IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (4) Part (1): 226-238

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Kakakhan Saman Jamal & Ahmed Barwa Sardar. The Role of Smart Leadership in Strategic Change "An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty and Administrative Members at the University of Koya". *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):226-238.

The Role of Smart Leadership in Strategic Change "An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty and Administrative Members at the University of Koya"

Saman Jamal Kakakhan [1], Barwa Sardar Ahmed [2]

[1,2] *Department of Business Administration-Faculty of Humanities and Social Sciences/koya University, Koya Erbil, Iraq*

samanjamal622@gmail.com [1]
brwa.sardar@koyauniversity.org [2]

Abstract: This study aims to explore the extent to which Koya University has adopted the concept of smart leadership and its role in supporting strategic change within the university, with a focus on employee awareness of this change. The study examined the relationship between the dimensions of smart leadership—rational, emotional, and spiritual intelligence—and the dimensions of strategic change—organizational structure change, organizational culture, and processes. The study sought to answer research questions that define the relationship between smart leadership as an independent variable and strategic change as a dependent variable. This was achieved by formulating hypotheses that were tested using various statistical tools. A questionnaire was used as the primary tool to collect data from a sample of 288 faculty and administrative staff members, from a study population of 1,053 individuals. The data were analyzed using SPSS and Amos. The results revealed a strong, statistically significant positive correlation between smart leadership and strategic change, confirming that promoting smart leadership contributes to raising the level of institutional change. The study recommended adopting smart leadership methods in its three dimensions in decision-making processes, given their impact on improving performance and achieving strategic goals. The results of this study also serve as a practical reference for universities and academic institutions, paving the way for future research on smart leadership in diverse environments, emphasizing the importance of developing leadership skills as a fundamental step to ensuring sustainable organizational success.

Keywords: Smart leadership, strategic change, Koya University, emotional intelligence, change, organizational culture.

دور القيادة الذكية في التغيير الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة كويه"

الباحث: سامان جمال كاكه خان [١]، أ.د. بروا سردار احمد [٢]

[١،٢] قسم إدارة الاعمال-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية/جامعة كويه، كويه، العراق

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تبني جامعة كويه لمفهوم القيادة الذكية، ودورها في دعم التغيير الاستراتيجي داخل الجامعة، مع التركيز على وعي العاملين بهذا التغيير. تناولت الدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الذكية، وهي: الذكاء العقلاني، الشعوري، والروحي، وبين أبعاد التغيير الاستراتيجي المتمثلة في: تغيير الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والعمليات. سعت الدراسة للإجابة عن تساؤلات بحثية تحدد العلاقة بين القيادة الذكية بوصفها متغيراً مستقلاً، والتغيير الاستراتيجي كمتغير تابع، من خلال صياغة فرضيات اختُبرت باستخدام أدوات إحصائية متنوعة. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٨٨ عضواً من الكادرين التدريسي والإداري، من مجتمع الدراسة البالغ ١٠٥٣ فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام برامجي SPSS وAmos.توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي، مما يؤكد أن تعزيز القيادة الذكية يسهم في رفع مستوى التغيير المؤسسي. أوصت الدراسة بتبني أساليب القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة في عمليات صنع القرار، لما لها من أثر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تعد نتائج هذه الدراسة مرجعاً عملياً للجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وتفتح المجال لأبحاث مستقبلية حول القيادة الذكية في بيئات متنوعة، مع التأكيد على أهمية تنمية المهارات القيادية كخطوة أساسية لضمان النجاح المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، التغيير الاستراتيجي، جامعة كويه، الذكاء الشعوري، التغير الثقافة التنظيمية.

Corresponding Author: E-mail: samanjamal622@gmail.com

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة تتطلب قيادة فعّالة تستند إلى أساليب علمية حديثة. تُعد القيادة الذكية استجابة ضرورية لهذه التحولات، خاصة في المؤسسات الأكاديمية حيث يُصنع مستقبل الأمم. يسهم القائد الذكي في تعزيز الابتكار وكفاءة الأفراد ودعم التغيير الاستراتيجي المستمر. تؤكد الدراسات أن القيادة الذكية قادرة على إحداث التغيير وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. في ظل التحديات البيئية والتكنولوجية، تصبح القيادة الذكية أداة حيوية للتكيف والتطوير المؤسسي. لذلك، يظهر هذا البحث لبيان أهمية القيادة الذكية ودورها في تحقيق التغيير الإيجابي داخل جامعة كويه.

تتجلى أهمية هذا البحث في معالجته لمفهوم القيادة الذكية كأداة حديثة للتغيير الاستراتيجي داخل المؤسسات الأكاديمية. يُسهم البحث في توضيح العلاقة بين القيادة الذكية والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، مما يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها بكفاءة. كما يوفر إطارًا علميًا لدعم صناع القرار بمعلومات موثوقة تسهم في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي. يركّز على دور القادة الأذكياء في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والاستدامة. يساعد البحث جامعة كويه كمؤسسة تعليمية على تطوير سياساتها القيادية لمواجهة التحديات. ويكشف كذلك عن المعوقات المحتملة لتطبيق القيادة الذكية، ويقترح حلولًا عملية لدعم التغيير الاستراتيجي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الذكية في التغيير الاستراتيجي بجامعة كويه، من خلال استكشاف وعي العاملين بالمفهوم وأبعاده. تسعى لتشجيع الإدارة على تبني نماذج قيادية حديثة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات. كما تحدد مجالات تطبيق القيادة الذكية في الأقسام المختلفة، وتكشف عن المعوقات التي تواجه القيادة الجامعية. تهدف إلى تقديم إطار علمي يعزز من استخدام هذا المفهوم في التطوير المؤسسي. تسهم الدراسة في إثراء البحوث الأكاديمية وربط القيادة الذكية بالتخطيط الاستراتيجي. وأخيرًا، تقدم آليات علمية تساعد الجامعة في التعامل مع التغيرات البيئية والتكنولوجية بفعالية.

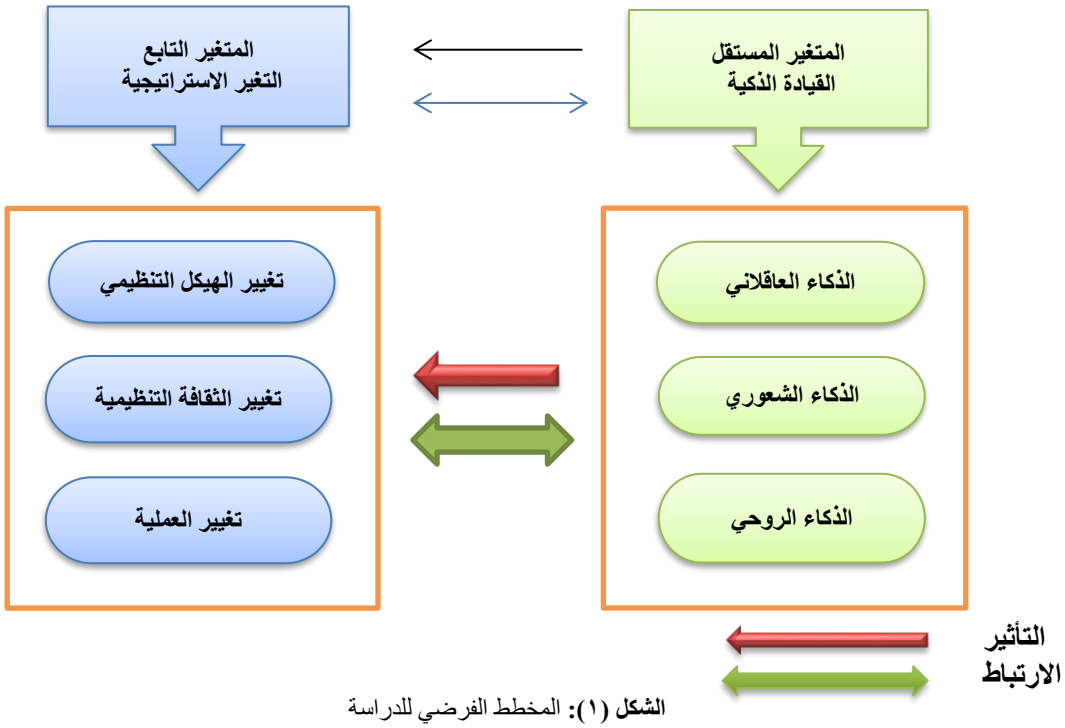
من هنا، تنبثق مشكلة الدراسة من السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة الذكية في التغيير الاستراتيجي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة كويه؟ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تركز على جوانب مختلفة من الدراسة، منها:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الذكية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة كويه؟
٢. ما مدى تحقق التغيير الاستراتيجي في الجامعة؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي في جامعة كويه؟

تتمثل أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين: الأهمية النظرية والأهمية العملية.

١. **الأهمية النظرية :**تركز الدراسة على تحليل مفهومي القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي، مما يسهم في تطوير الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة في السياقات التعليمية، وخاصة في الجامعات العراقية.
٢. **الأهمية العملية :**تعد هذه الدراسة ضرورية لفهم كيفية تحسين ممارسات القيادة في جامعة كويه لتحقيق التغيير الاستراتيجي، مما يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الإداري والتعليم في هذه المؤسسة. كما تسهم النتائج في دعم القادة الأكاديميين في مواجهة التحديات المتزايدة، وتطوير استراتيجيات فعّالة لمواجهة التنافس والضغوط المتزايدة.

تأسيسًا على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، حيث تم تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، تم بناء المخطط الفرضي للدراسة الذي يوضح العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين، ليكون مجسدًا لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها، كما هو موضح في الشكل (١).



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج التحليل الإحصائية.

استنادًا إلى ما تم مناقشته أعلاه، تم تطوير الفرضيات البحثية التالية:

فرضية الاولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والتغير الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي.

فرضية الرئيسية الثاني: يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية في التغير الاستراتيجي يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير معنوي للذكاء العقلاني في التغير الاستراتيجي
٢. يوجد تأثير معنوي للذكاء العاطفي في التغير الاستراتيجي.
٣. يوجد تأثير معنوي للذكاء الروحي في التغير الاستراتيجي.

المبحث الأول: الجانب النظري

اولاً: القيادة الذكية

مفهوم القيادة الذكية وتعريفها

أصبحت القيادة الذكية ضرورية مليحة في عصرنا الذي جزء من سماته السرعة والابتكار، بما للقائد الذكي التأثير الإيجابي على نتائج الفريق والمؤسسة لذلك من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرامن قبل الباحثين من مختلف الزاوية المعرفية" فترجع جذور مصطلح الذكاء الى الفيلسوف الروماني (شيرشون) والكلمة التي تعني (Intelligential) وقد شاعت هذه الكلمة في اللغات الأوربية الحديثة بنفس المعنى، وتعني باللغة الإنكليزية وكذلك الفرنسية (Intelligence) ، ومن هنا زاد اهتمام الكثير من الباحثين بالقيادة الذكية وتصنيفها ضمن الأطر العلمية الحديثة ومداخل علمية مختلفة وغالباً ما يستخدم وكلاهما يعني الذكاء والسرعة العقلية العالية والقدرة على التفكير...القيادة الذكية هي مدى امتلاك القائد مهارات التفكير الاستراتيجي والبصيرة والقدرات الابداعية والذكاء العقلاني والروحي والشعوري ومدى تأثير هذه المهارات على المرؤوسين بهدف تعزيز مكانة المنظمة الاستراتيجية والتنافسية. (حسين & حسين، ٢٠٢٤ :١٤٧)

يلاحظ قاموس أوكسفورد الإنجليزي (١٩٣٣) ظهور كلمة "زعيم" في اللغة الإنجليزية في وقت مبكر من عام) (١٣٠٠) ومع ذلك فإن كلمة "قيادة" لم تظهر حتى النصف الأول من القرن التاسع عشر في الكتابات حول التأثير السياسي والسيطرة على البرلمان البريطاني (bass, 1981: 7)، و يأتي الفعل يقود" من الكلمة الإنجليزية القديمة (leden) أو (loedan)، والتي تعني (to guide to make go) أو "لإظهار الطريق". إذا نظرنا إلى "النهج الألماني" للقيادة ، فسنحصل على صورة هيكلية أكثر قليلاً (Sydanmaanlakka,2003: 8) . أو هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يمكن ملاحظتها للآخرين، والتي تحدث في مجموعة أو منظمة وتتضمن قائداً ومرؤوسين أذكياء يتمتعون بخبرات ومعارف ومهارات وتكون المشاركة فيما بينهم عن طيب خاطر لأغراض متنوعة بهدف تحقيقها (غباش &الناجي، 2022 : 4).

القيادة الذكية عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الايجابية التي يتمتع بها المديرين والتي تكون إيجابية وتمنحهم القدرة على التأثير في ارشاد تصرفات العاملين من خلال إثارة حماسهم لإنجاز أعمالهم بأحسن شكل ومعاملتهم بشكل عادل لبلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها،(السنجارى،2024: 56).

ويعرف الباحثان بأنها: القائد الذكي هو مجموعة من الصفات الإيجابية والمعرفة والعلاقات الاجتماعية واتخاذ القرارات الناعمة والإنسانية التي تتكيف مع الطوارئ والبيئات لمساعدة موظفيها على تحقيق الأهداف والقرارات الاستراتيجية طويلة المدى."

أهمية القيادة الذكية

يجري الحديث عن القيادة كاحد مكونات راس المال البشري (Human capital) الذي يمثل مع رأس المال التنظيمي (الهيكلي)، ورأس المال الزبوني المكونات الثلاث لراس المال الفكري، وهذا ما يجعلنا نتحدث في سياق اهتمامنا بالقيادة عن رأس المال القيادي اي معاملة القيادة وكانها ذات قيمة سوقية ضمن مايسمى رسملة القيادة ، من خلال دور القادة لناجحين بما يمتلكونه من خبرات ومعارف بما يجعل المنظمة متميزة بتحقيق اهدافها وتمتلك الميزة لتنافسية وتحقيق النتائج الايجابية (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٣١). إن أهمية القيادة الذكية تكمن في ادامة عمليات التغيير واهتمامها بمستقبل المجتمع وذلك عن طريق رسم مستقبلهم، كذلك مشاركة الموظفين في تطوير المعرفة الفردية والجماعية وتمكينهم في اتخاذ القرارات، وتكون مرتبطة بالعوامل الداخلية الممثلة بالمحفزات وادراك المواقف وأيضا عوامل خارجية لها علاقة بالمكافأة والبيئة والعمل(العطار&اخرون، ٢٠٢٠:١٣٩)

بناءاً على ذلك فقد حدد (حسين & حسين، ٢٠٢٤: ١٤٧ - ١٤٨) مجموعة من النقاط لتحديد أهمية القيادة الذكية منها:

١. **التفكير الاستراتيجي:** القادة الاذكياء هم مفكرون استراتيجيون، يستطيعون رؤية الصورة البعيدة وتوقع التحديات والفرص التي نتظرهم ويمكنهم تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة تتماشى مع اهداف المنظمة ورؤيتها.
٢. **الابتكار:** القادة الاذكياء مبتكرون ومنفتحون على الأفكار الجديدة ويمكنهم إلهام فرقهم للتفكير بشكل إبداعي وإيجاد طرق جديدة حل المشكلات وتحسين العمليات.
٣. **القدرة على التكيف**: القادة الاذكياء قادرون على التكيف ويمكنهم التعامل مع التغيير وعدم اليقين بسهولة، ويمكنهم التمحور بسرعة عن الضرورة واجراء التعديلات اللازمة للحفاظ على مكانة المنظمة والتقدم للأمام.
٤. **الذكاء العاطفي:** ان القادة الاذكياء عاطفياً عالياً يمكنهم من إدارة عواطف ومشاعر فرقهم بشكل فعال، كما يمكنهم التواصل في بناء علاقات قوية وحل النزاعات بطرق بناءة.
٥. **تنمية المواهب:** يلتزم القادة الاذكياء بتنمية وتطوير المواهب داخل منظماتهم، حيث يمكنهم تحديد ورعاية إمكانات أعضاء فرقهم بشكل فعال وتوفير الفرص للنمو والتطوير وتمكينهم من مواجهة التحديات والمسؤوليات الجديدة.

ويمكن أيضاً تحديد أهمية القيادة الذكية كما أشارة اليها (الريش، ٢٠٢٤: ١٢) في البنود التالية:

أ- ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا في العمل.
ب- انتشار العمل عن بعد.
ت- تنوع فرق العمل وتوزيعها في مواقع مختلفة.
ث- الحاجة إلى قادة يتمتعون بمهارات تقنية وقيادية متقدمة.

خصائص القيادة الذكية

أهم خصائص القيادة الذكية هي:

أ- القدرة علي التفكير الإبداعي والابتكاري.
ب- القدرة علي استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
ت- القدرة علي تشجيع الآخرين علي استخدام هذه التكنولوجيا.
ث- القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرار.
ج- القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.
ح- القدرة على تحفيز وإلهام الاخرين (الريش، ٢٠٢٤: ١٢)

أبعاد القيادة الذكية:

حاول الباحثون وصف القيادة الذكية وفق مجموعة من الإبعاد التي جاءت بعد تحليل وتفسير كل الجوانب المتعلقة بها الاعطاء الصورة الموضوعية لها وفق رويتهم لمضمونها ومحتواها ، اذ يرى (Daderman, et al, 2013:62) هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الذكية والتي تعتبر مفاتيح أساسية تعكس ثقافة المنظمة وهذه الإبعاد هي (الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي ، والذكاء العقلاني).

١- الذكاء الروحي :

بأنه القدرة على فهم الذات الإنسانية والعالم الخارجي, مدعومة بالطبيعة والتربية لتي تكسبه القدرات الروحانية التي تمكنه من الدخول الى حالات من الزهو وتساعده على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية بما يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الإجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية(العطار &اخرون، ٢٠٢٠: ١٤١).

ويتكون الذكاء الروحي من عدد من المقدرات والكفاءات التي قد تكون جزءًا من معرفة الشخص، وتعد المعلومات الروحية جزءًا من قاعدة معارف الشخص والتي يمكن أن تؤدي إلى سلوك حل المشكلات التكيفي، وهناك مكونات تعد بمثابة قدرات أساسية للذكاء الروحي تميز الأفراد الأذكياء روحياً، وهي:(Emmons 2000: 9-10)

أ.المقدرة على السمو أو التجاوز وممارسة السلوكيات الفاضلة.
ب. المقدرة على الوعي الروحي العالي، واستثمار الأنشطة والأحداث والعلاقات اليومية بشعور ديني مقدس.
ت. المقدرة على استخدام المعلومات الروحية لحل المشكلات اليومية.

٢- الذكاء العقلاني:

ان الذكاء العقلاني يمكن ان يكون مكتسباً وغير وراثي ويمكن أن يتحسن ويتطور وفقاً للظروف الخاصة والبيئية ، ويتحسن ويتطور وينضج الذكاء العقلاني من خلال عمليات التعلم في مواقف الحياة عموماً، فضلاً عن ما يمكن إكتسابه بمزيد من التعلم الذاتي والنظامي (الكرعاوي، ٢٠١٦ :٤٤) .

ويمثل الذكاء العقلاني الاستجابة السريعة والصحيحة لحالات الطوارئ المفاجئة. ويشمل أيضا قدرة الفرد على التكيف، والمرونة، والاستقراء والاستنباط وإدراك العلاقات ويعكس قدراته العقلية واستعداده للتعلم السريع والاستفادة من خبراته السابقة في مواجهة المواقف والمشكلات الواقعة (واحد &عبدالله، ٢٠٢١: ١٢١).

هدف العقلانية الى تحديد اهداف مناسبة للفرد و التحرك بما ينسجم مع ضوء اهدافه و معتقداته وتبني المعتقدات الملائمة مع الادلة المتوفرة و هذا يعني تحقيق الفرد لاهدافه بالحياة بالاستعانة بأفضل الطرق الممكنة (Stanescu & Cicei, 2013:109).

٣- الذكاء الشعوري :

مهارات وقدرات تمكن الافراد من التعامل مع كافة مجالات الحياة سواء كانت في مجال الاعمال او الانشطة الحياتية اليومية فضلا عن قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع الاخرين باختلاف مشاعرهم وبيئاتهم الاجتماعية والتعامل بنجاح مع تلك الضغوط التي تفرضها تلك العلاقات(حمادي & حميد،٢٠١٨: ٦٨)

وايضا هو الإدارة بالعواطف فينطوي إظهار القيادة الذكية عاطفياً على إدراك المكان والموقف ويدور الذكاء الشعوري حول الانتباه إلى كيفية تأثير العوامل البيئية وديناميكيات المجموعة الداخلية على عملية القيادة (Allen et al,2016:81-82) إن الانتشار الواسع لعدد من الدراسات والبحوث التي تناولت الذكاء الشعوري تساعد القائد على اكتساب قوة وتأثير من مصادر متعددة في سلوكيات المرؤوسين وأداء ادورهم بفاعلية (Landy,٢٠٠٥:٤١٢). ويجب تكامل مفهوم القيادة الذكية مع الذكاء الشعوري والتركيز بشكل خاص للعاملين، وتحقيق قيمة النجاح الشخصي والتنظيمي وقدرة قادة المنظمة استخدام منهج اكثر شمولية لمعرفة وفهم المهارات القيادية للتابعين (Haber et al, ٢٠١٢:٢٤٨).

أما أهمية الذكاء الشعوري فتتمثل بالتالي (Dulewicz & Higgs, ٢٠٠٤:٣٤٦)

١. ادراك وتنظيم مشاعر الاعضاء الفردية .
٢. تقوية العلاقات بين العاملين مما يجعل عملية اتخاذ القرار اكثر جودة .
٣. التاثير في قابلية الفريق من اجل انجاز الاهداف بالشكل الذي يتوافق مع ثقافة المنظمة.

ثانياً: التغيير الإستراتيجي

مفهوم وتعريف التغيير الاستراتيجي

يرجع مفهوم التغيير الإستراتيجي إلى مجموعة مفاهيم منها إدارة الإستراتيجية، ومنظمة التعلّم، والتغيير والتطوير التنظيمي. ويمكن القول بأن أحد أهداف البحث الإستراتيجي الأساسية هو اكتشاف المسببات، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما الذي يُحرّك مبادرات التغيير الإستراتيجي؟ وتشير معظم الدراسات كدراسة Stacy (1995) إلى أن مستوى الأداء يتأثر بالحافز الرئيس للتغيير وخاصة التغيير الجذري. وأن حزمة الموارد تؤثر بدورها في حجم وعمق مستوى التغيير الإستراتيجي القادم. (Morrow, et. al., 2007) أنها بنية كامنة متعددة المستويات فردية أو جماعية أو تنظيمية وتكون نتائج جاهزية التغيير مختلفة في كل من هذه المستويات، ومع ذلك يمكن أن تكون الجاهزية الفردية للتغيير وكيلاً لمستوى المجموعة أو الشركة لأن الأفراد هم الذين يقومون بالفعل بتنفيذ التغيير (Khedhiri, 2018: 179). يتعلق الأمر بما يقرر المدراء تغييره، وكيفية وتوقيت إجراء التغييرات المطلوبة. في أغلب الأحيان، تُجبر التطورات من البيئة الخارجية وضعف أداء المنظمة المدراء على الشروع في بعض مبادرات التغيير الاستراتيجي. لذلك، يجب على المنظمات تقبّل أن التغيير أمر لا مفر منه.(Asa et al, 2023:41)

وهو تغيير على نطاق واسع للانتقال من حالة قديمة إلى حالة جديدة في سلسلة من المراحل. ويتضمن تلك لخيارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، أو مستشارين المعنيين بأنشطة التخطيط التي تؤدي إلى تغييرات واسعة النطاق وبعيدة المدى (الزيدي& عبد الوهاب، ٢٠٢٣: ١٦)

ويعرف الباحثان بأنها: التغيير الاستراتيجي: يشير التغيير المستمر إلى التغييرات التنظيمية والاستراتيجية من حيث الهيكل والقيم والتكنولوجيا والأشخاص والتي تؤدي إلى تغييرات كبيرة وطويلة الأمد وبقاء المنظمة في وضع شامل وطويل الأمد.

أهمية التغير الاستراتيجي

ان أهمية التغيير الإستراتيجي تعود بشكل أساسي إلى سببين، الأول هو احتياجات البيئة الاجتماعية والبيئة التكنولوجية. ففي العقود الأخيرة عكست العولمة الدولية التغيرات في البيئة الاجتماعية كما عكست خدمات الانترنت و تطور التكنولوجيا الرقمية التغيرات في بيئة التكنولوجيا، التكيف . مع هذا التغيير يعتمد على قدرة المنظمة في اجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي والتعديلات الداخلية (Zhang, ٢٠٢١:١)

وهي عملية من التجديد المستمر لتوجيه المنظمة لتلبية إحتياجاتها المتغيرة باستمرار من أجل تحقيق الفاعلية والمحاذاة مع بيئتها الخارجية (الخفاجي ، ٢٠٢١:٤).

فقد بين (Jalagat,٢٠١٦:١٢٣٨) أهمية التغيير الاستراتيجي بجملة من الفوائد وكما يأتي:

١. تمكين المنظمات والمؤسسات من سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة.

٢. زيادة المرونة مقابل الضغوط الاستراتيجية من أجل التغيير، والقدرة على التكيف، وتحسين العمليات، والمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي الفعال.
٣. التنفيذ الصحيح لطرائق التجهيز من أجل الوصول للنتائج المتوقعة حسب الخطة المدروسة.
٤. تمكن المنظمة من التعرف على المشاكل والمعوقات وتحديدها، ووضع الخطط المستقبلية بكفاءة وفعالية عالية.

أسباب للتغيير الاستراتيجي

أشار (Robinson, ٢٠٠٣:١) الى العديد من أسباب للتغيير الاستراتيجي هي كالاتي- :
أ.ضعف دعم قيادات الادارية للاستراتيجية الحالية .
ب. عدم ملائمة الاستراتيجية الحالية للبيئة .
ج.ضعف تأييد المستوى التنفيذي في تطبيق الاستراتيجية الحالية .
د. ضعف مهارة القيادة الإدارية الداخلية .
ه. عدم وجود تغيير إداري يمكن الاستفادة منه في المواقف الجديدة.
و. غياب استخدام التكنولوجيا الحديثة .

ابعاد التغير الاستراتيجي

١- تغيير العملية Process Change

يقصد بالعملية نظم المعلومات والاجراءات التنظيمية، اذ يجب على فريق التغيير ان يأخذ على عاتقه تحديد جميع العمليات المستخدمة وتقييم درجة تطابقها وهذا يعني أن تغيير العملية يقتصر على شكل الهيكل ومسارات التقارير والاجراءات التي لا تدعم السياق الستراتيجي الجديد. ويهدف تغيير العملية الى دعم الموظفين ومساعدة الزبائن في التواصل مع المنظمة، ورقابة الجودة، والرقابة المالية والادارية (Macmillan & Tampoe, ٢٠٠٠: ٢١٩-٢٢٠) ومن ادوات تغيير العملية هما اعادة الهندسة واعادة الهيكلة، لغرض تنفيذ التغيير الاستراتيجي أوجد المختصون مجموعة من الأدوات، ومن هذه الأدوات هي: (Hill & Jonse,2014:729)

٢- تغيير الثقافة التنظيمية Change of Organizational Culture

غيير الثقافة التنظيمية : يشير الى تغيير في القيم ومعتقدات وسلوكيات ومواقف العاملين، اذ يرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بتغيير تفكير الافراد العاملين (Daft, ٢٠٠١:٣٥٧) . وفقًا لـ (Zhang 2021:5) تتكون ثقافة المنظمة من ثلاث طبقات : تشمل هذه الطبقات المادة / الطبقة الخارجية التي تتكون من المعدات والمنتجات والتكنولوجيا، الطبقة الوسطى / النظام التي تتكون من القوانين واللوائح والإجراءات في المنظمة، أخيرًا الطبقةالداخلية / الروحية التي تجسد فلسفة الإدارة ، أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في إدارة التغيير وتساعد المنظمة على التكيف مع المطالب الداخلية والخارجية لأنها تلعب دورًا رئيسيًا في وجود المنظمة ،عندما تعزز الثقافة التنظيمية الثقة في مقاومة التغيير ويتم تحييد التهديدات الخارجية (Onyango,٢٠١٤:٢٠٥).
يشير الى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين.

٣- تغيير الهيكل التنظيمي: Change of Organizational Structure

البعد الثالث للتغيير الاستراتيجي، فإن تغيير الهيكل التنظيمي هو مؤشراً واضحاً ودليلاً واضحاً على التغيير. اذ يحدد الهيكل التنظيمي علاقات تقديم التقارير الرسمية للمنظمة، والإجراءات، والضوابط، والسلطة وعمليات صنع القرار من المعتاد وضع هيكل تنظيمي يدعم بشكل فعال التغيير الاستراتيجي للمنظمة الهيكل التنظيمي والتغيير الاستراتيجي لهما علاقات متبادلة تسلط هذه العلاقة الضوء على الترابط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية. يمكن أن يؤثر الهيكل على الإجراءات الإستراتيجية الحالية بالإضافة إلى الخيارات المتعلقة بالاستراتيجيات المستقبلية (Gupta,٢٠١٥:٣٧٤).
ويمكن أن يختلف هيكل المنظمة بطرق كثيرة، لكن دراسة (Pugh & et al, 1969: _163) ١٧٦ حددت الابعاد الرئيسة الستة للهيكل التنظيمي: -

- **الخصوصية:** السياق الذي تكون فيه ادوار خاصة مختلفة وكيف توزع؟
- **المعيارية:** السياق الذي فيه تستعمل المنظمة اجراءات نظامية التي تدعم من خلال الاجراءات البيروقراطية للعمليات والقواعد الثابتة.
- **الرسمية:** السياق الذي تكون فيه القواعد والاجراءات والاتصالات المكتوبة ومجموعة للعاملين.
- **المركزية:** السياق الذي تكون فيه صلاحية اتخاذ القرارات في قمة المنظمة. اما اللامركزية فتشير الى محاولة دفع اتخاذ القرارات الى المستويات الأدنى في الهرم التنظيمي.
- **الشكل (التركيب):** شكل ونموذج علاقات الصلاحية، وكم عدد المشرفين وعدد الافراد الذين يخضعون نموذجياً للإشراف.
- **التقليدية:** كم عدد الاجراءات التي تكون مفهومة او في تناقض لتكون مكتوبة، كيف تكون مقبولة عموماً، هذه الفكرة تصور طريقة الاشياء التي يتم انجازها في هذه المنظمة. وحدد ايضاً (Pugh & et al, 1969: 175) اربعة ابعاد مرتبطة هي
- **هيكلة النشاطات**: السياق الذي يكون فيه هناك تنظيم رسم لسلوك العاملين من خلال عمليات الخصوصية، والمعيارية، والرسمية.
- **مركزية الصلاحية:** السياق الذي فيه يتركز اتخاذ القرار في قمة المنظمة.
- خط رقابة تدفق العمل: السياق الذي فيه تمارس رقابة العمل مباشرة من قبل ادارة الخط بدلاً من الاجراءات غير الرسمية الأكبر.

- مكون الدعم الحجم النسبي لتدفق العمل الاداري وغير الاداري للأشخاص لأداء النشاطات المساعدة لتدفق العمل الرئيسي.

ثالثاً: المنهجية

١ـ تصميم البحث

اعتمدت الدراسة منهجية وصفية تحليلية لدراسة العلاقة والتأثير بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي في المنظمات. تم جمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات، باستخدام استبيان يتضمن محاور لقياس أبعاد القيادة الذكية المتمثلة في الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي، وأبعاد التغيير الاستراتيجي التي تشمل تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير العملية. تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة الإيجابية بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي، وكذلك قياس تأثير القيادة الذكية وأبعادها في أبعاد التغيير الاستراتيجي. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، ومعاملات الارتباط، والنماذج الإحصائية لاختبار الفرضيات وقياس دلالتها.

٢ـ مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة كويه، ويبلغ عددهم الإجمالي (١٠٥٣) فردًا. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لصلته المباشرة بموضوع الدراسة، ودوره الفعّال في التغيير الاستراتيجي ضمن بيئة العمل الأكاديمي والإداري. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من ضمن مجتمع البحث، وبلغ عدد أفرادها (٢٨٨) فردًا، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة إلكترونية تم توزيعها عبر الإنترنت من خلال منصة (Google Forms). وتمثل هذه العينة ما نسبته تقريبًا (٢٧,٣٪) من إجمالي مجتمع البحث، وهي نسبة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل آرائهم حول دور القيادة الذكية في التغيير الاستراتيجي.

٣ـ عملية جمع البيانات

شمل الاستبيان بيانات ديموغرافية، ومقياس القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة (الذكاء الشعوري، العقلاني، الروحي)، ومقياس التغيير الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (تغيير الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العملية)، وكل بعد احتوى على خمس فقرات. جرى التحقق من الصدق والثبات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ، وأظهرت المؤشرات مستويات مقبولة.

٤ـ طرق التحليل الإحصائي للبيانات

تم تحليل البيانات ميدانيًا باستخدام برنامجي SPSSوAMOS؛ حيث جرى في برنامج SPSSاستخدام الإحصاءات الوصفية لوصف الخصائص الديموغرافية والاجتماعية لأفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل علاقات الارتباط باستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة على المستويين الكلي والجزئي، بينما استُخدم في برنامج AMOS كلٌّ من التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من البناء العاملي لأدوات القياس، والنمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) لتحليل التأثيرات المباشرة بين المتغيرات واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية.

٥ـ الاعتبارات الأخلاقية

تم توضيح للمشاركين من خلال استمارة الاستبيان أن البيانات التي سيدلون بها ستُستخدم حصراً لأغراض البحث الأكاديمي، دون الحاجة إلى ذكر أسمائهم، حفاظاً على سرية هويتهم. وأُكد لهم أن المشاركة اختيارية بالكامل، مع إمكانية الانسحاب في أي مرحلة من مراحل الدراسة. كما حصلت الدراسة على الموافقة الأخلاقية من لجنة المراجعة المؤسسية المختصة.

النتائج والمناقشات

وصف المعلومات الشخصية لافراد عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (٢٨٨) مشاركاً، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٧,٦٪) مقابل (٤٢,٤٪) من الإناث، وكانت الفئة العمرية (٣١–٤٠ سنة) الأكثر تمثيلاً بنسبة (٣٧,٥٪) تليها الفئة (٤١–٥٠ سنة) بنسبة (٣٤,٠٪)، ثم (٥١ سنة فأكثر) بنسبة (١٦,٣٪)، وأخيراً (٣٠ سنة فأقل) بنسبة (١٢,٢٪). أما من حيث المستوى التعليمي، فقد حصلت النسبة الأكبر على شهادة البكالوريوس (٣٧,٨٪)، تلتها الماجستير (٢٤,٧٪)، ثم الدكتوراه (١٨,٨٪)، فالدبلوم العالي (١٢,٨٪)، وأخيراً الدبلوم (٥,٩٪). وبالنسبة لسنوات الخدمة، شكّل ذوو الخبرة من (١١–٢٠ سنة) النسبة الأكبر (٣٥,١٪)، يليهم من لديهم (٢١–٣٠ سنة) خبرة بنسبة (٣٣,٠٪)، ثم (١٠ سنوات فأقل) بنسبة (٢٠,٥٪)، وأخيراً (٣١ سنة فأكثر) بنسبة.(11.4%)

الجدول (١): الخصائص الديموغرافية والاجتماعية لأفراد عينة الدراسة.

المتغيرالديموغرافية		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	الذكور	166	57.6
	الإناث	122	42.4
	المجموع	288	100.0
العمر	٣٠ سنة وأقل	35	12.2

	٣١ ـ ٤٠ سنة	108	37.5
	٤١ ـ ٥٠ سنة	98	34.0
	٥١ سنة فأكثر	47	16.3
	المجموع	288	100.0
المستوى التعليمي	دبلوم	17	5.9
	بكالوريوس	109	37.8
	دبلوم عالي	37	12.8
	ماجستير	71	24.7
	دكتوراه	54	18.8
	المجموع	288	100.0
سنوات الخدمة	10 سنة وأقل	59	20.5
	11 20سنة	101	35.1
	21 30 سنة	95	33.0
	30 سنة فأكثر	33	11.4
	المجموع	288	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تحليل أنموذج الدراسة واختبار فرضياتها

تحليل علاقات الارتباط

تقدِّم هذه الفقرة نتائجَ تحليلِ علاقاتِ الارتباط باستخدام طريقة (Pearson Correlation) وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك استناداً إلى إجابات عيّنة الدراسة المكوَّنة من (٢٨٨) فرداً. وقد جرى تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير التابع (التغيير الاستراتيجي) على المستويين الكلّي والجزئي، وتم عرض هذه النتائج بشكلٍ تفصيلي في الجدول أدناه.

١. الارتباط الكلي

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.767**) مع قيمة دلالة إحصائية (P-Value < 0.001)عند مستوى معنوية .(0.01)يشير هذا الارتباط إلى علاقة طردية بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي، مما يعني أن زيادة مستوى القيادة الذكية يساهم في تعزيز مستوى التغيير الاستراتيجي.

٢. الارتباط الجزئي

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الذكية وأبعاد التغيير الاستراتيجي الثلاثة، كما يلي:

- **القيادة الذكية وتغيير الهيكل التنظيمي:** (R = 0.693**, P-Value < 0.001)
- **القيادة الذكية وتغيير الثقافة التنظيمية:** (R = 0.624**, P-Value < 0.001)
- **القيادة الذكية وتغيير العملية:** (R = 0.647**, P-Value < 0.001)

تشير هذه النتائج إلى أن تحسين مستوى القيادة الذكية ينعكس إيجاباً على جميع أبعاد التغيير الاستراتيجيسواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو العمليات.

الجدول (٢): يوضح العلاقة بين المتغيرات

المتغير	الذكاء الشعوري	الذكاء العقلاني	الذكاء الروحي	التغيير الإستراتيجي	تغييرالهيكل التنظيمي	تغييرالثقافة التنظيمية	تغيير العملية
القيادةالذكية	0.854**	0.876**	0.861**	0.767**	0.693**	0.624**	0.647**
الذكاءالشعوري		0.617**	0.586**	0.606**	0.547**	0.501**	0.503**
الذكاء العقلاني			0.655**	0.696**	0.603**	0.563**	0.614**
الذكاء الروحي				0.689**	0.648**	0.555**	0.561**
التغييرالإستراتيجي					0.870**	0.836**	0.853**
تغييرالهيكل التنظيمي						0.598**	0.586**
تغييرالثقافةالتنظيمية							0.553**

P-Value<0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على معطيات نتائج تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الذكية، المكوَّنة من أبعادها الثلاثة (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي)، وأبعاد التغيير الاستراتيجي، المتمثلة في (تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير

العملية)، على المستويين الكلي والجزئي، يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، وذلك نظراً لظهور معاملات ارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين المتغيرات.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

لتحديد أثر القيادة الذكية على التغيير الاستراتيجي، تم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) عبر برنامج AMOS، وذلك لتحليل التأثيرات المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير التابع (التغيير الاستراتيجي) وأبعاده الثلاثة.

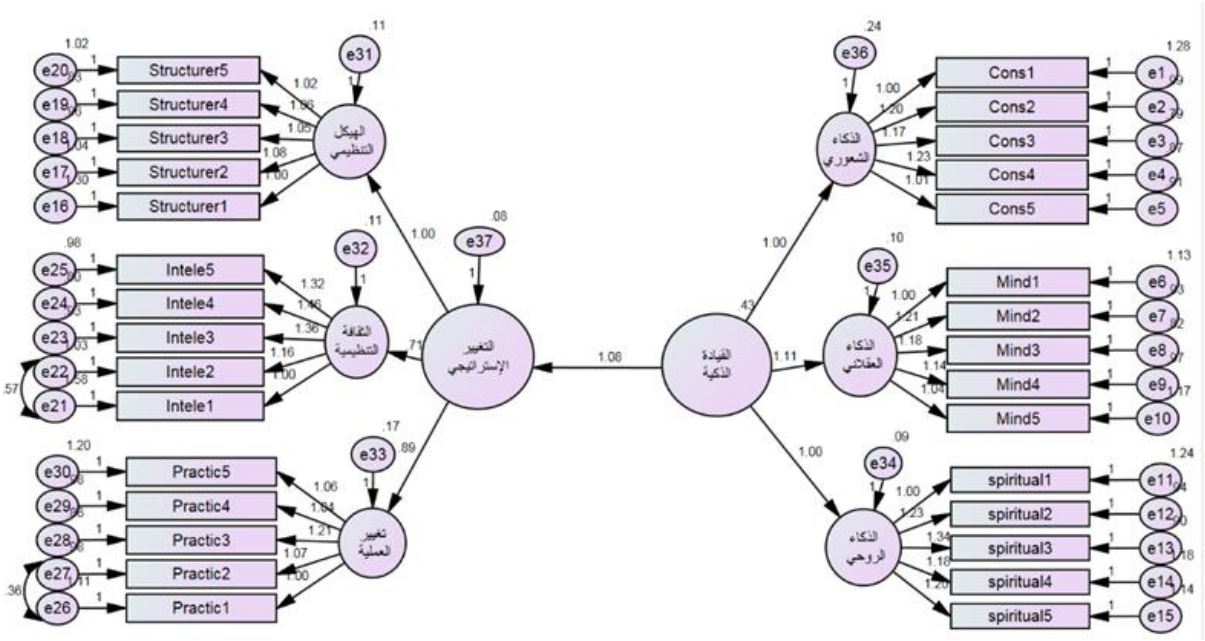
١. تأثير القيادة الذكية على التغيير الاستراتيجي (الفرضية الرئيسة الثانية)

أظهرت النتائج أن القيادة الذكية تؤثر تأثيراً موجباً وذا دلالة إحصائية في التغيير الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة التأثير (١,٠٨٣) عند مستوى معنوية .(P-Value = 0.000 < 0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الذكية بمقدار وحدة واحدة، زاد مستوى التغيير الاستراتيجي بمقدار (١,٠٨٣) وحدة.

الجدول (٣): يوضح تأثير القيادة الذكية على التغيير الاستراتيجي.

نوعية تأثير	قدرتأثير	P-Value
تأثيرالقيادة الذكية على التغيير الإستراتيجي	1.083	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج التحليل الإحصائية.



النموذج (١): يوضح تأثير القيادة الذكية على التغيير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج التحليل الإحصائية.

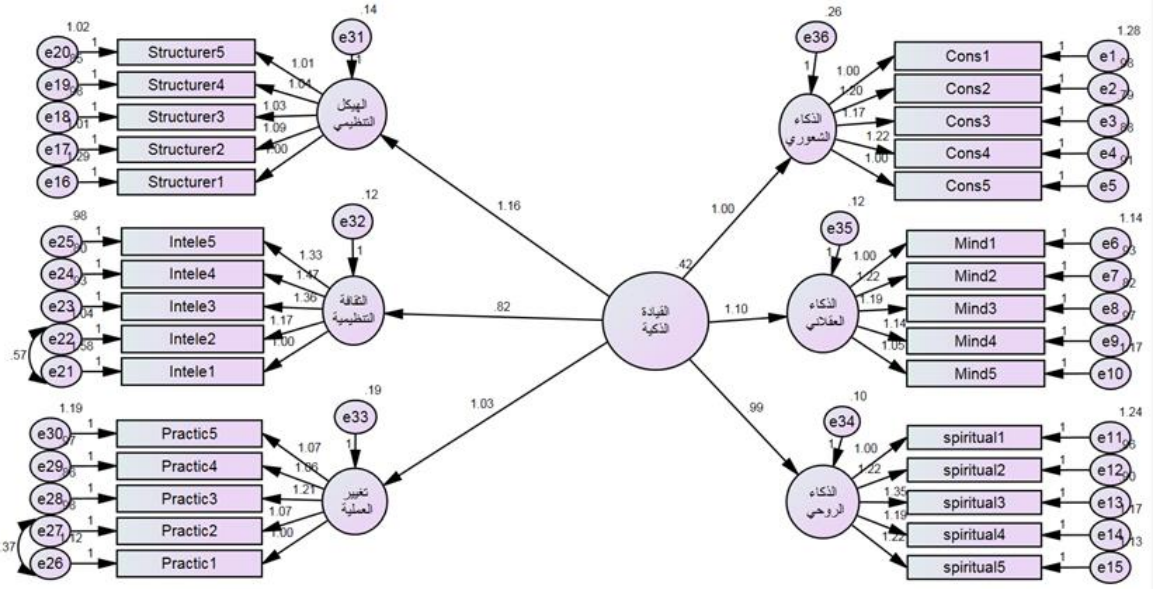
٢. تأثير القيادة الذكية على أبعاد التغيير الاستراتيجي (تحليل داعم للفرضية الرئيسة الثانية)

أظهرت النتائج أن القيادة الذكية تؤثر معنوياً في جميع أبعاد التغيير الاستراتيجي الثلاثة، وذلك كما يلي:
أظهرت النتائج أن القيادة الذكية تؤثر معنوياً في جميع أبعاد التغيير الاستراتيجي الثلاثة؛ حيث بلغ تأثيرها على تغيير الهيكل التنظيمي (١,١٦٠) عند مستوى معنوية(P-Value = 0.000 < 0.05) ، وعلى تغيير الثقافة التنظيمية (٠,٨١٦) عند مستوى معنوية(P-Value = 0.000 < 0.05) ، وعلى تغيير العملية (١,٠٢٦) عند مستوى معنوية(P-Value = 0.000 < 0.05) ، وجميعها تأثيرات موجبة.

الجدول (٤): يوضح تأثير القيادة الذكية على أبعاد التغيير الاستراتيجي

نوعية تأثير	قدرتأثير	P-Value
تأثير القيادةالذكية على تغييرالهيكل التنظيمي	1.160	0.000
تأثير القيادةالذكية على تغييرالثقافةالتنظيمية	0.816	0.000
تأثير القيادةالذكية على تغيير العملية	1.026	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج التحليل الإحصائية.

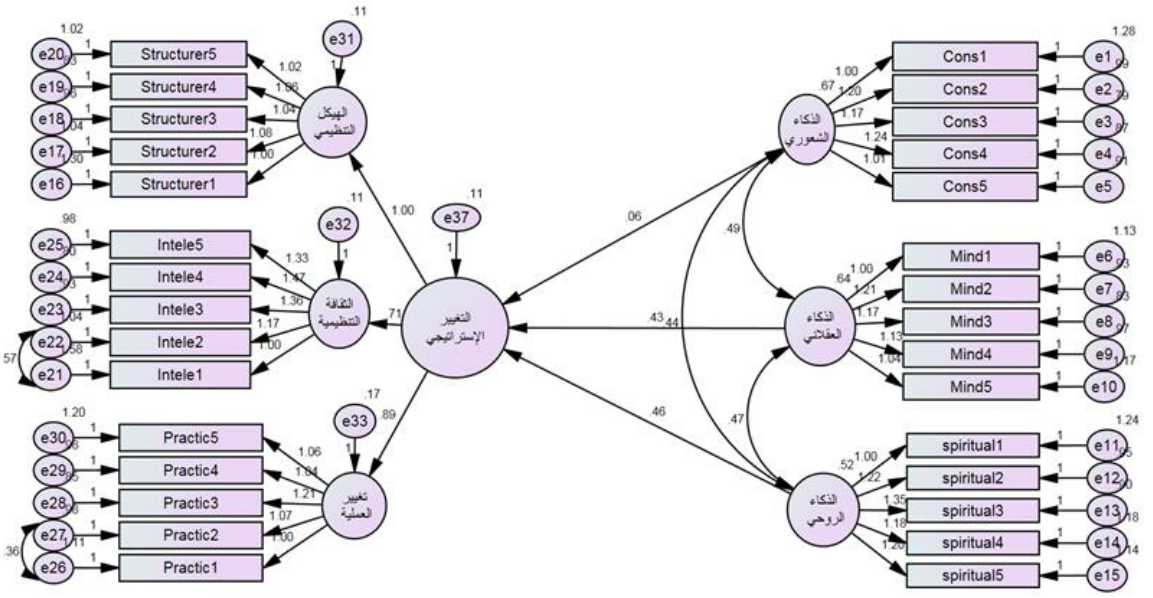


النموذج (٢): يوضح تأثير القيادة الذكية على أبعاد التغيير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج التحليل الإحصائية.

٣. اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى :لم يظهر الذكاء العاطفي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على التغيير الاستراتيجي (قيمة التأثير = ٠,٠٦٣، P-Value = 0.475 > 0.05) وبالتالي تُرفض الفرضية الفرعية.
- الفرضية الفرعية الثانية :أظهر الذكاء العقلاني تأثيراً موجباً ومعنوياً على التغيير الاستراتيجي (قيمة التأثير = ٠,٤٣٥، P-Value = 0.000 < 0.05) مما يدعم الفرضية الفرعية.
- الفرضية الفرعية الثالثة :أظهر الذكاء الروحي تأثيراً موجباً ومعنوياً على التغيير الاستراتيجي (قيمة التأثير = ٠,٤٦٢، P-Value = 0.002 < 0.05) مما يدعم الفرضية الفرعية.



النموذج (٣): يوضح تأثير أبعاد القيادة الذكية على التغيير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج التحليل الإحصائية.

الجدول (٥): يوضح تأثير القيادة الذكية على أبعاد التغيير الاستراتيجي

نوعية تأثير	قدر تأثير	P-Value
تأثير الذكاء الشعوري على التغيير الإستراتيجي	0.063	0.475
تأثير الذكاء العقلاني على التغيير الإستراتيجي	0.435	0.000
تأثير الذكاء الروحي على التغيير الإستراتيجي	0.462	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج التحليل الإحصائية.

وبالاعتماد على نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) لقياس أثر القيادة الذكية على التغيير الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة، يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة الذكية في التغيير الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي. كما أظهرت النتائج قبول الفرضيتين الفرعيتين الثانية والثالثة، حيث ثبت أن لكل من الذكاء العقلاني والذكاء الروحي تأثيرات موجبة ومعنوية في التغيير الاستراتيجي، في حين تم رفض الفرضية الفرعية الأولى لعدم وجود تأثير معنوي للذكاء العاطفي على التغيير الاستراتيجي، وذلك استناداً إلى آراء (٢٨٨) فرداً من عينة الدراسة.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن عينة البحث المكوّنة من (٢٨٨) مشاركاً تميّزت بتنوّع واضح في الخصائص الديموغرافية، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٧,٦٪) مقابل (٤٢,٤٪) من الإناث، وهو ما يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً بين الجنسين. وكانت الفئة العمرية (٣١–٤٠ سنة) الأكثر تمثيلاً بنسبة (٣٧,٥٪)، تلتها الفئة (٤١–٥٠ سنة) بنسبة (٣٤,٠٪)، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية كافية قد تسهم في تكوين رؤى دقيقة حول موضوع الدراسة. كما تباين المستوى التعليمي بين المشاركين، حيث شكّل الحاصلون على شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر (٣٧,٨٪)، تليهم حملة الماجستير (٢٤,٧٪)، وهو ما يعكس تنوع الخلفيات الأكاديمية. أما من حيث سنوات الخدمة، فقد تصدّرت الفئة (١١–٢٠ سنة) بنسبة (٣٥,١٪)، تليها الفئة (٢١–٣٠ سنة) بنسبة (٣٣,٠٪)، وهو مؤشر على مستوى خبرة مرتفع لدى المشاركين.

بالنسبة للفرضية الأولى التي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي على المستويين الكلي والجزئي، فقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين القيادة الذكية وأبعاد التغيير الاستراتيجي الثلاثة (تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير العملية). وكانت أعلى علاقة ارتباط بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي ككل، مما يؤكد أن ارتفاع مستوى القيادة الذكية ينعكس إيجاباً على مستوى التغيير الاستراتيجي في جميع أبعاده.

أيدت نتائج النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الذكية في التغيير الاستراتيجي. فقد تبين أن ارتفاع مستوى القيادة الذكية يسهم في تعزيز التغيير الاستراتيجي بجميع أبعاده: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والعملية، وجميعها سجلت تأثيرات موجبة وذات دلالة إحصائية. وتؤكد هذه النتيجة الدور الفعّال للقيادة الذكية في دعم جهود التغيير وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعزز مكانتها كأداة استراتيجية أساسية في تطوير المؤسسات.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسة الثانية اختلافاً في قوة وأهمية تأثير أبعاد القيادة الذكية على التغيير الاستراتيجي. فقد بينت النتائج أن الذكاء العقلاني والذكاء الروحي لهما تأثيرات إيجابية ومعنوية في التغيير الاستراتيجي، مما يشير إلى أن التفكير المنطقي والبعد الروحي للقائد يشكلان عاملين أساسيين في دعم عمليات التغيير وتوجيهها نحو النجاح. في المقابل، لم يظهر الذكاء العاطفي أي تأثير معنوي على التغيير الاستراتيجي، وهو ما قد يعكس أن الجانب العاطفي، رغم أهميته في مجالات القيادة الأخرى، لا يلعب دوراً مباشراً وحاسماً في دفع التغيير الاستراتيجي في هذا السياق. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تعزيز الجوانب العقلية والروحية في برامج تطوير القيادات لتحقيق أفضل نتائج في مسار التغيير الاستراتيجي.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

يتناول هذا القسم من الدراسة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية استنادا إلى نتائج المسح الميداني على النحو التالي:

١. هناك علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي (٠,٧٦٧)، مما يدل على ارتباط واضح بينهما.
٢. أثبت التحليل السببي تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للقيادة الذكية على التغيير الاستراتيجي وأبعاده: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والعملية.
٣. من أبعاد القيادة الذكية، الذكاء العقلي والروحي يؤثران بشكل معنوي إيجابي على التغيير الاستراتيجي، بينما الذكاء الشعوري لم يظهر تأثيرًا دالًا.
٤. مقاييس القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي تمتلك صلاحية عالية تؤكد دقتها وملاءمتها لبيئة الدراسة.
٥. معاملات الارتباط وألفا كرونباخ أظهرت ثباتًا واتساقًا عاليين لجميع الأبعاد الفرعية، مما يعزز موثوقية النتائج.
٦. تنوع العينة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة وفر منظورًا متعدد الأبعاد وساعد في تعميم النتائج.
٧. فقرات الاستبيان أظهرت ارتباطات دالة إحصائيًا مع أبعادها، مما يعكس صحة ودقة بناء أداة القياس.

ثانياً: التوصيات

وبعد أن توصل الباحث إلى رؤية شاملة لمتغيري البحث وهما القيادة الذكية والتغيير الاستراتيجي من حيث النظرية والتطبيق، أدى ذلك إلى عدد من المقترحات التي يمكن أن تساعد جامعة كويه والجامعات الأخرى على استخدام القيادة الذكية لتعزيز عمليات التغيير الاستراتيجي.

١. على المؤسسات تبني القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة (الذكاء الشعوري، العقلي، الروحي) في جميع مراحل اتخاذ القرار وإدارة التغيير لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

٢. ضرورة تنظيم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي والعقلي والروحي لدى القيادات الإدارية لتمكينهم من مواجهة تحديات التغيير والتكيف السريع.
٣. الاستفادة من التنوع في القوى العاملة (العمر، التعليم، الخبرة) عند وضع سياسات قيادية مرنة تضمن مشاركة واندماج جميع الفئات.
٤. تبني ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار، التفكير الإبداعي، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، لتعزيز تنافسية المؤسسة واستدامة أدائها.
٥. الاعتماد على أدوات البحث المستخدمة (SPSS و Amos)في دراسات مستقبلية لضمان دقة النتائج وقابلية المقارنة بين المؤسسات.
٦. التركيز على تطوير مهارات الذكاء العقلي والروحي للقيادات لدعم جهود التغيير الاستراتيجي وتحسين جودة القرارات ومواجهة الضغوط البيئية.
٧. تصميم برامج تدريب مستمرة لجميع أبعاد القيادة الذكية مع إعطاء أهمية خاصة للذكاء الشعوري لتمكين القيادات من فهم احتياجات الموظفين وتعزيز التواصل الفعال.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١- الخفاجي، آ. ت. ط.، و علاء، ف. (٢٠٢١). دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية: بحث تحليلي لآراء عينة من مدراء المدارس الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء)، ص. ٥–٥٠.
٢- الريش، س. ع. ح. (٢٠٢٤). دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٨(١)، ٣–٢٦.
٣- الزيدي، ن. ج.، و عبد الوهاب، ع. م. (٢٠٢٣). تأثير التغيير الإستراتيجي في تطوير منظومة التخطيط التعاقبي: بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في مكتب رئيس الوزراء. مجلة الريادة للمال والأعمال، ٤(١)، ١٦.
٤- السنجاري، س. ب. م. (٢٠٢٤). استشراف دور القيادة الذكية في تحقيق التوجه الريادي للمشاريع الصناعية التنموية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المشاريع الصناعية الريادية (رسالة ماجستير). الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية، الموصل.
٥- العطار، ف. ح.، الغنيماوي، ح. ر.، و كاظم، ج. ر. (٢٠٢٠). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة واسط. مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٦(٤٥)، ١٣٣–١٦٦.
٦- الكرعاوي، س. ج. ح. (٢٠١٦). دور أبعاد القيادة الذكية في التحول إلى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.
٧- حسين، ع. ع.، و حسين، أ. ع. (٢٠٢٤). دور أبعاد القيادة الذكية في تحقيق الموقع الاستراتيجي: دراسة تحليلية في الشركة العامة لكبريت المشراق. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤(٣)، ١٤١–١٥٧.
٨- حمادي، ص. ع.، و حميد، إ. ع. (٢٠١٨). أثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٢١(٥٤)، ٦٣–٨٢.
٩- غباش، ف. ر.، و الناجي، ع. م. (٢٠٢٢). القيادة الذكية ودورها في تحقيق التراصف الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مديرية إحصاء النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨(٣)، ٤.
١٠-واحد، س. ع.، و عبد الله، م. ن. (٢٠٢١). دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز: دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية. گۆڤاری زانكۆ بۆ زانستە مرۆڤایەتیەكان، ٢٥(٥)، ١١٦–١٣٦.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1- Al-Attar, F. H., Al-Ghanimawi, H. R., & Kadhim, J. R. (2020). Smart Leadership and its Role in Achieving Organizational Prosperity: An Analytical Study in Wasit Governorate. Wasit Journal of Humanities and Social Sciences, 16(45), 133–166.
2- Al-Karawi, S. J. H. (2016). The Role of Smart Leadership Dimensions in Transforming into Smart Organizations through the Mediating Role of Organizational Learning: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Department Heads in Some Middle Euphrates Universities (Unpublished Master's Thesis). College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Al-Qadisiyah University.
3- Al-Khafaji, A. T. T., & Alaa, F. (2021). The Role of Smart Leadership in Improving the Quality of the Educational Process: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Public-School Principals in the General Directorate of Education of the Holy Karbala Governorate (Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala), pp. 5–50.
4- Al-Rish, S. A. H. (2024). The Role of Smart Leadership and Smart Planning in Improving Educational Supervision. Journal of the Future of Social Sciences, 18(1), 3–26.
5- Al-Sinjari, S. B. M. (2024). Exploring the Role of Smart Leadership in Achieving Entrepreneurial Orientation in Industrial Development Projects: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in Entrepreneurial Industrial Projects (Master's Thesis). Administrative Technical College, Northern Technical University, Mosul.
6- Al-Zaydi, N. J., & Abdul Wahab, A. M. (2023). The Impact of Strategic Change on Developing the Succession Planning System: An Exploratory Study of a Sample of Administrative Leaders in the Prime Minister's Office. Journal of Leadership for Finance and Business, 4(1), 16.
7- Ghabash, F. R., & Al-Naji, A. M. (2022). Smart Leadership and its Role in Achieving Strategic Alignment: An Exploratory Study in the Najaf Statistics Directorate. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 18(3), 4.

8- Hammadi, S. A., & Hamid, I. A. (2018). The Impact of Emotional Intelligence on Enhancing Transformational Leadership. Baghdad College of Economic Sciences Journal, 21(54), 63–82.
9- Hussein, A. A., & Hussein, A. A. (2024). The Role of Smart Leadership Dimensions in Achieving Strategic Positioning: An Analytical Study in the Al-Mishraq General Company for Sulfur. Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, 14(3), 141–157.
10- Wahid, S. A., & Abdullah, M. N. (2021). The Role of Smart Leadership in Developing a Culture of Excellence: An Analytical Study of Managers' Opinions in the Erbil Traffic Directorate of the Ministry of Interior. Modern culture, 25(5), 116–136.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1- Ahmad, A. S. and Saadi, A. S. . (2024) "Family Environment Related to Social Tolerance Among Students of Koya University", Koya University Journal of Humanities and Social Sciences, 6(2), pp. 252-264. doi: 10.14500/kujhss.v6n2y2023.pp252-264.
2- Allen, S. J., Shankman, M. L., & Haber-Curran, P. (2016). Developing emotionally intelligent leadership: The need for deliberate practice and collaboration across disciplines. New Directions for Higher Education, 2016(174), 79–91. https://doi.org/10.1002/he.20191
3- Asa, R. A., Nautwima, J. P., & Khom-Oabes, J. (2023). The role of strategic change management in enhancing academic institutions' sustainability. International Journal of Management Sciences and Business Administration, 9, 41–53.
4- Bass, B. M. (1981). Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
5- Daderman, A., Ronthy, M., Ekegren, M., & Mardberg, B. (2013). "Managing with my heart, brain and soul": The development of the Leadership Intelligence Questionnaire. Journal of Cooperative Education and Internships, 4(1), 61–65.
6- Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). Organizational behavior. Harcourt College Publishers.
7- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed? The International Journal of Human Resource Management, 15(1), 95–111.
8- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International* Journal for the Psychology of Religion, 10(1), 3–26.
9- Gupta, M. (2015). Organizational structure affected by strategic change. International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education, 1(3), 372–376.
10- Haber, P., Allen, S. J., Facca, T., & Shankman, M. L. (2012). College students' emotionally intelligent leadership: An examination of differences by student organization involvement and formal leadership roles. International Journal of Leadership Studies, 7(2), 248.
11- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). Strategic management theory: A strategic approach (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
12- Jalagat, R. (2016). The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: Organizational perspective. International Journal of Science and Research, 5(11), 1233–1239.
13- Khedhiri, M. (2018). Readiness for change in public education: A discrete empirical investigation. Higher Education for the Future, 5(2), 178–197.
14- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. Journal of Organizational Behavior, 26, 411–424.
15- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). Strategic management: Process, content and implementation. Oxford: Oxford University Press.
16- Morrow, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. Strategic Management Journal, 28(3), 271–283.
17- Onyango, W. P. (2014). Effects of organization culture on change management: A case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri. European Journal of Business and Management, 6(34), 204–214.
18- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). [Article title not provided]. [Journal or book title not provided], 163–176.
19- Robinson, G. J., & Lundstrom, W. J. (2003). Market expansion strategy: Development of a conceptual market expansion decision scorecard. Strategic Change, 12(5), 259–272.
20- Saeed, K.M., Ahmed, A.S., Rahman, Z.M. et al. How social support predicts academic achievement among secondary students with special needs: the mediating role of self-esteem. Middle East Curr Psychiatry 30, 46 (2023). https://doi.org/10.1186/s43045-023-00316-2.
21- Stanescu, D. F., & Cicei, C. C. (2013). Leadership styles and emotional intelligence of Romanian public managers: Evidences from an exploratory pilot study. Revista de Cercetare și Intervenție Socială, 38, 107–121.
22- Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent leadership and leadership competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations (Unpublished PhD thesis). Helsinki University of Technology, Finland.
23- Zhang, C. (2021). Factors influencing strategic change of new energy enterprises. Environmental Science, 769(4), 042031.