
**A Proposed Educational Administrative Vision to Enhance
Leadership Practices in Jordanian Universities Based on the Theory
of Leadership with Knight's Moral**

Rania Adam Abu Snaineh*

Abstract:

The study aimed to propose an educational vision to enhance leadership practices in Jordanian universities based on the theory of leadership with knight's moral. The study followed the analytical-synthetic approach and concluded with the concept and principles of leadership according to the knight's moral leadership theory the characteristics of the leader (the knight), and the importance of leadership according to this theory. In light of this, an educational administrative vision was proposed to enhance leadership practices in Jordanian universities based on the knight's moral leadership theory.

Keywords: Educational Administrative Vision, Leadership Practices, Jordanian Universities, Theory of Leadership with Knight's Moral.



رؤية إدارية تربوية مقترحة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان

رانيه آدم أبو سنينه*

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى اقتراح رؤية إدارية تربوية لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان، وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي التركيبي، وتوصلت الدراسة إلى مفهوم القيادة وفق نظرية القيادة بأخلاق الفرسان وأسسها، وسمات القائد (الفارس)، وأهمية القيادة وفق هذه النظرية، وفي ضوء ذلك تم اقتراح رؤية إدارية تربوية لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان. **الكلمات المفتاحية:** رؤية إدارية تربوية، الممارسات القيادية، الجامعات الأردنية، نظرية القيادة بأخلاق الفرسان.

* وزارة التربية والتعليم/ الأردن/ raniabusnaina1977@gmail.com

المقدمة

يواجه العالم اليوم تحديات كبيرة في التعامل مع السيناريوهات التربوية المتغيرة، مما يستدعي من المؤسسات التربوية العمل بروح الفريق والتنسيق المشترك عبر مختلف المجالات، ولكن النجاح في مواجهة هذه التحديات لا يقتصر على ذلك فقط؛ فالعاملون بحاجة إلى أن يأخذوا زمام المبادرة، وأن يكون لديهم حافز داخلي، في ظل المنافسة الشديدة وضغوط بيئة العمل.

ونظرًا للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه المؤسسات التعليمية في تعزيز المجتمع وتطويره، أصبح من الضروري الاهتمام المستمر بتطوير النظم التعليمية بمكوناتها كافة، وهذا سيمكنها من التكيف مع مستجدات العصر ومتطلباته، مما يسهم في تحسين أدائها ورفع كفاءتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها. كما أشار السعود (Al-Saud, 2021) إلى أن المؤسسات التربوية، مثلها مثل المؤسسات العامة، تعمل في بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالظروف المحيطة بها. ومع التغير المستمر في هذه البيئات، يتعين على هذه المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات من خلال تطوير أدائها، وخدماتها، ومواردها، وعملياتها، وذلك بهدف تحسين مخرجاتها، مما يتطلب تطوير الأهداف والسياسات والأنظمة والتشريعات إلى جانب تطوير الأفراد العاملين في هذه المؤسسات.

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية الرائدة في عملية التغيير، إذ لا يمكن للقادة الأكاديميين فيها تحقيق أهدافهم إلا من خلال تبني أسلوب قيادي واعٍ يعتمد على مفاهيم ونماذج وأنماط سلوكية قيادية فعالة، فهذه الأساليب تسهم في تعزيز فاعلية الأداء الأكاديمي، مما يحقق النجاح المستدام. ومن هنا، فإن القيادات الأكاديمية تتحمل المسؤولية الرئيسة في تنظيم العمل الأكاديمي داخل الجامعات (Al-Raqab, 2022).

وتُعد الإدارة العامل الأساسي في نجاح أي مؤسسة أو فشلها، وهو ما يعني أن تحقيق الجامعات لأهدافها التعليمية والتربوية يتطلب بالضرورة وجود إدارات كفؤة وفعالة، فالمقدرة على أداء الأدوار المطلوبة بكفاءة تتماشى مع متطلبات العصر الحالي، الذي يتسم بالتحولات السريعة والحاجة إلى أساليب مبتكرة وعصرية في العمل، هي أمر بالغ الأهمية، إذ أن اختيار القادة الجامعيين أصبح يشكل حاجسًا لمتخذي القرار في جميع مستويات الهرم التنظيمي في الجامعات، وذلك نظرًا للدور المحوري الذي تؤديه الجامعات في مجالات الفكر والثقافة والعلم والتكنولوجيا، إن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها يتوقف إلى درجة كبيرة على نجاح القيادة فيها (Amro & Al-Kilani., 2023).

ومنذ عقدين من الزمن، بدأ الباحثون في مجال الإدارة التربوية في التركيز على ضرورة تحول الإدارة التربوية من مجرد إدارة التسيير إلى قيادة التغيير، أي اعتماد أسلوب القيادة الإبداعية، انطلاقاً من أن حيوية أي مؤسسة وفعاليتها، وخاصة المؤسسات التربوية، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية قيادتها ومقدرتها على إدارة مواردها المادية والبشرية بفاعلية، فالقيادة هي عملية تؤثر تهدف إلى تحفيز الأفراد للعمل بحماس ورغبة، وتمكينهم من الإنجاز والإسهام في حركة التغيير والتطوير المطلوبة. أما الإداريون الذين يفتقرون إلى السمات القيادية، فإنهم غالباً ما يميلون إلى المحافظة على الوضع القائم، مما يؤدي إلى إدارة روتينية تقتصر على التغيير أو التحسين. وبناءً عليه، تحتاج المؤسسات التربوية اليوم، أكثر من أي وقت مضى، إلى إداريين قياديين قادرين على قيادة عمليات التطوير والتحديث، وعلى تزويد المجتمعات بأجيال تتمتع بالسمات القيادية التي تمكنها من مواجهة تحديات المستقبل بكفاءة ونجاح (Al-Saud, 2013).

وترتكز القيادة في ضوء نظرية أخلاق الفرسان أو الفروسية على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تجمع بين الشجاعة والعدالة والنزاهة، ووفق هذه النظرية، يعد القائد في المنظومة التربوية القيادية فارساً يجب أن يتحلى بأخلاق الفرسان وأن يكون مقدماً وبيدلاً الغالي والنفيس في سبيل قيادة مؤسسته وتوجيه الأفراد، والتضحية من أجلهم، والالتزام بالمعايير الأخلاقية المتماشية مع قواعد السلوك المجتمعي (Al-Saud, 2021).

إن نجاح المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات، في مواجهة التحديات الراهنة وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، يعتمد بشكل كبير على نوعية القيادة فيها، مما يتطلب الأمر تبني أساليب قيادية مبدعة ومتطورة، بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث مع الحفاظ على القيم الأخلاقية، لذلك، فإن تطوير القيادات الأكاديمية والإدارية أصبح ضرورة ملحة لضمان أداء متميز يعزز من مقدرة هذه المؤسسات على التكيف مع التحولات السريعة ويعزز من فعاليتها في تزويد المجتمع بكفاءات قادرة على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتقديم رؤية إدارية تربوية مناسبة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتحمّل الجامعات مسؤولية كبيرة في مواكبة التغيرات المستمرة والتطور العلمي والمعرفي من خلال فاعلية القيادات الأكاديمية في تبني القيادة الفعالة التي تدفع بهذه المؤسسات إلى الأمام،

فإدارة هؤلاء القادة وتفعيلهم للرؤية الجامعية بشكل متكامل، من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبني هذه الرؤية والالتزام بها، يعد أمراً حيوياً. وفي ضوء التطورات العلمية والتقنية والتنافس العالمي المتزايد، لم يعد تطوير الأداء الجامعي مجرد أمر تكميلي أو اختياري تلجأ إليه القيادات حسب الحاجة، بل أصبح جزءاً أساسياً من العمل ذاته، إذ أن تحسين الأداء وتطويره أصبح ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية، وبات شرطاً جوهرياً لتحقيق الأهداف المنشودة وضمان نجاح الجامعات في مواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة، مما يسهم في تحسين كفاءتها ومقدرتها على التكيف مع المتغيرات (AI- Habdan, 2021).

لا زالت القيادات الأكاديمية تعاني من ضعف في المهارات الإدارية والقيادية اللازمة للتخطيط المستقبلي في عدة جوانب، والضعف في صياغة رؤية مستقبلية واضحة للجامعات، وعدم المقدرة على وضع دقيق للخطة وتنفيذه، نتيجة لسيطرة النمط البيروقراطي على أجزاء من المنظمة، مما يعيق الابتكار والتطوير وتوظيف الممارسات القيادية الخلاقة (AI-Habdan, 2021).

وقد أظهرت عديد من المؤشرات وجود قصور في إعداد أداء القيادات الجامعية وتطوير أدائها في الأردن بما يتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، إذ أن درجة ممارسة الإدارة الجامعية للأدوار في جامعة اليرموك كانت متوسطة (Shdeifat & Alimat, 2019). فضلاً عن مواجهة مؤسسات التعليم العالي عديد من التحديات التي تعرقل تقدمها، منها: المركزية في اتخاذ القرارات، وقلة فاعلية استخدام التقنيات الحديثة، وضعف المشاركة، ونقص في الرؤية الاستراتيجية، وهيمنة النمط التقليدي في الممارسات، وتوسع العلاقات البيروقراطية، وجمود الهياكل التنظيمية، وضعف آليات اختيار القيادات الجامعية (Kaaki, 2018). فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما الرؤية الإدارية التربوية المناسبة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار المفاهيمي لنظرية القيادة بأخلاق الفرسان؟
2. ما سمات القائد(الفارس) اللازم توافرها في القيادة وفق نظرية القيادة بأخلاق الفرسان؟
3. ما الرؤية الإدارية التربوية المناسبة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استناداً

إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان؟

4. ما مدى ملاءمة الرؤية الإدارية التربوية المقترحة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم رؤية إدارية تربوية مناسبة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله كونها تلقي الضوء على الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان التي تجمع بين المبادئ الأخلاقية والنزاهة والشجاعة والعدالة في عملية القيادة، وبالتالي تساعد على تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية، وعليه، فإن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية تكمن في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة في السياق الأكاديمي، خاصة في الجامعات الأردنية، مما يُؤمل منها أن تقدم رؤية جديدة للإسهام في تعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان.

أما من الناحية التطبيقية يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة قادة الجامعات من خلال التعرف إلى الممارسات القيادية المستندة إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان من خلال تطبيقها، بالشكل الذي يمكنهم من تعزيز مهاراتهم في اتخاذ القرارات العادلة والمبنية على قيم أخلاقية، مما يؤدي إلى بيئة أكاديمية صحية تعزز التعاون بين جميع الأطراف المعنية (الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين) وتساعد على تطوير استراتيجيات قيادية تركز على العدالة والمساواة، وتعزز الثقة والمصادقية داخل الجامعات، مما ينعكس بصورة إيجابية على المخرجات التعليمية وعلى الأداء الأكاديمي، وتحقيق التميز.

منهج الدراسة

تعرف منهجية البحث العلمي (Scientific Research Methodology) بأنها الوسيلة والطريقة السليمة التي يتبعها الباحث لإنجاز بحثه وتحقيق أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، والتي يعتمد على تحديدها في بداية البحث لضمان الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية (Qandilji, 2021).

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي التركيبي Analytical-Synthetic Approach والذي يقوم على مراجعة الأدب النظري، والدراسات التربوية ذات الصلة وتحليلها، مع محاولة الإفادة من التجارب العالمية المعاصرة في هذا المجال من أجل تقديم رؤية إدارية تربوية مقترحة (Al-Soud, 2024).

نتائج الدراسة

فيما يلي يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل تساؤلاتها على النحو الآتي:
أولاً: نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما الإطار المفاهيمي لنظرية القيادة بأخلاق الفرسان؟

القيادة بأخلاق الفرسان (Leadership with the Knight's Moral) تعني تكامل ثلاثة مفاهيم أساسية: القيادة (Leadership)، الأخلاق (Moral)، والفرسان (Knights)، وفي السياق التربوي، تشير القيادة إلى مقدرة القائد التربوي على التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات (مثل العاملين معه) لتحفيزهم على العمل بإرادتهم من أجل تحقيق أهداف معينة (Al-Saud, 2021).

أما الأخلاق، فهي عبارة عن حالة راسخة في النفس وطابع ذاتي وسجايا باطنية، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر دون حاجة إلى تفكير أو روية، فإذا كانت هذه الحالة تؤدي إلى أفعال جميلة ومحمودة عقلاً وشرعاً، سُميت تلك الحالة خلقاً حسناً. أما إذا كانت الأفعال الصادرة عنها قبيحة، سُميت تلك الحالة خلقاً سيئاً، كما أنها مجموعة من القيم والتقاليد والأعراف التي يتفق عليها أفراد المجتمع حول ما هو جيد وحسن، وما يعدونه أساساً لتعاملهم وتنظيم سلوكهم وأمورهم (Al-Deisi, 2022).

وكلمة "الفرسان" هي جمع "فارس"، وجذرها "فرس" والفارس هو الشخص الذي يركب على الفرس، والفرس في اللغة تعني الخيل أو الحصان، وأصل كلمة فرس هي "وَطءُ" الشيء ودَقُّهُ. فيقال "فَرَسَ عُنْقَهُ" أي دَقَّهَا. ومن هنا سمي الحصان فرساً لأنه يَطُءُ الأرض بقوائمه، وأما الفارس فهو كل من يحضر الحرب للقتال وهو راكب على حصانه أو بعيه أو ما شابه ذلك (Translation Pioneers Foundation, 2020).

ترتبط الفروسية بعدد من المعاني النبيلة، مثل الشجاعة، التضحية، البذل، الإقدام والعطاء. وهذه المعاني هي التي تُقصد في سياق القيادة بأخلاق الفرسان، إذ يُنظر إلى الفارس على أنه

الشخص الذي يؤدي دورًا قد لا يتمكن أي شخص آخر من تأديته. ليس كل إنسان قادرًا على ركوب الخيل، وحتى وإن ركبها، فليس كل واحد منهم يمكنه امتطاء الجواد وركضه بسرعة ومسابقة الآخرين. والأهم من ذلك، ليس كل البشر قادرين على الشجاعة، التضحية، الإقدام، والبذل والعطاء، والدفاع عن الحق، ومناصرة الضعيف، فهذه صفات يُكتسبها الإنسان عبر عوامل عديدة مثل الوراثة، التنشئة، والبيئة، والتدريب، فقد خلق الله تعالى الناس بمقدرات متفاوتة وبصفات وإمكانات مختلفة، وبناءً على ما سبق يمكن تحديد أسس عملية القيادة التربوية على النحو الآتي (Al-Saud, 2021):

وجود قائد تربوي واع: يتطلب الدور القيادي التربوي وجود قائد يعي تمامًا أهمية المسؤولية الملقاة على عاتقه.

1. **امتلاك المهارات الأساسية:** يجب أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات اللازمة لأداء دوره بنجاح، وتشمل: المهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية.
2. **الصفات الشخصية للقائد:** ينبغي أن يتحلى القائد بصفات شخصية مثل: الشجاعة، والجرأة، والأمانة، والعدل، والثقة.
3. **التفاعل الاجتماعي المستمر:** القيادة التربوية هي عملية تفاعل مستمر بين القائد ومرؤوسيه، وبين المرؤوسين أنفسهم.
4. **تأثير القائد:** القيادة تعتمد على مقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه من خلال: الريادة، والخبرة، والإبداع، والحكمة، والكفايات المهنية، وسداد الرأي، وسحر الشخصية.
5. **طاعة المرؤوسين:** لتحقيق القيادة الفعالة، يتطلب الأمر طاعة المرؤوسين للقائد، مما يجعلهم يقبلون على تنفيذ المهمات والتوجيهات برغبة.
6. **أهمية الرغبة في العمل:** وجود الرغبة من العاملين يولد لديهم الحماس ويزيد من دافعيتهم، ويرفع روحهم المعنوية مما يعزز رضاهم الوظيفي.
7. **النتيجة المتوقعة:** السلوك التنظيمي الجاد والمثابر من المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني، الذي ينص على: ما سمات القائد (الفراس) اللازم توافرها في القيادة وفق نظرية القيادة بأخلاق الفرسان؟

إن مصطلح القيادة من المصطلحات التي ركز عليها القرآن الكريم في عديد من المواضع

في الآيات القرآنية على الرغم من أنه لم يرد مصطلح القيادة بلفظه الصريح في القرآن الكريم، إلا أن القرآن استخدم عدة مفردات ومصطلحات تتعلق بالقيادة أو تؤدي إلى معانيها، مثل الإمامة، والحكم، والخلافة، والأمة، والأسوة على النحو الآتي:

– **الإمامة:** وردت في قوله تعالى: (وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا) [الفرقان:74]، إذ تُستخدم للإشارة إلى القيادة والقُدوة.

– **الحكم:** ورد في قوله تعالى: (وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ) [الباقية:16]، مما يشير إلى سلطة القيادة وإصدار الأحكام.

– **الخلافة:** كما في قوله تعالى: (يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ) [ص:26]، إذ يُظهر الخلافة كدور قيادي في الأرض.

– **الأمة:** وردت في قوله تعالى: (إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا) [النحل:120]، إذ استعملت للإشارة إلى القيادة في الاتجاه الروحي والديني.

– **الأسوة:** تشير إلى القيادة الأنموذجية: كما في قوله تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) [الأحزاب:21]، إذ يعد الرسول ﷺ أسوة حسنة للمسلمين.

ركزت عديد من الدراسات على فكرة أن بعض الأفراد ولِدوا بسمات وخصائص تمكّنهم من القيادة بشكل أفضل من الآخرين، كما ركزت هذه الأبحاث على تحديد السمات الفريدة للقادة الفعالين، على سبيل المثال، يعد النكاء والشخصية والمظهر من السمات التي لها تأثير مباشر في المقدرة والإمكانات القيادية، وفي المقابل هناك أفراد آخرون يجب أن يُقادوا (Benmira & Agboola, 2021).

في الفترة ذاتها، حاول بعض الباحثين دراسة القيادة من خلال استكشاف الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالعمل الإداري ومقارنة سمات السلوك بين القادة الفعالين وغير الفعالين، من خلال دراسة أكثر الأساليب فاعلية للقيادة وفحص الأفعال والأنماط السلوكية التي يتبعها الأفراد في المناصب القيادية، لتحديد ما يفعله القادة لتحقيق أهدافهم بنجاح داخل المنظمة، وكان هدفهم الأساسي هو وصف أنماط السلوك المحددة وقياسها والتي كان القادة الفعالون يظهرونها بشكل متكرر (Voegtlin et al., 2020).

وعند الحديث عن سمات القائد وفق نظرية القيادة بأخلاق الفرسان فلا بد من الإشارة إلى مجموعة من القواعد التي تحدد سلوك الفارس وأخلاقه، والتي تتضمن الشجاعة، والدفاع عن

الحق، وقوة الشخصية، والثقة بالنفس، والحزم، والصبر في مواجهة الصعاب، والثبات على المواقف، هذه الصفات تشكل معايير للرجولة ومواصفات القائد الفارس، الذي يتميز بعدد من السمات التي تتجاوز مجرد المقدرة على القيادة، ومن أبرز هذه السمات ما يأتي (Al-Saud, 2021):

الاستشعار: يعني المقدرة على الإحساس بالأشياء وتوقع حدوثها قبل وقوعها، وفي سياق الفروسية، لا يمكن أن تتحقق الفروسية دون حسان، كما أن القيادة لا تكتمل بدون مرؤوسين، في الفروسية، يعد الحسان بمثابة المعلم الذي يرسل إشارات لصاحبه دون الحاجة إلى الكلام، وعلى القائد الفارس أن يثق في مقدرات موظفيه وكفاءاتهم، لكن بعض الموظفين قد يحتاجون إلى مزيد من التوجيه والتدريب، ولذا يجب أن يتم هذا التوجيه بلطف ومرونة، كما يتعامل الفارس مع الحسان، فالحسان، مثل الموظفين، له مشاعر ومقدرات، فقد يكون الحسان مطيعاً، مما يريح الفارس، أو قد يتمرد ويسبب له القلق، وفي كلتا الحالتين، على الفارس أن يتفهم شخصية حسانه، تماماً كما يتعين على القائد أن يفهم موظفيه، فالموظفون قد لا يعبرون دائماً عن مشاعرهم أو اعتراضاتهم تجاه بعض السياسات والقرارات، لذا يجب على القائد أن يبادر للاستفسار عن شعورهم ومدى راحتهم في العمل، كما أن على القائد أن يكون حساساً لاحتياجات موظفيه ويشجعهم على التعبير عن آرائهم ومدى شعورهم بالراحة والتقبل.

1. **الشجاعة:** تعد الشجاعة من الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها الفارس، إذ يتعين عليه أن يكون شجاعاً لمواجهة التحديات الكبرى، مثل التعامل مع حسان قوي وعظيم. فضلاً عن ذلك، يجب أن يمتلك الإرادة القوية لركوب الجواد بثقة، وأن يتحلى بالصبر تجاه التصرفات غير المتوقعة التي قد يصدرها حسانه، لأن الجواد لا يمكن التحكم فيه بسهولة كما الحال مع الدراجة الهوائية، وبالمثل، يجب على القائد أن يتحلى بالشجاعة لمواجهة موظفين ذوي مقدرات وكفاءات استثنائية، وعليه أن يكون صبوراً في التعامل مع التنوع في السلوك والطباع، إذ لا يمكنه أن يتوقع من الجميع التصرف بالطريقة ذاتها، وينبغي عليه أن يتكيف مع مجموعة متنوعة من الشخصيات والمهارات بأسلوب يتناسب مع كل فرد، بدلاً من فرض أسلوب واحد على الجميع، فهم ليسوا أطفالاً يمكن توجيههم كيفما شاء.

2. **الحميمية في العلاقات:** الحميمية هي سمة بارزة في العلاقة بين الفارس وحسانه، إذ يرتبط الحسان بمن يعتني به أو يركبه ارتباطاً عاطفياً عميقاً، فالحسان يتأثر بشكل كبير بمشاعر

صاحبه ومزاجه، فهو قادر على استشعار التوتر والقلق، ويظهر تجاوبًا قويًا مع الحالة النفسية للفارس، كما أنه يتقبل الفارس الهادئ والواثق من نفسه، بينما يرفض الفارس المتوتر، وهذه العلاقة العاطفية العميقة بين الفارس وحصانه يمكن أن تُقاس على القيادة البشرية، خصوصًا في سياق القيم الأخلاقية للفرسان، وفي القيادة، يتبادل الموظفون نوع العلاقة الحميمة ذاتها مع قائدهم، إذ يكونون حساسين جدًا تجاه تصرفاته، كما أنهم قادرون على التمييز بين الحب الصادق والاحترام الحقيقي من القائد وبين المشاعر الزائفة، فالموظفون يحتاجون إلى قائد شجاع وواثق من نفسه، قائد يمتلك المقدرة على إدارة شؤونهم بكفاءة وحكمة، فالقائد الذي يُظهر الاستقرار والثقة في نفسه يُلمح موظفيه ويكسب احترامهم وتقديرهم الدائم.

3. **المودة والألفة والانسجام:** العلاقة بين الفارس وحصانه تقوم على أساس من المودة والألفة والانسجام، إذ يرفض الحصان التعامل بالقوة، فهو كائن نبيل وحساس للغاية، ويعد أفضل صديق وأوفى رفيق للفارس الذي يعامله بالحب والاحترام، وبالمثل، يجب على القائد أن يفهم تمامًا معنى العلاقة الحميمة مع موظفيه وما تحمله من محبة وتقاهم، وأن يدرك تمامًا النتائج التي تترتب على غياب هذه المودة والانسجام بينه وبينهم، قال تعالى: ((فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)) [آل عمران: 159]، فالقائد هو المسؤول الوحيد عن بناء هذه العلاقة والمحافظة عليها، فهو الذي يتحمل مسؤولية استمراريتها وتقويتها، كما هو الحال مع الحصان، فإن القائد يجب أن يكون حريصًا على عدم إضعاف العلاقة أو قطعها.

4. **القوة والأمان والاستقرار:** الحصان بطبعه كائن حساس وعصبي، سريع التأثر بمشاعر فارسه وقلقه، فهو يمتلك مقدرة فائقة على الشعور بالاهتزازات المحيطة به أكثر من أي كائن آخر، لكن، يظل الحصان الصديق المخلص للفارس الذي يفهم كيفية التعامل معه، إذ يوفر له شعورًا بالقوة والأمان والاستقرار، وبالمثل، يجب على القائد أن يدرك أن الموظفين ليسوا معصومين من الخطأ، بل هم بشر يمرون بلحظات من القلق والانفعال، وقد يصيبون ويخطئون، يحبون ويكرهون، ويتفقون ويختلفون، كما أنهم شديدي الحساسية تجاه الحالة النفسية التي يمر بها القائد، وهم قادرون على التمييز بين القائد الهادئ والواثق من نفسه،

وبين القائد العصبي والمتوتر، فعندما يشعر الموظفون بأن قائدهم هادئ ومرتزن، فإن ذلك يزيد من حماسهم وإصرارهم على العمل، ويعزز معنوياتهم وحبهم للمهام التي يقومون بها، في المقابل، إذا شعروا بأن قائدهم قلق وعصبي، فإن ذلك سينعكس سلباً على معنوياتهم، ويؤدي إلى تراجع ولائهم التنظيمي، وانخفاض رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على أدائهم في العمل.

5. **المسؤولية:** الفروسية تحمل في طياتها شعوراً عميقاً بالمسؤولية، إذ يكتسب الفارس منذ بداية تدريبه حساً قوياً بالمسؤولية تجاه حصانه. فهو يتعلم كيف يعتني به، ويجهز له ما يحتاجه من طعام وشراب، ويتقن طرق وضع السرج على ظهره، وكيف يعالج جروحه. وعلى القائد أن يتحلى بالحس المسؤول ذاته تجاه فريقه، فهو المسؤول الأول والأخير عنهم. يجب عليه وضع الخطط، توفير التدريب، وتأمين المستلزمات اللازمة للعمل، مثل تلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد، وضمان أمنهم وحمايتهم. كما يجب على القائد أن يكون كريماً في تقديم التوجيهات والنصائح، ويشجع فريقه، ويعمل على رفع معنوياتهم وزيادة حماسهم في العمل.

6. **الثقة بالنفس:** الفارس الذي يفرض سلطته على حصانه، يجب أن يكون هدفه واضحاً ومحددًا. في حالة غياب تحديد الأهداف، يضعف العمل وتقده هويته. كما يجب أن يكون القائد نزيهاً وثابتاً في تطبيق الأنظمة والقوانين، لأن غياب هذا الثبات سيتسبب في تمرد العاملين على أوامره وانخفاض معنوياتهم. القائد الذي يحدد الأهداف بوضوح، ويضع الخطط لتحقيقها، ويلتزم بالقوانين بشكل عادل، ويحافظ على مصلحة المنظمة فوق أي اعتبار، هو القائد الذي يحظى بالثقة والاحترام. الفروسية هي أسمى درجات الثقة بالنفس، وهي ما يميز القائد الذي يسير بصدق وثبات لتحقيق النجاح.

7. **الصبر:** الصبر على الفرس يعني منح الوقت الكافي للحصان ليتمكن من فهم التمرين وأدائه بشكل صحيح، دون استعجال في التنفيذ. يجب على الفارس أن يتحلى بالصبر في أثناء تدريبه، إذ يعطى للحصان الوقت اللازم للتكيف مع التمرين قبل أن يتوقع منه أداءً مثاليًا. ويعد الصبر يعد من أبرز خصال الفرسان، ويجب أن يتحلى به القائد الفارس في جميع جوانب قيادته، سواء كان في صبره على نفسه أم في تعاملاته مع موظفيه، ويعد الصبر من الصفات الضرورية لتهديب النفس، كما أنه يساعد القائد في إعطاء الوقت الكافي للموظفين لاستيعاب التعليمات الجديدة والتدريب على المهام الوظيفية وتحقيق الأهداف.

8. **مراعاة الفروق الفردية:** يجب على القائد (الفارس) أن يكون واعياً بالفروق الفردية بين الموظفين، إذ أن لكل فرد خصائصه الشخصية ومقدراته الخاصة، مثلما يختلف الحصان في مزاجه ومقدرته على تنفيذ الأوامر، يختلف الموظفون في كفاءاتهم واستعداداتهم. قد يكون بعضهم قادراً على تنفيذ المهمات بسرعة وكفاءة، بينما يكون بعضهم الآخر بحاجة إلى وقت أطول لتطوير المهارات ذاتها. لذلك، يجب على القائد أن يعي هذه الفروق ويضع كل موظف في المكان الأنسب له لتحقيق أفضل أداء.

9. **التواضع:** التواضع وعدم التباهي هو من أبرز خصال الفارس الحقيقي، فالفارس يعلم تماماً أن الموت قد يأتي في أي لحظة، كما يعلم أن السقوط عن الحصان أمر محتمل، بغض النظر عن مهارته، فركوب الخيل ليس أمراً سهلاً، ويحتاج إلى تدريب طويل وشاق ليصبح الفارس ماهراً وقادراً على التحكم في حصانه، ومع ذلك، يبقى الفارس دائماً على وعي بأنه معرض للسقوط في أي لحظة، فحتى أكثر الفرسان مهارة قد يفقدون السيطرة على خيولهم، والقول المأثور "كل جواد كبوة، ولكل فارس غفوة" يعبر عن حقيقة أن الفارس، مهما بلغ من براعة، لا يمكنه أن يتجنب السقوط في بعض الأحيان. وهذا الوعي يعزز عنده قيمة التواضع، ويجعله بعيداً عن التفاخر والتباهي.

وقد أشار ستافروبولو وآخرون (Stavropoulou et al., 2024) إلى عدد من صفات القائد التربوي وفقاً لنظرية القيادة بأخلاق الفرسان، ومنها:

1. **النزاهة:** يتصف القائد الذي يتبع أخلاق الفرسان بالصدق والشفافية في أقواله وأفعاله. لا يلتزم بالقيم الأخلاقية فقط، بل يسعى أيضاً لتعزيزها في بيئة العمل.
2. **العدالة:** القائد بأخلاق الفرسان يسعى لتحقيق العدالة بين الجميع، سواء في توزيع الفرص أم معالجة القضايا والمشكلات، ويتجنب التحيز أو المحاباة.
3. **الاحترام:** يعامل القائد الجميع باحترام ويقدر اختلافاتهم وآرائهم، يسعى لتوفير بيئة عمل يسودها التعاون والمحبة.
4. **الشجاعة:** مثل الفارس الذي يواجه التحديات بشجاعة، القائد الذي يتبع أخلاق الفرسان لا يتردد في اتخاذ القرارات الصعبة.
5. **الإخلاص:** الإخلاص في العمل والالتزام بالمسؤولية تجاه الفريق أو المجتمع، إذ يسعى القائد إلى تقديم أفضل ما لديه ويعمل على خدمة الآخرين.

6. **الحكمة:** القائد الذي يتحلى بأخلاق الفرسان يتصرف بحكمة ويفكر في عواقب أفعاله قبل اتخاذ أي قرار، مع مراعاة مصلحة الجميع.

7. **القائد القدوة:** يعمل كقدوة من خلال دعم وتعزيز السلوك الأخلاقي في مكان العمل، وبالتالي تكوين شعور بالأمان لدى المرؤوسين.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما الرؤية الإدارية التربوية المناسبة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان؟

في ضوء نتائج السؤالين السابقين، واللذين تم فيهما توضيح مفهوم القيادة بأخلاق الفرسان وأسسها، وسمات القائد (الفارس)، وأهمية القيادة وفق هذه النظرية، قامت الباحثة باقتراح رؤية إدارية تربوية لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان، وذلك على النحو الآتي:

1. **اسم الرؤية:** رؤية (رانية أبو سنينة، 2024) الإدارية التربوية المقترحة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان.

2. **مبررات الرؤية:** تواجه الجامعات الأردنية تحديات كبيرة في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري في ظل التحولات المتسارعة في التعليم العالي والمطالب المتزايدة لتحقيق التنافسية والابداع والابتكار، ومع تطور الأنظمة والممارسات التعليمية والجامعية، أصبح من الضروري أن تتبنى القيادات الجامعية أسلوب قيادة فعال بعيداً عن الممارسات التقليدية، قيادة تتميز بمقدرتها على اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة لمواكبة المتغيرات المفاجئة التي قد تواجهها الجامعات، مما يتطلب من القيادات الجامعية اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة وشجاعة تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها، والاستشعار والتنبؤ بالتحديات المستقبلية واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها، والارتقاء بمستوى البيئة الأكاديمية المهنية وتحقيق بيئة داعمة، يشعر فيها الموظفون بأنهم جزء من مجتمع أكاديمي متكامل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي، ورفع مستوى التعليم وتقديم الخدمات التعليمية المتميزة.

3. **تعريف الرؤية:** مجموعة الأهداف والطموحات التي ترغب المؤسسات في الوصول إليها، وهي بمثابة دليل أو خارطة طريق تساعد في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف، من خلال مجموعة من الإجراءات والخطوات المقامة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، لتبني الممارسات التي تعزز شخصية القائد (الفارس) وتطبيقها بصورة

عملية.

4. **أهداف الرؤية المقترحة:** تسعى الرؤية إلى تعريف القيادات الجامعية بسمات القائد (الفارس) من خلال دمج الأخلاق الفروسية - وهي مدونة سلوك مرتبطة تاريخياً بالفرسان، مع التأكيد على قيم مثل الشجاعة، والنزاهة، والمسؤولية، والثقة بالنفس، والصبر، والمقدرة على التحكم بالبيئة الجامعية وإدارتها وفق هذا الإطار الأخلاقي لإلهام القادة لاتخاذ القرارات الأخلاقية، وخاصة في المواقف المعقدة والالتزام تجاه المجتمع الأكاديمي، وغرس هذه القيم لدى المرؤوسين، كما تهدف هذه الرؤية إلى تطوير مهارات القيادات الجامعية، وتحقيق التوازن من خلال ضمان أن القادة يجمعون بين الخبرات الأكاديمية والتربوية والقيم والسمات القيادية التي تضمن تحسين كفاءة أداء الجامعات حتى تصبح قادرة على مواكبة متطلبات العصر.
5. **أهمية الرؤية المقترحة:** تعد هذه الرؤية حيوية في عصر يواجه فيه التعليم العالي عديداً من التحديات، مثل التسويق والتسييس والغموض الأخلاقي وتراجع القيم في عملية القيادة، وتقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة، وتعيين القيادات الجامعية على أساس المحسوبية بدلاً من الكفاءة والمؤهلات والمقدرات المناسبة لتولي هذه المناصب الحساسة، إذ توفر هذه الرؤية بوصلة أخلاقية لتوجيه القادة في اتخاذ قرارات تخدم الأهداف المؤسسية وتتماشى مع الصالح العام للمجتمع، كما تؤكد هذه الرؤية على أن قادة الجامعات هم نماذج يحتذى بها تؤثر قراراتهم بشكل مباشر في البيئة الأكاديمية والاتجاه المستقبلي للقيم المجتمعية.
6. **خصائص الرؤية المقترحة:**
 - أ. **شمولية ومتعددة الأبعاد:** تتميز هذه الرؤية بشمولها لجوانب القيادة الجامعية كافة، إذ تتناول تطوير القائد الأكاديمي في مجالات القيادة الشخصية، والمهنية، والأخلاقية.
 - ب. **مستدامة:** تركز الرؤية على بناء قيادات جامعية قادرة على التعامل مع التحديات الراهنة والمستقبلية، وبالتالي فهي تتسم بالاستدامة في تطوير المهارات القيادية.
 - ج. **إنسانية ومبنية على القيم:** تعتمد الرؤية على قيم إنسانية مهمة، مثل الاحترام، والنظام، والمودة، والعناية بالآخرين وتحقيق الانسجام، والتي تعد أساساً مهماً في بناء علاقة قوية بين القائد الجامعي وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، بالشكل الذي يعزز البيئة التربوية الإيجابية التي تضمن الرفاه النفسي للجميع.
 - د. **التركيز على تطوير الأفراد:** تركز هذه الرؤية على تطوير المقدرات الفردية لكل عضو

في الفريق الأكاديمي والإداري، إذ تركز على مراعاة الفروق الفردية وتحفيز الأفراد بناءً على قدراتهم واحتياجاتهم الخاصة، فالقائد الذي يتبنى هذه الرؤية يعمل على تحقيق التوازن بين احتياجات الفريق واحتياجات الجامعة.

هـ. **قائمة على التحفيز والتشجيع:** تسعى الرؤية إلى تعزيز مقدرات المرؤوسين من خلال تعزيز الثقة بالنفس، وضمان الشعور بالاستقرار والأمان في بيئة العمل، فالقائد الذي يتبنى هذه الرؤية يعمل على رفع معنويات الفريق، واستشعار احتياجاتهم، وأخذ زمام المبادرة في الاستفسار عن شعورهم ومدى راحتهم في العمل.

و. **تعزيز المسؤولية المشتركة:** تؤكد الرؤية على أهمية تعزيز مفهوم المسؤولية المشتركة بين القائد وأعضاء الفريق، إذ يتحمل الجميع جزءاً من المسؤولية في النجاح والإخفاق، وهذا يساهم في بناء بيئة عمل تعاونية وشفافة تركز على النجاح المشترك.

7. **حدود الرؤية المقترحة:** تشتمل الرؤية الإدارية التربوية للقيادات الجامعية على مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة، من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات هادفة، تعتمد على تسلسل واضح من الأنشطة التي يقوم بها القيادات الأكاديمية في الجامعات. هذه الإجراءات تساعد على تطبيق الرؤية على أرض الواقع وتعزز فاعليتها في تحسين القيادة الجامعية والبيئة الأكاديمية.

8. **فوائد الرؤية المقترحة:** يؤمل من هذه الرؤية الإدارية التربوية المقترحة تحقيق الفوائد الآتي:

أ. تحسين جودة القيادة، إذ من المرجح أن يُظهر قادة الجامعة الذين يرتكزون على مبادئ أخلاق الفرسان مهارات أقوى في اتخاذ القرار، مع التركيز على رفاة جميع أصحاب المصلحة.

ب. تساهم الرؤية في بناء بيئة أكاديمية متماسكة تقوم على الاحترام المتبادل، والانسجام، والتعاون، والمودة بين القيادة وأعضاء الهيئة التدريسية مما يساهم في إيجاد مناخ من الإبداع والابتكار، إذ يتأثر جميع الأفراد على العمل نحو أهداف مشتركة.

ج. تحسين الثقافة الجامعية من خلال تعزيز أخلاق الفروسية لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والطلبة.

د. تحقيق نزاهة مؤسسية أقوى من خلال وجود قيادة تتبنى قيم العدالة والنزاهة والشفافية والمساواة على رأس القيادة، وبالتالي الحفاظ على الثقة مع أصحاب المصلحة، بما في

ذلك الطلبة والمجتمع المحلي.

هـ. التأثير المجتمعي طويل الأمد، إذ يمكن للقادة الجامعيين الذين يعطون الأولوية للقيادة بأخلاق الفرسان أن يكون لهم تأثير ممتد في المجتمع الأوسع، من خلال إنتاج خريجين ليسوا مؤهلين أكاديميًا فحسب، بل يتمتعون أيضًا بهذه القيم.

9. المجموعات المستفيدة من الرؤية المقترحة: يؤمل أن يستفيد من هذه الرؤية الإدارية التربوية المقترحة كل من قادة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون، والطلبة، والجامعات والمؤسسات ذات الشركات مع الجامعة، والمجتمع المحلي.

10. آليات تنفيذ الرؤية المقترحة: تتطلب تطبيق الرؤية الإدارية التربوية المقترحة للقيادات الجامعية في الأردن مجموعة من الآليات المنهجية والمستدامة التي تضمن نجاح تعزيز الممارسات القيادية وتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه الآليات تعتمد على سلسلة من الإجراءات المنظمة التي توجه جميع الأطراف المعنية نحو تفعيل المبادئ والقيم التي تستند إليها الرؤية، وفيما يلي بعض الآليات الأساسية لتطبيق هذه الرؤية:

أ. إعداد القيادات الأكاديمية وتدريبها:

تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الجامعية تركز على تطوير المهارات القيادية وفقًا لمبادئ نظرية القيادة بأخلاق الفرسان تشمل هذه البرامج المهارات اللازمة للقائد (الفارس) مثل الذكاء العاطفي، وإدارة الأزمات، والتواصل الفعال، ومهارات اتخاذ القرارات، وذلك من خلال ورش العمل والدورات التدريبية المستمرة، وتزويد القادة بالأدوات اللازمة لمواجهة التحديات المستجدة في قطاع التعليم العالي.

ب. وضع خطط استراتيجية واضحة:

تحديد الأهداف والرؤية بوضوح، إذ يتعين على القيادات الأكاديمية تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح مع تحديد المدة الزمنية لتنفيذها. يتم ذلك من خلال وضع خطة شاملة تراعي جميع مجالات الجامعة (التعليم، والبحث، والتطوير، والشراكات)، والعمل على توزيع المهام والمسؤوليات وتحديدها لكل فرد في المنظومة الأكاديمية، مما يساهم في ضمان العمل المنظم والفعال.

ج. تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون:

تشجيع الشراكات بين الكليات والإدارات والتعاون بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، إذ

يتمكن القادة الأكاديميون من الاستفادة من مقدرات وإمكانياتهم جميع الأفراد العاملين وغرس القيم اللازمة لديهم، وتبادل الخبرات والمعرفة، مما يعزز من التكامل بين مختلف الأقسام والأنشطة الأكاديمية.

د. إنشاء آليات تقييم ومتابعة مستمرة:

وضع مؤشرات أداء محددة واضحة وواقعية لقياس نجاح تطبيق الرؤية، وتشمل هذه المؤشرات مستوى جودة التعليم، ورضا الطلبة، ورضا الموظفين، ومستوى التقدم في الأداء، وذلك من خلال متابعة دورية وتنفيذ عمليات تقييم شاملة للأداء وفقاً للمؤشرات المحددة، سواء أكان ذلك على مستوى الإدارات أم على مستوى الأنشطة الأكاديمية، ويمكن اعتماد تقارير سنوية وشهرية لتحليل التقدم المتحقق.

هـ. تعزيز الثقة والمصداقية في القيادة:

إرساء مبدأ الشفافية والنزاهة لضمان نجاح تطبيق الرؤية، يجب على القيادات الأكاديمية أن تتبنى الشفافية في جميع العمليات الإدارية والقرارات، بما يعزز من ثقة الموظفين والطلبة في القرارات المتخذة.

و. تطوير بيئة العمل الجامعي:

تحقيق بيئة أكاديمية إيجابية من خلال اهتمام القيادة الأكاديمية بتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وتدعم القيم الإنسانية مثل الاحترام المتبادل والمودة بين أفراد المجتمع الجامعي، وتحفيز الموظفين من خلال توفير برامج تحفيزية للأفراد المتميزين من خلال منح الجوائز والتقدير، مما يعزز من دافعهم للعمل وأداء المهام المؤكدة إليهم بروح معنوية عالية.

ز. القيادة بالأنموذج

يجب على القيادات الأكاديمية أن تكون قدوة يحتذى بها بالثقة والالتزام والمقدرة على القيادة وتحمل المسؤولية والعمل على تطبيق هذه المبادئ بصورة واضحة ومعلنة، وليس فقط من خلال توجيه التعليمات أو إصدار الأوامر، كما يجب أن يتسم القادة الأكاديمي بالأمانة، والنزاهة، في جميع تعاملاته، سواء مع الطلبة أم أعضاء هيئة التدريس، وأن يظهر سلوكاً يوافق القيم التي تعلنها الجامعة مثل احترام التنوع، تعزيز التعاون، والابتكار.

ح. وضع نظام مساءلة واضح:

يهدف إلى التأكد من أن جميع الأفراد في المؤسسة الأكاديمية، يعملون وفقاً للمعايير

المحددة ويحاسبون على تصرفاتهم وأدائهم، وتجاوزاتهم، إذ يعزز النظام الجيد للمساءلة الشفافية والعدالة والنزاهة، والالتزام، والأمانة العلمية، مما يحد من الانتهاكات للمعايير الموضوعية (مثل الغش الأكاديمي أو سوء الإدارة)، وذلك بتحديد آليات للتحقيق والمراجعة، من خلال تشكيل لجان تحقيق مستقلة للبحث في هذه الانتهاكات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

11. العوائق المتوقعة عند تطبيق الرؤية المقترحة، وطرق التغلب عليها:

- أ. المقاومة للتغيير: قد يواجه تطبيق هذه الآليات مقاومة من بعض القيادات الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين، إذ يعدون التغيير غير مريح أو غير ضروري.
- ب. نقص الموارد المالية والبشرية: قد تواجه الجامعات تحديات في تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه الآليات بشكل فعال، مثل تنظيم ورش العمل أو تدريب القيادات الأكاديمية.
- ج. عدم وضوح الأهداف والرؤية: عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية والرؤية قد يؤدي إلى تنفيذ غير منسق أو غير متكامل للآليات، مما يقلل من فاعليتها.
- د. غياب التقييم والمتابعة المستمرة: قد يصعب تنفيذ أنظمة تقييم ومتابعة مستمرة في الجامعات إذا لم تكن هناك آليات واضحة لتقييم الأداء بشكل منتظم.
- هـ. نقص ثقافة التعاون والمشاركة: قد تكون الثقافة الأكاديمية في بعض الجامعات تركز على العمل الفردي بدلاً من التعاون المشترك بين الأقسام، مما يؤثر في تطبيق الآليات التي تشجع على التعاون والشراكات.
- و. عدم وضوح آلية المساءلة: قد تفتقر بعض الجامعات إلى آليات مساءلة واضحة أو قد تكون هذه الآليات غير فعالة مما يؤدي إلى عدم محاسبة المخالفين أو المقصرين في تحقيق الأهداف.
- ز. افتقار إلى البيئة الأكاديمية الإيجابية: قد تكون البيئة الجامعية سلبية بسبب سوء العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والإدارة، مما يعوق تحسين الأداء الأكاديمي والإبداع.
- ح. عدم توفر القيادة الأكاديمية المؤهلة: قد لا تتوفر القيادة الأكاديمية القادرة على تطبيق هذه الآليات بشكل فعال بسبب نقص المهارات أو الخبرة اللازمة.

ويمكن التغلب على هذه العوائق والصعوبات من خلال تنفيذ الآليات الآتية:

- أ. إشراك جميع الأطراف في تصميم وتنفيذ الآليات الجديدة، يساعد في تقليل المقاومة.
- ب. استخدام أساليب تواصل مفتوحة لشرح فوائد هذه الآليات بشكل واضح.
- ج. توفير تدريب مستمر على المهارات اللازمة لتطبيق هذه الآليات، مع توفير الدعم المستمر.
- د. تخصيص ميزانية محددة لتطوير القيادات الأكاديمية والاستثمار في تدريبهم.
- هـ. وضع أهداف واضحة ومحددة بشكل دقيق وواقعي، وضمان توافقها مع رؤية الجامعة.
- و. إنشاء مؤشرات أداء قابلة للقياس تعكس نجاح تطبيق الآليات بشكل دقيق.
- ز. ضمان إجراء تقييمات شاملة بشكل منتظم (سنويًا أو نصف سنويًا) للوقوف على مدى فاعلية هذه الآليات.
- ح. إنشاء نظام محاسبة مرن ولكن صارم يعزز الشفافية ويشمل معايير واضحة للإجراءات التأديبية مع توفير آليات للإبلاغ عن الانتهاكات.
- ط. توفير بيئة تشجع على الابتكار وتقديم مكافآت للأفراد المتميزين.

رابعًا: نتائج السؤال الرابع، الذي ينص على: ما مدى ملاءمة الرؤية الإدارية التربوية المقترحة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

قامت الباحثة بعرض هذه الرؤية الإدارية التربوية المقترحة على مجموعة من المحكمين من الخبراء والمختصين في الجامعات الأردنية، وطلب إليهم قراءتها، وبيان مدى وضوحها، وشموليتها، وواقعيتها، ومناسبتها، وتقديم أية اقتراحات من شأنها تطوير هذه الرؤية، تمهيدًا لاعتمادها.

الخاتمة والتوصيات

إن ممارسة سمات القائد الفارس من قبل القيادات الجامعية في الأردن يمكن أن تؤدي دورًا محوريًا في تحسين مستوى التعليم العالي وضمان استدامته في مواجهة التحديات المستقبلية. القائد الذي يتحلى بهذه السمات يمكنه تحويل التحديات إلى فرص، مما يساهم في تطوير البيئة التعليمية وتعزيز التميز الأكاديمي والبحث العلمي. وفي هذا الإطار، جاءت هذه الرؤية الإدارية التربوية المقترحة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية استنادًا إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان، والتي توصي الباحثة قيادات الجامعات في الأردن بشكل خاص وفي الدول العربية بشكل

عام بتطبيقها، أملاً في تطوير أداء العمل الجامعي والارتقاء به وتحقيق تحسينات مستدامة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يأتي:

1. تنظيم دورات تدريبية متخصصة في القيادة بأخلاق الفرسان لجميع القيادات الجامعية، سواء كانوا أكاديميين أم إداريين.
2. وضع نظام تقييم يستند إلى معايير القيادة بأخلاق الفرسان ومدى تأثيرها في جودة الأداء الأكاديمي والارتقاء بمستوى الثقافة الجامعية.
3. إدراج نظرية القيادة بأخلاق الفرسان في المناهج الأكاديمية الجامعية ما يسهم في تعزيز فهم الطلبة لكيفية ممارستها في الحياة العملية.
4. تطبيق الرؤية المقترحة لتعزيز الممارسات القيادية في الجامعات الأردنية بشكل خاص والعربية بشكل عام.
5. إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول كيفية تعزيز الممارسات القيادية لدى القيادات المدرسية استناداً إلى نظرية القيادة بأخلاق الفرسان.

References:

- Al-Deisi, Nasreen (2022). *Ethics of the teaching profession: Between theory and practice*. Amman: Dar Al-Khaleej for Publishing and Distribution.
- Al-Habdan, Taghreed (2021). The role of strategic planning in developing the performance of academic leadership in Saudi universities. *Scientific Journal of the Faculty of Education – Assiut University*, 37(12), 72–103. <https://doi.org/10.21608/mfes.2021.210168>.
- Al-Raqab, Tawfiq (2022). A proposed strategic vision to enhance the practice of academic leadership in higher education in Jordan of organizational citizenship behaviors and their relationship to servant leadership. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 18(4), 735–757. <https://doi.org/10.47015/18.4.9>
- Al-Saud, Rateb (2013). *Educational leadership: Concepts and horizons*. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Saud, Rateb (2021). *Contemporary trends in educational leadership*. Amman: Tareq for Library Services.
- Al-Soud, R. S. (2024). a critical vision of arab educational research: motivational mechanisms to activate qualitative educational

- research. *Dirasat: Human and Social Sciences*, 51(1), 136-148. <https://doi.org/10.35516/hum.v51il.3031>.
- Amro, Rasha & Al-Kilani, Anmar (2023). Assessing the need for practicing distributed leadership in Jordanian public universities. *Educational Sciences*, 50(3), 1–17. <https://doi.org/10.35516/edu.v50i3.2547>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, 5, 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
- Kaaki, Seham (2018). Enhancing leadership performance effectiveness in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: Princess Nourah Bint Abdulrahman University as a model. *Journal of Educational and Psychological Studies – Zagazig University*, 14(22), 331–377. <https://doi.org/10.21608/sec.2018.90136>.
- Qandilji, Amer (2019). *Scientific research methodology*. Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
- Shdeifat, Sakeena & Alimat, Saleh (2019). The degree to which university administration practices its roles at Yarmouk University. *The Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*, 27(4), 232–662.
- Stavropoulou, A., Ooms, A., Rovithis, M., & Stroumpouki, T. (2024). Key concepts of ethical leadership: A review of the literature. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 2227-2232. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0913>.
- Translation Pioneers Foundation. (2020). *Encyclopedia of Islamic Terminology*, Vol. 6. Riyadh: King Fahd National Library.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04155-2>.