



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**characteristics of wise leadership and its role in enhancing work
engagement: A field study of the opinions of a sample of university
leaders at the University of Mosul**

Adhwaa kamal hussean al jarrah*

College of administration and economics, University of Mosul

Keywords:

Wise leadership, characteristics of wise leadership, work engagement, University of Mosul.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12 Feb. 2023

Accepted 26 Feb. 2023

Available online 31 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy,
Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS
ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

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



*Corresponding author:



Adhwaa kamal hussean al jarrah

College of administration and economics,
Universty of mosul

Abstract: Due to the positives achieved by the integration of workers in their jobs. The leaders of the organizations are interested in this subject and are working continuously to create an encouraging work environment for this to integrate into it. Therefore, the current research aimed to explain the role of wise leaders in the University of Mosul. Represented by its characteristics in promoting functional integration among the individuals working for it. To achieve this goal, a hypothetical scheme and a number of main and sub-hypotheses consistent with the research objective were formulated. The research adopted in its preparation the descriptive analytical approach and the questionnaire form as a main tool for collecting data from the field researched, 210 questionnaire forms were distributed to a number of leaders in the University of Mosul and analyzed data by adopting a set of statistical methods within the program (SPSS). In order to determine the relationship between the main research variables and its sub-dimensions. The results of the research also showed weakness in the interaction of individuals working with each other to increase their knowledge and skills.

خصائص القيادة الحكيمة ودورها في تعزيز الاندماج الوظيفي دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الموصل

أضواء كمال حسين الجراح

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل

المستخلص

نظراً للإيجابيات التي يحققها اندماج العاملين في وظائفهم فان قادة المنظمات مهتمون بهذا الموضوع ويعملون بشكل مستمر لإيجاد بيئة عمل مشجعة لهذا الاندماج فيها، لذا فقد هدف البحث الحالي إلى بيان دور القيادات الحكيمة في جامعة الموصل متمثلة بخصائصها في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الأفراد العاملين لديها، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مخطط فرضي وعدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية والمنسجمة مع هدف البحث، واعتمد البحث في اعداده المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من الميدان المبحوث، فقد تم توزيع (210) استمارة استبيان على عدد من القيادات في جامعة الموصل واسترجعت جميعها وحللت البيانات باعتماد مجموعة من الأساليب الاحصائية ضمن برنامج (SPSS) وذلك لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده الفرعية، كما وبينت نتائج البحث ضعف قدرة الأفراد العاملين في جامعة الموصل على الانسجام والتوافق مع متطلبات مقدم المعرفة لهم وكذلك الضعف في تفاعل الأفراد العاملين مع بعضهم البعض لزيادة معارفهم ومهاراتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحكيمة، خصائص القيادة الحكيمة، الاندماج الوظيفي، جامعة الموصل.

المقدمة

إن التغيرات المعرفية المتسارعة في البيئة الخارجية بشكل عام والبيئة المنظمة خاصة دفعت بالقادة إلى اعتماد انماط قيادية مختلفة لتتكيف مع هذه التغيرات، وأحد هذه الأنماط هو نمط القيادة الحكيمة المتمثل بالقدرة على قيادة الفريق من خلال توصيل أفكار محفزة وداعمة لهم ومنحهم الحرية للإبداع والابتكار لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون فيها، فالمعرفة هي تطبيق للمعلومات، وإن مجرد امتلاك المعرفة لا يخبرنا بكيفية تطبيقها أو متى تطبق، ونادراً ما تكون لدينا كل الحقائق التي نشعر أننا بحاجة إليها لاتخاذ القرارات التي تواجهنا، فالبيئة متغيرة لذا يجب أن يمتلك القادة ملكة الحكمة لرسم طريق المنظمة نحو النجاح والتميز. (Anderson, 2019: 26-27) وهذا بدوره يقود الأفراد العاملين إلى الايمان بمهمة المنظمة ويفهمون كيفية تحقيقها بما يؤدي إلى تفاعلهم مع منظماتهم واندماجهم بعملهم ورغبتهم في البقاء فيها، عليه فقد جاء البحث الحالي بأربعة مباحث تناول المبحث الاول الأطار المنهجي للبحث فيما تطرق المبحث الثاني إلى الاطار النظري للبحث من خلال تناوله لموضوعات تتعلق بالقيادة الحكيمة والاندماج الوظيفي، وجاء المبحث الثالث ليبين الاطار الميداني للبحث وعرج المبحث الرابع إلى أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في ضوء نتائج الجانب الميداني وتم صياغة مجموعة من المقترحات لمعالجة نقاط الضعف التي توصل إليها البحث الحالي.

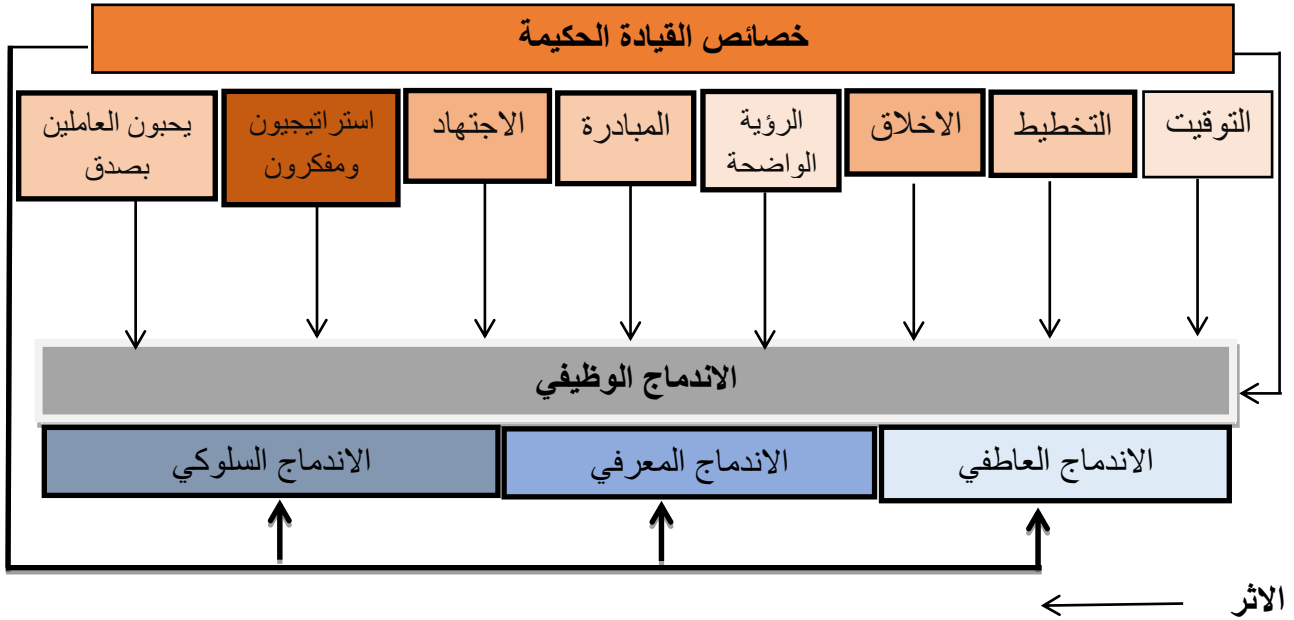
المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: يسهم الاندماج الوظيفي في اضافة قيمة للأفراد العاملين وتحفيزهم بشكل ايجابي وتعزيز رفاهيتهم وتركيزهم نحو العمل الذي يؤدونه، فمن الافضل بالنسبة للمنظمات سواء العامة أو الخاصة أن تدمج الأفراد العاملين في عملهم وذلك لتحقيق مستويات عالية من الإبداع وسلوك المواطنة التنظيمية ورضا الزبائن، إذ تنبع مشكلة البحث من ضعف امتلاك القادة في جامعة الموصل لبعض خصائص القيادة الحكيمة والتي يتمكنون من خلال امتلاكهم لهذه الخصائص في أن يحافظوا ويطوروا من الاندماج الوظيفي لدى العاملين، لذا فإن الاستثمار في اندماج الأفراد العاملين في العمل يصب في مصلحة المنظمة والعاملين الحاليين والمستقبليين، فغالباً ما يمارس القادة دوراً حيويّاً في زيادة وتقليل الاندماج الوظيفي من خلال زيادة الموارد الوظيفية للأفراد العاملين والتأثير على عمليات الفريق المختلفة والتي بدورها تؤثر على الرفاهية على مستوى الفريق، عليه يمكن عرض مشكلة البحث من خلال اثارة الأسئلة الآتية:

١. ما مدى اهتمام جامعة الموصل بامتلاك القيادات الحكيمة.
٢. ما مستوى الشعور بالاندماج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في جامعة الموصل.
٣. هل هناك أثر معنوي للقيادة الحكيمة متمثلة بخصائصها في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى العاملين في جامعة الموصل.

ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من جانبين هما:

١. **الأهمية الأكاديمية:** تتبين الأهمية الأكاديمية للبحث من خلال تسليط الضوء على عدد من الموضوعات الإدارية المهمة والفاعلة في ضل البيئة الديناميكية ومتغيراتها الحالية والمتمثلة بالقيادة الحكيمة والاندماج الوظيفي، إذ إن الإشارة إلى هذه المفاهيم يعزز من فهم العينة المبحوثة لهذه الموضوعات.
٢. **الأهمية التطبيقية:** الوقوف على واقع جامعة الموصل من ناحية مستوى اعتماد القيادة الحكيمة بخصائصها والدور الذي تؤديه في تعزيز الاندماج الوظيفي، فضلاً عن الكشف عن الخصائص الأكثر تأثيراً في تعزيز الاندماج الوظيفي للأفراد العاملين.
- ثالثاً. هدف البحث:** إن الهدف الرئيس من هذا البحث يتمحور في بيان خصائص القيادة الحكيمة ودورها في تعزيز الاندماج الوظيفي، ويتمحور من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية من ضمنها وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعاده وبيان أي من المتغيرات والأبعاد يحظى باهتمام القيادات في جامعة الموصل فضلاً عن بيان تأثير القيادة الحكيمة متمثلة بخصائصها في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الأفراد العاملين في جامعة الموصل.
- رابعاً. مخطط البحث:** يعتمد البحث الحالي مخططاً فرضياً مبني على الإطار النظري الذي تم سرده في متن البحث وكما يأتي:



الشكل (١): مخطط البحث

خامساً. فرضيات البحث: بناءً وانسجماً مع مخطط البحث الفرضي والذي يوضح علاقات التأثير المتوقعة بين متغيرات البحث وأبعاده تم اعتماد الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثيراً معنوياً موجباً لخصائص القيادة الحكيمة (مجتمعة) في الاندماج الوظيفي في جامعة الموصل، ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية:

❖ يوجد تأثيراً معنوياً موجباً لكل خاصية من خصائص القيادة الحكيمة (منفردة) في الاندماج الوظيفي في جامعة الموصل.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثيراً معنوياً موجباً لخصائص القيادة الحكيمة (مجتمعة) في كل بعد من أبعاد الاندماج الوظيفي في جامعة الموصل.

سادساً. حدود البحث تمثلت حدود البحث الحالي بالآتي:

١. **الحدود الزمانية:** تم اعداد البحث بجانيه النظري والعملي للمدة من 2021/11/1 ولغاية 2023/2/5.
٢. **الحدود البشرية:** وتمثلت بالقيادات الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم.
٣. **الحدود المكانية:** تم اجراء البحث في جامعة الموصل.
٤. **الحدود العلمية:** اقتصر البحث على موضوعي القيادة الحكيمة والاندماج الوظيفي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً. القيادة الحكيمة:

١. **المفهوم:** يُعَدُّ ستانلي هول أول علماء النفس الذين تحدثوا عن الحكمة عام (1922) بعد أن كانت موضع اهتمام الفلاسفة ورجال الدين وظهر الحديث عنها مرة أخرى في الثمانينات من القرن العشرين وكان معظمه نظرياً إلى أن أصدر كتاب (Sternberg, 1990) حول طبيعة الحكمة واصولها ونموها، حيث يكمن أصل الحكمة حسب رأي ارسطو بانها القدرة على التصرف، فالقادة الأذكياء يقودون منظماتهم نحو النصر ولكن هناك حاجة إلى القادة الحكماء لإبقائهم في القمة في عالم ديناميكي سريع التغيير، فالوعي الذاتي يعد جزءاً من استراتيجية القادة الأذكياء للتحويل نحو الحكمة فهم يضعون معالم المستقبل ويتخذون القرارات المستقبلية ويرسمون التقدم مقابل الخطط

والأهداف الطموحة، فهم يمتلكون نهجاً يميزهم عن غيرهم من القادة فليدعم هدف نبيل يتوافق مع رؤية منظماتهم ويحددون سياساتهم واجراءاتهم على أساس هذا الهدف. (محمد، ٢٠١٣: ٢٤١)، فقد عرف (Anderson, 2019: 26-27) الحكمة بكونها القدرة على استخدام الذكاء والإبداع والمعرفة للوصول إلى الصالح العام من خلال الموازنة بين المصالح الشخصية وغير الشخصية على المدى القصير والطويل للتكيف مع البيئة المتغيرة، وإن القيم الفردية تعد جزء لا يتجزأ من الحكمة وتعني أن تفعل الشيء الصحيح وبالتالي فإن الحكمة تتطلب الشجاعة للعمل، وإن النشاط التنظيمي مليء بالمعضلات الأخلاقية والتوتر المستمر بين الأهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأجل مما يقوض من قدرة القادة على التصرف بحكمة، كما يميل القادة إلى الوقوع فريسة للتفكير الجماعي، حيث يتفقون من أجل الاتفاق دون تفكير نقدي مما يؤدي في بعض الأحيان إلى قرارات كارثية، وبالرغم من كل هذه التحديات إلى أن المنظمات يمكنها التصرف بحكمة، وقد تكون قادرة على امتلاك حكمة أكبر من الحكمة التي يمتلكها الأفراد، لأن المنظمات تتكون من أفراد عدة يجلبون مجموعة متنوعة من الأفكار والمعرفة والكفاءات ووجهات النظر التي إذا تمت إدارتها بشكل جيد تؤدي إلى أداء متفوق. فقد أشار (Ardelt & Sharma, 2021: 2) إلى أن الحكمة قائمة على أسس أخلاقية في المعالجة المعرفية والذي يتضمن السعي وراء الحقيقة مع إدراك حدود المعرفة والتوازن مع الذات من خلال التفكير وأخذ وجهات النظر والتوجه نحو الصالح العام، واستناداً إلى مفهوم الحكمة فقد عرف (Kaipa & Radjou, 2013: 145) القيادة الحكيمة بأنها قدرة القائد على فهم وإدراك البيانات واعتماد العاطفة والحدس في صنع القرارات المنظمة واتخاذها، فيما بين (Nonaka & Takeuchi, 2011: 5) أن القيادة الحكيمة تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وذلك من خلال فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات وكذلك فهم ما سيكون عليه المستقبل وتطويعه لخدمة أهدافها بطريقة ذكية. فيما عرفها (Soeprayitno, 2020: 748-749) بأنها التفاعل بين جميع القيادات وبكافة مستوياتهم داخل المنظمة من أجل التصرف بشكل حاسم أمام جميع المتغيرات التي تواجه المنظمة.

٢. **قدرات القادة الحكماء:** ليس من السهل ممارسة القيادة الحكيمة إذ يجب على القائد الحكيم إصدار الأحكام واتخاذ الإجراءات في ضل التغيرات المتسارعة والاحتياجات المستمرة للبيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، فقد أشار (Garick, 2013: 19-20) إلى أن القادة الحكماء يمتلكون مجموعة من القدرات تتمثل بالآتي:

- ❖ **القدرة على أن يحكموا على الخير:** يدور جوهر هذه القدرة حول أربع طرق لالتقاط هذه القدرة وهي تجربتك الخاصة في التعامل مع الأزمات والقدرة على مشاركتها والسعي الدؤوب للتميز والدراية الجيدة بالفلسفة والتاريخ والأدب والفنون الجميلة.
- ❖ **القدرة على فهم الجوهر:** هنا يكون القائد الحكيم قادراً على استشعار ما يكمن وراء الموقف، وتطوير رؤيته للمستقبل، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الرؤية.
- ❖ **القدرة على إيجاد سياقات مشتركة:** يعمل القادة الحكماء باستمرار على إيجاد الفرصة لجميع العاملين في المنظمة وبكافة مستوياتهم للعمل معاً والتعلم من بعضهم البعض.
- ❖ **القدرة على التواصل بطرق يمكن للجميع فهمها:** وذلك باستخدام القصص وربما لغة تصويرية تسمح للأفراد العاملين ذوي الخبرات المختلفة بفهم الأشياء بشكل حدسي.

❖ **القدرة على ممارسة السلطة السياسية:** وهو فن القدرة على الاحتفاظ برأيتين متعارضتين وفي نفس الوقت الاستمرار في العمل بشكل ناجح وهذا هو الاستخدام للسلطة السياسية بطريقة إبداعية وناجحة.

فيما أكد (Nonaka & Takeuchi, 2011: 5) على ما جاء به (Garick, 2013) وأضاف بأن القادة الحكماء يعززون الحكمة العملية في الآخرين فلا ينبغي أبداً التعامل مع الحكمة العملية كما لو كانت حكراً على الرئيس التنفيذي للمنظمة أو فريق الإدارة العليا، إذ يجب توزيعها قدر الإمكان من خلال المنظمة، كما يمكن تدريب الأفراد العاملين على جميع المستويات على استخدامها وبالتالي فإن تعزيز القيادة وتوزيعها هو أحد أكبر مسؤوليات القائد الحكيم.

٣. **عناصر القيادة الحكيمة:** تعددت آراء الكتاب والباحثين حول عناصر القيادة الحكيمة كل حسب الزاوية التي ينظر منها للموضوع، فقد حددها (Anderson, 2019: 28-40) بالآتي:

أ. **الصفات الفردية للحكمة:** أن الحكمة تمنح الأفراد البصيرة اللازمة للتعامل مع البيئة المتغيرة بفعالية، ويمكننا أن نلاحظ الحكمة عبر ثلاثة مجالات تتمثل بالشؤون الإنسانية (القدرة على توجيه آراء الآخرين) والعلاقات (القدرة على تحديد مشاعر الآخرين والتعامل معها بشكل صحيح) وضبط النفس، يمنح وجود الحكمة الأفراد القدرة على تحقيق الإمكانيات الكاملة لذكائهم وإبداعهم، وإن غياب الحكمة يؤدي إلى مغالطات معرفية وهي مغالطة الأنانية (الاعتقاد يجب أن يكون المرء مركز الاهتمام) ومغالطة القدرة المطلقة (الاعتقاد بأنه يمكن للمرء أن يكون مركز الاهتمام) ومغالطة العلم بكل شيء (الاعتقاد بأن المرء يعرف كل ما يحتاج إلى معرفته) ومغالطة المناعة (اعتقد أنه لن يصيبك أي ضرر) ومغالطة غير الواقعية التفاؤل (الإيمان بأن كل شيء سيعمل على ما يرام)، فالحكمة تكمن في خلق مواقف فردية وتنظيمية ومجتمعية قابلة للتطبيق ومسؤولة عن العواقب.

ب. **الصفات الشخصية للحكمة:** وتتمثل بالقدرة على التنقل في المواقف المعقدة والصعبة من الناحية الأخلاقية حيث قد تكون المعلومات غير كاملة، ولا يوجد حل مثالي واضح. ومع ذلك، غالباً ما تتطلب المنظمات نشاطاً منسقاً لمجموعات من الأفراد، فالحكمة ظاهرة اجتماعية وليست سمة فردية قد تكون السمات التي تؤدي إلى الحكمة الفردية غير كافية لخلق عمل جماعي حكيم، كما أن الفرق الحكيمة من المرجح أن تكون أكثر فاعلية وإن أولئك الذين يفتقرون إلى الحكمة يميلون إلى التركيز على ما هو عاجل بدلاً مما هو ضروري. يضيف العمل الجماعي تعقيداً إلى العمل فقد لا يتفق الأشخاص داخل المجموعة على الإجراء الصحيح، وقد يكون لديهم أخلاق ومثل مختلفة، وقد يكون لديهم مصالح شخصية متضاربة وبالتالي فإن الاتفاق على إجراء جماعي يتطلب التفاوض،

ج. **الصفات التنظيمية للحكمة:** أن العديد من المنظمات تتضمن أنشطة متعددة تعمل في تناسق، وإن هدف القيادة الحكيمة هو تحسين قابلية المنظمة على المدى الطويل عن طريق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية المختلفة، ففي غياب الحكمة تفشل المنظمات في معالجة المشاكل التي تواجهها، وإن المنظمات غير الحكيمة تتسامح مع الاستخدامات التعسفية للسلطة وتفرض القيم على أفرادها العاملين وتتجاهل تأثير القوة والسياسة على القرارات التنظيمية، كما أن غياب الضوابط والتوازنات المناسبة للسلطة يؤدي لاحقاً إلى إساءة استخدام الأفراد العاملين والمستهلكين والموردين والبيئة وتسهيل الفساد.

د. الصفات الاستراتيجية للحكمة: المنظمات لا تعمل بمعزل عن غيرها وتزيد هذه العلاقات من التعقيد الذي يجب على الأفراد داخل المنظمة مواجهته عند السعي للتصرف بحكمة، وللتغلب على هذا المستوى من التعقيد يجب أن يمتلك الأفراد القدرة على التصرف وفقاً لما هو صحيح وواقعي بالنسبة لك وللآخرين وقابل للتكيف والاستجابة للسياقات المختلفة ويتطلب فهماً لما هو أخلاقي في كل موقف ولديه التزام بالعمل لتحقيق تلك الغايات الأخلاقية.

في حين حدد (العاني والطالبي، ٢٠٢٢، ٢١٠-٢١١) عناصر القيادة الحكيمة بالآتي:

❖ **الرأي الرشيد:** تكمن خصائص القائد في شخصيته وقيمه وهذه الخصال الحميدة هي أساس للقيادة ويؤدي الرأي الرشيد فيها دوراً كبيراً فعلى القائد الحكيم أن يظهر الرأي الرشيد الذي يساعد فريقه على تحقيق النجاح ويطبق هذا الرأي الرشيد في أي موقف بهدف تحقيق رضا الأفراد لذا يتمثل الرأي الرشيد في ان اتخاذ القرارات تتم بعد اكتشاف الجديد للمنظمة والمجتمع من خلال وضع هدف أخلاقي أعلى للأفعال التي يقوم بها القائد مع بقائه متأسلاً في التفاصيل اليومية.

❖ **فهم جوهر الموقف:** وتشير إلى قدرة القائد على تحديد ما هي المشكلات التي تواجهه ويجمع المعلومات ويصوغ الأفكار وينشئ خطط أولية لحل هذه المشكلات، إذ إن مهارات حل المشكلات المعقدة تحتاج إلى خبرة تعتمد على طبيعة المشكلة ونوع الدور القيادي فإذا لم يكن القائد قادر على ان يشخص المشكلات التنظيمية المهمة وصياغة الحلول لهذه المشاكل فلن ينفعه أي تخطيط أو إقناع مهما كان حجمه، فالقائد الحكيم لديه القدرة على فهم الموقف الذي يواجهه واستشعار أبعاده وعواقبه المستقبلية ويصنع قرار سريع حول الإجراء المناسب لتحقيق الرؤية إذ تساعد الحكمة العملية في تحقيق ذلك من خلال الفهم البديهي لطبيعة ومعنى الأفراد والأشياء والأحداث.

❖ **خلق سياق مشترك:** ويقصد به خلق الفرصة للعاملين والقادة لكي يتعلم بعضهم من بعض وهذا ينطبق على مشاركة المعرفة وبناء العلاقات الجديدة عبر التفاعلات وفهم وجهات نظر الأطراف الأخرى وصنع حلول قوية مقتدرة، فالقائد الحكيم يصنع سياقات مشتركة رسمية أو غير رسمية لكل من العاملين والمديرين ومن خلالها يصنعون معنى جيد من خلال التفاعل.

❖ **التواصل حول الجوهر:** يُعد التواصل أمر حيوي وجوهري للقائد إذا ما أراد النجاح والتميز إذ قد يمتلك الشخص معرفة متخصصة في مجال عمله وفي فنون الإدارة والتخطيط وقد يكون الأفضل في العالم ولكن إذا لم يتمكن من التواصل مع من هم تحت تأثيره وفي نطاق مسؤولياته فلن يفعل أحد ما يقوله ومن ثم سيكون الإخفاق حليفه لا محال، وعليه ينبغي أن يظهر القائد القدرة على التواصل بطرائق يستطيع كل شخص أن يفهمها ويتم ذلك من خلال السرد القصصي والأمثلة واللغة المشتركة التي تمكن القائد الحكيم من أن يتواصل لإيصال الرسائل الصعبة بطريقة يفهمها الجميع.

❖ **تطبيق السلطة السياسية:** ويقصد بها القدرة التي يتمتع بها القائد الحكيم على توحيد العاملين وتحفيزهم للعمل والاعتماد على حكمتهم في تحقيق المصلحة العامة إذ يستخدم القائد الحكيم السلطة السياسية استناداً إلى فهمه لتعليقات وعواطف الآخرين ويتعلم كيف ينظر إلى الأمور من منظورهم وعليه يمتلك القائد الحكيم عملياً القدرة على تناول وجهات نظر متعارضة في الوقت نفسه ويعمل بمستوى عالٍ باستخدام سلطته السياسية بطريقة ابتكارية وناجحة.

٤. **خصائص القيادة الحكيمة:** إن القائد الحكيم هو من يرى الأشياء بعيون أنبائه ويضع نفسه في أماكنهم ويساعدهم في تحقيق أحلامهم ولا يقول "هيا اذهب واعمل ولكن يقول هيا لنذهب ويتصدر

الفريق، فالقائد الحكيم يفترض أن أتباعه يعملون معه وليس عنده ويعتبرهم شركاء له في العمل، إنه يعظم روح الفريق ويساوي نفسه مع العاملين ويساعد من هم دونه لأنه يدرك أن كلما كان الأفراد العاملين معه كانت المنظمة أقوى فهو يمد يده لمساعدة أتباعه حتى يصلوا للقيمة. فقد أشار (Garick, 2013: 20) بأن القائد الحكيم يمكنه التعامل مع الازدواجية والتغير على جميع مستويات الأعمال وأن يكون فيلسوفًا وحرفيًا ماهرًا ومثاليًا وسياسيًا ومعلمًا يتمتع بقيم ومبادئ قوية وأن يكون قادر على تحقيق التوازن بين المبادئ الاستقرائية والاستنتاجية لاكتساب رؤية جديدة في عالم قيادي سريع التغير وسريع الخطى في مجال الأعمال، عليه فقد حدد (Elbaz & Haddoud, 2017: 6-8) و(Edmondson, 2018: 23) خصائص القادة الحكماء وهي ما سيتم اعتمادها كأبعاد في بحثنا الحالي وذلك لكونها تتسجم وطبيعة البحث وعينته وكذلك لاتفاق أغلب الكتاب والباحثين على هذه الخصائص وكما موضحة بالآتي:

أ. **التوقيت:** يتحلى القائد الحكيم بالصبر ويعرف أن الوقت مهم، كما أن هناك وقتًا مناسبًا للتصرف وأوقاتًا للعمل وأوقاتًا للانتظار.

ب. **التخطيط:** فهم لا يظهروا للاجتماع إلا إذا كانوا قد خططوا للقيام بذلك، فهم حريصون على عدم تقديم وعود لا يمكنهم الوفاء بها.

ج. **الأخلاق:** يعطي القائد الحكيم قيمة عالية للنزاهة فهم يعرفون ويقدرّون قيمة سمعتهم وحريصون على حمايتها.

د. **الرؤية الواضحة:** القائد الحكيم يفهم قيمة الصورة الكبيرة ويراقبون شيئًا يستحق تحقيقه. يحفزون الآخرين باستمرار ويدركون تمامًا في حياتهم الشخصية والمهنية إلى أين يحاولون الذهاب ويسعون باستمرار إلى التغيير.

هـ. **المبادرة:** القائد الحكيم يشجع على الابتكار، حتى عندما تكون المخاطر أكبر مما يمكن للآخرين احتضانه هم على استعداد لأخذ زمام المبادرة.

و. **الاجتهاد:** يستمر القائد الحكيم بالمتابعة بإصرار بالرغم من الشدائد ويعرفون أن الوصول إلى هدف يستحق العناء.

ز. **استراتيجيون ومفكرون:** القائد الحكيم يدرك أن لا حلم يصبح حقيقة بدون التخطيط السليم، ويحيطون أنفسهم بأشخاص يمكنهم دفع الأمور إلى الأمام والعمل الجاد من أجل التقدم، كما إنهم يعرفون بالرؤية الصحيحة والأشخاص والخطط كل شيء ممكن.

ح. **يحبون العاملين بصدق:** يعرف القائد الحكيم أن الناس هم مفتاح أي نجاح تنظيمي ويعملون على تمكين الآخرين، إنهم يستثمرون ويطورون الجيل القادم.

فيما أكد (Murphy, 2013: 34) على أن القيادة الحكيمة إن لم تستطع تطويع المستقبل ليتلاءم مع خططها، سوف تعتمد أساليب متطورة وتغير من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح، فهي قيادة متبصرة للمستقبل أخذة بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي فهي كقائد السيارة، ينظر في معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الحين والآخر في المرآة ليرى ما خلفه، كما تكون قادرة على الإبداع وإحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها وهؤلاء الأفراد هم دعامة القيادة الرئيسية التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمنظمة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق. وأشار (بركات، ٢٠٢٠: ٥) أن خصائص القائد الحكيم تكون غير مألوقة

فالشخص الحكيم يحقق التوازن بين الابداع والذكاء في التعامل مع المشكلات وحلها وإنه يأتي بالنفع لنفسه وللآخرين، أي إنه يسعى إلى تحقيق الخير المشترك.

وأكد (Ardelt & Sharma, 2021: 7-8) أن المنظمات الحكيمة تمتلك قادة حكماء يتمتعون بمهارات (ذاتية) فالقادة الحكيمون يعملون في منظمات حكيمة أو يجذبون للعمل في منظمات حكيمة، لأن الأفراد الحكماء يختارون بيئتهم إذا لم يتمكنوا من تشكيل بيئتهم الحالية أو التكيف معها، كما أن تعمل المنظمات الحكيمة على تعزيز وتطوير القادة الحكماء من خلال ثقافتهم التنظيمية الداخلية، ويسعى القادة الحكيمون إلى إصدار أحكام وقرارات جيدة تعزز نجاح الأفراد العاملين لأنهم يعلمون أن نجاح المرؤوسين نجاحهم، فالقادة الحكيمون يتمتعون بمستويات عالية من الوعي الذاتي ومعرفة الذات والموثوقية الذاتية والمبادئ الأخلاقية ويتبادلون المعلومات والمشاعر ويحفزهم الشعور بالهدف، كما أنهم يدركون بأنهم لا يعرفون كل شيء ومنفتحون للاستماع إلى نصائح واقتراحات الآخرين حتى لو كانوا أقل في المستوى الإداري ومراقبة ما يجري في منظماتهم والعالم الأوسع، كما يجد هؤلاء القادة مناخاً آمناً نفسياً بحيث لا يخشى الأفراد العاملين الانتقام أو السخرية إذا أعربوا عن معارضتهم أو قدموا اقتراحات إبداعية. بالرغم من أن القادة الحكماء أذكيا ومطلعون، إلا أنهم أيضاً منفتحون ومبدعون وصادقون وكريمون وممتنون ورحيمون ومهتمون ومتواضعون، لأنهم يعلمون أنهم لا يستطيعون النجاح بأنفسهم دون دعم وتعاون الآخرين.

ثانياً. الاندماج الوظيفي:

١. المفهوم: يشير مصطلح الاندماج إلى الالتزام والعاطفة والحماس والاستيعاب والجهد المركز، حيث يصف قاموس (Merriam-Webster) الاندماج بأنه التزام عاطفي، ويعد (Kahn, 1990) أول من وضع مفهوم الاندماج الوظيفي حيث عرفها بأنها تسخير ذوات أعضاء المنظمة لأدوار عملهم، إذ يعبر الأفراد العاملين عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً وعقلياً أثناء أداء الأدوار ويبدلون الكثير من الجهد في عملهم لأنهم يتعاطفون معه، كما ويعد الاندماج الوظيفي النقيض الإيجابي للإرهاق، فالأفراد العاملين المندمجين في وظائفهم لديهم شعور بالارتباط بالنشاط والفعال بعملهم بدلاً من الإجهاد والمطالبة ولا ينظرون إلى عملهم على أنه صعب، وفقاً لذلك يتميز الاندماج الوظيفي بالطاقة والمشاركة والفعالية والتي تشكل الأضداد المباشرة لأبعاد الإرهاق الثلاثة وهي الإرهاق والسخرية وانخفاض الإنجاز. (Kahn, 1990: 694) (Schaufeli, 2012: 3)

فيما عرف (Vance, 2006: 3) الاندماج الوظيفي بأنه مدى تحفيز الأفراد العاملين للمساهمة في النجاح التنظيمي وذلك عن طريق بذل وقت وجهد (جسدي وعقلي) إضافي لإنجاز مهام العمل ولتحقيق الأهداف التنظيمية، فالاندماج الوظيفي يزيد من التزام الأفراد العاملين ورغبتهم في البقاء في المنظمة التي يعملون فيها. وأشار (Bakker & Leiter, 2010: 11) إلى أن الاندماج الوظيفي يعد حالة إيجابية ومرضية وتحفيزية وعاطفية للرفاهية المرتبطة بالعمل والتي يمكن اعتبارها نقيضاً للإرهاق الوظيفي. ويرى (Turksoy & Tutuncu, 2021: 3) أن الاندماج الوظيفي حالة نفسية إيجابية ومرضية تؤثر بعمق على أداء الأفراد العاملين مما يوفر العديد من المزايا التنظيمية، فهو يحسن أداء الفرد العامل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعاطفي ويقود إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية والربحية والأداء الإبداعي،

فالأفراد العاملين المندمجين هم أكثر نشاطاً ولديهم مشاعر أكثر إيجابية ويقدمون ردود فعل ذاتية إيجابية من خلال إدارة مواردهم الخاصة، وتعمل هذه العملية الإيجابية على تحسين أداء كل من الأفراد العاملين والفريق الذي يعملون فيه والمنظمات التي ينتمون إليها من خلال الجهد.

واكد (Zammitti, et al, 2022: 782) على أن الأفراد المندمجون يتمتعون بمستويات عالية من النشاط والطاقة والمرونة العقلية والمثابرة، فالأفراد المندمجون بعملهم يكرسون وقتهم وجهدهم للعمل ويشعرون بالأهمية والحماس والإلهام والفخر ويعملون في حالة من التركيز الكامل والمستمر وتؤدي بالنتيجة إلى تحقيق الرفاهية للأفراد العاملين.

عليه يمكن تعريف الاندماج الوظيفي بأنه حالة نفسية إيجابية يشعر فيها الأفراد العاملين أن من مصلحتهم العمل بمستوى عالٍ من الأداء بشكل يتجاوز المتطلبات المعلنة للوظيفة مما يؤدي إلى نجاح وتفوق المنظمة التي يعملون فيها.

٢. **الأهمية:** يعد الاندماج الوظيفي مفهوم ذو صلة بسلوك ورفاهية الفرد العامل لأسباب عدة منها أن الاندماج الوظيفي يعد تجربة إيجابية في حد ذاتها، وكذلك يتعلق الأمر بالصحة الجيدة والتأثير الإيجابي على العمل، كما ويساعد الاندماج الوظيفي الأفراد العاملين على جني الفوائد من العمل المجهد، ويرتبط الاندماج الوظيفي ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي مما يؤثر على أداء الفرد العامل. (Sonnentag, 2003: 518)

فقد أكد (Vance, 2006: 1,28) على أن الأفراد العاملون الذين يندمجون في عملهم ويلتزمون به يمنحون المنظمات التي يعملون فيها مزايا تنافسية حاسمة بما في ذلك زيادة الإنتاجية وانخفاض معدل دوران العمل وبالتالي ليس من المستغرب أن المنظمات من جميع الأحجام والأنواع قد استثمرت بشكل كبير في السياسات والممارسات التي تعزز الاندماج والالتزام لدى الأفراد العاملين لديها، وعند تحديد أفضل ثلاثة مقاييس لصحة المنظمة أشار مستشار الأعمال والرئيس التنفيذي السابق لجنرال إلكتريك جاك ويلش أن اندماج العاملين أولاً، حيث يأتي رضا الزبائن والتدفق النقدي في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي. فيما بين (Bakker & Leiter, 2010: 3-4) أن الاندماج الوظيفي له آثار بعيدة المدى على أداء العاملين، فالطاقة والتركيز التي يمنحها الاندماج الوظيفي للعاملين يسبحان لهم بتسخير إمكاناتهم الكاملة في العمل، فالاندماج الوظيفي يدعم الدور الإضافي للعاملين، كما ويأمل أصحاب العمل أن يتجاوز العاملين الهيكل الرسمي لمناصبهم لأخذ زمام المبادرة واعتماد النهج الاستباقي للعمل لتطوير معرفة جديدة والاستجابة للفرص الفريدة، فضلاً عن بذل جهد إضافي في دعم المنظمة من خلال التوجيه أو الاهتمام بالزملاء، فالاندماج الوظيفي يعزز المشاعر الإيجابية للأفراد العاملين ويزيد من المرونة والإبداع والتكامل وكفاءة الفكر لديهم، كما وينتج التأثير الإيجابي تنظيمياً إدراكياً واسعاً ومرناً مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وأشار (Bakker & Leiter, 2010: 11) أن الأفراد المندمجون يتمتعون بمستويات عالية من الطاقة ويشاركون بحماس في عملهم، وبالتالي فإن الاندماج لدى الأفراد العاملين يتميز بمستوى عالٍ من النشاط والتوافق القوي مع عمل الفرد والالتزام والعاطفة والحماس والاستيعاب والجهد المركّز والطاقة. كما ويؤكد (Schaufeli, 2012, 4) على أن الاندماج الوظيفي يقود إلى

نتائج إيجابية سواء على المستوى الفردي (النمو الشخصي والتنمية) أو على المستوى التنظيمي (جودة الأداء).

٣. **الابعاد:** تزيد المنظمات من الاندماج الوظيفي لأفرادها العاملين باستخدام استراتيجيات إدارة موارد بشرية معينة، وذلك من خلال إعادة النظر بتصميم الوظيفة باستخدام الإمكانيات المحفزة لموارد الوظيفة، كما قد يؤدي التناوب الوظيفي وتغيير الوظائف إلى مستويات اندماج وظيفي أعلى لأنه يتحدى الأفراد العاملين ويزيد من تحفيزهم ويحفز التعلم والتطوير المهني، كما ويؤدي قادة المنظمة دوراً بارزاً في تعزيز الاندماج الوظيفي متمثلاً بأبعاده (Schaufeli, 2012: 5)، فقد ذكر (Akhtar & Singh, 2010: 7) أن الاندماج الوظيفي يعد من الموضوعات المهمة لفهم سلوك الأفراد العاملين داخل منظماتهم، فهو يعبر عن درجة اندماج الفرد بوظيفته وإحساسه بأهميتها وارتباطه عاطفياً ومعرفياً وسلوكياً فيها، فقد حدد أبعاد الاندماج الوظيفي بالاندماج العاطفي والاندماج المعرفي والاندماج السلوكي.

فيما أشار (Kahn, 1990: 697) إلى أن الاندماج الوظيفي هو تعبير عن الذات المفضلة للشخص في سلوكيات المهمة التي تؤدي إلى الحضور الشخصي والأداء الكامل الفعال للأدوار، وحدد أبعاد الاندماج الوظيفي بالاندماج البدني والاندماج الذهني والاندماج العاطفي.

فيما بين (Macgowan, 1997: 22) أن الاندماج الوظيفي يعني مشاركة الأفراد العاملين في جوانب العمل التي تعد ضرورية للفعالية التنظيمية، وحدد أبعاده بالحضور والمساهمة والارتباط بالآخرين والتعاقد والعمل على حل المشكلات. وبين (Schaufeli, 2012: 3-5) بأن الاندماج الوظيفي يشكل مزيجاً من مفهومين نفسيين والذات يشكّلان أبعاد الاندماج الوظيفي وهما:

أ. الالتزام التنظيمي وبشكل أكثر تحديداً الالتزام العاطفي (الارتباط العاطفي بالمنظمة) والالتزام المستمر (الرغبة في البقاء مع المنظمة).

ب. سلوك الدور الإضافي (السلوك التقديري الذي يعزز الأداء الفعال للمنظمة)، فالموارد الوظيفية والموارد الشخصية مرتبطة بشكل إيجابي بالاندماج الوظيفي حيث تشير موارد الوظيفة إلى الجوانب المادية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي قد تقلل من متطلبات العمل والتكاليف الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بها أو قد تحفز النمو والتعلم والتطور الشخصي، أما الموارد الشخصية فهي تقييمات ذاتية إيجابية مرتبطة بالمرونة وتشير إلى شعور الأفراد بقدرتهم على التحكم بأنفسهم وعملهم بنجاح والتأثير على بيئتهم.

فيما أشار (Huang, et al., 2022: 1-2) إلى أن الاندماج الوظيفي يشير إلى الدرجة التي يظهر بها الشخص تفضيله الذاتي لمهام الوظيفة وذلك لتعزيز الروابط بين الذات والوظيفة، والتي يمكن أن تزيد من أداء الدور من خلال الاستثمار الذاتي المعرفي والعاطفي والجسدي، لذا تم تقسيم أبعاد الاندماج الوظيفي على **المشاركة المعرفية** (مستوى من التركيز والانشغال في الوظيفة، **والمشاركة العاطفية** (متعة الحصول على وظيفة) **والمشاركة الجسدية** (كثافة العمل وكثافة الطاقة المستهلكة في العمل)، فالشخص الذي يستثمر بالموارد المعرفية في العمل (يجسد مقولة يجب أن أعمل بجد) لزيادة أداء الدور ليس بالضرورة وضع الموارد العاطفية في وظيفة (أنا متحمس للعمل) أو الموارد المادية في وظيفة (أنا أعمل بجد بالفعل) في الوقت نفسه. عليه سيتم اعتماد

الأبعاد التي أشار إليها (Akhtar & Singh, 2010: 7) كونها تتسجم مع طبيعة البحث والبيئة التي يطبق فيها، وكما موضحة بالآتي: (داؤود، ٢٠١٦: ٣٩٢)، (حسين، ٢٠٢٠: ٣٦)، (محمود، ٢٠١٧: ٦١٥):

أ. الاندماج العاطفي: إن الاندماج العاطفي هو أشبه بالقوة المغناطيسية أو قوة الجاذبية بين الطرفين المندمجين عاطفياً، وهو حالة عاطفية عميقة تجذب الطرفين لبعضهم، كما ويوفر امكانية قراءة الافكار بين الطرفين والاستجابة السريعة للطرف الآخر، كما أن أفعال الطرفين المندمجين عاطفياً تكون منسجمة ومتناغمة مع بعضهما البعض، إذ يمكن تحديد هوية أحد الطرفين المندمجين واحتياجاته ورغباته بالتعرف على أحد الأطراف.

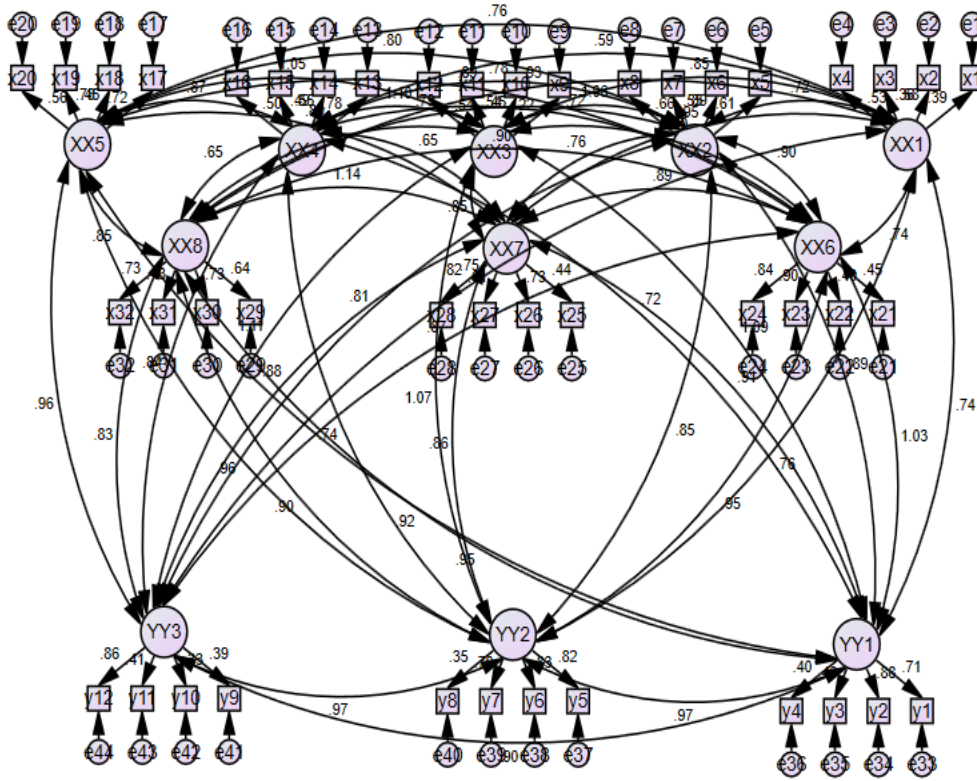
ب. الاندماج المعرفي: ويمثل بقدرة الأفراد العاملين على الانسجام والتلاؤم اللازمين للتوافق مع متطلبات مقدم المعرفة لهم وتنبين نتيجة هذا الاندماج من خلال المعرفة والمهارة التي يكتسبها الأفراد العاملين لهذا الاندماج المعرفي وكذلك من خلال تفاعل الأفراد العاملين مع بعضهم وتغلبهم على متغيرات البيئة الخاصة والتنظيمية الداخلية والخارجية وتركيزهم المستمر نحو زيادة معارفهم ومهاراتهم، كم ويتميز الأفراد العاملين ذوي الاندماج المعرفي بقدرتهم على مواجهة التحديات وارتفاع دافعيتهم للعمل الذي يؤدونه والرؤية الشاملة للعمل والحياة التي يواجهونها.

ج. الاندماج السلوكي: وتشير إلى المدى الذي يلتزم فيه الأفراد العاملين بالتواجد في العمل واثام المهام المناطة بهم فضلاً عن أداء المهام واتباع قواعد العمل واجراءاته والتمسك بأساسيات العمل التي تقع خارج متطلبات الوصف الوظيفي وكذلك التفاعل مع الآخرين واثارة الاسئلة والمثابرة من اجل تحسين مستوى ادائهم الشخصي والمنظمي، ويمكن تحديد الاندماج السلوكي في سلوكيات يمكن ملاحظتها ومشاهدتها كالحضور وأداء أعمال خارج المهام الموكلة لهم.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

بهدف اختبار صحة انموذج البحث الفرضي والانتقال إلى المرحلة اللاحقة من التحليل قمنا بإجراء التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على العلاقة التي تربط متغيرات المشاهدة (المتغيرات التي سيتم قياسها وعن طريقها يتم الاستدلال على المتغيرات الكامنة) بالمتغيرات الكامنة (المتغيرات التي يتم قياسها عبر متغيرات المشاهدة)، وضمن بحثنا فإن المتغيرات الكامنة هي (التوقيت، التخطيط، الاخلاق، الرؤية، المبادرة، الاجتهاد، استراتيجيون ومفكرون، يحبون الناس بصدق) بالنسبة لمتغير خصائص القيادة الحكيمة، أما المتغيرات الكامنة لمتغير الاندماج الوظيفي فهي (الاندماج العاطفي، الاندماج المعرفي، الاندماج السلوكي)، التابعة لها ضمن الانموذج الفرضي وكما يأتي:

اولاً. التحليل العاملي التوكيدي: يقدم التحليل العاملي التوكيدي للباحث مؤشرات حسن المطابقة والتي يجب ان تكون مؤشرات الانموذج الافتراضي واقعة ضمن المدى الخاص بها ليكون الانموذج صالح لتحليل الفرضيات البحثية، وقد تم اعتماد طريقة المربعات الصغرى الحرة المتزنة (Unweighted Least Square)، وكما موضح في الشكل رقم (٢) والجدول رقم (١):



الشكل (٢): الانموذج الاول للبحث

اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج amos

الجدول (١): مؤشرات جودة الانموذج الاول للبحث

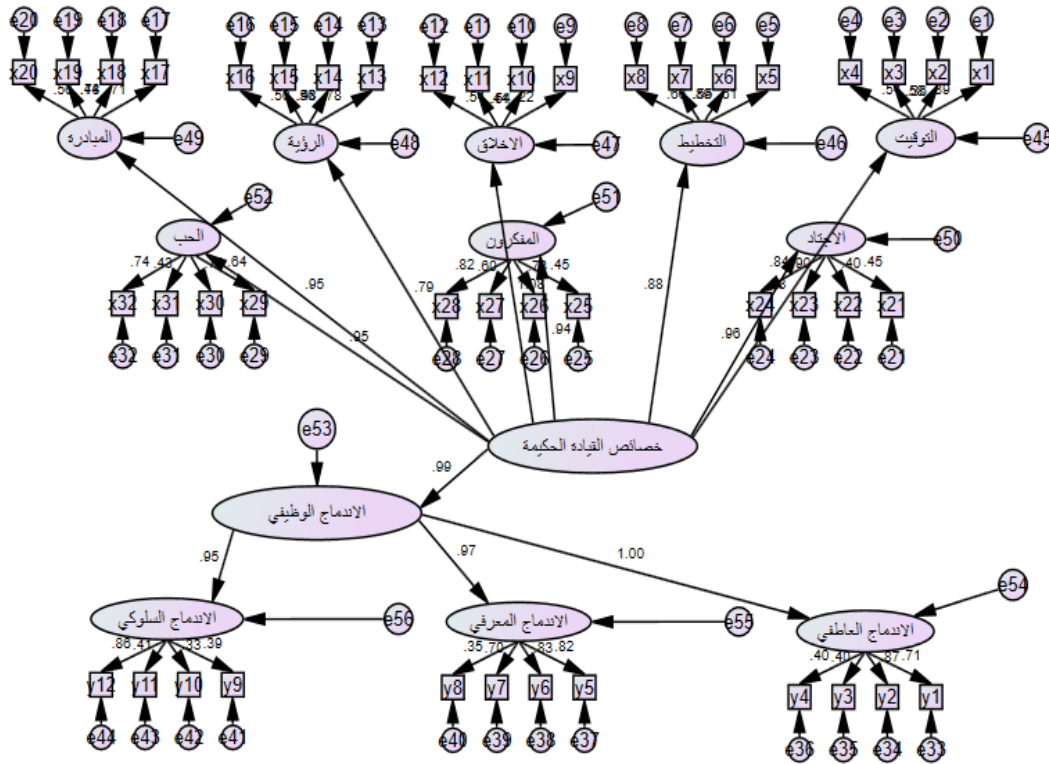
المؤشرات الرئيسية وحدود قبولها	مؤشرات الانموذج	نتيجة المطابقة
$GFI > 0.90$ جودة الانموذج	0.969	مطابق
$AGFI > 0.90$ احسن مطابقة	0.964	مطابق
قيمة RMR بين 0.08 والصفر	0.070	مطابق
$NFI > 0.90$ احسن مطابقة	0.963	مطابق
$RFI > 0.90$ تطابق البيانات مع الانموذج	0.959	مطابق
CMIN / DF قيمتها تتراوح بين 1 و 3	2.133	مطابق

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

من خلال ملاحظة نتائج التحليل الخاصة بكل المتغيرين (المستقل والمعتمد) والموضحة في الشكل رقم (٢) تبين أن مؤشرات الانموذج كانت من المحاولة الأولى إيجابية من حيث قيم تشبعاتها التي كانت ضمن الحدود المقبولة والموضحة في الجدول رقم (١) مما يدل على قوة هذه المؤشرات (الأسئلة) لقياس ما وضعت لأجله، والسبب في الحصول على هذه النتائج الإيجابية هو تعاون أفراد العينة بتقديم آراء واقعية وكذلك استخدام الباحثة للأسلوب الاحصائي المناسب وهو المربعات الحرة المتزنة، وبذلك يتم قبول الانموذج وبدون تعديل ويصبح مؤهل لمرحلة اختبار فرضيات البحث.

ثانياً. اختبار الفرضيات: بعد التأكد من مطابقة نموذج بحثنا للبيانات الميدانية والوصول بالأنموذج إلى معايير جودة المطابقة المطلوبة، سننتقل إلى اختبار فرضيات البحث وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثيراً معنوياً موجباً لخصائص القيادة الحكيمة (مجتمعة) في الاندماج الوظيفي في جامعة الموصل، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم بناء انموذج المعادلة الهيكلية وكما موضح في الشكل رقم (٣) وبيان قيم اختبارات هذا الانموذج والتي تقودنا إلى قبول فرضيتنا من عدمه من خلال عرض النتائج في الجدول رقم (٢) وكما يأتي:



الشكل (٢): انموذج اختبار الفرضية الأولى

اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج amos

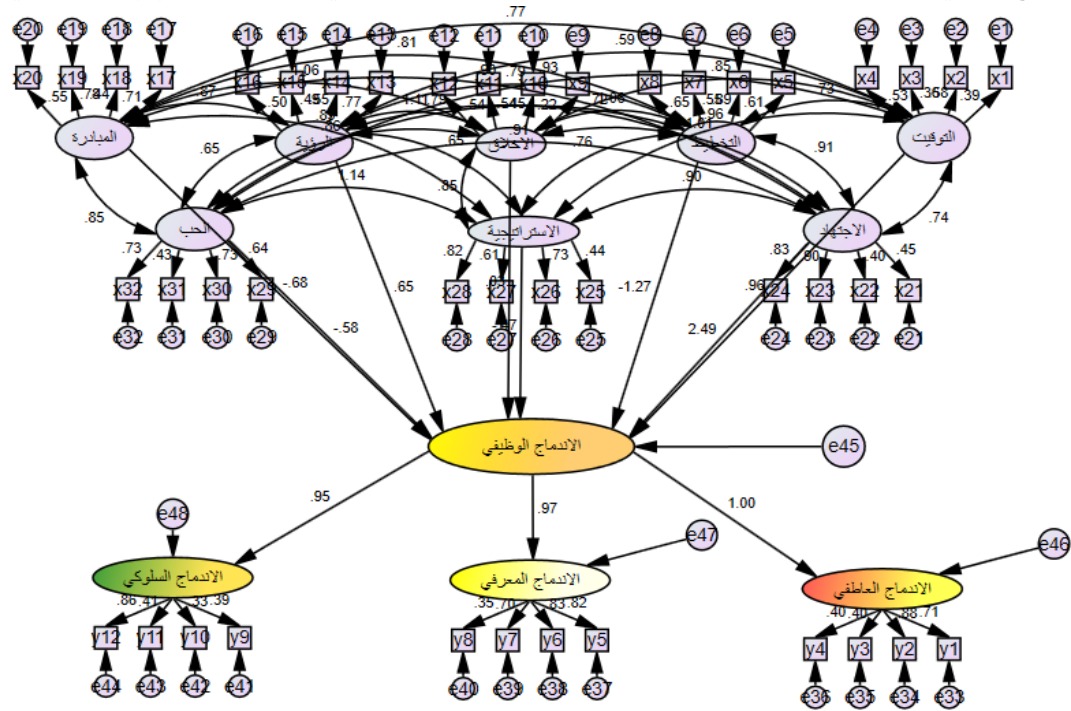
الجدول (٢): قيم تحليل الفرضية الأولى

P	Lower	Upper	Estimate معامل التأثير غير المعياري	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.02	0.979	1.013	0.991	الاندماج الوظيفي	←	خصائص القيادة الحكيمة

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMUS

حيث يبين الجدول رقم (٢) التأثير المعنوي الطردي لخصائص القيادة الحكيمة في الاندماج الوظيفي وذلك من خلال قيمة Estimate البالغة (0.991) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.02) وهي أقل من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة لقيمة معامل الانحدار غير المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.979-1.013) ومن ملاحظة هذه الفترة انها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد، وبذلك يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثيراً معنوياً موجباً لكل خاصية من خصائص القيادة الحكيمة (منفردة) في الاندماج الوظيفي في جامعة الموصل، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم بناء انموذج المعادلة الهيكلية وكما موضح في الشكل رقم (٤) وبيان قيم اختبارات هذا الانموذج والتي تقودنا إلى قبول فرضيتنا من عدمه وكما موضحة في الجدول رقم (٣) وكما يأتي:



الشكل (٣): انموذج اختبار الفرضية الثانية

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMUS

الجدول (٣): قيم تحليل الفرضية الثانية

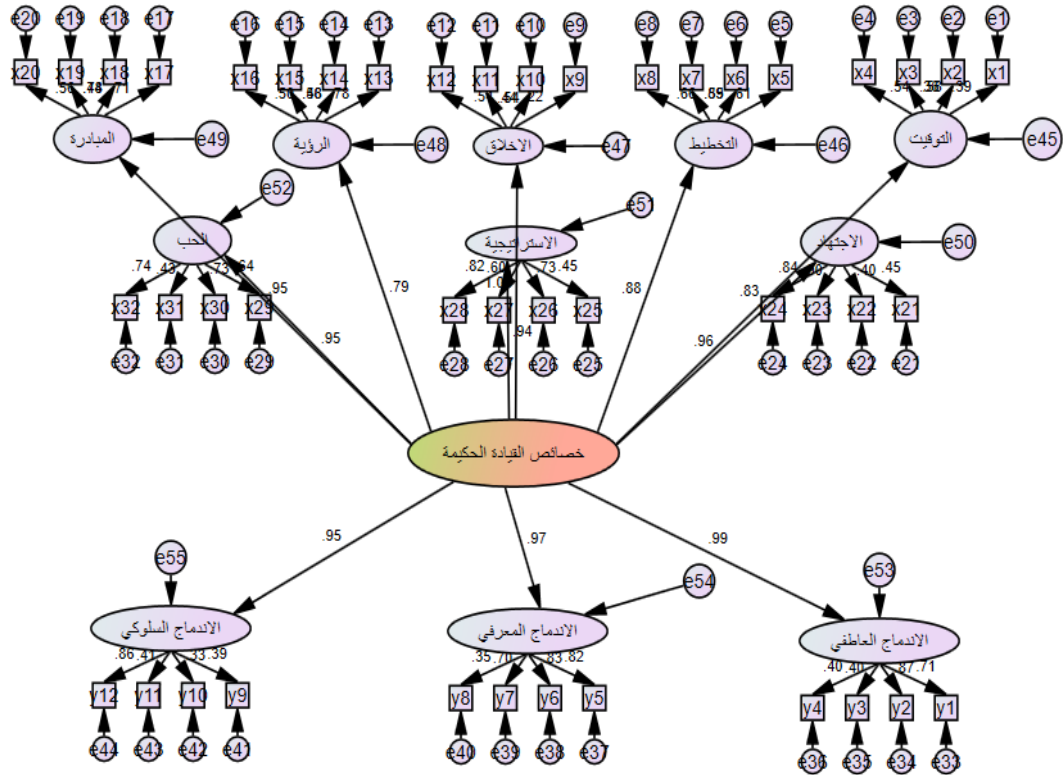
P	Lower	Upper	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.04	0.055		0.956	الاندماج الوظيفي	←	التوقيت
0.01		-0.228	1.272-	الاندماج الوظيفي	←	التخطيط
0.049	0.233		0.027	الاندماج الوظيفي	←	الاحلاق
0.01	0.450	1.002	0.652	الاندماج الوظيفي	←	الرؤية
0.03		-0.063	-0.677	الاندماج الوظيفي	←	المبادرة
0.00	1.034		2.492	الاندماج الوظيفي	←	الاجتهاد
0.14	-0.061	0.189	-0.470	الاندماج الوظيفي	←	استراتيجيون ومفكرون
0.03		-0.071	-0.579	الاندماج الوظيفي	←	يحبون الناس بصدق

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMUS

يبين الجدول رقم (٣) التأثير المعنوي الطردي لخصائص القيادة الحكيمة والمتمثلة في (التوقيت، التخطيط، الاخلاق، الرؤية، المبادرة، الجهد، يحبون الناس بصدق) في الاندماج الوظيفي وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري (Estimate) وتأثيرها المعنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تكون مساوية او أقل من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة (Estimate) والتي تكون حدودها العليا والدنيا لا تضم القيمة (صفر) وهذا دليل على معنوية تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

في حين ظهر أن خاصية (استراتيجيون ومفكرون) لا تؤثر تأثيراً معنوياً في الاندماج الوظيفي وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري (Estimate) وتأثيرها المعنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي تكون أكبر من (0.05)، كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل التأثير غير المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (-0.061 - 0.189)، كون القادة في جامعتنا لا يدركون أن لا حلم يصبح حقيقة بدون التخطيط السليم، وان يحيطوا أنفسهم بأشخاص يعملون بجد من أجل التقدم. يمكنهم دفع الأمور إلى الأمام والعمل الجاد من أجل التقدم، كما إنهم يعرفون بالرؤية الصحيحة والأشخاص والخطط كل شيء ممكن. (وبذلك يتم قبول هذه الفرضية بشكل جزئي)

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثيراً معنوياً موجباً لخصائص القيادة الحكيمة (مجتمعة) في كل بعد من أبعاد الاندماج الوظيفي في جامعة الموصل، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم بناء نموذج المعادلة الهيكلية وكما موضح في الشكل رقم (٤) وكذلك قيم اختبارات هذا النموذج والتي تقودنا الى قبول فرضيتنا من عدمه في الجدول رقم (٤) وكما يأتي:



الشكل (٤): نموذج اختبار الفرضية الثانية

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMUS.

الجدول (٤): قيم تحليل الفرضية الثانية

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate	Upper	Lower	P
خصائص القيادة الحكيمة	←	الاندماج العاطفي	0.994	1.026	0.944	0.04
خصائص القيادة الحكيمة	←	الاندماج المعرفي	0.968	0.997		0.14
خصائص القيادة الحكيمة	←	الاندماج السلوكي	0.950	1.019	0.867	0.03

المصدر: الجدول اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMUS.

فمن الجدول رقم (٤) يتبين لنا التأثير المعنوي الطردي لخصائص القيادة الحكيمة (مجتمعة) في أبعاد الاندماج الوظيفي (الاندماج العاطفي، الاندماج السلوكي) وذلك من خلال قيمة (Estimate) وتأثيرها المعنوي بدلالة قيمة (P-value) والتي تكون أقل من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل التأثير غير المعياري والتي لا تضم القيمة (صفر) بين حديها الأدنى والأعلى وهذا دليل على معنوية تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

في حين ظهر أن خصائص القيادة الحكيمة لا تؤثر تأثيراً معنوياً في بعد (الاندماج المعرفي) وذلك من خلال قيمة (Estimate) وتأثيرها غير المعنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي تكون أكبر من (0.05)، كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة لقيمة معامل التأثير غير المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.997 -) والتي تضم القيمة صفر بين حديها، وذلك كون الافراد العاملين في جامعتنا لا ينسجمون مع متطلبات مقدم المعرفة لهم ولا يتفاعلون مع بعضهم البعض لزيادة معارفهم). وبذلك يتم قبول هذه الفرضية بشكل جزئي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

في ضوء نتائج البحث الميدانية تم صياغة عدد من الاستنتاجات يقابلها عدد من المقترحات وكما يأتي:

أولاً. الاستنتاجات:

١. من خلال الطلاع على نتائج البحث تبين أن القادة في جامعة الموصل لا يدركون أهمية التخطيط في عملهم فهم يعتمدون الخطط والتوجهات القديمة دون مراعاة التغيرات التي تحصل في بيئة التنظيم.
٢. عدم قيام القادة في جامعة الموصل بالاعتماد على الأشخاص اللذين يعملون بجد من أجل التقدم والازدهار.
٣. ضعف قدرة الأفراد العاملين في جامعة الموصل على الانسجام والتوافق مع متطلبات مقدم المعرفة لهم وكذلك ضعف في تفاعل الأفراد العاملين مع بعضهم البعض لزيادة معارفهم ومهاراتهم.
٤. توجد علاقة تأثير معنوية بين خصائص القيادة الحكيمة والاندماج الوظيفي في جامعة الموصل.

ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة إدراك وتفهم القادة في جامعة الموصل لأهمية التفكير الاستراتيجي والتخطيط المستمر بما يتناسب واحتياجات البيئة المتغيرة
٢. تفهم القادة في جامعة الموصل لأهمية الاعتماد على الأشخاص المتفائلين والمنفتحين للمستقبل من أجل الحفاظ على التميز والتقدم في العمل وعدم توقيفه وتلكؤه لأي سبب كان.
٣. ينبغي على القيادات في جامعة الموصل العمل على رفع مستوى الاندماج المعرفي لدى الأفراد العاملين فيها وذلك من خلال اعداد الورش والندوات والمؤتمرات واشراك الأفراد العاملين في الجامعة فيها مما يعزز من علاقاتهم وبالتالي مشاركة معارفهم.
٤. العمل على تشجيع الأفراد العاملين على العمل الجماعي وبروح الفريق مما يساهم في تعزيز معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

١. بركات، سوسن حامد، (٢٠٢٠)، الحكمة وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى عينة من العاملين في بعض الوظائف الادارية، مجلة الدراسات النفسية المعاصرة، المجلد ٢، العدد ١.
٢. حسين، سمر غني، (٢٠٢٠) الاندماج المعرفي الأكاديمي وعلاقته بتنظيم الذات لدى طالبات قسم رياض الأطفال، مركز البحوث النفسية، المجلد ٣١، العدد ٤.
٣. داود، أحمد عودة خلف، (٢٠١٦)، الاندماج العاطفي وعلاقته بالأمن النفسي لدى المرشدين التربويين، مجلة الاستاذ، المجلد ٢، العدد ٢١٨.
٤. محمود، حنان حسين، (٢٠١٧)، مفهوم الذات الاكاديمية ومستوى الطموح الأكاديمي وعلاقتها بالاندماج الأكاديمي لدى عينة من طالبات الجامعة، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢، الجزء ٢.
٥. محمد، غازي، (٢٠١٣)، الإسهام النسبي للحكمة في القيادة التحويلية والموهبة القيادية لدى القادة التربويين من الجنسين بمدارس المرحلة الثانوية في الريف والحضر، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (٢٣)، العدد (٧٨)
٦. العاني، الاء عبد الموجود والطالبي، احمد عبدالستار، (٢٠٢٢)، اسهام ابعاد القيادة الحكيمة في تعزيز رأس المال النفسي الايجابي / دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٥٧.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akhtar, Z., & Singh, U., (2010), Job involvement: A Theoretical Interpretation in Different Work Setting, Department of Psychology. dapat daises di: <http://www.indianmba.com>
2. Anderson, Bradley, (2019), Values, Rationality, and Power: Developing Organizational Wisdom, Thesis Submitted to The Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Business Administration, Faculty of Business. Athabasca University.
3. Ardel, Monika & Sharma, Bhavna, (2021), Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being, journal Frontiers in Communication, Vol 6.

4. Bakker, Arnold B & Leiter, Michael P., (2010), Work Engagement, 1th.ed, Published in Psychology Press, U.S.A.
5. Bruna, Martinuzzi, (2019), The 7 Most Common Leadership Styles (and How to Find Your Own)"', www.americanexpress.com,
6. Edmondson, Ron, (2018), 7 Characteristics of a Wise Leader, Organizational Leadership Journal, Vol 3, No 12.
7. Elbaz, Ahmed Mohamed & Haddoud, Mohamed Yacine, (2017), The role of wisdom leadership in increasing job performance: evidence from the Egyptian tourism sector, University of Plymouth, Plymouth Business School.
8. Garick, Shirley, (2013), The Wise Leader, Administrative Issues Journal, Vol 3.
9. Huang, Stanley & Huang, Chien & Chang, Tai-Wei, (2021), A New Concept of Work Engagement Theory in Cognitive Engagement, Emotional Engagement, and Physical Engagement, journal Frontiers in Psychology, Vol 12.
10. Kahn, W. A., (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, Vol 33.
11. Kaipa, P, & Radjou, N., (2013), from smart to wise: Acting and leading with wisdom. John Wiley & Sons Journal, Vol.
12. Macgowan, M. J., (1997), A measure of engagement for social groupwork: The Groupwork Engagement Measure (GEM). Journal of Social Service Research, Vol 23.
13. Murphy, Carole & Ozturgut, Osman & French, Joan, (2013), Brain-Wise Leadership, Journal of International Education and Leadership, Vol 3, Issue 2.
14. Schaufeil, Wilmar, (2012), Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go, Romanian Journal of Applied Psychology, Vol 14, No 1.
15. Sonnentag, Sabine, (2003), Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work, Journal of Applied Psychology, Vol 88, No 3.
16. Turksoy, Selcen Seda & Tutuncu, Ozkan, (2021), An analysis of the relationship between work engagement, work locus of control, passion, and parasitism in coastal hotels, European Journal of Tourism Research, Vol 29, No 2912.
17. Vance, Robert, (2006), Employee Engagement and Commitment, A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization, 1th.ed, published by the SHRM Foundation United States of America.
18. Zammitti, Andrea & Russo, Angela & Magnano, Paola & Guarnera, Maria, (2022), Work Engagement as a Moderating Factor between Positive Attitude toward Smart Working and Job and Life Satisfaction, European Journal of Investigation in Health Psychology and Education, Vol 12.