



دور القيادة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي بكلية التربية – جامعة صنعاء

The role for intelligence leadership in improving the job performance in the college of education- Sana'a university

Abdulrahman Mohammed Al- Sharjabi

*Researcher - Faculty of Education
Sana'a University -Yemen*

عبد الرحمن محمد الشرجبي

باحث – كلية التربية- جامعة صنعاء- اليمن

Suhair Mohammed Al-Mugri

*Researcher - Faculty of Education
Sana'a University -Yemen*

سهير محمد المقري

باحثة – كلية التربية- جامعة صنعاء- اليمن

Ibrahim Taha Ali Al-Hanani

*Researcher – Center of Business Administration
Sana'a University -Yemen*

إبراهيم طه علي الحناني

باحث – مركز إدارة الأعمال- جامعة صنعاء- اليمن

الملخص:

يهدف هذا البحث 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 (152) مفردة، وجرى اختيار عينة قصدية مكونة من (85) 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)، وأخيرا 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 بالقيادة الذكية.
- إدراج هدف في الخطط الاستراتيجية الدورية التي تعدها قيادة الكلية وتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة القيادة الذكية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، الأداء الوظيفي، كلية التربية، جامعة صنعاء.

Abstract:

The study aimed to examine the relationship between the reality of Intelligent leadership and the level of improvement in the job performance of the staff (academic and administrative) in faculty in the College of Education at Sana'a University. The researchers used a descriptive-analytical approach. The targeted population was the faculty at the College of Education at Sana'a University which consisted of (152). The questionnaire was used as a data collection tool and distributed to a purposeful sample of the faculties of (85) the College of Education. the result showed that intelligent leadership at the college was available at a middle level. The same was true for the level of improvement. The result showed that the availability of rational intelligence is the highest among the other types of intelligence. Spiritual intelligence came next while emotional intelligence came at the end. In addition, the result showed that there is a positive relationship between intelligent leadership and the level of improvement of the performance of the faculties. The most essential recommendations of the study include the following:

- Have a focus in improving the intelligent leadership in the Faculty of Education.
- Increase the level of practice for intelligent leader and its dimension through enhancing the organizational behaviors.
- Include an objective in the regular strategic plans and allocate required support to practice intelligent leadership at the faculty.

Keywords: Intelligent leadership, Job performance, Faculty of Education, Sana'a University.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

يشهد العالم تغيراً مستمراً وبدرجة متسارعة في جميع مناحي الحياة وخصوصاً المناحي التعليمية والعلمية، مما يستدعي تغيرات في التربية والتعليم تتناسب مع التغيرات المستمرة، ويعد التعليم من أهم مرتكزات نهضة الشعوب، ومن أهم أساليب تحسين الواقع الذي نعيشه، ولم يوجد زمن من الأزمان - منذ بدء الخليقة حتى يومنا هذا - لم يكن فيه تربية وتعليم، والإنسان دوماً في طور التجديد، وهذا يعني أنه دوماً في حالة تعلم مستمر (الزواهرة 2021: 2)، ولهذا السبب يعد تحسين مستوى الأداء في الجانب التربوي ضرورة ملحة، وواجب وطني، وهو كذلك واجباً دينياً أيضاً؛ لأن ديننا الإسلامي الحنيف اهتم بالجانب التعليمي والتربوي وحثَّ عليه.

ويعد تحسين الأداء المنظمي في كلية التربية مرتكزاً أساسياً من مرتكزات جودة التعليم، وأن تحسين الأداء الوظيفي هو الوسيلة الضرورية في تطوير وتجديد المؤسسات، الذي لم يعد اختيارياً ولكنه صار شرطاً جوهرياً لإمكانية البقاء والاستمرارية (إبراهيم 2021: 459)، ولذلك برزت عدة مصطلحات تتعلق بتحسين الأداء وما يتعلق به من أدوات ومقاييس، منها قياس الأداء الذي يعني مقارنة الأداء الحالي بالأداء المستهدف، وتهدف هذه العملية إلى التحسين (الشملي 2017: 122)، كما ظهرت مصطلحات أخرى منها: إعادة هندسة العمليات التي تهدف إلى تحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة والجودة والسرعة والخدمة، وكذلك مصطلح (six sigma) التي تقيس الانحراف المعياري السداسي، وهي استراتيجية لإدارة الأعمال التجارية تهدف إلى تحسين جودة مخرجات

العملية الإنتاجية من خلال تحديد وإزالة أسباب العيوب (الأخطاء) (الشملي 2017: 123-124)، وأي تحسين في السلوك التنظيمي يقابله تحسين في مستوى الأداء الوظيفي.

ومن بين الآليات المتاحة للمنظمة والأساليب الحديثة للوصول إلى أداء متميز هي (القيادة الذكية) التي تعد ضرورة لتحسين الأداء الوظيفي، ولقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة في الأوساط الإدارية والعلمية بالقيادة وبالذكاء، وقد توصلت دراسة الكرعوي إلى عدد من الاستنتاجات لخصها في مستهل دراسته في المستخلص بالقول بأهمية دعوة الجامعات إلى نشر مفهوم القيادة الذكية بين القيادات في الكليات، وذلك عن طريق عدد من الإجراءات التي نكرها التي تؤدي إلى تعزيز القدرات التنافسية للجامعات وصولاً إلى المنظمات الذكية (الكرعوي 2016: المستخلص).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

يواجه التعليم العالي في اليمن خاصة وفي الدول العربية عامة - وأهمه قطاع التربية- تحديات كبيرة ناجمة عن التطورات العالمية، وعن ثورة المعلومات والاتصالات الحديثة، ولهذا فقد بات من المهم أن تبذل تلك الدول المزيد من الجهود لتحسين الأداء عموماً والأداء التربوي خصوصاً إذا أرادت أن يكون لها مستقبل أفضل.

ويعد تحسين الأداء المنظمي الذي يتضمن الأداء الوظيفي من المؤشرات الأساسية الذي يسهم في قياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على النمو والبقاء (الرميمة 2020: 2).

وإن الأنماط القيادية التقليدية صارت غير فعالة في المنظمات المعاصرة، ولذلك تعاني معظم المنظمات

4. ما مستوى التنبؤ بتحسين الأداء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة الذكية في كلية التربية - جامعة صنعاء؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين واقع القيادة الذكية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الآتية: (النوع، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة)؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة واقع القيادة الذكية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمبجوثين ومعرفة الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسة قيادات كلية التربية - جامعة صنعاء في مستوياتها المختلفة لأبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) من وجهة نظر العاملين في الكلية.

2. التعرف إلى مستوى تحسن الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية التربية - جامعة صنعاء.

3. معرفة مستوى وطبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الذكية والأداء الوظيفي في كلية التربية - جامعة صنعاء.

4. تحديد مستوى التنبؤ بتحسين الأداء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة الذكية.

5. معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين واقع القيادة الذكية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

من نقص في توافر القيادة الفاعلة التي تستطيع أن تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل الحالية، وإن هناك حاجة إلى وجود قادة أذكياء قادرين على صنع المنظمات الذكية التي تستطيع التكيف مع البيئة من خلال العمل على توفير بيئة عمل مثالية، وإن هذا القائد يحتاج إلى ممارسة القيادة الذكية لتحقيق الفاعلية المطلوبة في القيادة في بيئة أعمال القرن الحادي والعشرين، وإن ممارسة الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي للقائد شرط أساسي لنجاح عمل المنظمة في تحقيق أهدافها (الكرعاوي 2016: 5&4)؛ لذلك فقد درس الباحثون واقع ممارسة القيادة الذكية في مستوياتها المختلفة في كلية التربية بجامعة صنعاء وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي.

تساؤلات البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي بكلية التربية - جامعة صنعاء؟

وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة قيادات كلية التربية - جامعة صنعاء في مستوياتها المختلفة لأبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) من وجهة نظر العاملين في الكلية؟

2. ما مستوى تحسن الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية التربية - جامعة صنعاء من وجهة نظر العاملين في الكلية؟

3. ما مستوى وطبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الذكية وتحسن الأداء الوظيفي في كلية التربية - جامعة صنعاء؟

دراسات مشابهة لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسساتهم.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: دور القيادة الذكية، وإظهار أثرها في تحسين الأداء الوظيفي في كلية التربية - جامعة صنعاء.

الحدود البشرية: جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية - جامعة صنعاء وعددهم (152) بحسب المعلومات التي حصل عليها الباحثين في مدة الدراسة.

الحدود المكانية: جامعة صنعاء كلية التربية، أمانة العاصمة. صنعاء.

الحدود الزمانية: العام الجامعي: 2023/2022م.

مصطلحات البحث:

أ- القيادة الذكية: هي الحوار المشترك بين القائد وأتباعه من أجل تحقيق الرؤية المشتركة لمستقبل المنظمة، ووضع الأهداف على نحو فاعل، وهذه العملية تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم القيم والثقافة التنظيمية نفسها، كما تتأثر هذه العملية بالبيئة العامة المحيطة بالمنظمة ومن ضمنها الصناعة والمجتمع (78، 2003: Sydanmaanikka).

كما تُعرّف أنها: النمط القيادي الذي يقوم على تصميم الهيكل التنظيمي الفاعل وتوجيه المنظمة استراتيجياً لتحقيق أهدافها من خلال القيادة بالمشاركة والذكاء الاجتماعي، مع الأخذ في الحسبان ثقافة المنظمة والقدرات الفردية (Konrath & Guldenbery 16: 2004).

ويعرف الباحثون القيادة الذكية إجرائياً أنها: قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية - جامعة صنعاء على تحسين الأداء الوظيفي بالكلية باتباع

الآتية: (النوع، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة).

أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية:

1. يعد هذا البحث مهماً في مجال الإدارة عموماً وفي مجال القيادة التربوية خصوصاً الذي بدوره سوف ينعكس على الجانب العملي والتطبيقي.
2. سوف يكون هذا البحث مرجعاً للباحثين والمهتمين للاستفادة منه، كما أنه يفتح للباحثين مجالاً لإجراء المزيد من الدراسة.
3. تعزيز الدراسات القليلة في هذا المجال على المستوى العربي، والمحدودة - على حد علم الباحثين - في البيئة اليمنية.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. الارتقاء بالممارسات الإدارية لمواكبة الأنماط القيادية الحديثة؛ إذ لم تعد تصلح الأنماط القيادية التقليدية.
2. يساعد هذا البحث الجامعات عموماً، وكلية التربية خصوصاً في معرفة مستويات ذكاء القيادات وتأثير ذلك في مستوى أداء موظفيها.
3. يساهم هذا البحث في تطوير المؤسسات التعليمية ومعرفة بعض الجوانب التي تتميز بها والجوانب التي لا بد من تحسينها مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءتها.
4. تعزيز توظيف المبادئ القيادية الذكية والفوق تقليدية للإدارة في تطبيق الممارسات والقرارات الأنسب لتحسين الأداء الوظيفي في الكلية.
5. تفتح المجال للقيادات في الجامعات والكليات اليمنية في التعرف إلى جوانب القيادة الذكية والنظر في إمكانية الاستفادة منها، وإجراء

للمنظمة ووضع الأهداف، فضلا عن كشف التوصل إلى استراتيجيات جديدة في البيئة المتغيرة والمحدودة الموارد لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (القطار 2020: 139)، أو هي عملية اشتراك المهارات والمعلومات والمعرفة التي تمثل ثلاثة أنواع من الذكاء: الذكاء العقلاني، والذكاء الروحي والذكاء الشعوري في المنظمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات (Daderman, 2013: 46).

2- التغير في مفهوم القيادة الذكية في العصر الحديث: اقتصر مفهوم المنظمة الذكية في بداياته على إدارات البحث والتطوير في المنظمات، أي أنها تلك القرارات التي تنتج أفضل ما يتوقع لتوليد القيمة، ويمكن توسيع هذا المفهوم ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل نظراً للأهمية التي اكتسبها من داخل المنظمات، فالمنظمات الذكية بوصفها مفهوماً معاصراً صار يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الحسبان بمضامين كل من التعليم والتدريب والتنمية (أبو علي 2020: 69)، وتغير مفهوم القيادة في العصر الحديث عن مفهومها من قبل، وضم تعريفها الحالي مفاهيم جديدة مثل: ديناميكية البيئة، والريادة، والإبداع والمنافسة والجودة، وأسلوب فرق العمل، وبقية مفردات الذكاء الإداري للمنظمات؛ إذ إن بيئة الأعمال الخاصة والعامة صارت بيئة محاطة بالتقلبات والمستجدات والمتغيرات التي تحتم على المنظمة أن تكون ذكية، وأن تواكب هذا التطور، وليس المقصود بالتطور حداثة الآلات والتقنيات، بل تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها، وأيضاً نمو الأهداف والطموحات (السكارنة 2011: 11).

أساليب إدارية حديثة، مثل: تحديد أهداف استراتيجية، ورفع مستوى الثقافة التنظيمية، والتعلم التنظيمي المستمر، وفهم البيئة التنظيمية للكلية، وتوليد البدائل الاستراتيجية، من خلال اتباع أنواع الذكاءات (الروحي، والعقلاني، والعاطفي).

ب. الأداء الوظيفي: يقصد به ما يضيفه ويقدمه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين في بيئة العمل، وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات (بنى عيسى وآخرون: 2011: 12).

ويعرفه الباحثون أنه مقدار ما يستطيع الموظف تحقيقه من المهام المكلف بها التي توصل إلى تحقيق أهداف كلية التربية بجامعة صنعاء.

ج. كلية التربية: هي إحدى كليات جامعة صنعاء وقد أنشئت بقرار جمهوري رقم (42) لعام 1970م، وهي تعني بتخريج معلمي المدارس بعد تدريسهم الأساليب التربوية والتعليمية، التي عليها يتربى النشء لتحقيق نهضة الشعوب.

المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة أولاً: الأدب النظري:

أولاً: المتغير المستقل (القيادة الذكية):

1- مفهوم القيادة في اللغة والاصطلاح: القيادة في اللغة: من قود، والقوْدُ، من قُدْتُ الفرس وغيره، أفوَدُهُ قوْدًا، ويقال: هذه الخيلُ قوْدُ فلان القائد. (لسان العرب 3 / 370).

أما معنى القيادة في الاصطلاح: (فهي عملية تأثير القائد في اتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي) (عبد الله، كاظم عبد الله 2024: 18)، وتعرف القيادة الذكية: أنها الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين الذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية

لخدمة المنظمة، ولضمان البقاء والاستمرار، وأن القيادة التربوية الذكية هي القيادة التي لها الدور الفعال الذي يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية، وبناء علاقات إنسانية بين جميع الأفراد والتأثير فيهم وتحفيزهم لأداء الأعمال بالشكل الصحيح. وهي أيضا كل نشاط منظم هادف لتحقيق الأهداف التربوية في المؤسسة التعليمية (الخفاجي 2021: 6).

مقارنة بين المنظمات ذات القيادة الذكية والقيادة التقليدية:

3- أهمية القيادة الذكية للمنظمات المعاصرة: يعد التطوير الإداري لاسيما التطوير الإداري التربوي المرتكز الأساس في النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة، وأهم مجالات التطوير الإداري إعداد المديرين وإكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية (عباس 2004: 7)، ونقلت الخفاجي عن الغزالي وأيضا عن العجمي، أن من أهمية القيادة الذكية أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها؛ لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها

الجدول رقم (1) مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات الذكية

م	مجال المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الذكية
1	التدريب	تعتمد على المهارات التقنية للأفراد	تهتم بتطوير الأفراد العاملين
2	الهيكل التنظيمي	الاعتماد على المركزية	الاعتماد على اللامركزية
3	الاهتمام بالبيئة	الداخلية	الداخلية والخارجية
4	تعامل الإدارة مع الفرد	روتيني كآلة	كائن بشري له حقوق
5	التخصص في الوظائف	عدم التخصص في الوظائف وغياب التقسيم بشكل دقيق	التخصص في الوظائف وتقسيمها بشكل دقيق
6	المكافآت	تمنح على أساس المساهمات غير العادلة للأفراد	تمنح على أساس المساهمات العادلة للأفراد
7	الأداء	منخفض	مرتفع
8	التركيز والاهتمام	على جني الأرباح (الجانب الاقتصادي)	على جميع الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية
9	التخطيط والرقابة	تقتصر على الإدارة العليا	مشاركة الأفراد العاملين
10	الاستجابة للتغيرات التكنولوجية في بيئة الأعمال	بطيئة	سريعة ومستمرة
11	حياة الفرد	مغلقة	منفتحة
12	النظرة والتفكير	قصيرة الأمد	ثاقبة بعيدة الأمد
13	بيئة العمل	غير مناسبة	مناسبة

(أبو علي 2020: 72) نقلا عن (الطائي وآخرين 2013) 4- أبعاد القيادة الذكية: ثلاث مجموعات، فيما يلي:

جدول رقم (2) مبادئ المنظمة الذكية مقسمة على مجموعات:			
اسم المجموعة	المبادئ (الأبعاد)	ثقافة توليد القيمة	التعلم المستمر
1 بلوغ الغاية	توليد البدائل.	ثقافة توليد القيمة	التعلم المستمر
2 فهم البيئة	التفكير النظامي.	استيعاب حالات عدم التأكد	المنظور الاستراتيجي من الداخل إلى الخارج
3 مناقشة وحشد الموارد	الاصطفاف والتمكين.	اتخاذ القرار المنضبط	التدفق المستمر للمعلومات

المنظمات ومن هذا التوجه وتلك الحقائق ظهر مفهوم الذكاء الشعوري العاطفي (عبد الله 2020: 25)، فالقادة الذين يتمتعون بذكاء شعوري (عاطفي) لديهم القدرة على مواجهة الفشل، وحالات الإحباط، ولديهم سيطرة عالية على الانفعالات وتوجيه الآخرين وتحفيزهم على إنجاز أعمالهم كما يمتازون بالمرونة ويعملون بروح الفريق الواحد، ولديهم القدرة على تنظيم نفسية الناس بما يساعد على تجنب القلق حتى لا يؤثر في علمية التفكير، ومن ثمَّ على مستوى الأداء. (Mayer et al 2000: 268).

كما يطلق على الذكاء العاطفي اسم الذكاء الوجداني، وذكاء المشاعر والذكاء الانفعالي، ويسمى أيضاً ذكاء العواطف، ويعرف (Salovey & Mayer) الذكاء الانفعالي أو العاطفي (الشعوري): أنه نوع من الذكاء الاجتماعي وأهم وظائفه إرشاد التفكير، وتخصيص القدرات التي تسهم في حل المشكلات (أبو دية 2009: 21).

كما عرفه (عفيفة 2019: 13): أنه فن إدارة العواطف والدوافع والمشاعر وفن التأثير في الآخرين وكسب احترامهم.

(أبو علي 2020: 72) نقلا عن (Matheson & Matheson 2001).

وللمنظمة الذكية عدد من الأبعاد التي درسها بعض الباحثين، جرى التطرق لها من أجل وصف القيادة الذكية، ومن بين أولئك الباحثين (علي ورشيد 2020: 84) اللذين صنفا أبعاد المنظمة الذكية عن طريق تطوير الكفاءات الخارجية والتركيز على النواة الداخلية التي هي الركيزة الأساسية لإمكانات القيادة، وقد وصف الباحثون القيادة الذكية عن طريق مجموعة من الأبعاد التي فسرت الصورة الموضوعية، وكذلك عن طريق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، وهذه الأبعاد تعكس صورة حقيقية عن ثقافة المؤسسة، وهي الذكاء الشعوري (العاطفي)، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني.

5- الذكاء العاطفي: ظهر مفهوم الذكاء العاطفي في الولايات المتحدة عام 1990م مع نشر مقال (P.J.Mayer) بعنوان "الذكاء العاطفي" وهي مهارات التعرف إلى مشاعر المرء ومشاعر الآخرين، فعلى الرغم من التطور التكنولوجي المستخدم في زيادة الكفاءة والفاعلية في المنظمات إلا أن الاعتبارات الإنسانية هي الأساس في نجاح

يمتلكها القائد التي بالإمكان تطويرها وتحسينها من خلال عملية التعلم من المواقف التي تمر به، فضلاً عما يكتسبه بالتعلم الذاتي، وبالإمكان تحسينه بحسب الظروف الخاصة وبحسب البيئة التي يعمل بها (الكرعاوي 2016: 23).

ويعرفه الباحثون: أنه قدرات إدارية استثنائية تنشأ من تراكم الخبرات والمهارات والمعارف والتعلم التنظيمي، وارتفاع المعرفة بالثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تمكن القيادة من تحليل المواقف وإيجاد حلول للمشكلات، وإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بطريقة إبداعية في كلية التربية - جامعة صنعاء.

ثانياً: المتغير التابع (تحسين الأداء):

1. تعريف تحسين الأداء:

يعد الأداء المؤسسي القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، والأداة الرئيسة لقياس أعمال المنظمة، كما يعد تحسين الأداء جوهر البحث العلمي وهدفاً رئيساً في الأداء الإداري، "وفي ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات العامة المعاصرة، يتطلب الأمر من قيادة هذه المنظمات العامة ضرورة الأخذ بأساليب إدارية حديثة، وآليات استراتيجية مبتكرة لمواجهة تحديات وديناميكية بيئة الأعمال، والتكيف والمرونة في التعامل معها، والتصرف حيالها بذكاء استراتيجي بما يحقق التميز المؤسسي وبناء قيمة مستدامة" (حسني 2022: 276).

وإن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح المنظمة؛ لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين على الآخرين، والتحسين ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات خلال حياة المنظمة، بل هو عمل مستمر؛ لأن (المنافسين) يقومون بالشيء نفسه، وأي تقصير في التحسين يعني التراجع للوراء وإعطاء

ويعرفه الباحثون: أنه سلوك إداري غرضه توجيه التفكير وتخصيص القدرات التي تسهم في حل مشكلات العمل عن طريق فن إدارة العواطف والدوافع والمشاعر في كلية التربية - جامعة صنعاء.

6- الذكاء الروحي: هو عنصر من عناصر الذكاء يؤدي إلى تعزيز القدرات والتكيف مع الموجودات التي توفر المهارات؛ ليتمكن الناس من حل المشكلات وتحقيق الأهداف (Martin&Hafer,2008:249)، وخلصت دراسة (الخفاجي 2021: 68) إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الذكية، هي: الذكاء الروحي، والذكاء العاطفي، والذكاء العقلاني في كل بعد من الأبعاد الخمسة لمتغير جودة الخدمة التعليمية.

ومن تعريفات الذكاء الروحي: هو القدرات والقابليات التي تمكن القائد من حل المشاكل المعقدة وإنجاز الأهداف (Hyde,2004: 47).

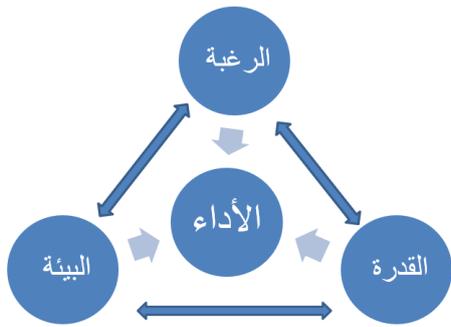
وتعرفه (الخفاجي 2021: 7): أنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل والتصور للوصول إلى المعرفة الداخلية من أجل حل المشاكل.

ويعرف الباحثون الذكاء الروحي أنه: عنصر يعزز القدرات والمهارات ويوفر التكيف مع الموارد المتوافرة ليتمكن من حل المشكلات في كلية التربية - جامعة صنعاء.

7- الذكاء العقلاني: هو قدرة القيادة على الوصول إلى حلول منطقية للمشكلات الإدارية الواقعة داخل منظمة الأعمال، وأيضاً قدرة القيادة الذكية على امتلاك مهارات منطقية وتحليلية متقدمة، وإنجاز المهام وتحقيق الأهداف (العميدي 2022: 616). ومن تعريفات الذكاء العقلاني: هو القدرات التي

➤ الرغبة: وهي تتعلق بدوافع الفرد، وهي أكثر تعقيدا من القدرة من ناحية تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها، أو معرفة آثارها، وتتكون من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف (موصلي 2013: 50-51).

➤ البيئة: هي المساحة التي تتفاعل فيها المنظمة مع المؤثرين والمتأثرين بخدماتها وسلعها الذين منهم العملاء والموردون والعاملون والمنافسون وصانعو القرارات التي تتأثر بها المنظمة سلبا وإيجابا، والشكل الآتي يوضح علاقة الأبعاد بالأداء.



المصدر: الموصلي (2013) دراسة منشورة.

3. إجراءات تحسين الأداء:

➤ تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء: إذ لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري؛ إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين؛ لمعرفة أسباب الانحرافات عن الأداء المخطط.

➤ تطوير خطة العمل للوصول للحلول: وتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل الأداء، ووضع الحلول لها، وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين والاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

➤ الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين

المنافسين فرصة للتفوق علينا، وعملية التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية (عقيلي 2001: 130).

وإن الاهتمام بتحسين الأداء المنظمي يساعد في تحديد مدى تكيف واستجابة المنظمات لمحددات البيئة من خلال وضع الخطط والأهداف وتوظيف الموارد، فأهمية تحسين الأداء المنظمي تأتي من كونها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، لذا يعد تحسين الأداء المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وقدرتها على النمو والبقاء ولابد للمنظمات المعاصرة من البحث عن وسائل حديثة والاستفادة المثلى منها لتحسين الأداء. ويعرف الأداء: أنه محصلة نهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة، وإن أي خلل في أيٍّ منها لا بد أن يؤثر في الأداء الذي يعد مرآة المنظمة (الرميمة 2020: 2، 3، 13).

ويستخلص -الموصلي- تعريف الأداء الوظيفي من عدد من التعاريف فيقول "الأداء يمثل نشاط شموليا مستمرا، يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة، وذلك وفق أسس ومعايير تضعها المنظمة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد، كما يحدد عدد من أبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي:

2. أبعاد الأداء الوظيفي: أبعاد الأداء الوظيفي هي الآتي:

➤ القدرة: ويقصد بها أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابل معايير الأداء المستهدفة.

(المنظمة الذكية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وقد جرى تطوير استبانة خاصة تناولت متغيرات الدراسة، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت وحدة التحليل بالقيادات العليا والوسطى، في التسعة الأقسام الطبية، وقسم الإدارة ومكتب المدير العام في المركز، وانطلقت الدراسة من بعدين: بعد نظري تمثل في ندرة الدراسات التي تناولت نفس متغيرات هذه الدراسة مجتمعة، وبعد ميداني تمثل في عدم تطبيق مثل هذه الدراسة في ذلك المجتمع من قبل (مركز النور التخصصي لطب الأسنان)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية نسبياً بين متغير إدارة الأزمات والمنظمات الذكية، وهذا يتماشى مع فرضية البحث الرئيسية، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين المنظمات الذكية وتحقيق متطلبات إدارة الأزمات.

(3) دراسة (القاضي، أبوبكر: 2021) هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الذكية في شركات صناعة الأدوية الأردنية من خلال القيادة الاستراتيجية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (17) شركة، ومن مديري الإدارات الوسطى الذين بلغ عددهم (168) مديراً، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وجرى التوصل إلى عدة نتائج، أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، وقد زاد بتأثير القيادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً معتدلاً.

الأداء، ولا بد من تحديد مستوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. (العنزي وهاتف 2018: 47)

وتعد كلية التربية في أي بلد هي منطلق التغيير للأفضل واللبنة الأساسية لذلك.

ثانياً: الدراسات السابقة:

اطع الباحثون على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، من خلال عرض الهدف من كل دراسة، والمنهج والأداة ومجتمع الدراسة وعينها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وجرى عرضها بحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم فيما يأتي:

1. الدراسات العربية:

(1) دراسة (عبد الله: 2024) هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية لعينة الملكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين التمر التابعة لمديرية التربية بمحافظة كربلاء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باعتماد الاستبانة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة، وجرى التوصل إلى عدة نتائج، أهمها: إنه يوجد ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية إيجابية بين القيادة الذكية وجودة أداء المؤسسات التربوية، وتبني هذا النمط من القيادة؛ لتحفيز الملكات التربوية وتمكينهم، مما يؤدي إلى جودة أداء الخدمة الوظيفية بكل إخلاص وفاعلية، والاهتمام بتوفير بيئة عمل إيجابية.

(2) دراسة (الفهادي والمعاذني: 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المنظمات الذكية في إدارة الأزمات، وكان المتغير المستقل

ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة.

(6) دراسة (الطار، والغنيماوي، وكاظم: 2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني) في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعاده (الابتكار، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية) في دائرة صحة واسط. وتم اختيار مجتمع الدراسة من مجموعة من موظفي دائرة صحة واسط بالعراق، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات الضرورية، وتضمنت الدراسة ثلاث فرضيات، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الشعوري في الازدهار التنظيمي، ولم تشرك القيادة العليا بالمنظمة الموظفين في عملية صنع القرارات وتنفيذها، وانخفاض قدرة الإدارة العليا بالمنظمة في دعم وتنمية القيادة الذكية لتحقيق مستوى الازدهار المطلوب.

(7) دراسة (أبو علي: 2020)، هدفت الدراسة إلى بحث دور نظم المعلومات بمتطلباتها (الموارد المادية، الموارد البشرية، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، النظم والتطبيقات، المتطلبات التنظيمية، تكامل النظم) في بناء المنظمات الذكية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية، بلوغ الغايات، العمليات الذكية، التعامل مع البيئة، الذكاء الجماعي، التعامل مع التغيير)، بدراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك اليمنية، ولتحقيق الوصول إلى الغايات استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان عام المصلحة البالغ عددهم

(4) دراسة (الخفاجي: 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى حجم الأثر أو العلاقة بين القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الروحي، والذكاء الشعوري، والذكاء العاطفي) في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الموثوقية) في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، واستخدم الباحث استبانة جرى توزيعها إلكترونياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في متغير جودة الخدمة التعليمية، وكذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أبعاد متغير القيادة الذكية وبين أبعاد متغير جودة الخدمة على مستوى البعد ككل وعلى مستوى كل بعد منها، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير جودة الخدمة التعليمية في أبعاد متغير القيادة الذكية.

(5) دراسة (قرمش والنجار: 2020) هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية القيادة الاستراتيجية في نجاح المنظمات، وما تؤديه من دور في تحقيق المنظمات الذكية، وتعزيز الفرص أمامها لتحقيق التقدم في مواجهة المنظمات الأخرى المنافسة لها، وتمثل مجتمع الدراسة بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وطور الباحثان استبانة تكونت من (35) فقرة، واستهدفت الدراسة قيادات المهام الإشرافية في تلك الشركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر

مستويات الذكاء العاطفي لدى العاملين بأبعاده الخمسة (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) ومعرفة أثرها في الأداء الوظيفي، وتألف مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بنك سوريا والخليج البالغ عددهم (150) موظفًا، أما عينة الدراسة فتكونت من (45) موظفًا، كما استُبعدت استبانة واحدة لسبب تطابق كل الإجابات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية طردية بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة التي حددها جولمان، وذكرت أعلاه والأداء الوظيفي، ووجود علاقة بين الذكاء العاطفي والعمر، بينما لم توجد علاقة بين الذكاء العاطفي وكل من (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، رضا الطلبة).

(10) دراسة (أحمد وإسماعيل: 2018)، هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، لدى المديرين في منظمات الأعمال في محافظة دهوك، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على استبانة تم تطويرها لهذا الغرض، جرى الإجابة عنها من قبل المديرين في المنظمات عينة للدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين في المنظمة الذكية.

(11) دراسة (الكرعاوي: 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تأثير القيادة الذكية بأبعاده

(950) موظفًا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة (274) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وبناء المنظمات الذكية؛ إذ ساهمت المعلومات في خلق ذكاء منظمي في مصلحة الجمارك وبنسبة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن المصلحة تعاني من عدم توافر بعض متطلبات نظم المعلومات اللازمة لتعزيز بناء المصلحة الذكية.

(8) دراسة (كاظم وآخرين: 2020) هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الذكية بأبعاده (الذكاء الروحي، الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني) في المعرفة التسويقية من خلال أبعادها (معرفة الزبون، معرفة المنافسين، معرفة السوق) في معمل إسمنت الكوفة، وأعدت استبانة وسيلة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في معمل إسمنت الكوفة، وأخذت عينة من العاملين بعدد (78) موظفًا، وجرى تحليل البيانات، وتم التوصل إلى عدة نتائج، أهمها: إن الذكاء العاطفي أكثر أنواع المتغيرات في المنظمة توافرا، يليه الذكاء الروحي بفارق قليل، وأخيرا الذكاء العقلاني، وأنه يمكن للقيادة الذكية أن تسهم في تعزيز المعرفة التسويقية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

(9) دراسة (عفيفة: 2019)، هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سوريا والخليج باستخدام نموذج جولمان للذكاء العاطفي، من خلال قياس

الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، والتعلم من الأزمة).

13) دراسة (موصلي: 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أبعاد الذكاء العاطفي وأثرها في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية في الفنادق (ذات الأربع نجوم) في مدينة حلب، وتم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (61) مديرًا يعملون في (7) فنادق، وقد تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليل النتائج واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) في أداء المديرين، وكان ترتيب أبعاد الذكاء العاطفي لدى المديرين على النحو الآتي: فهم العواطف، التعاطف، إدراك العواطف، إدارة العواطف، وجرى كذلك التوصل إلى أن إدراك المديرين للذكاء العاطفي كان أكبر من الدرجة المتوسطة، وكذلك كان أدؤهم فوق المتوسط.

14) دراسة (الساعدي: 2012)، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لهذا الغرض، وأخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية، وبلغ مجتمع الدراسة (276) مديرًا، وبلغ حجم العينة (155) مديرًا، وتوصلت

(الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) في المنظمات الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، الانسجام والتوافق، تطوير المعرفة وضغط الأداء) من خلال التعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات وتفسيرها، والذاكرة التنظيمية) في عينة من جامعات الفرات الأوسط بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب العينة القصدية (العمدية) وضمت العينة مجموعة من رؤساء الأقسام في مختلف الكليات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: يسهم امتلاك القيادات الجامعية لمستوى عال من الذكاء التنظيمي في زيادة قدرتهم على تحويل كلياتهم إلى منظمات ذكية، من خلال اهتمام تلك المنظمات بأبعاد التعلم التنظيمي.

12) دراسة (ردايدة: 2016)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان البالغ عددها (40) مستشفى، أما عينة الدراسة فقد شملت (33) مستشفى من إجمالي العدد، وتكونت وحدة التحليل من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين البالغ عددهم (314) فردًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة)، في مراحل إدارة

واستخدمت استبانة تم تطويرها لهذا الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من (4500) مفردة، وتكونت عينة الدراسة من (225) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع فاعلية القيادة، وأن الذكاء العاطفي يعد مؤشراً على فاعلية القيادة، وأن العاملين يتمتعون بالذكاء العاطفي، كما بينت الدراسة أن العاطفة الذاتية، واستخدام العاطفة هما من أكثر أبعاد الدراسة تأثيراً في فاعلية القيادة.

(3) دراسة ((AL-Ali & Ali, 2023): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، تحفيز العاملين) لدى القيادات الإدارية بالجامعة التقنية الشمالية ومكوناتها. واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (111) مستجيباً من القادة الإداريين (عميد، عميد مشارك، رئيس قسم، ومدير قسم) الذين يمثلون مجتمع الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر تلك الأبعاد بمستويات عالية لدى القيادات الإدارية في الجامعة محل الدراسة.

(4) دراسة (Ahmad & Asif, 2021)، هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى التطور الحاصل في الأداء المؤسسي نتيجة لاتباع المؤسسات التعليمية في باكستان لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج المسحي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العينة المختارة، وتكون مجتمع الدراسة من

الدراسة إلى أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في تلك الإدارات، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية، كما بينت أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المهارات القيادية كلها والأداء الوظيفي للمديرين.

2. الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Abdu Alamri and Abdulbaqi Thabet, 2024)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وبلغت حجم العينة 212 فرداً، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وبينت النتائج أن للذكاء العاطفي أثراً إيجابياً في الأداء الوظيفي في الشركات محل الدراسة، وتحديدًا في الأبعاد (الوعي بالذات، والمهارات الاجتماعية)، بينما لم يكن هناك أي تأثير لبعد الانفعال في الأداء الوظيفي.

(2) دراسة (Dooshima, 2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة بأبعاده (تقييم الانفعالات الذاتية، تقييم انفعالات الآخرين، تنظيم الانفعالات، واستخدام الانفعالات) في جامعة أبادان، نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

• ساعدت الدراسات السابقة في توضيح أهمية المنظمات الذكية ومعرفة دورها في تحسين الأداء الوظيفي.

ب. نقاط الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

• يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات ومتغيرات الدراسة، كدراسة (القطار، وآخرين 2020)، ودراسة (الخفاجي 2021) ودراسة (عفيفة 2019) ودراسة (الكرعاوي 2016) ودراسة (كاظم وآخرين).

• يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في دراسة تأثير القيادة الذكية في الأداء دراسة (عبد الله 2024) ودراسة (القطار وآخرين 2020) ودراسة (موصلي 2013) وغيرهم.

• كما يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الذكية في الأداء كدراسة (عبد الله 2024)، ودراسة (القطار وآخرين 2020)، ودراسة (موصلي 2013) ودراسة (عفيفة 2019).

ج. أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

• اختلفت الدراسات السابقة في مجتمعاتها ولم يكن فيها دراسة مجتمع كلية التربية، ولذا تميز هذا البحث بالتركيز على كلية التربية.

• تشابهت الدراسات جميعها المعروضة أعلاه في دراسات أحد متغيرات هذا البحث وليس في كليهما إلا أنه لا توجد دراسة تشمل المتغيرين، ولذا تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة أنه البحث الوحيد الذي شمل المتغيرين بحسب علم الباحثين بعد مراجعة البحوث المتوفرة.

العاملين بالمؤسسات التعليمية في باكستان، وشملت العينة (232) مفردة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك مستوى منخفضاً من تحقيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وأن المؤسسات التعليمية تسعى إلى تطبيق بعد الشراكة مع المؤسسات الدولية لغرض نقل الخبرات واكتساب المعرفة اللازمة التي يمكن أن تسهم في تطوير التعليم في باكستان.

3. المقارنة والتعقيب على الدراسات السابقة:

أ. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: ساعدت الدراسات السابقة الباحثين في تجنب قضايا سبق أن جرى دراستها (موضوع الدراسة، مجتمع الدراسة، متغيرات وأبعاد الدراسة).

• أفادت الدراسات السابقة الباحثين في بلورة الفكرة البحثية للبحث الحالي وصياغة مشكلته على نحو واضح.

• ساعدت الدراسات السابقة على تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء البحث الحالي على نحو دقيق.

• ساعدت الدراسات السابقة في بناء وتصميم أدوات البحث الحالي (الاستبانة) وتحديد مجالاتها وفقراتها.

• وفرت الدراسات السابقة الجهد بتزويد الباحثين بمعرفة أسماء عدد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.

• ساعدت الدراسات السابقة في إعداد وصياغة وتصويب التعريفات وفي صياغة التعاريف الإجرائية.

• استفاد الباحثون من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

تشمل الكتب والدوريات والدراسات السابقة وشبكة المعلومات الإلكترونية.

نتائج خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية التربية - جامعة صنعاء البالغ عددهم (152) فردًا، وجرى اختيار عينة قصدية شملت كل المستجيبين من الفئة المستهدفة وتكونت من (85) مفردة، وجرى توزيع الاستبانة واستعادتها إلكترونياً، وما يلي جدول الفئة المستجيبة موزعة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

• لم يجد الباحثون دراسة بنفس الأبعاد والمتغيرات في البيئة اليمنية، ولم يجدوا دراسة بأبعادها ومتغيراتها كان ميدانها كلية التربية، ولذا جعلها متميزة عن الدراسات السابقة المعروضة مما يجعلها دراسة متفردة في اليمن بحسب علم الباحثين.

المبحث الثالث: إجراءات البحث ونتائجه

أولاً: إجراءات البحث:

منهج البحث: تحقيقاً لأهداف البحث وأسئلته فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج المناسب للإجابة عن أسئلة البحث وذلك للجزء الميداني من الدراسة، كما اعتمد الباحثون على الأسلوب المكتبي للمراجع والأدبيات السابقة، التي

جدول (3) نتائج خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

توزيع المستجيبين بحسب النوع الاجتماعي			
النوع	العدد	النسبة	
ذكر	59	69.4%	
أنثى	26	30.6%	
الإجمالي	85	100%	
توزيع المستجيبين بحسب الوظيفة الحالية			
الوظيفة	العدد	النسبة	
عضو هيئة تدريس	40	47.1%	
إداري	45	52.9%	
الإجمالي	85	100%	
توزيع المستجيبين الدراسة بحسب المؤهل العلمي:			
المؤهل	العدد	النسبة	
قبل الجامعي	6	7.1%	
بكالوريوس	25	29.4%	
ماجستير	22	25.9%	
دكتوراه	32	37.6%	
الإجمالي	85	100%	

توزيع المستجيبين بحسب سنوات الخبرة		
الخبرة	العدد	النسبة
خمس سنوات فأقل	12	14.1%
أكثر من خمس سنوات	73	85.9%
الإجمالي	85	%100

الوظائف التخصصية مقارنة بنسبة حملة المؤهلات الأخرى في مجتمع العينة (79.3%/20.7%)، وهذه نقطة إيجابية للعينة.

ويظهر من الجدول أيضا أن أغلبية العينة من فئة سنوات الخبرة أكثر من خمس سنوات ونسبتهم (85.9%) مقارنة بالفئة سنوات الخدمة أقل من خمس سنوات ونسبتهم (14.1%)، وهذا يشير إلى أن العينة ممثلة للمجتمع تمثيلا جيدا؛ إذ إنه من المعلوم أن التوظيف توقف منذ حوالي عشر سنوات، وجرى توظيف عدد محدود من الموظفين في بعض الوحدات الإدارية الحكومية.

أداة البحث: استخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، وتعد الاستبانة الأداة المناسبة لهذا البحث في جمع المعلومات لمعرفة دور القيادات الذكية في تحسين الأداء الوظيفي، ولتحقيق ذلك تحقق الباحثون من صدق الاتساق على محورين كما يلي:

أولاً: التحقق من الصدق الظاهري:

1. حصر أبعاد القيادة الذكية وتحسين الأداء من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع والدراسات السابقة.
2. جرى إعداد استمارة الاستبانة في شكلها المبدئي وتم تطويرها.

يتضح خلال الجدول رقم (3) أن أغلب العينة كانت من فئة الذكور؛ إذ كان عددهم (59) فرداً، بنسبة (69.4%) من العينة، بينما لا يزيد عدد الإناث عن (26) فرداً، بنسبة (30.6%)، وهي فئة مقارنة لما في مجتمع الدراسة؛ إذ نسبة الذكور إلى الإناث وبحسب الوثائق الرسمية (64.2%/35.8%).

ويتضح من الجدول أن نسبة الإداريين هي (52.9%) هي النسبة الأغلب، بينما لا تزيد نسبة أعضاء هيئة التدريس عن (47.1%)، وتشير هذه النسبة إلى تدني عدد أعضاء هيئة التدريس مقارنة بالإداريين في العينة، مع العلم أنه يجب أن يكون العدد الأكبر لأعضاء هيئة التدريس لأنهم الفئة التي تؤدي الوظيفة الأساسية ونسبتهم في الواقع إلى نسبة الإداريين بحسب الوثائق الرسمية (79.3%/20.7%)، وهذا يشير إلى ارتفاع نسبة المستجيبين من فئة الإداريين بين عينة المجتمع، هذا بالإضافة إلى أن فئة أعضاء هيئة التدريس ليسوا مقيدين بدوام ثابت، بل هم متنقلون بحسب جداول الأعمال، ولهذا ظهر في هذه الإحصائية أن المستجيبين من الإداريين نسبتهم أعلى.

كما يتضح من الجدول أن أغلبية العينة من فئة حملة الدكتوراه والماجستير، أي: الفئة التي تقوم بالوظيفة الأساسية، وهي التدريس، فهم الأغلبية في كلية التربية وهذه النسبة من العينة ممثلة للمجتمع تمثيلا جيدا فنسبت حملة الدكتوراه والماجستير أصحاب

المهمة لأفراد عينة البحث، وجرى تقسيم الاستبانة إلى مجموعتين من الأسئلة، تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة البحث، وتتكون من (4) فقرات رئيسية، تشمل (النوع الاجتماعي، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية بالسنوات)، أما المجموعة الثانية فتحتوي على مجالين، المجال الأول: متغير القيادة الذكية وتكون من (19) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد، والمجال الثاني: متغير تحسين الأداء وتكون من (11) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

استُخرجت مؤشرات صدق البناء؛ إذ حُسبت معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية، ومعامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لكل متغير ينتمي إليه البعد، وأخيراً معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال تنتمي إليه، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة.

3. جرى التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقراتها حذفاً وإضافة، ومدى وضوح عباراتها، ومدى ملاءمة هذه العبارات لقياس ما وضعت لأجله.
4. جرى تعديل الاستبانة بناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل. وقد تم حذف فقرة واحدة بناءً على توصية أحد المحكمين وإعادة صياغات لغوية طفيفة لأربع فقرات.
5. جرى توزيع الاستبانة على عينة تجريبية، ولم تُستبعد أي فقرة بناءً على نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي.
6. تمت إعادة صياغة الاستبانة لاستيعاب ما ورد من ملاحظات من قبل المحكمين حتى صارت الاستبانة في شكلها النهائي، وجرى نسخها للتوزيع على مفردات الدراسة.
7. تضمنت الاستبانة صفحة الرسالة التي تعرف المبحوثين بالبحث وأهدافه وبعض التعليمات

الجدول (4): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كل متغير من متغيرات الاستبانة والدرجة الكلية لها:

محاوير الاستبانة	معامل ارتباط المتغير بالدرجة الكلية	مستوى المعنوية
القيادة الذكية	.834**	0.000
تحسين الأداء الوظيفي	.902**	0.000

وبما أن المتغير المستقل لديه عدة أبعاد أُجريت معاملات الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، ويتضح ذلك في الجداول (5).

يتضح من الجدول (4) أن كل متغير من متغيرات الاستبانة مرتبط بالدرجة الكلية للاستبانة، ومعاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تُعدُّ الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (5): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة للمتغير المستقل الذي ينتمي إليه:		
مستوى المعنوية	معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية للمتغير المستقل	القيادة الذكية
0.000	.902**	الذكاء الشعوري للقائد
0.000	.901**	الذكاء العقلاني للقائد
0.000	.842**	الذكاء الروحي للقائد

الذي تقسم مؤشراتته إلى مستويات مصداقية ضعيفة في حالة قيمة معامل ألفا أقل من 60%، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% فتعد المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% فتعد مصداقية الدراسة جيدة، بينما إذا كانت قيمة المقياس أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

يتضح من الجدول (5) أن كل بعد من أبعاد المتغير مرتبط بالدرجة الكلية للمتغير، ومعاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تُعدُّ الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق وثبات الاستبانة:

استُخدم مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها،

جدول (6) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث:			
عدد الفقرات	محاور الاستبانة	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
19	محور (متغير) القيادة الذكية	0.787	0.887
11	محور تحسين الأداء	0.861	0.928
30	على مستوى الأداة كلها	0.932	0.966

محك الدراسة: لقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة استُخدم مقياس ليكرت الخماسي في تدرج قياس أسئلة الاستبانة (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، و(غير موافق بشدة)، وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة وفقاً لفئات المقياس الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). ويستخدم ذلك في تفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (التقديرات اللفظية) على كل فقرة من

يتضح من الجدول (6) أن متغير القيادة الذكية يتميز بدرجة ثبات جيدة ودرجة المصدقية مرتفعة، أما محور تحسين الأداء فيتسم بدرجة من الثبات مرتفعة، ودرجة من المصدقية أرفع، بينما كانت قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام بنسبة (0.932)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (0.966)، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

- طول الفئة = $\frac{4}{5} = 0.8$ المدى، ولتحديد مستوى القيادة الذكية ومستوى تحسين الأداء جرى اعتماد ثلاثة مستويات موضحة في الجدول (7) نظراً لتقارب الإجابات على المقياس الخماسي.
- المدى: ويمثل المدى، الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس = $5 - 1 = 4$.

جدول (7): يوضح درجة القطع لمستوى أبعاد القيادة الذكية وتحسين مستوى الأداء:				
عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
5-4.21	4.2-3.41	3.4-2.61	1.81-2.60	1.8-1
مستوى مرتفع		مستوى متوسط		مستوى منخفض
3.41-5		2.61- 3.40		1 - 2.6

أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها.

6. التقدير اللفظي لتفسير معنى المتوسط ودرجة التقدير اللفظي.

7. اختبار T-TEST؛ لمعرفة الفروق بين مجموعتين.

8. تحليل التباين؛ لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين (ONE WAY ANOVA)

9. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (MULTIPLE LINEAR REGRESSION)؛ لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة وعرض تحليل نتائجها ومناقشتها وتفسيرها:

1- نتائج أبعاد الدراسة:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج البحث حيث تم توضيح آراء أفراد العينة، كما في الجدول (8) الآتي.

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

استفاد الباحثون من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، نوجزها فيما يلي:

1. اختبار ألفا كرونباخ (CRONBACH'S ALPHA)؛ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
2. اختبار العلاقة بيرسون (CORRELATIONS) بين الفقرات والمجالات؛ لمعرفة صدق الاتساق الداخلي.
3. التكرارات والنسب المئوية؛ لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
4. حساب المتوسط الحسابي المتوسط لاستجابات أفراد العينة؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجاباتهم عن كل عبارة، علماً أنه تم ترتيب العبارات تنازلياً بحسب أعلى متوسط حسابي.
5. حساب الانحراف المعياري وهو من أفضل مقاييس التشتت؛ للتعرف إلى مدى انحراف إجابات

أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية التربية -
جامعة صنعاء؟ تم عرض النتائج في الجدول (8)
الآتي.

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على "ما
مستوى ممارسة أبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري،
الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) من وجهة نظر

الجدول (8) عرض نتائج الأبعاد الثلاثة للقيادة الذكية:				
م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير اللفظي
2	الذكاء العقلاني للقائد	3.10	1.17	متوسط
3	الذكاء الروحي للقائد	3.06	1.25	متوسط
1	الذكاء الشعوري للقائد	2.99	1.19	متوسط
المتغير 1	القيادة الذكية	3.05	1.11	متوسط

يرجح هذا أن مستوى أبعاد القيادة الذكية كلها قد
بلغت (3.05) وأن الانحراف المعياري للقيادة ككل
كبير حيث بلغ (1.11).

ولأنه ظهر هناك قيادة ذكية، ومع وجود فروق ومعالم
واضحة بين القيادة الذكية والقيادة التقليدية فمن المهم
الوقوف على أهم الفقرات المؤثرة في كل بُعد، وعلى
مستوى كل بعد وكل فقرة تفصيلاً للتعليق على
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب
آراء أفراد العينة، والجدول (9)، (10)، (11) تبين
تلك النتائج، وتفصل ما هي الممارسات القيادية
الذكية التي تظهر في السلوك الإداري اليومي في
كلية التربية - جامعة صنعاء.

1- الذكاء الشعوري: الجدول (9) يعرض نتائج
استجابات أفراد العينة حول الذكاء الشعوري.

تبين من الجدول (8) السابق أن بعد الذكاء العقلاني
هو الأعلى بمتوسط (3.10) وانحراف معياري
(1.17) وتقدير متوسط، يليه بعد الذكاء الروحي
بمتوسط (3.06) وانحراف معياري (1.25)، ويأتي
أخيراً بعد الذكاء الشعوري بمتوسط (2.99) وانحراف
معياري (1.19)، وكذلك جاء محور (متغير) القيادة
الذكية كلها بدرجة متوسطة أيضاً بلغت (3.05)،
وهذا يعني أن أفراد العينة متفقون بدرجة متوسطة
على أن أعلى درجة لممارسة القيادة الذكية في كلية
التربية هي في بعد الذكاء العقلاني، وقد يشير هذا
إلى أن القيادة الذكية متوافرة، ولكنها تصطدم
ببيروقراطية العمل الحكومي، بالإضافة إلى
انعكاسات الظروف الاستثنائية الناتجة ضعف الموارد
المادية التي تمول الخطط والابتكار والتحفيز، ومما

جدول (9) متوسطات آراء أفراد العينة حول ممارسة الذكاء الشعوري				
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	يعطي وقتاً كافياً للاستماع إلى الموظفين.	3.09	1.50	متوسط
6	يجعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية تجاه تطوير الكلية.	3.07	1.35	متوسط
3	يعطي ملاحظات للموظفين حول أعمالهم.	3.07	1.35	متوسط
1	يتفاعل مع الموظفين فيستجيب لمطالبهم العادلة.	3.05	1.34	متوسط

4	يخلق الحماس لدى الموظفين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.00	1.48	متوسط
5	يلهم الموظفين لتقديم حلول مبتكرة لمشكلات عملهم.	2.78	1.29	متوسط
7	يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	2.66	1.44	متوسط
البعد 1	الذكاء الشعوري للقائد	2.99	1.19	متوسط

من الجدول (9) السابق نجد أن بعد الذكاء الشعوري حصل على متوسط موافقة (2.99) وانحراف معياري (1.19)، وهي درجة موافقة (متوسطة)، وكل الفقرات حصلت على موافقة متوسطة، وتركزت في مدى المتوسط (2.61-3.40)، وهذا قد يشير إلى أن هذه النتيجة حصلت بسبب ضعف المدركات الناتج عن غياب الشفافية، بالإضافة إلى بعد أكثر الموظفين عن مركز صنع القرار، فالقريبون من مركز صنع القرار يلمسون وجود الذكاء الشعوري للقائد والبعيدون يسمعون عنه ولا يرون منه إلا قليلاً، ربما بسبب أن بعض السلوكيات القيادية الشعورية يجري التخطيط لها والتنفيذ وقد لا تتجح، ومن ثم يشعر بها المقربون ويسمع عنها الآخرون ولكن لا تحوز على رضاهم التام؛ لأنها لا تعطي النتائج المرجوة، وكان أعلى درجة بين الفقرات، هي (يعطي وقتاً كافياً

للاستماع إلى الموظفين) بمتوسط (3.09) وانحراف معياري (1.50) وأدنى درجة كانت الفقرة (يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين) بمتوسط (2.66) وانحراف معياري (1.44)، وقد يدل الرقم الكبير للانحراف المعياري على تباين آراء العينة لأسباب قد تتعلق بمدى إدراك الأفراد لممارسة الذكاء الشعوري وفقاً للتفسير السابق، أو أن الأوضاع الإدارية الاستثنائية في الجهاز الإداري في المدة الراهنة هي السبب في تأثير عوامل داخلية في متوسط التقدير بين أفراد العينة وفقاً لتباين المتغيرات الوظيفية والديمغرافية بينها.

2- بعد الذكاء العقلاني للقائد: الجدول (10) يعرض نتائج استجابات أفراد العينة حول الذكاء العقلاني:

الجدول (10) متوسطات آراء أفراد العينة حول بعد الذكاء العقلاني:				
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
12	يتابع تنفيذ القرارات التي اتخذت من قبل الإدارة العليا.	3.32	1.21	متوسط
10	يضع إجراءات لتنفيذ الأهداف بطريقة فاعلة.	3.16	1.26	متوسط
9	يتابع بطريقة فاعلة كيفية تحقيق الأهداف.	3.06	1.40	متوسط
8	يضع أهدافاً قابلة للملاحظة والقياس.	3.00	1.21	متوسط
11	يمتلك خطة لتحقيق الأهداف المحددة.	2.98	1.28	متوسط
البعد 2	الذكاء العقلاني للقائد	3.10	1.17	متوسط

يتضح من الجدول (10) السابق أن متوسط الموافقة للمحور بلغ (3.10) وبانحراف معياري (1.17)، وهي درجة موافقة (متوسطة) وقعت ضمن المدى المتوسط، وهذا قد يدل على الوضوح في

المتوسط، وهذا قد يدل على الوضوح في

أوضح من المنظمات الحكومية؛ إذ يكون هامش الصلاحيات أكبر وتوافر الإمكانيات أكثر، ولو افترضنا تحييد هذين العاملين الدخيلين -توافر الصلاحيات والموارد- اللذين فرضهما الواقع الذي تعيشه المنظمة من غياب التحفيز ناهيك عن غياب الراتب أصلاً لكانت كل متوسطات الفقرات مرتفعة. وقد يعزز هذا التفسير أن مؤشر الانحراف المعياري كبير في معظم فقرات المتغير.

3- بعد الذكاء الروحي للقائد: الجدول (11) يعرض نتائج استجابات أفراد العينة حول الذكاء الروحي للقائد:

ممارسة القيادة للذكاء العقلاني، وكانت أعلى درجة موافقة تؤكد ممارسة قدر متوسط من الذكاء العقلاني، هي الفقرة (يتابع تنفيذ القرارات التي اتخذت من قبل الإدارة العليا) بمتوسط (3.32) وانحراف معياري (1.21) وأدنى درجة كانت للفقرة (يملك خطة لتحقيق الأهداف المحددة) بمتوسط (2.98) وانحراف معياري (1.28)، ورغم أن الدرجة المتوسطة عالية إلى حد ما في معظم الفقرات إلا أن أي فقرة لم تصل لمستوى الدرجة المرتفعة على مقياس ليكرت، المحددة بمدى (3.41-4.20)، وذلك ربما بسبب أن القيادة الذكية أكبر ما يبرزها هو المنظمات الأهلية بقدر

الجدول (11) متوسطات آراء أفراد العينة حول بعد الذكاء الروحي:

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18	يتصرف القائد وفقاً للقيم التي يؤمن بها.	3.36	1.39	متوسط
17	يؤكد القائد لموظفيه المدخل الأخلاقي في العمل.	3.28	1.47	متوسط
14	يتعلم القائد من أخطائه.	3.07	1.41	متوسط
15	يعيد القائد النظر في قراراته لما فيه مصلحة العمل.	2.98	1.42	متوسط
13	يتحمل القائد المسؤولية عن أي قصور يتعلق بوظيفته.	2.92	1.43	متوسط
16	يتقبل القائد التغذية العكسية من مرؤوسيه.	2.91	1.33	متوسط
19	يعد نموذجاً لموظفيه يحتذى به في ممارسة أعمالهم.	2.88	1.46	متوسط
البعد 3	الذكاء الروحي للقائد	3.06	1.25	متوسط

(يؤكد لموظفيه المدخل الأخلاقي في العمل) بمتوسط (3.28) وانحراف (1.47)، ولأن هاتين الفقرتين ترتكزان على القيم فقد حازتا على أكبر درجة بين فقرات الذكاء الروحي متوافرة بدرجة تقترب كثيراً من الدرجة المرتفعة، وهذا دليل على توافر القيادة الذكية وزيادة مستوى الذكاء الروحي، ودليل على أن كلا منهما يرتبط بعلاقة إيجابية مع القيادة الذكية والذكاء

نجد من الجدول (11) السابق أن بعد الذكاء الروحي للقائد بشكل عام بلغ درجة متوسطة أيضاً، ككل الأبعاد السابقة للدراسة؛ إذ حصل على درجة موافقة (متوسطة) بمتوسط بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.25)، بينما كان أعلى متوسط هو لفقرتين الفقرة الأولى (يتصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها) بمتوسط (3.39) وانحراف معياري (1.39)، والفقرة الثانية

أيضاً على توافر قدر من القيادة الذكية، وارتفاع الانحراف المعياري، وقد يشير أيضاً إلى وجود متغيرات دخيلة خلقتها ظروف وقتية زائلة، مثل: التغيرات في المناخ التنظيمي الحاصلة حالياً، أو دائماً، مثل: خصوصية القيادة الذكية، وصعوبة تطبيقها في القطاع العام للدراسة. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ما مستوى ممارسة الأداء الوظيفي في كلية التربية - جامعة صنعاء، والجدول (12) يعرض نتائج ذلك.

الروحي، وذلك مؤكداً كذلك في قياس مستوى العلاقة الموضح آخر البحث، وقد يشير ارتفاع مستوى الانحراف المعياري بين (1.39-1.47) إلى توافر القيادة الذكية بقدر أكبر مما تظهره الأرقام، ولكن تشتت الدرجة عوامل دخيلة قد يكون منها التعميم السلبي الذي خلقتة الأوضاع المالية في الجهاز الإداري للدولة. وأدنى متوسط في الفقرة (يعد نموذجاً لموظفيه يحتذى به في ممارسة أعمالهم) بمتوسط (2.88) وانحراف معياري (1.46) وتقديرها اللفظي متوسط، وهذا يدل

جدول (12) متوسطات آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي في كلية التربية صنعاء:				
م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	استخدام التقنيات الحديثة.	3.15	1.55	متوسط
10	تقبل رؤسائي لمقترحاتي وآرائي شجعتني على التجديد في أساليب العمل.	3.04	1.46	متوسط
8	يلتزم الرؤساء بالأنظمة والتعليمات.	3.02	1.32	متوسط
7	يشجعي رؤسائي لإنجاز العمل بكفاءة.	3.01	1.54	متوسط
1	أشارك في اتخاذ القرارات.	2.95	1.20	متوسط
5	يتفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي.	2.95	1.50	متوسط
11	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل.	2.89	1.58	متوسط
9	مستوى المنافسة بين العاملين لبذل مزيد من الجهود لإنجاز الأعمال.	2.88	1.21	متوسط
2	مناسبة الإمكانيات المادية في بيئة العمل.	2.85	1.56	متوسط
6	تحرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.	2.85	1.42	متوسط
3	حصولي على الترقية في مواعيدها.	2.69	1.54	متوسط
متغير 2	تحسين الأداء الوظيفي	2.94	1.27	متوسط

متوسط، ويشير إلى وجود تحسين للأداء التنظيمي إلا أن ارتفاع درجة مؤشر الانحراف المعياري التي تشير إلى عوامل دخيلة، قد تشير إلى وجود مشتتات

يتبين من الجدول (12) السابق أن درجة الموافقة للمحور كانت (متوسطة) بمتوسط بلغ (2.94) وانحراف معياري (1.27) رغم أن التقدير

الموظفين بقدر متساوٍ، ففيما يتعلق بالتربية ظهرت هناك مفاهيم جديد وتقنيات جديدة، مثل: استراتيجيات التعلم النشط وغيرها، وهذه التقنيات بالطبع تدرکها فئة من كادر الكلية دون غيره، وهي فئة عضو هيئة التدريس النشط دون الإداري، ولهذا ظهر تقدير الفقرة متوسطاً بسبب التناقض الذي شتت إجابات العينة فيما يخص هذه الفقرة، بين المدرك الذي تمكن من الحكم الصحيح وغير المدرك للتقنيات والمقترحات الحديثة، الذي لم يتمكن من سلامة الحكم، والفروق الواضحة في جدول الفروق، التي تعزى لمتغير الوظيفة الحالية تبين ذلك.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى وطبيعة العلاقة بين القيادة الذكية وتحسين الأداء الوظيفي بكلية التربية - جامعة صنعاء. عند مستوى دلالة إحصائية $(a \leq 0.05)$ ؟

شتت آراء أفراد العينة، وتؤثر في تقييم واقع تحسين الأداء، وقد تكون ناشئة عن غياب التحفيز، فضلاً عن غياب الراتب أساساً، مع العلم أن الحافز في ظل عدم كفاية الراتب يُعد جزءاً تكميليّاً للأجر الاسمي ليصل إلى الأجر الحقيقي.

وبالعودة إلى الجدول السابق نجد أن أعلى الفقرات كانت هي (استخدام التقنيات الحديثة) بتقدير لفظي متوسط، وبمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.55)، وكذلك الفقرة (تقبل رؤسائي لمقترحاتي وآرائي شجعني على التجديد في أساليب العمل) بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.46)، وقد نالت العبارتان تقديرًا لفظيًا متوسطاً، كما سبق في العبارات والأبعاد، ومن سياق الفقرات يتبين أيضاً أن المبحوث يحكم على استخدام التقنيات الحديثة وعلى مقترحات التجديد في العمل، وهذا النوع من السلوكيات التنظيمية لا يتوافر في مدرکات كل

جدول (13) يوضح نتائج اختبار بيرسون فيما يتعلق باختبار مستوى العلاقة بين القيادة الذكية وتحسين الأداء، ومعامل ارتباط بيرسون الذي يبين مستوى واتجاه العلاقة بين القيادة الذكية ومستوى تحسين الأداء:

التفسير اللفظي	معامل ارتباط بيرسون			متغيرات الارتباط
	عند	الدلالة	مستوى	
			0.05	
ارتباط إيجابي قوي جدا	*	0.000	.906**	الذكاء الشعوري للقائد
ارتباط إيجابي قوي جدا	*	0.000	.905**	الذكاء العقلاني للقائد
ارتباط إيجابي قوي	*	0.000	.852**	الذكاء الروحي للقائد
ارتباط إيجابي قوي جدا	*	0.000	.854**	القيادة الذكية

استراتيجية) لها مميزات كثيرة تميزها عن القيادة التقليدية، منها: أنها تتميز بوجود حلول لمشاكل الحاضر، وتطلعات لفرص المستقبل، وحسن استغلال موارد المنظمة، والقدرة على تنميتها، ومن

يتبين من الجدول (13) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية جداً بين مستوى القيادة الذكية ككل ومستوى الأداء الوظيفي، أي أن العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع علاقة ارتباطية موجبة قوية، فالقيادة الذكية: هي قيادة فوق تقليدية (قيادة

وللإجابة على هذا السؤال استُخدم معامل الانحدار البسيط لقياس دور القيادة الذكية (متغير مستقل) وتحسين الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) في جامعة صنعاء.

ثم سهولة تحقيق الأهداف، وفي كل هذا كان الارتباط القوي بين القيادة الذكية وتحسين الأداء. الإجابة على السؤال الرابع: ما مستوى التنبؤ للمتغير التابع (تحسين الأداء) من خلال ممارسة القيادة الذكية؟

جدول رقم (14) لمعامل الانحدار للتنبؤ بمدى تأثير المتغير المستقل (القيادة الذكية) في تحسين الأداء الوظيفي:				
المسار	معامل التأثير B	القيمة الاحتمالية	R	R Square
فاعلية القيادة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي	0.571	0.000	.854 ^a	0.730

عند مستوى معنوية: (sig ≤ 0.05)

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى القيادة الذكية وتحسين الأداء الوظيفي باختلاف فئة المستجيبين، التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية، (النوع الاجتماعي، ونوع الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي)؟

السؤال: هل هناك فروق بين آراء أفراد العينة حول القيادة الذكية وتحسين الأداء الوظيفي باختلاف فئة المستجيبين تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي؟ للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت نتائج اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين أفراد العينة من المستجيبين بالكلية والجدول (15) يبين تلك النتائج:

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لفاعلية القيادة الذكية على تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت القيمة الاحتمالية لها 0.000، وهي أقل من القيمة المعنوية 0.05 ودرجة الارتباط 85.4%، وقد فسرت المعادلة 73% من التغيرات الحاصلة في الأداء الإداري، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ارتفعت ممارسة القيادة الذكية بدرجة كاملة (1) تحسن الأداء الوظيفي بنسبة (57%)، وهذا يشير إلى أن التركيز على ممارسة القيادة الذكية بأبعادها سيكون لها قدرة تنبؤية عالية على تحسين الأداء الوظيفي في كلية التربية - جامعة صنعاء، ومن ثمَّ نتوصل إلى أن للقيادة الذكية تأثيرًا وبقوة على تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (15): نتائج اختبار (ت) للفروق في أبعاد ومتغيرات الدراسة بحسب النوع الاجتماعي:							
القرار الإحصائي	مستوى المعنوية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	
لا توجد فروق	0.10	1.64	1.20	3.13	59	ذكر	الذكاء الشعوري للقائد
			1.13	2.67	26	أنثى	

لا توجد فروق	0.18	1.35	1.20	3.22	59	ذكر	الذكاء العقلاني للقائد
			1.09	2.85	26	أنثى	
لا توجد فروق	0.22	1.23	1.30	3.17	59	ذكر	الذكاء الروحي للقائد
			1.10	2.81	26	أنثى	
لا توجد فروق	0.13	1.52	1.14	3.17	59	ذكر	محور القيادة الذكية
			1.03	2.77	26	أنثى	
لا توجد فروق	0.13	-1.52	1.19	2.80	59	ذكر	تحسين الأداء الوظيفي
			1.40	3.25	26	أنثى	

الذكاء القيادي وتحسين الأداء، وتساوي الشعور بها من قبل الجنسين بسبب التباين العددي بينهما، وقد يكون مقدار التباين تبعاً لتباين العدد للذكور أكثر من ضعف الإناث، وربما في تقارب قيم الفروق في الانحراف المعياري بين الجنسين ما يعزز هذا التفسير قيم الفروق بين (0.07-0.21).

تحليل التباين لإيجاد الفروق بين تقديرات عينة الدراسة في أبعاد القيادة الذكية، وتحسين أداء الطلبة باختلاف فئة المستجيبين في الجامعة بحسب متغير الوظيفة الحالية:

السؤال هل توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول أبعاد القيادة الذكية وتحسين الأداء الوظيفي بين المستجيبين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

يتبين في الجدول (15) السابق أنه لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة عند درجة ثقة (95%) ونسبة خطأ (0.05) بين آراء أفراد العينة (ذكور وإناث) لا في أبعاد القيادة الذكية (كمتغير مستقل)، ولا في فقرات تحسين الأداء الوظيفي (كمتغير تابع)؛ إذ كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، أي أن مستوى إدراك عينة الدراسة من الذكور والإناث لتوافر القيادة الذكية واحد، وكذلك مستوى إدراكهم لمدى تحسين الأداء الوظيفي، والفروق بين الذكور والإناث غالب أعم، وقد ظهر ذلك في أكثر من دراسة، وغياب الفروق هنا قد يكون استثناء سببه تباين عدد الذكور إلى الإناث؛ إذ إن عدد الذكور (59) وعدد الإناث (26)، مما تسبب بتساوي المدركات حول فقرات أنواع

جدول (16) نتائج اختبارات بحسب المسمى الوظيفي:

القرار	مستوى المعنوية	قيمة ت	المجامع الإحصائية				
			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الوظيفة الحالية	
لا توجد فروق	0.38	0.88	1.23	3.11	40	عضو هيئة تدريس	الذكاء الشعوري للقائد
			1.16	2.88	45	إداري	
لا توجد فروق	0.57	0.57	1.10	3.18	40	عضو هيئة تدريس	الذكاء العقلاني للقائد
			1.24	3.04	45	إداري	

لا توجد فروق	0.18	1.35	1.19	3.25	40	عضو هيئة تدريس	الذكاء الروحي للقاء
			1.29	2.89	45	إداري	
لا توجد فروق	0.31	1.01	1.11	3.18	40	عضو هيئة تدريس	محور القيادة الذكية
			1.12	2.93	45	إداري	
توجد فروق	0.00	3.14	1.24	3.37	40	عضو هيئة تدريس	تحسين الأداء الوظيفي
			1.17	2.55	45	إداري	

الإداري وتقييمه لكان مستوى إدراك التحسين واحد ولما وجدت الفروق، وقد تعزى الفروق في تحسين الأداء إلى عوامل يدركها أعضاء هيئة التدريس بحكم عملهم دون الإداريين، مثل: بعض التقنيات الحديثة في التدريس كاستراتيجية التعلم النشط (التعلم الفعال)، واستراتيجية القياس والتقويم التربوي، واستراتيجية السيطرة على الفصل، أو استراتيجية التخطيط التربوي، وغيرها من التقنيات التي ظهرت أخيراً وطبقت في القطاع التربوي. وكانت تلك الفروق لصالح الأكاديميين وذلك لأسباب التي ذكرت.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول أبعاد ومجاور الاستبانة تُعزى للمؤهل الدراسي؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الذكية وتحسين الأداء الوظيفي باختلاف فئة المستجيبين في كلية التربية - جامعة صنعاء تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي.

يتبين من الجدول (16) السابق أن مستوى الدلالة في كل محاور القيادة الذكية كان أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول متغير القيادة الذكية وأبعادها تعزى لبعد المسمى الوظيفي، وذلك قد يكون بسبب أن مدركات فئة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالنسبة للقيادة الذكية وأبعادها واحدة؛ لأنها تكون لذات الأسباب الناتجة عن ظروف الوضع الراهن في الجهاز الإداري والمتأثر بعدم توافر النفقات، فضلاً عن بيروقراطية الجهاز الإداري الحكومي، وكذلك الظروف المالية التي تعيشها الأجهزة الإدارية في الدولة في الوقت الراهن، أو غياب التحفيز، فضلاً عن غياب الراتب أساساً، أما وجود الفروق فيما يتعلق بتحسين الأداء فربما ناتج عن التباين بين أفراد مجتمع الدراسة في القرب من رأس الهرم الإداري ومتخذي القرار، ومن ثمَّ القدرة على الاطلاع على مستوى التحسين وزيادة المدركات بالتحسين للفئة القريبة من مصدر اتخاذ القرار عن الفئة البعيدة من مصدر اتخاذ القرار، ولو كان هناك قدر متساوٍ من الشفافية أو المشاركة في اتخاذ القرار

المجاميع الإحصائية:

الجدول (17): يوضح تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي											
المحور	المؤهل الجامعي	الع	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية	القرار	
الذكاء الشعوري للقائد	قبل الجامعي	6	2.62	0.98	بين المجموعات	3	2.561	1.87	0.14	لا توجد فروق	
	بكالوريوس	25	2.59	1.19							
	ماجستير	22	3.14	1.02	داخل المجموعات	81	1.370				
	دكتوراه	32	3.26	1.27							
المجموع	85	2.99	1.19	المجموع	84	118.638					
الذكاء العقلاني للقائد	قبل الجامعي	6	2.67	1.69	بين المجموعات	3	1.205	0.87	0.46	لا توجد فروق	
	بكالوريوس	25	2.90	1.14							
	ماجستير	22	3.16	1.16	داخل المجموعات	81	1.383				
	دكتوراه	32	3.31	1.11							
المجموع	85	3.10	1.17	المجموع	84	115.649					
الذكاء الروحي للقائد	قبل الجامعي	6	3.00	0.92	بين المجموعات	3	5.442	3.86	0.01	توجد فروق	
	بكالوريوس	25	2.51	1.21							
	ماجستير	22	2.94	1.41	داخل المجموعات	81	1.411				
	دكتوراه	32	3.58	1.03							
المجموع	85	3.06	1.25	المجموع	84	130.620					
	قبل الجامعي	6	2.76	1.17		3	2.564	2.15	0.10		

لا توجد فروق					بين المجموعات	1.03	2.67	25	بكالوريوس	محور القيادة الذكية
						1.15	3.08	22	ماجستير	
توجد فروق	0.00	4.75	6.711	3	20.133	1.09	3.38	32	دكتوراه	تحسين الأداء الوظيفي
						1.11	3.05	85	المجموع	
						1.18	3.45	22	ماجستير	
						1.21	3.18	32	دكتوراه	
			84	104.363	المجموع	1.11	3.05	85	المجموع	
			84	134.526	المجموع	1.27	2.94	85	المجموع	

عند درجة ثقة 95% وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي ولمعرفة اتجاهات هذه الفروق استخدمنا اختبار المربعات الصغرى فيما يلي:

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 عند درجة ثقة 95% أي لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي باستثناء بعد الذكاء الروحي للقائد ومتغير تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ إن مستوى الدلالة أقل من 0.05

مستوى المعنوية	خطأ الانحراف المعياري	الفروق الرئيسية	المتغير / البعد		
0.00	0.32	-1.06161*	دكتوراه	بكالوريوس	الذكاء الروحي للقائد
0.02	0.55	-1.27273*	ماجستير	قبل الجامعي	تحسين الأداء الوظيفي
0.00	0.35	-1.11273*	ماجستير	بكالوريوس	
0.01	0.32	-.84284*	دكتوراه		

*. * الفروق الرئيسية عند مستوى دلالة أقل من 0.05%.

أن الفروق كانت لصالح الدكتوراه، كما نجد أن الفروق في متغير تحسين الأداء الوظيفي كانت بين

من الجدول السابق نجد أن الفروق في بعد الذكاء الروحي للقائد كان بين البكالوريوس والدكتوراه؛ إذ نجد

المدرجات بين حملة المؤهلات الأقل وحملة المؤهلات العليا (ماجستير ودكتوراه) من خلال الجدول (17). النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في تقديرات أفراد العينة حول أبعاد ومحاور الاستبانة تُعزى لسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الذكية وتحسين الأداء الوظيفي باختلاف فئة المستجيبين في كلية التربية - جامعة صنعاء تبعًا لمتغير سنوات الخبرة.

البكالوريوس والمؤهلات الأعلى؛ إذ نجد أن الفروق كانت لصالح المؤهلات العليا، وذلك يعود إلى أن مجتمع العينة كما يظهر في مجتمع العينة (كلية التربية - جامعة صنعاء)، وكما ظهر أيضا من خلال البيانات الإحصائية أن مجتمع الدراسة غالبية من حملة المؤهلات العليا ماجستير ودكتوراه بحسب ما يفرضه واقعه الوظيفي وهو تخريج مدرسي التربية والبيانات عند المتغير الديمغرافي في صفحة (16) جدول (3) توضح ذلك؛ إذ أنه نسبة حملة المؤهلات الدنيا (قبل الجامعي، والبكالوريوس) إلى نسبة حملة المؤهلات العليا (ماجستير، ودكتوراه) كنسبة (54/37)، وهذا بالإضافة إلى وجود تباين في

الجدول (18) يوضح تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	المجاميع الإحصائية				
			الانحراف المعياري	المتوسط	عدد	الخبرة الإدارية بالسنوات	
لا توجد فروق	0.908	0.116	0.95	3.02	12	خمس سنوات فأقل	الذكاء الشعوري
			1.94	3.18	73	أكثر من خمس سنوات	للقائد
لا توجد فروق	0.709	-0.380	0.98	3.00	12	خمس سنوات فأقل	الذكاء العقلائي
			1.21	3.12	73	أكثر من خمس سنوات	للقائد
لا توجد فروق	0.702	-0.383	1.30	2.93	12	خمس سنوات فأقل	الذكاء الروحي
			1.25	3.08	73	أكثر من خمس سنوات	للقائد
لا توجد فروق	0.829	-0.217	1.05	2.98	12	خمس سنوات فأقل	محور القيادة
			1.30	3.13	73	أكثر من خمس سنوات	الذكاء
لا توجد فروق	0.065	1.873	1.00	3.56	12	خمس سنوات فأقل	تحسين الأداء الوظيفي
			1.28	2.83	73	أكثر من خمس سنوات	

- جامعة صنعاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ربما كان ذلك لأن القيادة الذكية بمصطلحاتها جديدة على مجتمع الدراسة ككل الأكثر خبرة والأقل خبرة منهم،

ومن الجدول (18) تبين أنه لا توجد فروق في المتوسطات وفي الانحراف المعياري لمستوى دور القيادة الذكية في تحسين الأداء الوظيفي بكلية التربية

أخرى، كما توضح جانبًا منها الفقرة (أحصل على الترقية في مواعيدها) حيث حصلت على متوسط (2.69) وانحراف معياري (1.54) وتقدير لفظي متوسط، وهذا يدل على أن هناك عوامل دخيلة أثرت على نتائج المستجيبين سلبيًا، لعلها تنحصر في المناخ التنظيمي (الظروف الوظيفية الجديدة، وغير المسبوقه في بيئة العمل)، ولعل تباين المدركات بين المستجيبين قريبًا وبعيدًا من مركز اتخاذ القرار كان سببًا لتشتت آراء المستجيبين مما أدى إلى تركيز قيم المتوسطات في مدى (2.61-3.39) أي لا يتجاوز التقدير اللفظي متوسط.

- كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الذكية وتحسين الأداء الوظيفي، أي: أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة القيادة الذكية يؤدي إلى تحسين الأداء بدرجة (57%)، وهذه العلاقة قد تشير إلى أن رفع مستوى ممارسة القيادة الذكية قد يكون له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي، وأن هناك جهودًا مبذولة في هذا المجال من قبل كلية التربية - جامعة صنعاء؛ إذ إن نتيجة الارتباط بينت أن ممارسة القيادة الذكية أدى إلى ارتفاع درجة الارتباط.

- تظهر محدودية الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية مع ارتفاع قيم الانحراف المعياري، في نفس الفقرات؛ إذ انحصرت قيم المتوسطات في المدى بين (2.61-3.39)، مما يدل على ضعف كفاءة الدراسة في القطاع العام بسبب عدم توافر بعض المتطلبات للقيادة الذكية، ولا بد من رفع واقع الممارسة، ومن ثم تحسين الأداء، وأنه لو توافرت تلك المستلزمات أو تحول ميدان هذا البحث إلى الجامعات الأهلية لتوزعت القيم على

وربما؛ لأن عدد من يمارس القيادة الذكية قليل فلم تظهر فروقا نتيجة لقلّة من يمارس القيادة الذكية، ولقلّة من يدرك ممارسة القيادة الذكية عليه.

ثالثًا: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

1- الاستنتاجات:

من خلال تحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من العينة توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من أهمها ما يلي:

- أظهرت نتائج الإحصاء أن قيم المتوسطات كلها لكل المتغيرات والأبعاد والفقرات بين (2.66-3.38) بتقدير لفظي متوسط، وذلك يشير إلى تباين المدركات بين المستجيبين، بتباين بعض المتغيرات الوظيفية، مثل: (القرب من مركز صنع القرار، ضعف الشفافية وغياب المشاركة في صنع القرار (كمعظم الأجهزة الإدارية في الدولة)، (أو نتيجة لعوامل متعددة ديمغرافية ووظيفية أخرى)، أو ربما بسبب وجود عناصر دخيلة أخرى لم ترد في الدراسة.

- ارتفاع قيم معامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (0.000) في كل الأبعاد والمتغيرات والفقرات؛ إذ تقع القيم بين (750-961)، وهذا يدل على مستوى عالي لمدى صدق أداة القياس.

- ارتفاع قيم الانحراف المعياري في كل الفقرات والأبعاد، الذي يدل على وجود تباين في آراء الفئة المستجيبة - تشتتت في إجابات أفراد العينة - قد يكون بسبب وجود بعض العناصر الدخيلة في الدراسة ليست هي الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية، ولعل بعضها نتيجة ضعف الرضى الوظيفي؛ إذ ظهر متوسط فقرة الرضى الوظيفي (2.66) بانحراف معياري (1.44) وتقدير لفظي متوسط، ولعلها أيضًا بسبب غياب حقوق ثابتة

المديات الخمسة المحددة لقيم إجابات المستجيبين، وأغلبها القيم المرتفعة.

2- التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، يوصى الباحثون بالآتي:

- التركيز على تحسين ممارسة القيادة الذكية والسعي لتطويرها بشكل مستمر، ويستحسن دراسة وانتقاء ممارسات القيادة الذكية التي تتناسب مع خصوصيات وظروف بيئة العمل، وتطوير وتوسيع تلك الممارسات مع تحسن بيئة العمل أكثر فأكثر.

- معالجة العوامل التي تحد من ممارسة القيادة الذكية، التي منها: رفع درجة الشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وسرعة حصول الترقية في موعدها لما لذلك من أثر كبير جداً في تحسين الأداء الوظيفي.

- رفع مستوى ممارسة القيادة الذكية بأبعادها المختلفة وذلك بتعزيز السلوك التنظيمي المرتبط بالقيادة الذكية.

- تطوير وتحديث الأساليب والسلوكيات الإدارية في بيئة العمل بما يناسب رفع درجة ممارسة القيادة الذكية، ومتابعة ومراقبة النتائج، وتحصيل التغذية العكسية من تقارير مستوى التنفيذ الدورية، التي تتبعها الكلية للوصول إلى مزيد من تحسين الأداء الوظيفي، ومعالجة المشاكل التي قد تنتج عن عوامل في بيئة المنظمة، أو عن المتغيرات الديمغرافية والوظيفية المؤقتة.

- إدراج هدف في الخطط الاستراتيجية الدورية التي تعدها قيادة الكلية وذلك لتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة القيادة الذكية، وذلك لما لكلية التربية من خصوصية، تتمثل في أن مخرجاتها الجيدة

تمثل رافعة في التحرك بعيداً عن الواقع الصعب الذي تعيشه الدولة مقارنة بالدول المجاورة.

3- المقترحات:

يقترح الباحثون إجراء دراسات فيما يلي:

- إعداد دراسة مشابهة لهذه الدراسة في الجامعات الأهلية لمعرفة النتائج في ظل المناخ التنظيمي للجامعات الأهلية، وفي ظل توافر قدر أكبر من الموارد ومتطلبات القيادة الذكية.
- إعداد دراسة وآلية تنفيذية لكيفية النهوض بالقطاع التربوي، بالتوازي مع مشروع الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية (2020-2023م)، لتشكّل كل من القيادة الذكية وما يتعلق بها من مسار عام للرؤية إحدى وسائل التطوير في كلية التربية.
- عمل دراسة مقارنة للسلوك التنظيمي وللتقنيات والإمكانات والموارد بين كلية التربية -جامعة صنعاء ومثيلتها في جامعة عربية وأخرى أجنبية، واستخلاص وانتقاء أهم المدخلات التي يمكن تطبيقها في كلية التربية لتطوير أعمالها، وتبسيط وجدولة ما لا يمكن تطبيقه حالياً.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- [1] إبراهيم، محمود إبراهيم محمد إبراهيم. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم، 12 (4): 456-476.
- [2] ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، ط 1، الناشر: دار صادر - بيروت.
- [3] أبو دية، عزيزة وعليمات، صالح ناصر منيز (2009) الذكاء العاطفي والقيادة التحولية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية. أطروحة دكتوراه. جامعة اليرموك، الأردن.

والإدارية، المجلد 9، العدد 26، جامعة الكوفة، النجف، العراق.

[13] عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري في شكل كتاب. دار وائل للنشر ط1، عمان الأردن.

[14] العطار، فؤاد حمودي، والغنيماوي، حازم ربح نجم، وكاظم، جاسم راهي. (2020). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، العراق، مجلة واسط، مجلد 16 (45) (166-133).

[15] العقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

[16] العميدي، ضرغام علي مسلم والذبحاوي، عامر عبد الكريم والقاموسي، هديل محمد علي. (2022)، دور القيادة الذكية في تعزيز المعرفة التسويقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

[17] الغنزي، قاشم محمد وهاتف، حسنين حسين. (2018)، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين. مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثلى - كلية الإدارة والاقتصاد - العراق.

[18] الكرعاعي، سجي جواد حسين، (2016). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي. دراسة ماجستير، جامعة القادسية، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

[1] Abdu Alamri 1 and Abdulbaqi Thabet (2023) THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AFIELD RESEARCH IN INDUSTRIAL COMPANIES IN HODEIDA

[2] Ahmad,g &Asif,s (2021) "Institutional performance analysis by applying strategic intelligence in Pakistan: an empirical study" journal of Business Finance and Accounting v15 (20) pp3

[3] Al-Ali M.H.M. & Ali A. M. (2023). "The availability extent of strategic intelligence dimensions of administrative leaders at the Northern Technical University (NTU) and its formation" resmilitaris 13 (1) 617-627.

[4] أبوعلي، أمين محمد أحمد. (2020). دور نظم المعلومات في بناء المنظمات الذكية. دراسة ماجستير تطبيقية على مصلحة الجمارك اليمنية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء - اليمن.

[5] بنى عيسى، وأحمد محمد عبد الرحمن، وأبا زيد رياض أحمد محمد. (2011). دور الثقافة والالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، (دراسة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.

[6] تقرير البنك الدولي حول وضع التعليم في اليمن، الفرص والتحديات (2010)

<https://ddl.ae/book/3170734>.

[7] الخفاجي، آلاء ثامر صالح هادي. (2021)، دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية. بحث تحليلي لآراء عينة من مديري المدارس الحكومية في تربية محافظة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

[8] الرميمة، عبد السلام عبد الرقيب عبد العزيز. (2020)، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين الأداء المنظمي، دراسة حالة شركة هنت لاستكشاف وإنتاج النفط بالجمهورية اليمنية، دراسة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[9] الزواهره، ليث إبراهيم حمدان والكاسبية، محمد مفضي عثمان. (2021)، أثر إدارة المعرفة في نكاء الأعمال: الدور الوسيط للإبداع، شركة البترول الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

[10] السكارنة، بلال خلف. (2011)، الإبداع الإداري، كتاب إداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 عمان-الأردن.

[11] الشملي، عائشة يوسف. (2017). برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.

[12] الطائي، يوسف حجيم؛ وآخرون. (2013). صياغة الاستراتيجيات المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين للاتصالات، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية

- [4] Daderman,AnnaM. Ronthy,Marika,Ekegren,Maria & Mardberg,BertilE., "Managing with My Heart ,Brain and Soul" The Development of the Leadershp Intelligence Questionnaire" journal of Cooperative Education and Internships Vol.4 No1, pp61-65, 2013.
- [5] Dooshima K.V. (2024) The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership and Its Impact on Team Performance: A Study of the University of Ibadan, Nigeria, International Journal of Business and Management Review, Vol.12, No.2, pp.75-138
- [6] Hyde,Brendan, The plausibility of spiritual intelligence: spiritual experience problem solving andneural sites" internation journal of children's Spirituality, VOL 9, NO 1, PP 40-47.,(2009).
- [7] Martin, Tomas N and Hafer, John C"Models of emotional intelligence and performance:a test of Tischler, Bierman,and McKenna "Journal of Management" Spirittuality & Religion, Vol.6, No.3, pp247-257,., 2009.
- [8] RESEARCH www.commprac.com ISSN 1462 2815 GOVERNORATE COMMUNITY PRACTITIONER OCT Volume 20 Issue 10
- [9] الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2020 - 2023م) [HTTPS:// andp. Unescwa.org/ar/plans.1277/](https://andp.unescwa.org/ar/plans.1277/)
- [10] تقرير البنك الدولي حول وضع التعليم في اليمن، الفرص والتحديات (2010) <https://ddl.ae/book/3170734>.