

# مذكرة ماستر

العلوم الاجتماعية

علم النفس

علم النفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

نعيجي إيناس زينب / مزهود فطيمة

يوم: 07/06/2023

مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين -  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة-

## لجنة المناقشة:

رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	جعفر صباح
مشرفا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	فاتن باشا
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	مرابطي عادل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي اعاننا وشد من عزمنا لاكمال هذا البحث، ونشكره راكعين الذي وهبنا الصبر والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به. فاني اشكر الله تعالى على فضله حيث اتاح لنا انجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد اولا واخرا.

والشكر موصول الى كل معلم افادنا بعلمه من اولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة الشكر الى الدكتورة المشرفة "فاتن باشا" التي ساعدتنا على انجاز بحثنا. كما نشكر كل من مد لنا يد المساعدة من قريب او من بعيد منهم الزملاء والاصدقاء. وفي الاخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عز وجل ان يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى وان يجعلنا هداة مهتدين.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: "قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" صدق الله العظيم

إلهي لا تطيب الليل الا بشكرك ولا تطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الاخرة الا بعفوك، ولا تطيب الجنة الا برؤيتك.

اهدي ثمرة جهدي الى:

من كلله الله بالهبة والوقار والذي قدم لي الدعم والذي علمني ان النجاح يمكن صنعة من العدم ومن زرع الإرادة والثقة في نفسي «والذي العزيز "كمال" حفظه الله والى من كانت مصدر الدعم النفسي والروحي السيدة التي لم تحرمني من دعائها ومساندتها والتي الحبيبة "صبرينة" حفظها الله

الى شقيقتي العزيزات "مرام ونورسين" انجحن الله وحفظهن، والى الأقرب لقلبي اخواني "يوسف وسراج" ادامهم الله سندا لي.

الى الرجل الذي قدم لي و الذي علمني ان النجاح يمكن صنعه من العدم الى من زرع الارادة و الثقة في نفسي

والى كل من ساهم في هذا البحث من قريب او من بعيد

ولكل من لهم أثر جميل في حياتي

الى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

مزهود فطيمة

## إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى اما بعد:  
الحمد لله الذي وفقني لتشمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد  
والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين الذين ضحوا من أجل وعلماني  
العطاء والنجاح ومن حفزوني على اكمال المشوار الدراسي وما زالوا يحفزوني  
للاكثر "فيصل وحسينة" حفظهما الله ورعاهما وادامهما نورا لدربي  
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني اخواتي "اميرة وياسمين"  
الى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته بالسعادة والحزن والى من كانوا معي على  
طريق النجاح والخير رعاهم الله ووفقهم: لبنى / صابرين  
وبدعاء الام لم يبقى سوى خطوات قليلة لانهاء مسيرتي الدراسية، شكرا لكل فرد مد لي  
يد العون.

"نعيجي ايناس زينب"

## الملخص

عالجت الدراسة الحالية الموضوع الموسوم ب: " مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين من وجهة نظر العاملين ". وقد استخرجت العينة من مجتمع العاملين لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية من جامعة محمد خيضر -بسكرة-، والتي حاولت الاجابة عن التساؤل التالي: ما مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين؟

ولقد هدفت الدراسة الى الكشف عن مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين من وجهة نظر العاملين، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام اداة الاستبيان فتوصلت هذه الاخيرة الى النتائج التالية:

- 1-ان مستوى البعد المعرفي من ابعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة هو مرتفع وليس متوسط.
- 2-ان مستوى البعد التأملي من ابعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة هو مرتفع وليس متوسط.
- 3-ان مستوى البعد الوجداني من ابعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة هو مرتفع وليس متوسط.
- 4-توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين من وجهة نظر العاملين (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة).

**الكلمات المفتاحية: الحكمة التنظيمية - القيادة الإدارية - القائد الإداري**

## **Summary:**

The current study addressed the topic entitled: "**The Level of Organizational Wisdom among Administrative Leaders from the Perspective of Employees.**" The sample was extracted from the working community of the College of Humanities and Social Sciences at Mohamed Khider University in Biskra. The study aimed to answer the following question: What is the level of organizational wisdom among administrative leaders?

The study aimed to reveal the level of organizational wisdom among administrative leaders from the perspective of employees using the descriptive-analytical method and employing the questionnaire tool. The following results were obtained:

1. The level of the cognitive dimension of organizational wisdom among administrative leaders in the College of Humanities and Social Sciences at Biskra University is high (not average).
2. The level of the reflective dimension of organizational wisdom among administrative leaders in the College of Humanities and Social Sciences at Biskra University is high (not average).
3. The level of the affective dimension of organizational wisdom among administrative leaders in the College of Humanities and Social Sciences at Biskra University is high (not average).
4. There are statistically significant differences in the level of organizational wisdom among administrative leaders from the perspective of employees (gender, age, educational level, experience).

**Keywords:** Organizational wisdom, administrative leadership, administrative leader.

## فهرس المحتويات

أ.....	شكر وتقدير.....
ب.....	إهداء.....
أ.....	الملخص.....
ب.....	Summary.....
ج.....	فهرس المحتويات.....
و.....	قائمة الاشكال.....
ز.....	قائمة الجداول.....
أ.....	مقدمة.....
ج.....	الجانب النظري.....
ج.....	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
- 4 -	إشكالية الدراسة.....
- 4 -	مشكلة الدراسة.....
- 5 -	فرضيات الدراسة.....
- 5 -	الفرضية الجزئية:.....
- 5 -	أهداف الدراسة.....
- 5 -	أهمية الدراسة.....
- 6 -	حدود الدراسة.....
- 6 -	منهج الدراسة.....
- 6 -	مصطلحات البحث.....
- 7 -	الدراسات السابقة.....
- 10 -	الفصل الثاني: الحكمة التنظيمية.....
- 11 -	تمهيد.....
- 12 -	اولا: الحكمة التنظيمية:.....
- 12 -	1/ ماهية الحكمة التنظيمية:.....



- 12 - ..... /1-1 مفهوم الحكمة:
- 13 - ..... /2-1 خصائص الحكمة:
- 14 - ..... /3-1 مصادر الحكمة:
- 15 - ..... /4-1 ابعاد التفكير القائم على الحكمة:
- 17 - ..... /5-1 التفكير القائم على الحكمة والعمل القيادي:
- 18 - ..... /5-1 سمات حاملين الحكمة:
- 21 - ..... /6-1 النماذج الهرمية للحكمة:
- 27 - ..... /2 الحكمة التنظيمية:
- 27 - ..... /1-2 مفهوم الحكمة التنظيمية:
- 29 - ..... /2-2 أهمية الحكمة التنظيمية ومبادئها:
- 31 - ..... /3-2 خصائص الحكمة التنظيمية:
- 31 - ..... /4-2 ابعاد الحكمة التنظيمية:
- 39 - ..... الفصل الثالث: القيادة الادارية
- 41 - ..... اولاً: القيادة الادارية.
- 41 - ..... 1- ماهية القيادة الادارية.
- 41 - ..... 1-1: مفهوم القيادة.
- 42 - ..... 2-1: تعريف القيادة الادارية
- 43 - ..... 3-1: عناصر القيادة الادارية.
- 43 - ..... 4-1 خصائص القيادة الادارية
- 44 - ..... 5-1 اهمية القيادة الادارية
- 45 - ..... 6-1: نظريات القيادة الادارية.
- 47 - ..... 7-1: معوقات فهم القيادة الادارية.
- 50 - ..... 8-1: الفرق بين القيادة والادارة.
- 51 - ..... خلاصة الفصل
- 52 - ..... الفصل الرابع: القائد الاداري

اولا: القائد الإداري.....	54 -
1- ماهية القائد الإداري:.....	54 -
1-1 مفهوم القائد الاداري.....	54 -
1-2: صفات القائد الاداري.....	54 -
1-3: مهارات القائد الاداري.....	57 -
1-4: ادوار القائد الاداري.....	58 -
1-5: مصادر القوة والنفوذ للقائد الاداري.....	59 -
1-6: اختيار القادة الاداريين واسس اعدادهم.....	61 -
خلاصة الفصل.....	64 -
الجانب التطبيقي.....	65 -
الفصل الخامس.....	65 -
تمهيد.....	66 -
1-الدراسة الاستطلاعية.....	67 -
2- مجالات الدراسة.....	67 -
3- منهج الدراسة.....	68 -
4-مجتمع الدراسة و عينته.....	68 -
5- الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة.....	73 -
6-تحليل عبارات الاستبيان.....	74 -
7-اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.....	78 -
8-تفسير ومناقشة النتائج.....	87 -
خاتمة الفصل:.....	89 -
خاتمة.....	90 -
قائمة المراجع.....	92 -
الملاحق.....	97 -

## قائمة الاشكال

- 18 - ..... شكل (1) العلاقة بين حكمة القائد وجوده أداء التابعين.
- 25 - ..... شكل رقم(02): نموذج (Bellanger) وزملائه لبناء الحكمة.
- 26 - ..... الشكل رقم(03): الترتيب التتابعي لعمليات المعرفة.
- 56 - ..... الشكل رقم(04): صفات القائد الفعال.
- 69 - ..... الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب متغير الجنس.
- 70 - ..... الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب متغير السن.
- 71 - ..... الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب متغير التحصيل الدراسي.
- 72 - ..... الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة.

## قائمة الجداول

- 8 - جدول رقم (01): أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة.....
- 69 - الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب متغير الجنس.....
- 70 - الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب متغير السن.....
- 71 - الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب متغير التحصيل الدراسي.....
- 72 - الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة.....
- 74 - جدول رقم (05): يبين نتائج الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيانات.....
- 74 - الجدول رقم (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت.....
- 75 - الجدول رقم (07): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المعرفي.....
- 76 - الجدول رقم (08): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد التألمي.....
- 77 - الجدول رقم (09): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الوجداني.....
- 78 - الجدول رقم(10): معامل الارتباط بيرسون (PERSON).....
- 80 - الجدول رقم(11): معامل الارتباط بيرسون (PERSON).....
- 81 - الجدول رقم(12): معامل الارتباط بيرسون (PERSON).....
- 83 - الجدول رقم(13): معامل الارتباط بيرسون (PERSON).....
- 84 - الجدول رقم(14): Indépendant simple T-test.....
- 84 - الجدول رقم(15): تحليل التباين الاحادي **Anova**.....
- 85 - الجدول رقم(16): تحليل التباين الاحادي **Anova**.....
- 86 - الجدول رقم(17): تحليل التباين الاحادي **Anova**.....

# مقدمة

## مقدمة

تعتبر المنظمة بشكل عام الهيكل التنظيمي الموحد للمؤسسات في بيئة الاعمال، فتكوينها واطرها العامة تتبع من اهمية وجود تنظيم وترتيب وظيفي مبني على الاستحقاقات الفردية للعاملين لتحقيق اهداف المنظمة وبالشكل المطلوب، فالمنظمة تعتبر هرم حيث يتفرع ويندرج تحته كافة الامور والصلاحيات و السلطات الخاصة بالعمل.

ففي الآونة الاخيرة تواجه معظم المنظمات على اختلاف انواعها وطبيعة نشاطاتها تحديات كبيرة، بسبب اشتداد المنافسة والتطور الهائل والمتناهي في مجال الاتصال والمعلوماتية، مما جعل من العنصر البشري له دور فعال في المنافسة في تأطير العملية التنظيمية الادارية. ويبقى هذا الاخير من اهم العناصر ان لم يكن اهمها في نجاح المنظمة، فقد كان وما زال هو العامل الاساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والانتاج وعليه فهو العنصر الوحيد وبمثابة الجوهر الداخلي للمنظمة وللعملية الانتاجية لأنه لا يمكن ان يحل معه او يستبدل باي عمل تكنولوجي مبتكر (روبوت/آلة) لان مكانته في المنظمة اساسية ولا يمكن الاستغناء عنها. يعتبر المورد البشري كذلك من الضروريات في العمليات البيئية والادارية والمالية وغيرها، فالمورد البشري يحتم على المنظمة نفسه من خلال جهوده الجبارة في مختلف اعمال المنظمة لذلك المنظمة تستثمر فيه لأنها تعتبره مورد هام، لذا يجب على قادة الموارد البشرية الناجحون ان يعرفوا كيفية التخطيط لمستقبل المنظمة لأنهم هم الذين يقع على عاتقهم وضع الاهداف وتحديد استراتيجيات العمل وفق رؤية مستقبلية وخلق روح الابداع في الاداء التنظيمي بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

ويتوقف اداء المؤسسة على حسب نوعية القادة الاداريين القائمين عليها فهم يؤدون دورا هاما اما في الحفاظ على الوضع الراهن والمصالح المرتبطة ب هاما بتغيير هذا الوضع بصورة كلية شاملة لتصحيح مصالح مجتمعة عليا. فالقيادة لها اهمية بالغة من حيث كونها صورة فعالة للربط بين الافراد والمصادر، تبرز اهميتها بتأثيرها في سلوك الفرد بشكل عام وبالسلوك الاداري بشكل خاص، لذلك فالقائد غالبا ما نجده بخلق جو انساني في بيئة عمله لأنه ينعكس بصورة ايجابية على تطوير المنظمة بكافة عناصرها. فعلاقة القائد مع مجموعته عندما تتوفر فيها العواطف والقيم والمعتقدات التي يمتلكها كل منهم ستجعل هذه العلاقة تؤثر بالإيجاب على انتاجية المنظمة داخليا وخارجيا.

لذا فان القائد الاداري يجب ان يتصف بصفات عقلية وادارية ونفسية، تجعل الاخرين يستجيبون له بشكل عفوي وعن قناعة كالعدالة في التعامل ورعاية المصالح العامة والخاصة بالأخرين وكذلك المنطقية في التفكير والنظرة المستقبلية سواء للفرد او للمنظمة وغيرها من الصفات التي يمكن ان يصل بها القائد

## مقدمة

الى درجة الحكمة في المنظمة لكي تساعده على التكامل بين دوره داخل المنظمة وادوار الفرد في المنظمة.

وفي سياق ما سبق، اهتمت هذه الدراسة بمستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين. لأجل هذا قسمت الدراسة هذه الى جانبين نظري وتطبيقي بمحتوى (05) فصول موزعة على كل منهما، حيث حاولا الباحثان ان يحددا لكل منهما فصل نظري خاص به، وبذلك خصصا (03) فصول نظرية، اشتمل الجانب النظري على ما يلي:

1-الفصل الاول والذي احتوى بدوره على الإطار العام للدراسة واهم ابعادها، تم فيه توضيح مشكلة الدراسة، اهدافها، اهميتها بغية الاستفادة منها في متن الدراسة، وعليه توضيحتوقع الدراسة الحالية منها.  
2-اما الفصل الثاني فقد خصص للحكمة عامة والحكمة التنظيمية خاصة، بما يؤطره من مفهوم ويحتويه ايضا من: مصادر وسمات الحكمة وأهميته وخصائص الخمة التنظيمية.

3-في حين الفصل الثالث للقيادة الادارية وبعض المفاهيم المشابهة لها، عناصرها واهم نظرياتها واهميتها وخصائصها.

4-اما الفصل الرابع فقد خصص للقائد الاداري بما فيه من مفاهيم وصفات ومهارات ومصادر مختلفة من قوة ونفوذ.

اما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على كل من:

1-الفصل الخامس الذي تضمن الدراسة التطبيقية التي اجريت على عينة من العاملين الاداريين لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة محمد خيضر -بسكرة-، بما فيها من منهجية البحث ومجتمع عينة الدراسة والادوات المستخدمة في البحث، بالإضافة الى نتائج الدراسة الاساسية وفق جداول واشكال وبيانات المعلومات المستسقاة من التطبيق.

2-اما الفصل السادس والاخير فقد احتوى على عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

وانتهت الدراسة بخاتمة ومقترحات لمواضيع الدراسات المستقبلية وهذا انطلاقا مما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج وكذا استكمالا لها.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة



### إشكالية الدراسة

تسعى مختلف المنظمات للمنافسة السوقية والتميز والبقاء وتحدي الزوال، وذلك باستخدام لما يعرف "بإدارة الحكمة (المعرفة)"، وهي تلك الموارد البشرية والمادية والأدوات المستعملة في نشر المعرفة في منظمة ما، كذلك هي ما يمتلكه المورد البشري من مهارات معرفية ووثائقية، ففي الآونة الأخيرة نجد معظم المنظمات والمؤسسات تعمل على توجيه أفرادها وعمالها واستثماراتها على خلق المعرفة لان بها تكون شركات تمتلك رأس مال فكري دائم، فإدارة المعرفة خلقت دورا من التنافس داخل سوق العمل وجعلت جميع الشركات والمؤسسات تحسن من قدراتها وميزاتها التنافسية لكي تنتج أكثر من منافسيها وتكون هي الرائدة في السوق العملي.

وبما أن المعرفة تم تطبيقها من المنظمات المنافسة أجبرت المنظمات الباحثة على اللجوء والوصول إلى الحكمة التي تعتبر هذه الأخيرة أعلى درجة في إدارة المعرفة، حيث ان الحكمة هي القدرة على اتخاذ القرارات أو الحكم داخل المنظمة، وهي المفتاح الرئيسي الذي من خلاله يمكن الوصول إلى الميزة التنافسية من المعرفة التنظيمية والتعلم.

فالمنظمة تطمح لتطبيق الحكمة تنظيميا من خلالها تستمر المؤسسة وتكون دائمة، الحكمة التنظيمية هي جزء من أجزاء إدارة المعرفة لأنها تركز على معرفة خبرات وقدرات الأفراد والعاملين، اذ تعد الخبرات والمهارات الفردية التي يتبادلها العاملون فيما بينهم هي نتاج واجتهادات المسؤول عليهم "القائد الإداري" بحيث يعتبر هو القدوة لعماله والحافز القوي لزيادة الإنتاج والإنتاجية للمنظمة.

لان القائد الإداري هنا هو من يتخذ القرارات ويصدر الأوامر ويشرف على أعضاء مجموعته داخل المؤسسة وتكون لديه كذلك السلطة الرسمية بمنحها له مدير المؤسسة على أساس الثقة لأنها يتقن أداء عمله ويتكيف مع جميع الظروف التي تطرأ على المنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

### مشكلة الدراسة

لذلك نجد في المنظمات والمؤسسات القادة هم الأكثر استعمالا للحكمة داخل المنظمة والتي بهم وجدوا فيها كل ما يلزمهم.

وفي ضوء ما سبق يمكننا تحديد مشكلة بحثنا هذا في التساؤل الرئيسي وهو: ما مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين؟

وعليه جاءت التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى أبعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين بجامعة بسكرة -شتمه-؟

## الفصل الأول الاطار العام للدراسة

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين؟

### فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة -بسكرة- (متوسط) منوجهة نظر العاملين.

### الفرضية الجزئية:

1- إن مستوى البعد المعرفي من أبعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة -بسكرة- متوسط.

2- إن مستوى البعد التفكيرى من أبعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة -بسكرة- بجامعة -بسكرة- متوسط.

3- إن مستوى البعد الوجداني من أبعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة -بسكرة- متوسط.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة).

### أهداف الدراسة

لقد احتل موضوع الحكمة التنظيمية بصفته موضوع حديث في علوم الادارة وتنظيم المؤسسات في علوم ادراه الموارد البشرية اهتمام العلماء والباحثين في مجال علم الإدارة والمؤسسات، ولذلك نجد معظم المنظمات تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1- وجوب إيجاد مستوى معتمد على الحكمة وأبعادها لدى المسؤولين والقادة الاداريين للمنظمات.

2- التعرف على موضوع الحكمة التنظيمية كموضوع إداري معاصر.

3- التأكد من تأثير الحكمة التنظيمية على البيئة القيادية والعاملين في المنظمات.

### أهمية الدراسة

1- يعد من المواضيع الحديثة والجديدة بالبحوث الاثرء.

2- يساهم في وجود ميزة تنافسية بين المنظمات.

3- لفت انتباه القادة الإداريين لموضوع الحكمة والحكمة التنظيمية في المنظمة.

## الفصل الأول الاطار العام للدراسة

4-رفعوعي المنظمات وإدراكهم للحكمة التنظيمية وضرورة تطبيقها.

5-تفيد نتائج البحث في التعرف على درجة امتلاك القادة الإداريين للحكمة التنظيمية.

### حدود الدراسة

#### 1-الحدود المكانية:

تمت الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمه-.

#### 2-الحدود الزمانية:

أنجزت الدراسة خلال 2022./2023.

#### 3-الحدود البشرية:

تم اختيار عينة من الافراد والعاملين بالإدارة قدرها (30) عامل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة -شتمه-.

#### 4-الحدود الموضوعية:

اقتصر هذا البحث على دراسة الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين "دراسة ميدانية" في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة-.

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقدم وصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث وتحليلها ويفسرها لإفادته وإثراء رصيد الباحث، كذلك قد تم إجراء دراسة ميدانية وذلك بتوزيع مجموعة من الاستبيانات بهدف جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات لكي نصل إلى الواقع لموضوع الدراسة.

### مصطلحات البحث

#### 1-القائد الإداري:

هو ذلك الشخص الذي يتولى ويسير منظمتهوافراد مجموعته نحو الافضل وذلك بتحقيق الاهداف العامة للمنظمة والشخصية لأفراد مجموعته.

#### 2-الحكمة:

هي وجود التفكير والقدرة على استخدام المعارف والخبرات في الحكم واتخاذ القرارات الصحيحة.

#### 3-الحكمة التنظيمية:

هي المقدرة التي يحملها اشخاص متميزون تمكنهم من نقل خبراتهم ومهاراتهم داخل المؤسسة وتركز كذلك على المعرفة.

### الدراسات السابقة

#### • الحكمة التنظيمية

1- دراسة د/ فيصل بن علي يحيى نجمي بعنوان " التفكير القائم على الحكمة لدى القادة الاكاديميين بجامعة نجران، تم نشرها في مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، سنة 2022، قد توصلت وهدفت هذه الدراسة الى قياس امتلاك القادة الاداريين بجامعة نجران للتفكير القائم على الحكمة لبراون، تم اختيار عينة قدرها (106) من القادة الاكاديميين بجامعة نجران، توصلت هذه الدراسة الى امتلاك عينة البحث التفكير القائم على الحكمة بدرجة عالية في الدرجة الكلية للمقياس وكذلك في جميع الابعاد المكونة له، كما اشارت كذلك النتائج الى عدم وجود فروق دالة احصائيا في التفكير القائم على الحكمة لدى عينة البحث ترجع الى متغيرات وعدد سنوات الخدمة والدرجة العلمية وطبيعة العمل.

2- دراسة سمر صلاح بعنوان " تحليل العلاقة بين ادارة الحكمة وادارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي"، سنة 2013، حيث اجريت بجامعة بابل، هدفت هذه الدراسة عن الاجابة على تساؤلات من خلال الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات ومن خلال التطبيق العملي على عينة البحث، ومن ثم تشخيص مستوى اهميتها واثرها وامكانية تطبيقها، اذ يرى استطلاع اراء (92) من القيادات الادارية اضافة الى المقابلات الشخصية، كما خرج البحث باستنتاجات فكرية نظرية واخرى تطبيقية شخصت حقيقة واقع متغيرات البحث في بيئة التطبيق، اذ اثبتت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ووجود تأثير معنوي لإدارة الحكمة وادارة الوقت بشكل منفرد ومجتمع في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

#### • القيادة الادارية

1- دراسة ايمن ميرغني ابراهيم علي بعنوان " دور القيادة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي"، حيث اجريت على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان، وتم نشرها بمجلة العلوم الانسانية والبجعية (مجلة علمية محكمة) سنة 2023. قد توصلت وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الادارية تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك بيان مدى تأثير كفاءة القيادة على تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيقهم قد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الى استخدام الاستبيان وتم فيه اختيار عينة عشوائية بلغت (50) استبيان. توصلت هذه الدراسة الى اعتماد الوزارة في انجاز الاعمال على اسلوب فرق العمل من اجل احداث نقلة نوعية في الاداء.

2- دراسة الاستاذ كيرد عمار بعنوان " القيادة الادارية وأثرها على الاداء" وكانت بجامعة البويرة (الجزائر)، تم نشرها بمجلة البديل الاقتصادي، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إثر القيادة الادارية

## الفصل الأول الاطار العام للدراسة

بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الاداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونغاز مديريةية التوزيع -الاعواط-. كما هدفت الى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبيان حيث تم توزيع (100) نسخة، توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية بين متغيراتها الثلاث، وكذلك ارتفاع المستوى العام للاداء الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

**1-اوجه التشابه:** يمكن التشابه بين اداة الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

**المنهج المستعمل:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية والدراسات السابقة.  
**اداة جمع البيانات:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

**اداة تحليل البيانات:** تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (اس-بي-اس-اس) للدراسات الحالية و(02) للدراسات السابقة.

### 2-اوجه الاختلاف:

جدول رقم (01): أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

عوامل المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
من حيث الهدف	تهدف دراستنا الى مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين من وجهة نظر العاملين .	- هدفت الدراسة (01) على تحليل العلاقة بين ادارة الحكمة وادارة الوقت. - هدفت الدراسة (02) الى قياس التفكير القائم على الحكمة لدى القادة الأكاديميين. - هدفت الدراسة (03) الى دور القيادة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي. - الدراسة (04) هدفت الى التعرف على إثر القيادة الادارية بمتغيراتها الثلاث.

## الفصل الأول الاطار العام للدراسة

من حيث الزمان والمكان	كانت الدراسة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية -بسكرة- 2023./2022	- كانت الدراسات في بيئة عربية (العراق/ السعودية/ السودان) - عام 2013.
من حيث العينة	تناولت دراستنا (30) عامل.	تناولت عينات كثيرة ومختلفة أكبر بكثير من الدراسة الحالية. (50/100/106) عامل.
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغير واحد.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة (أكثر من متغير واحد).
من حيث القطاع	استهدفت دراستنا القطاع العمومي.	تناولت الدراسات السابقة قطاعين العام والخاص.

# الفصل الثاني: الحكمة التنظيمية

### تمهيد

ظهرت في الآونة الاخيرة عملية توظيف الحكمة التنظيمية في المؤسسات لغاية تحقيق النجاح التنظيمي داخل المؤسسات، فالحكمة عبارة عن عصارة التجارب الحياتية، والهام بعدالتفكير، وتدبر الأمور، وهي نتيجة قناعة راسخة واستخلاص للعاقبة، فالحكمة هي الذكاء اللماح للقائد، والمعرفة الواسعة، والإدارة الصلبة، ومنها الوصول الى مؤسسات حكيمة وفيما يلي سيتم تناول الإطار المفاهيمي لكل من مصطلحي الحكمة والحكمة التنظيميةوماهيتهما.



## أولاً: الحكمة التنظيمية:

### 1/ ماهية الحكمة التنظيمية:

#### 1-1/ مفهوم الحكمة:

قد يعتبر السؤال عن ماهية الحكمة وطبيعتها من اعقد الأسئلة وأكثرها اثارة للجدل في المجالات الفلسفية والتطبيقية، حيث يرى ان العالم اليوم بات يفهم الحكمة والغوص الى اعماقها اكثر من أي وقت مضى، حيث تبين انها معلومات يخزنها الانسان لاستعمالها في بناء الأفكار وتطبيقها بالممارسة العملية في مجالات الخاصة والعامة مما يجعله انسانا فاعلا في الحياة وتنمية المعلومات على أساس متين، بهذا فهي مزيج تجعل فكر الانسان عنصر متجددا يؤثر في كل مراحل الحياة للوصول الى الآراء والأفكار والأساليب العملية الصحيحة. (الدليمي، 2013، 57-58)

كما شهد تطور الحركة الفكرية والثقافية في العصر العباسي ميلاد دور الحكمة التي كانت تعبر عن مظهر ما توصل اليه الرقي الفكري، كما ان اسمها يعكس مدى الاحترام الشديد للعلم بعدة مفاتيح الحكمة (العمارة، 2009:ص160)، و يؤكد (حمود، 2010، ص63) على ان الحكمة اعلى مراتب المعرفة، اذ يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني على وفق رؤية واضحة تستمد ابعادها من التراكم المعرفي للشخص او الجماعة او المجتمع وهي التي تمتلك السلوك الإنساني الذي يتسم بالتروي والدقة واستتباب الابعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي والمعلوماتي للشخص والمنظمة وهذا ما أشار اليه الله سبحانه وتعالى بقوله الكريم "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد اوتي خيرا كثيرا وما يذكر الا اولو الابواب"(سورة البقرة/الآية269). ويوضح (عليان، 2008: ص69) مفهوم الحكمة بانها تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها للعقل البشري لتقطير المعرفة الي الحكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وفرق السائد منها وزعزعة الراسخ منها من اجل فتح افاق معرفية جديدة وكسر القيودواقنتان الفرص التي تؤدي الى أفضل النتائج المتمثلة بالأبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول الى أفضل النتائج بأقل التكاليف واقتصار المسافات.ويؤكد (ميشال، 2011، 836) ان تطوير الحكمة واجب أخلاقي في الإدارة وسلوك مشرفوما يزال تطبيقها ممكنا على ممارسات إدارة الاعمال اليوم لان تطبيقها يؤدي الى تفادي السلوك غير القانوني في مجال تمويل الاعمال والتسويق والعلاقات العامةوتجنب النتائج غير المتوقعة وغير السارة.

كما يعرف ابن القيم الحكمة بانها: فعل ما ينبغي، على الوجه الذي ينبغي، في الوقت الذي ينبغي (الجوزية، 1996). ويعرفها (الهروي، 2009) بانها: اسم لأحكام وضع الشيء في موضعه.

ويعرفها قاموس كامبريدج بانها: جودة التفكير، والقدرة على استخدام المعارف والخبرات فيالحكم، واتخاذ القراراتالصحيحة.

وتختلف الحكمة عن المعرفة، فالمعرفة هي امتلاك المعلومات، لكن الحكمة هي القدرة على استغلال هذه المعلومات وتطبيقها، وبالتالي يمكن القول ان الحكمة تمثل مرحلة من التفكير أرقى من المعرفة (ال دحيم وأيوب، 2019).

وتعنى أيضا فهم الفرد العميق وقدراته من اجل تحقيق الصالح العام من خلال الموازنة بين مصالح المرء الشخصية والمصالح العامة على المدى الطويل والقصير.

ومن معاني الحكمة أيضا الفائدة التي يحققها الفرد من المعرفة (الفهم، الخبرة العقلانية، التفكير الاستدلالي) في تعامله مع المشكلات التي تواجهه (عبد الوهاب، 2009).

كما تعتبر الحكمة سمة مميزة للنضج النفسي والاجتماعي وقمة التنمية البشرية، وتتطور بطريقة ديناميكية جدلية حيث توجه تجارب الحياة وتقييماتها التفاعلات اللاحقة الى اتجاهات مرضية بشكل متزايد. (MatthewTaylor and others، 2011p16)

ويرى عبد الرزاق والنجار وإبراهيم (2019) ان الحكمة تنطوي على ثلاث أنواع من الذكاء الشخصي والتي تشكل في مجملها الحكمة وهي: الذكاء الإبداعي، والذكاء التحليلي، والذكاء العملي. ونلاحظ من ذلك ان الحكمة بانها مفهوم متشابك، يتكون من جملة العناصر منها فهم الذات، وفهم الاخرينوالسياق، والإحاطة الكاملة بالواقع والحدس، والذكاء، وعمق التفكير. ويمكن تعريف الحكمة بانها وضع الشيء في موضعه كما ينبغي اتخاذ القرارات السليمة، واصدار الاحكام الصحيحة، والتي تعود بالنفع والخير على المجتمع بصورة عامة، او على أماكن ممارستها. (نجمي، 2022)

### 1-2/ خصائص الحكمة:

يرى كلا من (bigelow، 1991) و (Macdonald، 2006) بان خصائص الحكمة هي:

- \* وضع استراتيجيات طويلة الأمد.
- \* التعلم من التجارب للتعامل مع الأشخاص.
- \* توسيع المعرفة العلمية.
- \* تحديد حدود المعرفة ومحاولة الوصول الى ما ورائها.
- \* فهم القيم والتوجهات بشكلكامل.
- \* التحكم بالقدرات.

\* اتحاد العقل مع الاخلاق.

\* مهارات التواصل والمنافسة كالذكاء، حبالاستطلاع، والابداع.

\* القدرة على تقييم المعلومات.

\* التفكير العميق وتوقع الاحداث.

\* عدم التطفل في أمور الاخرين.

بينما تتمثل فوائد الحكمة ب (Macdonald، 2006):

1- رؤية الأمور بشكل واضح كما هي في الواقع.

2- رؤية الأمور بطرق كفوّة.

3- الفهم العميق لحالة الانسان والعالم.

4- معرفة الوقت المناسب للتصرف والامتناع عن الأفعال الغير مناسبة.

5- قدرة المرء على التعامل باستجابة فاعلة ورحيمة وشاملة.

6- قدرة المرء على تنبؤ المشكلات المحتملة وتجنبها. (

### 1-3/ مصادر الحكمة:

انعكس الجدل الواسع المثار حول الحكمة في تحديد المصادر التي تأتي منها الحكمة، يمكن تحديد نوعين من المصادر للحكمة، والتي تحدد الاتجاهات الأساسية لملاح ذلك الجدل، الأول يفترض ان الحكمة تزداد مع العمر في ترابط تقليدي، كما يربط بين المعرفة والخبرة المتراكمة، بينما يتجه الثاني الى وصف الحكمة كصفة من صفات الشخصية الموزونة التي تبقى ثابتة مع طول العمر، وليس من المحتمل نموها او تراكمها بسهولة مع العمر.

ويرى (bennis، 2005) ان حياة الرجال بوصفهم قادة تمر بسبعة مراحل او فصول هي:

1- الطفولة.

2- الطالب اليافع.

3- العاشق.

4- الجندي.

5- ضابط برتبة عالية.

6- رجل دولة.

7- النضج والحكمة.

مبيناً ان القائد في الفصل السادس من عمره يتميز بالاجتهاد وتقديم تجربته وحكمته الى صالح العام، اما الفصل السابع فيمتلك القدرة على التكيف واتخاذ القرارات الذكية التي تجلب النجاح وتجاوز العقبات والخسائر التي تحدث مع مرور الوقت، على مستوى المنظمات. فقد أورد (Johnson.2006.6) قيم المنظمة مثل قيم الأشخاص الذين اوجدوا المنظمة والذين يديرونها وقيم المفروضة من الخارج كمصدر أساسي للحكمة، وفي نفس الاتجاه يمكن إضافة التنوع كمصدر ثالث للحكمة لأنه امر ضروري للوصول الى تصور واسع لتحديد نوع الحكمة.

#### 1-4/ ابعاد التفكير القائم على الحكمة:

تتضمن الحكمة مجموعة من العوامل التي تتكامل مع بعضها البعض، عرفية، شخصية، وجدانية، اجتماعية أخلاقية، وعوامل مرتبطة بالخبرة، وهذا يؤكد ان الحكمة مكون معقد ومتعدد الابعاد، وان الحكمة قابلة للتطور، كما ان السياقات البيئية والثقافية يمكن ان تسير او تعوق نمو الحكمة لدى الافراد على مدار حياتهم (أيوب وإبراهيم 2013)

وقد تباينت الادبيات في تحديد ابعاد الحكمة والتفكير القائم على الحكمة، حيث أوضح ان القادة الحكماء يمتلكون خمسة مكونات أساسية، وهي: المعرفة العامة الواقعية عن ظروف الحياة والاختلافات، والمعرفة الإجرائية حول استراتيجيات الحكم والمشورة، ومعرفة سياقات الحياة وزمنها، والنسبية وتعنى إدراك الاختلافات في القيم والأهداف والأولويات، وأخيراً عدم اليقين ويعنى الشك في الأمور وعدم الركون الى القدرة على التنبؤ بالأحداث بصورة مطلقة.

وأشار الى ان هناك ثلاثة مكونات للحكمة، وهي: المكون المعرفي، فحتى يكون الفرد حكيماً فانه يجب ان يكون لديه القدر الكافي من المعرفة وفهمها، والقدرة على تطبيق معرفته واستخدامها في حل المشكلات الجديدة، ويكون قادراً على تقديم المشورة الجيدة للآخرين، والمكون الثاني هو المكون الأخلاقي، فالشخص الحكيم يجب ان يتصرف بشكل أخلاقي مع الآخرين ويظهر اهتمامهم، اما المكون الثالث فهو المكون الحدسي، ويقصد به امتلاك معتقدات مبررة واستطاعة مناقشة هذه المعتقدات بصورة واضحة.

وحدد ستة مكونات للتفكير القائم على الحكمة هي: الفهم والسيطرة وحل المشكلات، والمنهجية، والمنطق السريع، والاستقرار، بينما اشارت (برك ات 2020) الى ان ابعاد التفكير القائم على التفكير القائم لدى القادة الإداريين تتضمن، الوعي بالذات، والتنظيم الانفعالي، والانفتاح، والمعرفة الواسعة.

ويعتمد البحث الحالي نموذج براون وجرين الذي وضعه لقياس التفكير القائم على الحكمة، حيث يعد من أهم النماذج والنظريات المفسرة للحكمة، ويتضمن هذا النموذج إطاراً عاماً يوضح ماهية الحكمة وكيفية تطورها، والظروف والعوامل التي تيسر تطور الحكمة (إبراهيم، 2018). ويرجع اختيار البحث الحالي لهذا النموذج أيضاً إلى أنه يتضمن التأملاً والتكامل والتطبيق ويحدد الظروف التي تيسر تنمية الحكمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة (أبو العلا، 2020).

وفي هذا النموذج تتكون الحكمة من ثمانية عناصر مترابطة هي:

1- المعرفة الذاتية: يهتم هذا العنصر بكيفية إدراك الفرد لاهتماماته الخاصة ومواطن القوة والضعف لديه، ويهتم كذلك بالقيم.

2- إدارة الانفعالات: ويقصد بها المواءمة في كيفية مواجهة المواقف العصبية والسيطرة على الانفعالات والعواطف الذاتية.

3- الإيثار: ويقصد به تصرفاً أخلاقياً يهدف منه أن تعم الفائدة والخير على غيره من الأشخاص وليس عليه فحسب، بناء على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

4 المشاركة الملهمة: ويتضمن التعامل بلطف والاهتمام بالآخرين، فضلاً عن القدرة على فهم تصورات الآخرين ومشاعرهم، والتعامل معهم بعدالة ونزاهة واحترام.

5- إصدار الأحكام يعنى إدراك المرء أن هناك طرقاً وزوايا مختلفة للنظر إلى القضايا عند اتخاذ القرارات.

6- معارف الحياة: وتعنى القدرة على فهم القضايا المركزية، وأن يفهم المرء الحقائق ويدرك عدم يقينيتها على امتداد العمر.

7- المهارات الحياتية: هي الكفاءة العملية والقدرة على فهم النظم، واستباق المشكلات بأدوات واستراتيجيات للتعامل مع السياقات المتعددة للحياة، وإدارة الأدوار اليومية والمسؤوليات بفعالية.

8- الاستعداد للتعلم: ويقصد به اهتمام الفرد المستمر بالتعلم ومواصلة التزود بالمعرفة عن العالم.

ويمكن النظر إلى التفكير القائم على الحكمة على أنه نتاج التعامل مع مواقف الحياة المختلفة وإدراكها، والوعي بها والانفعال معها، وتحصيل معرفة فائقة وفهم للحياة وللطبيعة البشرية، يتكون من خلالها خبرة ورؤية ذاتية يمكن نقلها، والتعامل من خلالها مع الآخرين ببصيرة والهام، وانتقال أثرها إلى مواقف أخرى جديدة، يمكن من خلالها إصدار أحكام جيدة مما يشكل رؤية خاصة للعالم المحيط.

(نجمي، 2022)

1-5/ التفكير القائم على الحكمة والعمل القيادي:

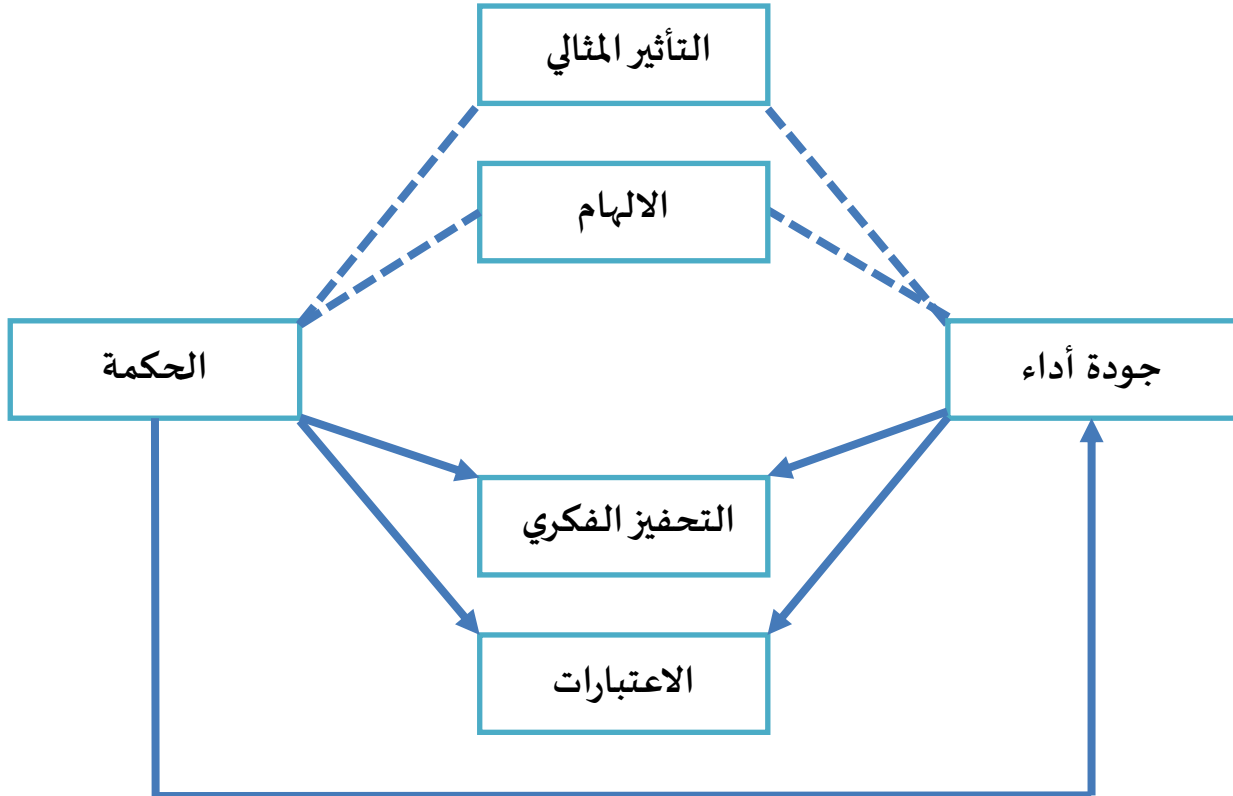
مع ظهور الحركة الإنسانية في الإدارة، وأدراك أهمية وجود خصائص نفسية وإنسانية في قادة المنظمات بجانب ما يتطلب العمل القيادي من القدرة في النواحي الإدارية والفنية، وان هذه الخصائص لها كبير الأثر على أداء المرؤوسين وتحقيق أهداف المنظمات، تنامي الاهتمام بهذه الخصائص والسمات ومن أهمها تحلي القائد الإداري بصفة الحكمة.

وبالرغم من اختلاف الآراء النظرية في تحديد طبيعة الدور الذي تؤديه الحكمة في فعالية القيادة، إضافة الى ان البعض قد حصر دور القيادة الفعالة في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة إنتاجية المنظمة، الا ان نطاق تأثير الحكمة فيما يتعلق بالقيادة غالبا ما يتجاوز حدود المنظمات، فتؤدي ممارستها الى تأثيرات إيجابية على مجالات أوسع من المجتمع.

فالقيادة كمفهوم تنتمي الى الفلسفة الأخلاقية، واهم مضامين الفلسفة الأخلاقية هو الحكمة القائمة على الفهم الاستثنائي، ورؤية الأشياء في سياق اكبر، وفهم الحياة وتقديم نصائح جيدة للأخرين، والتفكير بعمق قبل اتخاذ القرار، ورؤية جميع وجهات النظر، وكل هذه الصفات تعد صفات ضرورية للقيادة على اختلاف مؤسساتهم في هذا العصر وفي ظل إيقاع الحياة السريع، والتنافسية التي لا بد من الابتكار، فان القادة يحتاجون الى تقديم اكبر قدر من الحكمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات بسرعة، وتحليل المواقف بعناية لتجنب الوقوع في أخطاء، وذلك في ظل انتشار المعلومات متفاوتة الجودة والمصدقية، كما ان الإدارة الاستراتيجية الفعالة تتطلب قائدا حكيما، منطلقا من ايمانه الشخصي ورؤيته المستقبلية لمؤسسته، من خلال ادراكه ووعيه بالبيئة والموارد المتاحة، والرغبة في تحقيق الخير المشترك للكيان الذي ينتمي اليه وتتضمن حكمة القائد اتخاذ القرارات مستبيرة، مع الاخذ في الاعتبار عواقب والقرارات على المدى القصير والطويل على العديد من أصحاب المصلحة، وتتضمن الحكمة أيضا فهم الأنظمة المعقدة من خلال الاستفادة من مختلف اشكال المعرفة ; والقضايا ذات الصلة، والقدرة على توحيد أطراف المصالح المختلفة في تحالف رابح. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد التاسع الجزء الأول، (2022)

وأوضحت دراسة (Rodney، Pearce، cacher، D et al، 2014) ان الحكمة الشخصية للقائد قد تنتبأ بسلوكيات القيادة (التأثير المثالي \_ الالهام \_ التحفيز الفكري \_ الاعترافات الفردية)، كما انها قد تنتبأ بجودة العلاقة بين القائد والتابع (الحب \_ الثقة \_ الاحترام \_ الالتزام \_ التأثير المتبادل) وكذلك جودة أداء التابعين له، يوضح ذلك الشكل.(1)

شكل (1) العلاقة بين حكمة القائد وجودة أداء التابعين



المصدر: (نجمي، 2022)

### 1-5 سمات حاملين الحكمة:

يشير (Reed & Gerald، 2001) الى سمات التي يمكن ان تجعل الشخص شخصا يتسم بالحكمة وتجعله أقدر على تقييم السلوك الفعلي الذي يبديه الاخرين بدلا من الحكم عن طريق العواطف او التصورات المجردة، كما انها يمكن ان تجعله أكثر ميلا نحو الاهتمام بالأداء الفعلي للعمل ونتائجه بدلا من ان يكون ميالا لتقديس الأساليب والقواعد التقليدية في إدارة العمل على حساب الأداوى قد أورد نكران الذات، والقدرة على الانسجام، والانفتاح على الخبرة بوصفه جزء من تلك السمات. وقد ميز (bibelot، 1991: 12) الحكيم من غير الحكيم مبينا ان الحكيم يزود أوضاع الحياة الواقعية بالحقائق، ويبرع بالإجابة عن الأسئلة، وينكر كونه حكيما، ويبدو حكيما حينما تشح المعرفة او حين يبنتلى من حوله

بزيادة الشكوك والغموض. ورغم ان اراء العامة تؤيد صورة الشخص الحكيم وتراه شخصا مندمجا ومسالما. الا ان المزيد من بحوث الحكمة حرصت على الإشارة الى "ما هو اهم"، فالحكمة تعتمد على من هو الشخص، وليس على ما الذي يعرفه. ولم تخل السمات من اثار التوجهات الجدلية التي تطبع موضوع الحكمة، وكما يلمس من الآراء السابقة ميلها الى تكريس الصفات السامية التي يتمتع بها الأشخاص المتسمون بالحكمة، فإننا نجد إزاء ذلك اراء تبحث في مدى دقة تلك التوصيفات ومعيارياتها، ومن ذلك ما ذهب اليه ( Sternberg، 1985) من ان المقاييس الموثوقة للحكمة ليست موجودة حتى الان. وينظر ( Johnson، 2006: 3\_4) الى الأشخاص الذين يتصفون بالحكمة على انهم أولئك الذين يمثلون اللبنة الأساسية لبناء الحكمة، ذلك البناء الذي يحدث بشكل متداخل وبمختلف الطرائق ليكون نظاما وترتيباً فريداً للاتجاهات، وليصنع سبلاً حكيمة للوجود، وان كتابات Mallow تخبرنا الكثير عن طبيعة الحكمة، وان الأشخاص الذي تحدث عنهم Mallow في كتاباته عن سلمه الشهير والذين هم في منزلة تحقيق الذات self actualisation انما يمثلون الأشخاص الحكماء ان هؤلاء يحملون مجموعة من السمات وهي:

أ- السمو فوق الانا ego transcendant والتركيز على ما يقع خارج النفس.

ب- الرغبة في العزلة والخصوصية والاستقلال عن املاءات الثقافة المحيطة بهم.

ت- تقدير العالم الذي يحيون فيه والاتجاه نحو التسيير الذاتي والعمل الخلاق.

ث- الاهتمام بالأنماء الشخصي، وحمل ما اسماء بقيم الوجود.

وهناك متغيرات عديدة يعد توافرها ضرورة لاكتساب الحكمة لدى الموارد البشرية الحكيمة كالاتي:

1/ العمر: هل تنمو الحكمة مع تقدم العمر ام تنقص معه؟ على الرغم من انه لا توجد ادلة قاطعة هذا قد يكون راجعا الى تصورات الناس التي تربط بين العمر الكبير والحكمة، ويبدو ان الأفكار السائدة في التراث تشجع ذلك من قبل المثل الصيني الشهير (بان الشباب والجمال يندرج تحت وجود الحكمة) كذلك فان طول العمر يعطي الفرد فرصة اكبر لتحصيل المعرفة الكبيرة بيد ان هذا ليس امرا ضروريا، حيث يشير (لا بوفي) الا ان بحوثه عن الحكمة لم تثبت انها مرتبطة بالكهولة والهرم، وانها تظهر في منتصف الرشد تقريبا لعلها الى العقد السابع والخامس من العمر، بل ان بعض الشباب لديهم حكمة، وكذلك قد يظهر الأطفال سلوكا حكيما، أي ان الحكمة الموجودة في كل الاعمار، بدرجات متفاوتة، ومن ثم فان الراي الأرجح انها لا تنمو بالضرورة مع التقدم في العمر الا ان بلوغ الرشد المبكر او المراهقة مطلبا ضروري لنموها.



2/ **الدافعية لالتماس المعرفة:** ان التحرك النشط صوب هدف ما يمكن الفرد من بلوغه، ومن ثم فان تنامي دافعية الفرد لالتماس المعرفة، وتحصيل الحكمة، والسير في الطريق الصحيح لبلوغها يزيد احتمال تحقيق هذا الهدف، والوصول الى تلك الغاية، ويؤكد (baltes Staudinger، 122 : 2000) في هذا السياق ان اكتساب الحكمة، مثله مثل أي خبرة، يتطلب عملية تعلم مكثف ودافعية مرتفعة فضلا عن الرغبة في التعلم وتراكم المعرفة والذي يؤكد ذلك ان الحكمة في بعض معانيها تتضمن المعرفة الخبيرة التي يجرى توظيفها بصورة رشيدة، لذا فالمعرفة هي المادة الخام للحكمة وبالتالي فبدون وجود رغبة شديدة لالتماسها لدى الفرد تصعب توقع ان يصبح حكيما.

3/ **الخبرة المهنية:** ان الخبرة المهنية العريضة في المجالات العلمية تشكل مناخا ميسرا لاكتساب الحكمة، وخاصة في حالة التفاعل المكثف لمدة طويلة مع اشخاص كثيرين ومهام متنوعة، يضاف الى ذلك ان خبرات الحياة اليومية والممارسة الرشيدة والانفتاح على الخبرات المتنوعة سواء كان في العمل ام الحياة تغذي الحكمة.

4/ **مهارات الاستدلال والتفكير الناقد:** ان تحلى الشخص بقدر مرتفع من مهارات الاستدلال (الاستقراء والاستنباط والاستنتاج) التي تعني قدرته على التنبؤ بما سيحدث في ضوء استقراء مؤشرات الواقع، أي معرفة ما سيكون بما قد كان، والتوصل الى استنتاجات تتسم بالواقعية حول الاحداث، واصدار احكام تتسم بالدقة، والوقوف على جوانب القصور فيما يقوله الاخرون او يفعلونه، والقدرة على التحليل، التقييم، وكشف التناقض، وتقنيد الحجج، كل هذه المهارات يعد توافرها من الشروط الضرورية لان يصبح الفرد حكيما.

5/ **المهارات الاتصالية:** ان القدر المرتفع من المهارات الاتصالية وخاصة الانصات، والمحاجة من بين المهارات التي يجب ان يحوز الحكيم قدرا مرتفعا منها، فالانصات يعد بابا ملكيا للحصول على الخبرة من الاخرين، وتفهمهم والتعاطف معهم، ومن ثم اسداء المشورة لهم، وكذلك فان المحاجة تمكن الفرد من ان يفهم ويكشف عن نقاط الضعف في حجج الاخرين، واقناعهم في المقابل بما يعتقد انه مناسب، ومن ثم فهي من المقومات والدعائم التي تقوم عليها الحكمة.

6/ **العوامل الثقافية :** يشير (داود.25:2002) ان الأمم ذات التاريخ العريق والثقافة المتحضرة تملك مخزونا متسعا للحكمة يتمثل في امثالها واساطيرها واقوالها المأثورة مما يسمح لأبنائها ان ينهلوا منه، ويستخدمونه في المواقف الحياتية المتنوعة سواء كانت عادية ام عصبية على النحو يجعل سلوكهم فيها اكثر حكمة، فعلى سبيل المثال يتعلم المسلم ان يستفيد من خبراته حين يردد الحكمة النبوية الشهيرة (لا

يلدغ المؤمن من حجر مرتين) ويتأني في الحكم على الأشياء حين يتذكر المقولة (ليس كل ما يلمع ذهباً)،  
ويلم احزانه ويداوي اساه حين يردد قوله سبحانه وتعالى " قل لن يصيبنا الا ما كتب الله لنا".

7/ التنشئة الاسرية: ان خط الالتماس الأول للفرد هو اسرته، ومن ثم فان توافر أساليب تنشئة  
حكيمه لديها يسمح له ان يمتص معالم الحكمة، ويمارسها تحت اشرافها، ومن ثم يزول احتمال ان يصبح  
حكيماً، فالحكمة تتضحها التجارب، ويغديها التعرض لتصرفات حكيمه، من هذا المنطلق فان وعي  
الوالدين بأبعادها، وتمثلها في سلوكها اليومي مع أبنائهم يبسر احتمال توريثها إليهم. (دليمي، 2013،  
ص62/61/60)

### 1-6/النماذج الهرمية للحكمة:

#### 1/النموذج التقليدي:

يورد Russell في عرضه لما جاء به palato من إشارات مبكرة عن موضوع النماذج الهرمية  
التي ضمت البيانات وصولاً الي الحكمة، تصوراً يقترب من فهم العلاقة الهرمية بين المستويات المفاهيمي  
الثلاثة (البيانات، المعلومات، المعرفة) وهو ما تمثل بطرحه الذي يفيد "بان البداية يمكن تمثيلها بمجموعة  
من الحروف التي يمكن تسميتها ولكن لا معنى لها، وتجمعات هذه الحروف في مقاطع يمكن تحليلها  
بدورها، ومن ثم فهي موضوع للمعرفة. ولكن إذا كان المقطع هو مجموع حروفه، فانه يكون غير قابل  
للمعرفة، ولكن إذا كان أكثر من مجموع حروفه، فان هذه السمة المضافة هي التي تجعله قابلاً لان يعرف  
". وهذا ما يثبت ان ولادة المفهوم كانت في حجر الفلسفة، ومنها اقتبس الآخرون تصوراتهم التي بدت  
معاصرة، وهي في حقيقتها فكر قديم في رداء جديد. فيما يبين Harlan Cleveland ان علماء  
لمعلومات بحثوا كثيراً في رحلتهم لتعريف المصطلحات الأساسية للعلاقة الهرمية التي يرونها تربط البيانات  
بالمعلومات والمعرفة فالحكمة. وتشير بحوث إدارة المعرفة كثيراً الي أهمية التميز بين البيانات،  
والمعلومات، والمعرفة. وان وجهة النظر الشائعة الي نطاق واسع في هذا الموضوع تنظر الي البيانات  
على انها حقائق بسيطة، تصبح بدورها معلومات فيما لو تشكلت وترابط بعضها مع البعض وفقاً لهياكل  
ذات معنى. . ثم ان المعلومات يمكن ان تصبح معرفة بشكل متعاقب فيما لو وضعت في نطاق او  
مضمون ما، وحينما يصبح ممكناً ان تستعمل بالتنبؤ في القيان، وفقاً لهذا التوجه فان البيانات تمثل  
متطلباً أساسياً للمعلومات، مثلما تمثل المعلومات متطلباً أساسياً للمعرفة. وتحاول الباحثة تسليط الضوء  
بشأن المكونات الأساسية الثلاثة التي يؤطرها النموذج التقليدي وعلاقتها بالحكمة وهي كالآتي: -

#### 1/البيانات: Data-

يذهب النموذج التقليدي الى النظر الى البيانات على انها جزء من المعلومات. واصفا البيانات على انها المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل ارقام او رموز او عبارات او جمل لا معنى لها الا إذا عوجلت وارتبط بعضها مع البعض بشكل منطقي مفهوم، لتتحول الى معلومة او معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستعملة في الحواسيب. ويشير (jeter et al. 2006.7) الى ان البيانات هي حاملات للمعلومات والمعرفة كما تشير كذلك بان البيانات هي مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج الى معالجة وتنظيم او عادة تنظيم لكي تتحول الى معلوماتيو لتحويل البيانات الي معلوماتيتطلب معالجتها عن طريق عدد من الخطوات وهي (التجموا التصنيف، والفرز، والتلخيص، والمعالجة).

#### ب/المعلومات information: -

بموجب اراء المروجين للنموذج التقليدي، فان البيانات تنقلب الى معلومات طالما تعطي معنى معيناً، والمعلومات يجب ان تخبرنا عن البيانات التي تشكل فرقا وبخلاف البيانات نجد ان المعلومات لها معنى، والبيانات تصبح حينما يضيف اليها صانعوها معنى ما. ولقد عرف Gregory B ما دعاه ب (الوحدة الأولية للمعلومات) على انها (أي فارق يمكن ان يشكل اختلافا) مبينا ان المعلومات هي ذلك التميز الجوهرى الذي يعرف الشكل، الاختلافات في المركز، الاختلافات في الزمن، الاختلافات في اللون، الكثافة، والقوام. ... وهكذا فان الاختلافات في أي نوع تعني المعلومات. وفي اتجاه اخر يذهب هذا النموذج الى ان في المعلومات نزوعا للثبات فيما يخص الوقت، اذ ان المعلومات هنا هي علاقة ما (تشكل او تتشكل) بين البيانات، ومهما يكن من امر فان تلك العلاقة ما تشكل بالتبعية الكبيرة او الاعتماد العالي على محتوى معناها. وتتصف بضعف تأثيرها في المستقبل.

#### ت/ المعرفة: - knowledge

ينظر المدخل التقليدي الى المعرفة على انها الحلقة المهمة التي تتلو المعلومات في سلم يبدا بالبيانات وينتهي عند المعرفة في كثير الآراء، كما ان هذا التتابع يجعل من الحلقات الأدنى من السلم سبيلا الى الارتقاء لا القفز الى ما هو اعلى، وحينما يصل الامر الى مرتبة المعرفة فان مكوناتها وعملياتها ستكون محكومة بإدارة المعرفة، ووفقا لهذا النموذج فان الأنواع المختلفة من المعرفة يمكن ان تتميز، فالمعرفة التي تتضمن الخبرات والأفكار الموثقة يمكن ان تتجسد أيضا في مكائن او برمجيات (روبرتس، انسياب العمل، برمجيات) او انها تنتظم في توصيف مفصل للعمليات، وفي ادلة انجاز الاعمال. .... وهذا ما يصف بشكل جلي كيف ان المعرفة يمكن ان تستخدم وهكذا. وقدم ف

(L'Oshins، 2001) لنا صورة عن هذا التوجه، حيث ينادي فيه بالكف عن الجدل الفلسفي حول ماهية المعرفة، واعيا الى وصفها بانها (أي معلومة يمكنها ان تزيد من المدى الذي يمكن ان تصل اليه الأهداف) وترافق المعرفة مجموعة من المصطلحات او المفاهيم التي يستلزم الامر توضيحها وبيان علاقتها بالمعرفة ومن هذه المفاهيم الحكمة.

كما تبين للباحثة من خلال ذلك ان الحكمة هي إضافة جديدة أدخلت على النموذج التقليدي. ويوضح (Novak & Kekchi، 1995) وان المعرفة هي ظاهرة مرتبطة أصلا بالفعل الإنساني وان المعلومات والمعرفة قد تتشابهان في بعض النواحي، الا انهما يختلفان في نواحي أخرى مما يميز البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، فالبيانات هي تدفق من الاحداث او المعاملات التي يتم الحصول عليها بواسطة أنظمة المنظمات، ولكي تتم الإفادة منها يجب ان يتم تحويلها الى معلومات وهذا يتطلب انفاق موارد عليها لتنظيمها وفهمها ومن ثم انفاق موارد أخرى لتحويلها الى المعرفة وذلك لاستكشاف أنماط وقواعد وسياقات عمل المعرفة اما الحكمة فهي تجارب فردية او جماعية تطبق المعرفة لحل المشاكل.

#### \*الانتقادات الموجهة الى النموذج التقليدي:

انتقد النموذج التقليدي بشدة خلال القرن الماضي من مختلف فلاسفة المعرفة المشهورين ومنهم (Bergson، James، husseri، heidegger، mead، ponty، meleau، polanyi) مشددين على ان التوجه المفاهيمي conceptualisation الذي اعتنق وجهة النظر التقليدية الخاصة بالعلاقة الهرمية بين البيانات والمعلومات والمعرفة تواجه مشكلات مما يتطلب إعادة التفكير فيها. واكد Fleming ان تجميع البيانات هو ليس للمعلومات، وان تجميع المعلومات هو ليس المعرفة، وان تجميع المعرفة هو ليس الحكمة، وان تجميع الحكمة هو ليس الحقيقة.

ولقد نسب (stacey، 2001) الهرمية التقليدية الى (Davenport&Prusak، 1998) منتقدا تلك الهرمية بعد شرح كل بعد من ابعادها وعلى النحوالتالي: -

1/ نادت الهرمية التقليدية بالفصل بين المستويين الفردي والاجتماعي (التنظيمي) من غير ان تلتفت الى ان المعرفة في المستوى الكلي (الاجتماعي، التنظيمي، الفردي) ما هي الا نتاج المعرفة الفردية، وان الفرد هو الذي يصنع المعرفة. مبينا ان ذلك هو الاتجاه السائد في التفكير، وان نهاية ما يصل اليه هذا التفكير هو كيفية تقاسم المعرفة عبر المنظمون خزنها واستبقائها.

2/ ان من السائد ان تصنف تلك الإشارات الى عدد من الأنماط التي تميز البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة ومن ثم الفعل، ان كل ذلك هو امر نظمي، ويرى (tuomi، 2000) ان النموذج

التقليدي في فهم العلاقات بين البيانات والمعلومات والمعرفة يؤدي الى ظهور تحديات جوهرية للذاكرة التنظيمية ولتصميم أنظمة إدارة المعرفة. وان هناك الكثير من الخلافات بشأن هذا النموذج المفهوم الذي جرى تنبيه على نطاق واسع. وبذلك فان المنتقدين ينظرون الى وجهة النظر التقليدية التي ترى بان البيانات هي مواد الخام للمعلومات والمعرفة، على انها وجهة نظر مضللة في العديد من الحالات التطبيقية.

وهذا ما يرد على اراء بعض المؤلفين الذين يعدون البيانات على انها مجرد إشارات لم يجر تفسيرها بعد، ويعدون المعلومات على انها بيانات لها معنى، فيما يعدون المعرفة على انها ما يمكن الناس من تخصيص المعاني او تعيينها، وبذلك فانهم يتمكنون من توليد المعلومات.

ومثل ذلك اراء الذين يرون ان البيانات لا تعدو كونها مشاهدات بسيطة لحالات في هذا العالم، ام المعلومات فهي بيانات مقدمة مع وجود صلة لها غرض، اما المعرفة فأنها تلك المعلومات القيمة.

## 2/ النموذج المقترح (الخطي):

يتجه البحث الى وضع التصورات التي تحاول ان تستعين الرؤى النقدية التي تعرضت لها نماذج الهرمية السابقة، وصولا الى صياغة تصور افتراضي جديد يشق مما سبق عرضه ويستند الى الجدالات الفلسفية التي تناولت الموضوع محاولة وضع الأطر المنطقية الشاملة له، كما يستلهم النتائج التطبيقية التي باتت تبوح بمعوقات الفهم ومشكلات التطبيق التي تكشف العلاقات التراتبية التي قدمتها النماذج كل ذلك لكي يصل البحث الى اعتماد تصور منطقي عن الدور الذي تؤديه الحكمة (بوصفها حقل معرفي متخصص) في هذه العلاقات ويختلف النموذج (المقترح الخطي) عن النموذج التقليدي (الهرمي) في مسالتين، مسألة التعاقب ومسألة التداخل وهي كالآتي :-

\*مسألة التعاقب: -يؤكد (Lloyd، 2005) على انتقاد التعاقب السائد الذي يرد في العلاقة الهرمية، مفترضا ان ذلك التعاقب يعاني من خلل مهم وجوهري ذلك الخلل ناجم عن طبيعة العلاقة بين مكوناته الأربع (بيانات، معلومات، معرفة، حكمة).

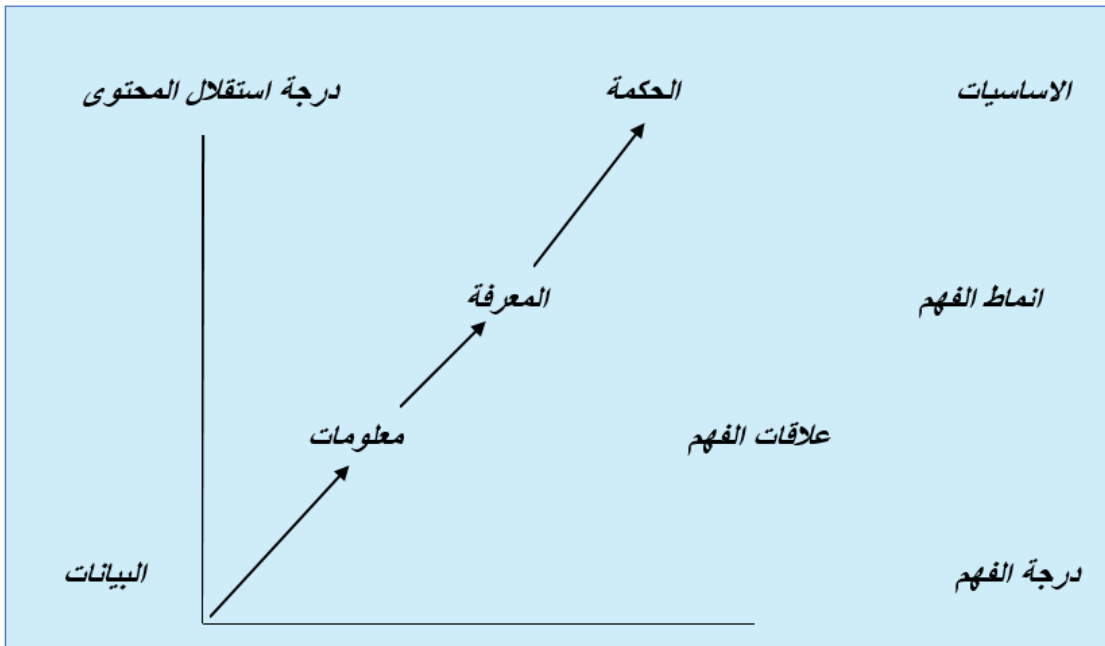
\*مسألة التداخل: -/برزت بعض النقاشات التي كانت تجرى حول موضوع التداخل بين مكونات الهرم ما يفيد بان المشكلات القائمة انما تعزى الى عدم الاستيعاب الكافي لوجود فوارق جوهرية بين البيانات، والمعلومات والمعرفة. ولقد تطرق (Bellinger، 2004) الى أهمية فهم الفروقات الجوهرية بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة؛ ذلك ان كل نمط منها يمكن المنظمة من قدرات تنافسية مختلفة. وان مما يزيد الالتباس الذي يسود العلاقة القائمة بين المفاهيم هو نسبية الفهم لما تعنيه تلك

المفاهيم، وضبابتيه، فقد يتمكن المرء من ان يمتلك الفهم الجزئي للعلاقات، او الصلات التي تمثل المعلومات، وكذلك الفهم الجزئي للأنماط التي تمثل المعرفة، وأخيرا الفهم الجزئي للمبادئ التي تمثل أسس الحكمة وقواعدها. وكل ذلك يمثل مرحلة فهم جزئية ليس الا. .... ويشير (Smith&Fletcher، 2001) الى ان الالتباس في معاني البيانات، والمعلومات المعرفة، قد نتج عنه نفقات هائلة على المبادرات التقنية، وقد تكون كل تلك النفقات غير مجدية. أي بمعنى انها من النادر ان تحقق الغرض الذي انفقته المنظمة لأجله. او انها لا تصل الى الفكرة التي حدث لأجلها الانفاق. ويمكن ان نخلص هنا الى ان التداخل حتمي، ويحدث بسبب الفروقات الجوهرية بين المفاهيم، وبسبب نسبية فهم العلاقة القائمة بينها، فضلا عن إمكانية حدوث الفهم الجزئي لها. وفيما يلي ندرج بعض من هذه النماذج.

#### ا/ نموذج Bellanger وزملائه عام 2004:

يصور هذا النموذج الانتقال من البيانات الى المعلومات، ثم الى المعرفة وانتقالا الى الحكمة، من خلال تأثير وفهم العلاقات، الأنماط، والمبادئ، على التوالي. وعليه يقترح النموذج بان الفهم هو العلاقة التمويلية بين البيانات، المعلومات، المعرفة، والحكمة التي تسمح بتوليد او انتاج المخرجات على مستوى عال، وبذلك فان هذا النموذج وضح كيفية الانتقال من البيانات الى الحكمة الذي لا يأتي بشكل مباشر، كما يضيف النموذج قيمة أخرى من خلال تقديم نظرة شمولية تستخدم فكرة الترابطية

شكل رقم(02): نموذج (Bellanger) وزملائه لبناء الحكمة.

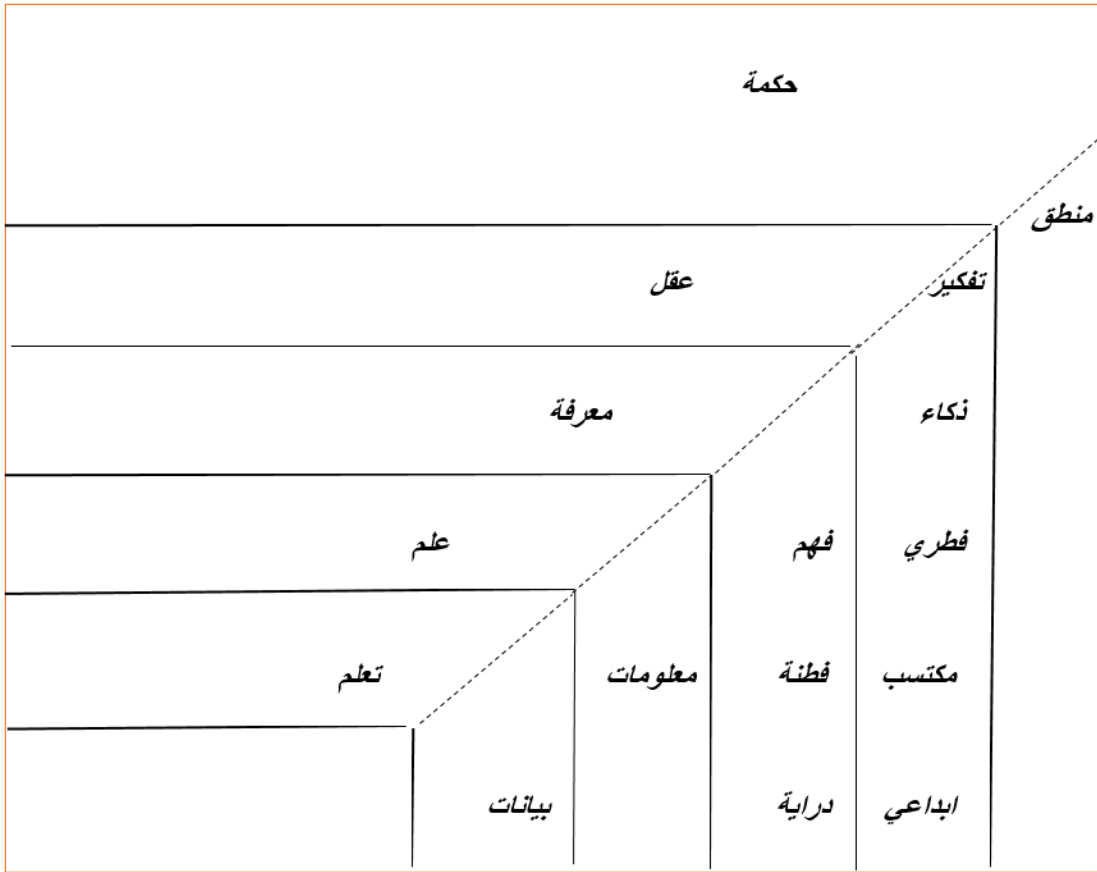


المصدر: (نجمي، 2022)

ب/ نموذج (الساعدي، 2006): -

ان المعرفة تتداخل بالعلم تارة، وبالفهم وبالعقل وبالدراية تارة أخرى وهنا أشار الى ان العقل يتقدم على المعرفة كما تتقدم المعرفة على الاستجابة (الالتزام) كما انه يلاحظ وفي إشارة أخرى عن النبي محمد (صلى الله عليه واله وسلم) (وردها المجلسين 1983) ان (المعرفة هي الدراية) وهنا فان الدراية تستوجب العلم، لذلك نرى انه موضوع اخر يقول النبي (صلى الله عليه واله وسلم) لا نجاة الا بالطاعة والطاعة بالعلم والعلم بالتعلم. وأوردها (الرازي، 1945) وكلما زاد التمعن في ذلك كثيرا ترى ان كل هذه المفاهيم ارتبطت بشكل متسلسل، لتعود الى العقل الذي لا يعلوه الا الحكمة، وكما في قوله تعالى (و لقد اتينا لقمان الحكمة) (سورة لقمان / الآية 21) اذ فسرها (الرازي، 1945) بانها (الفهم والعقل) وعلى أساس هذه التداخلات فان الشكل التالي يمكن ان يجسد المسافات البينية الدقيقة التي تفصل كل مفردة بما تقني عن المفردات الأخرى، اذ يلاحظ ان المعرفة ليست بيانات او معلومات كما أشار (Davenport، 1997) بقدر ما هي تفسير البيانات ووضعها في سياق نصي مفيد، سيشكل منها معلومات قابلة للفهم، ليأتي دور الانسان فيها اذ يستخدم ذكاه وتفكيره ليمنحها المرونة التفسيرية اللازمة، لإظهار المعنى المناسب ثم الحكم عليها لاستخدامها كيف ومتى واين، بوصفها معرفة جديدة تبرز في كيان الانسان يشكل قدرة بشرية تضفي عليه صفة (الفتنة والفهم والدراية)، و بذلك تشكل هذه الفتنة والفهم والدراية الأساسيات الابتدائية لنشوء التعلم والعلم.

الشكل رقم(03): الترتيب التتابعي لعمليات المعرفة



المصدر (نجمي، 2022)

يوضح النموذج النظام الإدراكي للحكمة والتدرج الخطي التقليدي للبيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة، وكذلك يعمل على دمج هذا التدرج مع التكامل (enlightenment)، فالوجود والبيانات والمعلومات الحكمة والتكامل يشكلان أجزاء النظام الإدراكي المعرفي، ويؤكد النموذج بان النظام الإدراكي للمعرفة هو هيكل اجتماعي، ناتج عن التفاعل بين القاعدة الإدراكية والمتمثلة بالمكونات المذكورة، وبين بيئتها، وان هذه القاعدة تشكل ميزة مهمة للأنظمة التكيفية المعقدة، ويشير النموذج الى الاتي: -

1. البيانات: -وهي القاعدة التفسيرية للوجود.
2. المعلومات: -نظرة مفسرة وذات معنى للوجود.
3. المعرفة: -فهم ادراكي للوجود.
4. الحكمة: -عملية فهم جميع المتغيرات السابقة الذي يجب ان يستند على الخبرة.

2/ الحكمة التنظيمية:

2-1/ مفهوم الحكمة التنظيمية:



ينتقد الرواد في الفكر الإداري نقص الجوانب النظرية والتطبيقية المستندة الى الحكمة في الإدارة التقليدية والمعاصرة مشيرين بان عددا قليلا من الباحثين في الإدارة حاولوا بناء بعض الأسئلة عن الحكمة في بحوثهم ودراساتهم، رغم ان الفكر الإداري المعاصر شهد المزيد من الاسهامات في مجالات الإدارة المستندة الى الحكمة، ففي مجال صلة الإدارة بالحكمة كتب (Hurst، 1991)، وفي مجال اعتماد الحكمة عند صياغة الاستراتيجية فقد كتب (Bigelow، 1991). وان واحدا من أبرز المجالات التي جرى بحثها في علم الإدارة المعاصرة هي قضية نقل المهارة، وما إذا كانت الحكمة تمثل مهارة ما بحد ذاتها او انها حيز يضم تنوعا من المهارات، وهكذا اتجهت مقالة (Jim water الى تبني مبداء تنمية المهارة، مفترضا ان الحكمة ما هي الا جانب واحد من تنمية المهارة، مفترضا ان الحكمة ما هي الا جانب واحد من تنمية المهارة الإدارية. فقد أشار (Zeleny، 2007) الى مفردة قريبة جدا من مفهوم إدارة الحكمة وهي أنظمة الحكمة Widorsystem، ولقد عدت في حينها مصطلحا علميا جديدا وربما مثلت المقالة التي أعدها (Seize، 1999) نقطة البداية المباشرة لهذا الموضوع. ومن بين هذه المفاهيم للحكمة التنظيمية هي انها "تطور لإدارة المعرفة، فهي تركز على المعرفة التي يحملها الافراد المتميزون وقدراتهم لنقل الخبرات فيما بينهم". (مهي صباح وآخرون، 2015، ص63) وعرفها كلودونيسكي وبيرلي بانها "الاعتماد على الخبرة والتطور الأخلاقي للعمل بالطرق الملائمة لموقع العمل وبما يتناسب مع العاملين".

وقد عرفها الجبوري (2015) بانها "الإدارة التي تقود المنظمات نحو التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بشكل حكيم من اجل التكيف مع البيئة، والقدرة على مواجهة التحديات عن طريق المشاركة وفهم الآخرين، وتوجيه عملياتها التي تزيد من طاقة المنظمات للحكمة، وبما يعكس الحاجة للتغيير باستخدام التقنيات الحديثة في عملية تقديم الخدمات المتميزة".

وكما يعرفها الطائي (2015) بانها "عملية تخطيط ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحدية داخل التنظيم، والعمل على التعاون المعرفي للوصول الى الحكمة التنظيمية". ويعرفها محمد الشمري (2015) بانها "المقدرة التي تتمتع بها الإدارة المسؤولة عن جميع الأنشطة التنظيمية والاعمال، لكونها فعل من أفعال القادة، لغاية تحقيق الأهداف المطلوبة، باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية". (سنان، 2021، ص10-11)

فالحكمة التنظيمية هي عملية وصول المنظمات الحكيمة والتي يكون العمل بها بدل من الأشخاص ذوي الحكمة الى المستوى التنظيمي وتصبح المنظمة ككل منظمة حكيمة وهنا يقع على عاتق هذه

المنظمات ان تتعلم كيفية الاستفادة من الافراد الذين يقدمون الاستشارة بشأن العديد من المشاكل والقضايا والتي ستأخذ ابعادا متعددة ووجهات نظر متعددة، وهنا يظهر لدينا عملية التفكير التعاوني او تفكير المجموعة والذي يصبح اكثر إنتاجية من لو كان التفكير فردي او شخصي وممكن ان نسميه التفكير المنظمين الذي يقود الى الحكمة التنظيمية والتغلب على المصالح الذاتية واذابتها لأجل التنظيم وجعل التفكير اكثر إبداعية عن كافة المشاكل والقضايا ذات البعد الاستراتيجي، كما يرى بعض الباحثين بان الحكمة التنظيمية هي :

1. عملية تخطيط ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحسية داخل التنظيم والعمل على التعاون المعرفي للوصول الى الحكمة.
2. عملية صنع واتخاذ القرار في كيفية تفهم المنظمات لعمل الحكمة ضمن نطاق عملها.
3. تنظيم جهود الافراد والمشاركة على خلق الزيادة في التفكير الشامل المجتمعي داخل التنظيم والذي يكون أكثر إنتاجية مما لو كان فردي.
4. قدرة المرء على التعامل باستجابة فاعلة ورحيمة وشاملة.
5. قدرة المرء على التنبؤ المشكلات المحتملة وتجنبها. (الطائي وآخرون، ص209)

## 2-2/ أهمية الحكمة التنظيمية ومبادئها:

تعتبر الحكمة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي تم التركيز عليها في السنوات الأخيرة، لأهميتها في إدارة المؤسسات ونتيجة للتحديات الصعبة، وازدياد المنافسة بين المؤسسات، حيث اصبح ضروريا ان تهتم القيادات التنظيمية في زيادة وعي وادراك المدربين بمفهوم الحكمة التنظيمية، من اجل تعزيز مكانتها التنافسية في المؤسسات التربوية، فقد أشار الجبوري، الى أهمية الحكمة وتعبيرها الواضح والمثمر بشكل جوهري، عن الاحكام الجمالية، وبشكل خلاق باستخدام الخيال، والأسلوب، والتصميم، والنوع الملائم، والمهارة البلاغية، والمعرفة، والتأملفي تحقيق الانسجام، وحسن السلوك الجيد والناجح في المجال العام، كما حدد أهمية الحكمة التنظيمية في المؤسسات كإدارة حكيمة قادرة على (القيادة، والتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات) في بقاء وتطور المجتمع البشري، عن طريق تطوير مهارات افرادالمجتمع وزيادة تفاعلهم مع بعضهم البعض، لضمان تطوير الافراد، او لضمان تطبيق الحكمة في المؤسسات التربوية، فهذا يتطلب التعرف على الحاجات التطويرية للمؤسسات التربوية والافراد، حيث يستخدم المعلمون برامج التدريب والتطوير للتعرف على ما يجب القيام به، وتحديد افضل الوسائل لمنحهم المعرفة والمهارة والخبرة المطلوبة، وترجمة مبادرات التطوير في السلوكيات التي تؤثر في الأداء، والتفكير

الدائم بما يمكن القيام به لضمان رؤية السلوكيات، المتميزة التي نحن بحاجة اليها، كما ان للحكمة التنظيمية دور في تعزيز قدرة المنظمة للعمل بنجاح في بيئة الصعبة المليئة بالتحديات، كما تساعد على اتخاذ القرارات وتطبيق المعرفة بشكل مثالي.

حيثتضمن وظائف الحكمة التنظيمية كما أوردها تروبريدج ( Trowbridge ، 2005)، وماكدونالد ( Macdonald ، 2006) الى الأقسام النظرية والتطبيقية والطبيعية لها، متمثلة بحل المشكلات التي تواجه الافراد والجماعات، ونصح الاخرين، وإدارة المؤسسات الاجتماعية، ومراجعة شؤون الحياة، والفحص الروحي للأفكار والدوافع، وتتبع اهمية الحكمة التنظيمية من كونها احد اهم السبل للوصول الى التبصر الذي يحتاج اليه القادة بالمؤسسات، كما انها تمكنهم من تقديم المعلومات اللازمة كرؤية الأمور بكفاءة وبشكل واضح كما هي في الواقع، والفهم العميق لحالة الانسان والعالم، ومعرفة الوقت المناسب للتصرف والامتناع عن الأفعال غير المناسبة، ومقدرة الفرد على التنبؤ بالمشكلات وتجنبها، لتحقق بينهم وبين عاملهم ارتباطا نفسيا دائما.

ومن أبرز مبادئ الحكمة التنظيمية كما أشار اليها مكينا ( McKernan ، 2009)وزوروني (Rooney ، 2010)

1. استخدام العقل والفهم الدقيقين : أي القدرة على صياغة وفهم الحجج المنطقية التي تستند الى الاقتراحات السليمة، عن طريق عملية التفكير المنطقي والمعرفة التي يمتلكها قادة المنظمات، وانه لا بد من امتلاك القائد الفطرة لتحديد وتفسير الاحكام الجيدة عن طريق استخدام العقل ودقة الملاحظة والفهم الواضح لأنشاء الحقائق المنطقية، والسماح باستخدام العناصر غير الموضوعية، والتي تعتمد على المكونات الحسية والعميقة للاستفادة منها كالتبصر والرؤية والاستشراف، إضافة الى الأفعال والإجراءات التي تتعلق بالحياة والعمل، والتي تتطلب البصيرة والخيال التي تحدث خارج العملية العقلية، والقدرة على التوازن في الجوانب الفكرية والمؤثرة والتحفيزية للأداء البشري، وتفسير وترجمة لمعنى الخرائط الذهنية لجميع الافراد في المؤسسة، ورؤية تأثير الإجراءات البديلة على الأمد الطويل.

2. الحكم الأخلاقي والقيم هي جزء لا يتجزأ من التفكير الحكيم، فلا بد من معرفة المبادئ المطلقة وكيف ومتى يمكن تطبيقها، واتخاذ القرار في بيئة التحديات، او في واقع يتسم بالتعقيد، لذا تتطلب الحكمة معرفة جوانب الحياة الأساسية، واتخاذ الإجراءات المناسبة عن طريق التعبير عن الأفكار، والحكم لاتخاذ القرار للأخرين.

3. فهم الحاجات الأساسية للأفراد عن طريق السعي للحصول على المكافأة الشخصية والاجتماعية الجوهرية للمساهمة في الحياة الجيدة.

4. الحكمة هي العملية التي تتم عن طريق ممارسة الفهم للعمليات، والهياكل المجتمعية، والقدرة على العمل والتفكير المستقلين لتغيير ظروف الحياة. (سنان، 2021، ص11-12)

### 2-3/ خصائص الحكمة التنظيمية:

أورد بليجو (Bibelot، 1992) بعض المظاهر المميزة والتغيرات التي تتوافق مع الحكمة التنظيمية، كالتحرك نحو استراتيجيات أطول امداء، والمقدرة على التعلم من التجربة، وتوسيع نطاق المعرفة العلمية، وصولاً الى ما وراء المعرفة ومعرفة حدود المعرفة، وتفهم تحولات القيم والتوجهات، ورؤية الأمور بتبصر وبشكل واضح وبطرق كفوءة، للتنبؤ بالمشكلات المحتملة وقوعها وتفاديها، والفهم العميق لحالة الانسان والكون، ومعرفة الوقت المناسب للتصرف باي عمل، او الامتناع عن فعله، ومقدرة المرء على التعامل مع الاخرين باستجابة فاعلو رحيمة، وشاملة.

كما يرى كل من دن (Dunn، 2005) وماكدونالد (Macdonald، 2006) ان للحكمة التنظيمية مجموعة من الخصائص فهي ترتبط بالقيم ارتباطاً تلازمياً. وهي عملية كامنة وفي نفس الوقت مفعمة بالحياة والطاقة، وتقود جميع الأمور نحو التوازن في انسجام يخدم كل التفاعلات الحياتية المضطربة، ولا يمكن ان ترد الحكمة الا بالتزامن مع القيم الأخلاقيون ترتبط بشكل وثيق بالمعرفة في علاقة متلازمة تمتد الى ابعاد واسعة، والتحكم في القدرات، واعمال العقل مع الاخلاق، ومهارات التواصل والمنافسة كالذكاء، وحب الاستطلاع، والابداع والمقدرة على تقييم المعلومات، والتفكير العميق وتوقع الاحداث، وفهم القيم والتوجهات بشكل كامل، وتحديد اطر المعرفة، ومحاولة الوصول الى ما ورائها، والتعلم من التجارب من اجل التعامل مع الافراد.

ووفقاً لآراء ماكدونالد (Macdonald، 2006) حول خصائص الحكمة التنظيمية، فقد أخبر بانها تتجسد في البصيرة المستندة الى المعرفة العميقة والاخلاق، وان لها اثر في الاستمتاع بالحياة، وفي تأثيرنا بالعالم من حولنا، فهي تجعل فهمنا للأشياء شاملاً، وتضع قيماً العليا في منزلة التحكم بالقرار، وتضم الحكمة العقول النيرة والاخلاق الرفيعة، فهي مختلفة عن التجارب العادية والاحكام ومهارات التواصل والمنافسة كالحذر، والتأمل، ومهارات بين الأشخاص، وعدم التطفل. (سنان، 2021، ص13-14)

### 2-4/ ابعاد الحكمة التنظيمية:

في ضوء ما سبق تمت الإشارة الى الدور الجوهرى الذي يمكن ان تؤديه الحكمة التنظيمية في تجسيد الفلسفات، والأفكار والمعارف وتحويلها الى ممارسات تطبيقية ظاهرة ومستترة وينجلى ذلك بالمنهج، والسلوك، والممارسة، والقرار فضلا عن الامتناع عن كل ذلك حينما يكون الامتناع هو السبيل الى ما يسم بالحكمة من الفعل الإنسانى والتنظيمى. الا ان كل ذلك يستدعى وصف العمليات التي تنتقل بالحكمة من الفكر الى التطبيق، فلا بد للحكمة التنظيمية من ممارسات أساسية لفعل ذلك وان كان توصيف تلك الممارسات يبدو أكثر صعوبة من نظيراتها في الإدارات الأخرى ومن هذه الممارسات (الاستشراف، الشمولية، التحكم التكاملى) والتي تتخذها الدراسة الحالية كأبعاد للحكمة التنظيمية.

1/الاستشراف FORESIGHT: للاستشراف دورا أساسيا في حياة البشرية على مر العصور، وقد تعددت صورها ما بين التنجيم والكهانة والرؤية والتنبؤ، التي مثلت مراحل طويلة للتطور التاريخي لهذا الأسلوب العلمى الذي جاء ليبحث في مستقبل الانسان وصلته بالأخرين، اذ ان حب المعرفة والسعي لاستقراء المستقبل من الصفات التي جبل عليها البشر، وعلوم الإدارة الحديثة تعتمد استشراف او استقراء المستقبل في المنظمات بوصفها أحد مناهج العمل الناجح والأداء الفاعل.

وبالطبع لا نعى باستشراف المستقبل علم الغيب. فهذا علمه عند الله وحده، بانها بالموقف الإيجابى الذي تتخذه الإدارة من قراءة للسوق والزبائن واتجاهات الاستهلاك واحتمالات الريح والخسارة. وتهدف هذه الفقرة الى الخروج بصورة واضحة ومحددة عن مفهوم الاستشراف. واتسعت برامج الاستشراف الوطنية في الوقت الحاضر لتشمل القطاعات السياسية والاقتصادية والنفسية والصحية والبيئية والتعليمية المختلفة وشرعت العديد من الدول في تنفيذ برامج مشتركة للاستشراف مثل دول الاتحاد الأوروبى.

واليوم اخذت تتزايد ممارسات الاستشراف في العديد من الدول لأنه عملية نظامية تبحث في تطوير تقنيات المستقبل وتفاعلاتها مع المجتمع والبيئة لغرض ارشاد الفعاليات التي تصمم وتنتج المستقبل المرغوب فيه، وكذلك بدت ممارسات الاستشراف واضحة في السياسة العامة في المملكة المتحدة وسنغافورة وهولندا، وتظهر أهمية هذا العنصر لقادة المنظمات في مجالات مختلفة من خلال: -

\_ اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم، ولو كان في شكل سلسلة من الازمات، لأنه من ضرورات صناعة المستقبل والتنبؤ به لحصول المنظمات مركزا استراتيجيا أفضل، فضلا عن كونه ممارسة مهمة في عالمنا المتغير على نحو غير مسبوق.

\_ نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة، واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوس غير مرئية وتطوير قدراتهم في التكهن بهذه التغيرات والتعامل معها (داخلية كانت اوارجية) وسواء نتجت عن نشاطاتهم الشخصية ام النشاطات المنظمة.

\_ توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

\_ استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسة، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخياراتهم العملية على وفق شرمان كنت ShermanKent وتتوارد الكثير من المصطلحات التي تعتمدها بحوث الإدارة في التعبير عن قراءة احداث المستقبل قبل ان تصبح واقعا ومنها (التقدير، التكهن، التخمين، التوقع، التنبؤ، الاستشراف، التبصر)

وأشار (Braggetal. 2001) ان الاستشراف عملية أساسية تطلبها الإدارة الناجحة وأشار الى نتائج احدى الدراسات مبينا انها قد توصلت الى ان المديرين الناجحين هم أولئك الذين يفكرون بالكيفية التي تمكنهم من ان يكونوا الموازين المستقبلين، المنظمين، المتحكمين، ومثل ذلك ما ذهب اليه اخرون من ان التخطيط يتطلب ان يكون المديرين قادرين على التنبؤ بالمستقبل، ولكن استشراف المستقبل في حقيقة الامر صعب بطبيعته، فضلا عن كونه عرضا خطأ. ويرى (Maccoby.2001) ان الاستشراف ينسق القدرات الفعلية للقادة، ويمنحهم رؤية وابداعا وتبصرا بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد امرا مهما في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، كما ويوسع افاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم بوصفهم خبراء اكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، مع فهم اكبر للقضايا الاستراتيجية البعيدة الأمد، وتطوير وجهات نظر جديدة بصددها، وبما يجعل الاستشراف يعقد الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما امكن، من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ واعداد السيناريوهات المتعددة ، وان الافتقار الى عنصر الاستشراف قاد عدد من المنظمات الى الفشل مثل شركة (ليوكسن LUCENT) التي عاشت ادارتها متاعب كثيرة ثم فشلت لقصر نظرها في رؤية الطلب على معدات الربط الشبكي (192 \_ OC) المعتمدة في نقل الأصوات والبيانات لمسافات بعيدة، وهناك توجيهين متباعدين في بحوث الفكر الاستراتيجي في النظرة الى دور عملية الاستشراف في تحقيق النجاح للمنظمة، يتمثل الأول في الاعتقاد بان النجاح في الإدارة لا علاقة له بقدرة الانسان على التوقع والتنبؤ رغم أهمية هذه المقدرة، بشرط ان يكون الفرد في المقام الأول لديه من الطاقة والمواصفات الشخصية ما يولد الثقة في الاخرين، كما يتمثل الاتجاه الثاني بالاعتقاد بان استشراف المستقبل يعد امرا جوهريا لنجاح اية منظمة، وذلك لأنه يؤثر في الافتراضات التي

ستدخل في أي قرار. وهذا ما يجعل من السعي الى الوصول الى الاستشراف الناجح امرا حتميا، ويختصر (Lloyd.2005) ما يمثله الاستشراف من ميزة الحكمة التنظيمية بقوله "ان علوجهاات النظر الحكيمة هو في انها تتوقع احداث المستقبل "

**2/الشمولية COMPREHENSIVE:** يدرك المهتمون بالشأن الإداري الحاجة المتزايدة الى ان تبني التحليلات والمواقف والقرارات على أساس شمولي متعدد الابعاد وواسع الافاق، ليشتمل على رؤى استراتيجية شاملة لا تغفل أيا من التفاصيل التي قد يكون لها التأثير في تكوين التصورات ومن ثم بالتسبب في الهفوات والفجوات. فمنظمات اليوم هي بأمس الحاجة الى بناء الصورة او التصور الأكبر عن كل ما يهمها وان ما ستقرر ان تفعله في أي اتجاه سوف يكون له تأثير على تفصيلات القرارات التنفيذية التي ستتخذها ضمن البعد الراهن واللاحق وما هذا الا بعد شمولي وكل شيء فيه يعتمد على مجمل الأشياء الأخرى بدرجة ما. وتتعلق العمليات التي تعزز الالتزام بالكلية في المنظمات التي تتبنى الحكمة التنظيمية من الابعاد الشمولية التي تمتاز بها الحكمة التنظيمية، اما (Johnson.2006) فقد قدم امثلة من التساؤلات التي تثيرها الحكمة في شان مسالة معينة، مبينا المدى الشمولي المتسع الذي يمكن ان تصل اليه تلك التساؤلات في محاولتها للإحاطة بكل الابعاد والتفاعلات لتقويم حل ما لمشكلة سيقب على انها مثال محتمل، فان العامل المشترك في صلة الحكمة ببعدها الشمولي هو ان الحكمة هي التي تقوم بشكل شامل أوضاع الحياة، وتضمن النظر فيها من وجهات نظر مختلفة، فلقد كتب HowardGardnerقائلا: "ان السمة المميزة للحكمة تتمثل في اتساع الأمور التي يجب ان توضع في الحسبان حينما يصدر المرء حكما او يوصي بحزمة من الإجراءات ".

**3/ التحكم GOVERNANCE:** يشير (داغرت، 2010) الى التحكم بانه القوة التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح للمؤسسة او من خلالها يتم اخفاق المؤسسة، ففي بعض الحالات يستدعي اعتماد أساليب إدارية أكثر اوتوقراطية (متسلطة)، وبعضها الاخر يستدعي اتباع أساليب إدارية أكثر ديمقراطية (تفويضية) اما القيادة الحرة فغالبا ما تسفر عن تعلم الناس وعدم التفكير من تلقاء أنفسهم والانتظار الى ان يعملوا بما يعملون وقد يؤدي هذا الى عواقب وخيمة للمؤسسة وللأفراد المنتمين اليها. وفي عالم الاعمال المعقد، يكون على الاستراتيجيين ان يراعوا التغيير باستمرار وان يتكيفوا بصورة مناسبة عند كل استجابة، ويتعين كذلك عليهم التحكم في الاحداث المتوقعة، عبر تلافي وقوع ما هو مرغوب عنها، ومن هنا فقد أدخلت الكثير من المنظمات مسالة تطوير إدارة الذات الى استراتيجية تطوير ادارتها، وهم بذلك يشجعون الناس بشكل فاعل ليحصلوا على المزيد من التحكم في إمكانات تطويرهم، والمزيد من التحكم في إمكانات

تطويرهم، والمزيد الأكثر أهمية. وقد أدركت منظمات اليوم بشكل واضح مدى قوة القوى الخارجية التي تحيط بها في مجال التحكم بمسارات الاحداث، لدرجة تجعل من تلك القوى عصبية في إمكانية سيطرة المنظمات او المديرين عليها.

**4/التكامل Intégration:** ظهرت الحاجة الى التكامل نتيجة التغييرات البيئية والتكنولوجية التي فرضت على المنظمات تبني طرائق مختلفة للاستجابة والتكيف على مستوى هياكلها وعملياتها لمواجهة هذه التغييرات، وفي قاموس (وبستر) الثالث يشير التكامل الى "السيطرة او الرقابة الموحدة لعدد من العمليات الاقتصادية المتعاقبة او المتشابهة ولا سيما الصناعية التي كانت تنفذ سابقا على نحو مستقل " والتكامل يعني العمل في فرق متعددة الاختصاصات والتفكير بطريقة متجهة صوب العملية. وينبغي ان يفهم الفريق كل العمليات لكي يتمكن من القيام بالأعمال الملائمة ضمن وسطها المحدد، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا مهما لتنفيذ التكامل من خلال معالجة كميات كبيرة من البيانات وتخزينها. ويقسم (Helen&Hunter. 2010) التكامل الى قسمين :

**1/التكامل العمودي VerticalIntégration:** ويعنى الدرجة التي تعمل بها المنظمة عموديا في عدة مواقع لسلسلة القيمة للصناعة من استخراج المواد الأولية الى تصنيع الى بيع التجزئة، ويمكن القول ان هناك حالة تكامل عمودي كلما شكلت وحدات إنتاجية حلقات في خط انتاجي واحد أي كلما كانت المادة الأولية الأساسية تمر على التوالي بتلك الوحدات الإنتاجية لتجري عليها عمليات إنتاجية كما في الزراعة القطن ثم حلجه ثم الغزل والنسيج فالصبغة والتجهيز وصناعة الملابس الجاهزة. ويتضح من هذا ان التكامل يستند في الأساس على علاقات تكنولوجية، فتكامل وحدتين أو أكثر يرجع أصلا الى التطور التكنولوجي جعل انتاج سلعة معينة يمر بمرحلتين متميزتين تجرى كل منهما في وحدة إنتاجية معينة. ومن خلال القراءات المفاهيمي للبحوث الخاصة بهذا الجانب لوحظ ان التكامل العمودي قد حظي باهتمام كبير خصوصا بانه يمثل استراتيجية منفذة في العديد من الشركات والصناعات، اما من حيث الاتجاهات التي يأخذها التكامل العمودي فيكاد يتفق اغلب الباحثين على انه يظهر في الاتجاهات الاتية: -

**\*التكامل العمودي الخلفي Vertical Intégration:** يرى (ياسين، 2010) ان التكامل العمودي الخلفي يعنى توسيع الاعمال التي تدعم مستلزمات العملية الإنتاجية في النظام الإنتاجي (عناصر المدخلات) من مواد أولية و طاقة او أجزاء او سلع شبه مصنعة بهدف تحقيق مستوى اعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف الى أدنى حد ممكن وزيادة درجة الاعتماد على المصادر التوريد.



\*التكامل العمودي الامامي **Vertical Intégration**: يتفق أكثر الباحثين والمهتمين بان التكامل العمودي الامامي يظهر بشكل واضح في تحرك المنظمة باتجاه مخرجاتها لضمان سيطرتها على قنوات التوزيع، أي انه يهدف الى توسيع الاعمال المساندة لمخرجات النظام الإنتاجي عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة الى المستهلك النهائي.

ب/ **التكامل الافقي Horizontal Intégration**: يشير (ويلين وهنك، 1990) الى ان شراء منظمة من منظمة أخرى تعمل في مجال الصناعة نفسها يسمى بالتكامل الافقي، كما ان هذا التعبير يستخدم أساسا في حالة المنظمات التي تعمل غالبا في صناعة واحدة ويكون الهدف ان تصبح المنظمة أكثر كفاءة من خلال اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير او دخول سوق جغرافية جديدة او لتقليل المنافسة على الامدادات، اما (Weston et al، 1996) فيرى بان التكامل الافقي يتضمن قيام المنظمة بالدخول الى بعض ميادين العمل الجديدة بإضافة وحدات جديدة او شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج وفي المستوى نفسه العمليات الحالية التي يقوم بها المنظمة وذلك لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين او العملاء او المشترين الصناعيين او بسبب ظهور فروع استثمارية جديدة، وفي نفس السياق يشير (السيد، 2000) الى ان التكامل الافقي قد يأخذ شكل بعض المنتجات الجديدة لنفس الأسواق او بيع نفس المنتج الى أسواق جديدة او قد يتم شراء منظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه العملية الإنتاجية نفسها او قد تقوم المنظمة بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة للمنتج نفسه الذي تقوم المنظمة بإنتاجه ويشير (Geiger&Baker، 1998) الى ان هذه الاستراتيجية تحصل اما من خلال توسيع النشاطات الى حقول جغرافية أخرى او توسيع الخط المنتوجين لزيادة المزايا التنافسية، عليه فان الغرض المنطقي يجب ان يكون زيادة المبيعات والأرباح وزيادة نشاطات البحث والتطوير اما داخليا او من خلال اكتساب المنظمات او من خلال المشاريع المشتركة وزيادة الحصة السوقية ومنافذ التوزيع، حيث يمكن ان يؤدي ذلك الى اقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع والتسويق وهذا سيؤدي الى تقليص الحاجة الى التنافس على الزبائن والموردين. وعلى وفق ما ذهب اليه Doc Childe & Deborah Roman تقتضي الحكمة التنظيمية ان يكون لدى منظمة قدرة عالية وتمرسا على التقنية لفصل ما هو جوهرى ذوقيمة عن سواه، وإذا تحقق لها ذلك فأنها بحاجة الى خطوات جادة لتحقيق التكامل المدروس للمعرفة المناسبة لعملياتها. وإزاء ذلك نجد ارتباط الحكمة بعلاقة تبادلية منطقية وثيقة مع مفهوم التكامل، فالحكمة وحدها هي التي يمكنها ان تمنح القدرات اللازمة لاقتناع الحقائق الجوهرية، ولربط تلك الحقائق بعضها ببعض بشكل متكامل، وحينئذ تتيح نقل ذلك الحشد الهائل المتداخل

من الحقائق الجوهرية الى شخص اخر، كما ان الحكمة التنظيمية تستند كذلك على ثلاث ابعاد رئيسية وهما كما يلي: البعد المعرفي (الادراكي)، والبعد التأملي (التفكير)، والبعد الوجداني (العاطفي). وفيما يلي توضيحا لهذه الابعاد:

1/ البعد المعرفي (الادراكي): وهذا البعد يشير الى قدرة الفرد على فهم كل ما يحيط به وهذا الفهم ذا مغزى ومعنى أعمق لتفسير الظواهر والاحداث المحيطة الخارجية او المسائل الذاتية داخل الفرد نفسه وهذا يشمل معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية لطبيعة الافراد مما يقود الى معرفة الحدود الكامنة للمعرفة وعدم القدرة على التنبؤ او عدم اليقين، وأيضا معرفة جميع الأشياء المحيطة بالفرد او المنظمة وتفسير حالات الغموض ان وجدت لكيلا تقع هذه المنظمة في خطأ مما يتحتم عليها مغادرة السوق او التلاشي.

2/ البعد التأملي (التفكيري): يعد هذا البعد احد اهم مكون لتطوير البعد المعرفي للحكمة، وذلك لأجل الفهم المعمق للفرد وهذا لا يتم للفرد الا ان يتمتع بقدرة التصور للواقع، وهذا يحتاج بطبيعة الحال الانخراط والانصهار في التفكير التأملي من خلال تفسير وتحليل الاحداث التي تحيط بالمنظمة ومن وجهات نظر متعددة لأجل زيادة قدرة الوعي الذاتي والبصيرة الذاتية وتنميتها، وبالتالي ستقود هذه الممارسة الى تقليل الاهتمام بالذات والذاتية والتوقع وزيادة الاهتمام والنظرة الثاقبة للفرد في حقيقة الشيء، وقياس مدى التغلب على الذاتية والتوقع من خلال معرفة الظواهر التي تحيط بالمنظمة ومن وجهات نظر متعددة وحلول متعددة لكل طارئ قد يصيب المنظمة.

3/ البعد الوجداني (العاطفي): ركز هذا البعد على التركيز على الذات وفهم سلوك الافراد داخل التنظيم وممارسة السلوك الإيجابي اتجاه الافراد العاملين ونبذ كل الأساليب السلبية وزيادة الحب والرحمة والرأفة في العمل ويتطلب ذلك من الافراد ان يتعلموا عن ادراك المشاعر ومعرفتها في انفسهم وفي الاخرين وان يستجيبوا لها بشكل ملائم ويطبّقوا المعلومات بفاعلية ويعملوا على تقوية مشاعرهم في الحياة اليومية والعمل ومعرفة قدرتهم على تحسين المشاعر وادراكها وتطبيقها بشكل فاعل وجعلها مصدر قوة (الطائيوآخرون، ص211).

### خلاصة:

بعد التعرف على الحكمة التنظيمية ومفهومها والعناصر المتعلقة بها اتضح لنا أن الحكمة التنظيمية هي مفتاح الحصول على ميزة تنافسية من التعلم والمعرفة التنظيمية، ويمكن ان نسميه كذلك التفكير المنظمين الذي يقود إلى الحكمة التنظيمية والتغلب على المصالح الذاتية وإذابتها لأجل التنظيم وجعل التفكير أكثر إبداعية عن كافة المشاكل والقضايا ذات البعد الاستراتيجي.

# الفصل الثالث: القيادة الإدارية

### تمهيد

يعتبر موضوع القيادة من اهم الموضوعات في عصرنا الحالي، فهو يحتل منصبا مهما في مختلف النشاطات. ففي العصر الحديث ومع تطور الدول واتساع خدماتها اصبحت القيادة الواعية امرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم. فالعملية الادارية هي في الاساس عملية تنظيم وتنسيق جهود الافراد في سبيل تحقيق الاهداف والغايات سواء فردية كانت ام جماعية'. لذلك يمكننا القول ان القيادة تمتد جذورها الى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الافراد والجماعات في نظم اجتماعية متعددة. فمنذ ذلك الوقت والقائد الاداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته.

### اولا: القيادة الادارية

#### 1- ماهية القيادة الادارية

#### 1-1: مفهوم القيادة

من المثير للاهتمام ان مصطلح القيادة لم يظهر الا في اواخر القرن السابع عشر الميلادي، ويصف الكثير من الباحثين والدارسين هذا التأخير في بروز المصطلح على انه خلل كبير في الفكر الانساني، اذ اشار "بلورنس" الى ذلك بالقول ' تعد القيادة واحدة من أقدم الظواهر الانسانية على سطح الارض الا انها لم تفهم الا مؤخرا'. وعلى الرغم من ظهور المصطلح في القرن السابع عشر الا ان الدراسات العلمية في مجال القيادة لم تظهر الا في نهايات القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين. اي ان الدراسة العلمية للظاهرة لم تبدأ الا بعد مرور ثلاثة قرون من الزمن على ظهور المصطلح. (عبد الله علك ناصر، 2016، ص 21)

#### لغة:

القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة 'قود' وقيل وقيد اي حبل يقاد به وهي ايضا مهنة القائد اي المكان الذي يكون فيه القائد.

عرف "ابن منظور" القيادة على انها مصدر القائد، القائد من جبل انفه، ومسنة كان مستطيل على وجه الارض، فهو قائد وظهر من الارض يقود ويتقاود كذا وكذا ميلا، قيادة راسه دبر امره، اما معجم الوسيط فيعرف القيادة "مشى امامها اخذا بمقودها"، قيادة الجيش "راسه ودبر امره". (عبد الله ثاني محمد النذير، 2010، ص 24)

#### اصطلاحا:

حظي موضوع القيادة باهتمام الكثير من الباحثين، وكانت اولى اهتماماتهم هي تحديد مفهوم القيادة، غير انهم لم يتفقوا على تعريف موحد لها ويعزى ذلك الى تباين الزوايا التي نظروا من خلالها للقيادة، واختلاف الاهداف المتوخاة من وراء دراستها، بالإضافة الى صعوبة تحديد هذا المفهوم على الرغم من الانطباع الذي يتبادر الى الذهن بسهولة. (عبد الله علمي، ص 106)

هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد. وهي في مجملها مسؤولة اتجاه المجموعة، كما يقول "عمر بن عبد العزيز" 'الا أنى لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير ان الله جعلني أثقل حملا'.

## الفصل الثالث القيادة الادارية

يستعمل في العلوم الاجتماعية وفق ثلاث معان " القيادة كخاصية منصب معين، القيادة كسمة او كطابع شخصي، القيادة كخاصية سلوكية نوع معين من السلوك ".  
فمصطلح القيادة يستعمل اساسا لتوضيح التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في إطار اجتماعي ثقافي معين.

### 1-2: تعريف القيادة الادارية

يرى 'هوارد كار ليسل' ان القيادة مصطلح أكثر محدودية من الادارة وذلك ان الادارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة. في حين ان القيادة تعتبر وظيفة الشراعية فرعية من وظائف الادارة، الا انه إذا كانت الادارة تعتبر معرفة الاشياء التي يجب ان تؤدي لجعل التنظيم ناجحا، فان القيادة تتمثل في جعل الاخرين يؤدون هذه الاشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة.

يعرفها 'جان مؤتونوروبرت بليك' على انها النشاط الاداري لتعظيم الانتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورقع الروح المعنوية والرضا. (د. مجاهد الطاهر، ص 04.05)

يعتبر مفهوم القيادة الادارية من المفاهيم التي لم ترس على اتفاق بين العديد من الباحثين والممارسين وعلماء الاداري وذلك لتباين مطلقاتهم الفكرية والادارية، فالقيادة لا تعني الادارة كما ان الادارة لا تعني القيادة، فالقيادة الادارية شاملة لخصائص كل منهما. (بن عيدة نصيرة، ص 04)

كذلك هي " النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار واصداره واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ".

القيادة الادارية هي " الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التالف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المشروعة ".

القيادة الادارية هي " القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين ".

هي " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في اداء النشاط التعاوني ". (د. بطرس حلاق، 2020، ص 15.16)

## الفصل الثالث القيادة الادارية

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول ان نقول ان "القيادة الادارية" هي الجهود والقدرات التي يمارسها القائد الاداري داخل المنظمة سواء في اتخاذ القرارات على مرؤوسيه او بأشرافه على كل صغيرة وكبيرة على ادارته.

### 1-3: عناصر القيادة الادارية

للقيادة الادارية اربعة عناصر هي

**1-القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العاملين الاخرين والتأثير عليهم لتحقيق الاهداف المرجوة.

**2-المرؤوسين:** ويقصد بهما العاملين، وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءات المهنية.

**3-الهدف:** يعتبر المحرك الاساسي للعملية، باعتبار ان كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق اهداف معينة سواء كانت مشتركة او مختلفة.

**4-الموقف:** وهو يتغير بتغير الاداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من ادارة الافراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

### 1-4 خصائص القيادة الادارية

**1-خاصية التأثير:** لان القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع افراد الجماعة وزملاء العمل، هم بدورهم يؤثرون فيه، فالتأثير متبادل، ولا وجود لقائد دون اتباع ولا اتباع دون قائد. (عملية تأثير وتأثر اختيارية التأثير 'ان التأثير اختياري بالنسبة للفرد التابع، يمكن ان يقبله او يرفضه، وهو ما يميز مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة ومفهوم الديكتاتورية').

**2-خاصية الانتماء:** يشترط في القائد ان يكون أحد افراد الجماعة وليس من خارجها وتبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها، ويمثلون جماعتهم امام جماعات اخرى داخل التنظيم.

(د. مجاهد الطاهر، ص13)

وهناك خصائص اخرى اهمها:

- التقاني في العمل.
- اتخاذ قرارات رفيعة المستوى.
- الاستماع بنشاط للآخرين.



- التكيف مع المواقف المتغيرة.
- التمتع بأخلاق عالية.
- قيم التعاون وبناء الفريق.
- اظهار التعاطف.
- التواصل الجيد.
- القدرة على تحفيز الاخرين.
- الخبرة والمعرفة.
- الالتزام بالعمل.
- مهارات التفاوض.
- اكتشاف الموهبة وتعزيزها.
- تفويض المهام.
- العمل الجماعي.

([www.qodraat.com](http://www.qodraat.com))

### 1-5 اهمية القيادة الادارية

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد اصدار الاوامر والتأكد من ان النشاطات الادارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الاساسي والهام للقائد هو امداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما ان دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق والاعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ماجعل "فنر" و "برستون" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بانها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.

### - اهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الانساني من خلال مسؤوليات القائد الاداري الكثيرة في مجال العلاقات الانسانية والمتمثلة في " اقامة علاقات انسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل،

## الفصل الثالث القيادة الادارية

واشراكهم فيما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من اراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الادارة المشتركة. واشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم اقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم وشخصياتهم واتجاهاتهم النفسية وقدراتهم وميولهم، الى جانب مستوى ادراكهم وتخيلهم وتفكيرهم.

### - اهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم " امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات او نقابات او جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية، والترفيهية لأعضائها. يبرز دور القيادة الادارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما ينكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية اخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الاعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

### - اهمية القيادة في تحقيق اهداف الإدارة:

فدور القيادة في تحقيق اهداف الإدارة تبرز اهميته من خلال تحمل القيادة الادارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الاهداف التنظيمية من هلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

كما اشار "ستوغدين" على ان القيادة تبرز في ' التوفيق والموازنة بين ما تم انجازه فعلا في العمل وبين ما يراد انجازه من اعمال او تحقيقه من اهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين اشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، واخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الانماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي. (نور الدين بوراس، 2014، ص76.73)

### 1-6: نظريات القيادة الادارية

#### 1- نظرية الرجل العظيم

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم على افتراض رئيسي وهو ان القادة يولدون ولا يصنعون، وان السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة"، فهؤلاء في التاريخ الانساني القادة ذوو قدرات فريدة منحها الخالق لهم. كما ان القادة الذي احتلوا مكانة عالية تمتعوا بصفات

## الفصل الثالث القيادة الادارية

لم تكتسب بأعمال او برامج مخططة، بل لأنهم اتصفوا بمواهب تؤهلهم للقيادة. وتعد الافكار والتصورات التي ارتكزت عليها "نظرية الرجل العظيم" انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية اساس التفكير في موضوع القيادة. حيث صاغ عليها كثير من العلماء والباحثين نظرياتهم العلمية عن القيادة.(د. حسينمراد، ص01)

### 2: نظرية السمات

ويرى اصحاب هذه النظرية ان اللعب قد منح قلة من الاشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك افرادها.

ويمكن اجمال هذه السمات فيما يلي.

الذكاء و سرعة البديهة، طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، اللائحات بالقيم، المهارة و حسن الاداء، القدرة على التكيف، الحزم، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الاقناع و التأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، المقدرة على التنسيق و خلق الوحدة و تحقيق الترابط داخل التنظيم، المهارة في اقامة اتصالات و علاقات جيدة داخل التنظيم و خارجه الحكم الصائب على الامور، القدرة على تمييز الجوانب المجمععة للمشكلة، الامانة و الاستقامة، النضج العاطفي و العقلي، وجود الدافع الذاتي للعمل و الانجاز، حب العمل و الالمام بجوانبه و نشاطاته، القدرة على فهم الامور، المهارة الادارية 'القدرة على التصور و المبدأ و التخطيط و التنظيم و التقدير و اختيار المرؤوسين و تدريبهم و الفصل في منازعاتهم!'

- ومما سبق فانه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وان كان من المحتمل ان يتوافر بعضها في شخص واحد.

### 3-نظرية الموقف

ان السمات والمهارات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرييس مصلحة حكومية يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ اخر في مكان اخر، بل في التنظيم الواحد فان الاختلاف في المستويات الادارية يؤدي الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

## الفصل الثالث القيادة الادارية

فالقائد الاداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير ادارة او رئيس قسم.

فنظرية الموقف اذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الاداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكل تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الاداري الذي يتعرض له على اساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

### 4- النظرية التفاعلية

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع افراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية الفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات. (د. عاطف عبد الله المكاوي، 2012، ص 19.20.21)

### 5- النظرية السلوكية

ترتكز النظرية السلوكية للقيادة على طريقة تشكيل بيئة الانسان، وليس الصفات والمقدرة الطبيعية سواء للرجل او للمرأة الى قائد، التكيف هو واحد من المفاهيم الرئيسية للنظرية السلوكية، ويقوم التكيف على ان الانسان سيصبح عرضة أكثر للتعامل او القيادة بطريقة معينة كنتيجة للاحتياجات البيئية للسلوك. ([www.almarsal.com](http://www.almarsal.com))

### 6- نظرية الادارة

الادارة بالأهداف او كما يطلق عليها "الادارة بالمشاركة" وضعها استاذ العلوم الاجتماعية النمساوي في جامعة كاليفورنيا 'بيتر دررك' وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فان الادارة الادارية بالأهداف عبارة عن اسلوب اداري يقوم على المشاركة، أطلق عليها الاقتصادي 'فوستر' "الديناميكية الصناعية".

فمن اهم مبادئها انها وضعت اهداف واضحة وموجزة ومفهومة، كذلك الرئيس المباشر يقوم بتقييم اداء مرؤوسيه، ويشارك في وضع الاهداف الاشخاص الذين ينتظروا منهم ان يعملوا على تحقيقها. (شراقوي عائشة، 2017، ص 43)

### 1-7: معوقات فهم القيادة الادارية

## الفصل الثالث القيادة الادارية

بالرغم من ان الدراسات الواسعة التي اجريت في مجال القيادة الادارية قد احرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، الا ان هناك بعض الصعوبات او المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وأدت بالتالي الى تأخير الوصول الى نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها. وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيمايلي:

1-الصعوبة النابعة من الخل بين معنى الجماعة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة، حيث استخدم كثير من الكتاب كلا المعنيين مكان الاخر... وتفسير ذلك ان تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطا اساسيا لوجود القيادة. كما ان تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية و "الجماعة المنظمة" والذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من اشكالها.

ولما كان التنظيم "كجماعة منظمة" ومعناه ومعنى الجماعة العادية الى عدم وضوح معنى الاصطلاحين، وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها.

هذا بالإضافة الى ان موضوع القيادة له جوانب كثيرة وعناصر متعددة. بعضها تناولها بالبحث علماء النفس والاجتماع، وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة وكثير من جوانبها كان موضوع اهتمام علماء الادارة وتركز على الجوانب التنظيمية والادارية.

2-وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الاداري، أحدهما يمثل التحريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الاداري على انه رمز للسلطة، ومظهر للسمات الطيبة والرشد... بينما يمثل الثاني النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، والتي تنظر للقيادة الادارية على انها من مظاهر العلاج الاجتماعية. وأدى الاختلاف بين الاتجاهين الى اختلاف حول معنى القيادة وربما زاد المشكلة تعقيدا، كما يرى بعض الدارسين ما بذله بعض الكتاب من محاولات للتوفيق بين الاتجاهين السابقين بالتوصل الى نماذج مثالية للقيادة، مما ادى الى حدوث فجوة بين هذه النماذج وبين ما هو كائن.

3-التشابه القائم بين القيادة الادارية وكل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة، تخطيطا وتنفيذا، توجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية...

ادى الى التداخل بين بعض جوانب العملية الادارية ومهام المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك ادى الى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الادارية ومعناها.

## الفصل الثالث القيادة الادارية

---

فالمعوقات السابقة لوضوح معنى القيادة كان لها إثر كبير في عدم وصول الفكر الاداري الى فهم متكامل لموضوع القيادة، مما دفع كتاب الادارة المحدثين الى بذل محاولات واسعة وجادة لإزالة كل العقبات التي تحول دون فهم القيادة وصولا الى نظرية متكاملة ومتطورة لها.(نواف كنعان، 2007، 110/107 بتصرف)

### 1-8: الفرق بين القيادة والادارة

ليس هناك تشابه بين القيادة والادارة حيث يبين بعض منظري القيادة انه يمكن تعيينك مديرا ولكن عليك ان تنتزع دورك كقائد، ولكن الامر ليس هكذا على الدوام الا انه يفسر سبب الفشل الذريع لبعض القادة حيث يمكن تعيينك قائدا ولكن لا يمكنك الاستمرار بدون اتباع كما ان الناس في العصر الحديث يقفون خلفك فقط إذا ما اعتقدوا أنك تستحق الاتباع.

غالبا ما يستخدم التمييز بين الادارة والقيادة لبيان العوامل التي تجعل من الانسان قائدا ناجحا بالإضافة الى ما يفعله القادة حقا. ولقد بدا الجدل في عام 1977 عندما ظهرت دراسة بعنوان "المديرون والقيادة: هل هم مختلفون؟" بقلم ابراهام الزنك في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" ففي هذه الدراسة التي اصبحت واحدة من أشهر ما كتب في الدراسات المتعلقة بالقيادة يبين الزنك انه في حين يبحث المديرون عن النظام والانضباط ويعملون بهمة لحل اية مشكلة يواجهونها، يميل القادة لا يصبروا على الفوضى وضعف البناء وأحيانا يتحاشون تقديم الحلول من اجل الابداع.

يبين "الزنك" ان المديرون و القادة مختلفون تماما من حيث طريقة عملهم مع الاخرين و اتجاهاتهم نحو الاهداف فالقيادة يشكون الافكار بدلا من التجاوب معها كما يغيرون طريقة تفكير الناس بشأن ما هو مرغوب و ما هو ممكث اما اهداف المديرين على الجانب الاخر فمردها الى الضرورة و ليس الرغبة، و القادة ينشدون المخاطرة عندما تبدو الفرص مشجعة في حين ان المديرون بإعطاء اشارات غير غامضة و يميلون لان يعزلوا عاطفيا عن البشرية، و يشار الى ان دراسة "الزنك" ينظر اليها احيانا على انها متحاملة على المديرين و لكنها في الواقع تبين ان المؤسسات تحتاج الى كل من المديرين و القادة لكي تبقى على قيد الحياة.(جيف جرات/ليز فيشر، 2015، ص14/15)

### خلاصة الفصل

نستنتج في الاخير ان القيادة الادارية منذ ظهورها فقد مرت بعدة عصور وتطورات ومازالت لحد الان تتطور بفضل المثابرة والوقوف امام الظروف التي تعيشها المؤسسات والمنظمات اليوم، فكل منظمة هي مسؤولة على تفعيل كل مكانيات العمل الضرورية لتحسين وتقوية مردودها القيادي الاداري والعملي.



# الفصل الرابع: القائد الاداري

## تمهيد

هناك العديد من الأسباب التي تدعو للموجود القائد في أي منظمة منها أهمية العمل الجماعي و نتائج الجودة مقارنة بالجهد الفردي، والتعامل والتفاهم المشتركين القائد و العاملين معه، و التأثير الايجابي من حيث تشجيع و تحفيز و دفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن و الاستمرار في الأداء المتميز بجان بتوجيه أداء العاملين نحو الانجاز و النتائج وتشجيعا لإبداع و الابتكار في العمل. والقائد الحقيقي والذي يستشعر الظروف المحيطة به بحثا عن الاتجاهات و يركز على الهدف الأكبر للمؤسسة، فالقادة الجيدون يبنون تصور اما، ثمت تضطلعهم معالمه، ثم يمتلكهم ذلك التصور و يندفعون إلى تحقيقه بعزم، و تكمن مهارات القائد في أسلوبه في اتخاذ القرارات المناسبة لاختيار أفضل البدائل التي تحقق الاستثمار الأمثل للموارد و الفرص، و تتيح أفضل الوسائل للقضاء على المشكلات أو التخفيف من حدتها و اخطاره السلبية على أهداف المؤسسة.

## أولاً: القائد الإداري

### 1- ماهية القائد الإداري:

#### 1-1 مفهوم القائد الإداري

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الاداء العام وتحقيق الاهداف التربوية المرسومة له، وذلك بتكلفة محددة في وقت معين، فاذا حقق مدير المدرسة هذه التوقعات منه بحكم منصبه (كمدير مدرسة) نطلق عليه فعال. (زيد منير عبودي، 2010، ص37)

كما تبنت جمعية مكنتات نيوجيرسي تعريفاً للقائد الإداري فذكرت انه "الشخص الذي لديه بعد نظر ويحدد الهدف بوضوح ويساعد الآخرين ليعملوا معا لتحقيقه". (ثناء ابراهيم موسى فرحات، 2011، ص 27)

بينما يرى عبد الله حسن مسلم بان القائد الإداري هو الشخص الذي يحتل مركزاً رئيسياً في المنظمة ويستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم. وينصاع اليه مرؤوسيه كرها او طوعاً. او هو الشخص الذي يحدد اهداف المنظمة، ويقوم بتنفيذها وله القدرة على التغلب على التعقيدات والتكيف مع التغيير.

وكما عرفه اخرون. المدير القائد هو صاحب السلطة والتنفيذ، حيث هذه السلطة يتمكن ان تكتسب من وظيفته حينئذ يقال المدير الرئيس او تكتسب من قدرته واحترام المرؤوسين له، فيطلق عليه المدير القائد او الزعيم.

او هو الشخص المميز الذي له قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وارشادهم، من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات الكفاءة العالية لتحقيق الاهداف التنظيمية. ويعمل دائماً على معرفة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحليلها بشكل عقلائي لتكون الرؤية واضحة والموافقة على حاجات كل من العاملين بالمنظمة.

او هو الشخص الذي يقوم بالنهوض بالمنظمة نحو الافضل ويعمل على تطويرها، ويخلق رؤية جديدة مشتركة بين اعضاء الجماعة لزيادة مستويات الولاء لديهم. (عبد الله حسن مسلم، 2014، ص46)

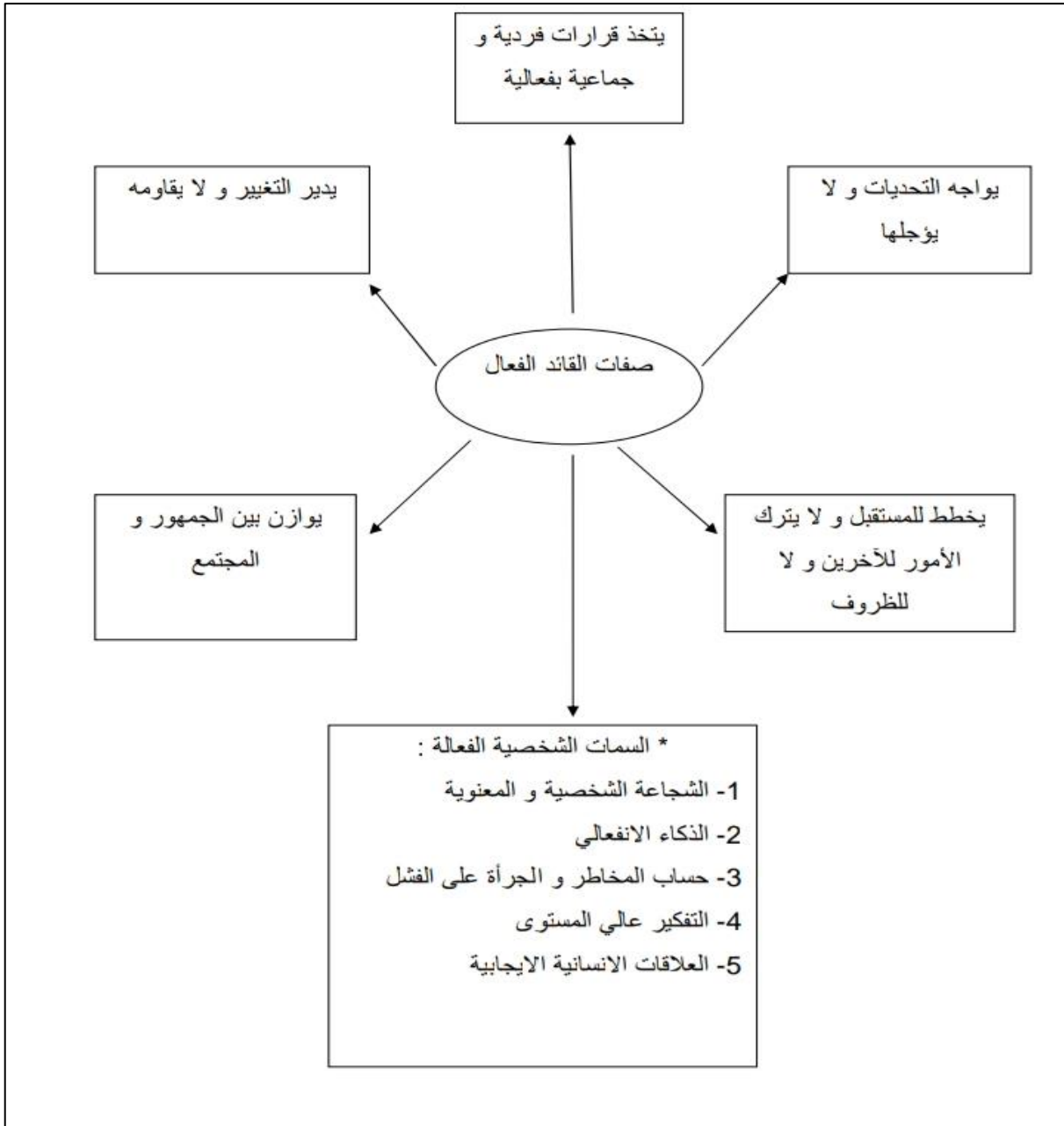
#### 2-1 صفات القائد الإداري

ان من الصفات الواجب توافرها في الشخصية القيادية للنجاح في ادائه ان يتميز بقدرته على الاقتناع وايمانه الراسخ بسياسة واهداف المؤسسة التي يعمل فيها وكذا فأنا يمكننا اجمال صفات الشخصية القيادية بما يأتي:

- يتميز بالذكاء الاجتماعي ويتمتع بالقدرة على الاقتناع والاندفاع نحو انجاز ما مطلوب.
- يتميز بضبط النفس والالتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرارات ويتميز بالوضوح والشفافية وأميناً على الجماعة والقدرة على رسم اهداف قابلة للتحقيق.
- القابلية على التجديد والابداع من خلال وضع الخطط والبرامج المتنوعة والقدرة على الانفتاح وتقبل الجديد.
- اشعار المرؤوسين والنظر إليهم على انهم يعملون عنده واشعارهم بأهميتهم ومقيمتهم في انجاز العمل وتحرير نفسه من الانانية والمصالح الشخصية ووضع المصلحة العامة دوماً فوق مصالحه الخاصة.
- الثقة وايمانه في الرسالة والمهمة التي حملها، اذ على القائد ان يؤمن بالقضية التي يعمل من اجلها، فلا بد له ان يقاسم الغير معه حماسه ووفائه، اذ عليه مسؤولية في القضية الواجب انجازها هذا من جهة، ومن جهة اخرى على القائد ان يعلم رجاله الهدف الذي يحركه.
- "البصيرة والفتنة" يجب ان يتصف دوره بحسن تأهبه وتطلعه للمستقبل الذي يأتي بالفراغ ولا يمكن تجديد وقائعه، ولذا فعليه ان يحسن التفكير، لا النجاح وعدمه يعود الى بصيرته ورؤيته نحو المستقبل، فعليه ان يتبصر بقراراته ونتائجها وبالصعوبات والعوائق التي قد تعترضه وبالموكب الذي سيعتليه وسط مختلف الفرضيات والتوقعات.
- "فن التوبيخ والتعنيف" على القائد ان يتصف بقدرته على توجيه الملاحظة في حينها دون ابطاء لأنها إذا كان يخشى توجيه التوبيخ والملاحظات الضرورية بداعي تجنب المشاكل فانه يخلق جواً من الخلل بالنظام واللامبالاة بصورها المختلفة هذا من جهة ومن جهة اخرى إذا اخر توجيه الملاحظات الى مرؤوسيه سوف يعتقدون انهم قاموا بالعمل الصحيح وان شخصا ذا نفوذ قد ساندته ووقف الى جانبه مما أبطل فكرة توجيه الملاحظة والتوبيخ. (حسين وليد حسين عباس وآخرون، 2016، ص 62)

وهناك صفات اخرى للقائد الاداري نجدها في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): صفات القائد الفعال



المصدر: (بوقندورة زكية، 2016، ص32)

### 1-3: مهارات القائد الاداري

هناك 03 انواع من المهارات الاساسية التي يلزم المديرين والقادة وهم يقومونبدأء ادوارهم القيادية المختلفة وهي:

#### • المهارات الانسانية

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الافراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الاشياء.

ان إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وافساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من اعمال، وخلق الاحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم واشباع حاجاتهم، كل هذه الامور يجب ان تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه. (عاطف عبد الله المكاوي، 2012، ص19)

#### • المهارات الثقافية

يحتاج الاداري المبدع الى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والانسانية. فبعض القرارات الادارية ذات جوانب تنتمي الى ميادين هذه الثقافات، كما ان ثمة عوامل سياسية واقتصادية وادارية واجتماعية ودينية وقانونية واخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الادارية او المؤسسة العامة او الجهاز الاداري للدولة، اذن الاداري كي يصبح مبدعا عليه ان يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تقيده في عمله المهني، ومن ذلك علم القانون وعلم الادار وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والاخلاق.

ويتعين على الاداري المبدع التعود على التنقيف الذاتي المنهجي. وذلك لفرض استيعاب الاسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الاداري السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الادارة وتنفيذ اهداف المنظمة او المؤسسة على نحو ادق وفي وقت أقصر وبكلفة اقل.

#### • المهارات القيادية

يرعى القائد الاداري افراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والابداعية. والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته. فالوطن لا يبني الا بسواعد الخيرين وعقولهم النيرة،

وفي معظم الاحيان لا يكتشف العامل او الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في اعماقه، ويحتاج الامر الى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير، ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة. (عبد الله حسن مسلم. 2015. ص 43)

#### 1-4: ادوار القائد الإداري

ان دور القائد الإداري عبارة عن دور هام ويحتل مكانة كبيرة في المنظمات وبسبب اهمية الادوار القيادية التي يقوم بها المدراء والقياديين فأنا سوف نقوم بذكر ادوار القيادة الادارية اللزوم توفرها في المنظمات ومن هذه الادوار الواجب توفرها في القائد الإداري ما يلي:

- 1- القائد الإداري مطالب بتقديم المعلومات الكافية.
- 2- على القائد الإداري ان يرتقي بمستوى المنظمة الى ما هو أفضل.
- 3- القائد الإداري نطالب بإعطاء البيانات الصحيحة وتقديم المعلومات التامة وذلك بهدف توسيع المعرفة والادراك والفهم للقادة الاخرين وللمدراء وللمندوبين ولواضعي الخطط ورسمي السياسات والاستراتيجيات.
- 4- القائد الإداري مطالب بان يقوم بدور الباحث العلمي والمستشار والخبير في كثير من ادوار القيادة الادارية في المنظمة.
- 5- القائد الإداري مطالب بمساعدة الاخرين.
- 6- على القائد الإداري وضع السياسات العامة ورسم الخطط السليمة.
- 7- على القائد الإداري وضع القرارات في جداول عملية زمنية محددة بالتفصيل.
- 8- على القائد الإداري ان يحسن اختيار الافراد والعناصر البشرية للمنظمة الي يقودها ويعمل بها.
- 9- على القائد الإداري ان يتعرف على ميول واتجاهات افراد وموظفين.
- 10- على القائد الإداري ان يقوم بسرعة انجاز الاعمال مع اتقان الاداء.
- 11- على القائد الإداري ان يكون حكيما في اقواله وافعاله.
- 12- على القائد الإداري ان يكون صبورا وحليما في حلوله ومعالجته للقضايا والمشكلات.
- 13- على القائد الإداري ان يكون متوازنا في اقواله وقراراته وافعاله ومواقفه.
- 14- على القائد الإداري ان يتحكم في عواطفه ومشاعره.
- 15- على القائد الإداري ان يتكيف مع مختلف الظروف والبيئات والضغوطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية.

- 16- على القائد الاداري ان يكون ملتزما بتنفيذ المواعيد وادارة الوقت وتنظيمه.
- 17- على القائد الاداري ان يكون متعاوناً مع الافراد والموظفين والاشخاص الاخرين ضمن دائرة العمل وخارج المنظمة التي يعمل بها.
- 18- على القائد الاداري مقاومة المشكلات وتدليل الصعوبات.
- 19- على القائد الاداري التوصل الى قرارات سليمة في مختلف الضغوطات والمواقف الطارئة والحرية.
- 20- على القائد الاداري ان يكون ماهراً في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- 21- على القائد الاداري ان لا يتأثر بالمواقف السلبية التي تؤثر على اعماله ووظائفه سلباً.
- 22- على القائد الاداري ان يهتم بالإدارة العامة في المنظمة.
- 23- على القائد الاداري ان يقوم بعملية تقييم الاداء واستكشاف الاخطاء والحد من حدوث الاخطاء في المستقبل.
- 24- على القائد الاداري ان يكون لديه الافكار السليمة والاساليب الرشيدة لقياس الاداء.
- 25- على القائد الاداري ان يكتشف مواهب وخبرات الموظفين والاداريين.
- 26- على القائد الاداري ان يقوم بمقارنة الاعمال التي يتم تنفيذها والتي تم تنفيذها مع الخطط والاهداف المرسومة.
- 27- على القائد الاداري ان يقوم بعمليات مواجهة الازمات وحلول المشكلات.
- 28- على القائد الاداري ان يواجه الضغوطات الداخلية والخارجية.
- 29- على القائد الاداري ان يصمد في وجه العديد من الظروف الطارئة والتغيرات والتقلبات.
- 30- واخيراً فان القائد الاداري ان يكون شجاعاً مبادراً. (سرور الحريري. 2016. ص 105، 106، 107)
- 1-5: مصادر القوة والنفوذ للقائد الاداري

تشير ادبيات الفكر الاداري الى ان هنالك مصادر متعددة يستمد منها القادة سلطتهم وقوتهم ومن خلالها يجعل الاخرين ينفذون ما يريدون، واهم هذه المصادر بحسب محمد المحمدي:

• قوة المكافأة:

السائد هنا يستمد سلطته على المرؤوسين من خلال ما يقدمه لهم من مكافأة، مثل الرواتب والاجور، الترقيات والحوافز المختلفة.

• القوة الشرعية:



ويستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال قوة المركز التي تمنح القائد قوة الشرعية مستمدة من قوانين المنظمة.

• **قوة الاكراه:**

يستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال قوة العقاب المستمدة من سلطة المركز. فبمقدور القائد حرمان الموظف من الترقية او فرض عقوبة بنص القانون، مثل نقل الموظف الى مكان غير مرغوب فيه بالنسبة له. او قد يلوح القائد بطرد العامل من عمله، فيتمكن القائد بوساطة هذه المصادر من فرض ارادته وتحديد السلوكيات المرجوة من المرؤوسين بالطريقة التي يراها مناسبة لتأدية مهام العمل.

• **قوة الخبرة:**

فيستمد هنا القائد قوته في التأثير على المرؤوسين من هلال ما يتمتع به من معرفة، فمعرفة القائد او خبرته في العمل قد تؤثر في سلوك المرؤوسين لتأدية المهام من خلال تلك المعرفة.

• **قوة الكاريزما:**

والمقصود بقوة الكاريزما هو قوة الشخصية والتأثير التي يتمتع بها القائد، وذلك من خلال قدرته على التأثير في الاخرين بسبب رغبتهم في الانتماء له وبسبب الاعجاب بشخصه وهذه ناتجة عن جاذبية شخصية القائد. (محمد علي ربحان المحمدي، ص 451.450)

• **قوة تخصصية:**

هي ان يستمد القائد قوته من معرفته ومهاراته الفنية العالية، وان يستشعر المرؤوسين اهمية هذه القدرات القيادية.

• **قوة مرجعية:**

يقوم هذا النوع على اساس الاحساس الشخصي كالإعجابوالمحبة والولاء مع مرور الزمن لدى الافراد اتجاه القائد، وغالبا مايتأثر بطريقة معاملة القائد او الرئيس لاتباعه وما يبديه من اهتمام اثناء تعامله مع احتجاجاتهم.

• **قوة المعلومات:**

ان امتلاك المعلومات والتحكم في قنوات توزيعها تعتبر من الاسس الرئيسية التي يعتمد عليها القائد او الرئيس في التأثير على اتباعه. (طارق الياس، 2020، ص 97.96)

1-6: اختيار القادة الاداريين واسس اعدادهم

لقد اختلفت طرق اختيار القادة من وقت لآخر، ومن مجتمع الى مجتمع، وتعددت الفلسفات والنظريات التي تقف وراء كل من هذه الطرق والاساليب، وهي ما حددها "جلادين" بستة طرق رئيسية نوردتها فيما يلي...

• الحرية المطلقة:

ان يكون للحاكم ملكا كان او رئيسا او حزبا حاكما حرية اختيار القادة. وشغل المناصب العليا بالانصار، وهذا الامر كان شائعا في معظم المجتمعات، الا انه اصابه التغيير الى حد كبير لصالح الاساليب الحديثة.

• مراعاة المركز الاجتماعي:

كما كان الحال في الماضي، بحيث لا يجوز اشغال المناصب العليا في الدولة الا لأبناء الاسر الارستقراطية. وكذلك الامر بالنسبة لهذه الطريقة، فقد زالت تقريبا هذه الايام.

• اسلوب الانتخاب:

وقد عرفت هذه الطريقة في المجتمعات التي اخذت بالاسلوب الديمقراطي للحكم في العصور القديمة، ولا زالت متبعة في كثير من المجتمعات بنسب متفاوتة وبأساليب متنوعة.

• عن طريق التعليم والاعداد:

ويتم ذلك عن طريق انتشار التعليم بشكل عام. وعن طريق اعداد برامج خاصة لهذا الغرض.

• بأجراء الاختبارات المهنية:

للكشف عن قدرات المرشحين

• باعتماد الخبرة والتجربة:

ولا سيما عند الترقية، وتعتمد هذه الطريقة عادة على سجل المرشح السابق، وانجازاته التي حققها

من خلال عمله والخبرات التي كسبها منه. (محمد محمود الفاضل، 2010، 82.83)

1-7: الحيل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي

تلعب الحيل السياسية دور كبير في بناء النفوذ القيادي، ولقد أشرنا الى بعض الحيل عند حديثنا عن تكوين الانطباع الاول والصورة الشخصية للفرد، والتي يمكن تعزيزها وبنائها من خلال بعض الحيل السياسية، ولا مانع من الحديث مرة اخرى عن بعض الحيل السياسية والتي يمكن اعتبارها مصدر للنفوذ والقوة التي يمارسها القائد على من حولهم

• استخدام المعلومات كمصدر للنفوذ:

- حجب المعلومات او توفير المعلومات.
- تسريب معلومات بطريقة معينة وجزئية.
- تجنب الافراد الذين يسألون عن معلومات.
- ابهار الاخرين بقدرتك على جمع ونشر المعلومات.

• خلق انطباعات معينة:

- الابتسامة في وجه الاخر.
- مدح الاخرين.
- النظر في عيون الاخرين.
- الاهتمام بالمظهر.
- اربط نفسك بأخرين مهمين.
- امدح نفسك واشكر انجازتك.

• بناء علاقات ودعم الاخرين:

- الترويج لموقفك.
- قدم خدمات وجمائل للأخرين.
- امدح الاخرين واشكرهم.
- اتفق مع رأيهم.

• الهجوم على الاخرين:

- ادعي ان الاخرين قاموا بخطأ.
- اهجم على صفاتهم السيئة.
- احك على ماضيهم السيئ.

- استخدام السلطة كلعبة للسيطرة على الاخرين:
  - استخدام السلطة لمواجهة سلطة الاخرين.
  - استخدام السلطة لمواجهة اي اعتراض على السلطة.
  - استخدام السلطة لتلميع الذات.
  - استخدام السلطة لإخفاء الحقيقة.
  - استخدام السلطة لتبويه المنظمة على اخطاء تحدث.
  - استخدام السلطة لتلقيب واثارة الاخرين على رؤسهم.
  - استخدام السلطة التنفيذية لهزيمة السلطة الاستشارية او العكس. (د/احمد ماهر, ص130-131)

### خلاصة الفصل

وفي الاخير و كخلاصة لهذا الفصل نستنتج ان القائد الاداري عنصر مهم واساسي في العملية التنظيمية للمؤسسة سواء كانت خدماتية او انتاجية، ويتسم بالحكمة التنظيمية على وجه الخصوص، وكذلك يؤثر على افراد عمله هادفا لجعلهم مورد بشري واحد ومنه يسعى لتحقيق اهدافه الشخصية واهداف المنظمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

## تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية الأساس لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع البيانات حول موضوع دراسته، و بما أن قيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية و الضبط الدقيق في معالجة الدراسة الميدانية. هذا الفصل جاء ليوضح حدود الدراسة والمنهج المستخدم فيها و تحديد أدوات جمع البيانات و كذا الأساليب الإحصائية المعتمدة لهذه الدراسة.

### 1- الدراسة الاستطلاعية

تعد أول خطوة يعتمدها الباحث و كذلك في البحث العلمي، لأنها يتم فيها اكتشاف الأفكار الجديدة و الاستبصارات المتباينة التي تساعد فيها الباحث في فهم مشكلته. فالدراسة الاستطلاعية يستخدمها الباحث في دراسته كون مشكلته أو موضوع دراسته لم يسبق اكتشافه من قبل (مثل موضوعنا هذا).

#### 1-1: أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- الاطلاع على ظروف الدراسة الأساسية.
- التعرف على طبيعة المنظمة و نشاطها.
- تحديد عينة الدراسة المناسبة.
- تعريف العاملين بموضوع الدراسة و أهدافها.
- تحديد و بناء أدوات الدراسة الاستطلاعية. (سلاطينة.2004، ص107)

### 2- مجالات الدراسة

#### • المجال المكاني:

تمت الدراسة في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-. سنتطرق هنا الى التعرف على كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، ز ذلك من خلال الاطلاع على طبيعة نشاطها و مكونات الهيكل التنظيمي لها.

#### • تعريف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية:

انشئت هذه الكلية بجامعة بسكرة، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90\_09 مؤرخ في 21 صفر 1430 الموافق ل 17 فيفري 2009، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 219\_98 المؤرخ 13 ربيع الاول عام 1419 الموافق ل 07 يوليو 1998 و المتضمن انشاء جامعة محمد خيضر بسكرة، و مقر الكلية القطب الجامعي شتمة-بسكرة- .

هيكل الكلية: تم ادراجه ضمن ملاحق المذكرة ( الملحق رقم .. )

#### • المجال الزمني:

أنجزت الدراسة خلال بداية شهر افريل 2023/2022. و تخللت بتوزيع مجموعة من الاستبيانات على العينة الاستطلاعية.

#### • المجال البشري:



تم اختيار عينة من العاملين قدرها (30) عاملا في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة -بسكرة-  
3- منهج الدراسة

يستخدم الباحث المنهج المناسب لموضوعه، حيث تحددت الدراسة الحالية باستخدام كل من المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة هذه، و كذلك استخدام المنهج التحليلي لتحليل مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين لدى عينة الدراسة من عمال الكلية، و من ثم تميزت الدراسة هذه بالتكامل بين المنهجين بما يحقق أهدافها.

بما ان موضوع دراستنا الحالية هو معرفة مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين من وجهة نظر العاملين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، فان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي لكونه يلائم طبيعة و اهداف الدراسة.

و على هذا الاساس سيمكننا هذا المنهج من معرفة ما اذا كان هناك مستوى للحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين من وجهة نظر العاملين باتباعه خطوات معينة و باستخدامه لوسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان و من ثم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة اساليب احصائية سنتطرق اليها في الفصل التالي "الفصل الثاني" و التي ستمكننا من تحليل و تفسير النتائج .

#### 4-مجتمع الدراسة و عينته

يمكن تعريف عينة الدراسة على انها " مجموعة من العناصر او الافراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة و بمعنى اخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث". (درويش، 2018، ص23)

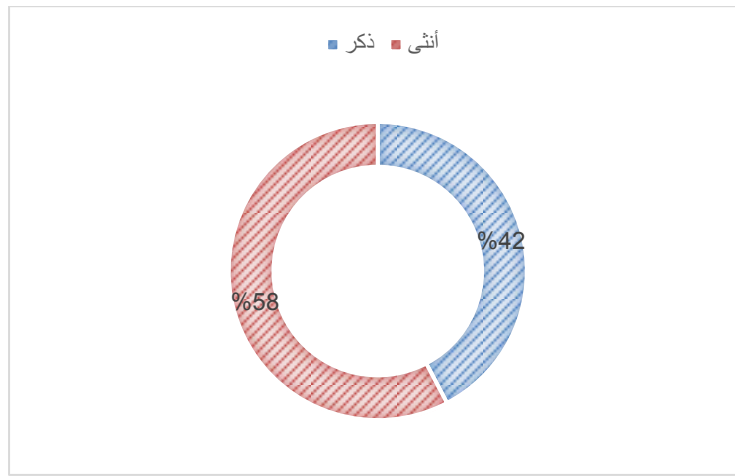
اذ يمثل مجتمع عينة الدراسة العاملين في قسمي العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، حيث كان عدد عاملين الكلية اكثر من 50 عامل وقد تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية حيث تمثلت عينة البحث 30 عامل.

حسب الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	التوزيع الجنس
42.30%	11	ذكر
57.69%	15	انثى
100%	26	المجموع

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب متغير الجنس



و قد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

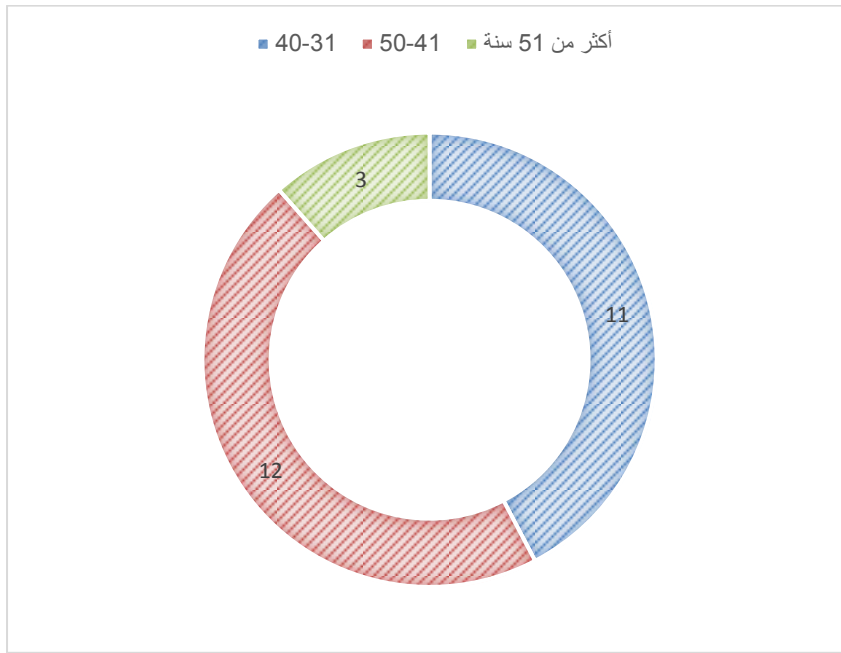
نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ان نسبة الاناث كانت اكبر و قدرت ب (57.69) بينما نسبة الذكور قدرت ب (42.30). لذلك نلاحظ ان المجتمع ككل يمثل نسبة كبيرة من الاناث عكس الذكور و ان ميول الاناث في مثل هذه الدراسة اكبر من الذكور الذين قد يكونون لا يحبذون الجلوس في المكاتب بل يفضلون ان يكونوا عمليين في الميدان.

حسب السن:

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة (%)	التكرار	التوزيع السن
%0.0	00	21 الى 30 سنة
%42.30	11	31 الى 40 سنة
%42.30	11	41 الى 50 سنة
%15.38	04	51 سنة فما فوق
%100	26	المجموع

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب متغير السن



نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينات الدراسة حسب متغير السن ان فئة الذين تتراوح اعمارهم بين "21 الى 30 سنة" قدرت نسبتهم ب (0.0) اي انه لا يوجد عمال ضمن هذه الفئة، بينما الفئة التي تتراوح اعمارها بين "31 الى 40 سنة" قدرت نسبتها ب (42.30) اي انه يوجد 11 عامل في هذا السن. اما الفئة التي تتراوح اعمارهم بين "41 الى 50 سنة" قدرت نسبتهم ب (42.30) حيث يوجد كذلك 11 عامل اي هناك تساوي بين نسبة 40/31 سنة و نسبة 50/41 سنة. فالفئة الاخيرة و هي "51 سنة فما فوق" قدرت نسبتهم ب (15.38) اي انه يوجد نسبة قليلة من العاملين في هذا السن و هم 4 عمال

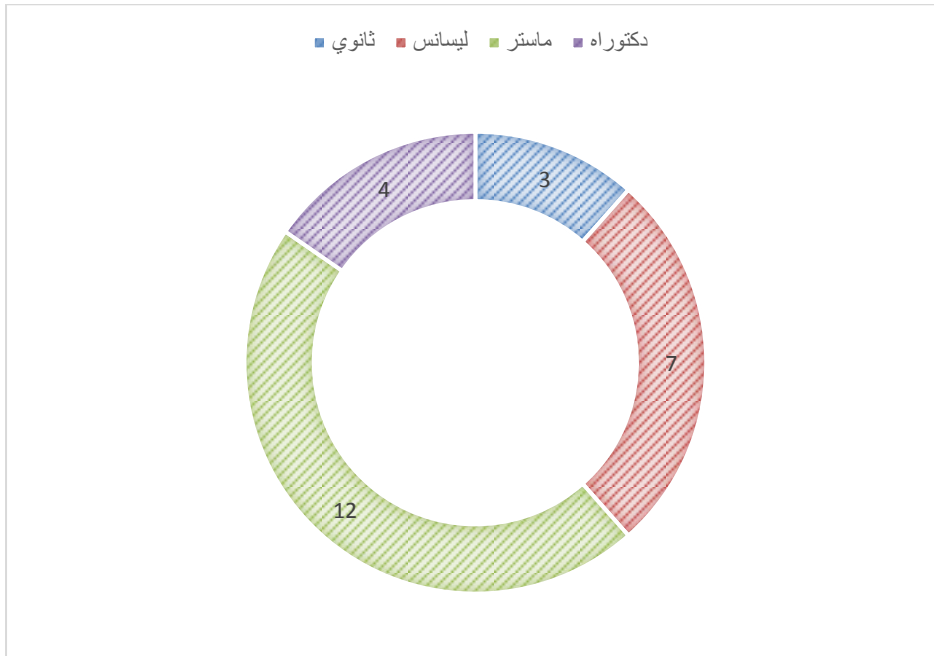
لان العمل في هذا السن يكون متعب عكس العامل الذي يكون في سن صغير يكون مفعم بالحيوية و نشيط.

حسب التحصيل الدراسي:

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب متغير التحصيل الدراسي

النسبة (%)	التكرار	التوزيع التحصيل
11.53	03	ثانوي
23.07	06	ليسانس
46.15	12	ماستر/ماجستير
07.69	02	دكتوراه
11.53	03	اخرى
100	26	المجموع

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب متغير التحصيل الدراسي



وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول اعلاه يوضح لنا توزيع افراد عينات الدراسة حسب متغير التحصيل الدراسي اعتمادا على الرتب الجامعية بنسبة 100 و هذا مما يزيد في اهمية الدراسة و النتائج المتحصل اليها حيث كانت نسبة "ماستر/ماجستير" بنسبة 46.15 و في المرتبة الثانية نسبة عمال "ليسانس" قدرت نسبتهم ب

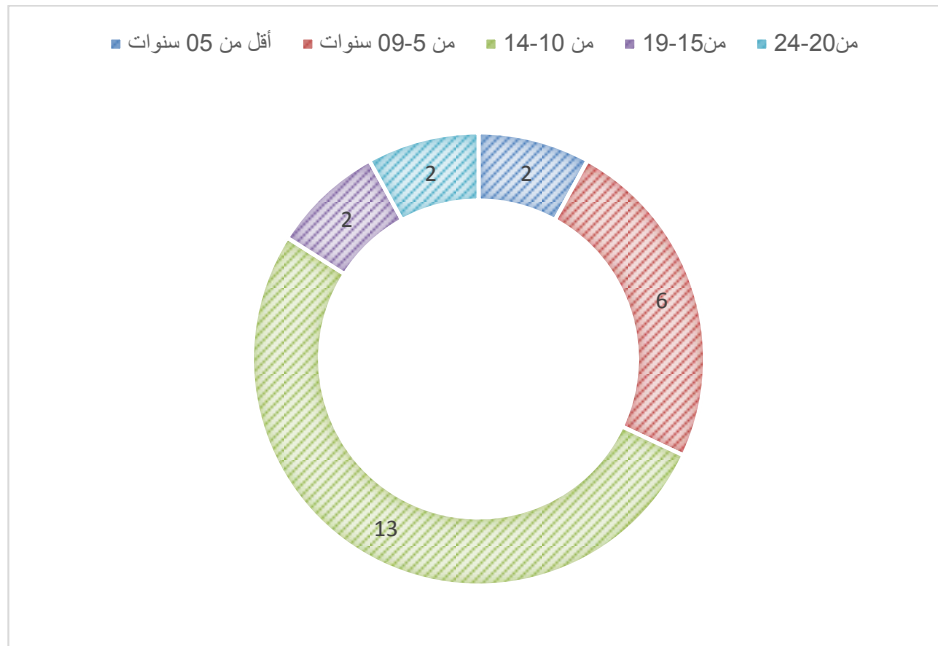
(23.07)، و في المرتبة الثالثة يوجد نسبتين من عمال متساويين هما "ثانوي/اخرى" قدرت النسبة ب (11.53)، و في المرتبة الاخيرة هي عمال "الدكتوراه" بنسبة (07.69) و هناك شخصين فقط. لذلك فاننا نلاحظ العاملين المتحصلون على الماجستير و الماستر هم الاوفر حظا في هذه الكلية عكس العاملين الاخرين.

-حسب عدد سنوات الخدمة:

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة (%)	التكرار	التوزيع سنوات خبرة
07.69%	02	اقل من 05 سنوات
26.92%	07	05 الى 09 سنوات
53.84%	14	10 الى 14 سنة
03.84%	01	15 الى 19 سنة
03.84%	01	20 الى 24 سنة
03.84%	01	25 سنة فما فوق
100%	26	المجموع

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة



و قد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول اعلاه يوضح لنا فئة اكبر من العاملين في الاجابة على اسئلة الاستبيان كانت ذات سنوات الخدمة نسبة عالية هي من "10 الى 14 سنة" بنسبة (53.84) وفيها 14 عامل، ثم فئة من "05 الى 09" قدرت بنسبة اقل من الاولى ب (26.92) وفيها 07 عمال، و بعدها هناك فئة "اقل من 05 سنوات" و كانت نسبتها قليلة على الاخرين ب (07.69) و فيها عاملين فقط. و في الاخير هناك فئة من "15 الى 19 سنة" و "20 الى 24 سنة" و كذلك " 25 سنة فما فوق" هؤلاء الثلاث لهم نفس النسب و قدرت ب (03.84).

يعني هنا ان عدد العاملين في الكلية و معظمهم لهم سنوات عدة في هذا الميدان اي ما بين عشر الى اربعة عشر سنة لذلك نجد الخبرة عندهم عالية و تمكنهم من مزاوله خدمتهم عكس الاخرين.

#### ادوات الدراسة

##### - مقياس الروح المعنوية

الاستبيان:وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المقننة أو غير المقننة حسب الحاجة توجه إلى العاملين بهدف قياس روحهم المعنوية، من خلال مجموعة المؤشرات المنطوية في أسئلتها ويعتمد نجاحها على خبرة وكفاءة الباحث في إدارتها والتحكم فيها.(www. Engmohannadb.com) كذلك يعتبر الاستبيان أو الاستمارة من أهم و أكثر أدوات جمع المعلومات و البيانات استخداما في البحوث النفسية و التربوية والاجتماعية، و ذلك نظرا لقلّة تكلفة استخدامها من جهة و سهولة استخدامها و معالجة البيانات التي نحصل عليها من جهة أخرى، و هي ببساطة قائمة أسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عليها و هذا للحصول على معلومات حول موضوع معين. (د. فراس العزة، ص01)

##### 5- الخصائصالسيكومترية لاداة الدراسة

###### • صدق و ثبات الدراسة:

تم القياس بقياس صدق اداة الدراسة و ذلك من خلال معامل الفا كرونباخ، و كذا معامل الصدق و الذي يعتبر الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ.

جدول رقم (06): يبين نتائج الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيانات

الابعاد	عدد العبارات	معامل الثبات(الفا كرونباخ)	معامل الصدق
البعد المعرفي	06	0.722	0.849
البعد التفكيرى	06	0.722	0.849
البعد الوجداني	05	0.790	0.888
الاستبيان	17	0.789	0.888

يتضح من الجدول رقم (05) أن:

معامل الثبات لأبعاد الدراسة ممتاز حيث يتراوح بين (0.722-0.790) وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة، كما أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات.

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة، وباستخدام نفس الأداة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أو يساوي 0.6.

#### 6- تحليل عبارات الاستبيان

نقوم بحساب مستوى القبول وفقا لسلم ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجول التالي:

الجدول رقم (07): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	-1.00	-1.80	-2.60	-3.40	-4.20
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
	1.79	2.59	3.39	4.19	5.00

تحليل عبارات البعد المعرفي(الادراكي):

الجدول رقم (08): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المعرفي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	3.73	0.82	مرتفع
02	3.92	0.79	مرتفع
03	3.92	0.68	مرتفع
04	3.76	0.81	مرتفع
05	3.61	1.02	مرتفع
06	3.76	0.95	مرتفع
البعد المعرفي(الادراكي)	3.78	0.68	مرتفع

يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد المعرفي(الادراكي) بلغ 3.78 والتي تعبر عن مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري 0.68 وبالتالي إجابات أفراد العينة المبحوثة متجانسة، وقد احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قيمته 0.68.

تفسير هذه النتيجة بالشكل التالي:

متوسط الحسابي: يُعبر عن متوسط تقييم العاملين لمستوى الحكمة التنظيمية في البعد المعرفي. إذا كانت القيمة العددية أعلى من الوسط (3.78)، فهذا يشير إلى أن العاملين يرون أن القادة الإداريين لديهم مستوى مرتفع من الحكمة التنظيمية في هذا البعد.

الانحراف المعياري: يُعبر عن مدى انتشار الإجابات حول المتوسط. إذا كان الانحراف المعياري منخفضاً (0.68)، فهذا يشير إلى أن الإجابات تكون مجمعة بشكل قريب حول المتوسط. بمعنى آخر، العاملين يشتركون في رؤية واحدة نسبةً إلى مستوى الحكمة التنظيمية في البعد المعرفي لدى القادة الإداريين.



تحليل عبارات البعد التأملّي (التفكيري):

الجدول رقم (09): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد التأملّي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
07	3.61	0.80	مرتفع
08	3.73	0.91	مرتفع
09	3.88	0.95	مرتفع
10	3.73	0.82	مرتفع
11	3.80	0.69	مرتفع
12	3.88	0.71	مرتفع
<b>البعد التأملّي (التفكيري)</b>			
	<b>3.77</b>	<b>0.59</b>	مرتفع

يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد التأملّي (التفكيري) بلغ 3.77 والتي تعبر عن مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري 0.59 وبالتالي إجابات أفراد العينة متجانسة، وقد احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قيمته 0.71. تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

متوسط الحسابي: قيمة 3.77 تشير إلى أن العاملين يرون أن القادة الإداريين لديهم مستوى مرتفع من الحكمة التنظيمية في البعد التأملّي (التفكيري). هذا يعني أن القادة يظهرون مستوى عالٍ من القدرة على التفكير الاستراتيجي والتحليل والتخطيط.

الانحراف المعياري: قيمة 0.59 تشير إلى أن الإجابات تكون مجتمعة بشكل قريب حول المتوسط في هذا البعد. يعني ذلك أن العاملين لديهم رؤية متوافقة بشأن مستوى الحكمة التنظيمية في البعد التأملّي لدى القادة الإداريين.

تحليل عبارات البعد الوجداني(العاطفي):

الجدول رقم (10): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الوجداني

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
13	3.69	0.78	مرتفع
14	3.57	0.98	مرتفع
15	4.00	0.80	مرتفع
16	3.73	0.87	مرتفع
17	3.92	0.89	مرتفع
<b>البعد الوجداني(العاطفي)</b>			
	<b>3.78</b>	<b>0.70</b>	مرتفع

يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد التألمي(التفكيري)بلغ 3.78 والتي تعبر عن مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري 0.70 وبالتالي إجابات أفراد العينة متفاوتة نسبياً، وقد احتلت العبارة رقم 15 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قيمته 0.80.

تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

الحكمة التنظيمية في البعد الوجداني (العاطفي). هذا يعني أن القادة يظهرون قدرًا عاليًا من الوعي العاطفي والقدرة على التعامل مع العواطف وإدارتها بشكل فعال في سياق العمل. الانحراف المعياري: قيمة 0.70 تشير إلى أن الإجابات قد تتفاوت إلى حد ما في هذا البعد. قد يكون هناك تباين في رؤية العاملين بشأن مستوى الحكمة التنظيمية الوجدانية لدى القادة الإداريين.

7- اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

إختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على:

مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة  
متوسط

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بيرسون (PERSON)

رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.575
02	**0.524
03	**0.534
04	**0.426
05	**0.609
06	**0.426
07	**0.723
08	**0.646
09	**0.583
10	**0.604
11	**0.610
12	**0.426
13	**0.742
14	**0.682
15	**0.579
16	**0.419
17	**0.781
**دال عند مستوى الدلالة 0.01	

عند تحليل صحة الفرضية الرئيسية التي تفيد بأن "مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة متوسط"، يجب أن نقوم بتحليل النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المعرفي ومعامل الارتباط بيرسون.

بدايةً، يمكن استخدام المتوسط الحسابي الذي تم الحصول عليه (3.88) كمؤشر لتقييم مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. إذا كان المتوسط الحسابي أعلى من القيم المتوقعة أو المقارنة، فيمكن الاستنتاج بأن مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مرتفع وليس متوسطاً.

ثانياً، بالنسبة للانحراف المعياري (0.59)، يعطينا معلومات حول تباين الإجابات في البعد المعرفي. إذا كان الانحراف المعياري منخفضاً، فهذا يشير إلى أن الإجابات متجانسة ومقاربة حول المتوسط. ومن ثم، يعزز هذا التحليل.

من النتائج التحليلية المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج أن الفرضية الرئيسية غير صحيحة، وبدلاً من ذلك، يمكن تأكيد أن مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة مرتفع.

اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على:

إن البعد المعرفي في أبعاد الحكمة التنظيمية متوسط.

نقوم بالتحقق من صلاحية الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون (PERSON) بين

عبارات البعد المعرفي:

الجدول رقم(12): معامل الارتباط بيرسون (PERSON)

معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.575	01
**0.524	02
**0.534	03
**0.426	04
**0.609	05
**0.426	06
**دال عند مستوى الدلالة 0.01	

عند تحليل صحة الفرضية الأولى التي تفيد بأن "البعد المعرفي في أبعاد الحكمة التنظيمية متوسط"، يجب أن نقوم بتحليل النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المعرفي ومعامل الارتباط بيرسون.

بدايةً، يمكن استخدام المتوسط الحسابي الذي تم الحصول عليه (3.78) كمؤشر لتقييم مستوى الحكمة التنظيمية في البعد المعرفي. إذا كان المتوسط الحسابي أعلى من القيم المتوقعة أو المقارنة، فيمكن الاستنتاج بأن البعد المعرفي في أبعاد الحكمة التنظيمية هو مرتفع وليس متوسطاً.

ثانياً، بالنسبة للانحراف المعياري (0.68)، يعطينا معلومات حول تباين الإجابات في البعد المعرفي. إذا كان الانحراف المعياري منخفضاً، فهذا يشير إلى أن الإجابات متجانسة ومتقاربة حول المتوسط. ومن ثم، يعزز هذا التحليل السابق الذي يشير إلى أن البعد المعرفي هو مرتفع وليس متوسطاً.

علاوة على ذلك، يمكن استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين المتغيرين، أي المتوسط الحسابي للبعد المعرفي والمستوى العام للحكمة التنظيمية. إذا كانت قيمة معامل الارتباط

بيرسون قريبة من الواحد، فهذا يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين ويدعم الاستنتاج بأن البعد المعرفي هو مرتفع وليس متوسطاً.

من النتائج التحليلية المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج أن الفرضية الأولى "إن البعد المعرفي في أبعاد الحكمة التنظيمية متوسط" غير صحيحة، وبدلاً من ذلك، يمكن تأكيد أن البعد المعرفي في أبعاد الحكمة التنظيمية هو مرتفع بناءً على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون.

اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على:

إن البعد التأملي في أبعاد الحكمة التنظيمية متوسط.

نقوم بالتحقق من صلاحية الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون (PERSON) بين عبارات البعد التأملي:

الجدول رقم(13): معامل الارتباط بيرسون (PERSON)

رقم العبارة	معامل الارتباط
07	**0.723
08	**0.646
09	**0.583
10	**0.604
11	**0.610
12	**0.426
**دال عند مستوى الدلالة 0.01	

الفرضية الثانية هي "إن البعد التأملي في أبعاد الحكمة التنظيمية متوسط"، فإذا يمكن تحليل النتائج وتفسيرها على النحو التالي:

بناءً على المعطيات ، تظهر أن البعد التأملي في أبعاد الحكمة التنظيمية قد جاء بمتوسط حسابي قدره 3.77. إذا كان هذا الرقم أعلى من القيم المتوقعة أو المتوسطة، فيمكن استنتاج أن البعد التأملي هو مرتفع وليس متوسطاً.

مع ذلك، يجب أخذ الانحراف المعياري في الاعتبار أيضاً. إذا كان الانحراف المعياري منخفضاً (0.59 في هذه الحالة)، فهذا يشير إلى أن الإجابات متجانسة ومتقاربة حول المتوسط.

بناءً على التحليل أعلاه، يمكن أن نستنتج أن الفرضية الثانية "إن البعد التأملي في أبعاد الحكمة التنظيمية متوسط" غير صحيحة، وبدلاً من ذلك، يمكن تأكيد أن البعد التأملي في أبعاد الحكمة التنظيمية هو مرتفع بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على:

إن البعد الوجداني في أبعاد الحكمة التنظيمية متوسط.

نقوم بالتحقق من صلاحية الفرضية من خلال معامل الارتباط بيرسون (PERSON) بين

عبارات البعد التألمي:

الجدول رقم(14): معامل الارتباط بيرسون (PERSON)

معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.742</b>	13
<b>**0.682</b>	14
<b>**0.579</b>	15
<b>**0.419</b>	16
<b>**0.781</b>	17
<b>**دال عند مستوى الدلالة 0.01</b>	

الفرضية الثالثة هي "إن البعد الوجداني في أبعاد الحكمة التنظيمية متوسط"، تحليل النتائج

وتفسيرها على النحو التالي:

بناءً على المعلومات، يتضح أن البعد الوجداني في أبعاد الحكمة التنظيمية يأتي بمتوسط حسابي قدره 3.78. إذا كان هذا الرقم أعلى من القيم المتوقعة أو المتوسطة، يمكن استنتاج أن البعد الوجداني هو مرتفع وليس متوسطاً.

علاوة على ذلك، يمكن أن نأخذ في الاعتبار الانحراف المعياري الذي بلغ 0.70. إذا كان

الانحراف المعياري منخفضاً، فهذا يشير إلى أن الإجابات متجانسة ومتقاربة حول المتوسط.

بناءً على هذا التحليل، يمكن الاستنتاج بأن الفرضية الثالثة "إن البعد الوجداني في أبعاد الحكمة

التنظيمية متوسط" غير صحيحة، وبدلاً من ذلك، يمكن تأكيد أن البعد الوجداني في أبعاد الحكمة

التنظيمية هو مرتفع بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرضية الرابعة هي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة

الإداريين من وجهة نظر العاملين (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة).

1.أولا بنسبة لمتغير الجنس:

جاءت صيغتها كالاتي:



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

- باستعمال إختبار **Indépendant simple T-test**:

الجدول رقم(15): Indépendant simple T-test

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المتمد	الجنس	المتوسط الحسابي
0.098	0.396	0.05	ذكر	1.576
			أنثى	3.788

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة  $T=0.098$  ومستوى الدلالة المحسوب (0.396)، وهو اكبر من مستوى الدلالة المتعمد ( $\alpha=0.05$ ) ، وهذا مايشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا بالنسبة لمتغير العمر

- جاءت صيغتها كالآتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين لتعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): تحليل التباين الاحادي Anova

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	8.637	3	2.879	4.689	0.006
الخطأ	27.016	25	0.614		
المجموع الكلي	35.653	26			

- من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين ان

- اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الحكمة التنظيمية تعزى لمتغير العمر. بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.689) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.006)، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- يشير الى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الحكمة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العينة.
- من خلال الجدول عامل العمر مؤثر على مستوى الحكمة التنظيمية، كلما كان فرد لعينة من فئة عمرية أكبر تكون مستوى الحكمة التنظيمية أعلى.

#### ثالثاً: التحصيل الدراسي

جاءت صيغتها كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التحصيل الدراسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): تحليل التباين الاحادي Anova

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	7.135	3	2.378	3.669	0.019
الخطأ	28.518	25	0.648		
المجموع الكلي	35.653	26			

- من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين ان
- اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الحكمة التنظيمية تعزى لمتغير التحصيل الدراسي. بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.669) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.019)، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- يشير الى وجود أثر لمتغير التحصيل الدراسي في مستوى الحكمة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العينة.
- بالتالي التحصيل الدراسي يؤثر على مستوى الحكمة التنظيمية.

رابعاً: الخبرة المهنية

- جاءت صيغتها كالاتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): تحليل التباين الاحادي Anova

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.838	5	0.768	1.013	0.0422
الخطأ	31.815	25	0.757		
المجموع الكلي	35.653	26			

• من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين ان

- اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الحكمة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية. بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.013) ومستوى الدلالة الاحصائية (0.042) ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- يشير الى وجود اثر لمتغيرالخبرة المهنية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر العينة.

8- تفسير ومناقشة النتائج

• تفسير ومناقشة الفرضية العامة:

ان نتائج الفرضية العامة تبين ان مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين من وجهة نظر العاملين "مرتفعة"، و بهذا فان الفرضية القائلة ' مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة -بسكرة- (متوسط) من وجهة نظر العاملين غير محققة، و قد جاءت نتيجة هاته الفرضية مطابقة لدراسة كل من د/ فيصل بن علي يحي نجمي و دراسة صلاح سمر شاعر الدليمي، و من خلال ما سبق نرى ان الحكمة التنظيمية لها دور في تعزيز دور قادة المنظمات على العمل بنجاح في بيئة صحية قدر المستطاع نظرا لما تواجهه منظمات اليوم من تحديات متزايدة كما تساعده على اتخاذ قرارات افضل و بطريقة اجود.

• تفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية:

• - الفرضية 01:

• ان نتائج الفرضية (01) تبين ان البعد المعرفي في ابعاد الحكمة التنظيمية "مرتفع"، و بهذا فان الفرضية القائلة " ان مستوى البعد المعرفي من ابعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة (متوسط) غير محققة، و قد جاءت نتيجة هاته الفرضية مطابقة لدراسة د/فيصل بن علي يحي نجمي. و من خلال ما سبق نرى بان البعد المعرفي يشير الى فهم الفرد لكل ما يحيط به و تفسيره كذلك لكل ما هو غامض في المنظمة و تحديه للصعاب التي تكون داخلها.

• - الفرضية 02:

• ان نتائج الفرضية (02) تبين ان البعد التفكيرى في ابعاد الحكمة التنظيمية "مرتفع"، و بهذا فان الفرضية القائلة 'ان مستوى البعد التفكيرى من ابعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة (متوسط) غير محققة، و قد جاءت نتيجة هاته الفرضية مطابقة لدراسة د/فيصل بن علي نجمي، و من خلال ما سبق نرى بان البعد التفكيرى من اهم الابعاد لانه يقلل من الاهتمام بالذات و يزيد من الاهتمام و النظرة المستقبلية للفرد.

• - الفرضية 03:

- ان نتائج الفرضية (03) تبين ان البعد الوجداني في ابعاد الحكمة التنظيمية "مرتفع"، و بهذا فان الفرضية القائلة "مستوى البهد الوجداني من ابعاد الحكمة التنظيمية لدى القادة الاداريين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة -بسكرة-(متوسط) غير محققة، و قد جاءت نتيجة هاته الفرضية مطابقة لدراسة د/فيصل بن علي يحي نجمي، و من خلال ما سبق نرى بان البعد الوجداني يعمل على فهم سلوك الافراد داخل التنظيم و ممارسة السلوك الايجابي اتجاه الافراد العاملين و زيادة الحب و الرحمة و الرافة في العمل.

• - الفرضية 04:

- ينقسم تفسير نتائج الفرضية الرابعة إلى أربع اقسام حسب متغيرات الفرضية:  
أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي ان فرضية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العمالينتعزى لمتغيرالجنس، غير محققة، إن متغير الجنس عامل غير مؤثر على مستوى الحكمة التنظيمية.  
ثانياً: بالنسبة لمتغير العمر والتحصيل الدراسي والخبرة المهنية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، والفرضية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين لتعزى لمتغير العمر، التحصيل الدراسي، الخبرة المهنية " ، أي ان العمر عامل مؤثر على الحكمة التنظيمية حيث أن كلما كان العامل من فئة عمرية أعلى كلما زاد مستوى الحكمة التنظيمية الخاص به، كذلك التحصيل الدراسي هامل مهم ومؤثر في مستوى الحكمة التنظيمية، والخبرة المهنية تؤثر حسب النتائج على مستوى الحكمة التنظيمية وكلما كانت سنوات الخبرة أعلى كلما اكتسب العامل مستوى أعلى من الحكمة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التوصل إليه في هذا الفصل توصلنا لمجموعة من النتائج والتي من خلالها تم الوصول إلى مجريات واتجاهات هذه الدراسة وفاعلية المراحل التي مرت بها، ومن خلال تحليل النتائج ومناقشتها والتي اظهرت وجود مستوى مرتفع للحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين.

خاتمة

## الخاتمة

ان موضوع الحكمة التنظيمية من المواضيع التي اخذت اهتمام واسع وكبير في الآونة الأخيرة في مجال علم النفس وإدارة الموارد البشرية، وفي هذه الدراسة أردنا قياس مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة -بسكرة- ومن خلال ما توصلنا اليه من نتائج للدراسة تبين لنا ان القادة الإداريين لديهم مستوى مرتفع من الحكمة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

وقد لاحظنا من خلال التقرب من عينة مجتمع الدراسة عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، تبين لنا من خلال الدراسة العديد من الأمور التي تبرز ان الحكمة التنظيمية متواجدة بصفة عامة لدى القادة الإداريين، مما تسمح بتوجيه التغيرات والتطورات وان الحكمة ناتجة عن تطبيق المعرفة المتراكمة لاتخاذ القرارات الصائبة.

### التوصيات:

- ضرورة تعزيز مستوى الحكمة التنظيمية للقادة الإداريين من وجهة نظر العاملين من خلال تعزيز التكوين.
- ضرورة تعزيز مستوى الحكمة التنظيمية للقادة الإداريين من وجهة نظر العاملين من خلال تعزيز المشاركة التنظيمية.
- ضرورة تعزيز وتطوير التواصل التنظيمي للعاملين لرفع الوعي بالحكمة التنظيمية وابعادها: (البعد المعرفي "الادراكي"، والبعد التأملي "التفكيري"، والبعد الوجداني " العاطفي " .

### افاق الدراسة

وفي ضوء ما سبق، يمكن توسعة افاق هذه الدراسة من خلال تناول المواضيع التالية بالبحث عن:

- علاقة الحكمة التنظيمية بالاستغراق الوظيفي للعاملين.
- مستوى الذكاء الوجداني وعلاقته بالحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين.
- مستوى الحكمة التنظيمية وعلاقته بالأبداع التنظيمي للعاملين.
- دور الحكمة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين.
- دور الحكمة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمة للعمل بنجاح.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 1- أبرعم سامية. بوقن دورة يمينية(2019)، ماهية القيادة الادارية ماهية القيادة الادارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- 2- ايمان محمد حسن سنان(2021)، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الادارة والقيادة الادارية، قسم الادارة والمناهج بكلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط حزيران.
- 3- بطرس حلاق(2020)، القيادة الادارية، الجمهورية العربية السورية.
- 4- بلقاسم، سلاطنية. (2004). مسببات تدني الوضعية الاجتماعية للمعلمين. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر. جاد الرب، سيد محمد.
- 5- بن عبيدة نصيرة، الثقة القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، جامعة ابو القاسم سعد الله، ال جزائر2، د.ت.
- 6- ثناء ابراهيم موسى فرحات(2011)، القيادة الادارية في المكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الاولى، الدار المهيرة اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 7- حسين مراد(1438هـ)، نظريات القيادة الادارية، للفصل الثاني للدراسة.
- 8- حسين وليد حسين عباس. ورئاس صالح سعيد علي(2015)، الشخصية القيادية، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 9- زيد منير عبودي(2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، الطبعة الاولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- سامي فريق صالح وآخرون، دور ادارة الحكمة في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من المتدربين في المعاهد التقنية بجامعة دهوك، د.ت.
- 11- سعد علي ربحان المحمدي، نماذج من الادارات المعاصرة، د.ت.
- 12- سمر صلاح شاكرا الدليمي(2013/1434)، تحليل العلاقة بين ادارة الحكمة وادارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة بابل.
- 13- شرقاوي عائشة(2017)، محاضرات في مدخل لإدارة الاعمال، موجهة لطلبة للسنة الاولى ليسانس، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة.
- 14- طارق الياس(2020)، الادارة المؤسسية وشخصية القائد، القاهرة.
- 15- عاطف عبد الله المكاوي (2012)، القيادة الادارية، الطبعة الاولى، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

- 16- عاطف عبد الله المكاوي(2012)، القيادة الادارية، الطبعة 01، طيبة للنشر والتوزيع، مصر.
- 17- عبد الله ثاني محمد النذير(2010)، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال والاعلام، جامعة السانوية، وهران.
- 18- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، 2010، جامعة السانوية، وهران.
- 19- عبد الله حسن مسلم(2014)، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الاولى، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- عبد الله علك ناصر(2016)، الانماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 21- عبد الله علمي(2020)، اسس التواصل مدخل نظري وتنزيل تطبيقي، مركز الكتاب الأكاديمي.
- 22- عدنان احمد بالخوير، شرائح تدريسية من كتاب السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، د.ت.
- 23- فيصل بن علي يحي نجمي(1443/2022)، التفكير القائم على القادة الأكاديميين بجامعة نجران، مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد التاسع، الجزء الاول.
- 24- ماريان ابونجم(2021) ماهي نظريات القيادة الادارية.
- 25- ماهية القيادة الادارية(2014)، عناصر القيادة الادارية واهميتها ووظائفها، مذكرة، جامعة المسيلة.
- 26- مجاهدي الطاهر(2020)، محاضرات في القيادة الادارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 27- محمد سرور الحريري(2016)، علم النفس الاداري، القلم للنشر والتوزيع، بيروت.
- 28- محمد صفوت حسن (جيف جرات/ليز فيش) (2015)، القيادة، الطبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 29- محمد محمود الفاضل(2010)، كفايات المدير العصري للمؤسسات "الادارة التربوية"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 30- محمود، أحمد درويش. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

- 31- مهى صباح ابراهيم محمد واخرون(2015)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، تأثير ادارة الحكة في استراتيجة تميز العمليات لخدمة بحث استطلاعي لا راء عينة من المسؤولين في المنشاة العامة للطيران المدني، المجلد العاشر العدد 30.
- 32- نواف سالم كنعان(2007)، القيادة الادارية، الطبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان/الاردن.
- 33- نور الدين بوراس(2014)، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 34- هارون رشيد، م-م، فارس، ومطر عمار ساجد، الإحباط الوظيفي وعلاقته بجودة حياة العمل لدى موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية، جامعة القدسية، كلية الآداب، دون (ع)، د.ت.
- 35- يوسف حتمي سلطان الطائي واخرون(2011)، مجلة الغري لكلية العلوم الاقتصادية والادارية، ادارة الحكة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الاعمال دراسة تحليلية لا راء عينة من القيادات من جامعة الكوفة.
- 1- Matthew Taylor, and others, comparing the psychometric Properties of two Measures of wisdom: Predicting forgiveness and psychological well-being with self-assesed wisdom scale (SAWS) and the three dimentional (3DWS), Canada published online 18/03/2011.



الملاحق

جامعة محمد خيضر "شتمة" - بسكرة-  
كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
شعبة: علم النفس "تنظيم و عمل"

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل و تنظيم حول  
الموضوع

## مستوى الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين

تحية طيبة...

لقد قمنا بإعداد هذا الاستبيان و ذلك من أجل درجة التأثير بينهما, و إن الهدف من البحث هذا هو تحليل و تشخيص دور الحكمة التنظيمية لدى القادة الإداريين, نلتمس منكم قراءة فقرات الاستبيان و الإجابة عليها على خبرتكم القيمة بالواقع الجامعي.

شاكرين تعاونكم معنا مقدما

الأستاذ المشرف: باشا فاتن.

الطالبتان: - نعيجي إيناس زينب

- مزهود فطيمة

الجزء الأول: المعلومات العامة

1- مكان العمل

2- الجنس ذكر ( ) , أنثى ( ) .

3- العمر 21-30 سنة ( ) , 31-40 سنة ( ) , 41-50 سنة ( ) , 50 سنة ( ) .

4- اللقب العلمي

5- التحصيل الدراسي: ليسانس ( ) , ماستر ( ) , دكتوراه ( ) , ماجستير ( ) .

6- التخصص العلمي: العام ( ) , الدقيق ( ) .

7- المنصب الوظيفي

8- عدد سنوات الخدمة: أقل من 05 سنوات ( ) , 05-09 سنوات ( ) .

10-24 سنة ( ) , 15-19 سنة ( ) .

20-24 سنة ( ) , 25 سنة فأكثر ( ) .

9- عدد المؤتمرات التي شاركت فيها: داخل الجزائر ( ) , خارج الجزائر ( ) .

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

الآتي مجموعة من الفقرات التي تعد بمثابة مؤشرات لقياس مواقفك حيال متغيرات الدراسة, يرجى تأشير استجابتك بوضع إشارة (+) أمام ما تراه ملائما.

- المتغير المستقل " الحكمة التنظيمية "

و هي عملية تخطيط و صنع قرار و تنظيم الرؤية الإستراتيجية للاستثمار الأمثل للقدرات البشرية الفكرية و الحدسية داخل التنظيم و العمل على التعاون المعرفي للوصول إلى الحكمة التنظيمية من خلال

تنظيم جهود الأفراد و المشاركة في خلق الريادة في التفكير الشامل داخل و خارج التنظيم, و تتضمن المتغيرات الفرعية الآتية:

**1- البعد المعرفي أو الإدراكي:** يشير إلى قدرة الفرد على فهم كل ما يحيط به و هذا الفهم ذا مغزى لتفسير الظواهر و الأحداث المحيطة الخارجية أو المسائل الذاتية داخل الفرد و نفسه.

لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	مؤشرات القياس
اتفق بشدة	اتفق				
					<b>1- على المنظمات:</b> فهم جميع المتغيرات البيئية وغيرها و كل ما يحيط بها يبنى على أساس الحكمة.
					<b>2- تفسير الظواهر و الأحداث تفسيراً معمقاً لأجل إصدار الأحكام.</b>
					<b>3- تحليل العوامل الذاتية لجميع الأفراد و معرفة العوامل الإيجابية و السلبية لطبيعة عملهم و انعكاسه على حكمة المنظمة.</b>
					<b>4- التعرف على المعرفة الكامنة و تقييم قدرة الأفراد في تفسير الظواهر المحيطة بهم.</b>
					<b>5- القدرة على تفسير حالات الغموض و إمكانية تخطيها.</b>
					<b>6- معرفة نتائج المهارات و قياسها لجميع الأفراد العاملين.</b>

**2- البعد التأملي و التفكير:** هو قدرة الفرد على تصور الواقع و تفسيره و تحليل الأحداث التي تحيط بالمنظمة و من وجهات نظر متعددة لأجل زيادة قدرة الوعي الذاتي و البصيرة الذاتية و تنميتها.

لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	مؤشرات المقياس
اتفق بشدة	اتفق				
					<b>1- يجب أن تحاول المنظمات:</b> تشخيص حالات الانصراف في التفكير التأملي للأفراد للوصول إلى الحكمة في العمل.
					<b>2- العمل على تحديد وجهات النظر المتعددة لتفسير الظاهرة المحيطة بالمنظمة وفق المعلومات و المعرفة.</b>
					<b>3- تنمية الوعي الذاتي و السيطرة الذاتية للأفراد.</b>
					<b>4- زيادة ممارسة الفرد بالاهتمام بالنظرة الناقبة و تفسير حقيقة الأشياء لأن فهمها من قبل المنظمة سيكون حكمة.</b>
					<b>5- تنمية قياس التغلب على الذاتية و التوقع و الاعتماد على الحكمة في القياس.</b>
					<b>5- إيجاد حلول ووجهات نظر متعددة لكل طارئ يصيب المنظمة لأن هذا يؤثر على الحكمة التنظيمية.</b>



**البعد الوجداني أو العاطفي:** هو قدرة الأفراد لفهم و إدراك الذات و التعبير عنها و فهم الآخرين و التعامل معهم و معرفة المشاعر الايجابية و السلبية و أثرها على المنظمة لأجل الوصول إلى الحكمة في التعامل مع الوجدان.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	مؤشرات القياس
					<b>1- على المنظمات تفهم:</b> معرفة السلوكيات المثلى للأفراد و العاملين داخل التنظيم وصولاً إلى الحكمة التنظيمية.
					<b>2- تحسين المشاعر الوجدانية و السلوك الايجابي اتجاه الآخرين لأجل الحكمة المشتركة.</b>
					<b>3- زيادة الحب و التعاطف و الرأفة و العمل وفق آليات المعرفة المؤدية إلى الحكمة.</b>
					<b>4- تقييم مدى تواجد العواطف الايجابية مثل المشاعر و القيم بين الأفراد العاملين.</b>
					<b>5- القدرة على فهم و إدارة المشاعر و التعبير عنها عن طريق إدراكها و التفاعل بحكمة معها من قبل المنظمة.</b>

الملحق رقم 02 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة بسكرة-

