization Of human potential to Achieving continuous improvement of company. *The International Journal of Transport & Logistics*, 1451-107.
- Elias, B. (2006). The Unseen and the Future. Lebanon: Al-Resala Publishers Foundation.
- Gomaa, N. (2018). The Impact of Preparing Future Leaders in Supporting Institutional Excellence: A Field Study - Applied to Egyptian Universities. *Journal of Financial and Business Research*, 19(3), 163-220 .
- Grove, H., Clouse, M., & Xu, T. (2023). Strategic Foresight For Companies. *Corporate Board Role, Duties And Composition*, 19 (2), 8-14.
- Harim, H. (2010). Organization Management A Holistic Perspective. Jordan: Dar Hamed .
- Hashemite University. (2021, March). Directory of Faculty Memebers at The Hashemite University. Retrived from
- Higgins, M. (2002). Leader behavior in the development of vision in Catholic higher education. Doctorate Dissertation, Catholic University of America.
- https://hu.edu.jo/NewsCenter/f_news_0_0.aspx?t=0&newsid=%2033315
- <https://www.snpo.org/members/Articles/Volume16/Issue4/V160411.pdf>
- Ibrahim, Kh., Saleh, . A. & Al-Mazzawi, B. (2010). Management with Intelligences-Strategic and Social Excellence Approach for Organizations. Amman: Dar Wael Publishing.

- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ismail, W. (2012). Scientific Planning for Creating the Future: Theoretical Perspectives. *Journal of International Studies*, (47), 75-102.
- Jarwan, F. (2002). *Methods of Detecting and Nurturing the Gifted*. Amman: Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution.
- Jibreem, R. (2018). *Strategic Intelligence and its Relationship to the Decision-Making Process in Local Authorities*. Unpublished Master Thesis, Al-Quds University.
- Jones, A. (2023). Future-Centric Mindset Shifts: Strategic Foresight and Systems Thinking to Improve Micro- to Macro-Level Outcomes in the 2020s and 2030s. *Regent Research Roundtables Proceedings*, 342-361.
- Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a Core Competencies for Visual Resources continuous improvement tool: A case study. *International Journal of Management Research and IT*, 1-29.
- Mahmoud, A. (2010). The Role of Future Foresight in the Successful Planning of the Organization - A Theoretical Analytical Study. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 6 (19), 64-80
- Marinelli, F. (1998). Encouraging Visionary Board Leadership. *The Society of Nonprofit Organizations*. 16(4), 11-14. Retrieved from <https://www.snpo.org/members/Articles/Volum e16/Issue4/V160411.pdf>.
- Mccrimmon, M. (2011). The ideal leadership. *Ivey business journal*. Retrieved from <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-ideal-leader/>
- Mupa, P. (2015). Visionary leadership for management of innovative higher education institutions: Leadership trajectories in a changing environment. *Researches on Humanities and Social Sciences journal*, 5 (13), 43-50.
- Naji, M. (2020). Kaizen strategy requirements and the degree of its availability in Assiut University libraries - a comparative analytical study. *International Journal of Library and Information Science* , 7 (4), 220-263.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of direction for Your Organization*. San Francisco: Eric.
- Odden, A. (2011). *Strategic management of human capital in education: Improving instructional practice and student learning in schools*. USA: Routledge.
- Othman, M. (2017). Testing the Impact of Kaizen Strategy on University Performance – An Application to the University of Bisha – Saudi Arabia. *Amarabak*, 8(25), 69-80.
- Owaida, A. (2021) . Visionary leadership among heads of academic departments in private Jordanian universities and its relationship to activating research teams. Unpublished Master thesis, Middle East University.
- Prosic, M. (2011). *Kaizen Managment Philosophy*. I International Symposium Engineering Management and Competitiveness, Zrenjanin. Retrieved from <file:///C:/Users/User/Downloads/Kaizen.pdf>
- Rahma, A. (2019). Requirements for the application of Kaizen methodology for continuous improvement to develop the performance of pre-university education departments in Egypt. *Journal of Scientific Research in Education*, (20), 691-713.
- Tolan, T. (2016). The Role of Strategic Leadership in Preparing and Building Future Leaders. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 7(4), 445-475.
- Yuki, G. (1989) . *Leadership organization* Englewood cliffs. New Jersey: Prentice hall.