



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د. ميسم فوزي مطير العزام

أستاذ مشارك بقسم رياض الأطفال

كلية التربية - جامعة حائل

تاريخ استلام البحث : ٦ يناير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٢ يناير ٢٠٢٥ م

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى معرفة درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذّكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكوّنت العيّنة من (٢٠٠) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في الشمال، وتوصلت النتائج أن درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذّكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مُرتفعة، حيث جاء بُعد الرؤية الاستراتيجية بالمرتبّة الأولى وبأعلى مُتوسط حسابي وقدرة (٣.٩٧) وبدرجة تقدير مُرتفعة، بينما جاء بُعد التواصل الفعال بالمرتبّة الأخيرة وبأدنى مُتوسط حسابي وقدرة (٣.٦٥) وبدرجة تقدير مُتوسطة، كما وتبين عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذّكية تعزى لأثر متغيرات (نوع الجامعة، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية)، ومن أبرز التّوصيات توفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القيادة الذّكية لدى القيادات الجامعية، مما يساهم في بقاء أداؤهم مُرتفعًا وبالتالي تعزيز فعالية المؤسسات الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: القيادات في الجامعات الأردنية، القيادة الذّكية، أعضاء هيئة

التدريس.

The degree to which leaders in Jordanian universities in the North practice intelligent leadership from the viewpoint of faculty member

Dr. MaysamFawzi Al-Azzam

Associate Professor / Kindergarten Dept. / University of Hail

Abstract

The current research aims to know the degree of leadership practice in Jordanian universities in the north of smart leadership from the point of view of faculty members, where the descriptive approach was used, and the sample consisted of (200) faculty members in Jordanian universities in the north, and the results showed that the degree of leadership practice in Jordanian universities in the north of smart leadership from the point of view of faculty members was high, as the dimension of strategic vision came in first place with the highest arithmetic mean and ability (3.97) and a high degree of appreciation, while the dimension of effective communication came in last place with the lowest arithmetic mean and ability (3.65) and a medium degree of appreciation, and it was found that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the degree of leadership practice in Jordanian universities in the north of smart leadership attributed to the effect of variables (university type, number of years of experience, college type), and The most important recommendations are to provide specialized training programs aimed at developing smart leadership skills among university leaders, which contributes to maintaining their high performance and thus enhancing the effectiveness of academic institutions.

Keywords: Leadership in Jordanian universities, smart leadership, faculty members.

المقدمة

تعتبر القيادة الذّكية من المفاهيم الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في المؤسسات التعليمية، وخاصة في الجامعات، فالجامعات هي المحرك الأساسي في عملية التنمية بجميع أبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وُعد زُكناً أساسياً من أركان التنمية الإنسانية، بل إن مُستقبل الدول بصورة رئيسية يتشكل في أروقة مؤسسات التعليم العالي.

حيث تُعتبر الجامعات من المؤسسات الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في نجاح وتقدم الدولة والمجتمع، فهي المسؤولة عن تطوير رأس المال البشري من خلال تقديم برامج تعليمية متقدمة وتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة لسوق العمل، بالإضافة إلى ذلك، تعزز الجامعات الابتكار من خلال الأبحاث والتطوير، مما يؤدي إلى إنتاج تقنيات جديدة وحلول للمشكلات المجتمعية، كما تدعم التنمية الاقتصادية بتوفير كفاءات مؤهلة تلبي احتياجات السوق، وتحفيز الاستثمار عبر الشراكات مع القطاع الخاص (أبو العطا، ٢٠٢٤).

فالجامعات من المؤسسات الهامة في مجال الخدمات التعليمية لأي دولة، وإمكانية استمرار وبقاء هذا النوع من المؤسسات شأنه شأن المؤسسات الأخرى، يحتاج للاهتمام من قبل الإداره، وزيادة معارف بالأساليب القيادية والإدارية الحديثة ذات التأثير الايجابي في معالجة المشكلات التي تحدث داخل المؤسسات التعليمية سواء كانت مشكلات إدارية أو غيرها، ويتطلب ذلك نمط قيادي استثنائي ومميز مختلف تماما عن المؤسسات الأخرى حيث تساعد الجامعات على تحول وتغير المجتمعات (Al-Husseini., et al., 2021).

فإن القيادي في المؤسسة عنصرًا حيويًا لتحقيق النجاح والتقدم، من خلال رؤيتهم الاستراتيجية وقدرتهم على توجيه العاملين، وتعزيز الأداء العام للمؤسسة، فالقيادي الناجح يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار، وإن امتلاكه الجيد لمهارات التواصل الفعال، يسهل تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين، وتعتبر القيادة الذّكية أحد الأنماط الإستثنائية للقيادة وأحد المداخل الإدارية الحديثة لتطوير الجامعات، فهي تسعى إلى توفير مقومات النجاح والتميز الإداري ومواجهة التحديات، فإدارة الجامعات تهدف إلى توفير مقومات النجاح لها، من خلال اختيار القيادات التي تهتم بصقل مهارات العاملين بها وتطويرها، واستثمار طاقاتهم لتحقيق التميز الأكاديمي داخل المؤسسة التعليمية (المسعود ودرويش، ٢٠٢٣).

تتمتع القيادة الذكية في الجامعات الأردنية بالقدرة على إحداث تغيير جذري في أسلوب عمل العاملين وأعضاء هيئة التدريس، مما يمكنهم من التنافس بفعالية أكبر. تُسهم هذه القيادة في دمج الابتكارات التكنولوجية مع التعليم والثقافة داخل الجامعات، مما يعزز من جودة العملية التعليمية. كما توفر أنظمة القيادة الذكية وسائل فعالة لمساعدة الجامعات على التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في أنشطتها وعملياتها، وبالتالي تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية. من خلال تبني هذه الاستراتيجيات، يمكن للجامعات الأردنية تعزيز ريادتها الأكاديمية وتلبية احتياجات المجتمع بشكل أكثر فعالية (الخريشا وعاشور، ٢٠١٩). فالقيادة الذكية تُركز على بناء علاقات ارتباطية وتشاركية بين القادة والموظفين، وتتميز بقدرتها على تسليط الضوء على الامتيازات داخل المؤسسة، مما يعزز من الأداء العام ويحفز الابتكار، من خلال تشجيع التواصل الفعال ومشاركة الأفكار، وتساهم في خلق بيئة عمل ملهمة، يشعر فيها كل فرد بأنه جزء من العملية الإبداعية (الخفاجي، ٢٠٢١).

كما وتُمثل سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل لإلهام التغيير وإنتاج الابتكار في طرق التفكير في العمل واستخدام التقنيات المتقدمة لتحسين الفعالية التنظيمية من حيث مبادئ الرشاقة والاستقلالية والثقة والمسؤولية، فهي من أبرز النماذج القيادية التي تساهم في إحداث تحول حقيقي داخل المؤسسات، فهي ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي فلسفة شاملة تستند إلى عدة مبادئ أساسية تعزز من فعالية العمل الجماعي (Iannotta, et al., 2020) وتبرز أهمية القيادة الذكية من خلال اهتمامها بمستقبل العاملين وإدامة عمليات التغيير من أجل مشاركة الموظفين مستقبلاً في اتخاذ القرارات وتطوير معرفتهم وتعزيز قدراتهم الفردية والجماعية وخلق ثقافة الابتكار، حيث تشجع الأفراد على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة (الغنيماوي وكاظم، ٢٠٢٠).

في ضوء ذلك، تحتاج المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات إلى قيادات واعية ومسؤولة قادرة على تحقيق أهداف الجامعة على أكمل وجه، حيث تعد القيادات الأكاديمية العنصر الأساسي والأكبر في تطوير الجامعة وتحسين الأداء الأكاديمي والرقمي بمستواها إدارياً وأكاديمياً، والقيام بدوره في خدمة المجتمع المحلي بالإضافة إلى تطوير مهمتي التدريس والبحث العلمي، لذلك لا بد للقيادات الأكاديمية ممارسة القيادة الذكية بأبعادها وتفصيلها كونها سبيلاً لتحقيق سبق والتفوق والنجاح وتحقيق التعاطي الإيجابي الاستباقي مع التغيرات الداخلية والخارجية حولها، ولن يتأتى ذلك إلا بامتلاك الجامعة بنية تحتية مادية وتقنية على مستوى رفيع وتوفير نوعية مختلفة

من بيئة التعليم والتعلم الذكي، وتوفير الموارد والمصادر العلمية والمواد التعليمية والوسائط المتعددة التي توفر تعليم فردي وجماعي متطور (عمر، ٢٠٢٣).

مشكلة البحث

تُعتبر الجامعة ركيزة أساسية للتقدم العلمي والتنمية في المجتمعات، حيث تساهم في بناء الكوادر البشرية القادرة على إنتاج المعرفة وتوظيفها لحل قضايا المجتمع. ومع ذلك، تواجه الجامعات الأردنية تحديات كبيرة، مثل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والمنافسة الشديدة. لذا، يصبح من الضروري أن تتكيف هذه الجامعات مع هذه التغيرات من خلال ايجاد قيادات أكاديمية قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجه الجامعة بطرق مبتكرة، ومن خلال تبني الاستراتيجيات الملائمة القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الراهنة (الناصر والعمد، ٢٠٢١).

فقد تبين بالبحوث والدراسات ومنها دراسة (عاشور والخريشا، ٢٠١٩) بأن المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات في شمال الأردن، تُعاني من آزمات ومشكلات متنوعة تشمل جميع المجالات الفكرية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأسرية والبيئية، ومنها التأثيرات السلبية للظروف السياسية على البيئة الجامعية، وقلة الموارد المالية المخصصة للمؤسسات التعليمية، مما يؤثر على جودة التعليم، ولذلك يجب أن تكون القيادات في الجامعة قادرة على وضع استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات، مما يساهم في تحقيق الاستمرارية والنجاح الأكاديمي والاجتماعي، كما وجاء في دراسة (حورية وزيدان، ٢٠٢٣) بأنه يتعين على القيادات العليا في الجامعات الأردنية إدراك أهمية القيادة في المشاركة بعمليات صنع القرار واحداث التغير، نظراً لدورها البارز في تحسين صنع القرار، وتساهم في تكيف الجامعات بشكل أسرع مع التغيرات والتحديات الراهنة بفضل مشاركة العديد من الأفراد في عملية التحسين.

حيث يُعتبر القائد في المؤسسة التعليمية عنصراً حيوياً لتحقيق النجاح والتقدم، من خلال رؤيته الاستراتيجية وقدرته على توجيه فريق العمل وتعزيز أدائه، كما ويساهم القائد الناجح في خلق بيئة عمل مرنة، ويقوم بتحديد الأهداف وتوزيع المهام بشكل فعال لضمان تحقيق النتائج المرجوة، في ظل التحديات المتزايدة، يلعب القائد دوراً رئيسياً في التغلب على العقبات وتحقيق أهداف الجامعة (حامد، ٢٠١٩).

وقد أظهرت دراسة (الجعيد، ٢٠٢٤) بأن القيادة الذكية تساهم إيجابياً في بناء الجامعات الذكية من خلال المقدرات الجوهرية ورأس المال البشري وتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات

الأخلاقية في العمل، وأن هناك أثر إيجابي للقيادة على بناء الجامعات، ونتيجة لذلك، لن تتحقق الجامعة أهدافها إلا من خلال القيادات الأكاديمية الناجحة والفعالة، ووجود قيادة ذكية داعمة قادرة على الابتكار والتطوير والابداع وتحقيق التواصل الفعال بين جميع الأطراف داخل الجامعة. فمن خلال قادة لديهم رؤية مستقبلية واضحة نحو تطور التعليم الجامعي، وتحقيق الابداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه الجامعة وإدارتها، والعمل على التطوير المهني المستمر للعاملين، وتحقيق التواصل الفعال بين القائد والعاملين، وذلك من أجل تحقيق النجاح والوصول إلى أعلى مستوى في تقديم الخدمات التعليمية في الجامعة، ومن هنا جاءت أهمية البحث الحالي لمعرفة درجة ممارسة القيادة في الجامعات الأردنية في الشمال لممارسات القيادة الذكية، ولذلك حرص البحث الحالي للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي ما درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذّكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة البحث

حيث تم الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذّكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.5$) لدرجة درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذّكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات (نوع الجامعة، عدد سنوات الخبرة للقيادي، نوع الكلية)؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية

- تشكلت الأهمية النظرية لهذا البحث من خلال المتغيرات المبحوث بها، فإن ممارسات القيادات في الجامعات، والقيادة الذّكية من المتغيرات المهمة التي يجب تسليط الضوء عليها في ميدان التعليم بشكل عام ومجال الإدارة التربوية بشكل خاص.
- تم تقديم أطراً نظرية حول هذه المتغيرات وتقديم معلومات حول دور القيادة الذّكية في وضع أهداف استراتيجية واضحة ساهمت في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.
- وتبرز أهمية البحث الحالي بحدائته موضوعه - بحدود علم الباحثة - بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري حول هذه المتغيرات وفائدتها وطرق تحقيقها.

الأهمية التطبيقية:

- تشكّلت الأهمية التطبيقية لهذا البحث من خلال ما وفرة من نتائج حول معرفة درجة ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- من المؤمل أن تستفيد الجامعات الأردنية من النتائج التي تم التوصل إليها لزيادة حرصهم على على تعيين قادة يمتلكون القيادة الذكية للوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي.
- كما وقدم البحث مقترحات وتوصيات من شأنها توضيح أهمية دور القيادة الذكية في تحقيق استدامة للجامعات.

محددات البحث: تم تحديدها في ضوء الصعوبات التي واجهت الباحثة في إجراء البحث والوصول للعينة والتحديات التي واجهتها في تعبئة المقياس من قبل أعضاء هيئة التدريس، وبالقدرة على تعميم النتائج من عينة البحث إلى مجتمعه.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للبحث

القيادة إصطلاحًا: "هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الأفراد في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف: (الريش، ٢٠٢٤)، وتم تعريفها إجرائيًا: بأنها عملية التأثير على الآخرين في الجامعة وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة من خلال مجموعة من المهارات والخصائص لتحفيزهم، وتنظيم جهودهم، وإتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق النجاح في الجامعة.

القيادة الذكية إصطلاحًا: "وتتمثل بالقدرة على استعمال المعرفة والمهارات، والتقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة ويتم ذلك عبر دمج التفكير الاستراتيجي والابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة فهو أسلوب قيادة يعتمد على استخدام تقنيات الذكاء لدعم اتخاذ القرار وتحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق" (Johnson & Miller, 2024)، وتم تعريفها إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس على مقياس القيادة الذكية المُعد لأغراض هذا البحث.

الأدب النظري

تلعب القيادة دورًا حيويًا في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، فهي تعتبر حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة وخططها المستقبلية، كونها المسؤولة عن دمج جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، للمساهمة في تعزيز الجوانب الإيجابية داخل المؤسسة والحد من السلبيات، كما وتسهم القيادة في السيطرة على مشكلات العمل وإيجاد الحلول

لها، فضلاً عن تنمية وتدريب ورعاية العاملين، الذين يُعتبرون أهم موارد المؤسسة (الناصر والعمد، ٢٠٢١).

ويُعد القائد (Leader) هو من يبعث الأمل في المؤسسة، وهو المسئول عن ضمان استقرارها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وبذلك يدفع القائد المؤسسة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويبعث فيها عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها وبالتالي فهو المسئول عن نجاحها، واستمرارها وازدهارها أو عدم استمرارها وفشلها (الريش، ٢٠٢٤).

وقد يخلط الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، وقد يظن البعض أن كل منهم له نفس المعنى ولكن بشكل مختلف، ولكن في الواقع يوجد فرق كبير بين كل منهم وقد نجد أن الاختلاف الواضح بين كل من الإدارة والقيادة في الأشياء التي يقوم بها كل منهم، حيث تقوم الإدارة بوضع المخرجات وجميع المكونات المادية داخل المؤسسة بينما القيادة فهي تقوم بالتركيز على العنصر البشري بشكل كبير كما تهتم كثيراً بتنمية المهارات الخاصة بهم، كما أن ظاهرة القيادة تكون أوسع نطاقاً وأكثر شمولية من الإدارة، لأنها تحدث داخل وخارج المؤسسات في حين الإدارة تكون ضمن نطاق المؤسسة أو المنظمة ولكن هناك علاقة وثيقة بين الإثنين كما في القائد والمدير إذ أن القائد هو الشخص الذي يعمل الأشياء الصحيحة بينما المدير يعمل الشيء بالشكل الصحيح (Michael, 2024).

والمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص هي بحاجة الآن إلى نوعية جيدة و متميزة وإيجابية وطموحة وذات قدرات عالية من القادة، وهي بحاجة أيضاً إلى قادة المستقبل الذين لديهم رؤية مستقبلية واضحة وطموحة قادرين على تحقيقها بالإرادة والعزيمة والإصرار وبالتضحية وبالإيثار وبالحب والانصات والاقناع والحوار والمشاركة والتمكين وتقديم القدوة أو النموذج (أبو النصر، ٢٠٢٠).

وللقيادة الذكية (intelligent leadership) مصطلحات أخرى تندرج تحت مفهوم القيادة الذكية ومنها مصطلح القيادة الإلكترونية (Electronic leadership)، ويقصد بها قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة، مثل البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومنصات العمل عن بعد، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لزيادة التواصل الفعال بينهم (الريش، ٢٠٢٤).

تعرف القيادة الذكية على أنها القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات وإنجاز المهام في سوق العمل بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة (Breneman & Yakoboski, 2011).

كما عرفها (Mattone, 2013) بأنها عملية صنع القرارات الخاصة بكيفية التفاعل مع العاملين لتحفيزهم ومن ثم ترجمة هذه القرارات إلى نشاطات فاعلة تحقق النجاح الأكاديمي والإداري.

تم تعريف القيادة الذكية أيضًا على أنها قيادة تدل على نكاه المنظمة من خلال طريقة تفكيرهم وطريقة عملهم والتنبؤ بالمستقبل والقدرة على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة والتكيف مع تغيراتها لاستمرار المنظمة وازدهارها والحد من شيخوختها (عبد الله، ٢٠٢٠).

فالقيادة الذكية ليست علم فقط، بل تعتمد على الفن والمهارات الشخصية، كما أن اختلاف الباحثين في تعريفهم للقيادة يجعلهم يختلفون في دراسة جوانب وأوجه القيادة، وبالتالي يمكن القول بعدم التأكيد على وجود تعريف محدد للقيادة الذكية، فالقيادة الذكية هي أيضًا سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل للإلهام والتغيير وإنتاج الابتكار في طرق التفكير في العمل واستخدام التقنيات المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة (Iannotta, et al., 2020).

أهمية القيادة الذكية

تبرز أهمية القيادة الذكية بوصفها عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتضمن للمنظمات الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو تغييرات جذرية للأساس المعرفي وللسياقات التنظيمية (Breneman & Yakoboski, 2011).

كما تكمن أهمية القيادة الذكية في خلق رؤية وابداع وتطبيق هذه الرؤية بالمشاركة مع الفريق، وهذا النوع من القيادة يساهم في حل الكثير من مشاكل الثورة الصناعية في العالم، وتجاوز مشكلات المستحدثات التكنولوجية ويساعد هذا النموذج الجديد من القيادة على حل المشكلات الضخمة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية، فهي تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين الخطط المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة، وكذلك سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور وأن القيادة الأكاديمية لها الدور الفعال الهادف إلى التوجيه (الغزالي، ٢٠٢٢).

ويضيف (Michael, 2024) مزايا للقيادة الذكية وتشمل أولاً- تحسين الكفاءة فهي تعزز من كفاءة الأداء داخل المؤسسة من خلال إتخاذ قرارات مدروسة وسريعة، ثانياً- تعزيز الابتكار أي تشجع العاملين على التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الحديثة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، ثالثاً- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك من خلال تكوين بيئة عمل إيجابية، كما وأن كافة هذه المزايا تُسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال التخطيط الاستراتيجي.

ويتميز القيادي الذكي بعدد من الخصائص التي تجعله فعالاً في تحقيق الأهداف المؤسسية فهو يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، مما يوجه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة بسرعة باتخاذ القرارات، مما يساعد في التعامل مع التحديات بفعالية، وتبادل الأفكار بسلاسة مع الآخرين، علاوة على ذلك، يتمتع القيادي الذكي بذكاء عاطفي يمكنه من فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بشكل إيجابي، مما يعزز بيئة العمل، ويزيد المرونة في التكيف مع التغيرات والقدرة على التحليل السليم للمواقف تعزز من فعاليته (الريش، ٢٠٢٤).

وفي الواقع الأردني بينت دراسة (العلي، ٢٠٢٣) أن ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التطورات التكنولوجية الراهنة، تضمنت خمسة محاور رئيسية للتطوير أولاً، ينبغي على هذه المؤسسات اتباع استراتيجيات وسياسات تقنية حديثة تدعم الطاقات الإبداعية وتعمل على تنميتها، ثانياً، يجب السعي لتمكين القادة في مواقعهم الوظيفية وزيادة انفتاحهم على البيئة الخارجية المحيطة، ثالثاً، من المهم تفعيل المنصات الاجتماعية والرقمية التي تعزز القيادة الداعمة وتساهم في تطويرها، رابعاً، يتعين على مؤسسات التعليم العالي التركيز على تنظيم الدورات التدريبية والورش التقنية التي تمنح القادة مهارات تكنولوجية ورقمية جديدة.

أبعاد القيادة الذكية

- الرؤية الاستراتيجية: إن الرؤية الاستراتيجية تمثل نقطة البداية في عملية القيادة فهي تعطي مبرر للعملية القيادية. يجب على القيادة الذكية ان تعطي غرض ومعنى للعمل وتوجيه للسلوك القيادي الملموس، ومن الضروري ان ترتبط العواطف مع الرؤية، فعلى القيادة الذكية أن تكون له رؤية أوسع وتفكير طويل الأجل وعلى القيادة أن تهتم بما نحن عليه وليس فقط بما نفعله، ويتوجب ان يكون للقائد رؤية قوية وان يكون قادر على اقناع الآخرين بها، ومن المهم أن تكون الرؤية مشتركة والكل ملتزم بها، فبدون التزام حقيقي

لن توجه الرؤية العمل ومن الصعب جعل مجموعة أفراد يعملون بكفاءة سوية دون وجود رؤية واضحة. وعليه فإن الرؤية الاستراتيجية هو التوجه المستقبلي للمؤسسة ومسار أعمالها، فهي ترشد المؤسسة لما تسعى للقيام بها لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل، فهي تهيء المؤسسة لرؤية المستقبل وتساعد في انشاء توجيه بعيد الأمد وتأشير مقاصدها (سعيد وسلطان، ٢٠٢١).

وترى الباحثة بأن الرؤية الاستراتيجية هي حجر الزاوية في القيادة الفعالة، كونها تعكس الطموحات المستقبلية للمؤسسة، إن ارتباطها بالعواطف يُعزز من قدرتها على تحفيز الأفراد، مما يجعلهم أكثر التزامًا. ومع ذلك، فإن وجود رؤية مشتركة يتطلب جهودًا مستمرة من القيادة لضمان فهم جميع الأفراد لأهداف المؤسسة، ومن الضروري أن تكون الرؤية قابلة للتكيف مع التغيرات البيئية.

• الابتكار والابتكار: يعتبر الابتكار والابتكار مفهومان متقاربان ويكمل أحدهما الآخر، فالإبداع هو القدرة على إيجاد حلول لمشكلة ما، أداة جديدة أثر فني أو أسلوب جديد، اما الابتكار فهو مسار شامل لفكرة جديدة أو اختراع جديد أو تنمية سوق جديدة بشكل متفاعل ومندمج في سياق واحد. فالقيادة الذكية يجب أن تعمل على تشجيع الابتكار والابتكار في المؤسسة وتوسيع مجال الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية واعتماد طرق جديدة في العمل، والعمل على توليد أفكار جديدة والتوصل إلى حلول خلاقة للمشاكل التي تواجهها، والتطبيق العملي لهذه الأفكار الجديدة، بالإضافة لذلك، على القيادة الذكية أن تمارس التفكير الاستباقي في حل المشكلات وتجنب المخاطر المحتملة عند تقديم الحلول الابداعية والمبتكرة (سلاطيني وسبتي، ٢٠١٩).

وفي ضوء ما سبق، تبين أن الإبداع والابتكار عنصران أساسيان في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث يسهمان في تطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجه المؤسسة، كما وأن تشجيع القيادة على الابتكار يعزز من بيئة العمل ويحفز العاملين على التفكير بشكل خلاق، ولكن يجب أن تكون هناك آليات واضحة لتطبيق هذه الأفكار الجديدة، حيث أن الابتكار بدون تنفيذ يمكن أن يؤدي إلى خيبة أمل..

• التطوير المهني: يعتبر التطوير المهني الوسيلة التي من خلالها تستطيع القيادة الذكية اكساب وتعزيز القيادات الأخرى والعاملين في المؤسسة معارفهم ومهاراتهم وآرائهم ومعتقداتهم الضرورية لتوفير مستويات تعليمية وإدارية مرتفعة، كما أنها تشمل البرامج والأساليب التي تقوم بها الجامعة لإكساب القيادة المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة

بممارسة أدوارهم المهنية لرفع مستوى أدائهم، كما أنها عملية تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك القيادة لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات الجامعة والمجتمع، كما أن التطوير المهني يشمل الفعاليات والبرامج المستمرة التي توفرها القيادة الذكية للمؤسسة والعاملين بها بغية اكسابهم القدرة على القيام بأدوارهم الوظيفية وتحسين قدرتهم على احتواء المشكلات التي تواجههم داخل العمل (المطيري، ٢٠١٩).

كما ويعد التطوير المهني من وجهة نظر الباحثة ضرورياً لتعزيز كفاءة الأفراد في المؤسسة، من خلال البرامج التدريبية، وعمل القيادة على تحسين مهارات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما ويجب أن يكون هناك تقييم دوري لفعالية هذه البرامج لضمان تلبيتها لاحتياجات الأفراد والمؤسسة.

- التواصل الفعال: يعتبر القادة والعاملين أفراد أساسيين في عملية التواصل، ويوصف هذا التواصل الفعال بالحوار، حيث يعمل التواصل الفعال على جعل أعضاء الفريق قادة وأتباع قادرين على الدخول في عملية تفكير وتعلم حقيقية بشكل فاعل ويعرفون أدوارهم وقادرين على الحوار الايجابي والفعال فيما بينهم. يعتمد التواصل الفعال على علاقة التأثير والتأثير وهي عملية تستخدم الإقناع ولها أثر على الأفراد الآخرين. وبذلك يجب على القيادة الذكية أن تمتلك مهارات التواصل الفعال مثل المكانة والسلطة والشخصية والكاريزما والمهارات الشخصية كالإدراك والدافعية والسمعة والمنزلة. كما يتضمن التواصل الفعال الانفتاح في التعلم للتعرف على أنماط التفاعل الجماعي التي قد تعزز أو تؤكد التعلم، والتواصل هو الوسيلة المهمة لربط وتنسيق التعلم والعمل في مكان العمل، كما يتضمن التواصل الفعال ارتفاع مستوى الاصغاء وتواصل القيادة الذكية مع العاملين بشكل يعتمد على الاستكشاف الحر والابداعي والاصغاء للعاملين بعمق وإعطاءهم الحرية في ابداء الرأي للوصول إلى حلول فعالة (الخفاجي، ٢٠٢١).

وُترجح الباحثة بأن التواصل الفعال هو أساس نجاح أي فريق عمل داخل المؤسسة، حيث يسهم في تعزيز الفهم المشترك بين الأفراد، ويجب على القيادة أن تتبنى أساليب تواصل تُعزز من الحوار الإيجابي وتسمح بتبادل الأفكار بحرية. لكن، يعتمد نجاح التواصل على قدرة القائد على الاستماع بفاعلية وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

- القيادة التشاركية: تعد القيادة التشاركية نمط قيادي حديث يؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة لقائدهم في صنع القرارات، وإمكانية تفويضه لبعض سلطاته اليهم حتى يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وجودة عالية، ويوفر هذا النمط بيئة عمل

إيجابية من خلال تحفيز الطاقات الإبداعية لدى الأفراد، وبالتالي يجب على القيادة الذكية أن تتحلّى بروح المشاركة في صنع القرارات مع العاملين في المؤسسة ومنحهم الثقة مما يرفع الروح المعنوية لديهم واحترامهم والاهتمام بأرائهم وأفكارهم الجيدة وتشجيعهم على تطبيقها بحرية وثقة في المؤسسة مما يزيد لديهم الشعور بالرضا الوظيفي الذي يدفعهم على التفاعل والتعاون فيما بينهم لتحقيق أعلى مستويات من الجودة والكفاءة في العمل (Lythreatis & Sophie, 2019).

وأن القيادة التشاركية تعزز من روح التعاون بين الأفراد وتزيد من شعورهم بالانتماء. من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، وهاكذا يشعر الأفراد بأنهم جزء من العملية، مما يعزز من التزامهم.

وترى الباحثة بأن القيادة الفعّالة في الجامعات عنصراً مهماً لتحقيق النجاح الأكاديمي والإداري، وأن وجود قائد قوي في المؤسسات التعليمية يسهم بشكل كبير في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، فالقيادي في هذا السياق ليس مجرد مدير، بل هو مُلهم وموجه يعمل على خلق بيئة تعليمية محفزة تشجع على التفكير النقدي، ويزيد التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإدارين، مما يعزز من جودة التعليم والتعلم.

الدراسات السابقة

ويتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتم عرضها في البيئتين العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم.

وقد هدفت دراسة (الجعيد، ٢٠٢٤) إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في بناء الجامعات الذكية من خلال الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي)، تمثلت مشكلة الدراسة في أن بناء جامعات ذكية من خلال الاعتماد على القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في الجامعات يكاد يكون منعدماً مما ينعكس سلباً على تطور الجامعات ومقدرتها على المنافسة عالمياً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال دراسة ميدانية تمت على (٣٧٩) عضو هيئة تدريس من ١١ جامعة حكومية سعودية باستخدام قائمة استقصاء والأساليب الإحصائية الوصفية، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تساهم إيجابياً في بناء الجامعات الذكية من خلال المقدرات الجوهرية ورأس المال البشري مع توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية في العمل، أيضاً هناك أثر إيجابي

لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية. علاوة على ذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يعزز العلاقة الإيجابية بين القيادة الاستراتيجية وبناء الجامعات الذكي.

هدفت دراسة (الحناني وآخرون، ٢٠٢٤) إلى معرفة واقع القيادة الذكية وعلاقتها بمستوى تحسن الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية التربية - جامعة صنعاء، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية - جامعة صنعاء، البالغ عددهم (١٥٢) مفردة، وجرى اختيار عينة قصدية مكونة من (٨٥) مفردة، جرى توزيعها واستعادتها إلكترونياً، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر القيادة الذكية متوسط، وأن مستوى تحسن الأداء الوظيفي متوسط، وجاء بعد الذكاء العقلاني الأعلى بين باقي أبعاد القيادة الذكية، يليه بعد الذكاء الروحي (العاطفي)، وأخيراً الذكاء الشعوري، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية وتحسين الأداء الوظيفي. ومن أهم توصيات هذا البحث ما يلي: التركيز على تحسين ممارسة القيادة الذكية والسعي لتطويرها بشكل مستمر. رفع مستوى ممارسة القيادة الذكية بأبعادها المختلفة وذلك بتعزيز السلوك التنظيمي المرتبط بالقيادية الذكية. إدراج هدف في الخطط الاستراتيجية الدورية التي تعدها قيادة الكلية وتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة القيادة الذكية.

وفي دراسة أجراها عبد الرحمن وآخرون (Abdurrahman, et al., 2023) والتي هدفت إلى معرفة مدى توافر ممارسات القيادة الذكية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على دور القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني) في الأداء الوظيفي للمدرسين في مجالاتها (البحث العلمي، الأداء التدريسي، الخدمة الجامعية والمجتمعية، السلوكيات)، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث المكونة من (٣٣٨) مدرساً ومدرسة لقياس طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين باستخدام الأساليب الإحصائية، حيث تم الاعتماد عليها لتحليل واختبار فرضيات البحث التي تُنص على وجود ممارسات القيادة الذكية بالإضافة إلى وجود علاقة وتأثير بين أبعاد القيادة الذكية والأداء الوظيفي للمدرسين مجتمعين وفرداً، ومن أبرز نتائج البحث وجود علاقة وتأثير موجبة بين أبعاد القيادة الذكية والأداء الوظيفي للمدرسين على المستويين الكلي والجزئي. ومن أبرز التوصيات زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات العلمية لخدمة المجتمع.

وقد قام (الناصر والعمد، ٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات الجامعات الأردنية للقيادة الذكية ودورها في الشيوخة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في إقليم الوسط، والتي يبلغ عددها (١١) جامعة، ويعمل في هذه الجامعات (٥٢٢٤) عضو هيئة تدريس حسب إحصائية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام (٢٠٢٠/٢٠١٩)، وقد استخدمت الباحثة العينة العنقودية الطبقية العشوائية لاختيارها عينة الدراسة، إذ تضمنت العينة المختارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في إقليم الوسط، وبلغ حجمها (٣٨٢) فرداً. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ذا العلاقة الارتباطية، وقد أظهرت أن تقديرات درجة ممارسة القيادة الذكية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وأن تقديرات درجة الشيوخة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وكذلك وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الذكية الشيوخة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير مهارات القيادات الجامعية، وتعزيز ما تمتلكه من مهارات وقدرات عن طريق تحسين قدراتهم ومهاراتهم في مجال الذكاء العاطفي والذكاء العقلاني والذكاء الروحي، وذلك من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية التي تكون معنية بالذكاء وأنواعه المتمثلة بالذكاء العاطفي والروحي والعقلاني.

كما وأجرى سنودن (Snowden, 2021) دراسة هدفت إلى معرفة درجة انتشار القيادة الذكية عاطفياً (Emotionally Intelligent Leadership) الموجودة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الينوي ستيت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قيمت الدراسة الدرجات بين أعضاء هيئة التدريس في القيادة الذكية عاطفياً من خلال الاستفادة من معلومات مثل الخلفية التعليمية ومستوى الخبرة والجنس والهوية العرقية، حيث تم تصميم أداة المسح، واستخدام المنهج الوصفي، لمعرفة مخزون القيادة الذكية عاطفياً للموظفين، وتم تطبيقها على (١٠٦٨) من أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس سجلوا درجة انتشار للقيادة الذكية عاطفياً متوسطة "مرتفعه إلى حد ما" بين المتغيرات الثلاثة، والتي تشمل الذات والآخر والسياق، كما وتبين وجود فروقاً في مجالات سنوات الخدمة والهوية العرقية والجنس بين الرجال اللاتينيين والنساء اللاتينيات، لصالح الذكور كما تمت مشاركة عدد من التوصيات للدراسات والتطبيقات المستقبلية.

وقد هدفت دراسة (Keikha, et al., 2017) إلى تحديد تأثير القيادة الذكية على الأداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في مدينة زاهدان بإيران، مع الدور الوسيط للتفكير النقدي، وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون المجتمع من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في مدينة زاهدان وعددهم (٦٦٦) شخصاً، وقد تكونت العينة من (١٢٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة بناءً على صيغة كوكران عبر العينة العشوائية الطبقية، ولجمع البيانات، تم استخدام استبيان القيادة الذكية، واستبيان التفكير النقدي واستبيان الأداء التعليمي (القياسي)، تم تأكيد صحة محتوى الاستبيانات من قبل الخبراء وتم تأكيد صحة البناء باستخدام تحليل العوامل، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الذكية بمعامل مسار (٠.٣٣) كانت فعالة في الأداء التعليمي، والقيادة الذكية بمعامل مسار (٠.٥٨) كانت فعالة في التفكير الناقد، والتفكير الناقد بمعامل مسار (٠.٢٨) كان فعالاً في الأداء التعليمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات التي تشابهت مع متغيرات البحث الحالي واختلفت بأهدافها مثل دراسة (الجعيد، ٢٠٢٤) والتي كشفت عن دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها في بناء الجامعات الذكية من خلال الدور المعدل للنكاه الاستراتيجي بأبعاده وبينت أن القيادة الاستراتيجية تساهم إيجابياً في بناء الجامعات الذكية من خلال المقدرات الجوهرية ورأس المال البشري مع توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية في العمل، ودراسة (Abdurrahman, et al., 2023) والتي هدفت إلى معرفة مدى توافر ممارسات القيادة الذكية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (الحناني، وآخرون، ٢٠٢٤) والتي هدفت لمعرفة واقع القيادة الذكية وعلاقتها بمستوى تحسن الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية التربية - جامعة صنعاء.

يوجد العديد من الدراسات التي اختلفت مع متغيرات البحث الحالي واتفقت بالهدف، مثل دراسة (الناصر والعمد، ٢٠٢١) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات الجامعات الأردنية للقيادة الذكية ودورها في الشيوخة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (Snowden, 2021) والتي هدفت إلى معرفة درجة انتشار القيادة الذكية عاطفياً الموجودة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة البنيوي ستيت في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Keikha, et al., 2017) والتي حددت تأثير القيادة الذكية على

الأداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في مدينة زاهدان بإيران، مع الدور الوسيط للتفكير النقدي، وقد تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بربطه لمتغيرات حديثة وذات أهمية والتي يجب تسليط الضوء عليها فالقيادة الذكّية من الأمور التي تحقق تقدماً للجامعات، وتأمل الباحثة أن يكون البحث الحالي نقطة انطلاق للباحثين الآخرين لدراسة متغيرات العنوان في بيئات وعلى عينة مختلفة.

الطريقة والإجراءات

منهج البحث

ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لأهداف وغايات البحث، حيث يُتيح المنهج الوصفي دراسة الوضع الحالي لممارسة القيادة الذكّية في الجامعات، مما يساعد على فهم كيفية تطبيق هذا المفهوم في الواقع، كما ويساعد هذا المنهج في تحديد الاتجاهات في ممارسات القيادة، مما يسهل فهم كيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء الأكاديمي.

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من (أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العاملين في جامعة، اليرموك وجامعة جرش الأهلية) وعددهم (٥٠٠) عضو هيئة التدريس للعام (٢٠٢٥).

عينة البحث

تكونت عينة البحث من (٢٠٠) عضو هيئة التدريس وهي عينة ممثلة لمجتمع البحث، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بنسبة ٤٠٪ من مجتمع البحث.

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
نوع الجامعة	حكومية	110	55.0
	خاصة	90	45.0
عدد سنوات الخبرة للقيادي	١٥ فأقل	83	41.5
	١٦ فأقل	117	58.5
نوع الكلية	الإنسانية	118	59.0
	العلمية	82	41.0
المجموع		200	100 %

أداة البحث

مقياس ممارسة القيادة الذكّية

قامت الباحثة بتطوير أداة البحث للتعرف على درجة ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك بالرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة مثل: دراسة (Al Eid, et, al., 2021)، ودراسة، (Alharafsheh, et, al., 2021)، ودراسة (Baba, et, al., 2019)، ودراسة (Abdulrahman, et, al., 2023)، ودراسة (أبو العطا، ٢٠٢٤)، ودراسة (الخفاجي، ٢٠٢١)، ودراسة، (الريش، ٢٠٢٤)، ودراسة (سعيد وسلطان، ٢٠٢١)، ودراسة (المسعود ودرويش، ٢٠٢٣) وقد تكون المقياس من خمسة أبعاد وهي (الرؤية الاستراتيجية، الإبداع والابتكار، التطوير المهني، التواصل الفعال، القيادة التشاركية) مقسمة على (٣٦) فقرة لمعرفة درجة ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية للقيادة الذكّية.

صدق المحتوى

تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في تخصص الإدارة التربوية وعددهم (١٠) محكمين، للحكم على درجة صلاحية الفقرات، إذا كانت بحاجة إلى تعديل معين، وتم اختيار الفقرات المحكمة وإجراء التعديلات عليها سواء بإعادة الصياغة أو بالحذف والإضافة.

صدق البناء

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة، وذلك بهدف التحقق من صدق البناء الداخلي للأداة، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة و البعد الذي تنتمي إليه.

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والبعد التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاداة ككل	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاداة ككل	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاداة ككل	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
.357**	.522**	٣١	.512**	.521**	٢٣	.410**	.508**	١٥	.403**	.547**	٩	.388**	.397**	١
.432**	.561**	٣٢	.544**	.607**	٢٤	.457**	.549**	١٦	.410**	.508**	٨	.453**	.574**	٢
.457**	.602**	٣٣	.411**	.498**	٢٥	.544**	.568**	١٧	.515**	.591**	٩	.416**	.492**	٣
.400**	.481**	٣٤	.351**	.473**	٢٦	.396**	.543**	١٨	.508**	.585**	١٠	.378**	.501**	٤
.440**	.534**	٣٥	.330**	.377**	٢٧	.408**	.531**	١٩	.430**	.446**	١١	.436**	.532**	٥
.447**	.507**	٣٦	.408**	.491**	٢٨	.386**	.538**	٢٠	.490**	.552**	١٢	.393**	.419**	٦
			.400**	.518**	٢٩	.412**	.490**	٢١	.409**	.501**	١٣	.395**	.411**	٧
			.433**	.571**	٣٠	.307**	.511**	٢٢	.403**	.547**	١٤	.484**	.554**	٨

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

الثبات

وهي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة، فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها (القحطاني، ٢٠١٥)، بحيث لو أعيد تطبيق الاستبانة عدة مرات على العينة نفسها، إلى أي مدى تم الحصول على النتائج ذاتها، وتم قياس الثبات الداخلي للاستبانة من خلال معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) والجدول أدناه يبين هذه المعاملات.

جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	الاتساق الداخلي	الأبعاد
5	٠,٦٢٩	الرؤية الاستراتيجية
6	٠,٦٧٥	الإبداع والابتكار
4	٠,٧٠٥	التطوير المهني
3	٠,٦٩١	التواصل الفعال
4	0.649	القيادة التشاركية
٣٦	٠,٨٦٦	الأداة ككل

يتبين من الجدول أن هذه القيم مناسبة لغايات هذه الدراسة حيث إن معامل كرونباخ ألفا بين (١) و (٠)، وبوجه عام إذا كانت ألفا أقل من (٠.٤) فإن الثبات ذات قيمة منخفضة، وتعد الفقرات ذات ثبات متوسط، إذ بلغت قيمته بين (٠.٤-٠.٧)، في حين يعد الثبات مرتفعاً إذا بلغت قيمته أعلى من (٠.٧) (القحطاني، ٢٠١٥).

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات البحث بالشكل التالي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب:

الدرجة	قيمة المتوسط
مُنخفضة	1.00 - ٢,٣٣
متوسطة	٢,٣٤ - ٣,٦٧
مُرتفعة	٣,٦٨ - 5.00

وفق المعادلة التالية

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$\frac{١-٥}{٣} = ١.٣٣$$

من ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

إجراءات البحث

- تحديد مشكلة البحث وأسئلته والهدف منه، الرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة لِحشد المعلومات المنشورة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
- تحديد مجتمع البحث وعينته.
- تم تطوير أداة البحث، وعرضها على مجموعة من محكمين، والتحقق من صدقها وثباتها ومدى جاهزيتها للتطبيق.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، بالتعاون مع الجامعات الأردنية في الشمال للوصول إلى العينة أعضاء هيئة التدريس لتطبيق الأداة عليهم.
- جمع الاستبانات وتخزين البيانات، وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- تم الوصول إلى النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها للخروج بالتوصيات والمقترحات

عرض النتائج

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير على مقياس ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولكل بُعد من الأبعاد مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

الجدول (٤)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير حول ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الرؤية الاستراتيجية	3.97	0.399	مرتفعة
١	٢	الإبداع والابتكار	3.94	0.453	مرتفعة
٢	٥	القيادة التشاركية	3.92	0.448	مرتفعة
3	٣	التطوير المهني	3.66	0.472	متوسطة
4	٤	التواصل الفعال	3.65	0.445	متوسطة
		الأداة ككل	3.75	0.347	مرتفعة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية للأداة ككل قد تراوحت ما بين (3.97) - (3.65)، حيث جاء بعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (٠.٣٩٩)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء بعد التواصل الفعال في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٤٥)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.75)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٣٤٧) وبدرجة مرتفعة.

بالإضافة لما سبق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير لاستجابات الأفراد على كل فقرة من فقرات كل بُعد من الأبعاد، وكانت النتائج على النحو الآتي:

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التقدير لفقرات أبعاد مقياس القيادة الذكية، مع مراعاة ترتيب فقرات البعد تنازلياً وفقاً للمتوسطات، والجدول (٥) يبين ذلك:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد القيادة الذكية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يضع القائد رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل، مثل تحديد أهداف التعليم.	٤,٢٩	٠,٦٩٩	مرتفعة
2	7	تحرص القيادة على تنفيذ الرؤية باستراتيجيات متنوعة	٤,٠٤	٠,٨٩٦	مرتفعة
3	5	يضع القائد خطة واضحة للأهداف طويلة	٣,٩٩	٠,٨٦٢	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
			المدى.		
مُرتفعة	٠,٧٠٤	٣,٩٦	يحرص القائد على تحليل البيئة الداخلية في الجامعة مثل معرفة كفاءة أعضاء هيئة التدريس.	2	4
مُرتفعة	٠,٧٤٩	٣,٩٢	تنسجم الرؤية الاستراتيجية للقيادة مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة.	6	5
مُرتفعة	٠,٨١٤	٣,٩٠	تخصص القيادة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	8	٦
مُرتفعة	٠,٩٨١	٣,٨٤	يتخذ القائد قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة.	4	٧
مُرتفعة	٠,٨٧٠	٣,٨١	يحرص القائد على تحليل البيئة الخارجية في الجامعة مثل التنافس مع الجامعات الأخرى ومدى جاذبية البرامج المقدمة.	3	٨
مُرتفعة	0.399	3.97	الرؤية الاستراتيجية	البعد ككل	
مُرتفعة	٠,٧٩٨	٤,٠٥	تُمارس القيادة التفكير الاستباقي للمشكلات.	12	١
مُرتفعة	٠,٨٧٤	٣,٩٨	يحسب القائد المخاطر عند تنفيذ ممارسات مبتكرة	15	٢
مُرتفعة	٠,٨٦٢	٣,٩٧	يقترح القائد آراء ابداعية ويدافع عنها.	10	٣
مُرتفعة	٠,٨٤٤	٣,٩٧	يدعم القائد تطوير الأفكار الابداعية لدى العاملين و يحفزهم على الابداع	13	٤
مُرتفعة	٠,٨٠٠	٣,٩٥	يملك القائد قدرة على التفكير خارج الصندوق وتقدم حلول مبتكرة	14	٥
مُرتفعة	٠,٨٨٨	٣,٨٦	يملك القيادة حب للابتكار وتوجهه نحو مصلحة الجامعة.	11	٦
مُرتفعة	٠,٨٨٨	٣,٨٣	يملك القائد شغفاً للابداع والابتكار تجاه تجارة تطوير العمل داخل الجامعة	9	٧
مُرتفعة	0.453	3.94	الإبداع والابتكار	البعد ككل	
مُرتفعة	٠,٨٩٤	٣,٧٩	ينظر القائد للتحديات على أنها فرص يجب استثمارها	17	1
مُرتفعة	٠,٨٦٥	٣,٧٦	يسعى القائد لتطوير مهارات العاملين ويوفر فرصاً للتدريب لتعزيز قدراتهم.	19	2
مُرتفعة	٠,٨٥٣	٣,٧٤	يحرص القائد على تقديم دورات تدريبية وورش عمل بانتظام	21	3
مُرتفعة	٠,٨٦٤	٣,٧٣	يقدم القائد إرشادات للعاملين في مجالهم المهني	20	4
متوسطة	٠,٩٤٦	٣,٥٢	يوفر القائد البيئة الداعمة والمناخ الملائم لنجاح العمل	18	٥
متوسطة	٠,٩٠٠	٣,٤٣	يلتزم القائد بقيم الأمانة في العمل	16	٦
متوسطة	0.472	3.66	التطوير المهني	البعد ككل	
مُرتفعة	٠,٨٦٥	٤,٠٠	يملك القائد قدرة على إقناع الآخرين والتأثير	23	1

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
			الإيجابي على سلوكهم		
مُرتفعة	٠,٨٤٤	٣,٩٦	يحرص القائد على تبادل المعلومات بوضوح مع العاملين	25	2
مُرتفعة	٠,٨٨٤	٣,٨٧	يستخدم القائد استراتيجيات التفاوض بطرق فعالة	24	3
مُتوسطة	٠,٩٣١	٣,٥٩	يحرص القائد على بناء الثقة بينه وبين العاملين	26	٤
مُتوسطة	٠,٩٤٥	٣,٥٤	يقدم القائد الملاحظات للعاملين بطريقة بناءة تساعد على التحسين والتطوير	28	٥
مُتوسطة	٠,٨٤٩	٣,٣٥	يُظهر القائد الشفافية في قراراته وأفعاله	27	٦
مُتوسطة	٠,٩٤٣	٣,٢٥	يضبط القائد إنفعالاته عند التواصل مع الآخرين.	22	٧
مُتوسطة	0.445	3.65	التواصل الفعال		البعد ككل
مُرتفعة	٠,٨٨٠	٤,٠٠	تتيح القيادة الفرصة لجميع العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات	33	1
مُرتفعة	٠,٨٤٣	٣,٩٥	يستمع القائد لأراء الآخرين في العمل	36	2
مُرتفعة	٠,٨٥٣	٣,٩٢	تقوم القيادة بتكريم المميزين من فريق العمل	31	3
مُتوسط	٠,٧٧٢	٣,٩٢	تقدر القيادة جهود العاملين وتدعم النجاحات المشتركة	34	٤
مُرتفعة	٠,٨١٧	٣,٩٢	يحفز القائد العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة	35	٥
مُرتفعة	٠,٨٣١	٣,٩٢	يتحمل القائد مسؤولية أخطاؤه	30	٦
مُرتفعة	٠,٨٣٥	٣,٩٠	يُشجع القائد المناقشات المفتوحة	32	٧
مُرتفعة	٠,٨٣٢	٣,٨٨	يتحمل القائد ضغوط العمل ويحفز العاملين على تحملها.	29	٨
مُرتفعة	0.448	3.92	القيادة التشاركية		البعد ككل

يبين الجدول (٥) ما يلي:

- أن المتوسطات الحسابية لبعـد الرؤية الاستراتيجية قد تراوحت ما بين (٣.٨١-٤.٢٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تُنص على "ضع القائد رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل، مثل تحديد أهداف التعليم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٩) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٩٩) وبدرجة تقدير (مُرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي تُنص على "يحرص القائد على تحليل البيئة الخارجية في الجامعة مثل التنافس مع الجامعات الأخرى ومدى جاذبية البرامج المقدمة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٧٠) وبدرجة تقدير (مُرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعـد الرؤية الاستراتيجية ككل (٣.٩٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٣٩٩) وبدرجة تقدير (مُرتفعة).

- أن المتوسطات الحسابية لبعد الإبداع والابتكار قد تراوحت ما بين (٤.٠٥-٣.٨٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على " تمارس القيادة التفكير الاستباقي للمشكلات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٧٩٨) وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " يمتلك القائد شغفاً للإبداع والابتكار تجاه تجاة تطوير العمل داخل الجامعة " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٨٨٨) وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإبداع والابتكار ككل (٣.٩٤) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٤٥٣) وبدرجة تقدير (مرتفعة).
- أن المتوسطات الحسابية لبعد التطوير المهني قد تراوحت ما بين (٣.٤٣-٣.٧٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على "ينظر القائد للتحديات على أنها فرص يجب استثمارها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٨٩٤) وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على " يلتزم القائد بقيم الأمانة في العمل "في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٣) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٩٠٠) وبدرجة تقدير (متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التطوير المهني ككل (٣.٦٦) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٤٧٢) وبدرجة تقدير (متوسطة).
- أن المتوسطات الحسابية لبعد التواصل الفعال قد تراوحت ما بين (٤.٠٠-٣.٢٥)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على " يمتلك القائد قدرة على إقناع الآخرين والتأثير الإيجابي على سلوكهم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٨٦٥) وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على " يضبط القائد إنفعالاته عند التواصل مع الآخرين." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٥) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٩٤٣) وبدرجة تقدير (متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التواصل الفعال ككل (٣.٦٥) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٤٤٥) وبدرجة تقدير (متوسطة).
- وأن المتوسطات الحسابية لبعد القيادة التشاركية قد تراوحت ما بين (٤.٠٠-٣.٨٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على " تتيح القيادة الفرصة لجميع العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٨٨٠) وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على "يتحمل القائد ضغوط العمل ويحفز العاملين على تحملها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٨٣٢) وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي

لبعد القيادة التشاركية ككل (٣.٩٢) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٤٤٨) وبدرجة تقدير (مُرتفعة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ لدرجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات (نوع الجامعة، عدد سنوات الخبرة للقيادي، نوع الكلية)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث في درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات (نوع الجامعة، عدد سنوات الخبرة للقيادي، نوع الكلية) والجدول (٦) يبين ذلك:

جدول (٦)

درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات (نوع الجامعة، عدد سنوات الخبرة للقيادي، نوع الكلية)

درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية			
3.82	المُتوسّطات الحسابية	حكومية	نوع الجامعة
0.35	الانحرافات المعيارية		
3.86	المُتوسّطات الحسابية	خاصة	
0.36	الانحرافات المعيارية		
3.82	المُتوسّطات الحسابية	١٥ فأقل	عدد سنوات الخبرة للقيادي
0.34	الانحرافات المعيارية		
3.85	المُتوسّطات الحسابية	١٦ فأكثر	
0.36	الانحرافات المعيارية		
3.87	المُتوسّطات الحسابية	الإسكانية	نوع الكلية
0.36	الانحرافات المعيارية		
3.79	المُتوسّطات الحسابية	العلمية	
0.33	الانحرافات المعيارية		

يبين الجدول (٦) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات (نوع الجامعة، عدد سنوات الخبرة للقيادي، نوع الكلية) ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

تحليل التباين الثلاثي لأثر (نوع الجامعة، عدد سنوات الخبرة للقيادي، نوع الكلية) لواقع درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.648	0.209	0.026	1	0.026	نوع الجامعة
0.411	0.679	0.083	1	0.083	عدد سنوات الخبرة للقيادي
0.082	3.057	0.374	1	0.374	نوع الكلية
		0.122	196	23.962	الخطأ
			200	2969.931	الكلّي

يتبين من الجدول (٧) الآتي:

- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير (نوع الجامعة)، حيث بلغت قيمة ف (٠.٠٤٣) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٨٣٦).

- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة للقيادي)، حيث بلغت قيمة ف (٠.٠٧٢) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٧٩١).

- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير (نوع الكلية)، حيث بلغت قيمة ف (٠.٣١) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٨٦١).

مناقشة النتائج التوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: وأظهرت النتائج أن درجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكّية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مُرتفعة، أي أن مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية للقيادة الذكّية جاءت مُرتفعة وقد يُعزى ذلك نتيجة التوجه الذي يملكه القادة في الجامعات نحو الابتكار حيث تعكس هذه النتيجة التزام القيادات الأكاديمية بتبني استراتيجيات قيادية حديثة وذكية، مما يسهم في تعزيز الابتكار وتطوير البرامج الأكاديمية، كما وتشير الدرجة المُرتفعة إلى أن القادة في هذه الجامعات يعملون على خلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم التواصل الفعال والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، بالإضافة

إلى أن هذه النتيجة تعكس قدرة القيادات على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والبحثي، وقد يدل ذلك أيضًا على استثمار الجامعات في تدريب وتطوير القيادات، مما يسهم في تعزيز مهاراتهم في القيادة الذكية، ومن أبرز المبررات لهذه النتيجة أيضًا هو التفاعل الإيجابي بين القيادات وأعضاء الهيئة، مما يعزز من بيئة العمل، بالإضافة إلى أن القيادات تُظهر اهتمامًا كبيرًا بتبني الابتكارات التكنولوجية وتطبيقها في العملية التعليمية، وبناءً على هذه النتيجة ترى الباحثة أن وجود قيادات ذكية في الجامعات الأردنية الشمالية يسهم بشكل كبير في تحسين أدائهم بمختلف النواحي، مما يعزز من مكانة هذه الجامعات في الساحة التعليمية، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الناصر والعمد، ٢٠٢١) والتي أظهرت أن تقديرات درجة ممارسة القيادة الذكية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Abdurrahman, et al., 2023) والتي توصلت إلى وجود علاقة وتأثير موجبة بين أبعاد القيادة الذكية والأداء الوظيفي للمدرسين على المستويين الكلي والجزئي.

وقد جاء بُعد الرؤية الاستراتيجية بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وقد يُعزى ذلك لامتلاك القيادات في الجامعات الأردنية لمجموعة من المهارات ومنها وضوح أهدافهم فهم يمتلكون رؤية واضحة ومحددة لمستقبل الجامعة، مما يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية المرجوة بالإضافة إلى قدرتهم على التخطيط الفعال فالرؤية الاستراتيجية تعكس قدرة القيادات على وضع خطط طويلة المدى تستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات الجامعة وتوجهاتها، مما يعزز من فعالية العمليات التعليمية والتطويرية فعندما تكون الرؤية واضحة، يشعر أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين بالإنتماء ويزداد التزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للجامعة، كما تساعد الرؤية الاستراتيجية القادة على مواجهة التحديات بشكل أكثر فعالية، حيث يمكنهم إتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى فهم عميق للسياق الأكاديمي، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية دراسة (الجعيد، ٢٠٢٤) والتي هدفت للكشف عن دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في بناء الجامعات الذكية من خلال الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي)، وقد اتفقت بالنتيجة بأن القيادة الاستراتيجية تساهم إيجابيا في بناء الجامعات الذكية من خلال المقدرات الجوهرية ورأس المال البشري مع توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية في العمل، أيضًا هناك أثر إيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على بناء الجامعات الذكية.

وقد جاء بعد التواصل الفعال بالمرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي وبدرجة تقدير (متوسطة)، أي أن التواصل الفعال لدى القيادات جاء بالمرتبة الأخيرة ولكن بدرجة متوسطة وليست ضعيف، ولكن قد تدل هذه النتيجة على أن هناك فجوة في التواصل بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس، مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والسياسات الأكاديمية، فقد يؤثر هذا الضعف سلباً على مستوى التعاون بين الفرق الأكاديمية، مما يحد من تبادل الأفكار والخبرات ويقلل من روح العمل الجماعي، وقد يعزى ذلك لضعف ثقافة الجامعة بالتشجع على التواصل المفتوح، مما يؤدي إلى تردد الأفراد في التعبير عن آرائهم أو مخاوفهم، بالإضافة إلى ضعف توفير التدريب الكافي لأعضاء هيئة التدريس والقيادات حول مهارات التواصل الفعال مما يؤدي إلى ضعف هذه المهارة، كما ويعد الاعتماد المفرط على التكنولوجيا سبباً في تقليل فعالية التفاعل بين الأفراد، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Snowden, 2021) والتي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس سجلوا درجة انتشار للقيادة الذكية عاطفياً متوسطة "مرتفعه إلى حد ما" بين المتغيرات الثلاثة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الحناني، وآخرون، ٢٠٢٤) والتي أظهرت أن مستوى توافر القيادة الذكية متوسط، وأن مستوى تحسن الأداء الوظيفي متوسط، وجاء بعد الذكاء العقلاني الأعلى بين باقي أبعاد القيادة الذكية، يليه بعد الذكاء الروحي (العاطفي)، وأخيراً الذكاء الشعوري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: وأظهرت النتائج عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير (نوع الجامعة)، أي عدم وجود تباين في درجة ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية للقيادة الذكية، يمكن تفسير هذه النتيجة تبعاً لعدة أسباب أبرزها تشابه السياسات الإدارية فإن الجامعات سواء كانت حكومية أو خاصة كلاهما يسعون إلى تحقيق التميز في الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي الراهن، مما يؤدي إلى عدم وجود فروق ملحوظة في كيفية ممارسة القيادة الذكية كما يُعد توحيد المعايير الأكاديمية في الجامعات من الأسباب التي تعكس مستوى متقارب من الممارسات القيادية بغض النظر عن نوع الجامعة (حكومية أو خاصة)، كما وتؤثر الثقافة التنظيمية المشتركة بين الجامعات على كيفية ممارسة القيادات للقيادة الذكية، مما يؤدي إلى نتائج متقاربة وعدم وجود فروق تبعاً للجامعة.

كما وأظهرت النتائج عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة للقيادي)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال مجموعة عوامل فالخبرة لا

تعكس بالضرورة قدرة القائد على ممارسة القيادة الذكية فبعض القيادات قد تكون لديها سنوات خبرة طويلة ولكنها لا تتبنى أساليب قيادة ذكية، كما وقد تُركز الجامعة على تطوير المهارات القيادية بشكل متساوٍ بين القيادات بغض النظر عن سنوات خبرتهم، مما يؤدي إلى عدم وجود فروق واضحة في ممارساتهم تبعًا لمستوى خبرتهم، كما وقد تتبنى جميع القيادات في الجامعات أساليب قيادة ذكية بغض النظر عن سنوات خبرتهم، مما يعكس توافقًا في الممارسات القيادية لديهم بالتالي، تشير هذه النتيجة إلى أن عدد سنوات الخبرة للقيادي ليست العامل الحاسم في تحديد فعالية القيادة الذكية.

وأظهرت النتائج عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مُمارسة القيادات في الجامعات الأردنية في الشمال للقيادة الذكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير (نوع الكلية)، وقد يُعزى ذلك لأن التوجهات الجامعية الموحدة حيث تتبنى الجامعات توجهات قيادية موحدة تعزز من القيادة الذكية في جميع الكليات بغض النظر عن نوعها سواء كانت علمية أو إنسانية فهي تتبع جامعة واحدة، وهذا يُقلل من الفروق الناتجة عن نوع الكلية، وقد يكون هناك تفاعل وتعاون بين الكليات، مما يعزز من تبادل الخبرات والممارسات الجيدة، وبالتالي تقليل الفروق تبعًا لمتغير نوع الكلية، وقد اختلفت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Snowden, 2021) والتي بينت وجود فروقًا في مجالات سنوات الخدمة والهوية العرقية والجنس بين الرجال اللاتينيين والنساء اللاتينيات، لصالح الذكور.

التوصيات

١. أن تعمل الجامعات على تطوير برامج قيادية موحدة تعزز من ممارسات القيادة الذكية عبر جميع الجامعات، لتبادل المعرفة والخبرات بين القيادات، مما يعزز من فعالية القيادة بشكل عام.
٢. الحرص على توفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات في الجامعات للمحافظة على مهارات القيادة الذكية، مما يسهم في بقاء أدائهم مُرتفعًا وبالتالي تعزيز فعالية المؤسسات الأكاديمية.
٣. إنشاء برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية المهارات القيادية الذكية داخل الجامعات الأردنية، تُركز على التفكير النقدي، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.
٤. تشجيع ثقافة التعاون بين الإدارات المختلفة في الجامعات الأردنية، مما يسهم في تبادل المعرفة والخبرات.

٥. استغلال التقنيات الحديثة واستثمارها في بناء جامعات ذكية قادرة على تحقيق مُعدلات أداء تفوق التوقعات.
٦. دعوة قادة ناجحين لمشاركة تجاربهم وكيف ساهمت قيادتهم في تحقيق استدامة لمؤسساتهم التعليمية، مما يلهم القادة الآخرين لتبني ممارسات مشابهة.
٧. تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول متغير القيادة الذكية، لدى عينات مغايرة وبيئات مختلفة وبمتغيرات أخرى.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية

- أبو العطا، سارة (٢٠٢٤). متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. ٨٩ (١)، ٣٦-١.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٢٠). الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية. المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع. القاهرة.
- الجعيد، سامية (٢٠٢٤). أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٣(٢)، ٤٧٩ - ٥١٧.
- حامد، علا. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للتفكير النظمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة اليرموك*، ٢(٦)، ١٩-١.
- الحناني، إبراهيم، والمقري، سهير، والشرجبي، عبدالرحمن. (٢٠٢٤). دور القيادة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي بكلية التربية - جامعة صنعاء، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، ٣(٧)، ١٥٩-١٩٤.
- الخريشا، رائدة وعاشور، محمد (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعات شمال الأردن لدورهم في توثيق العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي، *دراسات العلوم التربوية*، ٤٦ (٢)، ٥٦١-٥٧٦.
- الخفاجي، آلاء (٢٠٢١). دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- الدهشان، جمال والسيد، سماح (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. *المجلة التربوية بسوهاج*، ٧٨ (١٢)، ١٢٤٩-١٣٤٤.
- الريش، سلمى (٢٠٢٤). دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الاشراف التربوي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٨ (١)، ٣-٢٦.
- زيدان، صفاء، وحمورية، علي. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، ١٣(٣١)، ١٨٧-٢١٧.
- سعيد، عبد الرحمن وسلطان، حكمت (٢٠٢١). دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، ٤ (٢)، ١٢٠-١٣٥.
- سلاطيني، مروة وسبتي، يوسف (٢٠١٩). دور الابداع والابتكار في تطوير أداء المؤسسة. دراسة حالة اتصالات الجزائر تبسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي التبسي، الجزائر.

عبدالله، مهابات (٢٠٢٠). دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيوخة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء مديري عدد من المصارف الأهلية في مدينة أربيل. زانكو الانسانيات، ٢٤ (٣)، ١١٧-١٢٤.

العلي، تهناني (٢٠٢١). ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها، *المجلة العربية لعلم الترجمة*، ٢ (٥)، ٢٦٣-٢٧٥.

عمر، حسام (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحويل جامعة دمنهور إلى جامعة ذكية في ضوء بعض الخبرات الدولية. *مجلة الطفولة والتربية*. ٣٥ (١)، ٧٤-١.

الغزالي، حافظ (٢٠٢٢). اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.

الغنيماوي، حازم وكاظم، جاسم (٢٠٢٠). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط () ، *مجلة واسط للعلوم الانسانية*، ١٦ (٤٥)، ١-١٣٣.

المسعود، منيرة ودرويش، زينب (٢٠٢٣). القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣٥)، ١-٢١.

المطيري، خالد (٢٠١٩). التنمية المهنية للقيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية، جامعة الازهر*، ١٨٣ (٣)، ١-٣٧.

الناصر، سميرة، والعمد، تمارة (٢٠٢١). درجة ممارسة قيادات الجامعات الأردنية للقيادة الذكية ودورها في الشيوخة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.

ثانياً- المراجع الأجنبية

- A.Keikha, R. & Hovieda, Y. (2017). Studying the effect of intelligent leadership on educational performance of faculty members of public universities in Zahedan city with the mediating role of critical thinking. *Public management research*, 10 (35), 61-83.
- Abdulrahman , F., Salahaddin, D. & Abdullah , K. (2023). The Extent Practiced Smart Leadership by The Heads of Scientific Departments and Its Role in The Job Performance of Teachers: An Analytical Study from Opinions of a Sample of Teachers in The Scientific Departments at Salahaddin University, Erbil. *International conference of accounting, business, economics and politics*. 192-208.
- Al Eid, N., Arnout, B., & Almoied, A. (2021). Leader's spiritual intelligence and religiousness: Skills, factors affecting, and their effects on performance (a qualitative study by grounded theory). *Journal of Public Affairs*, 21(1), 1-9.
- Alharafsheh, M., Zraqat, O. M., Houssien, A. H. M. A., & Shajrawi, A. (2021). Crisis Management Strategies During the COVID-19 Pandemic and its Impact on Performance Developing of Jordanian Universities: The

- Mediating Role Ambidexterity. *PalArch's Journal Egypt/Egyptology*, 18(4), 3985-4007. of of Strategic Archaeology of.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693.
- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2019). *Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning*. *Global Business Review*, 1-20.
- Breneman, D. & Yakoboski, P. (Eds.). (2011). *Smart leadership for higher education in difficult times*. Edward Elgar Publishing.
- Brown, M. (2024). *Smart Leadership: Characteristics of a Smart Leader*. Kogan Page. London.
- Lythreatis, S. (2019). " Participative Leadership and Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR Perceptions and Pride in Membership", In (*Journal of Business Ethics*), No. (156), Vol. (3), pp. 1-44.
- Mattone, J. (2013). Intelligent leadership: what you need to know to unlock your full potential. American management association. Ratings and Will Better Students Give Higher Ratings, *Educational Studies*, 32(2), 201-214.
- Michela I., Chiara M. & Giorgia M. (2020). (*Defining Leadership in Smart Working Contexts*). A Concept Synthesis Department of Management, Sapienza University, Rome, Italy, 2 Faculty of Economics, Sapienza University, Rome, Italy .
- Snowden. J. (2021). *Emotionally Intelligent Leadership: an Application to Student Affairs*. *ISU ReD: Research and eData ISU ReD: Research and eData*. 1-174.