



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Diagnosing the dimensions of wise leadership among working leaders in the Mosul Municipality Directorate :an exploratory study

1st Dr. Maysoon Abdullah AL-Shilema ¹, 2nd Ahmed Walid Talal Al-Hamad

1. College of Administration and Economics, University of Mosul.
2. College of Administration and Economics, University of Mosul.

Article Informations

Received: 01 – 03 - 2023,
Accepted: 20 – 03 - 2023,
Published online : 01 - 04 -2023

Corresponding author:
Name: Ahmed W. T. Al-Hamad
Affiliation : University of Mosul
Email: akef2akef@gmail.com

Key Words:
wise leadership
Directorate of Municipality of
Mosul

A B S T R A C T

The current study aims to reveal the availability of dimensions of wise leadership among the leaders working in the Directorate of Municipality of Mosul. In order to achieve what it aimed at, the study adopted the (descriptive-analytical) approach by presenting the theoretical intellectual frameworks, processing the data obtained from the questionnaire, as the main study tool, and analyzing and then interpreting it. after the study community was defined in a number of formations affiliated to the Directorate of Municipality of Mosul, and a random sample was selected, the size of which was (338) individuals, as a representative sample of its community of (2320) individuals, The study used a set of statistical tools and methods to analyze the response of the respondents, which included (the arithmetic mean, standard deviation, response rate), through the use of the statistical packages represented by. (SPSS V.26). The study reached a set of conclusions, the most important of which is the availability of wise leadership dimensions in a good degree in the researched organization, from the point of view of its employees. Giving workers the opportunity to express opinions and participate in decision-making processes, adopting transparency and ensuring the free flow of information and easy access for individuals.



تشخيص أبعاد القيادة الحكيمة لدى القيادات العاملة في مديرية بلدية الموصل دراسة إستطلاعية

الباحث
أحمد وليد طلال الحمد
جامعة الموصل
akef2akef@gmail.com

أستاذ مساعد دكتورة
ميسون عبد الله أحمد الشلما
جامعة الموصل
mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

المستخلص: يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد لقيادة الحكيمة لدى القيادات العاملة في مديرية بلدية الموصل، ولتحقيق ما هدف إليه تبنى البحث المنهج (الوصفي التحليلي) من خلال تقديمه للأطر الفكرية النظرية، ومعالجته للبيانات المتحصلة من الإستبانة، بوصفها أداة البحث الرئيسة، وتحليلها ومن ثم تفسيرها، بعد أن تم تحديد مجتمع البحث في عدد من التشكيلات التابعة لمديرية بلدية الموصل، وإختيار عينة عشوائية، بلغ حجمها (338) فرداً، بوصفها عينة ممثلة لمجتمعها البالغ (2320) فرداً، وأستخدم البحث مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، لتحليل إجابة السادة المبحوثين إشملت على (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، ونسبة الإستجابة)، من خلال الإستعانة بالحزمة الإحصائية (SPSS V.26)، ليتوصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات تمثل أهمها بتوافر أبعاد القيادة الحكيمة بدرجة جيدة في المنظمة المبحوثة، من وجهة نظر العاملين فيها، ليختتم البحث بمجموعة من التوصيات تمثل أهمها بضرورة الإهتمام بتعزيز أسس ومقومات أبعاد القيادة الحكيمة، والتركيز على أهمية قواعد السلوك وأساليب العمل في المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين في إبداء الرأي والمشاركة في عمليات صنع القرار، وتبني الشفافية وضمن حرية تدفق المعلومات وسهولة وصول الأفراد إليها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحكيمة، مديرية بلدية الموصل.

المقدمة: منذ القدم ظهرت العديد من المداخل والنظريات التي تناولت موضوع القيادة والتي عملت على شرح وتوضيح السمات والخصائص والاختلافات التي تميز القادة عن بعضهم، ومع إهتمام العلماء والباحثون والمفكرون في الإدارة والعلوم الإنسانية الأخرى بالقيادة، بدأ ظهور الأدبيات المفسرة لها، وتسابق الباحثين والعلماء لتطوير النماذج والنظريات وصولاً إلى الأنماط القيادية السائدة في عصرنا الحالي.

وفي السنوات الأخيرة قام علماء النفس الباحثين عن نماذج بديلة للذكاء بتحويل إنتباههم بشكل متزايد نحو المفهوم الأرسطي (للحكمة العملية)، وبدأوا في إستخدام المفهوم لوصف كيفية تعامل القادة بشكل أخلاقي وفعال مع حالات التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض.

يجادل (Rooney, et al., 2010) بأن أبحاث الحكمة يمكن أن تكون بمثابة تصحيح للأزمة في ممارسة القيادة وأوجه القصور في نظريات القيادة، للقيام بذلك نتبنى نهج الممارسات الإجتماعية الأكثر حكمة (Mc.Kenna & Rooney, 2019:649)، بعبارة أخرى، إن عالمنا اليوم بحاجة قصوى إلى قادة حكماء، سيصدر هؤلاء القادة أحكاماً وهم يعلمون أن كل شيء يتعلق بالسياق، وسيتخذون قرارات وهم يعلمون أن كل شيء يتغير، وسيتخذون إجراءات مع العلم أن كل شيء يعتمد على القيام بذلك في الوقت المناسب، يجب أن يروا ما هو جيد، وصحيح، وعادل للمجتمع.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: على الرغم من التقدير الإيجابي تجاه القادة والقيادة على مر السنين، إلا أن القادة المعيّبين والسيئين موجودون في كل مكان، فالقائد حاله حال بقية البشر قد يكون صاحب ثقة أو خادع، جبان أو شجاع، جشع أو كريم، وعلىه فإن افتراض أن جميعهم خيرين هو إغفال عن واقع الحالة الإنسانية، وفي ظل التحديات الراهنة التي أوجدتها التغيرات المتسارعة في بيئة اليوم، وإنعكاس أثرها على فاعلية وكفاءة عمل المنظمات قد لا تتمكن الأنماط التقليدية في القيادة من التعامل مع كم التحديات التي تواجهها، فالتعقيد والاضطراب الشديد وعدم التأكد ولد الحاجة الى مناقشة دور الحكمة في القيادة التنظيمية لمواجهة تلك التحديات. وبناءً على المسارات التي حددتها الإشكالية الفكرية، ومن خلال الزيارة الإستطلاعية التي أجراها الباحث للمنظمة المبحوثة اتضحت معالم المشكلة الميدانية للبحث، وبرزت الحاجة إلى إعادة توجيه الأنظار باتجاه منظمات الخدمة الحكومية على وجه التحديد "مديرية بلدية الموصل"، إذ واجهت المديرية ظروفاً صعبة أعقاب العمليات العسكرية التي شهدتها المدينة، تمثلت بتدمير جزء كبير من البنى التحتية لها، وفقدانها للكثير من الآليات والمعدات التي كانت تركز عليها في تقديمها للخدمات البلدية المختلفة، الأمر الذي ولد بطبيعة الحال تأخراً ملحوظاً في تلبية إحتياجات مواطني المدينة، فضلاً عن وجود مشكلات إدارية وتنظيمية تسببت بها حالة الاضطراب الذي حدثت نتيجة هجرة بعض موظفي المديرية وتعرض بعضهم الى الموت او الاصابة خلال العمليات العسكرية، ومع تزايد حالات عدم الرضا عن الوضع الحالي وشعور موظفو المديرية بالإحباط نتيجة عدم الاهتمام بمتطلباتهم وعدم توفر بيئة ومكان العمل المناسبين بما يلبي متطلبات الحد الأدنى من العمل، كان لابد من مواجهة تلك التحديات بإعتماد نهج قيادية أكثر حكمة، ومناقشة دورها في معالجة حالة الاضطراب التي تعاني منها المنظمة المبحوثة، والعمل على استثمار الطاقات والإمكانات والمهارات التي تمتلكها بالطريقة

التي تضمن تحقيق أعلى مستويات الإفادة منها، عليه ينطلق الباحث في تحديد مشكلة البحث الحالي بالتساؤلات الآتية:

- مامدى توافر أبعاد القيادة الحكيمة، لدى قيادات المنظمة المبحوثة؟
- هل يوجد تباين بين أبعاد القيادة الحكيمة من حيث ظهورها في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال السعي للكشف عن مستويات أبعاد القيادة الحكيمة للقيادات العاملة في مديرية بلدية الموصل، وإنعكاس تلك الأبعاد على مستويات الأداء الكلي للعاملين فيها، كما وتكتسب أهميتها العملية، عبر تطبيقها على أحد أهم القطاعات الخدمية الحكومية (مديرية بلدية الموصل)، والمعنية بصورة مباشرة بتقديم مجموعة من الخدمات الأساسية التي يتلمسها المواطن بشكل يومي.

ثالثاً: أهداف البحث: يقتضي هذا الإسهام العلمي المتواضع الى محاولة الباحث إظهار الإهتمام النظري ببعض التحديات التنظيمية التي تواجهها مديرية بلدية الموصل، عليه يسعى البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل بالآتي:

١. التعرف على أهم المرتكزات الفلسفية والمساهمات الأدبية وما توصل اليه الباحثون حول متغيرات البحث، وإمكاناتها في مواجهة التحديات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة.
٢. التوصل إلى جملة من الإستنتاجات، وتقديم التوصيات التي من شأنها تعزيز الممارسات الحكيمة لقيادات المنظمة المبحوثة.
٣. محاولة إفادة المنظمة المبحوثة بدراسات واقعية تمس مشاكلها، خاصة في حالات تدهور الأداء الوظيفي.

رابعاً: فرضيات البحث: تطلعاً للإجابة عن تساؤلات البحث، جرى صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا تتوافر أبعاد القيادة الحكيمة لدى القيادات العاملة في المنظمة المبحوثة.
٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تباين لأبعاد القيادة الحكيمة من حيث ظهورها لدى القيادات العاملة في المنظمة المبحوثة.

خامساً: أساليب جمع البيانات: إعتد الباحث في البحث الحالي على بعض الوسائل المقترنة بجمع البيانات والمعلومات، منها ما يتعلق بالجانب النظري والبعض الآخر يتعلق بالجانب العملي، ليستعرضها بالآتي:

١. **الجانب النظري:** إعتد الباحث في تغطيته للجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية والتي إشتملت على الأطاريح، والرسائل الجامعية، والدوريات، والكتب ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن ما أُتيح له من معلومات على الشبكة المعلوماتية الدولية (الإنترنت) والمتعلقة أيضاً بمتغيرات الدراسة.

٢. **الجانب العملي:** إعتد الباحث في جمع بيانات الجانب العملي للبحث على الإستبانة بوصفها المصدر الرئيس الذي إعتده الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالبحث الميداني، والتي تم إعدادها وصياغة فقراتها على النحو الذي يضمن ملائمتها للغرض الذي إعدت من أجله، وذلك بالإستناد إلى ماتم عرضه في الجانب النظري من البحث، فضلاً على إستنادها إلى بعض من المقاييس المتوافرة في الأدبيات ذات الصلة، ولتحقيق متطلبات وملاحظات السادة المحكمين ذوات الخبرة والإختصاص في علوم الإدارة، تم إجراء التغييرات اللازمة من (تعديل ، حذف، وإضافة) على فقرات المقاييس، لضمان ملائمتها مع مفاهيم المتغيرات المراد قياسها، فضلاً عن ضمان ملائمتها للميدان المبحوث.

سادساً: وصف مجتمع البحث: عمد الباحث في إختيار مجتمع البحث الحالي إلى محاولة تغطية أغلب قطاعات وشعب وأقسام مديرية بلدية الموصل ذات الطابع الإداري في العمل، للتأكد من ملائمة المجتمع لدراسة المشكلة، وإختبار فرضياتها، مع إمكانية تعميم نتائجها وفق الأفكار والآراء التي جرى تناولها في الجانب النظري من البحث.

سابعاً: تحديد حجم العينة: قبل البدء في اي دراسة لابد من تحديد حجم العينة المناسبة لتحليل البيانات بشكل دقيق، عليه، وبعد تحديد حجم المجتمع والبالغ (٢٣٢٠) فرداً، تم إستخراج حجم العينة المناسبة بالنسبة لمجتمعها، بالإستناد إلى الجدول المصمم من قبل (Morgan & Krejcie, 1970)، موضح في الملحق رقم (١) والتي بلغت (٣٣٠) فرداً، مبينة في الجدول الآتي.

جدول رقم (١) تحديد حجم العينة بالنسبة لحجم المجتمع

حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة
٥٥	٤٨	٣٢٠	١٧٥	٢٢٠٠	٣٢٧
٦٠	٥٢	٣٤٠	١٨١	٢٤٠٠	٣٣١

المصدر: بتصريف الباحث إستناداً إلى

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement. Vol. (30). No. (3). 607-610

المبحث الثاني: القيادة الحكيمة

أولاً: القيادة والحكمة: الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، حيث تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الإتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فالبعض إتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرون اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما تركز الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، فموضوع القيادة من المواضيع المهمة والمتجددة، وإن القيادة وكيفية ممارستها هي المحرك الجوهرى لدعم الفعاليات التنظيمية وتعزى زها بإتجاه تحقيق التفوق والنجاح، ومع تزايد الوعي الثقافي وإرتفاع مستويات التعليم، أصبح من الصعب قيادة الأفراد بالطريقة التقليدية القديمة.

أما ما يخص الجانب اللغوي لمفهوم القيادة كما جاء في (معجم المعاني الجامع، ٢٠٠٢)، لفظ القيادة، كلمة أصلها الاسم (قيادة) في صورة مفرد مؤنث وجذرها (قود) وجذعها (قيادة) وتحليلها (ال + قيادة)، وفاعل من قاد يقود قيادة وقوداً، ولغة، قاد الدابة إذ أخذ بقيادها وسيرها، والقيادة (زعامة) والقدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقنهم واحترامهم وتعاونهم.

وعند النظر الى مصطلح القيادة وتطوره عبر الأدبيات، يتبين لنا ان تعريفات القيادة عادة ما تتبع وجهات نظر الباحثين والعلماء الفردية، فضلاً عن جوانب وسياقات الظواهر التي تثير إهتماماتهم، وفي سياق ذلك يستعرض الجدول رقم (٢) بعض المفاهيم المقدمة من مجموعة من الباحثين، والتي أتاحت للباحث حول مفهوم القيادة.

جدول رقم (٢) مفهوم القيادة إستناداً إلى آراء مجموعة من الباحثين

المفهوم	الباحث	ت
عملية التأثير في أنشطة الأفراد او الجماعات داخل المنظمة من اجل بلوغ أهداف وغايات معينة	Malik, 2013:1	.١
قدرة القائد في إدارة التأثير على توجهات وافكار وتصرفات الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم وتوجيههم في سبيل بلوغ الغايات والأهداف المنشودة.	كمونة، ٢٠١٦:72	.٢
وسيلة لإستخدام السلطة، والتأثير الشخصي، بغية تحقيق تبعية الأفراد، وعملهم وتماسكهم تجاه تحقيق الأهداف، مما يولد الأثر المباشر، لإلتزام أولئك الأفراد.	Jowi, 2018:37	.٣
عملية منظمة تستند الى قدرة القائد على التأثير المباشر وغير المباشر وتغيير سلوكيات الأفراد في المنظمة لاجل زيادة قدراتهم الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة المنشودة.	الجرجري، ٢٠٢١:36	.٤

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

تعكس معظم تعريفات القيادة الافتراض الرئيسي بأنها تتضمن "عملية يتم بموجبها التأثير المتعمد على الأشخاص الآخرين" لتوجيه وتنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات في مجموعة أو منظمة. وإتساقاً مع ماتقدم يستنتج الباحث بأن القيادة تتمثل بعملية إجتماعية، تستلزم إمتلاك الفرد لمجموعة من الخصائص والسمات الفريدة، والتي تعزز من قدراته للتأثير في الآخرين، عبر

مجموعة من العلاقات التفاعلية، للعمل على إيجاد أرضية مشتركة، وصيغة ضامنة، لتحقيق الأهداف وفق أطر العمل الجماعي".

وبما يخص الجانب اللغوي للحكمة، أشار (معجم المعاني الجامع، ٢٠٠٢) إلى كلمة الحكمة بكسر الحاء جمع (حكيم) مصدر (حكم)، العلم بحقائق الأشياء {وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ}، (سورة لقمان، الآية ١٢)، الحكمة، حَكْمٌ يَحْكُمُ، حَكْمًا وَحِكْمَةً، فهو حكيم حَكْمُ الشَّخْصِ صار حكيمًا، وهو أن تصدر أعماله وأقواله عن روية ورأي سديد.

أما إصطلاحاً تأثر تطور الحكمة وفهمها إلى حد كبير ببعض الشخصيات التاريخية البارزة والمعروفة، إذ أدرك سقراط أن هناك فرقاً كبيراً بين المهارات التي يتمتع بها الفرد والحكمة، فالحكمة تتعلق بالعقلانية، ورغبة الفرد في الإلتزام بالمبادئ العقلانية، زيادة على ذلك فقد ربط أفلاطون الحكمة بالحقيقة، ويعتقد أن الفرد قد ولد معها، كما أشارت الحوارات الأفلاطونية إلى أن الخبرة والأخلاق والذكاء تتضمن الحكمة، في حين طور أرسطو الحكمة بشكل أكبر من خلال إنشاء تسلسل هرمي كان فيه الشخص ذو الخبرة هو بداية القاع، وكان المنظر أو الفيلسوف هو القمة (الأسدي، ٢٠١٩: 53).

وفي سياق ذلك يستعرض الباحث في الجدول رقم (٣) بعض المفاهيم المقدمة من مجموعة من الباحثين حول مفهوم الحكمة.

جدول رقم (3) مفهوم الحكمة إستناداً إلى آراء مجموعة من الباحثين

المفهوم	الباحث	ت
الوعي بالمسائل والغايات الحقيقية للنشاط البشري الذي يوجه القادة لإتخاذ قرارات أفضل، بناءً على معرفة أفضل بقيمتهم وأولوياتهم وأهدافهم.	Zacher, et al. 173, 2014	١
عادة فاضلة لإتخاذ القرارات وإتخاذ الإجراءات التي تخدم الصالح العام.	Aristotle 19:Takeuchi, 2013	٢
القدرة على رؤية الحقيقة الداخلية وراء الحالات المختلفة، وهي نوع من أنواع الرؤية الخارقة التي تعتبر ضرورية لظهور الفهم الخالص.	9:Peltornen, 2019	٣
مصطلح تنظيمي وفلسفي ينتبأ بالقيمة المناسبة والصالحة في الحفاظ على الإدارة في المنظمات، فضلاً عن إتقانهم للحكم والقرار والعمل الصحيح المثبت منطقياً وعلمياً.	Abdulmuhsin& 11:Tarhini, 2020	٤

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

واتساقاً مع ماتقدم يستتج الباحث بأن الحكمة تمثل "إحدى سمات النفس البشرية التي تمكنها من إستيعاب ما يدور من حولها داخلياً، وإستحضار الثروة المعرفية التي تمتلكها لمواجهة الموقف بأعلى درجات العقلانية والأخلاقية، عبر إصدار أحكام متزنة وقيمة تعود بنفعها على الجميع".

وسعيّاً منها للوصول إلى مفاهيم القيادة حكيمة بدأت الجهود الأدبية بالتوجه نحو ربط الحكمة بالقيادة، الأغر يق القدماء إعتقدوا بأن وظيفة القائد ليست لإتخاذ القرارات الصحيحة فحسب، ولكن القيام بذلك في الوقت المناسب والطريقة الصحيحة، وفي كتابات أرسطو عن الأخلاق يعتبر الشخص الحكيم عملياً مفكر، ويستخدم حكمته لإكتشاف ما هو جيد للفرد أو المجتمع، حيث

ظهرت العلاقة بين القيادة الجيدة والحكمة تدريجياً في البحوث خلال تسعينيات القرن الماضي، فبرزت الحكمة بصفاتها "صفة شخصية" تشترك في العديد من الخصائص مع نظريات القيادة المتميزة (Meckenna & Rooney, 2009:178).

وفي السياق نفسه نجد أن ارتباط الحكمة بالقيادة يتجسد عبر جذب القادة لأتباعهم من خلال رؤيتهم للحياة الكريمة، وقدرتهم على تجسيد تلك الرؤية، فيتبع الأفراد عن طيب خاطر أولئك الذين لديهم رؤية واضحة لماهية الحياة الجيدة، كذلك يمكن أن تكون الحكمة مهمة للقيادة بالاعتماد على كيفية تعريفها بثلاث طرق أساسية: (Yang, 2011:617_619)

١. **الحكمة (صفة شخصية):** عندما يتم تطبيق الصفات والكفاءات الشخصية المتعلقة بالحكمة لقيادة الآخرين، فإنها تسمح للشخص بإظهار السمات التي يعتبرها الكثيرون خصائص القادة البارزين، قد تتضمن هذه السمات الدافع لممارسة المبادرة في المواقف الاجتماعية، والدافع لتحمل المسؤولية وإنجاز المهام، والإستعداد لتحمل الإحباط والتأخير... وغيرها.

٢. **الحكمة كتطبيق (للذكاء والإبداع والمعرفة والخبرة):** عندما تعرف الحكمة على أنها مستوى عالي من التفكير، أو نظام جماعي للمعرفة العملية، فهي نتيجة للتعلم المكتسب من الخبرات القيادية، وقد يؤدي الإفتقار إليها إلى الفشل في القيام بالواجبات القيادية، وبالتالي فإن الحكمة هي عنصر أساس للقيادة المتميزة.

٣. **الحكمة (عملية إيجابية):** عند تعريف الحكمة على أنها عملية إيجابية في الحياة الواقعية، فربما من خلال القيادة فقط يمكن للفرد العمل من خلال الهياكل التنظيمية، وترجمة رؤى الحياة الجيدة إلى إستراتيجيات وأفعال متطابقة، وبالتالي فإن وظيفة الحكمة قد تصل إلى أحد مستوياتها المثلى عندما تظهر الحكمة من خلال القيادة.

ثانياً: مفهوم القيادة الحكيمة: نظراً لأن تعقيد القيادة يتزايد بزيادة الوعي بالقضايا الأخلاقية، وزيادة العولمة، وزيادة العوامل وأصحاب المصلحة الذين يجب أخذهم بعين الإعتبار، فهناك حاجة أكبر للقيادة الحكيمة (Courtney, 2001:17-38).

وعلى الرغم من أن العديد من الأدبيات قدمت الحكمة على أنها احد عناصر القيادة، إتجهت أفكار الباحثين في مطلع القرن الحادي والعشرين نحو إعتبار القيادة الحكيمة قيادة منفصلة وقائمة بذاتها، وليست عنصراً من عناصر أشكال القيادة (Rowland, 2010:9).

من ناحية المفهوم اللغوي للقيادة الحكيمة، أكد الباحثين على التناغم بين الثقافات في تحديد هوية القيادة الحكيمة، والتي غالباً ما تؤدي إلى إتخاذ القرار الصحيح في وقته الصحيح، والتي تشدد على المعايير الأخلاقية، التصور هذا يأتي مشابه لمفهوم الفضيلة (Toko) في اليابان، ومفهوم المناسب (Tukta) في الهند. (العقابي، ٢٠٢١: 47).

وفي السياق ذاته يستعرض الباحث في الجدول رقم (٤) بعض من مفاهيم القيادة الحكيمة التي أتيح له الوصول إليها عبر إطلاعها على الأدبيات ذات الصلة.

جدول رقم (٤) مفهوم القيادة الحكيمة إستناداً إلى آراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
١.	Kessler & Christensen, 2000:601	القدرة على الاستخدام الأفضل للمعرفة لإنشاء وتحقيق الأهداف المنشودة والتعلم عن الحكمة مثل عملية تمييز الأحكام والعمل على أساس المعرفة.
٢.	Livingston, 2012:7	القدرة التي تمكن القائد من تطبيق الرأي الصحيح عند صنع وإتخاذ القرارات من خلال قدراته المعرفية في تحديد المشكلة فضلاً عن قدرته على التكيف مع متطلبات البيئة و الإهتمام بالآخرين الذين يتأثرون بقراراته والشعور بالأثر الناتج عن أفعاله.
٣.	Donovan, 2012: 72-74	إرتقاء القادة إلى أعلى التوقعات الاخلاقية لاتباعهم، والسعي لتحقيق هذه التوقعات والأفكار، عبر تركيزهم على فعل الشيء الصحيح نظراً إلى المعرفة الحالية والمتوقعة، وفهمهم للسياقات والظروف والتأثير على أصحاب المصلحة.
٤.	Takeuchi, 2013:19	قدرة القيادة على صنع القرار الجريء، وإتخاذ الإجراءات في الوقت الملائم لكل موقف، على ان تكون موجهة بالقيم والأخلاق وتخدم الصالح العام.
٥.	Kaipa & Radjou, 2013:38	الإستفادة من الذكاء البشري في دعم المصلحة العامة، عبر موازنة التفكير والتواضع والوضوح الأخلاقي مع العمل.
٦.	Mackoff, 2014: 16	إستراتيجيات عمل تتطلب من القادة إعادة التفكير بالقضايا والأحداث من عدة زوايا للإفادة من تجارب الماضي في تطوير وتنظيم المستقبل، والنظر إلى الإخفاق الذي حدث في الماضي على أنه فرص للتطوير.
٧.	Mc.Cann & Cox, 2014:29	الوعي بمكان العمل والقدرة على توقع العواقب داخله، والوصول العقلاني للنتائج إستناداً إلى الإشارات البيئية المحتملة.
٨.	Pesut & Thompson, 2018:125	قيادة تتسم بالذكاء الذي يتم تعزيزه من أجل المصلحة العامة عبر موازنة العمل مع التفكير، إذ يستخدم القادة الحكماء منطق الرؤية ويوجهون قراراتهم لخدمة الآخرين.
٩.	Grossmann & Brienza, 2018:12	تواضع فكري تعقبه القدرة على التكيف مع التحديات والرغبة في التضحية للصالح العام، وحكمة للتعامل مع التحديات الاجتماعية وموازنة مصالح أصحاب المصلحة مع المصلحة الشخصية.
١٠.	الطالبي، ٢٠٢١:٥٣	القدرة التي يتمتع بها القائد وتمكنه من التصرف الحاسم والعملي في أي موقف يواجهه، مستنداً بذلك على الرأي الأخلاقي، بما يضمن تحقيق مصلحة كل من المجتمع والمنظمة والعاملين.
١١.	Abdulmuhsin & Tarhini, 2021:6	السلوك الذي يبنه القائد لصنع الثروة، وضمان سعادة أتباعه، وحماية منظمته من التهديدات، وخلق وإستدامة قواعد إبداعية، والتركيز على الواجبات الأخلاقية، وتشجيع التعلم والتركيز على التوفيق ما بين العمل والأفكار.
١٢.	Jeffrey, 2021:2	قدرة القائد على إتخاذ القرارات الصائبة في موقف معين بالوقت المناسب، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية للحفاظ على النظم الإجتماعية والصالح العام.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

مما تقدم، يلاحظ الباحث إن القيمة أو السمة المحببة والدائمة للقيادة الحكيمة أو المحتوية على الحكمة هي الثقة فيما يتعلق بمواقف الأتباع، ثقة التابعين هي العامل الرئيسي الذي شكل وساهم في تعريف أو تصور القيادة الحكيمة أو الحكمة في القيادة، فضلاً عن تحديد نقاط إتفاق الباحثين حول مفهوم القيادة الحكيمة بالآتي:

- ترتكز القيادة الحكيمة في عملها على تطبيق المعرفة والخبرة، والإفادة منها في شتى مجالات القيادة.

- تتخذ القيادة الحكيمة من المعايير الأخلاقية منهجاً وسبيلاً، لتعزيز ثقة أتباعها وترك الأثر الإيجابي في نفوسهم، وستحدد الدرجة التي يثق بها التابعون في قائدهم إلى أي مدى ينظرون إليه على أنه حكيم، أو يتمتع بالحكمة في إتخاذ قرارات القيادة وإتخاذ الإجراءات نيابة عنهم.
 - تتسم القيادة الحكيمة بسرعة الإستجابة لمختلف المواقف والمعطيات، من خلال إتخاذها القرار المناسب في الوقت المناسب، لاسيما تلك القرارات والإجراءات التي لها تأثيرات كبيرة وواسعة النطاق.
 - الإننتقال من التركيز الضيق للمصالح الشخصية، بإتجاه مراعاة مصالح مختلف أصحاب المصلحة، والمجتمع ككل.
 - إن منظور الحكمة الموجه للقائد يستلزم الضمير والثقة، والحالة التي يبني فيها القائد شخصيته مثل "القادة الحكماء" وهكذا، فإن القائد الحكيم أو القيادة الحكيمة تشمل جميع سمات وخصائص القيادة الفعالة والنموذجية والناجحة.
- وإنساقاً مع ماتقدم يستنتج الباحث بأن القيادة الحكيمة تشير إلى "تطبيق معرفة القادة وخبراتهم في مجالات العمل، مع مراعاة الجوانب الأخلاقية للسلوكيات القيادية التي من شأنها التأثير على الآخرين بطريقة تعزز من الثقة المتبادلة بين القائد وأتباعه، وتمكنه من صنع القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق الصالح العام.

ثالثاً: أبعاد القيادة الحكيمة (Nanoka & Takochi, 2011)

١. الحكم الرشيد: يعود مصطلح الحكم الرشيد "Gouvernance" إلى الجذور اليونانية، وهو مشتق من الفعل اليوناني (kubernân)، والذي يدل على قيادة السفينة أو الدبابة، وإستعمل المصطلح من قبل أفلاطون مجازاً بمعنى "من يحكم الرجال"، وأيضاً أشتق من الفعل اللاتيني (Gubernare) بمعاني متشابهة وفي عدة لغات، في العصور الوسطى إستخدم في فرنسا بمعنى إتجاه السفينة، و إنتقل إلى اللغة الإنجليزية ليستخدم بمعنى تنظيم السلطة الإقطاعية، وترجم إلى اللغة العربية عبر عدة مصطلحات مثل: الحكم الجيد أو الراشد أو الصالح، أو الحكمانية أو الحوكمة، إلا أن أكثر التعبيرات شيوعاً كانت الحكم الرشيد أو الجيد الذي تبنته المبادرة العربية سنة ٢٠٠٥ (الصادق، ٢٠١٨: ١٦٦-١٦٥).
- كما وعرف البنك الدولي الحكم الرشيد على أنه الطريقة التي تباشر بها السلطات في إدارة موارد الدول الإقتصادية والإجتماعية لتحقيق التنمية الإقتصادية، إضافة إلى التركيز على أهمية قواعد السلوك في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وأساليب العمل بما تضمنه من ضمانات وحوافز (World bank, 2007:2).

٢. فهم جوهر الموقف: فهم الجوهر ليس بالأمر السهل، قد يتطلب الأمر مستوى عالي من الخبرة الجسدية، والتعاطف مع أصحاب المصلحة، والإهتمام بأدق التفاصيل، وفهم الحقائق العالمية، وتركيز العقل، ورد الفعل التلقائي، والقدرة على التكيف مع التغيير (Nanoka & Takochi, 2019: 148).

وغالبا مايرتكز فهم القادة للمواقف على مستوى الوعي الذاتي لشخص القائد، وينظر إليه على أنه شرط أساسي لتحقيق الحكمة والأصالة، إن معرفة الذات هذه تمكن القادة الحكيمين من التصرف بشكل هادف أكثر ويوعي أكبر لأفكارهم المعرفية التي تدعم أفعالهم، كما يمكنهم من الاعتراف بحدودهم الجسدية والمعرفية، وأن يكونوا على دراية بميل أفكارهم، وقدرتهم على التعامل مع المعلومات الدقيقة وغير الدقيقة. (Branson, 2009: 113).

٣. صنع السياق المشترك: في عالمنا المحفوف بالمخاطر يحتاج الناس إلى أن يكونوا قادرين على الوثوق بقائدهم، وأن يكونوا قادرين على الإعتماد عليه، ولديهم ثقة في عمليات صنع القرارات، ولديهم ثقة في تصرفاته، ولديهم أمل في أن يحمي مستقبلهم، ويبدو أن التصرف من أجل خلق مثل هذه الثقة يتعارض مع العمل الفردي ويدفع باتجاه صنع سياقات مشتركة تلبي حاجة الأفراد إليها (Branson, 2009:31).

فالقادة الحكماء قادرين على خلق الظروف للناس للقيام بأعمالهم على أتم وجه، عبر مهام وإستراتيجيات واضحة، فإنهم ينقلون الأولويات القليلة الحرجة والمسار إلى الأمام، والتي تمكن الأفراد من خلال توقعات أداء محددة جيداً، والسلوكيات المرغوبة في العمل، والأعراف الثقافية، إنهم يقودون باستمرار على إرتفاع مناسب بالنظر إلى المواقف، ومواءمة وتنسيق وتوجيه النشاط لتحقيق الأهداف، ويمنحون الأفراد الموارد اللازمة والسلطة التقديرية للقيام بعملهم باستخدام العمليات الجيدة التي يساعد الأفراد أنفسهم في إنشائها وتحسينها (Ellis, 2020:3).

٤. التواصل حول جوهر المسائل: من خلال التواصل الهادف يؤدي القائد الحكيم دوراً جوهرياً في ضمان نجاح المنظمة، وعبر قدرته على التواصل مع العاملين وبناء علاقات قوية معهم، يتمكن من تحقيق الأهداف، ووضع الاتجاهات الواضحة للأتباع في أداء مهامهم، أي انه يتحمل مسؤولية توجيه المنظمة لمهامها الأساسية (الطالبي، ٢٠٢١: ٧٣).

عند القيام بذلك ، يقترح (McKenna, et al., 2009) أن القادة الحكماء يجب أن يكونوا قادرين على التواصل مع الآخرين بطريقة تمكنهم من فهم معتقدات الناس ومواقفهم وقيمهم ومعرفتهم وفهمهم، وكذلك قدراتهم وعجزهم، القدرات التي تصوغ حكماً حكيماً يكون عملياً

ويؤثر على الخير لجميع المعنيين، ويجب أن يكونوا قادرين على نقل الحكم الجيد والمشورة للآخرين حول الأمور المهمة والتي قد تؤثر عليهم. (Govindji,2014:27).

٥. **دعم الحكمة العملية في الآخرين** : تشير الحكمة العملية إلى القدرة على استخدام الذكاء، والإبداع، والمعرفة، التي تتوسطها القيم، سعياً لتحقيق المصلحة العامة، عبر تحقيق التوازن ما بين مصلحة الشخص الفردية، ومصالح الآخرين، فضلاً عن المصالح التنظيمية، على المدى القصير والطويل على حد سواء، بغية التكيف مع مختلف التغييرات البيئية (Anderson, 2019:4).

أما (Rowley & Gibbs, 2008:365-367) فقد قدما نموذجاً للمنظمة الحكيمة عملياً، قد يكون بمثابة محفز لمناقشة الحكمة في المنظمات، بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمة الحكيمة عملياً يجب أن تكون أيضاً منظمة تعليمية، أو بعبارة أخرى، تتحقق الحكمة العملية من خلال التعلم والممارسة أو الممارسة الأرسطية، مرتكزان في إنموذجها على أربعة أركان من شأنها أن تسهم في بناء منظمة حكيمة عملياً، يستعرضهم الباحث بالآتي:

- النظر إلى التفكير المؤسسي على أنه نظام متكامل
- الإتيقان الشخصي
- تطوير النماذج العقلية
- بناء رؤية مشتركة في العمل

٦. **تطبيق السلطة السياسية**: تعد السلطة من الظواهر الإجتماعية التي لاقت إهتمام الإنسان بها منذ القدم، مع ذكر إن هذا الإهتمام قد يختلف من عصر إلى آخر، والسلطة داخل المنظمة هي التي تعطي للتنظيم شكله الرسمي، وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من إتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن السلطة السياسية تمثل القوة المؤسسية للمنظمة، والتي لاتعني بالضرورة استخدام القسوة مع المرؤوسين لإرغامهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما أنها لاتعني أن لقائد المنظمة الحق في إصدار مايشاء من الأوامر والتعليمات، لأن هناك قيوداً وحدوداً للسلطة الإدارية الممنوحة له. (نويصر وبشاغة، ٢٠٢٢:148).

المبحث الثالث: وصف وتشخيص أبعاد القيادة الحكيمة

١. **البُعد الأول: الحكم الرشيد**: بغية الوقوف على واقع الحكم الرشيد لدى القيادة في المنظمة المبحوثة، توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغويات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٥) وصف بُعد الحكم الرشيد وتشخيصه

نسبة الإستجابة %	معامل الاختلاف	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
73.02	29.72	1.09	3.65	3.25	11	13.91	47	21.01	71	38.17	129	23.67	80	X11
80.00	21.70	0.87	4.00	0.89	3	5.03	17	17.16	58	47.04	159	29.88	101	X12
69.94	29.66	1.04	3.50	2.96	10	14.20	48	31.07	105	33.73	114	18.05	61	X13
73.20	27.20	1.00	3.66	0.89	3	14.20	48	24.26	82	39.35	133	21.30	72	X14
72.49	30.41	1.10	3.62	3.85	13	13.61	46	22.49	76	36.39	123	23.67	80	X15
73.73	27.74	1.02	3.69	2.37		12.19		23.20		38.93		23.31		المعدل العام
				14.56				23.20		62.25				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

تؤشر نتائج الجدول رقم (٥) أن بُعد الحكم الرشيد تمثل بالفقرات الفرعية (X11-X15)، ونسبة بلغت (62%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، مما يعكس إمتلاك قيادة المنظمة المبحوثة لمقومات الحكم الرشيد من وجهة نظر العاملين لديها، في حين جاءت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (15%)، ونسبة المحايدون في إجاباتهم بلغت (23%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.69)، وإحتراف معياري (1.02) وبمعامل إختلاف (28%)، وشدة إستجابة بلغت (74%).

٢. البُعد الثاني: فهم جوهر الموقف: بغية الوقوف على مدى فهم قيادة المنظمة المبحوثة لجوهر المواقف التي تواجهها، فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغويات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٦) وصف بُعد فهم جوهر الموقف وتشخيصه

نسبة الإستجابة %	معامل الاختلاف	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
71.95	27.64	0.99	3.60	2.66	9	12.72	43	23.37	79	44.67	151	16.57	56	X21
74.97	24.13	0.90	3.75	1.48	5	7.10	24	26.33	89	45.27	153	19.82	67	X22
73.61	23.10	0.85	3.68	0.89	3	7.69	26	28.70	97	47.93	162	14.79	50	X23
73.85	24.95	0.92	3.69	2.37	8	7.10	24	26.92	91	46.15	156	17.46	59	X24
71.42	29.85	1.07	3.57	3.55	12	11.83	40	30.47	103	32.25	109	21.89	74	X25
73.16	25.93	0.95	3.66	2.19		9.29		27.16		43.25		18.11		المعدل العام
				11.48				27.16		61.36				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

يشير الجدول رقم (٦) إلى أن بُعد فهم جوهر الموقف تمثل بالفقرات الفرعية (X21-X25)، ونسبة بلغت (61%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، مما يعكس قدرة قيادة المنظمة المبحوثة على فهم جوهر المواقف التي تواجهها من وجهة نظر العاملين لديها، في حين جاءت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (11%)، ونسبة المحايدون في إجاباتهم بلغت (27%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.66)، وإنحراف معياري (0.95)، وبمعامل إختلاف (26%) وشدة إستجابة بلغت (73%).

٣. البُعد الثالث: صنع السياق المشترك: بهدف الوقوف على واقع سعي قيادة المنظمة المبحوثة لصنع السياق المشترك في مكان العمل، فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثون عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٧) وصف بُعد صنع السياق المشترك وتشخيصه

نسبة الإستجابة %	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد(3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
76.86	24.41	0.94	3.84	1.18	4	8.28	28	21.01	71	44.08	149	25.44	86	X31
72.07	27.99	1.01	3.60	1.78	6	14.50	49	24.26	82	40.53	137	18.93	64	X32
75.03	23.46	0.88	3.75	1.18	4	7.99	27	23.08	78	50.00	169	17.75	60	X33
74.73	25.90	0.97	3.74	2.37	8	8.58	29	23.37	79	44.38	150	21.30	72	X34
73.14	26.40	0.97	3.66	1.18	4	11.24	38	28.70	97	38.46	130	20.41	69	X35
74.37	25.63	0.95	3.72	1.54		10.12		24.08		43.49		20.77		المعدل العام
				11.66		24.08		64.26						المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26) يشير الجدول (٧) إلى أن بُعد صنع السياق المشترك تمثل بالفقرات الفرعية (X31-X35)، ونسبة بلغت (64%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، دلالة على إهتمام قيادة المنظمة المبحوثة وسعيها الجاد من أجل تحقيق أعلى درجات التفاعل في مكان العمل، عبر تأمين مناخ عمل إيجابي، وتشجيع الأفراد على العمل الجماعي بغية تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها، في حين جاءت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (12%) ونسبة المحايدون في إجاباتهم (24%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.72)، وإنحراف معياري (0.95)، وبمعامل إختلاف (26%)، وشدة إستجابة (74%).

٤. **البُعد الرابع: التواصل حول جوهر المسائل:** بغية الوقوف على قدرة قيادة المنظمة المبحوثة على التواصل مع العاملين لديها حول جوهر المسائل، توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٨) وصف بُعد التواصل حول جوهر المسائل وتشخيصه

نسبة الإستجابة %	معامل الاختلاف	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
71.01	27.69	0.98	3.55	2.66	9	12.13	41	28.40	96	41.12	139	15.68	53	X41
74.02	24.13	0.89	3.70	1.78	6	7.10	24	27.22	92	47.04	159	16.86	57	X42
67.46	28.48	0.96	3.37	1.78	6	16.86	57	35.80	121	33.43	113	12.13	41	X43
71.30	27.72	0.99	3.57	1.78	6	13.91	47	27.51	93	39.64	134	17.16	58	X44
76.75	26.02	1.00	3.84	2.66	9	6.80	23	22.78	77	39.64	134	28.11	95	X45
72.11	26.81	0.96	3.61	2.13		11.36		28.34		40.18		17.99		المعدل العام
				13.49				28.34		58.17				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

يشير الجدول رقم (٨) إلى أن بُعد التواصل حول جوهر المسائل تمثل بالفقرات الفرعية (X41-X45)، ونسبة بلغت (58%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، دلالة على إمتلاك قيادة المنظمة المبحوثة للقدرة على التواصل الفاعل والبناء مع العاملين لديها حول جوهر المسائل من وجهة نظرهم، في حين جاءت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (13%) ونسبة المحايدين في إجاباتهم (28%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.61)، وإنحراف معياري (0.96)، وبمعامل إختلاف (27%)، وشدة إستجابة (72%).

٥. **البُعد الخامس: دعم الحكمة العملية:** بهدف الوقوف على واقع دعم قيادة المنظمة المبحوثة للحكمة العملية لدى العاملين لديها، فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٩) وصف بُعد دعم الحكمة العملية وتشخيصه

نسبة الإستجابة %	معامل الاختلاف	الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
74.44	26.98	1.00	3.72	2.07	7	11.24	38	21.89	74	42.01	142	22.78	77	X51
73.85	27.76	1.02	3.69	3.85	13	9.76	33	20.12	68	45.86	155	20.41	69	X52
72.13	25.39	0.92	3.61	0.30	1	11.83	40	31.95	108	38.76	131	17.16	58	X53
71.07	30.57	1.09	3.55	3.85	13	13.91	47	26.33	89	34.91	118	21.01	71	X54
74.14	29.02	1.08	3.71	4.14	14	8.88	30	25.15	85	35.80	121	26.04	88	X55
73.12	27.94	1.02	3.66	2.84		11.12		25.09		39.47		21.48		المعدل العام
				13.96		25.09		60.95						المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

يشير الجدول (٩) إلى أن بُعد دعم الحكمة العملية تمثل بالفقرات الفرعية (X51-X55)، ونسبة بلغت (61%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البُعد، مما يعكس إهتمام قيادة المنظمة المبحوثة بتشجيع الممارسات الحكيمة لجميع العاملين في المنظمة، وعدم اقتصرها على القيادات العليا والوسطى، في حين جاءت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (14%)، ونسبة المحايدون في إجاباتهم (25%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.66)، وإحتراف معياري (1.02)، وبمعامل إختلاف (28%)، وشدة إستجابة (73%)، حيث أسهمت الفقرة (X52)، والتي تنص على تتبنى قيادة المنظمة الأساليب الحديثة والمتطورة في أداء العمل، بأعلى نسبة إتفاق بلغت (66%) وبوسط حسابي (3.69)، وإحتراف معياري (1.02)، وشدة إستجابة (74%).

٦. البُعد السادس: تطبيق السلطة السياسية: بغية الوقوف على مدى تطبيق السلطة السياسية من قبل القيادة في المنظمة المبحوثة، فقد توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثون عن المتغيرات الفرعية المعبرة عنه، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١٠) وصف بُعد تطبيق السلطة السياسية وتشخيصه

نسبة الإستجابة %	معامل الاختلاف	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	
76.57	25.61	0.98	3.83	2.07	7	7.69	26	22.49	76	40.83	138	26.92	91	X61
72.31	24.39	0.88	3.62	1.18	4	10.06	34	28.11	95	47.34	160	13.31	45	X62
70.18	27.18	0.95	3.51	1.78	6	11.54	39	36.69	124	34.02	115	15.98	54	X63
73.02	26.72	0.98	3.65	1.18	4	13.02	44	24.85	84	41.42	140	19.53	66	X64
77.34	23.87	0.92	3.87	1.78	6	6.21	21	20.71	70	46.15	156	25.15	85	X65
73.88	25.55	0.94	3.69	1.60		9.70		26.57		41.95		20.18		المعدل العام
				11.30		26.57		62.13						المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26) يشير الجدول رقم (١٠) إلى أن بُعد تطبيق السلطة السياسية تمثل بالفقرات الفرعية (X61-X65)، ونسبة بلغت (62%) من المبحوثين نحو الإتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي فقرات هذا البعد، دلالة على تطبيق المنظمة للسلطة الممنوحة لها بموجب القوانين والتشريعات الحكومية السارية، لضمان سير العمل بالإتجاه الصحيح، وجاءت نسبة عدم الإتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (11%) ونسبة المحايدون في إجاباتهم (27%)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.69)، وإحراف معياري (0.94)، وبمعامل إختلاف (26%)، وشدة إستجابة (74%).

٧. خلاصة وصف متغير القيادة الحكيمة: بهدف الإجابة عن تساؤل الدراسة القائم، حول مدى توافر أبعاد القيادة الحكيمة لدى قيادة المنظمة المبحوثة، توصل الباحث إلى الإفادة من إجابات المبحوثين عن الأبعاد والمتغيرات الفرعية المعبرة عنها، وكما موضح في الجدول الآتي:
الجدول رقم (١١) ملخص وصف متغير القيادة الحكيمة وتشخيصه

المعطيات						الأبعاد
الترتيب	نسبة الإستجابة %	معامل الإختلاف %	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإتفاق (أتفق بشدة وأتفق) %	
الثاني	73.73	27.74	1.02	3.69	62.25	الحكم الرشيد
الرابع	73.16	25.93	0.95	3.66	61.36	فهم جوهر الموقف
الأول	74.37	25.63	0.95	3.72	64.26	صنع السياق المشترك
السادس	72.11	26.81	0.96	3.61	58.17	التواصل حول جوهر المسائل
الخامس	73.12	27.94	1.02	3.66	60.95	دعم الحكمة العملية
الثالث	73.88	25.55	0.94	3.69	62.13	تطبيق السلطة السياسية
	73.40	26.60	0.97	3.67	61.52	المعدل

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26)

تكشف معطيات الجدول رقم (11) عن وجود إتفاق بنسبة (61.52%) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الستة لمتغير القيادة الحكيمة، وبوسط حسابي بلغ (3.67)، وإنحراف معياري (0.97)، ومعامل إختلاف (26.60%)، ونسبة إستجابة (73.40%)، مما يعكس إمتلاك قيادة المنظمة المبحوثة لسمات القيادة الحكيمة وأبعادها، من وجهة نظر العاملين لديها، في حين بلغت نسبة عدم الإتفاق من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الستة لمتغير القيادة الحكيمة (12.74%)، ونسبة المحايدون (25.74%)، حيث حقق بُعد صنع السياق المشترك أعلى اسهامات الإتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة إتفاق (64.26%)، في حين جاء بُعد الحكم الرشيد في المرتبة الثانية بنسبة إتفاق بلغت (62.25%)، وحصل بُعد تطبيق السلطة السياسية على المرتبة الثالثة وبنسبة إتفاق (62.13%)، وحصل بُعد فهم جوهر الموقف على المرتبة الرابعة وبنسبة إتفاق (61.36%)، وحصل بُعد دعم الحكمة العملية على المرتبة الخامسة وبنسبة إتفاق (60.95%)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بُعد التواصل حول جوهر المسائل بنسبة إتفاق (58.17%).

المبحث الرابع: إستنتاجات البحث

تعد الإستنتاجات الخلاصة الفكرية للدراسة، والغاية التي قامت من أجلها، والثمار التي توصلت إليها، ليستعرضها الباحث على النحو الآتي:

1. توافر أبعاد القيادة الحكيمة في المنظمة المبحوثة، من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بوصف وتشخيص أبعاد القيادة الحكيمة عن وجود إتفاق بنسبة جيدة من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن تلك الأبعاد، مما يؤكد أن ممارسات القيادة في مديرية بلدية الموصل تتسم بالحكمة، في تعاملها مع العاملين والمواقف التي تواجهها.
2. حقق بُعد (صنع السياق المشترك) أعلى إسهامات الإتفاق من المبحوثين على نحو جعل توافره في المنظمة المبحوثة في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى، بينما جاء بُعد (الحكم الرشيد) في المرتبة الثانية، وحصل بُعد (تطبيق السلطة السياسية) على المرتبة الثالثة، وحصل بُعد (فهم جوهر الموقف) على المرتبة الرابعة، وحصل بُعد (دعم الحكمة العملية) على المرتبة الخامسة، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بُعد (التواصل حول جوهر المسائل) بأقل نسبة إتفاق من المبحوثين مقارنة بالأبعاد الأخرى.

المبحث الخامس: مقترحات البحث

١. ضرورة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمضامين الفكر الإداري الحديث، على وجه الخصوص بما يتعلق بمجالات القادة، وإدارة الموارد البشرية، ونظرية المنظمة، لما في ذلك من إسهام في تعزيز قدرة المنظمة المبحوثة على تجاوز جملة التحديات التي تواجهها، والوصول بها الى النجاح في تحقيق أهدافها، من خلال الإستعانة بالخبرات العلمية في الجامعات والمعاهد العراقية، لإقامة ورش تدريبية وحلقات نقاش دورية لمسؤولي الوحدات والأقسام والشعب، بغية التعرف على أهم المستجدات الفكرية التي توصل إليها العالم في المجالات ذات العلاقة.

٢. مع توافر أبعاد القيادة الحكيمة في المنظمة المبحوثة، تبرز ضرورة تعزيز تلك الأبعاد، وإدراك أهميتها من الناحية العملية، وعلى النحو الآتي:

- ضرورة الإهتمام بتعزيز أسس ومقومات الحكم الرشيد، والتركيز على أهمية قواعد السلوك وأساليب العمل في المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين في إبداء الرأي والمشاركة في عمليات صنع القرار، وتبني الشفافية وضمان حرية تدفق المعلومات وسهولة وصول الأفراد إليها.
- ضرورة التركيز على التفاصيل الخاصة لكل موقف، والنظر إلى عواقبه التي قد تظهر مستقبلاً، وفهم الحقائق العالمية، وإتقان رد الفعل التلقائي، والقدرة على التكيف مع التغييرات الخارجية.
- تعزيز قدرة القيادة على صنع السياقات المشتركة في العمل، من أجل بناء بيئة فاعلة لتبادل المعرفة من شأنها أن تعزز الثقة الشخصية بين جميع العاملين، ومواءمة وتنسيق وتوجيه النشاط لتحقيق الأهداف، ومنح الأفراد العاملين الموارد اللازمة والسلطة التقديرية، للقيام بأعمالهم.
- ضرورة تعزيز قدرة القيادة في المنظمة المبحوثة على التواصل الفاعل مع العاملين، بطريقة تمكنهم من فهم معتقداتهم ومواقفهم وقيمهم ومعرفتهم وفهمهم، وكذلك قدراتهم وعجزهم، وأن تعمل على نقل الحكم الجيد والمشورة لهم، حول الأمور المهمة والتي قد تؤثر عليهم.
- تعزيز القدرة على استخدام الذكاء، والإبداع، والمعرفة، التي تتوسطها القيم، سعياً لتحقيق المصلحة العامة، عبر تحقيق التوازن ما بين مصلحة الشخص الفردية، ومصالح الآخرين، فضلاً عن المصالح التنظيمية، على المدى القصير والطويل على حد سواء.

- ضرورة التركيز على كيفية جمع الأفراد العاملين معاً، وحملهم على العمل، والتوليف بين المعرفة وجهود الجميع في السعي الجاد لتحقيق أهداف المنظمة، ولتعبئة الأفراد الذين قد تكون لديهم أهداف متضاربة.

المصادر العربية

الرسائل والأطاريح الجامعية

1. الأسدي، محمد صالح مهدي، (٢٠١٩)، الطقوس في مكان العمل وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين حكمة القيادة والعافية التنظيمية لتحقيق منظمات سياحية مستدامة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الكوفة، النجف، العراق.
2. الجرجري، عبد الله فتحي عزيز، (٢٠٢٢)، دور القيادة الحكيمة في تعزيز تعلم الفرق الافتراضية من خلال الدور الوسيط لسرد القصص دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في ممثلات وزارة التربية العراقية في إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
3. الطالبي، احمد عبد الستار، (٢٠٢١)، القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الإخفاق التنظيمي بتوسيط رأس المال النفسي الإيجابي دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينية من العاملين في دائرة صحة نينوى، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
4. العقابي، سحر محمود علي، (٢٠٢١)، دور القيادة الحكيمة في بناء نموذج الأعمال وفق القدرات الإستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
5. كموه، علي عبد الأمير عبد الحسين، (٢٠١٦)، تأثير أنماط القيادة وإستراتيجية إدارة المعرفة في التفوق التنظيمي بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية العراقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

البحوث والدوريات

1. الصادق، جارية، (٢٠١٨) الحكم الراشد وإشكالية السيادة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، المجلد (٩)، العدد (٢).
2. علي بشاغة، وبقاسم نويصر، (٢٠٢٢)، السلطة التنظيمية والسلوك القيادي: مقارنة سوسولوجية، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، مجلد (١٩)، العدد (١)، ١٦٥-١٤٨.

المصادر الأجنبية

the official releases

1. The world bank. A Decade of Measuring The Quality of Governance . Governance Matters 2007 . Worldwide Governance Indicators 1996–2006, world bank institute, Development Research Group, Washington . 2007. www.govindicators.org.

theses and dissertations

1. Anderson, B. (2019). Values, Rationality, and Power: Developing Organizational Wisdom, Doctoral Dissertation, Athabasca University.
2. Jowi, J. O. (2018). Deans in Kenyan Universities: Their leadership styles and impacts on staff commitment, Doctoral dissertation, University of Twente.

3. Livingston, S. R. (2012). Perceptions of executive coaches about wisdom in organizational leaders. Doctoral Dissertation, Indiana Wesleyan University.
4. Reena. Govindji, (2014). The Role of Wisdom in Organizational Leadership. Unpublished doctoral thesis, Aston University. Birmingham, England.
5. Rowland, S. L. (2010). Exploring Leadership Wisdom, Master's thesis, At Massey University Albany, New Zealand.
6. Weixu, D. I. N. G. (2020). A Study of Nonaka's Wise Leader Practices and an Image of Leadership from the Perspective of Subordinates, to Promote Management Innovation Performance via Stimulating Employee's Knowledge Sharing Aspiration, Doctoral Dissertation, Graduate, School of Technology Management, Ritsumeikan University.

Research and periodicals

1. Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A. (2020). Impact of wise leadership workplace friendships on open innovation in family firms: a developing country perspective. Journal of Family Business Management. Vol. (12), No (1). 1-23. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0028>.
2. Antonakis J. & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), The nature of leadership, Sage Publications, Inc. 3–26. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
3. Bierly, P., E. Kessler, & E. Christensen. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. Journal of Organizational Change Management. Vol. (13). No. (6). 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>.
4. Courtney, J. F. (2001). Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. Decision support systems, Vol. (31). No. (1). 17-38. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00117-2](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00117-2)
5. Donovan, M. F. A. (2012). Changed Leadership-From Wise to Compromise: The Decline of Leadership Wisdom in Modern Organizations. International Journal of Advances in Management and Economics. Vol. (1). No. (5) 69-76.
6. Ellis, C.(2020). The Pillars of Leadership Wisdom. The Center for Practical Wisdom, University of Chicago.
7. Grossmann, I., & Brienza, J. P. (2018). The strengths of wisdom provide unique contributions to improved leadership, sustainability, inequality, gross national happiness, and civic discourse in the face of contemporary world problems. Journal of Intelligence Vol. (6). No.(2). 22. <https://doi.org/10.3390/jintelligence6020022>.
8. Jeffrey. Q. J. (2021). Practical Wisdom and Emerging Public Health Threats. Academia Letters. 2.
9. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, Vol. (30). No. (3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
10. Mackoff, B. L. (2014). AONE Leadership Laboratory Insights: The Practice of Wise Leadership. Nurse Leader. Vol. (5). No. (12) 17-21. [10.1016/j.mnl.2014.08.002](https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.08.002).
11. Malik, S. H. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach, Pakistan Journal of
12. McCann, J.T., Graves, D. and Cox, L. (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals. International Journal of Business and Management. Vol. (9). 28-38.
13. McKenna, B., & Rooney, D. (2019). Wise leadership. In R. J. Sternberg & J. Glück (Eds.), The Cambridge Handbook of Wisdom, Cambridge University Press, 649–675. <https://doi.org/10.1017/9781108568272.030>
14. McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. The Leadership Quarterly. Vol. (20). No. (2). 177-190. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.01.013>
15. Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. (27). No.(2). 117-137 <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>.
16. Pesut, D. J. & Thompson, S. A. (2018). Nursing leadership in academic nursing: The wisdom of development and the development of wisdom. Journal of Professional Nursing. Vol. (34). No.(2).122-127. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.11.004>

17. Rowley, J., & Gibbs, P. (2008). From learning organization to practically wise organization. The learning organization. Emerald Group Publishing Limited. Vol. (15). No. (5). 356-372. <https://doi.org/10.1108/09696470810898357>.
18. Takeuchi, H. (2013). Wise Leadership and Wise Capitalism. Kindai Management Vol. (1). 15-26.
19. Yang, S. Y. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. The Leadership Quarterly, Vol. (22). No. (4). 616-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.004>.
20. Zacher, H. & Pearce, L. K. & Rooney, D. & McKenna, B. (2014). Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. Journal of business ethics. Vol. (121). No. (2). 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1692-4>.

Book

1. Christopher .M. Branson, (2009), Leadership for an Age of Wisdom, (9th ed.) Kenneth Leithwood, OISE, University of Toronto, Canada.
2. Kaipa, P., & Radjou, N. (2013). From smart to wise: Acting and leading with wisdom. John Wiley & Sons.
3. Nonaka .I, & Takeuch. H, (2019), The Wise Company : How Companies Create Continuous Innovation, (1st ed.), Oxford University Press, UK.
4. Peltornen , T. (2019) , Towards wise management : wisdom and stupidity in strategic Decision – making, publishing AG part of Springer Nature, Switzerland.

