

## دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

### The role of smart leadership in achieving strategic success

م.م. كفاح حميد سلطان

كلية القانون/ جامعة صلاح الدين

Asst teacher. Kifah Hamid Sultan

Faculty of Law / University of Salahaddin

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.177\(A\).20326](https://doi.org/10.36322/jksc.177(A).20326)

الملخص:

يسعى البحث الى اختبار دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل، وقد هدف البحث الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين، وقد اعتمد البحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع المعلومات، ووجهت استمارة الاستبيان الى أعضاء مجالس الكليات في (١٠) كليات من مجموع (١٦) كلية، وتم توزيع (٩٣) استمارة، وبلغت عينة البحث (٨٦) عضواً، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (٩٢.٤٧٪). وقد استخدم البحث مجموعة من الوسائل والأدوات الاحصائية وذلك لغرض معالجة البيانات واختبار فرضياته، وقد استخرجت النتائج الاحصائية بوساطة برنامج الحزمة الاحصائية SPSS v.25. وتوصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الذكية وأبعادها والنجاح الاستراتيجي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للقيادة الذكية على المستوى الكلي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، النجاح الاستراتيجي، جامعة صلاح الدين/ أربيل.



**Abstract:**

This study aimed to test the role of smart leadership in achieving strategic success in the colleges of Salahaddin University–Erbil (SUE), and to determine the correlation and influence relationships between the study variables. The research included two main hypotheses.

The researcher designed a questionnaire to collect information. The questionnaire form was directed to members of college councils in (10) colleges out of a total of (16) colleges, and (93) questionnaires were distributed. The research sample reached (86) members, and the response rate reached (92.47%). The research used a set of statistical methods and tools for the purpose of processing data and testing its hypotheses.

The researcher used the statistical package program SPSS v.25. The study found that there is a positive moral correlation between smart leadership and its dimensions and strategic success. In addition to the significant impact of smart leadership at the macro level on achieving strategic success.



**Keywords: smart leadership, Strategic Success, Salahaddin University- Erbil (SUE).**

## المقدمة Introduction

في ظل التحديات التي تواجهها الجامعة في مجتمعاتنا نتيجة العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية أصبح لزاماً على الأطراف الفاعلة في النشاط الأكاديمي بذل الجهود وبحث التدابير الناجحة للدفع في اتجاه زيادة كفاءة الجامعات، وتحسين جودة مخرجاتها، لتصبح بمستوى التحديات والأمال التنموية، وتعدد جامعات من المؤسسات الهامة في مجال الخدمات التعليمي، لأي دولة وامكانية استمرار وبقاء هذا النوع من المؤسسات شأنه شأن المؤسسات الأخرى، فهو يحتاج للاهتمام بالقضايا الادارية، وزيادة معارف الادارات الأكاديمية، بالإضافة إلى توفير المعرفة بالأساليب الادارية الحديثة ذات التأثير الايجابي في معالجة المشكلات الإدارية التي تحدث داخل المؤسسات التعليمية (Al-Husseini et al., 2021, p. 671).

تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إقليم كردستان وعموم العراق ضمن استراتيجياتها إلى الارتقاء بالتعليم العالي والبحث العلمي لتلبية احتياجات المجتمع التنموية باتجاه تحقيق التميز في مختلف نشاطاته العلمية والتربوية في مجال (التعلم والتعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع). ويمثل التطوير أحد أهم اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة؛ لما شهدته السنوات الماضية من تحولات عالمية وتغييرات في مجال الإدارة التعليمية، التي فرضت عليها العديد من الصعوبات والتحديات؛ مما يتطلب مواجهتها والاستعداد لها بفاعلية وكفاءة عالية؛ الأمر الذي استدعى وجود طرق إدارية ابتكارية حديثة بعيدة عن أساليب الإدارة



التقليدية؛ لمواكبة هذا التغيير المستمر، بما يضمن استمرار الإدارات التعليمية في تقديم خدماتها التربوية والتعليمية والإدارية، وضمان نجاحها.

وتعد القيادة الذكية أحد المداخل الإدارية الحديثة لتطوير المؤسسات التعليمية، فهي تسعى لتوفير مقومات النجاح، والتميز الإداري، ومواجهة التحديات، فالإدارات التعليمية تهدف لتوفير مقومات النجاح لها، من خلال اختيار القيادات التي تهتم بصقل مهارات منسوبيها وتطويرها، واستثمار طاقاتهم.

وعلى الجانب الآخر، احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة مهمة في الفكر التنظيمي على وجه الخصوص، إذ أن نجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على استثمار إمكانياتها المادية والبشرية، والتنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية والعمل على مواجهتها والاستجابة لها والتكيف معها، وهذا كله لن يتحقق إلا بوجود قيادات متطورة ومؤهلة وذكية، تكون قادرة على إدارة الموقف والتكيف مع كل التحديات البيئية التي تعيش فيها المؤسسات، بما تمتلكه من قدرات عقلية ومهارات معرفية تركز على التكيف والنمو اللذان يساعدان على نجاح المؤسسة استراتيجياً ويضمن بقاءها واستمراريتها، من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

ويهدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كدراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من كليات جامعة صلاح الدين-أربيل. وقد تم اختيار موضوع البحث لأهمية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في إعداد علماء المستقبل وبناء جيل مثقف على درجة كافية من الوعي والالتزام الثقافي والقيمي. ولغرض تحقيق أهداف البحث سوف يتم تقسيمه إلى أربعة مباحث رئيسية، سيخصص المبحث الأول لعرض الجانب المنهجي للبحث، في حين سيخصص المبحث الثاني



لعرض الجانب النظري، في حين سيخصص المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي أو العملي، أما استنتاجات البحث وتوصياته سوف يخصص لها المبحث الرابع.

### المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث:

أولاً : مشكلة البحث Research Problem

تلعب الجامعات في إقليم كردستان وعموم العراق دوراً حيوياً في التنمية المستدامة من حيث توفير فرص عمل ومُساهماتها في تنمية المجتمعات المحلية اقتصادياً واجتماعياً، كما وتسهم في نشر المعرفة والعلوم. وبالوقت الذي تعاني منه الجامعات من تحديات كبيرة من حيث نوعية التعليم الذي تقدمه لطلابها والتحديات المالية التي تواجهها وغيرها من التحديات.

وتواجه كليات جامعة صلاح الدين-أربيل العديد من التحديات، نتيجة العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وتتمثل تلك التحديات في زيادة قدرة الجامعة على استثمار إمكانياتها المادية والبشرية، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية والعمل على مواجهتها والاستجابة لها والتكيف معها، بذل الجهود وبحث التدابير الناجحة للدفع في اتجاه تحقيق النجاح، وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية في الجامعة، لتصبح بمستوى التحديات والأمال التنموية، وهذا يتطلب يحتاج للاهتمام بالقضايا الادارية، وزيادة معارف الادارات الأكاديمية، بالإضافة إلى توفير المعرفة بالأساليب الادارية الحديثة ذات التأثير الايجابي في معالجة المشكلات الإدارية التي تحدث داخل كليات جامعة صلاح الدين-أربيل.

وأصبحت الحاجة ملحة لوجود قيادات تعليمية، تعتمد استراتيجيات إدارية حديثة، كالقيادة الذكية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات العراقية بشكل عام ولجامعة صلاح الدين/ أربيل بإقليم كردستان العراق



بشكل خاص، بما يمكنها من التوجه نحو عصر المنافسة بالاستدامة، وصولاً إلى بناء قيادات تعليمية قادرة على التكيف بإمكاناتها مع المتغيرات الإدارية الحديثة، وقادرة على توفير البيئة المناسبة لتحقيق النجاح والتغلب على كل الصعوبات والتكيف معها واستغلال الفرص والتقليل من نقاط الضعف وجعلها فرصاً للتحسين ومجالاً للتجديد والإبداع، وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيز أفكارهم بما يسهم في نيل رضاهم وتحسن أدائهم.

فالمنافسة بين الجامعات تعزز من مكانتها في التصنيف العالمي، وكلما ارتفع موقعها في الترتيب يؤدي ذلك إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي، وهنا يبرز دور القيادة الذكية في ذلك النجاح.

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في عدد من كليات جامعة صلاح الدين/ أربيل بإقليم كردستان العراق؟

ثانياً: أهمية البحث: Research Significance

تكمن أهمية البحث من أهمية القطاع الذي يتناوله، وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، والمتمثل في هذا البحث بجامعة صلاح الدين/ أربيل بإقليم كردستان العراق، كما تنبع الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تقديم بعض التوصيات المتعلقة بنمط القيادة الذكية والتي قد تسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعة قيد البحث.



### ثالثاً: أهداف البحث: Research Objectives

للإجابة على تساؤلات البحث وحل مشكلته سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

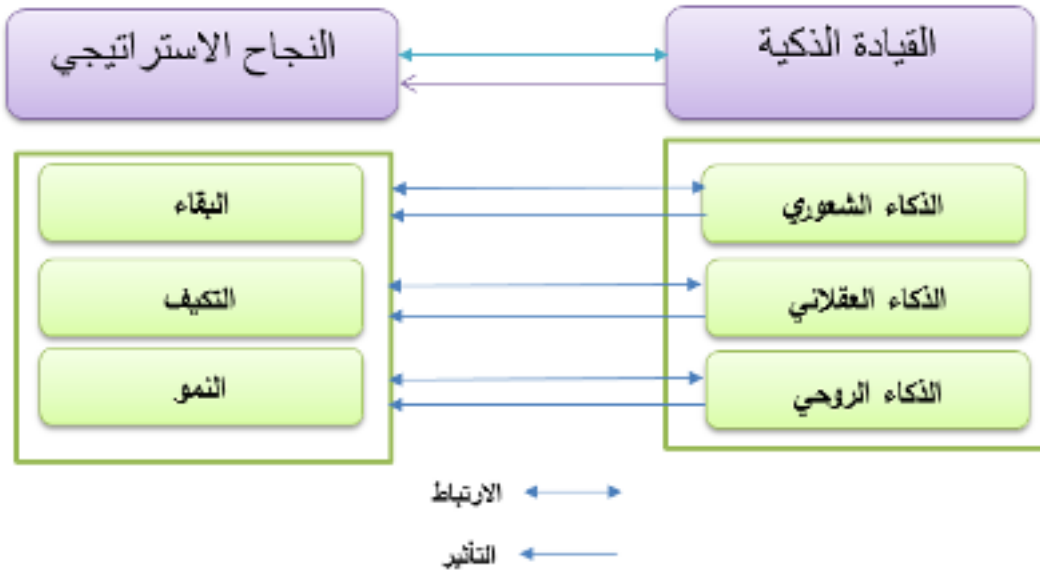
- 1- التعرف على تصورات العاملين لمستوى تطبيق نمط القيادة الذكية في جامعة صلاح الدين/ أربيل بإقليم كردستان العراق، فضلاً عن التعرف على تصورات العاملين لمستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة صلاح الدين/ أربيل بإقليم كردستان العراق.
- 2- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري القيادة الذكية والنجاح الاستراتيجي في جامعة صلاح الدين/ أربيل بإقليم كردستان العراق.
- 3- تقديم التوصيات المناسبة لمتخذي القرارات في الجامعة المبحوثة في ضوء النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

### رابعاً: مخطط البحث Research Framework

تم تصميم هذا المخطط بالاستناد إلى متغيرات البحث الحالية والمتمثلة ب (القيادة الذكية، والنجاح الاستراتيجي) في نموذج فرضي واحد واستناداً إلى المشكلة التي تم صياغتها، فقد قامت الباحثة بتصميم مخطط البحث صمم المخطط الفرضي للبحث ليعكس طبيعة واتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وتم اشتقاق المخطط بناء على الدراسات الآتية مثال دراسة (المطيري و آخرون، ٢٠٢٣؛ ص ٥٢؛ أبو العطا وآخرون، ٢٠٢٤، ١٠٢) ودراسة (Soufiane & Aziz, 2024, p.107; Mohammed et al., 2024, p.83) والشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي للبحث الحالي:



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث



يتضح من الشكل (1) أن المتغير المستقل: القيادة الذكية وتتضمن ثلاث أبعاد (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي) ، أما المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي فيتضمن الأبعاد (البقاء، التكيف، النمو).

خامساً: فرضيات البحث Hypotheses Research

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته الفرعية، وأهميته وأهدافه ومخططة الفرضي تتجه الباحثة نحو صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية لتكون بمثابة حلول مؤقتة سوف يجري التحقق من صحتها عبر استخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية وهي كما يلي :

١- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية وأبعادها والنجاح الاستراتيجي. ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١/١ توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الذكاء الشعوري وتحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي.
  - ١/٢ توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الذكاء العقلاني وتحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي.
  - ١/٣ توجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الذكاء الروحي وتحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي.
- ٢- الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي. ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ٢/١ يوجد تأثير معنوي لبُعد الذكاء الشعوري في تحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي.
- ٢/٢ يوجد تأثير معنوي لبُعد الذكاء العقلاني في تحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي.
- ٢/٣ يوجد تأثير معنوي لبُعد الذكاء الروحي في تحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي.

سادساً : مقاييس البحث Research Measurements

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراته الرئيسية والفرعية, وذلك بعد أن تم تكييف معظم فقرات المقياس الحالي ليناسب طبيعة البيئة العلمية والادارية في جامعة صلاح الدين, كنموذج لواقع إدارة التعليم في إقليم كوردستان العراق, والجدول (١) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده وهي كما يأتي :



جدول (١) هيكل الاستبانة لمتغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

المصادر المعتمدة	فقرات الاستبيان	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(المطيري و آخرون، ٢٠٢٣، ص ٥٢)	٧-١	الذكاء الشعوري X1	القيادة الذكية X
	١٤-٨	الذكاء العقلاني X2	
	٢١-١٥	الذكاء الروحي X3	
(Mohammed et al., 2024, p.107)	٥-١	البقاء Y1	النجاح الاستراتيجي Y
	١٠-٦	التكيف Y2	
	١٥-١١	النمو Y3	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة.

سابعاً: حدود البحث Research Limits:

- يمكن اجمال حدود البحث المكانية والزمانية والموضوعية والبشرية التي نوضحها بالتفصيل فيما يأتي :
- ١- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذا البحث الحالي في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل.
  - ٢- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للبحث بمدة إعداده عملياً في عدد من كليات جامعة صلاح الدين - أربيل التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتوزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها من خلال موقع (Google Forms) التي امتدت من ٢٠٢٤/٥/٢م حتى ٢٠٢٤/٦/٢٤م.
  - ٣- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي)، والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو).
  - ٤- الحدود البشرية: تمثلت هذه الحدود بمجموعة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل.



ثامناً: مجتمع وعينة البحث Community and sample search

يتكون مجتمع البحث لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين - أربيل والذين يبلغ عددهم (٩٣)، في (١٠) كليات من مجموع كليات الجامعة البالغة (١٦) كلية. وتم توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها من خلال موقع (Google Forms)، حيث بلغ عدد قوائم الاستبانة المستردة والصحيحة (٨٦) مفردة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (٩٢.٤٧٪).

وتمثل نتائج التحليل في الفقرات التالية وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة البحث وبموجب البيانات المستمدة من استمارة الاستبانة والتي وزعت على أفراد العينة وكما في الجدول (٢):

الجدول (٢): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

Percent	Frequency	الشرائح	البيان
7.0	6	القانون	الكلية
5.8	5	العلوم السياسية	
5.8	5	التربية البدنية وعلوم الرياضة	
17.4	15	التربية الأساسية	
5.8	5	الفنون الجميلة	
8.1	7	الإدارة والاقتصاد	
9.3	8	العلوم الإسلامية	
16.3	14	الهندسة	
12.8	11	علوم الهندسة الزراعية	
11.6	10	العلوم	
100.0	86	Total	الإجمالي
80.2	69	ذكر	الجنس
19.8	17	أنثى	
100.0	86	Total	الإجمالي
31.4	27	سنة (٣١ - ٤٠)	العمر





Percent	Frequency	الشرائح	البيان
44.2	38	سنة (٤١ - ٥٠)	
24.4	21	(٥١ سنة فأكثر)	
100.0	86	Total	الإجمالي
17.4	15	ماجستير	التحصيل الدراسي
82.6	71	دكتوراه	
100.0	86	Total	الإجمالي
11.6	10	مدرس مساعد	اللقب العلمي
34.9	30	مدرس	
41.9	36	أستاذ مساعد	
11.6	10	أستاذ	
100.0	86	Total	الإجمالي
3.5	3	(٥ سنوات فما دون)	مدة الخدمة الإجمالية
12.8	11	سنة (٦ - ١٠)	
24.4	21	سنة (١١ - ١٥)	
26.7	23	سنة (١٦ - ٢٠)	
32.6	28	(٢١ سنة فأكثر)	
100.0	86	Total	الإجمالي
30.2	26	سنة (٢-١)	مدة الخدمة كعضو في مجلس الكلية
34.9	30	سنوات (٣ - ٥)	
34.9	30	(٦ سنوات فأكثر)	
100.0	86	Total	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

١- الكلية: يشير الجدول (٢) إلى توزيع المستجيبين وفق الكلية، إذ تبين أن أعلى نسبة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين في عينة البحث كانت من (كلية التربية الأساسية بنسبة %17.4)، ثم كليات (الهندسة %16.3، علوم الهندسة الزراعية %12.8، العلوم %11.6)، ثم كليات (العلوم الإسلامية



9.3%، الإدارة والاقتصاد 8.1% ، القانون 7%)، وأخيراً وبنفس النسبة 5.8% جاءت كليات (العلوم السياسية، التربية البدنية وعلوم الرياضة، الفنون الجميلة).

٢- الجنس: يشير الجدول (٢) إلى أن نسبة الذكور في الكليات المبحوثة هي (80.2%)، أما نسبة الإناث هي (19.8%). وهو ما يعنى ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث في عينة الدراسة.

٣- العمر: يوضح الجدول (٢) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة) إذ بلغت نسبتهم (44.2%)، وتلتها نسبة (31.4%) للفئة العمرية (٣١ - ٤٠ سنة)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (٥١ سنة - فأكثر) وبنسبة بلغت (24.4%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في العينة المبحوثة هم من الفئة العمرية المتوسطة.

٤- التحصيل الدراسي: يتبين من المعلومات في الجدول (٢) أن توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة الدكتوراه بنسبة (82.6%)، في حين كان نسبة حاملي شهادة الماجستير (17.4%).

٥- اللقب العلمي: يتبين من الجدول (٢) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي تتسم بالتنوع الكبير للأفراد المستجيبين، إذ تبين أن أعلى نسبة من يشغلون وظيفة (أستاذ مساعد) بنسبة (41.9%)، ثم (مدرس) بنسبة (34.9%)، وأخيراً (مدرس مساعد، أستاذ) بنسبة (34.9%).

٦- مدة الخدمة الاجمالية: يوضح الجدول (٢) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (٢١ سنة فأكثر) والتي شكلت نسبتهم (32.6%)، ثم تلتها فئة (١٦ - ٢٠ سنة) 5 سنة فما دون) حيث بلغت نسبة (26.7%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (١١-١٥ سنة)



إذ بلغت نسبتهم (24.4%)، وجاءت النسبة (12.8%) من الافراد الذين لهم خدمة (6-10)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (3.5%).

7- مدة الخدمة كعضو في مجلس الكلية: توضح المعلومات المستمدة من الجدول (2) إلى أن نسبة (34.9%) من الأفراد المستجيبين تراوحت مدة خدمتهم كعضو في مجلس الكلية (3 - 5) سنوات وكذلك (6 سنة فأكثر)، وجاءت فئة (1-2) سنة في المرتبة الأخيرة وبنسبة (30.2%) في الخدمة.

#### تاسعاً: تعريف المصطلحات Definition terminology

1. القيادة الذكية: تعرف الباحثة القيادة الذكية اجرائياً بكونها الدمج بين المهارات الأساسية والقدرات الابداعية التي يتبعها القادة في كليات جامعة صلاح الدين-أربيل، من أجل معالجة المعلومات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق أهداف الجامعة، وتحسين خدماتها، وحل مشكلاتها في المواقف المختلفة، والاستفادة القصوى من طاقات ومهارات العاملين بها، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحويلها الى أنشطة فعالة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

2. النجاح الاستراتيجي: تعرف الباحثة النجاح الاستراتيجي اجرائياً بأنه قدرة كليات جامعة صلاح الدين-أربيل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تنفيذ خططها وبشكل يضمن ويسمح لها بالتكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات.

عاشراً: منهج البحث وإجراءاته

إعتمد البحث على منهجية البحث الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح مكتبي على المصادر المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية والأجنبية، وكما أجري مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال



استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، لجمع البيانات التي اِشْتَمَلَتْ على متغير القيادة الذكية (كمتغير مستقل) والنجاح الاستراتيجي (كمتغير تابع)، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة.

### المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

أولاً: القيادة الذكية

١. مفهوم القيادة الذكية:

تعتبر القيادة من أهم وظائف العملية الإدارية ويتم الاعتماد عليها لدورها الكبير في التقدم الإيجابي لنمو المؤسسة (Elgamal, 2024, p.440). لذا تحتاج المؤسسات إلى امتلاك قيادة ذكية للتكيف مع التكنولوجيا المتزايدة والمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية السريعة والابتكار والثقافة التنظيمية والعولمة (AI) (Eid et al., 2021, p.2).

كما تعتبر القيادة الذكية أحد أهم محركات التغيير الإيجابي في المؤسسات، حيث تسعى إلى تحفيز التابعين بجعلهم يطمحون إلى المثل والقيم السامية بدلاً من التركيز على المصلحة الذاتية والسعي للحفاظ على الوضع الراهن في المؤسسة (Elgamal, 2024, p.440).

وذكر (Blaik et al. (2021, p.497) أن القادة الأذكياء من أهم عوامل التغيير الأساسية، حيث يمتلكون رؤية واضحة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل أو ما ينبغي أن تكون عليه.



والقيادة الذكية تمثل القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات وانجاز المهام في سوق العمل، بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة (Breneman & Yakoboski, 2011, p. 179).

وعرفها (Matto, 2013, p.204) بأنها عملية صنع القرارات الخاصة بكيفية التفاعل مع العاملين لتحفيزهم ومن ثم ترجمة هذه القرارات إلى نشاطات فاعلة تحقق النجاح الاستراتيجي.

وهي القيادة التي تستخدم مزيجاً من الذكاءات الأربعة (ذكاء الحكمة، ذكاء الشخصي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الروحي) في أي وقت بالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية واختيار البديل الأفضل (Garcia, 2012, p.5). وهي تمثل الدمج بين المهارات الأساسية والقدرات الابداعية التي يتبناها القائد من أجل معالجة المعلومات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق أهداف المؤسسة (أبو العطا وآخرون، ٢٠٢٤، ص ٩٩).

وترى الباحثة أن القيادة الذكية تمثل نمطاً يهتم بالدمج بين المهارات الأساسية والقدرات الابداعية التي يتبناها القادة، من أجل معالجة المعلومات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق أهداف الجامعة، وتحسين خدماتها، وحل مشكلاتها في المواقع المختلفة، والاستفادة القصوى من طاقات ومهارات العاملين بها، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحويلها الى أنشطة فعالة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

٢. أهمية القيادة الذكية

تتمثل أهمية القيادة الذكية في خلق القدرات والابداعات وتوليد الحماس الجماعي وتوزيع رأس المال المعرفي، بهدف تحقيق التوازن التنظيمي بين النشاط الحالي والتخطيط للمستقبل، ويتطلب ذلك توفر مجموعة من



الصفات الأساسية في القادة، منها القدرة على التفاوض واتخاذ القرارات والتفكير الاستراتيجي والنقدي، والقدرة على إدارة المواهب والفرق مع مراعاة القيم الشخصية (Biwott, 2022, p.2)

كما تتمثل أهمية القيادة الذكيّة في عدم تركيزها على التطوير الذاتي، وإنما المساهمة في تطوير فرق العمل والمنظمة ككل، مع إيمانها بالاعتمادية المتبادلة مع التابعين في صنع القرارات الإداريّة وإتخاذها، فهي تسعى بشكل مستمر للتعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة والتواصل معهم والتعامل معهم كل حسب طبيعته، وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عبدالحى، و مطر، ٢٠٢٤، ص ٢١٩).

وترى الباحثة أن أهمية القيادة الذكية تكمن في خلق وإدامة وإلهام الرؤية وتطبيقها بالمشاركة مع الفريق؛ مما يسهم في حل كثير من المشكلات سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية وغيرها مما تواجه المنظمات في عالم اليوم.

٣. أبعاد القيادة الذكية:

تنوعت أبعاد القيادة الذكية فقد تمثلت أبعاد دراستي (Keikha et al., Elgamal, 2024, p.440) 2017, p.68; (القيادة العاطفية، القيادة العقلانية، القيادة الروحية، القيادة الجماعية). أما دراسات (المطيري و آخرون، ٢٠٢٣، ص ٥٢؛ الغزالي، و الناجي، ٢٠٢٢، ص ٣٣٨؛ أبو العطا وآخرون، ٢٠٢٤، ص ١٠٢) فقد اعتمدت على أبعاد: الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي، والتي سوف يجري اعتمادها في البحث الحالي، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

١- الذكاء الشعوري:



عرف (Wangari & Macharia, 2019, p.43) الذكاء الشعوري بأنه قدرة الفرد على الإدراك وفهم وإدارة التعامل مع مختلف العواطف، وهو قدرة الفرد على التعرف على مشاعره ومشاعر الآخرين، واستعمال المعلومات العاطفية لتوجيه تفكيره وسلوكه، والتكيف مع البيئة.

٢- الذكاء العقلاني:

يعني القدرة على تحديد الأهداف المناسبة، واتخاذ السلوك المناسب بشكل يتناسب مع الأدلة الموجودة، والفهم العميق لواقع الأفراد أو الأشياء أو الأحداث أو المواقف، مما يؤدي إلى القدرة على الاختيار أو التصرف وفقاً لهذا الفهم لتحقيق أفضل النتائج (Garcia, 2012, p.2).

٣- الذكاء الروحي:

عرف (Jasour & Maleki, 2016, p.57) الذكاء الروحي بقدرات وإمكانيات الفرد الروحية التي تجعله أكثر إحساساً وثقة بمعنى الحياة، وتجعله أكثر قدرة على مواجهة المشكلات الحياتية المتنوعة وقدرته على إيجاد الحلول الصحيحة لها.

ثانياً: النجاح الاستراتيجي

١. مفهوم النجاح الاستراتيجي:

عرف (Jones, 2012, p.240) النجاح الاستراتيجي على أنه وضوح رؤية القائمين على شؤون المؤسسة فيما يخص تنظيم أعمالها وتطوير أصولها غير الملموسة كالشهرة والموارد البشرية بما يساعد على تقدمها بشكل مستمر وتحقيق الأهداف التي تسعى لها.



وذكر البدارين و الزيود (٢٠٢٣، ص ٢٤٤) أن النجاح الاستراتيجي يعبر عن تحقيق المؤسسة لغالبية أهداف الخطة الاستراتيجية، ونجاحها في التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال؛ لتحقيق النمو وضمان الاستمرار والبقاء.

وعرفه (Mohammed et al., 2024, p.105) بقدره المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والنجاح في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها. وتعرف الباحثة النجاح الاستراتيجي اجرائياً بأنه قدرة كليات جامعة صلاح الدين-أربيل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تنفيذ خططها لتحقيق النمو وضمان الاستمرار والبقاء والتكيف مع التغيرات المتسارعة.

## ٢. أهمية النجاح الاستراتيجي:

يعتبر النجاح الاستراتيجي ضرورة حتمية لبقاء واستمرارية المنظمات، فهو يعكس صورة شاملة وصحيحة لأنشطة المنظمة لكبار المديرين وأصحاب المصلحة والعلماء، وكذلك مدى قربها من الغايات الموضوعية لها وقدرتها على تحقيق أهدافها (Azimi &Hamide, 2013, p. 4).

كما أضاف (الزبيدي وآخرون، ٢٠٢٢، ص٢٦٨) أن النجاح الاستراتيجي يساهم في تحقيق العديد من المزايا للمنظمة وعلى المدى البعيد تمثل هذه المزايا مفتاح نجاحها بالمنافسة في أعمالها، كما يعزز مكانة المنظمة في السوق ويمنحها الدعم لتحقيق العديد من النجاحات، فالنجاح الاستراتيجي يعد مقياساً من المقاييس الضرورية التي تحدد نجاح المنظمة في خططها وقرارتها واعمالها الاستراتيجية.



وترى الباحثة أن للنجاح الاستراتيجي مكانة مهمة في الفكر التنظيمي، إذ أن نجاح المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على استثمار إمكانياتها المادية والبشرية، والتنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية والعمل على مواجهتها والاستجابة لها والتكيف معها، حيث يعزز النجاح الاستراتيجي مكانة المنظمة ويمنحها الدعم لتحقيق العديد من النجاحات.

٣. أبعاد النجاح الاستراتيجي:

اتفقت العديد من الدراسات ومنها: (البدارين & الزيود، ٢٠٢٣، ص ٢٤٤؛ الزبيدي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٢٦١؛ المواضية & البشاشة، ٢٠٢٢، ص ٢٧٢؛ البشاشة & الجعافرة، ٢٠٢٢، ص ٣٨٩؛ إبراهيم، و ولي، ٢٠٢٢)؛ (Soufiane & Aziz, 2024, p.83; Mohammed et al., 2024, p.107) على أن أبعاد النجاح الاستراتيجي تتمثل في ثلاث أبعاد هي: (البقاء، التكيف، النمو)، والتي سوف يجري اعتمادها في البحث الحالي، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

١-البقاء: يشير الى البقاء بأنه القاعدة الرئيسية التي تبدأ من خلالها المؤسسة في البحث عن وضع مناسب لها في ميدان الاعمال لذلك فهي تسعى الى تعزيز جذورها في البقاء في بيئة اعمال متسارعة تترايط وتتشابك فيها القوى والعوامل والمؤثرات لتطال جميع اركانها، وبالتالي زيادة المؤسسات من عزمها على النجاح واختراق الصعوبات لتحقيق البقاء (الزبيدي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٢٧٠).

ويعد البقاء في مجال الاعمال هدفاً تسعى اليه جميع المؤسسات وقد يتطلب منها الاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة من موردين ومستثمرين وعاملين وزبائن فيها، ويتطلب تحقيق هذه المصالح دراسة مكثفة لعلاقة المؤسسة معهم. البقاء الذي يعد استمرار المؤسسة في السوق، وصمودها في مواجهة



المنافسين، من أبرز معالم النجاح الاستراتيجي، ويرتبط هذا النجاح بقدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات الجديدة للسوق والمجتمع خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسة. لذلك فإن قدرة المؤسسة على البقاء وتعاملها مع التغيرات بشكل منظم من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة مؤشراً على نجاح الجوانب التنظيمية للمنشأة (Jones, 2012, p.333).

٢-التكيف: يعكس قدرة المؤسسة على رصد التغيرات المتصاعدة التي تحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم اتخاذ الخطوات المناسبة للموازنة بين التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، لاغتنام الفرص والتصدي للتهديدات في ضوء المعلومات الموجودة لديها (Amoli & Aghashahi, 2016, p.449).

والتكيف، حيث تواجه المؤسسة في أغلب الأوقات تغيرات غير متوقعة ينتج عنها آثار غير محددة، لذا فإن قدرت المؤسسة على إعادة ترتيب أوضاعها لتتكيف مع هذه التغيرات من خلال تطوير وتعديل عملياتها وتحسين أداء موظفيها لضمان نجاحها على المدى الطويل، وهذا النجاح يعتمد على مدى قدرة المنشأة على التنبؤ بالتغيرات لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها والتكيف مع الظروف والتغيرات الجديدة (Hill et al., 2014, p.151).

وبذلك يعتبر التكيف هو أحد العوامل الحاسمة في تحديد بقاء أو زوال المؤسسة، نظراً لأن التغيرات البيئية يمكن تحملها لفترة زمنية قصيرة، ولكن التكيف في سياق الظروف المتغيرة ضروري لبقاء المؤسسة لفترة زمنية طويلة (Mohammed et al., 2024, p.106).

٣-النمو: يعد النمو من الأهداف التي تحرك جهود المؤسسة لتحقيق التقدم في مجال العمل الذي تعمل به. يتم تحقيق ذلك من خلال التوسع في حجمها وحجم عملياتها والاستثمارات المستخدمة والارباح الناتجة عن



تلك الاستثمار. وبمعنى آخر سيكون حجم المؤسسة مستقبلاً أفضل مما هو عليه في الوقت الحالي. فالمؤسسة لن تتمكن تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة، وعلى المؤسسات أن تنمو بسرعة لمواكبة التغييرات التي تحدث من حولها ويجب أن توازن المؤسسات في الوقت الحاضر نفسها للتغيير والابداع ليس فقط من أجل الازدهار، ولكن أيضاً من أجل البقاء في عالم المنافسة الشديدة (الزبيدي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٢٧١).

والنمو الذي يعد مؤشراً على نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها، وزيادة الحصة السوقية وزيادة قدراتها على مواجهة المنافسين وزيادة عمر مرحلة النمو من خلال الموارد المتاحة (Abuzaid, 2018,p.2).

### المبحث الثالث: الجانب العملي:

يعرض هذا المبحث الجانب التطبيقي الذي سوف يتناول التحليل ثبات المقياس ووصف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية واختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

أولاً: اختبار ثبات الاستبانة

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا - كرونباخ (Alpha-Cronbach)، وقد يكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.7). والجدول (٣) يوضح ذلك:

الجدول (٣): إختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

Cronbach's Alpha	عدد العبارات	متغيرات البحث
0.826	7	النكاء الشعوري
0.902	7	النكاء العقلاني



0.865	7	الذكاء الروحي
0.939	21	أبعاد القيادة الذكية ككل
0.870	5	البقاء
0.923	5	التكيف
0.767	5	النمو
0.926	15	أبعاد النجاح الاستراتيجي ككل
0.962	36	جميع عبارات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول (٣) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد أعلى من 0.7 وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الأبعاد تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة احصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من 0.70 ، في البحوث الادارية (Tavakol and Dennick, 2011, p.54)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

المتغير المستقل: القيادة الذكية

قامت الباحثة بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفية المتمثلة في التوزيعات التكرارية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخاصة بعبارات القيادة الذكية، كما هو موضح بالجدول التالي:



جدول (٤) : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير القيادة الذكية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					التكرار	كود العبارة
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة		
.86583	4.1628	31	45	5	3	2	ت	X11
.88001	3.6395	9	49	18	8	2	ت	X12
.84512	3.9419	18	53	9	4	2	ت	X13
.94217	3.5233	11	38	23	13	1	ت	X14
.73229	4.0698	22	52	8	4	0	ت	X15
.84317	3.9186	19	49	10	8	0	ت	X16
1.05887	3.7209	19	41	12	11	3	ت	X17
.61940	3.8538	المؤشر الكلي لنبعد الذكاء الشعوري						X1
.91857	3.8372	16	53	5	11	1	ت	X21
.94825	3.9186	22	47	6	10	1	ت	X22
.9393	3.988	26	43	8	8	1	ت	X23
1.07611	3.9186	29	36	8	11	2	ت	X24
.99904	4.1163	36	35	5	9	1	ت	X25
.96058	3.9186	25	40	10	11	0	ت	X26
.71805	4.3605	41	37	6	2	0	ت	X27
.74742	4.0083	المؤشر الكلي لنبعد الذكاء العقلاني						X2
.89657	3.8605	20	43	14	9	0	ت	X31
.91686	3.5233	8	44	21	11	2	ت	X32
1.05835	3.4419	12	37	16	19	2	ت	X33



الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					التكرار	كود العبارة	
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة			
.75836	4.3256	40	37	6	3	0	ت	X34	
.97240	4.2558	44	28	8	4	2	ت	X35	
.98359	4.2093	43	27	7	9	0	ت	X36	
.99938	3.9651	28	39	8	10	1	ت	X37	
.70207	3.9402	المؤشر الكلي لبُعد الذكاء الروحي							X3
.62045	3.9341	المؤشر الكلي للقيادة الذكية							X

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وصف وتشخيص متغيرات البحث وتشخيصها

المتغير المستقل: القيادة الذكية

قامت الباحثة بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفية المتمثلة في التوزيعات التكرارية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخاصة بعبارات القيادة الذكية، كما هو موضح بالجدول التالي:

تم قياس متغير القيادة الذكية من خلال أبعادها (الذكاء الشعوري ، الذكاء العقلاني ، الذكاء الروحي)، ويلاحظ من الجدول (٤) أن الوسط الحسابي العام للقيادة الذكية بلغ (3.934) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) ، وانحراف معياري، (0.620) أي أن الآراء تقترب من درجة (اتفق)، ويتبين أن بُعد (الذكاء الشعوري) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.853) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.619)، أي أن الآراء تنحصر بين درجتَي (محايد و أتفق) ولكن تقترب أكثر من درجة (أتفق). وفيما يخص بُعد الذكاء العقلاني، فقد بلغ الوسط الحسابي (4.008) وانحراف معياري



(.747)، أي أن الأراء حول هذا البُعد مرتفعة وتقترب من درجة (اتفق). وأخيراً بلغ الوسط الحسابي لُبعد الذكاء الروحي (3.940) وانحراف معياري (.702)، أي ان الأراء أقل قليلاً من درجة (اتفق) على مقياس ليكرت الخماسي.

المتغير المستقل: القيادة الذكية:

قامت الباحثة بحساب بعض مؤشرات الإحصاء الوصفية المتمثلة في التوزيعات التكرارية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخاصة بعبارات النجاح الاستراتيجي، كما هو موضح بالجدول (٥):

جدول رقم (٥): وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير النجاح الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					التكرار	كود العبارة	
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة			
.87314	4.2209	37	38	4	7	0	ت	Y11	
1.01595	3.7093	17	44	9	15	1	ت	Y12	
.98052	3.8372	22	41	10	13	0	ت	Y13	
1.06762	3.6744	19	37	16	11	3	ت	Y14	
1.15265	3.4186	17	27	21	17	4	ت	Y15	
.82955	3.7721	المؤشر الكلي لُبعد البقاء							Y1
1.03482	3.8140	23	39	10	13	1	ت	Y21	
1.20719	3.7558	26	35	9	10	6	ت	Y22	
1.17084	3.6860	23	36	7	17	3	ت	Y23	
1.09950	3.5930	18	36	13	17	2	ت	Y24	





الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابات					التكرار	كود العبارة
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة		
1.15555	3.5000	15	39	11	16	5	ت	Y25
.99257	3.6698	المؤشر الكلي لبعد التكيف						Y2
.91387	3.9884	23	49	6	6	2	ت	Y31
.91805	3.8023	17	46	13	9	1	ت	Y32
.68649	4.1047	22	54	7	3	0	ت	Y33
.65079	4.0000	16	56	12	2	0	ت	Y34
1.00375	3.8023	20	44	8	13	1	ت	Y35
.60901	3.9395	المؤشر الكلي لبعد النمو						Y3
.70780	3.7938	المؤشر الكلي لمتغير النجاح الاستراتيجي						Y

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تم قياس متغير النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (البقاء، التكيف، النمو)، ويلاحظ من الجدول (٥) أن الوسط الحسابي العام للنجاح الاستراتيجي بلغ (3.793)، وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وانحراف معياري، (0.707). أي أن الآراء تتراوح بين درجتي (محايد وأتفق)، ويتبين أن بُعد (البقاء) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.772) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وانحراف معياري (0.829)، أي أن الآراء تنحصر بين درجتي (محايد وأتفق). وفيما يخص بُعد التكيف، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.669) وانحراف معياري (0.992)، أي أن الآراء حول هذا البعد متوسطة وتتراوح بين درجتي



(محايد وأتفق)،. وأخيراً بلغ الوسط الحسابي لُبعد النمو (3.939) وانحراف معياري (0.707)، أي أن الأراء أقل قليلاً من درجة (أتفق) على مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

في هذه الفقرة سيتم اختبار صحة فرضيات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية (القيادة الذكية والنجاح الاستراتيجي) لغرض التوصل إلى استنتاجات وتوصيات كما يأتي:

١- اختبار فرضيات الارتباط

تعرض الباحثة في الجدول (٦) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الذكية وأبعادها والنجاح الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

جدول (٦): نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الذكية وأبعادها والنجاح الاستراتيجي

Correlations				
النجاح الاستراتيجي ككل	النمو	التكيف	البقاء	
.563**	.531**	.461**	.500**	الذكاء الشعوري
.829**	.606**	.774**	.752**	الذكاء العقلاي
.841**	.550**	.827**	.760**	الذكاء الروحي
.837**	.627**	.776**	.755**	القيادة الذكية ككل

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) بوجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الذكية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي، وحسب المعطيات المعروضة في الجدول (٦) نلاحظ ان قيمة معامل



الارتباط بين القيادة الذكية والنجاح الاستراتيجي هي (\*\* 0.837) بمستوى معنوية قدره (0.000) وبما أن مستوى المعنوية المتحقق أقل من (0.05) لذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الدراسة. وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تشير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها إلى ما يلي:

١/١ الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد الذكاء الشعوري والنجاح الاستراتيجي، وبعد مراجعة الجدول (٦)، تبين أن قيمة معامل الارتباط هي (\*\* 0.563) بمستوى معنوية قدره (0.000) وبما أن مستوى المعنوية المتحقق أقل من (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

١/٢ الفرضية الفرعية الثانية: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد الذكاء العقلاني والنجاح الاستراتيجي، وبعد مراجعة الجدول (٦)، تبين أن قيمة معامل الارتباط هي (\*\* 0.829) بمستوى معنوية قدره (0.000) وبما أن مستوى المعنوية المتحقق أقل من (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

١/٣ الفرضية الفرعية الثالثة: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد الذكاء الروحي والنجاح الاستراتيجي، وبعد مراجعة الجدول (٦)، تبين أن قيمة معامل الارتباط هي (\*\* 0.841) بمستوى معنوية قدره (0.000) وبما أن مستوى المعنوية المتحقق أقل من (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.



## ٢- اختبار فرضيات التأثير:

بعد الانتهاء من اختبار فرضيات الارتباط، نتجه الان نحو اختبار فرضيات التأثير وذلك حسب ورودها في منهجية البحث المذكورة وذلك للتأكد من مدى صحتها تمهيداً لصياغة الاستنتاجات والتوصيات التي سوف تبنى على أساس النتائج التي سوف تظهر في هذا البحث:

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والذي ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية على النجاح الاستراتيجي). ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression، والجدول التالي يوضح نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

جدول رقم (٧): تحليل الانحدار البسيط الخاص بتأثير القيادة الذكية على النجاح الاستراتيجي

T test		Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Dependent Variable	Model
Sig.	T	Beta	Std. Error	B		
.894	.134		.271	.036	النجاح الاستراتيجي	Constant
.000	14.034	.837	.068	.955		القيادة الذكية
Model Summary			ANOVA			
Adjusted R Square	R Square	R	Sig.		F	
.697	.701	.837	.000		196.949	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (٧)، تُظهر نتائج اختبار ANOVA معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (196.949) وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١). وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$



(0.701)، مما يدل على أن التغيرات في (القيادة الذكية) تساهم في تفسير 70.1% من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وترجع باقى النسبة إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في هذا النموذج. ومن خلال قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل إنحدار (القيادة الذكية)، وقيمته (0.837) وإشارته الموجبة تعنى إيجابية التأثير، وبدرجة معنوية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد البالغ (0.05)، وعليه تقبل هذه الفرضية.

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، نتجه الآن نحو اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة، وقد قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple linear regression، والجدول التالى يوضح نتيجة تحليل الإنحدار كما يلي:

جدول (٨): تحليل الانحدار المتعدد بتأثير أبعاد القيادة الذكية على النجاح الاستراتيجي

T test		Standardized coefficients	Unstandardized coefficients		Dependent Variable	Model
Sig.	T	Beta	Std. Error	B		
.296	1.052		.266	.280	النجاح الاستراتيجي	(Constant)
.796	.259	.019	.084	.022		النكاء الشعوري
.002	3.231	.391	.114	.370		النكاء العقلاني
.000	4.360	.490	.113	.494		النكاء الروحي
Model Summary			ANOVA			
Adjusted R Square	R Square	R	Sig.		F	
.737	.747	.864	.000		80.559	



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي من الجدول (٨)، تُظهر نتائج اختبار ANOVA معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (80.559) وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.747)، مما يدل على أن التغيرات في (أبعاد القيادة الذكية) تساهم في تفسير 74.7% من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وترجع باقى النسبة إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في هذا النموذج.

٢/١ الفرضية الفرعية الأولى: من خلال قيمة t و sig(P-value)، يتضح عدم معنوية معامل إنحدار (الذكاء الشعوري)، وقيمته (0.019)، وبدرجة معنوية مقدارها (0.796) وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد البالغ (0.05)، وعليه تُرفض هذه الفرضية، أي أنه لا يوجد تأثيراً معنوياً لبعدها الذكاء الشعوري في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة في أن الذكاء الشعوري يمثل قدرة الفرد على التعرف على مشاعر الآخرين، واستعمال المعلومات العاطفية لتوجيه تفكيره وسلوكه، والتكيف مع البيئة، وقد تكون تلك الأمور التي ترتكز على المشاعر والأحاسيس ليس لها تأثير معنوي على النجاح الاستراتيجي الذي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي والنجاح في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتحقيق الجامعة لأهداف الخطة الاستراتيجية والتركيز على تحقيق النتائج وزيادة الانتاجية بدلاً من التركيز على المشاعر والأحاسيس.

٢/٢ الفرضية الفرعية الثانية: من خلال قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل إنحدار (الذكاء العقلاني)، وقيمته (0.391) وإشارته الموجبة تعنى إيجابية التأثير، وبدرجة معنوية مقدارها (0.002) وهي



أقل من مستوى المعنوية المحدد البالغ (0.05)، وعليه تقبل هذه الفرضية، أي أنه يوجد تأثيراً معنوياً لبعده الذكاء العقلاني في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي.

٢/٣ الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال قيمة t و sig(P-value)، يتضح معنوية معامل إنحدار (الذكاء الروحي)، وقيمتها (0.490) وإشارته الموجبة تعني إيجابية التأثير، وبدرجة معنوية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد البالغ (0.05)، وعليه تقبل هذه الفرضية، أي أنه يوجد تأثيراً معنوياً لبعده الذكاء الروحي في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- تعد القيادة الذكية أحد المداخل الإدارية الحديثة لتطوير المؤسسات التعليمية، فهي تسعى لتوفير مقومات النجاح، والتميز الإداري، ومواجهة التحديات.
- ٢- احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة مهمة في الفكر التنظيمي، إذ أن نجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على استثمار إمكانياتها المادية والبشرية، والتنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية والعمل على مواجهتها والاستجابة لها والتكيف معها.
- ٣- تم قياس متغير القيادة الذكية من خلال أبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي)، واستنتجت الباحثة من خلال وصف وتشخيص أبعاد القيادة الذكية أن درجة توافرها كان مرتفعاً في قيادات كليات الجامعة المبحوثة.



٤- تم قياس متغير النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (البقاء، التكيف، النمو)، واستنتجت الباحثة من خلال وصف وتشخيص متغيرات البحث أن مؤشر النجاح الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة كان بدرجة أعلى من المتوسطة.

٥- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد القيادة الذكية وأبعاد النجاح الاستراتيجي ، وعليه تستنتج الباحثة أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق نمط القيادة الذكية كلما تحقق النجاح الاستراتيجي.

٦- تؤثر القيادة الذكية تأثيراً معنوياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، وتستنتج الباحثة من ذلك اثبات العلاقة السببية بين المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وعليه يكون أي تغيرات تحدث في النجاح الاستراتيجي سوف تفسر جزء منها التغيرات في القيادة الذكية. ثانياً: التوصيات:

١- ضرورة اهتمام قيادات الجامعة بتوفير مقومات النجاح الاستراتيجي من خلال اختيار القيادات والاهتمام بصقل مهارات منسوبيها وتطويرها، واستثمار طاقاتهم.

٢- يؤكد البحث على عمادة الكلية بضرورة توفير تخصيصات مالية لأغراض البحث العلمي وتخصص المكافآت المادية لتشجيع القيادات الذكية.

٣- يجب أن توفر إدارة الجامعة مناخ عمل يتسم بالصراحة وقبول التغيير والتفكير بطرق مبتكرة للأعمال، وأن تقوم إدارة الجامعة بإشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط والاستراتيجيات.



٤- يجب أن تتسجم سياسات واجراءات ونظم العمل في الجامعة مع أولويات العمل الرئيسية، وأن تصرح القيادات الجامعية بمصداقية عن التوجهات الاستراتيجية للجامعة، وأن تعتمد إدارة الجامعة علاقة شراكة استراتيجية مع اعضاء هيئة التدريس.

٥- ضروره اهتمام ادارة الجامعة ومجالس الكليات بالذكاء الشعوري بشكل يتلائم مع توجهها نحو تحسين مستوى القيادة الذكية خلال اعتمادها الآليات الآتية: العمل على خلق الحماس لانجاز المهام الموكلة، ومنح الوقت الكافي والمساحة الواسعه للاستماع لأراء أعضاء مجلس الجامعة والكليات إيماناً منها بالتغذية العكسية، والعمل على بث روح الحماسة بين أفراد مجالس الكليات بما يلهمهم القدرة على انجاز مختلف المهام وتجاوز مختلف المواقف التنظيمية، وتقديم مختلف الأفكار الابداعية الخلاقة.

٦- ينبغي الاهتمام الاضافي من قبل ادارة الجامعة بالذكاء العقلاني لدى قياداتها وبما يسهم في تحسين مستوى القيادة الذكية التي تطمح إليه وذلك باعتماد الآليات الآتية: متابعة القرارات المتخذة من قبل الاداره العليا وتنفيذها، وتحديد جدول زمني لتحقيق الأهداف بحسب الأولويات والموارد المتاحة، مع وضع خطة دائمة تمكن الجميع من توحيد جهودها نحو تحقيق الأهداف الموضوعة، ومتابعة القرارات التي تتخذ من قبل الادارة العليا.

٧- على مجالس الكليات تعزيز الذكاء الروحي وبما يسهم في تحسين مستوى القيادة الذكية، من خلال تبني الآليات الآتية: تحمل القيادات المسؤولية عن الأعمال والنشاطات والمهام وخاصة عندما يحدث أمراً صعباً وخطراً، والاستعداد الدائم للتعلم من الاخطاء والتأكيد على المدخل الأخلاقي في العمل.



## المراجع:

١- إبراهيم، هوشمند رفیق، و ولي، أحلام إبراهيم. (٢٠٢٢). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل. زانكو- الإنسانية، مجلد (٢٦)، عدد (٤)، ص ص ١٧٨-١٩٤.

<http://search.mandumah.com/Record/1364927>

٢- أبو العطا، سارة أحمد معن محمد، الخميسي، السيد سلامة، عاشور & نيللي السيد الرفاعي. (٢٠٢٤). متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بدمياط، مجلد (٣٩)، عدد (٨٩)، ص ص ٧٩-١١٤.

[https://jsdu.journals.ekb.eg/article\\_351389.html](https://jsdu.journals.ekb.eg/article_351389.html)

٣- البدارين، عبدالله محمد، و الزيد، أحمد محمود نويران. (٢٠٢٣). أثر تمكين الموظفين على النجاح الاستراتيجي في المصارف الإسلامية الأردنية. مؤتمة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (٣٨)، عدد (٥)، ص ص ٢٣٥ - ٢٧٦.

<http://search.mandumah.com/Record/1433133>

٤- البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم، و الجعافرة، أسمهان عبدالكريم. (٢٠٢٢). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة البحوث التجارية، مجلد (٤٤)، عدد (١)، ص ص ٣٨٣ - ٤٣٣. <http://search.mandumah.com/Record/1233600>

٥- الزبيدي، رشا محسن شيت حامد، الكهربجي، مريم عدنان حنا، و اللهيبي، آلاء شهاب أحمد. (٢٠٢٢). إسهام أبعاد القيادة الملهمه في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة التقنية الشمالية. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٤، ملحق، ص ص ٢٥٧ - ٢٨٨.

<http://search.mandumah.com/Record/1336638>



٦- الغزالي، فاضل راضي غباش، و الناجي، عقيل مسلم. (٢٠٢٢). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الترافصف الاستراتيجي. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١٨)، عدد (٣)، ص ص ٣٣٥ - ٣٥٨.

٧- المطيري، شيخة عطا الله جبر، ناصف، محمد أحمد حسين، و حميد، مسلم محمد عليوة. (٢٠٢٣). مدى ممارسة القيادة الذكية في المناطق التعليمية بدولة الكويت: دراسة ميدانية. دراسات تربوية ونفسية، عدد (١٢٩)، ص ص ٤٧ - ٧٣.  
<http://search.mandumah.com/Record/1402953>

٨- المواضية، عارف شاكرو، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (٣٧)، عدد (٣)، ص ص ٢٦٧ - ٣٠٢.  
<http://search.mandumah.com/Record/1288075>

٩- عبدالحاي، أسماء الهادي إبراهيم، و مطر، محمد محمد إبراهيم. (٢٠٢٤). القيادة الذكية ودورها في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج ٢٥، ع ١٤، ٢٠٦ - ٢٩١. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1459115>  
المصادر باللغة الإنجليزية

10- Abuzaid, A. (2018). Employee Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, Vol. 14, No. 4, Pp. 641-660.

11- Al Eid, N. A., Arnout, B. A., & Almoied, A. 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, Vol. 21, No. 1, Pp. 1-9.  
<https://doi.org/10.1002/pa.2129>.



- 12- 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*, Vol. 24, No. 5, Pp. 670–693.
- 13- moli, Sara Javan & Aghashahi, Farnouche (2016) An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex, *journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, Pp. 447–454.
- 14- Azimi, Alireza & Hamed, Javad, (2013), Identification and Prioritization of Interorganizational Success Factors in Microbial Biotechnology Firms, *Journal of Virology & Microbiology*, Vol. 2013, pp. 1–8.
- 15- Biwott, Geoffrey (2022). Intelligent Leadership and Its Effect on Knowledge Sharing Behavior among Academic Staff in Kenyan Universities, *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*, Vol. 3, No. 1, PP. 1– 10. Available at: <https://doi.org/10.47631/jareas.v3i1.386>.
- 16- Blaik Hourani, R., Litz, D., & Parkman, S. (2021). Emotional intelligence and school leaders: Evidence from Abu Dhabi. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 49, No. 3, Pp. 493–517.
- 17- Breneman, D. W., & Yakoboski, P. J. (Eds.). (2011). *Smart leadership for higher education in difficult times*. Edward Elgar Publishing.



- 18- Elgamal, S. G. (2024). The Relationship between Intelligent Leadership, Organizational Culture and Workplace Innovation. Helwan International Journal for Nursing Research and Practice, Vol. 3, No. 5, Pp. 439-453.
- 19- Garcia, J. (2012). Leadership intelligence: The four intelligences of a leader. Leadership Advance Online, XXII, 1-5.
- 20- Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2014). Strategic Management Theory. 11th ed. , South-Western: Cengage Learning.
- 21- Jasour, M., & Maleki Avarsin, S. (2016). The relationship between attributional style and spiritual intelligence and job performance of employees of Tabriz University of Medical Sciences. Research and Development in Medical Education, Vol. 5, No. 2, Pp. 55-61.
- 22- Jones, G. (2012). Organizational Theory. 7th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- 23- Keikha, A., Hoveida, R., & Yaghoubi, N. M. (2017). The development of an intelligent leadership model for state universities. Форсайт, Vol. 11, No. 1 (eng), Pp. 66-74.
- 24- 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, Vol. 32, No. 1, Pp. 201-214.
- 25- Mohammed, A. Y., WALI, D. A. I., & RASHID, D. W. N. (2024). The Impact of Strategic Leadership to Achieving Strategic Success:"An analytical study of the opinions of managers



in a sample of small and medium projects in Erbil Governorate”. Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 5, No. 1, Pp. 101–111.

26– Soufiane, F., & Aziz, D. (2024). The impact of intellectual capital on reinforcement Strategic Success Applied Study in Condor enterprise Bordj Bou Arreridj. Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol. 7 No.1 Pp. 79–97.

27– Tavakol, Mohsen and Dennick Reg (2011): “Making sense of Cronbach’s alpha” International Journal of Medical Education , Vol. 2, Pp. 53–55.

28– Wangari, M. G., DM, G., & Macharia, S. (2019). Influence of emotional intelligence on organizational performance among insurance companies in Kenya. International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, Vol. 2, No. 25, Pp. 42–51.

