



مجلة طلال أبوغزاله للابتكار الرقمي
Talal Abu-Ghazaleh for Digital Innovation Journal



مجلة طلال أبوغزاله Digital Innovation Journal للابتكار الرقمي

TAG-DIJ

Vol. (1) | Issue (2) | (May) 2026

ISSN-E: 3135-8616 | ISSN-P: 3135-8608

مكان الإصدار: عمان – الأردن Issued: Amman, Jordan

دار النشر: شركة أبوغزاله للترجمة والتوزيع والنشر

Abu-Ghazaleh Translation, Distribution & Publishing

الهاتف: 900 5100 6 962 + الفرعي: 1230 / 1233

البريد الإلكتروني: TAG.DIJ@tag.global E-mail:



www.tagdij.global

مجلة دولية علمية محكمة
تصدر عن شركة أبو غزالة للترجمة والتوزيع والنشر

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور محمود القضاة

مدير التحرير

الدكتورة ياسمين الشناق

نائب رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

أعضاء هيئة التحرير:

أ.د. خالد سرطاوي
أ.د. بتول المحيسن
أ.د. إبراهيم الجراح

أ.د. أحمد بطاح
أ.د. عرفات عوجان
أ.د. عيبر الخوري
أ.د. ربحي عليان

الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور خالد الخطيب

مساعد التحرير

ريناد المومني

المراجعة اللغوية

آمال الضامن (اللغة العربية) | ابتسام العوضات (اللغة الانجليزية)

An international peer-reviewed scientific journal

Published by Talal Abu-Ghazaleh Translation, Distribution & Publishing

Editor-in-Chief

Prof. Mahmoud Al-Qudah

Deputy Editor-in-Chief

Prof. Ahmad Battah

Managing Editor

Dr. Yasmin Al-Shunnaq

Editorial Board Members:

Prof. Ahmad Battah

Prof. Khaled Sartawi

Prof. Arafat Awajan

Prof. Batool Al-Muheisen

Prof. Abeer Al-Khoury

Prof. Ibrahim Al-Jarrah

Prof. Rebhi Elayyan

Advisory Board

Prof. Khalid Al-Khatib

Assistant Editor

Ms. Renad Al-Momani

Language Editing

Ms. Ibtisam Al-Awadat (English) | Ms. Amaal Al-Damen (Arabic)

قواعد النشر

- تحرص مجلة طلال أبوغزاله للابتكار الرقمي (TAG-DIJ) على اعتماد معايير أخلاقية وسياسة نشر صارمة لضمان جودة الأبحاث والمقالات المنشورة، مما يُعزز من موثوقية وجودة الأبحاث المراد نشرها.
- ضرورة تعهد الباحث بعدم نشر البحث مسبقاً أو إرساله لأية جهة أخرى بعرض النشر، وضرورة إقراره على أصالة المحتوى وخلوه من السرقة الفكرية.
- الموافقة على نشر البحث العلمي في مجلة طلال أبوغزاله للابتكار الرقمي (TAG-DIJ) تعني موافقة الباحث على نقل حقوق الطبع والنشر للمجلة.
- تتضمن صفحة الخطاب (Cover Letter) كلاً من عنوان البحث، وأسماء الباحثين، والجامعة/الجهة التعليمية، والتخصص، والبريد الإلكتروني.
- يتم تقديم ملخص باللغة العربية وملخص باللغة الانجليزية (في حال الأبحاث العربية) يتراوح من 250 كلمة (لا يُسمح بإدراج المراجع أو الاقتباسات في الملخص). في حال الأبحاث الإنجليزية يُقدم ملخص باللغة الانجليزية فقط.
- يتم تضمين كلمات مفتاحية باللغة العربية واللغة الانجليزية على أن لا تقل عن 3 كلمات مفتاحية، وبحد أقصى 5-6 لكل منهما.
- أن لا يزيد عدد كلمات البحث العلمي عن 10000 كلمة (بما في ذلك المراجع والجداول والأشكال/باستثناء الملاحق).
- أن لا يزيد عدد صفحات البحث المقدم عن 30 صفحة كلية وفقاً لتنسيقات المجلة المعتمدة (باللغة العربية أو الانجليزية)، بحيث يستوفي كافة الشروط المطلوبة من قبل المجلة.
- مقاس الصفحة A4
- تُكتب عناوين الأبحاث باللغة العربية بنوع خط Simplified Arabic، حجم الخط 16، غامق، المسافة بين الاسطر 1 (مع ترجمة العنوان للغة الانجليزية بنوع خط Times New Roman, Size 14, Spacing 1).
- تُكتب عناوين أبحاث اللغة الانجليزية بنوع الخط Times New Roman، حجم الخط 16، غامق، المسافة بين الاسطر 1.5.
- في الأبحاث العربية يُكتب الملخص باللغتين العربية والانجليزية، بنوع خط Simplified Arabic، حجم الخط 11، المسافة بين الاسطر 1 (الملخص العربي)، وبنوع خط Times New Roman, Size 11, Spacing 1 (الملخص الانجليزي).

قواعد النشر

- في الأبحاث الانجليزية يُكتب الملخص باللغة الانجليزية فقط، بنوع خط Times New Roman, Size 11, Spacing 1.
- نوع الخط المستخدم في المتن (النص) عند الكتابة باللغة العربية هو Simplified Arabic، حجم الخط 14، المسافة بين الاسطر 1/ وللغة الانجليزية هو Times New Roman، حجم الخط 12، المسافة بين الاسطر 1.5.
- في الأبحاث العربية يتم وضع قائمة المراجع باللغة العربية أولاً، تليها قائمة المراجع باللغة الانجليزية، مع ضرورة ترتيب المراجع هجائياً. في الأبحاث باللغة العربية تُكتب قائمة المراجع بنوع خط Simplified Arabic، حجم الخط 14، المسافة بين الاسطر 1. في الأبحاث الاجنبية تُكتب المراجع بنوع خط Times New Roman , Size 12, Spacing 1 للمراجع الأجنبية.
- حقوق الطبع والنشر محفوظة بالكامل للمجلة، ولا يُسمح بطباعة أي محتوى من محتوى المجلة أو نسخ أي جزء من أجزاء المجلة بأية وسيلة كانت بدون الحصول على تصريح وموافقة خطية من قبل رئيس هيئة التحرير.
- الآراء الموجودة في الأبحاث المنشورة تعكس وجهة نظر الباحثين والمؤلفين، ولا تُعبر عن وجهة نظر المجلة.

ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

TAG.DIJ@tag.global

عمان – الأردن

00962 6 5100900 فرعي: 1233 أو 1230

الموقع الرسمي للمجلة: www.tagdij.global



PUBLICATION GUIDELINES

- Talal Abu-Ghazaleh Digital Innovation Journal (TAG-DIJ) adheres to strict ethical standards and a rigorous publication policy to ensure the integrity, quality and credibility of the published research.
- Authors must acknowledge that their manuscript has neither been previously published nor submitted to any other publication or journal, and to confirm the originality of the work and that it is free from plagiarism.
- Acceptance of a manuscript for publication implies the author's approval to transfer copyright ownership to the journal.
- A cover letter must include the title of the paper, the names of the authors, affiliated institution(s), field of specialization, and necessary email address.
- For papers written in Arabic, both Arabic and English abstracts must be provided (each around 250 words). Additionally, they must not include any references or citations.
- For papers written in English, only an English abstract is required.
- Keywords must be provided in both Arabic and English, with a minimum of three and a maximum of five to six keywords in each language.
- The manuscript must not exceed 10,000 words (including references, tables, and figures, but excluding appendices).
- The manuscript must not exceed 30 pages and must comply with the journal's prescribed submission requirements.
- The page size must be A4.
- Arabic titles must be written in Simplified Arabic font, size 16, bold, with single line spacing. The title must also be translated into English (using Times New Roman, size 14, single spacing).
- English titles must be written in Times New Roman, size 16, bold, with 1.5 line spacing.
- For Arabic papers: the abstract must be written in Simplified Arabic, size 11, single spacing, while English abstract must be in Times New Roman, size 11, single spacing.

PUBLICATION GUIDELINES

- For English papers: the abstract must be written in Times New Roman, size 11, single spacing.
- The Arabic text must be formatted in Simplified Arabic, size 14, single spacing, while English must be in Times New Roman, size 12, 1.5 line spacing.
- In Arabic papers, references must be listed first in Arabic, followed by English references, arranged alphabetically. Arabic references must be written in Simplified Arabic, size 14, single spacing, while English references must be written in Times New Roman, size 12, single spacing.
- All copyrights are fully reserved by TAG-DIJ Journal. No part of its content may be reproduced, copied, or transmitted in any form or by any means without prior written permission from the Editor-in-Chief.
- The opinions expressed in the published papers are those related to the authors and do not necessarily reflect the opinions of the journal.

Submission Information

Papers shall be submitted to:

Email: TAG.DIJ@tag.global

Location: Amman – Jordan

Phone: +962 (06) 5100900 (Ext. 1233 or 1230)

Official Website: www.tagdij.global



CONTENTS

المحتويات

- **Empowering International Chinese Language Education Using Digital Intelligence Technologies: Innovative Practices and Localized Exploration at Amman TAG-Confucius Institute in Jordan**
» *Songfang Yang*

- درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
» تهاني ابراهيم العلي

Empowering International Chinese Language Education Using Digital Intelligence Technologies: Innovative Practices and Localized Exploration at Amman TAG-Confucius Institute in Jordan

Songfang Yang ⁽¹⁾

(1) Shenyang Normal University, China

yangsongfang1@126.com

Received:16-2-2025 | Accepted: 29-3-2025 | Published:30-5-2026

ABSTRACT

With the rapid development of digital technologies and artificial intelligence (AI), international Chinese language education (ICLE) is entering a new stage characterized by the deep empowerment of digital intelligence technologies. As a representative institution of ICLE in the Middle East, Amman TAG-Confucius Institute (TAG-CI) in Jordan has actively promoted digital intelligence transformation under the guiding philosophy of “digital empowerment and intelligent support for teaching”. This study aims to explore how digital technologies and AI tools can enhance overseas Chinese language education and to summarize localized and replicable practice pathways. Data were collected through classroom observations, semi-structured interviews, questionnaires, and document analysis. TAG-CI has implemented systematic innovations in smart platform construction, localized teaching resource development, multimodal classroom integration, intelligent after-class learning support, and digital cultural promotion, thereby establishing a “five-in-one” digital teaching system throughout the entire instructional process. The findings suggest that digital intelligence-assisted instruction can effectively enhance teaching efficiency, increase learner engagement,

support the sustainable development of digital teaching resources, and strengthen the communicative effectiveness of cultural promotion. These effects are achieved when AI tools are applied through a coherent instructional design, guided by teacher leadership, and adapted to learners' local cultural and social contexts. The study contributes to the theoretical, methodological and practical advancement of digitally enhanced ICLE and offers implications for other ICLE institutions seeking digital intelligence innovation models.

Keywords: *Digital Intelligence Technologies, International Chinese Language Education, Innovative Practices, Localization, Amman TAG-Confucius Institute*

1. Introduction

In recent years, with the continuous advancement of the Belt and Road Initiative, cooperation and exchanges between China and Jordan in economy, education, and culture have been significantly strengthened. Along with these developments, the demand for Chinese language learning in Jordan has steadily increased, contributing to a promising trend in ICLE in the local context.

Meanwhile, the rapid development of digital technologies and AI is profoundly reshaping global education systems. In 2019, China and UNESCO jointly hosted the first International Conference on Artificial Intelligence and Education, and issued the outcome document, the *Beijing Consensus*, which proposed “promoting the systematic integration of artificial intelligence with education, teaching, and learning, and exploring effective strategies and practices to leverage AI for educational innovation.” (Ministry of Education of the People’s Republic of China, 2019). Minister of Education Huai Jinpeng (2023) noted that the advancement of digital education enables young people from diverse countries, backgrounds, and linguistic communities to learn and grow together in a shared digital space. It further facilitates closer people-to-people and cultural exchanges, enhancing mutual understanding, inclusiveness, and trust, reducing misunderstandings, and ultimately contributing to the progress of human civilization. Digital intelligence technologies, represented by AI, big data, and online platforms, provide new possibilities for overcoming spatial and temporal constraints, optimizing instructional design, enriching teaching methods, and improving learning efficiency in ICLE.

As an important platform for Chinese language teaching and cultural exchange in the Middle East, TAG-CI has actively promoted digital and intelligent transformation under the working philosophy of “digital empowerment and intelligent support for teaching.” Through systematic exploration, TAG-CI has constructed an integrated “five-in-one” digital teaching model covering smart platform development, localized resource creation,

multimodal classroom innovation, intelligent after-class learning support, and digital cultural promotion.

This study takes TAG-CI as a representative case to examine how digital intelligence technologies can be organically embedded into the full process of ICLE, aiming to provide a practical reference for digital and intelligent transformation and localization practices in ICLE institutions.

1.1 Research problem and questions

Currently, international Chinese language teaching faces several practical challenges, particularly in overseas contexts:

- (1) Teaching materials are sometimes disconnected from learners' local life experiences, weakening motivation and engagement.
- (2) Teachers face heavy lesson preparation pressure, while high-quality digital resources remain insufficient.
- (3) Classroom teaching forms tend to be monotonous, limiting students' interest and participation.
- (4) Cross-cultural understanding and cultural adaptation require further enhancement.

In this context, this study seeks to address the following research questions:

- (1) How can digital intelligence technologies be systematically integrated into the full process of international Chinese language teaching?
- (2) What innovative practices has TAG-CI developed in digital teaching reform?
- (3) What outcomes and challenges emerge from AI-enhanced teaching implementation?

(4) What experiences can be replicated by other Confucius Institutes and overseas Chinese education institutions?

1.2 Research significance

This study is significant in both theoretical and practical dimensions.

From a theoretical perspective, it enriches the research on digital intelligence transformation in ICLE by exploring the synergy between technological empowerment and pedagogical values.

From a practical perspective, it provides a localized and replicable model for overseas institutions, demonstrating how digital intelligence technologies support lesson planning, classroom interaction, resource development, autonomous learning and cultural promotion.

Moreover, the case of TAG-CI contributes valuable insights into the sustainable development of Chinese language education in the Middle East in the era of digital intelligence.

2. Literature review

2.1 Definition of key terms

● Digital intelligence technologies

Digital intelligence technologies refer to the deep and organic integration of digitalization and intelligentization. They involve the integration and application of advanced technologies such as big data, cloud computing, artificial intelligence, machine learning and the Internet of Things on the basis of digitalization, enabling data-driven decision-making, intelligent process optimization, and innovation in business models. Their main characteristics include technological integration, wide-ranging applications, and

transformative impacts on productivity. As such, digital intelligence technologies are not only a significant advancement in the field of technology, but also a profound driver of productivity transformation, representing a distinctive feature of new industrialization and an important pathway for developing new quality productive forces (Baidu Wenku, 2025; Xia, 2025).

● Digital intelligence transformation of ICLE

Digital intelligence transformation of ICLE refers to “the deep integration of digital intelligence technologies into all areas of ICLE under the guidance of modern learning theories and theories of ICLE. It aims to realize profound innovation and transformation across the entire process and all elements of education, using digital intelligence technologies to tell China’s stories well and to contribute to the building of a community with a shared future for mankind” (Xu & Ma, 2023: 122).

2.2 Research status

In recent years, research on digital technology-enhanced ICLE has expanded rapidly worldwide, driven by the advancement of educational digitalization and the widespread application of generative AI, such as **ChatGPT**. Existing studies, both in China and overseas, mainly focus on theoretical frameworks, instructional applications, learner factors, system development, and emerging challenges. Overall, the field shows a strong application orientation, while systematic empirical research in authentic overseas contexts remains limited.

First, at the theoretical and strategic level, scholars have explored the developmental logic and conceptual foundations of digital transformation in ICLE. Drawing on perspectives such as educational digitalization, smart education, and learning sciences, these studies analyze the policy background and technological trends shaping the field. Based on these perspectives, researchers have proposed conceptual frameworks and strategic pathways for

intelligent ICLE, emphasizing top-level design, systematic planning, and the coordinated development of technology, pedagogy, and resources (Ma & Liang, 2023; Qu & Ding, 2023; Ma & Song, 2025; Lv & Lv, 2025).

Second, a substantial body of research focuses on instructional implementation and practical applications. Studies indicate that AI, big data, and multimodal technologies can support personalized learning, enrich instructional resources, and improve teaching efficiency. AI tools and learning platforms have been applied in classroom instruction, resource development, learning analytics, and learner support. Blended learning models and technology-enhanced instructional design have also been widely discussed as effective approaches for integrating intelligent technologies into ICLE practice (Song, Zhang, & Liang, 2023; Li & Ma, 2025; Zhou & Gong, 2025). In addition, smart classroom environments supported by multimedia technologies are found to enhance learner engagement and motivation (Sumo & Bah, 2021).

Third, from the learner perspective, recent studies on generative AI show that learners' technology readiness, trust, and attitudes significantly influence their perceived usefulness and intention to use AI tools such as **ChatGPT**, highlighting the important role of psychological factors in technology adoption (Wei et al., 2026). Meanwhile, AI-based systems integrating learning analytics and emotion recognition enable real-time monitoring of affective states and behavioral patterns, providing adaptive feedback that supports engagement and self-regulated learning (Bouchkioua & Ezzahouti, 2025; Fang et al., 2026).

Fourth, talent development and teacher competence have become an important research focus. Scholars emphasize the need to improve teachers' digital literacy, strengthen their ability to design and implement technology-enhanced instruction, and reform training models for international Chinese education professionals. The goal is to establish a sustainable teacher development system that can adapt to continuous technological

innovation and evolving educational demands (Jin & He, 2022; Wang, 2023; Ma & Li, 2024).

At the same time, researchers have begun to examine the challenges and limitations associated with intelligent technologies. Issues such as insufficient infrastructure, lack of systematic teacher training, potential negative impacts on students' creativity and interpersonal interaction, and concerns about the accuracy and cultural depth of generative AI have been widely discussed. Scholars therefore emphasize the importance of ethical guidance, critical use, and responsible integration of AI in educational contexts (Chen et al., 2025; Dong & Wang, 2026). Meanwhile, big data and multimodal technologies are considered effective in developing online resource systems and multimodal materials, thereby overcoming temporal and spatial constraints and supporting individualized learning (Nie, 2023).

Overall, existing research demonstrates that intelligent technologies are becoming a key driving force for innovation in ICLE. However, several limitations remain.

First, many studies still focus on conceptual discussion or technology introduction, with a lack of replicable teaching cases based on real classroom practice.

Second, regional research is uneven, and empirical studies in regions such as the Middle East are particularly scarce.

Third, localized exploration remains insufficient, especially regarding how intelligent technologies can be effectively aligned with local learners' needs and specific cultural contexts.

Fourth, comprehensive evaluation systems for assessing the effectiveness of AI-enabled teaching have yet to be fully established.

In response to these gaps, this study takes TAG-CI as a case to examine practical innovations in digital intelligence technology-enhanced ICLE. The analysis focuses on smart platform construction, localized resource development, multimodal classroom integration, AI-supported after-class learning, and digital cultural promotion. By providing an empirical case from the Middle East, this study aims to enrich regional research and offer practical references for the digital intelligence transformation of ICLE in overseas contexts.

2.3 Theoretical frameworks

This study is informed by four complementary theoretical perspectives that explain how digital intelligence technologies support the development and transformation of ICLE, namely: constructivist theory, educational communication theory, multimodal learning theory, and educational digital transformation theory.

Constructivist theory holds that knowledge is actively constructed by learners based on prior experience rather than transmitted directly by teachers (Bai et al., 2022). It emphasizes learner-centered environments, authentic contexts, and the effective use of tools and resources to support active and autonomous learning (Ding et al., 2019). Digital technologies enable ICLE to create interactive, contextualized learning environments that enhance participation, immersion, and meaningful knowledge construction.

Educational communication theory focuses on the effectiveness of knowledge transmission through both face-to-face interaction and technology-mediated communication. It highlights the need for paradigm shifts toward diversified media, interactive structures, and user-friendly systems (Zhang & Wu, 2018). In ICLE, online platforms and digital resources support immersive, dialogic, and data-informed instruction, promoting a transformation in educational communication (Li & Lin, 2018).

Multimodal learning theory suggests that learning is more effective when information is delivered through multiple modes, such as text, audio, images, and video. Multimodal instruction enhances engagement, improves retention, and supports diverse learning needs (Bouchey et al., 2021). Digital tools enable ICLE to present linguistic and cultural content through rich multimedia formats.

Educational digital transformation theory views digitalization as a systemic and long-term process involving the integration of technology into teaching, learning, and institutional management, leading to pedagogical and organizational innovation (Vial, 2019; UNESCO, 2021). In ICLE, digital empowerment represents a comprehensive restructuring of teaching models, resources, infrastructure, and service systems.

Together, these theoretical perspectives provide a solid foundation for understanding how digital intelligence technologies reshape learning environments, communication modes, and instructional practices, enabling ICLE to adapt to the demands of the digital era.

3. Research methodology

3.1 Methodology

This study adopted a mixed-methods case study design to examine the implementation and educational effects of digital intelligence technologies in ICLE at TAG-CI. A case study approach was selected because the research focuses on a context-specific institutional reform that integrates technological innovation with pedagogical practice. The mixed-methods design enabled the integration of quantitative evidence on learner participation and performance with qualitative insights into implementation processes, teaching practices, and contextual challenges.

3.2 Study Population

The study population consisted of five Chinese language teachers, three administrative staff members, and 86 Chinese language learners at TAG-CI. Teachers and administrators participated as key informants regarding the design, implementation, and management of digital intelligence-supported teaching. Learners from different course levels provided data on learning engagement, participation, and academic performance. The inclusion of multiple stakeholder groups allowed for a comprehensive understanding of the reform from both instructional and learning perspectives.

3.3 Study Instruments

Multiple data collection instruments were employed to enhance the reliability and validity of the study:

- (1) **Classroom observations** were conducted to examine the integration of digital technologies and AI in teaching practices, as well as student engagement during instruction.
- (2) **Semi-structured interviews** with teachers and administrative staff were used to explore their experiences, perceived benefits, implementation strategies, and challenges.
- (3) Semi-structured interviews with students were conducted to understand their learning experiences, perceptions of AI-supported instruction, levels of engagement, and perceived learning effectiveness.
- (4) A student questionnaire was administered to collect quantitative data on learners' attitudes toward AI-supported instruction, learning engagement, perceived usefulness of digital tools, and overall learning satisfaction.

(5) **Document analysis** included institutional reports, teaching plans, and digital resource development materials related to the reform initiative.

The use of multiple instruments enabled methodological triangulation, yielding both process-oriented and outcome-oriented evidence.

3.4 Statistical Methods

Quantitative data collected through student questionnaires were analyzed using descriptive statistical methods to identify general trends in learners' attitudes toward AI-supported instruction, learning engagement, perceived usefulness of digital tools, and overall learning satisfaction.

Qualitative data from semi-structured interviews with teachers, administrative staff and students, along with classroom observation notes and institutional documents, were analyzed using thematic analysis. Data coding and categorization were conducted to identify key themes, including implementation pathways, innovative practices, perceived effectiveness, and existing challenges in the integration of digital intelligence in Chinese language teaching.

The integration of quantitative and qualitative findings provided a comprehensive understanding of the process and outcomes of digital intelligence-supported teaching in overseas Chinese language education contexts.

4. Research analysis

This section presents a comprehensive analysis of the implementation process and outcomes of the “five-in-one” digitally empowered Chinese language teaching model at TAG-CI. It systematically addresses the four research questions related to the integration of digital intelligence technologies, innovative teaching practices, the outcomes and

challenges of AI-supported instruction, as well as the transferable experiences that can be replicated in other Confucius Institutes and overseas Chinese language education institutions.

4.1 Smart platform construction

The “TAG DIGITAL TRAINING” platform, independently developed by TAG.Global, serves as the foundational infrastructure for الdigitally empowered Chinese language teaching at TAG-CI. The platform integrates synchronous live instruction, asynchronous course playback, and interactive learning exercises, enabling continuous teaching and learning beyond temporal and spatial constraints.

From a functional perspective, the platform establishes a centralized digital ecosystem that supports both teaching delivery and learner engagement. Data from classroom observations and teacher interviews indicate that the platform significantly enhances instructional flexibility and accessibility, particularly in blended learning contexts. It also provides a structured environment for monitoring learner participation and supporting individualized learning pathways.

4.2 Localized teaching resource development

Localized teaching resource development constitutes a core component of the digitally enhanced teaching model. AI tools are employed not as isolated instruments, but as part of a systematic resource production workflow that supports content generation, adaptation, and contextualization.

At TAG-CI, AI tools such as ChatGPT, DeepSeek, WPS, DeepL, Doubao, and Tencent Yuanbao were utilized to generate personalized exercises and reading materials. In addition, a series of structured video-based courses including *HSK Level 3 Course*,

Business Chinese Training Course, Creative Ink Painting, and Seal Script Calligraphy, were developed and promoted through the Global Confucius Institute Portal (ci.cn).

Moreover, textbook content was adapted with AI support to the Jordanian context, for example, replacing “Christmas” with “Eid Al-Fitr”, thereby enhancing cultural relevance and learner engagement.

This localized resource system demonstrates how AI-supported content development can be embedded within a culturally responsive instructional design framework, rather than functioning as a purely technical enhancement.

4.3 Multimodal classroom integration

Multimodal classroom integration represents the operational core of AI-enhanced instruction. In classroom practice, teachers integrate multiple AI tools to enhance instructional design, knowledge representation and learner engagement.

In classroom teaching, teachers leveraged ChatGPT to generate clearly structured lesson plan frameworks, used DeepSeek to optimize grammar explanations, and created visually rich teaching PPTs with WPS. Doubao was used to generate image materials, while tools such as CapCut were employed to produce short instructional videos. AI technologies also facilitated automatic vocabulary classification and the design of interactive exercises, thereby improving lesson preparation efficiency and enabling more precise instruction.

Classroom observation and interview results indicate that multimodal integration significantly increases student participation and interaction in class. Students demonstrate higher engagement when linguistic input is presented through combined textual, visual and audiovisual channels.

These findings are consistent with previous studies emphasizing the pedagogical value of generative AI in enhancing instructional design and learner engagement (Rudolph et al., 2023), particularly in smart classroom environments.

4.4 Intelligent after-class learning support

The after-class learning system extends AI support beyond formal instruction, forming a continuous learning loop. AI-generated supplementary exercises, extracurricular reading materials, and contextualized learning texts are used to reinforce in-class knowledge.

For example, a story titled “*Xiaoming’s Week in Beijing*” was created based on HSK Level 1 vocabulary, enabling students to consolidate language knowledge through contextual reading. In addition, teachers used AI tools to assist in homework grading and learning data analysis, enabling intelligent and personalized instructional feedback. Students used tools such as DeepL to comprehend texts and explore extended reading, gradually developing autonomous learning abilities.

Findings from student interviews and questionnaire data suggest that learners increasingly adopt AI tools as cognitive support instruments, gradually developing autonomous learning strategies. However, this also introduces the risk of over-reliance, highlighting the need for guided pedagogical regulation.

4.5 Digital cultural promotion

Digital cultural promotion extends the influence of AI-enhanced teaching beyond the classroom into the domain of intercultural communication. At TAG-CI, AI technologies are integrated into the production and promotion of culturally oriented digital content.

AI tools such as ChatGPT, DeepSeek, Doubao and CapCut are used to generate scripts, design visual content, and produce short videos for cultural events such as the “Chinese

Bridge” competition. Multimodal conversion from PPT design to video production, where WPS was employed to create a “*Four Treasures of the Study*” PPT, which was then converted into a short video and promoted via TAG-CI’s Facebook account, enabling the transformation of static cultural knowledge into dynamic digital media.

Empirical evidence suggests that AI-supported cultural production significantly improves the visual appeal and communicative effectiveness of cultural activities.

This component highlights the dual function of the model: it not only supports language instruction, but also strengthens the digital transformation of Chinese cultural communication in overseas contexts.

4.6 Outcomes, mechanisms and challenges

4.6.1 Implementation outcomes

The implementation of the AI-enhanced teaching model at TAG-CI has produced positive outcomes across student, teacher and institutional levels.

At the student level, multiple data sources (observations, interviews, and questionnaires) indicate a notable increase in engagement, participation, and learning interest. Learners actively integrate AI tools into reading and writing tasks, contributing to a hybrid learning ecology characterized by teacher–student co-construction and the integration of in-class and out-of-class learning. A representative example is the 2025 “Chinese Bridge” competition Jordan Qualifiers, in which a TAG-CI student won the championship with AI-assisted preparation, demonstrating the practical effectiveness of the model.

At the teacher level, AI integration has reduced lesson preparation workload while enhancing instructional creativity and precision. Interview data and teaching records

suggest that teaching efficiency improved by more than 30%, while pedagogical design became more adaptive and innovative.

At the institutional level, TAG-CI has developed a scalable digital resource repository, contributing to the global Confucius Institute knowledge system and offering replicable experiences for ICLE institutions. In cultural promotion, AI-generated localized content has strengthened community outreach and institutional visibility.

4.6.2 Mechanisms of AI-enhanced instructional transformation

The observed outcomes can be explained through an integrated mechanism of digital intelligence empowerment:

- The smart platform enhances accessibility and continuity of learning;
- AI-supported resources enable personalized and adaptive instruction;
- Multimodal integration increases cognitive engagement;
- Localization strategies improve cultural relevance and learner motivation;
- Process management and evaluation feedback mechanisms support continuous instructional adjustment and quality improvement;
- Teaching seminars and experience-sharing practices facilitate collaborative professional development and pedagogical innovation among teachers;
- Digital cultural promotion extends educational influence into social communication domains.

Together, these mechanisms form an interconnected ecosystem that supports both instructional transformation and cultural dissemination.

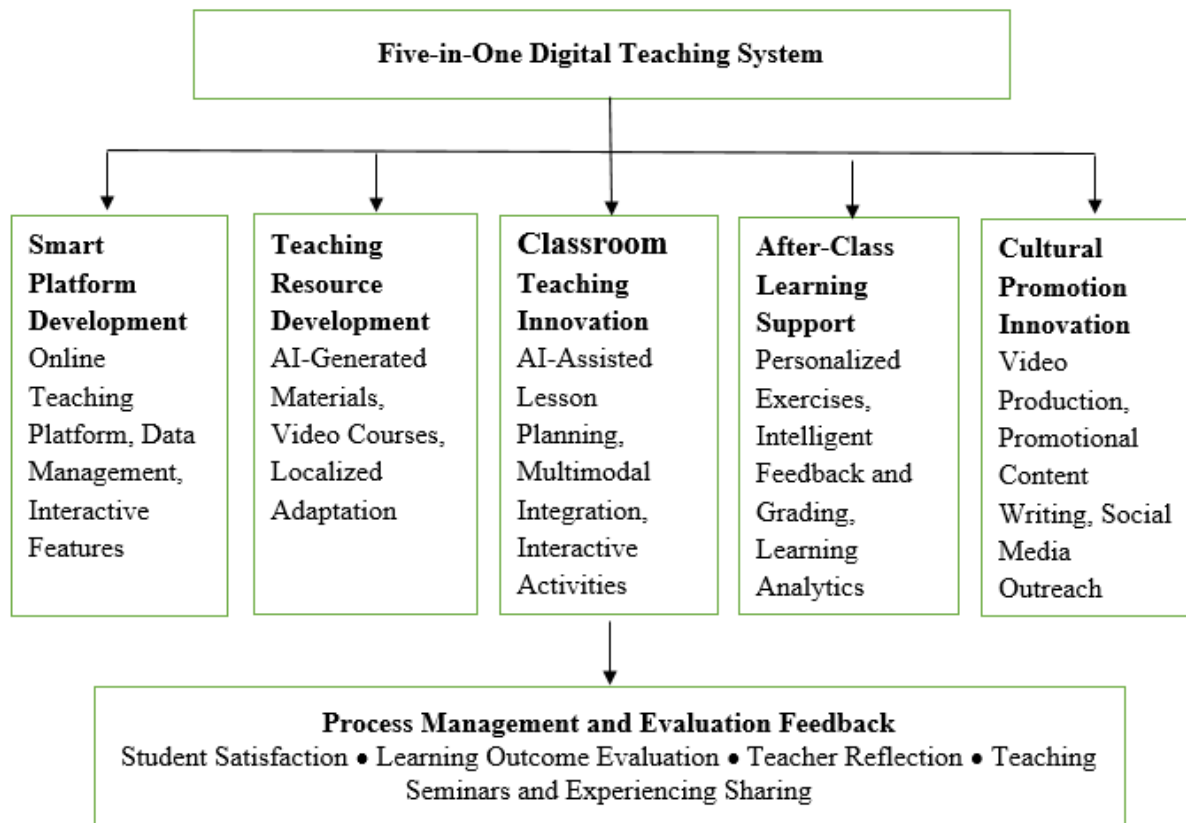


Figure 1: Framework of the Five-in-One Digital Teaching System

The above framework diagram clearly presents the implementation mechanism of digital intelligence empowering ICLE at TAG-CI.

4.6.3 Key innovations

This study identifies four key innovations:

- Platform-based centralized digital teaching infrastructure;

- Full-process integration of AI in teaching and learning activities;
- Strong localization of instructional content and cultural adaptation;
- Synergistic development of language teaching and cultural communication.

These innovations collectively demonstrate a scalable model for AI-enhanced ICLE.

4.6.4 Challenges

Despite these achievements, several challenges remain. Initial implementation revealed uncertainty among teachers regarding the pedagogical positioning of AI tools, while some learners exhibited tendencies toward over-reliance on AI-generated outputs.

These issues highlight the necessity of establishing clear pedagogical guidelines, strengthening teacher professional development, and promoting critical and responsible use of AI technologies in educational contexts.

5. Discussion of findings

5.1 Systemic integration as a determinant of AI effectiveness

The findings indicate that the pedagogical value of AI in ICLE is not determined by the number of tools adopted, but by the degree of systemic integration within instructional design. The five-in-one model demonstrates that AI becomes educationally meaningful only when embedded in a coherent and goal-oriented learning ecosystem.

This suggests that AI in language education should be understood as a system-integrated affordance, rather than a set of isolated technological applications. The effectiveness of AI therefore depends on alignment between platform design, instructional objectives, and pedagogical implementation.

5.2 Teacher mediation and reconfigured pedagogical agency

The results highlight the continued centrality of teachers in AI-enhanced instruction. Rather than replacing teachers, AI redistributes pedagogical functions by extending teachers' capacity in lesson design, resource generation, and feedback provision.

This finding suggests a reconfiguration of pedagogical agency, in which teachers function as instructional mediators who ensure linguistic accuracy, cultural appropriateness, and pedagogical coherence. AI operates as an assistive system that enhances, rather than substitutes, professional teaching expertise.

5.3 Localization as a mediating condition for learning effectiveness

The study demonstrates that localization plays a critical role in shaping learner engagement and comprehension. When instructional materials are adapted to learners' cultural and experiential contexts, learners exhibit higher levels of motivation and cognitive accessibility.

This indicates that AI-supported instruction becomes pedagogically effective only when it is embedded within a culturally responsive instructional design framework, which bridges standardized educational content with local learning realities.

5.4 Integration of language education and cultural communication

The findings further reveal that AI enables the convergence of language teaching and cultural dissemination. Through multimodal content generation and digital media production, cultural knowledge is transformed into interactive and shareable digital artifacts.

This reflects an emerging transformation in ICLE, in which language education and cultural communication are no longer separate domains, but constitute a mutually reinforcing educational–communication system facilitated by digital technologies.

6. Research conclusion

6.1 Contributions of the study

This study contributes to theory, methodology, and practice.

Theoretically, it extends constructivist, multimodal, communication, and digital transformation theories by demonstrating their integrated application in AI-enhanced ICLE contexts.

Methodologically, it proposes a five-in-one analytical framework combined with multi-source triangulation for studying AI integration in language education.

Practically, it provides a replicable model for Confucius Institutes and overseas Chinese education institutions seeking to implement digital intelligence–supported teaching.

6.2 Limitations

Despite its contributions, this study inevitably has certain limitations. As a single-case study conducted at TAG-CI, its findings are context-specific and may require further validation across different institutional and cultural settings. Therefore, the generalizability of the conclusions requires further empirical validation.

6.3 Future research directions

Future research may proceed in several directions. Comparative studies across different Confucius Institutes or countries could be conducted to examine whether the digitally

empowered teaching model identified in this study is applicable across diverse contexts. In addition, longitudinal research designs would help investigate the long-term influence of digital intelligence integration on learners' language proficiency development and learning autonomy. Moreover, greater attention should be paid to learner-centered perspectives. Future studies could explore how students' digital intelligence literacy, attitudes toward AI, and patterns of technology use, shape learning processes and outcomes. Future research should also pay greater attention to teacher professional development in AI-enhanced ICLE. In particular, more studies are needed on how AI literacy training and experience-sharing mechanisms can enhance teachers' digital competence and instructional decision-making ability. As Zhu Hong and Chi Ruize (2025) suggest, more systematic efforts are needed to cultivate intelligent educational competencies among both pre-service and in-service teachers in order to support sustainable human–AI collaborative education. Finally, further research is needed to examine the ethical and pedagogical implications of digital intelligence in ICLE, including issues related to data privacy, academic integrity, and cultural representation.

References

- Bai, Q., Shen, S., & Li, Y. (2022). Re-examination and implications: An analysis of the view of knowledge from the perspective of genetic constructivism. *Modern Educational Technology*, 32(8), 26–33.
- Baidu Wenku. (2025, December 11). Explanation of the concept and main characteristics of digital intelligence technologies. [Online document]. <https://wenku.baidu.com/view/4716bd1b723231126edb6f1aff00bed5b9f373ba.html>
- Bouchey, B., Castek, J., & Thygeson, J. (2021). Multimodal learning. In J. Ryoo & K. Winkelmann (Eds.), *Innovative learning environments in STEM higher education* (pp. 33–54). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58948-6_3
- Chen, C., & Gong, Y. (2025). The role of AI-assisted learning in academic writing: A mixed-methods study on Chinese as a second language students. *Education Sciences*, 15(2), 141. <https://doi.org/10.3390/educsci15020141>
- Ding, R., Jin, X., Tzur, R., Wei, B., & Ma, Y. (2019). An experimental study of constructivist teaching: A construction-oriented perspective on progressive learning progression. *Research in Educational Sciences*, (7), 54–60.
- Dong, X., & Wang, H. (2026). Incorporating robotics and artificial intelligence (AI) into teaching Chinese as a second language in higher education: Unveiling the potential challenges and opportunities. *European Journal of Education*, 61(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/ejed.70442>
- El Bahri, N., Itahriouan, Z., & Jamil, M. O. (2025). Emotion-aware education through affective computing and learning analytics: Insights from a Moroccan university case study. *Digital*, 5(3), 45. <https://doi.org/10.3390/digital5030045>
- Fang, H., Mu, A., Xing, G., Chen, X., & Wong, S. Y. (2026). Multimodal engagement and sentiment analytics in health science education: A learning analytics framework integrating AI and pedagogical theory. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 27(1), 155–179. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v27i1.8868>
- Huai, J. (2023). Digital transformation and the future of education: Keynote speech at the World Digital Education Conference. *China Educational Informationization*, 29(3), 3–10.
- Jin, X., & He, T. (2022). The reality and pathways of the digital revolution in international Chinese language education. *Contemporary Foreign Language Studies*, (6), 133–139.
- Li, M., & Ma, J. (2025). Construction of an international Chinese language learning system based on generative artificial intelligence. *Applied Linguistics*, (1), 35–47.
- Li, S., & Lin, J. (2018). “Internet plus” teaching: A structural transformation of the teaching paradigm. *China Educational Technology*, (10), 31–39.

- Lv, H., & Lv, J. (2025). The theoretical framework and implementation path of digital transformation in international Chinese language education in the new era. *Journal of Chinese Language Teaching and Research*, (3), 27–38.
- Ma, R., & Liang, Y. (2023). The triple logic of digital transformation in international Chinese language education: Reflections from ChatGPT. *Journal of Henan University (Social Science Edition)*, 63(5), 112–118, 155.
- Ma, X., & Li, Y. (2024). Talent cultivation models in international Chinese language education in the digital era: Reform demands, dilemmas and practices. *Journal of Capital Normal University (Social Sciences Edition)*, (4), 192–199.
- Ministry of Education of the People's Republic of China. (2019, May 18). The International Conference on Artificial Intelligence and Education concluded in Beijing. http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/moe_1485/201905/t20190518_382468.html
- Nie, Y. (2023). Application of multimodal multimedia information and big data technology in teaching Chinese as a foreign language course. *International Journal of Digital Multimedia Broadcasting*, Article 2257863, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2023/2257863>
- Qu, F., & Ding, A. (2023). Digital transformation of international Chinese language education: Connotation, characteristics, and pathways. *Journal of Yunnan Normal University (Teaching Chinese as a Foreign Language and Studies Edition)*, 21(5), 1–9.
- Rudolph, J., Tan, S., & Tan, S. (2023). ChatGPT: Bullshit spewer or the end of traditional assessments in higher education? *Journal of Applied Learning & Teaching*, 6(1), 342–363. <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.9>
- Song, J., Zhang, M., & Liang, L. (2023). Deep understanding of digital resource construction in international Chinese language education. *International Chinese Language Teaching Research*, (3), 7–14, 89.
- Sumo, D. S., & Bah, M. L. (2021). Chinese language education in the era of artificial intelligence: Innovation, development, pedagogy, and the smart classroom. *Education Quarterly Reviews*, 4(4), 264–270. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1330337.pdf>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021). Digital transformation of education: Conceptual framework. UNESCO.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, C. (2023). Trends and reflections on the digital development of international Chinese language education. *Journal of Yunnan Normal University (Teaching Chinese as a Foreign Language and Studies Edition)*, 21(2), 1–8.
- Wei, W., Xu, Y., & Wang, Z. (2026). CSL learners' acceptance and use of ChatGPT: An extended technology readiness and technology acceptance model. *Humanities & Social Sciences Communications*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06452-w>

- Xia, W. (2025, June 10). Promoting the comprehensive development of productive forces through digital-intelligent technologies. *China Social Science Network–China Social Science Journal*. https://www.cssn.cn/skgz/bwyc/202506/t20250610_5878368.shtml
- Xu, J., & Ma, R. (2023). Digital transformation empowering high-quality development of international Chinese language education. *E-Education Research*, 44(10), 121–128.
- Zhang, Y., & Wu, F. (2018). Three paradigm shifts in distance education media. *People's Tribune*, (25), 124–125.
- Zhou, B., & Gong, M. (2025). The internal logic and practical pathways of AIGC empowering digital transformation in international Chinese language education. *Journal of Yunnan Normal University (Teaching Chinese as a Foreign Language and Studies Edition)*, 23(3), 57–67.
- Zhu, H., & Chi, R. (2025). Research status and future development pathways of artificial intelligence empowering international Chinese language education. *Journal of Liaoning University of Technology (Social Science Edition)*, 27(5), 73–78.

درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The Degree to Which Academic Leaders in Jordanian Universities Practice Strategic Leadership from the Point of View of the Faculty Members

تهاني ابراهيم العلي⁽¹⁾

tahanishtayat@yahoo.com

(1) خبيرة استشارات تطوير الأعمال - سلطنة عمان

تاريخ الاستلام: 2025-3-2 | تاريخ القبول: 2025-4-4 | تاريخ النشر: 2026-5-30

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (400) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ككل جاءت بدرجة (كبيرة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة). وأوصت الدراسة بنشر ثقافة القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات، من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القادة الأكاديميين، الجامعات الأردنية، القيادة الاستراتيجية.

Abstract

The study aimed to identify the degree to which academic leaders in Jordanian universities practice strategic leadership from the point of view of faculty members. The study consisted of (400) faculty members who were selected using the relative random sampling method, at a rate of (11%). The results of the study showed that the degree of strategic leadership practice, as a whole, came to a (significant) degree. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$) between the responses of the study sample members regarding the degree to which academic leaders in Jordanian universities practice strategic leadership from the point of view of faculty members, due to the variables of gender, academic qualification, years of experience, and type of university. The study recommended spreading the culture of strategic leadership among employees in universities in order to achieve sustainable development.

Keywords: *academic leaders, Jordanian universities, strategic leadership.*

1. المقدمة

بسبب التقدم التكنولوجي الهائل، والتغيرات المستمرة التي تحدث حول العالم في وقتنا الحالي، أصبح لزاماً على المنظمات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، استخدام أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواكبة تلك التطورات، والتعامل مع التحديات التي تواجهها بشكل إيجابي. ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على قدرة وكفاءة الإدارة على مواكبة الأنماط الإدارية الحديثة، وذلك بما يخدم توجهاتها ويعمل على الارتقاء بمستوى أدائها، حيث إن المؤسسات التعليمية، بالدرجة الأولى، تهدف إلى إعداد الأجيال ودمجهم بالحياة الاجتماعية، ولذلك وجب على القائمين عليها أن يدركوا دورهم، وأن يحافظوا على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للأجيال الناشئة، والعمل على تخطيط ومتابعة أدائها وتقويمه باستخدام أساليب إدارية حديثة.

وتعد القيادة العنصر الأساسي الذي يساهم في رقي وتقدم المجتمعات في شتى المجالات، إذ يسعى القادة الأكاديميون في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الرؤيا والرسالة للمؤسسة التي ينتمون إليها بالتعاون مع مرؤوسيهـم. فنجد أن النمط القيادي الذي يتبعه القادة الأكاديميون في الجامعات يختلف من قائد لآخر، تبعاً لطبيعة عمله (مرسي والسـمان، 2020؛ شقورة والسعود، 2025). والجامعة نقطة انطلاق نحو المستقبل، فبقيادتها الرشيدة تعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه العاملين والطلبة، وتسهم في بناء مجتمع أفضل وأقوى، لأن الناس سيجدون متعة أكبر في حياتهم، ويصبحون أكثر إصراراً على خدمة مؤسساتهم، إذ إن الجامعات تخرج الكفاءات العالية القادرة على الأداء الفاعل والمتميز، وتقوم بخدمة مجتمعها والارتقاء به (العلي، 2025). لذا لا بد من وجود قيادة أكاديمية تعمل على خدمة المؤسسة التي تنتمي إليها، ويكون لها القدرة على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والطلبة، وذلك من أجل دفعهم للعمل والتفاعل برغبة كبيرة نابعة من دواخلهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية (Ashraah et al., 2015; Al-Ali, 2026).

والقيادة الاستراتيجية هي التي تسعى إلى تحقيق الأهداف والإنجازات المتميزة، وهذا النوع من القيادة يكون له القدرة على فهم الوضع الحالي، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، في محاولة من القائد للعمل على خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة (Al-Jahni, 2025). ونظراً لأهمية العملية القيادية، فقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات جديدة للقيادة في المجال التربوي، فهي تعمل على إحداث التوازن السليم بين الأفراد العاملين في المؤسسة، والعمل على تشجيعهم على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، والعمل على خدمة المؤسسة التي يعمل بها، من خلال بناء علاقات قوية وآمنة وسليمة بين العاملين داخل المؤسسة. (Gumus, 2019) فعندما يشعر المرؤوسون بأنهم سواسية مع قائدهم، وأنه داعم ومساند لهم، وجميعهم يعملون معاً، سيسعى

الجميع إلى تحقيق الهدف الأساسي بتفانٍ في العمل، مما يسهم في ارتقاء مؤسستهم وتقديمها نحو الأفضل. فهذا النمط القيادي يجعل العلاقة بين القادة والعاملين قائمة على التعاون والمحبة، والإصرار على إنجاز المهام المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وتطوير العاملين لقدراتهم ومهاراتهم المهنية (زيدان، 2017).

وإن القائد الناجح هو الذي يتعامل مع العاملين بكل موضوعية، ويكون لديه القدرة على التأثير وتوجيه الأنشطة في الاتجاه المرغوب، إذ إن عملية التأثير بالآخرين لا تأتي من فراغ، ومهمة القائد المؤثر هنا هي العمل على مساعدة المجموعة التي يعمل معها على النمو والتطور والتميز والإنجاز (الشيخ، 2017)، وكذلك قدرته على بناء العلاقات القوية التي يسودها جو من الطمأنينة، فترتفع الروح المعنوية لدى أفراد الجماعة، وتكون هذه الجماعة أكثر تماسكا اجتماعيا، مما يكون له الأثر الأكبر على توجيه الجهود لإنجاز الأهداف المحددة. فالقائد هو العنصر الأساسي والمؤثر، سلبا أو إيجابا، في مرؤوسيه، وهو المعيار الذي يحدد فشل أو نجاح المؤسسة التي يديرها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (الربيع، 2019).

وخلال مسيرة العملية التعليمية، أصبح اهتمام الإدارة الجامعية بالنمط القيادي في تعاملها مع جميع العاملين في المؤسسات التعليمية قوة فاعلة في ظل الظروف الراهنة التي تعاني منها المجتمعات، من عدم استقرار في القرارات الإدارية والتعليمية، الأمر الذي يحتاج إلى قيادة رشيدة تتعامل مع العاملين من منطلق تشاركي وتعاوني يعزز ثقة العاملين بالمؤسسة، ويزيد من إنتاجيتهم. فالقيادة الاستراتيجية تتغير وتتأثر من قائد لآخر، وتحكمها التقلبات المزاجية أحيانا، والظروف البيئية أحيانا، أو الظروف النفسية أحيانا أخرى، مما يؤثر على العلاقة بين القائد والعاملين، إما بشكل سلبي أو بشكل إيجابي، كما يؤثر في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية. ونظرا لأهمية القيادة الاستراتيجية كنمط إدارة مبني على التخطيط الإداري الفعال، واتخاذ القرارات الصائبة، وتوطيد العلاقات الاجتماعية، والأنظمة والقوانين المتبعة، ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة مواكبة الواقع. كما أن عدم مواكبة تلك النهضة التطويرية الجماعية في كامل العملية الإدارية لم يعد مقبولا به الآن، في ظل ما يتطلبه المجتمع ويحتاجه بشكل كبير من ازدهار ونمو في المؤسسات التعليمية وقياداتها الفاعلة. لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

1.1 مشكلة الدراسة وتساولاتها

تواجه المؤسسات التعليمية كثيرا من التحديات التي تعيق سير العملية التربوية في ظل الظروف الراهنة، فهي تسعى إلى تطبيق استراتيجيات ملائمة لبيئة العمل، وتحقيق الغايات والأهداف التربوية الفاعلة، بشكل

يحقق النمو المهني. ولكي تحقق النتائج المخطط لها، فعليها تحقيق القيادة الاستراتيجية بكافة صورها وأشكالها، ومن خلال ملاحظة واقع المؤسسات التعليمية يتبين غياب الوعي بأهمية القيادة الاستراتيجية، وتفاوت في تطبيقها والعمل بها. كما أجمعت العديد من الدراسات التي درست القيادة الاستراتيجية في الجامعات، ومنها دراسة الحربي (2015)، ودراسة محمد وآخرون (2021)، على تباين المؤسسات التعليمية في ممارسة وتطبيق القيادة الاستراتيجية والالتزام بها.

وعلى مستوى الجامعات الأردنية على وجه الخصوص؛ تواجه هذه الجامعات في السنوات الأخيرة تحديات متسارعة تتمثل في اشتداد المنافسة المحلية والإقليمية، وتسارع التحول الرقمي، ومتطلبات الاعتماد وضمان الجودة، والضغط المالي، والحاجة إلى تحسين مخرجات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وقد فرضت هذه التحديات على القيادات الأكاديمية تبني ممارسات قيادية استراتيجية قادرة على استشراف المستقبل، وصياغة رؤية واضحة، واتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الجامعات وتعزيز قدرتها التنافسية. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، فقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت الجامعات الأردنية إلى أن مستوى ممارسة بعض أبعاد القيادة أو التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجات متوسطة، كما أوصت بضرورة تعزيز تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال (جالودي، 2021؛ شقورة والسعودي، 2025). لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة؟

1.2 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، للكشف عن مدى تطبيق أخلاقيات المهنة التربوية، للوصول إلى النقاط الإيجابية وتعزيزها.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات، كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات.

1.3 أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات الجامعات، وذلك من خلال تحديد وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية، وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات.
- أعضاء هيئة التدريس، حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الاستراتيجية، واعتبار ذلك مؤشرا حيويا على كفاءة هذه المعايير وعدالتها، وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها.
- أصحاب القرار في الدولة، حيث ستساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، فتكون القرارات ذات فائدة في ممارسة القيادة الاستراتيجية، بهدف الارتقاء بدرجة المدارس، والوصول إلى قرارات صائبة لسبل تفعيل التحسين والتطوير والنمو.
- الباحثون التربويون، حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع، يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة، لإثراء دراساتهم.

1.4 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا).
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة في الجامعات الواقعة ضمن حدود المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي الأول 2025-2026.

1.5 مصطلحات الدراسة

تحدد الدراسة بالمصطلحات الآتية:

القيادة الاستراتيجية: مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" (عباس، 2018: 24).

وتُعرف درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

القادة الأكاديميون: هم الأفراد الذين يشغلون مواقع قيادية في مؤسسات التعليم العالي، ويتولون مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذ السياسات الأكاديمية والإدارية، بما يساهم في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويشمل القادة الأكاديميون عادةً رؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية (Hussin & Al Abri, 2015).

ويقصد بالقادة الأكاديميين إجرائياً في هذه الدراسة بجميع شاغلي المناصب القيادية الأكاديمية في الجامعات الأردنية، والمتمثلين في أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية.

1.6 الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية. فقد هدفت دراسة مك باين (Mc Bain, 2010) إلى معرفة ما يجب على المؤسسات فعله حتى تكون قادرة على العمل بشكل يحقق لها الإنجاز والرضا معاً، وبيّنت حاجة المؤسسات إلى القيادة التربوية في ظل المتغيرات الحديثة والتعقيد المتزايد. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التربوية أصبح معياراً يقاس عليه نجاح المؤسسة إدارياً في ضوء النمو المعقد للنماذج المعيارية، وبيّنت هذه الدراسة ما يجب أن تكون عليه مؤسسات الخدمة العامة في ضوء معايير معينة، مثل (MBO) و (Deming Cycle)، بحيث تحصل على الإنجاز ورضا المستفيدين في الوقت نفسه، وبناء تحالفات قوية داخليا وخارجيا، وأهمية استخدام المرونة، والحلول الجزئية، والتكتيك المنظم لإحداث التغيير.

أما دراسة الحربي (2015)، فقد هدفت إلى التعرف على درجة توفر تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من ثلاثة مجالات لقياس درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية، حيث تكونت من (50) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات التعليمية بمنطقة القصيم التعليمية، وطُبِّقَت استبانة الدراسة على عينة قوامها (266) من القيادات التعليمية بمنطقة القصيم التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، في ضوء متغير (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وكانت هذه الفروق لصالح القادة.

وقام جوربونوف وآخرون (Gorbunov et al., 2016) بدراسة هدفت إلى تحديد أدوات القيادة التربوية بشكل عام، وكيفية التخطيط للسياحة. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي النظامي الواقعي، والذي بدوره كشف عن الخصائص الرئيسية للسياح القادمين إلى منطقة ستافربول في روسيا. وقد تم إجراء هذه الدراسة ضمن المشروع رقم (2570)، نموذج الإدارة التحويلية والإبداعية في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك المدارس الثانوية، والذي يتم تنفيذه في سياق الجزء الرئيسي من الدراسة بشكل عام في مجال

الأنشطة العلمية لوزارة التربية والتعليم في الاتحاد الروسي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أدوات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وبين تنمية السياحة على المستوى الإقليمي.

وقام الرشود (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في تعليم الكبار والتعليم المستمر، وعلى معوقات تطبيق الإدارة والقيادة التربوية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (31) إداريا من الذين يعملون في مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر في القطاعين العام والخاص، باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة). وتوصلت النتائج إلى وجود حاجة لدى المهتمين بتعليم الكبار والتعليم المستمر إلى الإدارة الاستراتيجية، كما تبين نمو الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية الإدارة وإشراك الموظفين في صياغتها.

وهدف دراسة العتيبي (2017) إلى قياس واقع تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل المعرفة (المملكة العربية السعودية). واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت الباحثة، من أجل تحقيق هدف الدراسة، أداة "استبانة" وجهت إلى المجتمع الكلي بكليات فرع البنات، والذي يتكون من وكيلات الكلليات، ومشرفات الأقسام، ومشرفات الوحدات. أما عينة الدراسة، فتكونت من (50) من الوكيلات ومشرفات الأقسام والوحدات. واتضح من النتائج أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولا يتم اختيارها وفقا لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة، ولا وفقا لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية، ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي، وما زالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفها.

أما دراسة (Hidayatullah, 2018)، فقد هدفت إلى معرفة مدى توافر متطلبات تطبيق القيادة التربوية في قسم اللغة العربية، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، والأداء، والأثر في تعليم مهارات اللغة العربية. وتم استخدام منهج دراسة الحالة على جامعة مولانا الملك إبراهيم الإسلامية، وأظهرت النتائج أن هناك ثلاث استراتيجيات ناجحة تقوم بها الإدارة في قسم اللغة العربية، أي وجود هيكلية تنظيمية، وإجراءات رقابية مكثفة، وأن أسباب استخدام تلك الاستراتيجيات هي تحقيق الأهداف ورؤية الرسالة التعليمية.

وهدف دراسة السويري (2019) إلى التعرف على دور الإدارة والقيادة التربوية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية، من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، بينما كانت أداة الدراسة استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات محافظة الأحمدية التعليمية، وأجريت استبانة الدراسة على عينة الدراسة

من (628) معلما ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لمدارس منطقة (الأحمدي) في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية، بدولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة تقدير (مرتفعة).

بينما هدفت دراسة سنغهن وبوبينغ سيفيا وتشاروونسيك (Singphen et al., 2019) إلى الكشف عن التأثير المباشر، وغير المباشر، والكلبي لصياغة وتنفيذ عوامل القيادة الاستراتيجية لقادة المدارس الابتدائية، والتي تؤثر على فعالية المدارس في تايلند. وتكون مجتمع الدراسة من (15999)، وتكونت العينة من (1396) قائدا للمدارس الابتدائية. وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر، وغير مباشر، وتأثير كلي على فعالية معظم المدارس صغيرة الحجم، كما أظهرت أن مجال التأثير للصياغة الاستراتيجية (التأثير غير المباشر) أعلى من تنفيذ الاستراتيجية، بينما جاء لمجال المراقبة والتقييم الاستراتيجي تأثير مباشر وكلي على فعالية المدرسة صغيرة الحجم، وتم تطوير نموذج للقيادة الاستراتيجية لقادة المدارس صغيرة الحجم.

أما دراسة محمد، وفراج، وآخرون (2021)، فهدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين بالأزهر قوامها (564 فردا) من محافظات (القاهرة - الشرقية - أسيوط). وأظهرت النتائج أن درجة التوافر لمتطلبات أبعاد الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية جاءت (متوسطة)، بمتوسط حسابي موزون بلغ (1.71)، ويوجد تفاوت في درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بالمشيخة والعاملين بالقطاع في محاور الدراسة كافة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين بالقطاع والعاملين بالمناطق والمعاهد، لصالح القطاع في محاور الدراسة كافة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة، لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعا ما مع موضوع الدراسة ضمينا، مثل دراسة العتيبي (2017)، ودراسة السويري (2019). ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمينا المتغير التابع للدراسة (القيادة الاستراتيجية)، إلا أن أهدافها، وعينتها، ومجتمعها، والبلدان التي أجريت بها الدراسة، يختلف واقعها

ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أهدافها، مثل دراسة الحربي (2015)، ودراسة محمد وآخرون (2021). وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف إلى نتائجها، ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وتدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قامت بدراسة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من جوانب مختلفة، كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، للعام الدراسي . (2025/2026)

2. الإطار النظري

تتخذ القيادة الاستراتيجية طابعا متعدد الوظائف على مستوى الإدارة والمؤسسة ككل، ومواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والبيئة المنافسة. وعلى القادة الاستراتيجيين العمل على التأثير في سلوك الأفراد وأفكارهم ومشاعرهم بصورة فاعلة، وذلك من خلال قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل.

والقيادة الاستراتيجية هي: "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة، وتكوين فريق من العاملين لتطبيق الاستراتيجيات" (شليبي، 2016: 22).

وتعرفها الباحثة بأنها: الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، ودفع وتوجيه المؤسسة بحيث تحقق النجاح الهادف، وذلك عند سعي المؤسسة إلى امتلاك مجموعة من القدرات الدائمة التي توفر قيمة للمؤسسة، تجعلها تتميز عن باقي المؤسسات التعليمية.

يرى الشحنة (2017) أن أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية تعد من أهم أولويات المؤسسات التعليمية، عن طريق الاهتمام بالمدخلات، والعمليات، والأنشطة، والمخرجات التي تعد مؤشرا لتحقيق النتائج الإيجابية على المؤسسة التربوية، وكذلك قدرتها على التعامل مع المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة التربوية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية، وما ينبثق عنها من قرارات استراتيجية، ومواجهة المعوقات البيئية، والتمسك بالقيم الأخلاقية، وتطوير الأفراد باعتبارهم أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسية، وإعداد القادة الاستراتيجيين وتوفير الدعم لهم (Hussin & Al Abri, 2015).

يضيف حسام الدين (2019) أن أهداف القيادة الاستراتيجية تتمثل بتحقيق نتائج المؤسسة التربوية الفاعلة، وتركز على بناء الموارد البشرية والمادية، والمقدرات، والكفاءات من العاملين، وتساعد في توقع المشكلات المستقبلية، وتوضيح الأهداف المرتبطة بالمستقبل، ويساعد البحث فيها على القيام بالتخطيط الاستراتيجي البعيد المدى، وبلورة الأفكار المتقدمة، والذي يساعد على زيادة فرص الإبداع (Lahtero et al., 2019).

كما تسعى القيادة الاستراتيجية إلى جذب أصحاب الكفاءات للمؤسسة التربوية، ودورها التوحيقي بين حاجات العاملين المختلفة، وذلك من خلال سعي القائد الاستراتيجي إلى إرضاء جميع العاملين في المؤسسة التربوية، والحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي لحاجات المؤسسة والعاملين. كما أن لها أهمية في رسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية، وتصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتوزيع المهام على العاملين (إبراهيم وصالح، 2019).

كما أن للإدارة الاستراتيجية دوراً مهماً في تنمية وتعزيز الثقافة المدرسية ووضوحها للمعلمين بشكل عام، والمعلمين الجدد بشكل خاص، كتعريفهم برسالة المدرسة وأهدافها واحتياجاتها ومتطلباتها لتشكل رؤية واضحة لديهم. كما أن المعلمين الجدد والمعلمين ذوي الخبرة المتدنية بحاجة إلى حسن التعامل والتنمية والتدريب من قبل الإدارة والمعلمين، مما ينعكس تأثيره سلباً أو إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي. لذا فإن المدارس التي تتمتع بقيم وأخلاقيات قوية، والدعم الأساسي للموظفين، تزيد من رضاهم الوظيفي (Pedro et al., 2018).

ترتكز القيادة الاستراتيجية على مقومات أساسية تتعلق بالتوصيف المستمر لواقع المؤسسة، ومعرفة ظروفها الداخلية والخارجية، ويلزم ذلك منهج التفكير الاستراتيجي، وتطبيق مدخل النظم عند دراسة البيئة المؤسسية لتنمية الموارد وتحقيق الأهداف والاستمرار والنمو، ومراجعة السياسات والأنظمة المعمول بها، والتأكد من مرونتها لنجاح تنفيذ متطلبات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة (كشيدان، 2019). كما تحرص على ممارسة المهارات الأساسية المتمثلة بالمهارة القيادية في زيادة الكفاءة للمؤسسات، وهي استراتيجية إدارية قصيرة المدى وتشمل المهام التشغيلية، والمهارة القيادية في الاستعداد للمستقبل، وهي وضع تصور لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتعد استراتيجية طويلة المدى وتختص بمواجهة التغييرات المفاجئة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية (Bass, 2007).

كما للقيادة الاستراتيجية دور في تمكين القادة الاستراتيجيين من وضع تصور مستقبلي، والتأثير في سلوكيات العاملين من خلال امتلاكهم للصفات القيادية وتوظيفها لوضع الرسالة الاستراتيجية وتنفيذها. وتعد قدرة القائد على إدارة العاملين من أهم مهارات القائد الاستراتيجي، وقدرة المؤسسة التربوية على إحداث التغيير،

فالقيادة الاستراتيجية تساعد القادة على إدراك التغييرات الطارئة، وتحدي المخاطر التي تواجههم، ووضع حلول لها (عبوي، 2017).

هناك أدوار للقيادة الاستراتيجية تميزها عن غيرها، حيث يسعى القائد الاستراتيجي إلى ممارسة هذه الأدوار التي تتمثل بسعي القائد إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة من خلال تحقيق التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة والمواءمة بين أهداف المؤسسة والفرص المتاحة (عبد الرحيم، 2019)، ويركز القائد على المواءمة الداخلية والخارجية، ويعتمد القائد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى تفكيره الاستراتيجي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية، ويتبع الحدس والبديهة في اتخاذ القرارات المفاجئة مستندا إلى خبراته ومهاراته القيادية، والثقافة التنظيمية قائمة على احترام الرأي والرأي الآخر بما يسهم في تطوير المؤسسة، ويسعى إلى الإبداع والابتكار والتجديد لتغدو المؤسسة ذات ميزة تنافسية، ويمارس المرونة في العمل، ويميل إلى التغيير الجذري (Burgelman, 2015).

وتتمثل أدوار القادة الاستراتيجيين أيضا من خلال إدراكهم لسير عمل المؤسسة ومتابعة وتنفيذ المهام، والتعرف على الأخطاء ومعالجتها، والسعي لبناء ثقافة تنظيمية لمساعدة العاملين على التنفيذ الاستراتيجي لأهداف المؤسسة، والتكيف مع التغيرات، وتقويض بعض الصلاحيات للعاملين، ويمارسون سلوكيات أخلاقية. (Ibay, & Pa-alisbo, 2020) حيث إن استخدام قادة المؤسسات للقيادة الاستراتيجية يؤدي إلى إصلاح التعليم، وذلك بتحليل ممارسات القيادة الاستراتيجية المبتكرة، ومحاوَر القيادة الاستراتيجية الفعالة وهي: (القيم التربوية، وبناء المقدرات، والإطار الزمني الذي يلزم التغيير، والمشاركة المجتمعية)، واستخدام هذه المحاور يؤدي حتما إلى إصلاح التعليم المدرسي، بوضع استراتيجيات ذات المدى الطويل والتي تهدف إلى تحقيق ما هو مرغوب به لمستقبل المؤسسة، ومواجهة التغيرات في الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة (عبد الحليم، 2017).

تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في المواقف التي تتطلب من القائد تنظيما وترتيا وتوجيها في عملية صنع واتخاذ القرارات الحكيمة الخاصة بالعمل، ويظهر جليا أهمية العملية القيادية من خلال القدرة على التأثير إيجابيا على سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، فوظيفة القيادة الاستراتيجية هي تنمية علاقات التفاعل والتعاون مع أفرادها لإحداث التغيير المطلوب في عمل المؤسسة. (Chatchawaphun et al., 2016) والعملية القيادية لها الدور الأكبر في تعزيز ودعم الجوانب الإيجابية في خطط المؤسسة والتخلص من الجوانب السلبية قدر الإمكان، وذلك بالسيطرة

على المشكلات التي تحدث في المؤسسة، وتنمية وتدريب أفرادها باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والعمل على توظيفها لخدمة المؤسسة التي ينتمي إليها (طوقان، 2018).

وتستنتج الباحثة أن للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في الجانب التربوي، فهي المحفز الرئيسي لقيام العاملين بأداء الأعمال المنوطة بهم لتحقيق أهداف العملية التربوية، وهي إحدى وسائل التوجيه والاتصال في المؤسسات، ولها أهمية كبيرة في عمليات التخطيط والتوجيه والتنظيم والتنفيذ، وتعمل على تحفيز العاملين للعمل، بالإضافة إلى دورها الرقابي وتقويم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. وتعد الجامعة إحدى المؤسسات التربوية الفاعلة في المجتمع، إذ إن القادة الجامعيين هم محور العملية الإدارية، ولهم الدور البارز في تحقيق أهداف الجامعة، ويمارس القائد الجامعي أدواراً عديدة ترتبط بالقدرات التي يمتلكها، فالقائد يعمل على صياغة رؤية واضحة للجامعة ويحدد ويبلور أهدافها الأساسية، ويستثمر الفرص المتاحة في المستقبل من خلال فهمه العميق للواقع والتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً، ويساهم القائد الجامعي في عملية رفع مستوى قدرات الأفراد داخل الجامعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجامعة وتميزها الدائم.

فالقيادة الجامعية تعد حلقة الوصل بين أعضاء هيئة التدريس والخطط المرسومة من قبل الجامعة وتوقعاتها المستقبلية، وهي البوتقة التي تنصهر في داخلها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التربوية، كما تعمل على تذليل الصعوبات وإزالة العوائق التي تقف أمام تحقيق أهداف الجامعة، وتواكب القيادات الجامعية أهم التغيرات المحيطة بها وتعمل على توظيفها لخدمة الجامعة والعمل على رقيها وتقدمها، من خلال السيطرة على المشكلات التي تعترض العمل الجامعي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

3. الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة.

3.1 منهج الدراسة

استخدام المنهج الوصفي المسحي للكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

3.2 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للعام الدراسي 2025/2026، والبالغ عددهم (3922) عضو هيئة تدريس.

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (400) عضو هيئة تدريس بنسبة (11%) من مجتمع الدراسة، موزعين على الجامعات الأردنية، ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول 1: توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	191	47.8%
	أنثى	209	52.3%
	المجموع	400	100%
العلمي المؤهل	بكالوريوس فأقل	257	64.2%
	عليا دراسات	143	35.8%
	المجموع	400	100%
الخبرة سنوات	سنوات خمس من أقل	86	21.5%
	سنوات 10 من أقل إلى 5 من	106	26.5%
	فأكثر سنوات 10	208	52.0%
	المجموع	400	100%
نوع الجامعة	حكومية	199	49.8%
	خاصة	201	50.2%
	المجموع	400	100%

3.4 أداة الدراسة

تكوّنت أداة الدراسة من (27) فقرة، شملت أربعة مجالات تغطي القيادة الاستراتيجية، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع إلى هذه المعايير والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، كدراسة الرشود (2017)، ودراسة السويري (2019).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتفاء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) مُحكّمين فأكثر، أي ما نسبته (80%) من المحكّمين. وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (27) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة:

للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة، فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل، وكانت النتائج كما في جدول (2).

جدول 2: قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل

رقم الفقرة	الارتباط مع:		رقم الفقرة	الارتباط مع	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس
1	.14**6.	.97**5.	22	.867**	.867**
2	.9**4.8	.3**3.8	23	.918**	.897**
3	.7**2.8	.814**	24	.877**	.849**
4	.2**4.8	.3**2.8	25	.908**	.907**
5	.834**	.816**	26	.858**	.861**
6	.804**	.802**	27	.811**	.793**
7	.835**	.812**			
8	.761**	.745**			
9	.721**	.720**			
10	.672**	.660**			

رقم الفقرة	الارتباط مع:		رقم الفقرة	الارتباط مع	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس
11		.575**			.531**
12		.866**			.894**
13		.877**			.867**
14		.807**			.788**
15		.81**			.818**
16		.771**			.764**
17		.857**			.859**
18		.810**			.818**
19		.857**			.835**
20		.820**			.833**
21		.900**			.888**

*دالة إحصائية على درجة (0.05)

تدل معاملات الارتباط المستخرجة على وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع فقرات الاستبيان وبين المجالات التي تنتمي إليها، وهو ما يشير إلى توفر الصدق والاتساق الداخلي في الاستبيان. ويتضح توافر الصدق والاتساق بين المجالات وبعضها البعض، وكذلك بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها، وبالتالي فإنه يتوفر الصدق والاتساق الداخلي في الاستبيان.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقتين؛ الأولى طريقة الاختبار-إعادة الاختبار، حيث تم تطبيق الأداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ ألفا (معامل الاتساق الداخلي)، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

الجدول 3: معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
المجال تصميم الاستراتيجية	0.88	0.87
المجال تنفيذ الاستراتيجية	0.89	0.90
المجال البيئة الاستراتيجية	0.90	0.91
المجال متابعة وتقويم الاستراتيجية	0.91	0.90
المقياس الكلي	0.90	0.92

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.92). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل، فقد بلغ (0.90). ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتُبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة، وتحقيق غرضها، والوثوق بنتائجها.

3.5 معيار تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 5 = 5 / (1-5) = 0.8$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

من 1 - أقل من 1.8: درجة قليلة جداً.

من 1.8 - أقل من 2.6: درجة قليلة.

من 2.6 - أقل من 3.4: درجة متوسطة.

من 3.4 - أقل من 4.2: درجة كبيرة.

4.2 فأكثر: درجة كبيرة جداً.

3.6 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- نوع الجامعة: (حكومية، خاصة).

ثانياً: المتغير المستقل:

واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باختلاف كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على:

"ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تنفيذ الاستراتيجية	3.58	.73	1	كبيرة
1	تصميم الاستراتيجية	3.51	.72	2	كبيرة
4	متابعة وتقويم الاستراتيجية	483.	.69	3	كبيرة
3	البيئة الاستراتيجية	3.45	.83	4	كبيرة
	المقياس الكلي	503.	.62		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أن مجالات درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهي: (تصميم الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، البيئة الاستراتيجية، متابعة وتقويم الاستراتيجية)، جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ككل بدرجة كبيرة، وفقا للترتيب التالي: جاء مجال تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى، تلاه مجال تصميم الاستراتيجية في المرتبة الثانية، ثم مجال متابعة وتقويم الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، وأخيرا مجال البيئة الاستراتيجية في المرتبة الرابعة.

وقد تُعزى هذه الدرجة الكبيرة إلى اهتمام القادة الأكاديميين في الجامعات بتطبيق القيادة الاستراتيجية بعد المتابعات الحثيثة من قبل وزارة التعليم العالي، وتركيز الإدارات الجامعية على تطبيق هذه المجالات، ونشر ثقافة هذا التطبيق والحرص على تحقيقه. كما قد تُعزى إلى وعي القادة بالمتغيرات الواقعة في نطاق العملية التعليمية، واتباعهم سياسة المرونة والانفتاح نتيجة الثقافات المستجدة لديهم، والتي يترتب عليها اتخاذ قرارات ملائمة للواقع التعليمي داخل المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى حرص القادة الأكاديميين على مواكبة التغيرات والمستجدات التربوية الحديثة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

وفيما يلي كل مجال على حدة:

1- مجال تصميم الاستراتيجية:

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يصوغ القائد الرؤية الاستراتيجية للجامعة	3.76	.92	1	كبيرة
2	يصوغ القائد الاهداف التعليمية بوضوح	3.73	.94	2	كبيرة
3	يراعي القائد في الخطة الفروق الفردية للطلبة	3.66	.93	3	كبيرة
4	ينوع القائد أنشطة العملية التعليمية	3.58	.93	4	كبيرة
7	يحدد القائد واجبات ببنية هادفة مهارات إدارة الوقت الزمني المطلوب لإنجاز الأهداف الاستراتيجية	3.56	.93	5	كبيرة
5	يعمل القائد على بناء الهيكل التنظيمي المناسب للجامعة	3.56	.98	6	كبيرة
6	يستخدم القائد طرائق تشكيل فرق العمل وإدارتها	3.46	.96	7	كبيرة
8	يحدد القائد استراتيجيات حديثة للمحتوى التعليمي	3.31	1.14	8	متوسطة
	المقياس الكلي	3.58	.73		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية تراوحت بين (3.76-3.31)، وجاءت الفقرة (1) التي تنص على: "يصوغ القائد الرؤية الاستراتيجية للجامعة" في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8)، التي تنص على "يحدد القائد استراتيجيات حديثة للمحتوى التعليمي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال تصميم الاستراتيجية (3.58) وبدرجة كبيرة.

وقد تُعزى هذه الدرجة الكبيرة من الممارسة إلى وعي القادة الأكاديميين بتحسين ممارساتهم التعليمية والأكاديمية، وتنمية المهارات المعرفية والمهنية التي تعود بالنفع على الجامعة والطلبة والعملية التعليمية ككل. كما قد تُعزى إلى إيمانهم بأهمية مواكبة التطورات المتسارعة والمستجدات التربوية والعلمية، مما

ينعكس على العاملين والطلبة إيجابيا، بالإضافة إلى سعيهم إلى تقليص الفجوة التي خلقتها طرق التعليم وأساليب التدريس التقليدية في المؤسسات التعليمية.

كما قد تُعزى إلى امتلاكهم مهارات التنبؤ بالمشكلات وتفاقمها، والقدرة على اتخاذ القرارات، وصوغ فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل وقابلية التطبيق على أرض الواقع، والتي تعكس بشكل واضح القيم الجوهرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية، وتعزيز الإبداع والتطوير، وامتلاك مهارات اتخاذ القرارات، وصوغ فرضيات حول النظرة المستقبلية للعمل وقابلية التطبيق على أرض الواقع التي تعكس بشكل واضح القيم الجوهرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

2 - مجال تنفيذ الاستراتيجية:

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنفيذ

الاستراتيجية، مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يوظف القائد استراتيجيات التدريس الحديثة	3.66	.89	1	كبيرة
1	يوظف القائد طرائق حل المشكلات	623.	.87	2	كبيرة
5	يحرص القائد على تعزيز السلوك الجيد	583.	.92	3	كبيرة
4	يترجم القائد أعمال الخطة الاستراتيجية من خلال توصيف الوظائف.	513.	.92	4	كبيرة
2	يسعى القائد إلى تحقيق بيئة آمنة ومناسبة للتعليم	473.	.89	5	كبيرة
3	يقدم القائد التغذية الراجعة حول الخطط الجامعية	423.	.89	6	كبيرة
	المقياس الكلي	3.54	.69		كبيرة

الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية تراوحت بين (3.66-3.42)، وكان أبرزها الفقرة رقم (6) التي تنص على "يوظف القائد استراتيجيات التدريس الحديثة"، وجاءت بدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (3)، التي تنص على "يقدم القائد التغذية الراجعة حول الخطط الجامعية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال تنفيذ الاستراتيجية (3.54) وبدرجة كبيرة.

ويُعزى مجيء هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة إلى إدراك القادة الأكاديميين أهمية تفعيل خطة التنمية الذاتية لإحساسهم بأنفسهم وقدراتهم، من خلال تحديد احتياجاتهم وفقاً لبرامج تدريبية محددة ذات قدرة عالية على تفريد التعليم. كما يُعزى إلى شعورهم بأهمية التنفيذ المباشر في العمل داخل المؤسسات التعليمية، حيث إن جميع القرارات وآليات اتخاذها وتنفيذها معلنة ومعروفة للجميع، وتحرص الجامعات على الالتزام بهذه الآليات.

كما يُعزى ذلك إلى ترجمة القادة الأكاديميين في الجامعات للأهداف المستقبلية وفق خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ، لتحقيق المكتسبات المتمثلة في تطبيق الرؤية والرسالة والأهداف، والتي تسعى من خلالها إلى تعزيز جودة التعليم. إضافة إلى إدراك العاملين أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحد ذاته يُعد إرادة حقيقية للتغيير وفق ترجمة الأهداف المستقبلية، فضلاً عن امتلاك الخبرة الكافية للتعامل مع كل ما هو جديد، وامتلاك القادة نظرة استراتيجية تمكنهم من وضع الخطط القابلة للتنفيذ الفعلي، والقدرة على التكيف مع الواقع المعاصر.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

3- مجال البيئة الاستراتيجية:

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البيئة الاستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	القائد أبرز المشكلات التي تواجه في البيئة الداخلية والخارجية	4.07	.92	1	كبيرة
5	يحدد القائد العلاقة بين الجامعة والبيئة المحلية	3.67	.98	2	كبيرة
3	يحدد القائد نقاط القوة ويعززها في الجامعة	3.48	1.30	3	كبيرة
1	اعى القائد احتياجات الطلبة بما يتلاءم مع الظروف الراهنة	423.	1.19	4	كبيرة
2	يحدد القائد أسس بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي	3.40	1.28	5	كبيرة
	المقياس الكلي	3.60	.72		كبيرة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال البيئة الاستراتيجية تراوحت بين (4.07-3.40)، وكان أبرزها الفقرة رقم (4) التي تنص على "يحدد القائد أبرز المشكلات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية"، وجاءت بدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2)، التي تنص على "يحدد القائد أسس بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال البيئة الاستراتيجية (3.60) وبدرجة كبيرة.

ويُعزى مجيء هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة إلى حرص القادة الأكاديميين على بناء علاقات إنسانية أساسها الاحترام والاهتمام المتبادل، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة ومراعاة مشاعرهم وعواطفهم وتقدير ظروفهم بما يتناسب مع طبيعة العمل، والتقرب منهم والاطلاع على مهاراتهم في تنفيذ المهام. كما يُعزى إلى التزام القادة بالقيم السامية التي ترفع من شأنهم وشأن الطلبة والعاملين، مما يجعلهم يشعرون بالأمن والأمان، وحرص هيئة التدريس على تعزيز الثقة وتنمية روح المسؤولية، والالتزام بالبيئة المناسبة للتواصل الجيد.

كما يُعزى ذلك إلى وجود فريق متخصص داخل الجامعات يمكنه الربط بين استراتيجية البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق التوازن بينهما، وتنسيق العمل الجماعي والتأكيد على قيمته من خلال تطبيق منهجية عمل الفريق وحلقات الجودة الهادفة، لما لها من فائدة في تطوير العمل وتحسين الإنتاجية. بالإضافة إلى

سعي القادة إلى تنمية حس الالتزام الفردي والجماعي معا عن طريق المشورة والعدل والمساواة، من أجل تحقيق علاقات إنسانية في بيئات تعليمية تربوية هادفة وبناءة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

4- مجال متابعة وتقييم الاستراتيجية:

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات متابعة وتقييم الاستراتيجية، مرتبة تنازليا وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يقدم القائد تغذية راجعة ذات مضمون دقيق	4.12	.97	1	كبيرة
2	يسعى القائد إعداد الكفايات الخاصة	4.10	1.15	2	كبيرة
7	ينوع القائد في توظيف أدوات التقييم	4.01	1.06	3	كبيرة
5	ينوع القائد في استخدام استراتيجيات التقييم	3.88	1.09	4	كبيرة
1	يوظف القائد التقييم بأنواعه (القبلي، البنائي، الختامي)	3.76	1.14	5	كبيرة
3	يصوغ القائد التغذية الراجعة بطريقة بناءة	3.55	1.19	6	كبيرة
6	يراقب القائد كيفية إدارة موارد المدرسة بفاعلية	3.51	1.06	7	كبيرة
4	يستخدم القائد أساليب متابعة الأداء الفعلي للعاملين.	3.48	1.09	8	كبيرة
	المقياس الكلي	3.80	.83		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال متابعة وتقييم الاستراتيجية تراوحت بين (3.48-4.12)، وكان أبرزها الفقرة رقم (8) التي تنص على "يقدم القائد تغذية راجعة ذات مضمون دقيق"، وجاءت بدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (4)، التي تنص على "يستخدم القائد أساليب متابعة الأداء الفعلي للعاملين"،

بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال متابعة وتقويم الاستراتيجية (3.80) وبدرجة كبيرة.

وقد تُفسر هذه النتيجة برغبة القادة الأكاديميين في التوجه نحو النتائج المرضية بما يحقق متطلبات التعليم الحديث، والجدية لدى القادة في توظيف التغذية الراجعة ضمن الخبرات الحقيقية خلال تنميتهم المهنية والتعليمية، وسعي القادة إلى توفير تطوير متميز وعالي الجودة، وتحسين ظروف المهنة قدر المستطاع لخدمة الطلبة والعملية التعليمية بأكملها.

كما قد تُفسر بقدرة المعلمين على التسلح بأساليب وطرق واستراتيجيات حديثة لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه الوصول إلى نتائج إيجابية هادفة، وحرص القادة على ممارسة القيم التربوية في تعاملهم مع العاملين والطلبة، ومتابعتهم وتقييم الأداء المطلوب منهم على أكمل وجه، مع الحرص على تطبيق اللوائح الخاصة بتقييم الأداء وفق الأهداف المنشودة، وتوظيف الموارد المتاحة ضمن الاحتياج اللازم لتطويرها وتحسينها وتلبية الرغبات التي تدعم تعزيز العملية التعليمية.

كما يُعزى ذلك إلى تبني سياسات تتضمن قوانين ومعايير وشروط وأدوات تتعلق بخطة استراتيجية طويلة المدى، بالإضافة إلى امتلاك القادة الأكاديميين مهارات وضع ورسم السياسات اللازمة المتعلقة بتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، في ضوء صياغة الفرضيات والتنبؤات حول المستقبل بناء على المعلومات المتوفرة عن الاتجاهات الحالية والإمكانيات المستقبلية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة السويري (2019)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة من ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيقها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الحربي (2015)، ومحمد وفراج وآخرون (2021)، والتي جاءت جميعها بدرجة متوسطة من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ككل)،

وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (9) .

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ككل) وفقا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.35	191	.680
	أنثى	3.38	209	.563
	المجموع	3.36	400	.621
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.37	257	.607
	دراسات عليا	3.35	143	.647
	المجموع	3.36	400	.621
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.29	86	.660
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.46	106	.586
	10 سنوات فأكثر	3.35	208	.619
	المجموع	3.36	400	.621
نوع الجامعة	حكومية	3.34	199	.662
	خاصة	3.39	201	.577
	المجموع	3.36	400	.621

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة. وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA)، وذلك كما هو مبين في الجدول (10) .

جدول 10: نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.294	1.105	.428	1	.428	الجنس
.859	.032	.012	1	.012	المؤهل العلمي
.070	2.677	1.037	2	2.075	سنوات الخبرة
.643	.215	.083	1	.083	نوع الجامعة
		.387	376	145.685	الخطأ
			400	4680.994	المجموع
			399	153.891	المجموع المعدل

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة).

ويُعزى ذلك إلى أن الجامعات، بغض النظر عن هذه المتغيرات، تسعى دائماً إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتتعايش مع معظم الظروف بالطريقة نفسها. كما قد يُعزى ذلك إلى تشابه البيئة الاجتماعية والتعليمية التي يعمل ضمنها القادة الأكاديميون في الجامعات، وبذلك يتميزون بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة بسبب تفرسهم المهني الذي يمكن نقله من فرد إلى آخر، وقيادتهم الفعالة الهادفة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القادة الأكاديميين لا يتأثرون بالروتين، وإنما تكون لديهم حالة من النمو المستمر، واتباع أنماط قيادية ناجحة ترتبط بتحسين التعليم والتعلم، وتطوير البيئة الجامعية والمنظومة التربوية في جوانبها كافة. ويعتبرون أن من أخلاقيات التعليم مواصلة اكتساب الكفايات المطلوبة التي تسمح لهم بتأدية واجباتهم المهنية تجاه الطلبة والمؤسسة التعليمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحربي (2015)، ودراسة محمد وفراج والهنداوي (2021)، والتي جاءت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغيرات الدراسة.

5. التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- حث إدارة الجامعات على لاستمرار في تطبيق القيادة الاستراتيجية من أجل تحقيق الغايات التربوية.
- تعزيز اهتمام الإدارة الجامعية بالقيادة الاستراتيجية، وتوفير بيئة نفسية آمنة للعاملين فيها، خاصة في ظل الظروف الحالية.
- نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الإدارة والقيادة التربوية، كدراسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين، ودراسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

المراجع العربية

- إبراهيم، إ.، وصالح، أ. (2019). القيادة الاستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جالودي، أ. (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. مجلة كلية التربية، 37(9)، 308-328.
- الحربي، خ. (2015). درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى]. المملكة العربية السعودية.
- حسام الدين، غ. (2019). محاضرات في مقياس القيادة التربوية للموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- الربيع، ت.، والابراهيم، ع. (2019). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية، 66(6).
- الرشود، م. (2017). دور القيادة في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر. بحث منشور، جامعة المنوفية.
- زيدان، س. (2017). العنق الاستراتيجي: موقع تخطيط المعلومات في صناعة القرارات. دار الزهران للنشر والتوزيع.
- السويري، ف. (2019). دور متطلبات القيادة للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحدي التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 2(1).
- الشحنة، ع. (2017). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. [رسالة ماجستير، جامعة بورسعيد]، مصر.
- شقورة، ت.، والسعود، ر. (2025). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية والأمريكية للقيادة الإبداعية: دراسة مقارنة. المجلة التربوية الأردنية، 10(1)، 310-330.
- شلبي، م. (2016). درجة تطبيق مديرات رياض الأطفال للقيادة التربوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في عمان. [رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية]. عمان.
- الشيخ، خ. (2017). الإدارة الاستراتيجية مصدر الإبداع. (ط1)، الفلاح للنشر والتوزيع.

- طوقان، ع. (2018). *التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي*. شركة دار البيروني للنشر والتوزيع.
- عباس، أ. (2018). *الإدارة الاستراتيجية: رؤية معاصرة*. دار النشر الدولي.
- عبد الحليم، ط. (2017). *الإدارة التربوية في الألفية الجديدة: مدخل متجدد لعالم متغير*. (ط2)، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، ع. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة. *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 145-164.
- عبوي، ز. (2017). *الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير*. دار المعترف للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ع. (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، 11(1)، 379-480.
- العلي، ت. (2025). ممارسات القيادة الداعمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية في ظل التحول الرقمي وسبل تطويرها. *المجلة العربية لعلم الترجمة*، 2(5)، 263-275.
- كشيدان، م. (2019). دور القيادة التربوية في معالجة المشكلات الإدارية في رياض الأطفال. [رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج]. إندونيسيا.
- محمد، ع.، وفراج، ح.، والهنداوي، أ. (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة التربية*، 190(2)، 468-514.
- مرسى، ع.، والسلمان، أ. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2030/2014م: دراسة ميدانية. جامعة أسيوط، كلية التربية.

المراجع الأجنبية

- Al-Ali, T. (2026). The Degree of Academic Leaders Practice of Strategic Leadership in Jordanian Universities. *The International Journal of Innovative Insights in the Social and Pure Sciences (IJIISPS)*, 3(1), 29-54.
- Al-Jahni, M. (2025). The Degree of Practicing Strategic Leadership by Academic Leaders at the University of Tabuk from the Point of View of Faculty Members. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 23(1).
- Ashraah, M., Olaimat, A., & Takash, H. (2015). Training needs of governmental schools' principals hosting kindergarten classes: The case of Jordan. *International Education Studies*, 8(8), 129-140.
- Bass, B. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 34-52.

- Burgelman, R. (2015). Built to become: Corporate longevity and strategic leadership. *Working Papers, Stanford Graduate School of Business*. Stanford University, California.
- Chatchawaphun, P., Julsuwan, S., & Srisa-ard, B. (2016). Development of program to enhance strategic leadership of secondary school administrators. *International Education Studies*, 9(10), 34–46.
- Gumus, E. (2019). Investigation of mentorship process and programs for professional development of school principals in the U.S.A.: The case of Georgia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 2–41.
- Hidayatullah, A. D. (2018). *Journal of Arabic and English Language*. UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Hussin, S., & Al Abri, S. (2015). Professional development needs of school principals in the context of educational reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90–97.
- Ibay, S., & Pa-alisbo, M. (2020). An assessment of the managerial skills and professional development needs of private Catholic secondary school administrators in Bangkok, Thailand. *World Journal of Education*, 10(1), 149–163.
- Lahtero, T., Ahtianen, R., & Lang, N. (2019). Leadership training and views on distributed leadership. *Educational Research and Reviews*, 14(10), 340–348.
- Pedro, V., Jose, P., Sarduy, D., Ramírez, Y., & Gonzalez, R. (2018). The training of school principals: A study in the Cuban context. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 258–278.
- Singphen, T., Poopayang, P., Siphai, S., & Charoensuk, P. (2019). Strategic leadership factors of school administrators influencing the effectiveness of small-sized schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 11(3), 20–28.