



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The role of wise leadership in enhancing the dimensions of the smart organization: An analytical study of the opinions of a sample of employees at Tikrit University

Ahmed Shehab Ahmed*

College of Business Administration/ Arts, Sciences, and Technology University in Lebanon

Keywords:

Wise leadership, leadership skills, strategic vision, smart organization, Tikrit University.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 Jul. 2024

Accepted 18 Aug. 2024

Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Ahmed Shehab Ahmed

College of Business Administration/
Arts, Sciences, and Technology
University in Lebanon



Abstract: The study aimed to clarify the concepts of the dimensions of the smart organization and the degree of their availability, study the role of this leadership at the University of Tikrit, and determine the impact of wise leadership in achieving the dimensions of the smart organization. A questionnaire was designed and distributed to A sample consisting of (280) administrators at the University of Tikrit. The descriptive analytical method was also adopted in Study, based on analysis. The study reached the following results: There is a type of strong, positive correlation and direct impact of wise leadership in enhancing the dimensions of the smart organization at the University of Tikrit. There is a strong correlation and positive impact of digital management in enhancing the performance of the smart organization Yes, there is a kind of strong correlation and significant positive effect of leadership skills on the dimensions of the organization. There is a strong direct correlation and a direct impact of wisdom in dealing with enhancing the dimensions of the smart organization. There is a kind of strong correlation and a direct impact of the ability to influence the dimensions of the smart organization. There is a strong correlation and impact of the strategic vision In the dimensions of the smart organization.

دور القيادة الحكيمة في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة تكريت

أحمد شهاب أحمد

كلية إدارة الأعمال/ جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بيان مفاهيم أبعاد المنظمة الذكية ودرجة توافرها ودراسة دور هذه القيادة في جامعة تكريت، وتحديد أثر القيادة الحكيمة في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية، ثم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (280) إداري في جامعة تكريت، كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وبناءً على التحليل. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: هناك نوع من الترابط القوي الموجب والتأثير المباشر للقيادة الحكيمة في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية في جامعة تكريت، هناك ترابط قوي وتأثير موجب للإدارة الرقمية في تعزيز أداء المنظمة الذكية، هناك نوع من الترابط القوي والأثر الموجب الدال للمهارات القيادية في أبعاد المنظمة الذكية، يتوافر ترابط طردي قوي، وتأثير قوي ومباشر للحكمة في التعامل في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية، إذ يتواجد نوع من الترابط القوي، والأثر المباشر للقدرة على التأثير في أبعاد المنظمة الذكية، هناك ترابط وأثر قوي للرؤية الاستراتيجية في أبعاد المنظمة الذكية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحكيمة، المهارات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، المنظمة الذكية، جامعة تكريت.

المقدمة

نظراً للتطورات الإدارية المتسارعة والمستمرة أصبح من الضروري على المنظمات العالمية الابتعاد عن المفاهيم الإدارية القديمة والتقليدية، والعمل على تطبيق كل ما هو حديث ومتطور في إدارة وقيادة تلك المنظمات والتي تعتمد على التعاون والتشارك بين أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات، نظراً للدور الكبير الذي تبرزه في نتائج العمل مع تركيزها على الجوانب الإنسانية فيه (Hale, 2021: 24). ومن جهة أخرى تعد القيادة الحكيمة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم بالتركيز على ضرورة تأمين مستلزمات الخدمة والاهتمام بالجوانب الإدارية والاستراتيجية من جهة، وكذلك العناصر البشرية المبدعة والمتميزة من جهة ثانية (عبد الله، 2021: 1)، وفي الوقت نفسه بدأت مفاهيم المنظمة الذكية تبرز بشكل أكبر في الاستخدام، وبدأ الاهتمام بتلك المفاهيم بما تتضمنه من مكونات هامة تساعد في تحسين العمل الإداري بشكل أكبر، مما ينعكس بشكل أفضل على الأداء العام للمنظمة. لذا ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لتركز على أهمية الموضوع، وضرورة قياسه وتطبيقه في جامعة تكريت في العراق، وستضم الدراسة المباحث والمباحث الآتية:

- ❖ **المبحث الأول:** منهجية الدراسة، ويتضمن (مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهمية الدراسة، وأهدافها وفرضياتها، والمنهجية المعتمدة لإتمام الدراسة).
- ❖ **المبحث الثاني:** الإطار النظري، ويتضمن: (مفهوم القيادة الحكيمة وأهميتها وأبعادها، مفهوم المنظمة الذكية وأهميتها وأبعادها).
- ❖ **المبحث الثالث:** الجانب التطبيقي للدراسة، ويتضمن: (مجتمع وعينة الدراسة، تصميم الأداة واختبار صدقها وثباتها، اختبار الفرضيات، الاستنتاجات، التوصيات، ومن ثم الخاتمة).

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1. **مشكلة الدراسة وأسئلتها:** نتيجة التحديات والمستجدات التي طرأت على عمل المؤسسات التعليمية العراقية مثل جامعة تكريت وما تشهده هذه الجامعة من تزايد الاهتمام بالنواحي الاجتماعية في مكان العمل، ونظراً لاتساع نطاق عملها ضمن المراكز البحثية التي تحتويها ومكاتبها الاستشارية وتزايد عدد تخصصاتها وكثرة عدد الأفراد العاملين فيها تتولد ضغوط عدة كبيرة مستمرة في مكان العمل، مما يلزم استدعاء انتباه القيادات لها وهذا ما يحتم عليهم البحث عن الآليات التي لها الدور في التخفيف من الضغوطات والأعباء وتشجيع الأفراد العاملين على القيام بأنشطتهم بشكل يحقق الأهداف التنظيمية، ومن هنا تتبلور الإشكالية في وجود حاجة حقيقة للقيادة الحكيمة ضمن جامعة تكريت لاتخاذ القرارات، وللتعامل مع مجريات الأحداث والتعامل مع المرؤوسين والاهتمام بهم ليتم اجتياز الصعوبات والعوائق الطارئة في الجامعة والقضاء عليها، ومن أجل تنمية ولاء المرؤوسين عبر الاعتراف بالأخطاء والقيود، وأن تكون قيادة صادقة بالتصحيح والتحسين، وتسعى لتعزيز المعرفة بين أولئك المرؤوسين، وتأمين الظروف المناسبة لتحقيق أبعاد المنظمة الذكية ضمن جامعة تكريت، ومن خلال استطلاع أجراه الباحث على إداريين في جامعة تكريت والذين بلغ عددهم (22) حول القيادة الحكيمة والمنظمة الذكية، قد تبين للباحث وجود نقص في خبرة القادة المتوفرة بالإدارات الوسطى، وإن الرؤية الاستراتيجية جيدة، ولكنها بحاجة للتطوير بالنسبة للجامعة، ولا تتوفر القدرة اللازمة على التأثير في العاملين بطرق إبداعية وذكية. ومن ثم يمكن صياغة المشكلة بسؤال الدراسة الرئيس الآتي:

- ❖ هل يوجد دور للقيادة الحكيمة في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الأهداف، فهم البيئة، حشد الموارد، وتكوين الذكاء الجماعي) في جامعة تكريت؟ ويتفرع عنها الأسئلة الآتية:
- أ. ما دور الإدارة الإبداعية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الأهداف، فهم البيئة، حشد الموارد، وتكوين الذكاء الجماعي) في جامعة تكريت؟
 - ب. ما دور المهارات القيادية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الأهداف، فهم البيئة، حشد الموارد، وتكوين الذكاء الجماعي) في جامعة تكريت؟
 - ج. ما دور الحكمة في التعامل في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الأهداف، فهم البيئة، حشد الموارد، وتكوين الذكاء الجماعي) في جامعة تكريت؟
 - د. ما دور القدرة على التأثير في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الأهداف، فهم البيئة، حشد الموارد، وتكوين الذكاء الجماعي) في جامعة تكريت؟
 - هـ. ما دور الرؤية الاستراتيجية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الأهداف، فهم البيئة، حشد الموارد، وتكوين الذكاء الجماعي) في جامعة تكريت؟

2. أهمية الدراسة

أ. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الميدان المبحوث وهو جامعة تكريت بوصفها من المنظمات التعليمية سريعة التطور ذات المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية ولها دور حيوي في وتنمية المجتمع العراقي وتطوره من خلال تحفيزها للتقدم الاجتماعي والاقتصادي والنهوض بالمستوى التعليمي والتثقيفي للطلبة من خلال توفير بيئة تعليمية محفزة للتعليم.

ب. وتتحدد الأهمية النظرية للدراسة بارتباطها بمفاهيم القيادة الحكيمة والمنظمة الذكية في قطاع التعليم متمثلة بجامعة تكريت، وفق الدراسات والمؤشرات المتعلقة بها، كونها من المواضيع القليلة، التي تركز في الربط على متغيري الدراسة في وزارة التعليم العالي العراقية.

ج. تحديد أهمية الدراسة من أهمية القيادة الحكيمة متمثلة بأبعادها الخمسة وقياس دورها في أبعاد المنظمة الذكية، فضلاً عن تحديد أهمية تبني مفاهيمها في الجامعات العراقية، وتوضيح إمكانية مساعدتها لمختلف الوزارات العراقية في الاعتماد على القيادة الحكيمة وأبعاد المنظمة الذكية.

د. كذلك تتحدد أهمية هذه الدراسة من أهمية النتائج والتوصيات والمقترحات التي سيقدمها الباحث في هذه الدراسة في محاولة لتعزيز الواقع الميداني في جامعة تكريت.

3. أهداف الدراسة

أ. توضيح مفهوم وأبعاد القيادة الحكيمة ومعرفة درجة توافرها وأهميتها في جامعة تكريت.

ب. بيان مفهوم المنظمة الذكية وأبعادها ودرجة توافرها في الجامعة.

ج. التوصل إلى نتائج تساعد على تبني معايير القيادة الحكيمة وتعزيز أبعاد المنظمة الذكية في الجامعات.

4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الحكيمة إجمالاً وأبعاد المنظمة الذكية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإبداعية وأبعاد المنظمة الذكية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية وأبعاد المنظمة الذكية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكمة في العمل وأبعاد المنظمة الذكية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التأثير وأبعاد المنظمة الذكية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الذكية.

5. **منهجية الدراسة:** ويتضمن هذا الجزء توضيح لمجتمع وعينة الدراسة، وحدودها، ومنهجها، والمخطط الفرضي لها وفق الآتي:

أ. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتألف من الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في جامعة تكريت والبالغ عددهم (685) إدارياً، وكون المجتمع محدد وغير متجانس فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية المنتظمة.

ب. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: جمهورية العراق - جامعة تكريت.

الحدود الزمانية: 2022-2023.

الحدود البشرية: الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في جامعة تكريت.

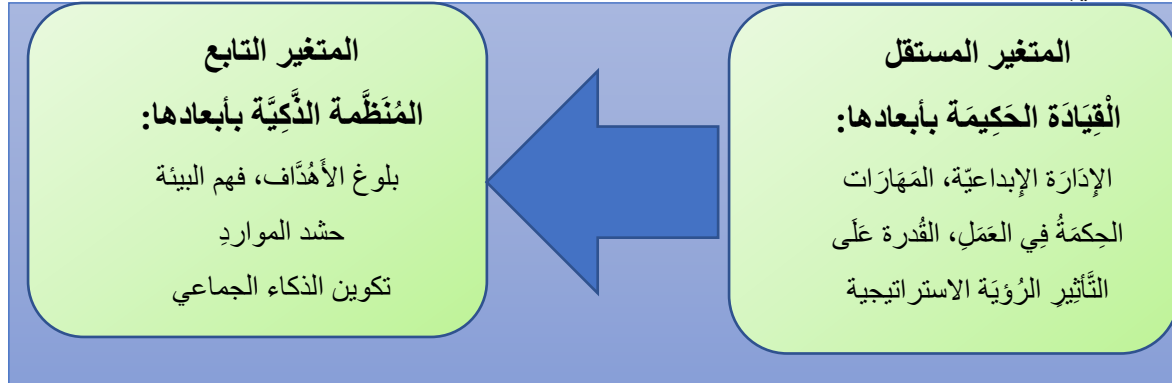
الحدود الموضوعية: (القيادة الحكيمة، المنظمة الذكية)

ج. **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

د. المخطط الفرضي للدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الحكيمة بأبعادها: (الإدارة الإبداعية، المهارات، الحكمة في العمل، القدرة على التأثير، الرؤية الاستراتيجية)

المتغير التابع: المنظمة الذكية بأبعادها: (بلوغ الأهداف، فهم البيئة، حشد الموارد، وتكوين الذكاء الجماعي).



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم القيادة الحكيمة: تُعدُّ القيادة الحكيمة الركيزة الأساسية في إدارة الشركات، فهي فن التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ عرفت على أنها قدرة القائد على التأثير والإلهام في الآخرين، وأنَّ القادة يميلون بشكل خاص، لأنَّ يمتلكوا مهارات القيادة، وتعلم خصائص ومهارات قيادية مُعَيَّنة للتعامل مع المواقف المختلفة، والمساعدة في التغلب على التحديات (Alshihabat et al., 2020: 21). ويكمن نجاح وكفاءة القيادة الإدارية باعتمادها على ما يتمتع به القائد من سمات شخصية، وما هي مؤهلاته الثقافية، فضلاً عن خبرته في صنع القرارات الصائبة ليوافق أي موقف قد يتعرض له، ممَّا يحتم أنَّه يجب على القائد أن يمتلك القدرات التي تتعلق بالتخصص فضلاً عن ضرورية امتلاكه المعرفة والخبرات والمؤهلات الدراسية (أبو غيث، 2022: 12). وتُعدُّ القدرة التي تجعل القائد قادراً على التصرف بصورة جيدة بالأمر المتعلِّق بالصالح البشري عن طريق اتخاذ القرارات المستنيرة، والتعامل مع المروَّسين بعدلٍ (Jakubik et al., 2017: 374). ويعرف الباحث القيادة الحكيمة WL اجرائياً اعتماداً على ما سبق على أنها: "إمكانيات القائد وكيفية تصرفه بشكلٍ حاسم وعملي عند مواجهة موقف ما بالإعتماد على الأخلاق ليصب بمصلحة المجتمع والمنظمة والعمال".

أهمية القيادة الحكيمة: تُعدُّ صفة هامة على القائد التحلي بها، وتكمن أهميتها بالآتي:

- ❖ كونه المدخل الرئيس للتعامل مع سياقات العمل بالواقع، إذ إنَّ السبب الأساسي في البحث عن فهم لدور الحكمة في المُنظمات والقيادة والإدارة وصنع القرار هو تعقيد واضطراب البيئة التنظيمية والنجاح المحدود لمبادرات إدارة المعرفة في المُنظمات (Machek et al., 2019: 1).
- ❖ إنَّ تسارع وتيرة العمل وازدياد التعقيد لبيئة الأعمال سبب انتشار قيادات تفقد الحكمة واتخاذ قرارات غير قانونية ولا تتسم بالأخلاق ممَّا يسبب التدهور والانحدار للمُنظمات، لذا تزداد أهمية الحكمة

لأهميتها في القضاء على تلك المشاكل الناتجة عن القرارات غير الصائبة للقادة (Grossmann et al., 2018: 5).

❖ ومنه فإن الـ WL التي تظهر من خلال القيادة تجعل التركيز على الاهتمام بالمصلحة العامة، والوقوف في وجه التعقيدات والصعوبات ورفع مستوى حياة العاملين في المنظمة والمجتمع، لذا تُعدّ الـ WL العنصر الرئيس لتحقيق جودة حياة الأفراد والتقدم الثقافي في المجتمع (العاني وآخرون، 2022: 209-210).

أبعاد القيادة الحكيمة: تتألف من أبعاد عدة مختلفة اختار الباحث منها خمسة أبعاد أساسية وهي (الإدارة الإبداعية، المهارات، الحكمة في العمل، القدرة على التأثير، الرؤية الاستراتيجية) اختارها الباحث من دراسات عدة عربية وأجنبية لأنها تشكل الركيزة الأساسية في إدارة المنظمات وهذا يعد المقياس الأساس الذي يتوجب على جامعة تكريت العمل على أساسه بصفتها منظمة خدمية تعليمية تربوية، وهي: **الإدارة الإبداعية:** وهي أن يمتلك أعضاء الإدارة الحكيمة الإبداع وتنميته عن طريق الأساليب والطرق المختلفة للتفكير النقدي والإبداع ليتم حل المشاكل بكفاءة عالية (عبد الخبير، 2021: 735)، **والمهارات القيادية:** وهي مجموعة أفعال ومهارات متبناة من القادة العاملين لغرض وهو تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل فعال جداً (خليل، 2017: 26)، **والقدرة على التأثير:** وهي قدرة القائد في توحيد العاملين وتشجيعهم على العمل واعتماد حكمتهم لفائدة العامة، فبقدرته يخلق الدافع للآخرين لدفعهم للعمل وتحقيق الأهداف المنشودة، مستعيناً برأيه السياسي إلى جانب فهمه لوجهات نظر الأطراف المختلفة (Garick, 2013: 20)، **والرؤية الاستراتيجية:** التي تُعدّ المدى التنظيمي الذي يستعمله القادة للتعبير عن الهدف من الجهد ومستقبل المنظمة وإعادة الاستراتيجيات بالمشاركة مع جميع الأطراف المختلفة وتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية (العتيبي، 2012: 13-14)، **والحكمة في العمل:** وتتجسد هذه الحكمة وفقاً لتحقيق كل مما يأتي: إمكانية ضبط النفس، والتفكير الإيجابي والتهذيب، ونوعية الحماس: التي تتمثل في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بسرعة، والجرأة في ذلك بدلاً من الانضباط والتدريب والتي تُعدّ من أهم الطرق لتوليد الحماس عند أي شخص، (الشمري وآخرون، 2019: 389).

ثانياً مفهوم المنظمة الذكية: هي الخبرات المتعددة والمميزة للأفراد التي تعمل على مساعدتهم في حل جميع المشاكل والتحديات والأنشطة الذهنية المتعددة التي قد تظهر له في الحياة وبمختلف الدرجات (الخفاف 2012: 14)، فهي تعرف على أنها المنظمة القادرة على حدس واستنزاف المستجدات التي تحدث داخلها وإمكانية التفاعل معها بزم قصير عبر استثمار طاقاتها مادياً وبشرياً، وكذلك جميع الفرص الموجودة ضمن المنظمة (العوالمه، 2015: 18). وهي الوحدة التنظيمية الهادفة بإدارة ذات مستوى عالٍ من المعرفة والحكمة للتعامل مع الأحداث والتغيرات الطارئة والمستجدة (القاضي وآخرون، 2021: 266). وتتصف بمستويات أداء عالية والتي تتمثل بتحقيق المرونة والمعرفة والمهارة لدى العاملين (AlSayegh et al., 2017: 80-98). وتم الإشارة إلى أنها حصيلة مراحل متتابعة تستخدم العولمة والخدمات التقنية الحديثة لرفع كفاءة أدائها (الشوبكي وآخرون، 2017: 6). إذا فهي التي تمتلك الكوادر العاملة والقدرة المعرفية المميزة وتتعامل مع المشكلات بمرونة وهي تستخدم إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة (غنيم، 2017: 27).

أهمية المنظمة الذكية: تكمن أهميتها من خلال استثمارها للعقول المتواجدة فيها، واستثمار علوم الاتصالات الحديثة لديها عن طريق نظام يعتمد على الإفصاح المعلوماتي والشفافية، فالقوة العقلية في أداء الأعمال ذو أهمية بالغة، وفقدان هذه القوة يسبب الضعف في أداء العمل (فرعون وآخرون، 2014: 127). وتظهر أهميتها في القراءة الأدق لبيئة المنظمة والنظرة في استشراف مستقبلها، واكتساب المعرفة بشكل سريع، وتحقيق مستوى عالٍ للأداء (حنظل وآخرون، 2019: 25).

أبعاد المنظمة الذكية: تتألف المنظمة الذكية من أبعاد عدة مختلفة اختار الباحث منها أربعة أبعاد أساسية وهي (بلوغ الأهداف، فهم البيئة، حشد الموارد، وتكوين الذكاء الجماعي) اختارها الباحث من دراسات وأبحاث عدة لتتوافق مع الأبعاد التي اختارها للقيادة الحكيمة إذ تعد هذه الأبعاد الركيزة الأساسية لتحويل جامعة تكريت إلى منظمة ذكية وذلك من وجهة نظر الباحث، ويمكن توضيح هذه الأبعاد وفق الآتي:

أ. **بلوغ الأهداف:** حيث تحقق المنظمة أهدافها وذلك وفقاً لتحقيق العديد من الوظائف الهامة التي تسهم في مساعدتها والتي تقوم على مبادئ أساسية وهي: ثقافة توليد القيمة، وتعدُّ هذه الثقافة هي التوجه العام نحو القيمة القصوى لها، فهي بحاجة لأسباب وجود كغيرها من المنظمات، مما يؤدي إلى استمرارية توضيح سبب وجودها، وضمان فهم الأفراد العاملين لهذا السبب، إذ إنهم يستخدمون هذا الفهم على أنه الاختيار النهائي لنشاطاتهم وأعمالهم واستراتيجياتهم في حال خلقت قيمة للمستفيدين والمنظمة معاً، من ثم ضمان منح الأولوية لها. أيضاً ثقافة خلق البدائل: وهي محاولة تحسين الطرق عبر إجراءات الاختيار البديل الأفضل الذي يلبي احتياجات المنظمة الرئيسية وعلى خلق العديد من البدائل الجديدة بصورة حيوية والاستمرار بتقييمها، كما وأنها تُعدُّ الأداة التي تقلص الفارق بين كل من الأداء المنظمي الحالي والمرغوب، أي أن خلق المنظمة للبدائل يعني تطوير خيارات ذات قيمة عالية لتتخذ ما يلبي حاجاتها ومن ثم القيام بالإجراءات الاستراتيجية. كذلك ثقافة استمرارية التعلم: تسعى عبرها المنظمة على إتاحة إمكانية التعلم المستمر لجميع الأفراد العاملين، فللتعلم الدور الهام في تطوير العمل بصورة دائمة لذا يتم إدماجه في إطار العمل، الأمر الذي يسهم في تعليمهم وتطوير مهاراتهم وخلق الفرص المتزايدة لهم، ونتيجة لتعلمهم سيكون بإمكانهم التعامل مع هذه التطورات ورد فعلهم اتجاهها إيجابي وذلك نتيجة للتعلم المستمر والذي يجعل المنظمة تولد قيمة أكبر في مواجهة كافة التغيرات على اختلافها. (عبد الله وآخرون، 2020: 109-110)

ب. **فهم البيئة:** ويطل المنظمات جو من الغموض بسبب عدم السلاسة في العمل والتطورات الطارئة عليها، ولذلك تسعى المنظمة لفهم هذا الجو، من ثم الفهم العميق للوسط المحيط من قبل المديرين والذي يتم وفقاً لهم رصد المعلومات، ومن ثم تقييمها ومن ثم نشرها وتحديد المؤثرات المتعلقة بالأعمال التجارية للمنظمة، لذا فإن فهم البيئة وإدراكها يساهم في ضمان بقاء المنظمة لأمد بعيد وتجنب قدر الإمكان ظهور أي مفاجآت على المستوى الاستراتيجي، فعملية الفهم تتبنى المسح البيئي الذي يسهم بشكل إيجابي في تحقيق أرباح للمنظمة، وبصورة عامة فإن أهم عنصر هو البيئة لتحقيق استمرارية المنظمة، فالمنظمة تسعى لتوضيح بيئتها ومسحها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم الوظائف التي يمكن من خلالها للمنظمات الذكية أن تفهم البيئة هي المنظور الاستراتيجي من الداخل إلى الخارج، اعتناق عدم التأكد، والتفكير النظمي (خريسات وآخرون، 2022: 56).

ج. **حشد الموارد:** التي تتمثل بالموجودات والكوادر العاملة في مختلف الاختصاصات في المنظمة، فتتوزع هذه الموجودات وفقاً للعلاقات النظامية وغير النظامية ووفقاً للمنظومة الإدارية، إذ تنسق من

أجل تحقيق الأعمال الهادفة، والمقصود بمناقلة الموارد أو حشد الموارد هو القرار الذي تقررهُ المنظمة لإتخاذ حركات استراتيجية للوصول لغاياتها، ويتم هذا الحشد عن طريق مجموعة من الوظائف الهامة (الشرافي، 2020: 56).

د. **تكوين الذكاء الجماعي:** تُعدُّ المنظمات أنَّها جماعات إنسانية هادفة وأنظمة تكيفية معقدة، ووفقاً لذلك فهي بحاجة مُستمرة إلى أن تعمل على تنمية العقل التنظيمي لها، والاهتمام بالذكاء الجماعي لكي تضمن البقاء والاستمرار في بيئتها المتجددة على الدوام، ممَّا يدعو المنظمات لتحقيق التناغم والنمو وأن تُنظِّم وتحسن من الذكاء الجماعي لديها، فالذكاء الجماعي والعقلي يحقَّان مزايا إيجابية خاصة عندما تترك المنظمة ما يمتلكه أفرادها من مهارات لتشكيل نظام مركب بعدهم يشكلون نظام فكري عالي المستوى (عجيلات، 2013: 22-27).

هـ. **الرغبة في التغيير:** ويقصد به الانتقال من حالة التوازن الحالية إلى حالة التوازن المستهدفة، ونتيجة لظروف بيئة المنظمة المحيطة فإنَّ ذلك يؤثر في ثبات وسكون المنظمة وبالتالي فهي تتغير بصورة دائمة لكي تحقق بذلك هدف البقاء والاستمرار، إذ إن الرغبة بالتطوير تتجسد في إمكانية تغيير البيئات الخارجية للمنظمة بشكل يتلاءم مع ما يطرأ من مستجدات سريعة وذلك عن طريق التكيف مع ثقافة المنظمة (عليان، 2015: 25).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

1. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتألف من الإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في جامعة تكريت والبالغ عددهم (685) إدارياً، وكون المجتمع محدد وغير متجانس فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية المنتظمة التي حسبت وفق معادلة ريتشارد جيجر الآتية:
المعادلة رقم 1: معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة.

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 * (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 * (0.50)^2 - 1\right]} = 246$$

حجم المجتمع (N) / الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 (Z) / نسبة الخطأ (D). وعليه فإن الحد الأدنى لحجم العينة هو 246 ولذا تم توزيع 300 استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد (280) استبانة صالحة للتحليل.

2. تصميم الأداة واختبارها

أ. **أداة القياس:** اعتمدت الاستبانة في تجميع البيانات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

جدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم اعتماد معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الآتي:

جدول (2): شدة الموافقة حسب الفئات

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
1-1.8	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5

المصدر: (Asaad, 2022)

ب. قدرة الاستبانة على التمثيل: حتى تصبح الأداة صالحة للتوزيع النهائي لأبد من خضوعها لعدد من المعايير كالآتي:

❖ معيار الصلاحية العلمية: تمّ تحكيم الاستبانة من قبل ثلاثة دكاترة مُختصين في جامعات عدة، وبناءً على توجيهاتهم وملاحظاتهم أصبحت ذات مصداقية علمية.

❖ اتساق الاستبيان الداخلي:

جدول (3): اتساق عبارات القيادة الحكيمة

المعنوية	الترابط	عبارة
0.000	0.851	تركز الإدارة على تبني المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية وتطبيقها بشكل دائم.
0.000	0.867	تتميز الإدارة بقدرتها على إيجاد حلول إبداعية غير تقليدية للمشاكل والصعوبات التي تواجهها.
0.000	0.829	تدعم الإدارة العاملين المتميزين والمبدعين بشكل مستمر.
0.000	0.844	تركز الإدارة على مشاركة المبدعين في عملية اتخاذ القرار.
0.000	0.920	تسعى الإدارة لترقية المبدعين في العمل وتحفيزهم بشكل دائم.
0.000	0.904	تمتلك الإدارة قدرات ومهارات متميزة في العمل.
0.000	0.916	تسعى الإدارة لرفع قدرات ومهارات العاملين عن طريق التدريب بشكل مستمر.
0.000	0.905	تركز الإدارة على تطبيق مفاهيم وآليات المهارات الناعمة في العمل.
0.000	0.814	تقيم الإدارة العاملين بناءً على قدراتهم ومهاراتهم.
0.000	0.901	تحفز الإدارة ذوي المهارات والقدرات الإبداعية بطرق معنوية ومادية.
0.000	0.925	تهتم الإدارة بقياس أثر المهارات القيادية على الأداء بشكل دائم.
0.000	0.879	تتعامل الإدارة بمرونة وذكاء مع العاملين وإشكاليات العمل.
0.000	0.846	تسعى الإدارة إلى نشر مفاهيم القيادة الخادمة في الشركة.
0.000	0.866	تركز الإدارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر.
0.000	0.883	يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناءً على التقارير المقدمة من الخبراء المختصين.
0.000	0.953	تسعى الإدارة إلى مواجهة المخاطر والأزمات بهدوء وعقلانية واختيار أفضل البدائل المتاحة.
0.000	0.893	تمتلك الإدارة مهارات قيادية مؤثرة في العاملين في العمل.
0.000	0.935	تركز الإدارة على طرق التحفيز في التأثير بالعاملين.
0.000	0.909	تهتم الإدارة بنشر مبادئ العدل والمساواة بين العاملين.
0.000	0.872	تركز الإدارة على دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة بأداء العاملين.
0.000	0.847	تسعى الإدارة لتحليل المخاطر والفرص المتاحة والصعوبات في العمل بشكل دائم.

المعنوية	الترابط	عبارة
0.000	0.893	تركز الإدارة على رؤية وأهداف المنظمة الاستراتيجية.
0.000	0.868	تَهْتَمُ الإدارة باستخدام أحدث التقنيات في وضع الخطط والرؤية الاستراتيجية.
0.000	0.918	تركز الإدارة على أن تكون الرؤية الاستراتيجية ممكنة التطبيق وفق الإمكانيات المتاحة والمتوقعة.
0.000	0.875	تؤكد الإدارة على مشاركة المبدعين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
0.000	0.943	تسعى الإدارة لوجود إدارة للاستشراف مهمتها متابعة الأمور المستقبلية.

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

تُشير القيم الموضحة لارتباط المحاور والعبارات، أنها عالية ومحقة للشروط، وعليه يتوافر اتساق داخلي وترابط للقيادة الحكيمة مما يجعلها قادرة على التمثيل.

جدول (4): اتساق تعزيز أبعاد المنظمة الذكيّة

المعنوية	الترابط	عبارة
0.000	0.938	تركز الإدارة على استخدام التقنيات الحديثة في مختلف مجالات العمل.
0.000	0.827	توفر الإدارة الاعتمادات المالية اللازمة لعملية التطوير والتحسين المستمر للعمل.
0.000	0.874	تَهْتَمُ الإدارة بعملية تحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية وتوليها أهمية كبرى.
0.000	0.981	تركز الإدارة على تحسين بيئتها التنظيمية بشكل يتماشى مع التغيرات التكنولوجية المستخدمة.
0.000	0.907	تعتمد الإدارة على توفر خبراء مختصين بمجال التقانات بهدف تحسين واقع العمل وتدريب العاملين.
0.000	0.888	تؤكد الإدارة على دور إدارة الموارد البشرية في اكتشاف القدرات الإبداعية وتطويرها في المنظمة.
0.000	0.900	تركز الإدارة على تطبيق آليات نظم المعلومات بمختلف جوانب العمل في المنظمة.
0.000	0.817	تَهْتَمُ الإدارة بوجود مختصين أصحاب خبرة في مجال تحليل البيانات الداخلية والخارجية في المنظمة.
0.000	0.872	تركز الإدارة على استخدام الطرق الأنسب في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
0.000	0.892	تَهْتَمُ الإدارة بدراسة سوق المنافسة ورفع القدرة التنافسية للمنظمة بشكل دائم.
0.000	0.898	تركز الإدارة على عملية التعلم المستمر بهدف رفع كفاءة العاملين بها.
0.000	0.929	تؤكد الإدارة على استخدام الطريقة المثلى لاستثمار قدرات العاملين في العمل.
0.000	0.938	تَهْتَمُ الإدارة برضا العاملين وتسعى لتوفير بيئة العمل المناسبة.

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

كان ارتباط عبارات المنظمة الذكّية عالياً، وذا مدلول واضح على توافر مصداقية مميزة للتمثيل.

❖ **بناء الأداة:** يوضح قوة ترابط المتغيرات مع المحاور المكونة لها كالاتي:

جدول (5): قوة بناء الاستبيان

مُتَغَيِّر التابع	مُتَغَيِّر المستقل	الرؤية	القدرة على التأثير	الحكمة في العمل	المهارات القيادية	الإدارة الإبداعية	محاور
0.893	0.905	0.903	0.893	0.939	0.932	0.867	الترابط
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	المعنوية
13	26	5	5	5	6	5	العدد

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

نجد أن القيم الترابطية عالية، فإن للأداة قوة بناء ملحوظة تجعلها قادرة بصدق واضح على التمثيل.

❖ **ثبات الاستبانة:** يفسر إمكانية الحصول على نتائج قريبة في حال إعادة التوزيع:

جدول (6): معاملات الثبات الفا كرونباخ

الاجمالي	التابع	المستقل	الرؤية	قدرة التأثير	الحكمة في العمل	المهارات القيادية	الإدارة الإبداعية	الفا	الأبعاد
0.979	0.922	0.934	0.917	0.902	0.910	0.899	0.877	0.979	الفا
39	13	26	5	5	5	6	5	العدد	الأبعاد

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

تشير قيمة الفا الكلية (0.979) أنه يتوافر احتمال مرتفع جداً قدره 97% للحصول على نفس النتائج إذا تمّ التوزيع لمرة ثانية على العينة نفسها أو غيرها في أوقات مختلفة ضمن الظروف نفسها والمجتمع.

❖ **شكل توزع البيانات:**

جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي

مُتَغَيِّر التابع	مُتَغَيِّر المستقل	الرؤية الاستراتيجية	القدرة على التأثير	الحكمة في العمل	المهارات القيادية	الإدارة الإبداعية	معاملات الارتباط
1.702	1.581	1.598	1.523	1.601	1.616	1.544	سميرنوف
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معنوية
13	26	5	5	5	6	5	عدد

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يتضح أن البيانات ذات توزيع طبيعي، وعليه تصلح نماذج الانحدار الخطية في الاختبارات.

❖ **توصيف القيادة الحكيمة**

- الإدارة الإبداعية: تمّ توجيه مجموعة من الأسئلة لعينة الدراسة وكانت الإجابات كالاتي:

جدول (8): وصف الإدارة الإبداعية

ت	العبرة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أهميّة
1	تركز الإدارة على تبني المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية وتطبيقها بشكل دائم.	3.10	1.25	مُتَوَسِّطة	4
2	تتميز الإدارة بقدرتها على إيجاد حلول إبداعية غير تقليدية للمشاكل والصعوبات التي تواجهها.	3.16	1.32	مُتَوَسِّطة	2
3	تدعم الإدارة العاملين المتميزين والمبدعين بشكل مستمر.	3.26	1.37	مُتَوَسِّطة	1
4	تركز الإدارة على مشاركة المبدعين في عملية اتخاذ القرار.	3.14	1.42	مُتَوَسِّطة	3
5	تسعى الإدارة لترقية المبدعين في العمل وتحفيزهم بشكل دائم.	3.04	1.32	مُتَوَسِّطة	5
-	المجموع	3.14	-	-	-

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير القيم الموضحة لمُتَوَسِّطات العبارات الواردة في الجدول السابق أن معظمها ذو شدة مُتَوَسِّطة، والمُتَوَسِّط الكلي للإدارة الإبداعية، تبين أن شدته مُتَوَسِّطة إذ كانت القيمة 3.14 في جين دلت أهميّة العبارات على دعم الإدارة العاملين المتميزين والمبدعين بشكل مستمر أولاً، ومن ثم 2 تتميز الإدارة بقدرتها على إيجاد حلول إبداعية غير تقليدية للمشاكل والصعوبات التي تواجهها، وأخيراً 5 تسعى الإدارة لترقية المبدعين في العمل وتحفيزهم بشكل دائم.

- المهارات القيادية: تم توجيه مجموعة من الأسئلة لعينة الدراسة وكانت الإجابات كالآتي:

جدول (9): وصف المهارات القيادية

	عبرة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أهميَّة
1	تمتلك الإدارة قُدرات ومهارات متميزة في العمل.	3.29	1.24	مُتَوَسِّطة	2
2	تسعى الإدارة لرفع قُدرات ومهارات العاملين عن طريق التدريب بشكل مُستمر.	3.25	1.40	مُتَوَسِّطة	3
3	تركز الإدارة على تطبيق مفاهيم وآليات المهارات الناعمة في العمل.	3.52	1.37	مرتفعة	1
4	تقيم الإدارة العاملين بناء على قُدراتهم ومهاراتهم.	2.88	1.43	مُتَوَسِّطة	6
5	تحفز الإدارة ذوي المهارات والقدرات الإبداعية بطرق معنوية ومادية.	3.15	1.35	مُتَوَسِّطة	4
6	تهتم الإدارة بقياس أثر المهارات القيادية على الأداء بشكل دائم.	3.01	1.46	مُتَوَسِّطة	5
	المجموع	3.18	-	-	-

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح أن الشدة مُتَوَسِّطة لمعظم العبارات، عدا العبارة 3 فكانت مرتفعة، وأن مُتَوَسِّط المهارات القيادية كان 3.18 يشير لتوفر شدة مُتَوَسِّطة، وكانت أهميّة العبارات من وجهة نظر المستجيبين كما يأتي: 3 تركّز الإدارة على تطبيق مفاهيم وآليات المهارات الناعمة في العمل في

الاهتمام الأول، وتليها 1 تمتلك الإدارة قدرات ومهارات متميزة في العمل، وفي الأخير 4 تقيم الإدارة العاملين بناء على قدراتهم ومهاراتهم.

- الحكمة في العمل: تم توجيه مجموعة من الأسئلة لعيينة الدراسة وكانت الإجابات كالآتي:

جدول (10): توصيف الحكمة في العمل

ت	عبارة	متوسط	انحراف	شدة	أهمية
1	تتعامل الإدارة بمرونة وذكاء مع العاملين وإشكاليات العمل.	2.99	1.51	متوسطة	4
2	تسعى الإدارة إلى نشر مفاهيم القيادة الخادمة في الشركة.	2.95	1.45	متوسطة	5
3	تركز الإدارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر.	3.38	1.36	متوسطة	2
4	يتم اتخاذ القرارات بالشركة بناء على التقارير المقدمة من الخبراء المختصين.	3.28	1.24	متوسطة	3
5	تسعى الإدارة إلى مواجهة المخاطر والأزمات بهدوء وعقلانية واختيار أفضل البدائل المتاحة.	3.66	1.38	مرتفعة	1
-	المجموع	3.25	-	-	-

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للعبارات (1,2,3,4) تقع ضمن المجال (-2.61, 3.40) المقابل لشدة الإجابة متوسطة على مجالات سلم ليكرت، وبفرق معنوي، في حين أن العبارة 5 فقد كانت ذات مدلول مرتفع، في حين كانت أهمية العبارات من جهة المستفيدين كالآتي: 5 تسعى الإدارة إلى مواجهة المخاطر والأزمات بهدوء وعقلانية واختيار أفضل البدائل المتاحة أولاً، تلتها 3 تركز الإدارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وأخيراً كان 2 تسعى الإدارة إلى نشر مفاهيم القيادة الخادمة في الشركة.

- القدرة على التأثير: تم توجيه مجموعة من الأسئلة لعيينة الدراسة وكانت الإجابات كالآتي:

جدول (11): وصف القدرة على التأثير

ت	عبارة	متوسط	انحراف	شدة	أهمية
1	تمتلك الإدارة مهارات قيادية مؤثرة في العاملين في العمل.	2.90	1.37	متوسطة	5
2	تركز الإدارة على طرق التحفيز في التأثير بالعاملين.	3.17	1.36	متوسطة	2
3	تهتم الإدارة بنشر مبادئ العدل والمساواة بين العاملين.	3.15	1.35	متوسطة	3
4	تركز الإدارة على دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة بأداء العاملين.	3.06	1.24	متوسطة	4
5	تسعى الإدارة لتحليل المخاطر والفرص المتاحة والصعوبات في العمل بشكل دائم.	3.31	1.38	متوسطة	1
-	المجموع	3.11	-	-	-

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين الجدول رقم (11) أنَّ المُتَوَسِّطَ الحسابي للعبارات (1,2,3,4,5) تقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة مُتَوَسِّطَةً عَلَى مجالات سلم ليكرت، وبفرق معنوي، ومن اتجاه آخر كَأَنَّ مُتَوَسِّطَ وصف القدرة عَلَى التَّأثير 3.11 يبين إِلَى أَنَّ الشدة المتوفرة مُتَوَسِّطَةً كَذَلِكَ، فِي حين كانت أَهَمِّيَّةُ العبارات تُشِيرُ لما يَأْتِي: 5 تَسْعَى الإدارة لتحليل المخاطر والفرص المُتاحة والصُّعُوبَات فِي العَمَلِ بِشَكْلِ دَائِمٍ أَوَّلًا، ومن ثُمَّ 2 تركز الإدارة عَلَى طرقِ التَّحْفِيزِ فِي التَّأثيرِ بِالْعَامِلِينَ، وأخيراً 1 تمتلك الإدارة مَهَارَاتٍ قِيَادِيَّةً مؤثرة فِي الْعَامِلِينَ فِي الْعَمَلِ.

- الرُّوْيَةُ الاستراتيجية: تَمَّ توجيه مجموعة من الأسئلة لَعَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ وكانت الإجابات كالآتي:

جدول (12): تَوْصِيفُ الرُّوْيَةِ الاستراتيجية

ت	عبارة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أَهَمِّيَّة
1	تركز الإدارة عَلَى رُؤْيَةٍ وَأَهْدَافٍ المُنْتَظَمَةِ الاستراتيجية.	3.71	1.40	مرتفعة	2
2	تَهْتَمُ الإدارة باستخدام أحدث التقنيات فِي وَضْعِ الخُطَطِ والرُّوْيَةِ الاستراتيجية.	2.73	1.41	مُتَوَسِّطَةً	5
3	تركز الإدارة عَلَى أَنَّ تكون الرُّوْيَةُ الاستراتيجية مُمَكِّنَةً التَّطْبِيقِ وفق الإمكانيات المُتاحة والمتوقعة.	3.84	1.23	مرتفعة	1
4	تؤكد الإدارة عَلَى مُشاركة المُبْدِعِينَ فِي عَمَلِيَّةِ التخطيط الاستراتيجي.	2.80	1.43	مُتَوَسِّطَةً	4
5	تَسْعَى الإدارة لوجود إدارة للاستشراف مهمتها متابعة الأمور المستقبلية.	2.92	1.16	مُتَوَسِّطَةً	3
	المجموع	3.20	-	-	-

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح أَنَّ المُتَوَسِّطَ الحسابي للعبارات (1,2,4,5) تقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة مُتَوَسِّطَةً، وبفرقٍ معنوي، إلا العبارة 3 كانت مرتفعة الشدة، ومن جانب مختلف تبني أَنَّ مُتَوَسِّطَ المحور 3.20 يبين أَنَّ الشدة المتوفرة ذات مدلول مُتَوَسِّط، فِي حين كانت أَهَمِّيَّةُ العبارات من نظر المجيبين توضح الآتي: 3 تركز الإدارة عَلَى أَنَّ تكون الرُّوْيَةُ الاستراتيجية مُمَكِّنَةً التَّطْبِيقِ وفق الإمكانيات المُتاحة والمتوقعة أَوَّلًا، و1 تركز الإدارة عَلَى رُؤْيَةٍ وَأَهْدَافٍ المُنْتَظَمَةِ الاستراتيجية ثانياً، وأخيراً 2 تَهْتَمُ الإدارة باستخدام أحدث التقنيات فِي وَضْعِ الخُطَطِ والرُّوْيَةِ الاستراتيجية.

❖ تَوْصِيفُ تعزيز أبعاد المُنْتَظَمَةِ الذَّكِيَّةِ

جدول (13): تَوْصِيفُ تعزيز أبعاد المُنْتَظَمَةِ الذَّكِيَّةِ

ت	عبارة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أَهَمِّيَّة
1	تركز الإدارة عَلَى استخدام التقنيات الحديثة فِي مُختلفِ مجالات العمل.	3.18	1.35	مُتَوَسِّطَةً	4
2	توفر الإدارة الاعتمادات المَالِيَّةَ اللازمة لعملية التطوير والتحسين المُستَمِرَّ للعمل.	3.00	1.32	مُتَوَسِّطَةً	8
3	تَهْتَمُ الإدارة بعملية تحسين مَهَارَاتِ وَقُدْرَاتِ المواردِ البَشَرِيَّةِ وتوليها أَهَمِّيَّةً كبرى.	2.96	1.39	مُتَوَسِّطَةً	11

ت	عبارة	مُتَوَسِّط	انحراف	شدة	أهميّة
4	تركز الإدارة على تحسين بيئتها التنظيمية بشكل يتماشى مع التغيرات التكنولوجية المستخدمة.	3.36	1.29	مُتَوَسِّطَة	2
5	تعتمد الإدارة على توفر خبراء مُختصين بمجال الثّقانات بهدف تحسين واقع العمل وتدريب العاملين.	2.81	1.42	مُتَوَسِّطَة	12
6	تؤكد الإدارة على دور إدارة الموارد البشرية في اكتشاف القدرات الإبداعية وتطويرها في المنظمة.	3.04	1.23	مُتَوَسِّطَة	6
7	تركز الإدارة على تطبيق آليات نُظُم المعلومات بمختلف جوانب العمل في المنظمة.	2.97	1.53	مُتَوَسِّطَة	10
8	تهتم الإدارة بوجود مُختصين أصحاب خبرة في مجال تحليل البيانات الداخلية والخارجية في المنظمة.	2.79	1.40	مُتَوَسِّطَة	13
9	تركز الإدارة على استخدام الطرق الأنسب في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.	3.02	1.26	مُتَوَسِّطَة	7
10	تهتم الإدارة بدراسة سوق المنافسة ورفع القدرة التنافسية للمنظمة بشكل دائم.	3.11	1.39	مُتَوَسِّطَة	5
11	تركز الإدارة على عملية التعلم المستمر بهدف رفع كفاءة العاملين بها.	2.99	1.46	مُتَوَسِّطَة	9
12	تؤكد الإدارة على استخدام الطريقة المثلى لاستثمار قدرات العاملين في العمل.	3.22	1.49	مُتَوَسِّطَة	3
13	تهتم الإدارة برضا العاملين وتسعى لتوفير بيئة العمل المناسبة.	3.38	1.46	مُتَوَسِّطَة	1
	المجموع	3.06	-	-	-

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يبين الجدول رقم (13) أنَّ مُتَوَسِّط الحسابي للعبارات (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11,) تقع ضمن المجال (2.61-3.40) المقابل لشدة الإجابة مُتَوَسِّطَة على مجالات سلم ليكرت, وبفرق معنوي, ومن اتجاه مختلف مرتبط بأهميّة العبارات, كانت العبارة (13) تَهْتُم الإدارة برضا العاملين وتسعى لتوفير بيئة العمل المناسبة أولاً, وتليها (4) تركّز الإدارة على تحسين بيئتها التنظيمية بشكل يتماشى مع التغيرات التكنولوجية المستخدمة, وأخيراً 8 تَهْتُم الإدارة بوجود مُختصين أصحاب خبرة في مجال تحليل البيانات الداخلية والخارجية في المنظمة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الحكيمة إجمالاً وأبعاد المنظمة الذكية.

جدول (14): نموذج القيادة الحكيمة وأبعاد المنظمة الذكية

m	R	R ²	Adjustd R Squire	Std. Error Estimte
	.962 ^a	.926	.926	.32721

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

جدول (15): أثر القيادة الحكيمة في أبعاد المنظمة الذكية

M	Unstndrdized Coeficents		Stndrdized Coeficents	t	SIG.
	b	Std. Error	Betta		
القيادة	-.812	.068		-11.873	.000
الحكيمة	1.221	.021	.962	59.143	.000

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يتبين أنه يوجد توفيق في تطبيق نموذج الانحدار البسيط، فمن جهة دل على معنوية جيدة، ومن جهة أخرى كانت قيمه عالية فالمُتَوَسِّط $R=0.962$ يبين أن الترابط الموجود عال جداً، وبنفس التوقيت موجب الانتشار، في حين أن معامل التحديد كان $R^2=0.926$ يشير إلى أن 92% من التغيرات المحتملة في أبعاد المنظمة الذكية تعود وتفسر من قبل القيادة الحكيمة في جامعة تكريت، في حين أن 8% تعود لأسباب متنوعة خارج موضوع الدراسة، ومن اتجاه مختلف كانت $Sig=0.000$ تقل عن a ، وعليه تم قبول الفرضية، أي هناك نوع من الترابط القوي الموجب والتأثير المباشر للقيادة الحكيمة في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية في جامعة تكريت.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإبداعية وأبعاد المنظمة الذكية.

جدول (16): نموذج الإدارة الإبداعية وأبعاد المنظمة الذكية

m	R	R ²	Adjustd R Squire	Std. Error Estimte
	.842 ^a	.710	.709	.64982

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

جدول (17): أثر الإدارة الإبداعية في أبعاد المنظمة الذكية

M	Unstndrdized Coeficents		Stndrdized Coeficents	t	SIG.
	b	Std. Error	Betta		
الإدارة	-.185	.131		-1.416	.158
الإبداعية	1.038	.040	.842	26.064	.000

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يتضح أن النموذج المختار ذو معنوية جيدة في التمثيل، فمن جانب كان $R=0.842$ يدل على توفر نوع من الترابط القوي، والموجب الانتشار في التوقيت ذاته، في حين أن $R^2=0.710$ توضح أن 71% من التغيرات الحاصلة في أبعاد المنظمة الذكية تعود بشكل من الأشكال للإدارة الإبداعية، في حين أن 29% تفسرها أسباب مختلفة أخرى، ومن اتجاه مختلف كانت $sig=0.000$ تقل عن

a وعليه تقبل الفرضية، أي هناك ترابط قوي وتأثير موجب للإدارة الرقمية في تعزيز أداء المنظمة الذكية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية وأبعاد المنظمة الذكية.

جدول (18): نموذج المهارات القيادية وأبعاد المنظمة الذكية

m	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error Estimate
	.869 ^a	.755	.754	.59669

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

جدول (19): أثر المهارات القيادية في أبعاد المنظمة الذكية

M	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	SIG.
	b	Std. Error	Beta		
المهارات القيادية	.007	.110		.065	.948
	.966	.033	.869	29.282	.000

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يُتضح من القيم المحسوبة أن للنموذج معنوية وصداقية في التمثيل، ومن اتجاه آخر مرتبط يتبين أن $R=0.869$ دالة على أنه يتوافر نوع من الارتباط الموجب والقوي في نفس التوقيت، في حين كانت $R^2=0.755$ توضح أن 75% من التأثيرات المحتملة في أبعاد المنظمة الذكية تعود وتفسر بواسطة المهارات القيادية، في حين أن 25% توضحها أسباب متنوعة أخرى خارج موضوع الدراسة، في حين كانت $\text{Sig} < \alpha$ وعليه يتم قبول الفرضية، أي هناك نوع من الترابط القوي والأثر الموجب الدال للمهارات القيادية في أبعاد المنظمة الذكية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكمة في العمل وأبعاد المنظمة الذكية.

جدول (20): نموذج الحكمة في العمل وأبعاد المنظمة الذكية

m	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error Estimate
	.925 ^a	.856	.855	.45765

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

جدول (21): أثر الحكمة في العمل في أبعاد المنظمة الذكية

M	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	SIG.
	b	Std. Error	Beta		
الحكمة في العمل	-.151	.084		-1.807	.072
	.991	.024	.925	40.647	.000

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يَتَّضِحُ أَنَّ التوافق عالٍ والمعنوية متواجدة، فمن جهة كان الترابط 0.925 يشير إلى أنه مرتفع جداً، وموجب الانتشار وطردي كذلك، كذلك كان $R^2=0.856$ ، توضح أَنَّ 85% من التغيرات المُمكنة في أبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة، تفسر بِشكْلِ من الأشكال بواسطة الحِكمة في العَمَل، في حين أَنَّ 15% توضحها عوامل أخرى من خارج موضوع الدراسة، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية، أي يتوافر ترابط طردي قوي، وتأثير قوي ومباشر للحكمة في العَمَل في تعزيز أبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التأثير وأبعاد المنظمة الذكية.

جدول (22): نموذج القدرة على التأثير وأبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة

m	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error Estimate
	.845 ^a	.714	.713	.64513

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

جدول (23): أثر القدرة على التأثير في أبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة

M	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	SIG.
	b	Std. Error	Beta		
القدرة على التأثير	-.076	.125		-.606	.545
	1.008	.038	.845	26.331	.000

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

مِن الواضح أَنَّ للنموذج مدلول معنوي، إذ كانت $R=0.845$ تُشير لتواجد ترابط قوي، وفي الوقت نفسه ذو انتشار موجب، في حين كانت $R^2=0.714$ تبين أَنَّ 71% من التغيرات المحتملة في أبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة، تعود ويُمكن تفسيرها بالقدرة على التأثير، في حين أَنَّ 29% توضح مِنْ قِبَل أسباب متنوعة خارج الموضوع، و $\alpha < \text{sig}$ وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية، وعليه يُمكن القول أَنَّهُ يتواجد نوع من الترابط القوي والأثر المباشر للقدرة على التأثير في أبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الذكية.

جدول (24): نموذج الرؤية الاستراتيجية وأبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة

m	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error Estimate
	.948 ^a	.898	.898	.38456

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

جدول (25): أثر الرؤية الاستراتيجية في أبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة

M	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	SIG.
	b	Std. Error	Beta		
الرؤية الاستراتيجية	-.551	.077		-7.203	.000
	1.130	.023	.948	49.553	.000

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

يتبين أنَّ للنموذج المطبق معنوية جدية، كما إنَّ $R=0.948$ تدلُّ بِشَكْلٍ واضحٍ عَلَى كَوْنِ الترابطِ ذو قوةٍ عالية، وفي الوقت نفسه ايجابية واضحة في الانتشار، في حين كانت $R^2=0.898$ تبين أنَّ 89% من التبدلات الكلية المحتملة في أبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة تفسر بِشَكْلٍ من الأشكال بواسطة الرُّؤية الاستراتيجية، في حين أنَّ 11% تعود لأسباب مُختلفة أخرى من خارج موضوع الدِّراسة. ومن اتجاه مختلف تبين أنَّ $Sig=0.000$ تقل عن $a=0.05$ وعليه يَتَمَّ قبول الفرضية، أي هُناك ترابط وأثر قوي للرُّؤية الاستراتيجية في أبعادِ المُنظَّمة الذَّكيَّة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يوجد دور للقيادة الحكيمة في تعزيز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة في جامعة تكريت. ويرى الباحث إن الإدارة الإبداعية تعزز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة من خلال اهتمامها باستخدام أحدث التَّقانات لأتمتة العمل في المَجالات المُختلفة ضمن الجامعة، وإظهار الاهتمام الواضح مِنْ قِبَلِ إدارة الجامعة لاستقطاب تلك التَّقانات بأقرب وقت، وإظهار الاهتمام لعمليَّة تطوير مَهَارَات وقدرات الموارد البشريَّة المتوفرة بالجامعة وتوفير مبالغ عالية لعمليَّة التَّدريب وتحسين القدرات، واستقطاب مدربين أو إيفاد عامِلين للتَّدريب، والسعي جاهدة على دِراسة السُّوق والمنافسين، مما يساعد الجامعة على تحقيق بيئة عمل نموذجية، وهذا ما يُؤثر عَلَى الأداء بِشَكْلٍ ملحوظٍ داخل الجامعة.
2. يوجد دور للإدارة الإبداعية في تعزيز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة في جامعة تكريت. ويرى الباحث إن الإدارة الإبداعية تعزز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة من خلال مساعدة الجامعة على تطور أداء العاملين بها وتميزهم أو زيادة إبداعهم، ممَّا يُؤثر وبصورة مباشرة على جودة الأعمال التي يتم تأديتها من قبل جامعة تكريت.
3. يوجد دور للمَهَارَات القياديَّة في تعزيز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة في جامعة تكريت. ويرى الباحث إن المَهَارَات القياديَّة تعزز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة من خلال اعتماد قياديي الجامعة لبعض المَهَارَات الناعمة مثل: التركيز عَلَى طرق الاتصال والتواصل الالكتروني بين العامِلين في الجامعة، واهتمام الإدارة بموضوع التَّحفيز مما يؤدي لمساعدة الجامعة على تطوير نفسها بسرعة.
4. يوجد دور للحكمة في العمل في تعزيز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة في جامعة تكريت. ويرى الباحث إن الحكمة في العمل تعزز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة ويظهر ذلك جلياً في المرونة في التعامل مع المصاعب وحلِّ مشكلات العامِلين، وتبني ونشر العديد من المفاهيم القياديَّة الحديثة، وتحليل العوامل المؤثرة عَلَى العمل والأداء، ومن أهمِّها البيئتين الداخلية والخارجية التي تلعب دوراً هاماً في أداء العامِلين مما يؤدي لتحسين أهداف الجامعة وتحقيقها للأداء المتميز.
5. يوجد دور للقُدرة عَلَى التَّأثير في تعزيز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة في جامعة تكريت. ويرى الباحث إن القُدرة عَلَى التَّأثير تعزز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة من خلال أثر هذا البعد في تحفيز العامِلين عَلَى تحسين العمل وتطويره، ودفع جميع الأفراد من إداريين وأفراد إلى الاهتمام الكافي بعملية التحليل والتنبؤ بمعظم مجالات العمل، والتركيز عَلَى بيان وتحليل الفرص المُتاحة والمُمكِنَة التي يجب الاستفادة منها واستغلالها بِالشَّكْلِ الأنسب من قبل الجامعة للوصول لأفضل مستوى تعليمي.
6. يوجد دور للرُّؤية الاستراتيجية في تعزيز أبعاد المُنظَّمة الذَّكيَّة في جامعة تكريت.

ويرى الباحث إن الرؤية الاستراتيجية في العمل تعزز أبعاد المنظمة الذكّية ويظهر ذلك من خلال الاهتمام في وضع أهداف استراتيجية ورؤية واضحة للجامعة تُعبر عن رغبة الإدارة المستقبلية لتحسين العمل، ووضع الخطط الاستراتيجية في الجامعة بطرق حديثة تركز فيها على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في مجال التخطيط والتنبؤ، ممّا يُشكل خطوة حقيقية في تطور عمل الجامعة.

ثانياً. التوصيات: بناءً على الاستنتاجات يُمكن للباحث أن يقدم التوصيات والمقترحات الآتية مع توضيح آلية تنفيذ المقترحات:

1. ضرورة التركيز من قبل الإدارة على تأمين الاعتمادات الماديّة اللازمة لاستقطاب التكنولوجيا اللازمة لتحسين العمل، والعمل على تأمين تلك الثّقانات للأقسام كافة في الجامعة.
2. التأكيد على رفع قدرات مَهَارَات العاملين في الجامعة بمختلف المجالات، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال عمليات التدريب المُستمر الداخلي والاستفادة من الكوادر التعليمية المتواجدة في الجامعة، فضلاً عن التدريب الخارجي للمُبدعين والمتميزين في الجامعة.
3. العمل على اكتشاف المُبدعين والمتميزين من العاملين في الجامعة، وذلك من خلال إقامة الاجتماعات والندوات وفتح باب الحوار والتواصل وإعطاء الجميع الحرية لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم، وزيادة الاهتمام بهم من الجانب الماديّ عن طريق التحفيز والمكافآت، فضلاً عن التركيز على التحفيز المعنوي من خلال زيادة مشاركته في عمليات اتخاذ القرار، ووضع الخطط الاستراتيجية.
4. التأكيد على تطوير مَهَارَات وقدرات القيادات الوسطى والغليا في الجامعة، وذلك من خلال تشجيعهم على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والاعتماد عليها في العمل الإداري، والابتعاد قدر الإمكان عن التجارب التقليديّة، والاطلاع على تجارب الجامعات المشابهة.
5. التأكيد على دور وقدرات الإدارة في التعامل بحكمة والتأثير في العمال، والاهتمام بطرق تقييم الأداء ويتم تنفيذ ذلك من خلال استخدام الثّقانات والنماذج الحديثة في المجال نفسه.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أبو غيث، آية، (2022)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
2. حنظل وآخرون، (2019)، خصائص المنظمة الذكّية ودورها في تعزيز عملية الإبداع الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 47، عدد 15.
3. خريسات وآخرون، (2022)، أثر المنظّمات الذكّية في الميزة التنافسيّة المستدامة: الدور الوسيط لوسائل التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مجلد 8، عدد 1.
4. الخفاف، ايمان عباس، (2012)، أثر برنامج مبني على نظرية الذكاء الاخلاقي في النمو الحسي لدى اطفال الروضة"، مجلة الدّراسات الاجتماعية، المجلد 2 العدد 27.
5. خليل، همام، (2017)، واقع المَهَارَات القياديّة لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، أكاديمية الإدارة والسياسة للدّراسات الغليا، رسالة ماستر، جامعة الأقصى، غزة.

6. الشرافي، صهيب، (2020)، نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأثره في التحول إلى مُنظمة ذكية دِراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
7. الشمري، رائد؛ الميالي، حاكم، (2019)، التأثير التفاعلي للقيادة الحكيمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتهكم التنظيمي دِراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفى الحكيم العام، مجلة معين، المجلد 2، العدد 2.
8. الشوبكي، مازن؛ أبو أمنة، يوسف؛ أبو ناصر، سامي، (2017)، الكليات التقنية كمنظمات ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة، ورقة مُقدمة إلى مؤتمر الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، مجلة كلية فلسطين التقنية، فلسطين. 1(10).
9. عبد الخبير، مصطفى، (2021)، الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 15، عدد 15.
10. عبد الله، حسن. (2021) أثر القيادة الحكيمة في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الاقتصاد، جامعة اربد. 3(4).
11. عبدالله، حاتم؛ حمد، عامر؛ عبد الكريم، علي، (2020)، الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية -دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة سامراء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 1، عدد 126.
12. العتيبي، عامر، (2012)، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
13. عجيلات، دانا، (2013)، أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني دراسة تطبيقية على شركة البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. عليان، ربحي، (2015)، إدارة التغيير، الأردن، عمان، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
15. العوامة، فواز توفيق، (2015)، "أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
16. غنيم، رمزي، (2017)، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
17. فرعون وآخرون، (2014)، صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 10، عدد 33.
18. القاضي وآخرون، (2021)، أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد 10، عدد 2.
19. مصطفى، أحمد، (2021) أثر تطبيق القيادة الحكيمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل على التهكم التنظيمي، جامعة الملك فيصل. السعودية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Amiri, F. M. I., & Al-Uqabi, S. M. A., (2021), The Role of Wise Leadership in Building a Business Model. Technology.
2. AlSayegh, M.; AlShammmary, S. & AlKariawy, M. (2017). The Characteristics of Smart Organization and its Impact on Strategic Vigilance. Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, 19 (3).

3. Alshihabat, Khaled &Atan, Tarik, (2020), The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices, Cyprus International University12 (10).
4. Anderson, B., (2019), Values, Rationality, and Power: Developing Organizational Wisdom, Doctoral Dissertation, Athabasca University.
5. Garick, Shirley, (2013), the Wise Leader, Administrative Issues Journal, 3(3).
6. Grossmann, I., & Brienza, J. P., (2018), The strengths of wisdom provide unique contributions to improved leadership, sustainability, inequality, gross national happiness, and civic discourse in the face of contemporary world problems. Journal of Intelligence, 6(2).
7. Jakubik, M., & Berazhny, I., (2017), Rethinking Leadership and It´ s Practices in the Digital Era. In Managing the Global Economy. Proceedings of the Management International Conference, Monastier di Treviso, Italy. University of Primorska Press.
8. Machek, O., & Kubíček, A., (2019), Wise Leaders do not Let Relationship Conflicts Ruin Their Family Businesses. Organizational Dynamics.