

# دور نموذج (WICS) للقيادة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات وموظفي دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين

م. فراس حسين علوان

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة تكريت

Firashusseen3@gmail.com

## المستخلص:

يهدف البحث الى تحديد امكانية قادة المنظمات في تضمين ابعاد نموذج (WICS) ضمن قراراتهم المتخذة في دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين؛ وتحدد مشكلة البحث من خلال تحديد مدى تطبيق مدراء المنظمة المبحوثة لنموذج (WICS) للقيادة في منظمتهم؛ وتتجلى اهمية البحث من خلال الدور الذي يمارسه النموذج في عملية اتخاذ القرارات، وقد استند البحث الى فرضية رئيسية تنص على وجود علاقة تأثير معنوية لنموذج (WICS) للقيادة في عملية اتخاذ القرارات وتقرعت عنها عدة فرضيات فرعية، بلغ مجتمع البحث الكلي (1800) موظف وقد تم اختيار عينة البحث بصورة طبقية ضمن الدائرة والوحدات التابعة لها بعدد يبلغ (72) موظف ومن كافة المستويات. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث من خلال استخدام المصادر الورقية والالكترونية في الجانب النظري واستئمارة الاستبانة الالكترونية المعدة وفق مقياس ليكرت الخماسي في عملية جمع البيانات من افراد العينة المبحوثة والتي تم تحليلها من خلال SPSS.V23 للحصول على النتائج الاحصائية؛ توصل البحث الى عدة نتائج من اهمها، يمتلك قادة دائرة كهرباء صلاح الدين مستوى مرؤنة عال في الاستجابة للتغيرات التنظيمية المستمرة نتيجة امتلاكهم سمات WICS في القيادة. قدم البحث عدة توصيات اهمها، الاستجابة السريعة للاحتياجات التنظيمية الملحّة والمعقدة التي تعكس خصائص WICS القيادية في المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** نموذج WICS، اتخاذ القرارات.

## Role of the (WICS) Model of Leadership in the Organizational Decision Making Process

### An Analytical Study of the Views of a Sample of Leaders and Employees of the Salah El-Din Electricity Distribution Department

Lecturer: Firas Hussein Alwan  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

#### Abstract:

The research aims to determine the possibility of leaders of organizations to include the dimensions of the (WICS) model in their decisions taken in the Salah al-Din Electricity Distribution Department. The research problem is defined by determining the extent to which the managers of the research organization apply the (WICS) leadership model in their organization. The importance of the research is evidenced by the role that the model plays in the decision-making process, and the research was based on a main

hypothesis that states that there is a significant influence relationship of the (WICS) leadership model on the decision-making process, and several sub hypotheses branched from it. The total research community reached (1800) employees. The research sample was selected in stratified form within the department and its units, with a number of (72) employees and from all levels. The descriptive and analytical approach was adopted in the research through the use of paper and electronic sources in the theoretical side and the electronic questionnaire form prepared according to the five Likert scale in the process of collecting data from the members of the researched sample that were analyzed through SPSS.V23 to obtain statistical results. The research reached several conclusions, the most important of which is leaders of the Salah al-Din Electricity Department possess a high level of flexibility in responding to the continuous organizational changes as a result of their possession of WICS leadership characteristics. The research presented several recommendations, the most important of which is rapid response to urgent and complex organizational needs that reflect the characteristics of WICS leadership in the research organization.

**Keywords:** WICS Model, Decision Making.

## المقدمة

ان تعقيد البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الطاقة الكهربائية، جعل عملية اتخاذ القرارات تتسم بخصوصية بالغة، الامر الذي حتم وجود نهج تكاملی لدى قياداتها يقوم على مبدأ أن القائد الناجح يحتاج إلى امكانيات عالية للتوفيق بين الحكمة والذكاء والإبداع في عمله وترجمة ذلك إلى قرارات عملية، لتخطي المشاكل والمعوقات التي تعرّض اداء المنظمة مع الاسهام برفع مستوى اداء العاملين وتحقيق انسجام اعلى في بيئة العمل ومواكبة التطور الحاصل على المستوى المحلي والدولي فيما يخص توزيع الطاقة الكهربائية؛ وابجاد ثقافة تنظيمية لدى العاملين تتعلق بأداء المهام بمهنية عالية، مع حث اصحاب المصلحة على استهلاك الطاقة وفق الاحتياجات المحددة بعيداً عن الهدر غير المبرر الذي يسبب الكثير من الانقطاعات في التيار الكهربائي، وبذلك يظهر جلياً الدور الفاعل للقيادة وفق نموذج (WICS)، في ابجاد ارضية مشتركة لجميع هذه المتطلبات، وبما يسهم في ترصين القرارات التنظيمية المتخذة في دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين، وبناءً على ذلك قسم البحث الى عدد من المباحث التي تسهم في الوصل الى هدفها والخروج بنتائج تخدم المنظمة والمجتمع ككل. وحسب التالي: المبحث الاول: منهجهية البحث، المبحث الثاني: نموذج WICS للقيادة، المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات التنظيمية المبحث الرابع: الجانب الميداني، المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول: منهجهية البحث

اولاً. مشكلة البحث: من البديهيات المعروفة لدى المجتمعات والمنظمات ان اوقات الأزمات تؤدي إلى إحياء الاحتياجات العاجلة للقيادة المختصة؛ وفي ظل الازمات التي تعاني منها دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين نتيجة نقص الموارد المالية يضاف لذلك الانقطاعات المستمرة للتيار الكهربائي ولدت ضغطاً كبيراً يحتاج لقيادة مبدعة تمتلك مهارات متعددة وتحدد البديل واتخاذ

القرارات بصورة سلية بما يسهم في حل المشكلات التي ت تعرض اداء دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين والتعامل معها وفق نموذج (WICS) للقيادة وكما تحددها الاسئلة التالية:

١. مدى امتلاك مدراء دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين من متطلبات نموذج (WICS) للقيادة في شخصيتهم القيادية.
٢. مدى تطبيق مدراء دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين لنموذج (WICS) للقيادة في منظمتهم.
٣. الدور الذي يسهم به نموذج (WICS) للقيادة في عملية اتخاذ القرارات لدى المدراء في المنظمة المبحوثة.

**ثانياً. أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث بحيوية الموضوع واهتمامه للمنظمات المبحوثة والباحثين الأكاديميين، اذ يسلط الضوء على نموذج (WICS) الذي يعد من النماذج المعاصرة في القيادة والتي تسهم في ترسيخ عملية اتخاذ القرارات في دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين، مما ينعكس على اداء العاملين فيها ومحاولة تسخير النتائج المتحصلة بما يحقق الكفاءة والفاعلية في عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات لتحقيق الابداع وتقديم خدمات متميزة للمواطنين. كما يحاول البحث تعزيز النقص الحاصل في الدراسات النظرية التي تتناول موضوع اتخاذ القرارات من خلال هذا النموذج وبالشكل الذي يحقق التوعي المعرفي لهم حول هذا الموضوع، وتوجيهه افاق تفكيرهم نحو نماذج متطرفة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يهدف البحث الى التعرف على دور نموذج الحكمة والذكاء والابداع في القرارات المتخذة من قبل قادة المنظمة المبحوثة، وتتلخص اهداف البحث بال التالي:

١. التعرف على الخصائص التي يتمتع بها قادة المنظمة المبحوثة وفق نموذج WICS.
٢. تحديد امكانية قادة المنظمات في تضمين ابعاد النموذج ضمن قراراتهم المتخذة.
٣. بيان الدور الذي يسهم به (WICS) في توجيه القرارات التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
٤. تشخيص طبيعة القرارات المتخذة في دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين.

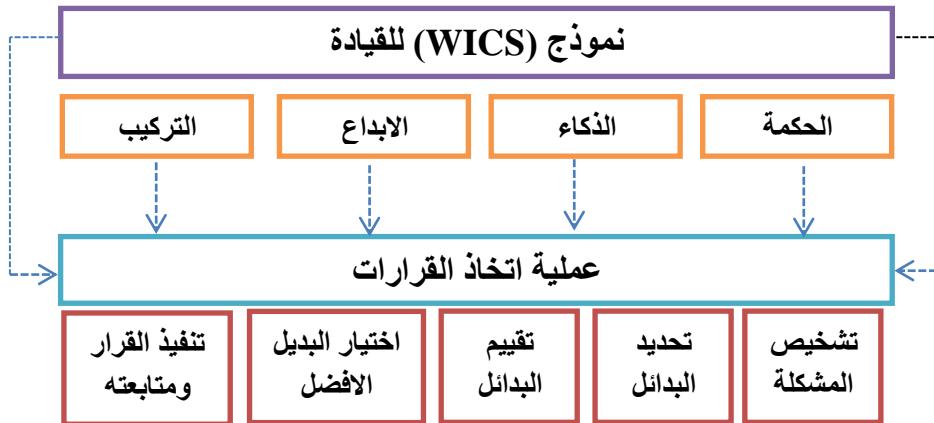
**رابعاً. فرضيات البحث:** يستند البحث الى فرضية رئيسة واحدة وتتفرع عنها أربع فرضيات فرعية تمثل علاقة الانحدار (التأثير) بين نموذج (WICS) للقيادة على عملية اتخاذ القرارات:

**الرئيسية:** هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لنموذج (WICS) في عملية اتخاذ القرارات.

**الفرضيات فرعية:**

١. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بعد الحكمة (W) في عملية اتخاذ القرارات.
٢. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بعد الذكاء (I) في عملية اتخاذ القرارات.
٣. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بعد الابداع (C) في عملية اتخاذ القرارات.
٤. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بعد التركيب (S) في عملية اتخاذ القرارات.

**خامساً. مخطط البحث الفرضي:** بعد الاطلاع على نتاجات الباحثين والكتاب حول موضوع البحث الحالي تم تحديد المتغيرين المستقل المتمثل بنموذج (WICS) والتابع عملية اتخاذ القرارات، ووفق الفرضيات الموضوعية يتم تحديد مخطط البحث الفرضي وكذلك:

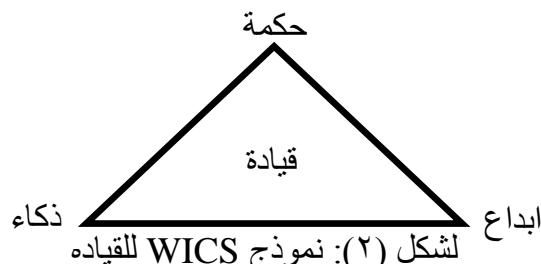


الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

سادساً. اساليب جمع البيانات: استخدم الباحث في الجانب النظري المصادر الورقية والالكترونية، معتمداً المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اعتماد استماره الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي في جمع البيانات من عينة البحث وتم تحليلها وفق برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V23.

### المبحث الثاني: نحوذ (WICS) للقيادة التنظيمية

اولاً. فلسفة نحوذ (WICS) للقيادة: قدم روبرت ستيرنبرغ عدداً من النظريات في الادارة وعلم النفس منها النظرية الثلاثية للذكاء الناجح، نظرية التوازن للحكمة ونحوذ WICS للقيادة، الذي يفسر القيادة في المنظمات بشكل أساسى على أنها توليفة بين الحكمة والإبداع والذكاء، والفكرة الأساسية لهذا النحوذ، هي حاجة الأفراد إلى هذه المكونات الثلاثة التي تعمل معاً لتكون قائداً عالي الفعالية (Sternberg, 2007: 34); هذه الميزات الموجودة في WICS تختلف عن غيرها من انماط القيادة بأنها تصل إلى مستوى مرنة أعلى في الاستجابة للتغيرات المستمرة، ويدعم هذا الرأي حقيقة أن القائد يستخدم السمات الثلاث سواء على المستوى الشخصي، أو في صنع القرارات داخل المنظمة (Sfârlog, et al., 2016: 393) فالقائد الناجح هو من يعرف مدى فعالية صياغة القرارات وتنفيذها، ومتى لا يتخذها، حيث الفكرة الأساسية هي أن المرء يحتاج إلى هذه المكونات الثلاثة تعمل معاً ( يتم توليفها ) لكي يكون قائداً عالي الكفاءة والفاعلية وهي إلى حد ما شكل من أشكال تطوير الخبرات التي يمكن للمرء أن يقرر استخدامها، فهي تتضمن على كل من المكونات القائمة على المهارات والمواصفات (Sternberg, 2005: 348) ومن القضايا التي يؤكّد عليها هذا النحوذ أن القيادة ليست شيئاً يولد فيه الفرد ولا يكون موروثاً وإنما هي مسألة قرار متخذ، وتكون القيادة ناجحة، حين تعتمد على مزيج أو توليفة من الحكمة والذكاء والإبداع (Kontić, 2012: 64) ويبين الشكل أدناه توليفة القيادة ضمن نحوذ (WICS).



الشكل (٢): نحوذ (WICS) للقيادة

Source: Sternberg, Robert J., (2003), WICS: A Model of Leadership in Organizations, Academy of Management Learning & Education, Vol. 2, No. 4, p. 387

يجب على القادة الناجحين تلبية شرطين هما: (Sfârlog, et al., 2016: 393)

١. أن تكون لديهم رؤية يفهمها المتابعون ويقبلونها ويدعمونها.

٢. عليهم الانخراط في معالجة معتقدة، مما يؤدي إلى إنشاء وتنفيذ ورصد هذه الرؤية.

ثانياً. **بعد نموذج (WICS):** يستعرض البحث بعد النموذج الذي يعمل عليه وفق ما حدده (Sternberg, 2003) ومبيناً التوجهات النظرية للباحثين حوله.

١. **الحكمة Wisdom:** تعرف الحكمة ب أنها القدرة على تطبيق الذكاء والإبداع وفق القيم السائدة وتحقيق الصالح العام وذلك بموازنة المصالح الشخصية والاجتماعية والخارجية على المديين القصير والبعيد ولتحقيق التكيف مع البيئة، واختيار بيئات جديدة أكثر ملائمة (علي، ٢٠١٧: ٦٨)، وتوصف ب أنها الجودة الإضافية، أو الأكثر أهمية، ولكن أnderها؛ الحكمة في العمل عندما يستخدم الفرد الذكاء والإبداع والمعرفة الناجحين على النحو المعتمد من خلال القيم من أجل السعي للوصول إلى خير مشترك، عن طريق الموازنة بين الاحتياجات الشخصية والآخرين والمصالح التنظيمية على المدى القصير والطويل (Kontić, 2012: 65) وحددت الحكمة على أنها معرفة الخبراء والحكم على القضايا الهامة والمعقدة المرتبطة بمعنى سلوك الحياة، وتعامل المعرفة المرتبطة بالحكمة مع الأمور ذات الأهمية الشخصية والاجتماعية القصوى (Baltes & Kunzmann, 2003: 131). وإن الحكمة ليست ظاهرة معرفية في المقام الأول؛ بدلاً من ذلك، تشير الدراسات إلى أن الحكمة تتخطى على خصائص معرفية وعاطفية وتحفيزية (Baltes & Kunzmann, 2003: 132) ولا تتعلق الحكمة بتعظيم مصلحة الفرد لنفسه ولا غيره من الأفراد، لكنها احداث توازن بين المصالح الشخصية ومصالح الآخرين الاجتماعية، والمصالح الخارجية للبيئة أو المدينة أو البلد (علي، ٢٠١٧: ٦٩).

٢. **الذكاء intelligence:** الذكاء القدرة على فهم الأشياء والتفكير فيها، واكتساب المعرفة واستخدامها (Sun, 2018: 6) وينظر إلى الذكاء من حيث النجاح ويعُرف بأنه القدرة على النجاح في الحياة، نظراً لمفهوم الفرد الخاص للنجاح، داخل البيئة الاجتماعية والثقافية؛ ووفقاً لهذه النظرية، يستفيد القادة الأذكياء الناجحون من نقاط قوتهم ويعوضون نقاط ضعفهم أو يصححونها (Sternberg, 2005: 354) وهو مهارة بالإضافة إلى العامل الوراثي؛ إذ يمكن تطويرها من خلال التدريبات كما يصفه (Tan, 2013) الذكاء هو مهارة، وإمكانات فطرية يمكن تطويرها من خلال التدريبات (4: Tan, 2013)، ويدرك (Sfârlog, et al., 2016) الذكاء بأنه المصدر الرئيس لنموذج (WICS)، من خلال تكيف ونمذجة واختيار البيئات الاجتماعية والثقافية، باستخدام توازن المهارات التحليلية والإبداعية والعملية (Sfârlog, et al., 2016: 393).

أ. **الذكاء التحليلي:** يشير الذكاء التحليلي إلى الذاكرة والقدرات التحليلية التي تشكل مجتمعة إلى حدى كبير المفهوم التقليدي للذكاء، ويمثل القدرات الالازمة للتذكر وتقسيم المشكلات وتحليل المعلومات وتقديرها والحكم عليها. بينما يؤثر الذكاء العملي على الشخص الذي يطبق العمليات على المشاكل اليومية من أجل التكيف ونمذجة واختيار الظروف الملائمة (Sfârlog, et al., 2016: 394).

ب. **الذكاء العملي:** مركب من المهارات والتصورات التي تهدف إلى حل المشاكل اليومية، وفيما يتعلق بالقيادة فإن القائد الذي يمتلك ذكاءً أكاديمياً عالياً، ولكنه يفتقر إلى الذكاء العملي، قد يكون لديه مهارات ذاكرة ممتازة وقد يمتلك كمية هائلة من المعلومات، ولكنه لن يتمكن من استخدامها لأغراض عملية (Kontić, 2012: 65)، والذكاء العملي هو القدرة على حل المشاكل اليومية من

خلال الاستفادة من المعرفة المكتسبة من الخبرة من أجل التكيف مع البيئات المحددة وتشكيلها واختيارها، وبالتالي فهي تتطوّي على تغيير الذات لتناسب البيئة (التكيف)، وتغيير البيئة لتناسب الذات (التشكيل)، أو إيجاد بيئة جديدة للعمل ضمنها (الاختيار). يستخدم المرء هذه المهارات من أجل (أ) إدارة الذات، (ب) إدارة الآخرين، (ج) إدارة المهام (Sternberg, 2007: 38).

٣. الإبداع **Creativity**: الإبداع هو القراءة على صنع أو جلب شيء جديد إلى الوجود، سواء كان حلاً جديداً للمشكلة أو طريقة أو جهاز جديد أو نموذجاً جديداً (Okpara, 2007: 1) ويشير الإبداع إلى الرغبة في إنشاء القادة أعمال جديدة خاصة بهم، من خلال تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة، أو عن طريق بناء منظمة جديدة ومختلفة تماماً (Chiayu & Suechin, 2013: 286) ويجب أن يغير الإبداع مجالاً موجوداً أو إنشاء مجال جديد، ويمكن ان يفسر الإبداع التنظيمي على أنه إنشاء المنظمة منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء جديد ذي قيمة ومفيد وعملي من قبل الأفراد الذين يعملون معاً في نظام معقد(Klijn& Tomic, 2010: 323)، والقائد الذي يفتقر إلى الإبداع قد يتماشى مع الآخرين ويجعل المسؤولين ينسجمون مع أفكار أدنى مقبولية والتي تسبب في تأثير المنظمة (Sternberg, 2007: 34).

٤. التركيب **Synthesis**: العنصر الذي يكامل العناصر الثلاثة السابقة الحكمه والذكاء والإبداع ولا يدخل كعنصر اساسي في الشخصية القيادية لقائد المنظمة، وهو عبارة عن مزج التوليفة السابقة بصورة شمولية او متباعدة، يحدد من خلالها القائد قدرته على التعامل مع المواقف المختلفة (علي، ٢٠١٧: ٦٩) فالقائد الذي يعني من الإبداع المحدود غير قادر على التعامل مع المواقف المستجدة والصعبة ومن يفتقر إلى الذكاء التحليلي يصعب عليه تقييم افكاره لتطبيقها من عدم تطبيقها، والقصور في الذكاء العملي يولد عدم قدرة في تنفيذ الافكار على نحو فعال، وغياب الحكمه لدى القادة يسبب عدم التوازن بين المصالح الشخصية والمجتمعية والخارجية، وربما يطرح افكاراً سلبية تسبب الضرر للمجتمع.

### المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات التنظيمية

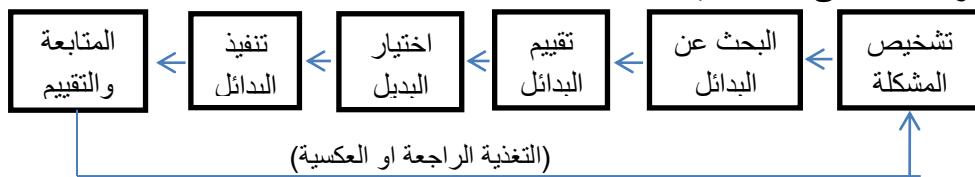
اولاً. مفهوم عملية اتخاذ القرار: يعتبر القرار لُب العملية الادارية والمحور الذي تدور حوله، كل الجوانب الاخرى للتنظيم الاداري، واتخاذ القرار الإداري خياراً واعياً من بين مجموعة من الخيارات ويمكن تعريفه بأنه: "اختيار ذلك البديل الافضل من بين مجموعة من البديل الذي يحقق اكبر عدد من النتائج المرغوبة" (الشمام، ٢٠٠٧: ١٠٩) ويمكن اعطاء وصفاً عاماً لعملية اتخاذ القرار، كونها عملية متعددة الخطوات تتوج اخيراً باختيار حل معين كخطوة اخيرة وتمثل بمجموعة انشطة متعاقبة يتم اتباعها لتحديد المشكلة والبدائل المتاحة للحل مع تقييم البديل واختيار ذلك البديل المناسب الذي ينتهي بحل المشكلة (الجبوبي والحاكم، ٢٠١٩: ٤٦) وفي حال اتخاذ القرارات بصورة جماعية يتوفّر المزيد من المعرفة والخبرة لحل المشكلة؛ ويتم فحص عدد أكبر من البديل؛ بالإضافة إلى فهم القرار النهائي بشكل أفضل وقبوله من قبل جميع أعضاء المجموعة؛ وهناك التزام أكبر بين جميع أعضاء المجموعة لجعل القرار النهائي يطبق بصورة افضل (Lunenburg, 2011: 1).

ثانياً. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في نمط اتخاذ القرار من قبل قادة المنظمات وتجعل كل منهم يتبع تصرف معيناً يختلف عن الآخر حتى لو تشابه الموقف لكل من الاثنين معاً، ويرجع ذلك إلى عوامل:

١. تتعلق بالقائد: من حيث الشخصية وكيفية ادراك وفهم وتنظيم معارفهم حول المنظمة والبيئة، إضافة الى ثقافته وفلسفته التي يؤمن بها.
  ٢. تتعلق بالمرؤوسين: مدى اهتمامهم بالمشكلة وبضرورة حلها، ثم مدى ايمانهم بتحقيق اهداف المنظمة، ودرجة اعتماد القادة على الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومعرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التي تعرّض عمل المنظمة، إن اتخاذ قرارات سليمة مهارة حاسمة على كل مستوى في المنظمة (Lunenburg, 2011: 1).
  ٣. تتعلق بالموقف ذاته: حيث لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره وتؤثر بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من انماط اتخاذ القرارات الادارية، ومن الامور التي تحدد طبيعة الموقف، طبيعة المشكلة حيث تتفاوت في درجة تعقيدها من منظمة لأخرى وبالتالي كلفة المعالجة التي يجب ان يتخذ القادة قرار بتصديها إضافة الى عامل الوقت، وربما كان توقيت القرار من اكثر العوامل اهمية في هذا المجال، فكما كان الوقت ضيقاً او حرجاً ادرك القائد حقيقة ان القرار السريع هو المطلوب، وان التأخير يترتب عليه كلف تحملها المنظمة او ضياع لفرصة مهمة تحقق ارباحاً لها.
- ثالثاً. خطوات عملية اتخاذ القرارات: تسير عملية اتخاذ القرارات وفق عدة خطوات تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بالتنفيذ والمتابعة وكالاتي:** (الشمام، ٢٠٠٧: ١١٩).
١. **تشخيص المشكلة Problem Diagnosis:** يبدأ التشخيص نتيجة شعور قادة المنظمة بوجود خلل في نشاط معين في العملية الادارية او هناك حاجة للوصول الى هدف معين، ويمكن تشخيصها في المنظمة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المطلوب الوصول اليها، مما يولد تفاوت بين النتائج المطلوب تحقيقها ومستوى الاداء الفعلي (سالم، اخرون، ٢٠١١: ٧)، وكذلك هناك حالات تواجه الادارة فيها اعراض المشكلة وليس المشكلة بحد ذاتها مثل زيادة دوران الافراد، اذ ان المشكلة الحقيقة تكمن بالخلل في نظام الترفيع او انخفاض مستوى الرواتب؛ ويشارك القائد المشكلة مع اعضاء المجموعة، ويعمل القائد والاعضاء معًا على إنشاء البديل وتقييمها ومحاولة الوصول إلى اتفاق بشأن حل المشكلة (Lunenburg, 2011: 1).
  ٢. **تحديد البديل Identifying alternatives:** يقوم القادة بالبحث عن البديل المعروفة، اي تلك التي استخدمت كحلول للمشكلات السابقة وفي حال لم يتوفّر مثل تلك الحلول المطابقة، يتبع البديل التي تحمل انصاف الحلول، وفي حال تعذر ذلك يلجأ الى البديل غير المعروفة ويجب على المدير مراعاة العقبات المتمثلة بالوقت والتكلفة، حيث يتم تقديم مجموعة من الحلول او المقترنات، وتتطلب هذه المرحلة من متذبذبي القرار مهارات وامكانيات عالية تشمل القدرة على التحليل والابتكار لاستخلاص حلول جديدة، معتمدين على تجاربهم وخبراتهم السابقة ومستقدين من المعلومات المتاحة والمشورة والافكار المقدمة من الآخرين (الجبوري والحاكم، ٢٠١٩: ٤٥).
  ٣. **تقييم البديل Evolution of Alternatives:** حيث يتم المقارنة بين البديل التي تم تعينها في المرحلة السابقة، فمقدار قرب البديل من تحقيق الهدف النهائي يجعله مرغوب فيه أكثر من غيره (طالب، ٢٠٢٠: ٢٦١)، وعند استعراض القادة للخطط البديلة، يجب عليهم تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات والأراء والحقائق المتعلقة بهذه العوامل، مما يؤدي الى استخلاص فوائد ومساوئ كل من هذه الخطة والخطط البديلة.

٤. اختيار البديل الأفضل **Selection of Best Alternative**: بعد عملية التقييم للبدائل وتحديد مزايا وعيوب كل بديل، يقع الاختيار على البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وتكون عملية الاختيار في اغلب الاحيان مجده للقيادة المنظمة، كون القرار حاسم ومصيري بالنسبة للمنظمة، في ضوء المعلومات المحددة المتوفرة لديه وتسهم في هذه المرحلة بشكل كبير قدرة وكفاءة القيادة متذبذبي القرار، متمثلة بمعرفتهم وخبرتهم المسقبة في تحديد البديل الأفضل للمنظمة ككل (طالب، ٢٠٢٠: ٢٦٢).

٥. تنفيذ القرار ومتابعته **Implementation and follow-up of the decision**: بعد اختيار ذلك البديل الأفضل للمنظمة ككل، لابد ان يضعه قادة المنظمة موضع التنفيذ، وان افضل وسيلة للتنفيذ هي صياغة مجموعة من الخطط التشغيلية التي تحقق الاهداف التفصيلية، وتقع على قادة المنظمة مسؤولية تذليل الصعوبات وتوفير متطلبات تنفيذه لضمان الحصول على افضل اداء ممكن (الجبورى، الحاكم، ٢٠١٩: ٤٦) وعند التنفيذ بشكل صحيح، يمكن ذلك المنظمة من الحفاظ على وضع تنافسي، ومواءمة العمليات الداخلية مع البيئة الخارجية والتغلب على التهديدات والتحديات (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019: 95) ويمثل التقييم الخطوة النهاية في عملية اتخاذ القرار، وبموجبه يتتأكد قادة المنظمات من نجاح القرار (تحقيق الفاعلية والكفاءة) وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه، ويتم في هذه الخطوة متابعة تفاصيل سير العملية وقياس المخرجات المتحققة نسبة الى المدخلات؛ وتنطلب متابعة وتوجيه العاملين وابداء الملاحظات حول كيفية التنفيذ مع تكثيف الاتصالات والارشاد والوقوف على المعوقات التي تعترض سير العملية الانتاجية او تنفيذ القرارات المحددة مسبقاً (سالم، ٢٠١١: ٨)، وفي حال تحديد فروق في الانتاج، ويتم تحديدها من قبل التغذية الراجعة (العكسية)، ومنها يحدد القيادة اجراء تعديلات على الخطوة المتبعة او الانتقال الى خطة جديدة.



الشكل (٣): عملية اتخاذ القرارات التنظيمية

المصدر: الشمام، (٢٠٠٧)، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ١١٩.

#### المبحث الرابع: (الجانب الميداني)

اولاً. نبذة مختصرة عن دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين: تتبع للشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال التي تتكون من عدة دوائر (دائرة توزيع كهرباء نينوى، دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين، دائرة توزيع كهرباء كركوك) وصدر الامر الوزاري المرقم 4225 في 14/10/2003، بتأسيس الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال والتي احدى تشكيلاتها كهرباء صلاح الدين، لتتولى توزيع الطاقة الكهربائية على أساس سليمة بصورة تقي باحتياجات الزبائن في محافظة صلاح الدين، ومن أهم مهامها:

١. وضع وتنفيذ خطط التوسيع في توزيع الطاقة الكهربائية في محافظة صلاح الدين.
٢. صيانة الخطوط والشبكات والمحطات الثانوية.

٣. الاستجابة السريعة والفعالة لتلبية الاحتياجات المستجدة من الطاقة الكهربائية في المحافظة.  
 ٤. الاستجابة الفعالة لشكاوى الزبون، والعمل باستمرار على تقليل الشكاوى من خلال برامج الصيانة الوقائية.

وتتبع دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين عدة وحدات توزيعية؛ موزعة على اقضية المحافظة متمثلة بـ(الدجيل، بلد، الضلوعية، سامراء، تكريت، العلم، بيجي، الشرقاوى، الطوز)، وقد تم اختيار عينة البحث بصورة طبقية ضمن الدائرة والوحدات التابعة لها بعدد يبلغ (72) موظف ومن كافة المستويات للتعرف على دور نموذج WICS للقيادة في عملية اتخاذ القرارات، في حين يبلغ مجتمع البحث الكلى (1800) موظف، وتم اعتماد استماراة الاستبانة الالكترونية، في عملية جمع الاجابات من افراد العينة المبحوثة وبعد فقرات بلغ (22) فقرة موزعة على اربع ابعاد للمتغير المستقل وخمس ابعاد للمتغير التابع المتمثل بعملية اتخاذ القرارات.

**ثانياً. وصف متغيرات البحث:** بغية معرفة مقدار توافر ابعاد البحث في المنظمة المبحوثة، ومدى توافق اجابات العينة المبحوثة حولها، يتم استعراض التكرارات والنسب المئوية والاواسط الحسابية والانحراف المعياري لكل من المتغير المستقل (WICS) للقيادة المتمثل بالحكمة والذكاء والابداع والتركيب، والمتغير التابع عملية اتخاذ القرارات المتمثلة بـ(تشخيص المشكلة، تحديد البديل، تقييم البديل، اختيار البديل الافضل، تنفيذ ومتابعة القرارات)، من خلال التحليل الوصفي لهذه المتغيرات وكما يلي:

**أ. وصف متغير نموذج (WICS) للقيادة:** يتبيّن من اتجاه آراء افراد العينة ان غالبيتها ذهبت باتجاه الاتفاق حول ابعد (WICS) وفقراتها المضمنة، اذ بلغت نسبة الاتفاق بالجمل (74.53%) حول فقرات بعد (الحكمة) ويدعمها الوسط الحسابي البالغ (4.056) وبانحراف معياري (0.963) وجاء بعد (الذكاء) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (76.4%) للفقرة (X4) والتي تتصل على (يتخذ قادة المنظمة قرارات صحيحة عند مواجهتهم للظروف والمواقف الجديدة والصعبة) في اشارة لتمتع قادة المنظمة بالذكاء اللازم للقيادة، وجاءت نسب الاتفاق بمجملها حول بعد (الابداع) فوق المتوسط والتي تبلغ (67.6%)، مما يدل على امتلاك قادة المنظمة مهارات ابداعية تميزهم في عملهم، وتبيّن نتائج بعد (التركيب) ايجابية هذا بعد وبالغة (63.47%) ويعزز ذلك نسبة عدم الاتفاق حول ما ورد في الفقرة (X11) وبالغة (22.2%)، ومفادها (يواجه قادة المنظمة صعوبة في التعامل مع المشكلات المستجدة).

**الجدول (١): المقاييس الوصفية لمتغير (WICS) للقيادة**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										المتغيرات	
		5 % تفق بشدة	4 % تفق	3 % محاب	2 % لا اتفق	1 % لا اتفق بشدة							
0.871	4.13	38.9	28	40.3	29	15.3	11	5.6	4	-	-	X1	
1.048	4	40.3	29	31.9	23	16.7	12	9.7	7	1.4	1	X2	
0.971	4.04	40.3	29	31.9	23	19.4	14	8.3	6	-	-	X3	
0.963	4.056	39.83		34.7		7.86		0.46		المعدل العام		أ. الحكمة	
		74.53		17.13		8.327		0.46		المجموع			
0.797	4.11	36.1		26		40.3		29		22.2		ب. الذكاء	
		30.6		22		38.9		28		18.1			
		37.5		27		33.3		24		27.8			
		34.733		37.5		4.633		0.46		المعدل العام			
1.025	3.86	72.23		22.7		5.093		-		المجموع		X4	
		-		-		-		-		-			
0.845	4.07	-		-		-		-		-		X5	
		-		-		-		-		-			
0.889	4.013	-		-		-		-		-		X6	
		-		-		-		-		-			

المتغيرات	ج. الابداع	لا اتفق بشدة 1	لا اتفق بشدة 2	محايد 3	اتفاق 4	تفق بشدة 5	الوسط	انحراف المعياري
1.171	3.85	36.1	26	31.9	23	18.1	13	8.3
0.934	3.97	34.7	25	34.7	25	23.6	17	6.9
0.954	3.82	26.4	19	38.9	28	26.4	19	6.9
1.019	3.88	32.4		35.166			7.366	5.6
		67.6			22.7		2.333	4
								-
								-
								X8
								X9
								المعدل العام
								المجموع
								د. التركيب
0.948	3.94	31.9	23	38.9	28	22.2	16	5.6
1.060	3.56	18.1	13	43.1	31	16.7	12	20.8
1. 047	3.56	18.1	13	40.3	29	23.6	17	15.3
1.018	3.686	22.7		40.77			13.9	4
		63.47			20.83		1.87	1
							15.7	1
								X10
								X11
								X12
								المعدل العام
								المجموع

المصدر: اعداد الباحث وفق مخرجات برنامج SPSS.V23.

**ب. وصف متغير عملية اتخاذ القرارات:** تشير اجابات افراد العينة في الجدول (٢) الى ايجابية جميع ابعاد المتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات)، اذ بلغت نسبة الاتفاق لبعد تشخيص المشكلة (3.965) معازرة بوسط حسابي قيمته (3.965)، وبانحراف معياري مقداره (0.958) مما يشير الى قلة انحراف البيانات عن وسطها الحسابي وهو امر ايجابي؛ وكانت اعلى نسبة اتفاق ضمن هذا البعد للفقرة (Y1) التي تنص على (يتم تشخيص المشكلات في المنظمة نتيجة شعور قادة المنظمة بوجود خلل في نشاط اداري معين) وبنسبة اتفاق بلغت (54%)، وجاء بعد (تحديد البدائل) بنسبة اتفاق فوق المتوسط تبلغ (68.75%) ويدعمها الوسط الحسابي البالغ (3.795) وهي تدل على امتلاك قادة المنظمة مهارات متميزة في استخدام البدائل المعروفة وغير المعروفة، ووفقا النتائج المتحصلة من اجابات افراد العينة والبالغة (67.4) ان هناك تقدير للخطط والقرارات المتخذة في المنظمة من قبل الادارة العليا وتشير نتائج بعد اختيار البديل الافضل الى ارتفاع في الاتجاه الايجابي اذ تبلغ نسبته (77.1%) ويشير لخبرة قادة المنظمة في اختيار البديل في حال عدم اكمال المعلومات، ووفق ما يتضح من نتائج تنفيذ القرارات ومتابعتها، ان هناك تذليل للعقبات من قبل قادة المنظمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، مع المتابعة المستمرة للتتأكد من نجاحها وفق نسبة الاتفاق البالغة (75%).

الجدول (٢): المقاييس الوصفية لمتغير اتخاذ القرارات

المتغيرات	قياس الاستجابة										الوسط	انحراف المعياري
	أ. تشخيص المشكلة	لا اتفق بشدة 1	لا اتفق بشدة 2	محايد 3	اتفاق 4	تفق بشدة 5	%	%	%	%		
Y1	37.5	27	37.5	27	13.9	10	11.1	8	-	-	4.01	0.986
Y2	27.8	20	45.8	33	18.1	13	6.9	5	1.4	1	3.92	0.931
المعدل العام	32.65	41.65					9		0.7		3.965	0.958
المجموع	74.3	16					9.7					
ب. تحديد البدائل												
Y3	33.3	24	40.3	29	15.3	11	9.7	7	1.4	1	3.65	1.005
Y4	20.8	15	43.1	31	19.4	14	13.9	10	2.8	2	3.94	1.005
المعدل العام	27.05	41.7					11.8		2.1		3.795	1.005
المجموع	68.75	17.35					13.9					

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات ج. تقييم البدائل											
		انتف بشدة 5%		انتف 4%		انتف 3%		محايد 2%		لا انتف بشدة 1%		لا انتف بشدة 0%	
1.005	3.86	29.2	21	40.3	29	22.2	16	4.2	3	4.2	3		Y5
1.027	3.71	23.6	17	41.7	30	16.7	12	18.1	13	-	-		Y6
1.016	3.785	26.4		41				11.15		2.1		المعدل العام	
		67.4		19.45				13.25		المجموع		د. اختيار البديل الأفضل	
0.969	3.93	27.8	20	51.4	37	8.3	6	11.1	8	1.4	1		Y7
0.934	3.88	25	18	50	36	12.5	9	12.5	9	-	-		Y8
0.9515	3.686	26.4		50.7				11.8		0.7		المعدل العام	
		77.1		10.4				12.5		المجموع		هـ. تنفيذ القرار	
0.975	3.92	27.8	20	48.6	35	13.9	10	6.9	5	2.8	2		Y9
0.897	3.89	25	18	48.6	35	16.7	12	9.7	7	-	-		Y10
0.936	3.905	26.4		48.6				8.3		1.4		المعدل العام	
		75		15.3				9.7		المجموع			

المصدر: اعداد الباحث وفق مخرجات برنامج SPSS.V23.

ثالثاً. علاقة التأثير (الانحدار) بين متغيرات البحث: لغرض اختبار مخطط البحث والفرضيات المنبثقة عنه يتم توضيح علاقات التأثير بين متغيرات البحث المستقلة على التابعة.

أ. نموذج تأثير (WICS) للقيادة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية: وفق النتائج الواردة في الجدول (٣) ومن خلال قيمة ( $R^2$ ) ان المتغير المستقل (WICS) يفسر (76%) من التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرارات وهي نسبة عالية وما تبقى من النسبة سببها متغيرات عشوائية لم يتطرق لها النموذج الحالي، ويتبين من قيمة ( $R^2$ ) بان ابعد هذا النموذج اسهمت بشكل فاعل في معالجة عملية اتخاذ القرارات التي يمارسها قادة المنظمة، وان قيمة (F) المحسوبة البالغة (226.090) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.98) ودرجات الحرية (1,70)، عند مستوى معنوية (0.000<sup>b</sup>) وهي اقل من مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يتم اثبات الفرضية الرئيسية: هناك علاقة تأثير معنوية لنموذج (WICS) للقيادة في ابعد عملية اتخاذ القرارات.

الجدول (٣): تأثير (WICS) في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية

Sig	$R^2$ معامل التحديد	F-	قيمة t	ابعاد نموذج (WICS) مجتمعة		المتغير المستقل
				معاملات الانحدار		
0.000 <sup>b</sup>	0.760	226.090	1.655	0.390	B0 الحد الثابت	عملية اتخاذ القرارات
			15.0356	0.874	B1 ميل الانحدار	

المصدر: اعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS.V.23. N=72. p≤0.05

ب. نموذج تأثير بعد الحكم في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية: يتضح من قيمة ( $R^2$ ) في الجدول ادناه بأنها تغسر (65%) من التغيرات في عملية اتخاذ القرار وان نسبة (35%) تعود لمتغيرات عشوائية لم يتضمنها النموذج المقدر، وبذلك يتبيّن امتلاك قادة المنظمة خصائص معرفية وعاطفية تحقق التوازن في مصالح المنظمة الداخلية والخارجية، وهو ما ينعكس على طبيعة تعاملهم مع هذه الجهات ومحاولة تسخير هذه العلاقة بما يحقق اهداف المنظمة ويسهم في تسهيل عملية اتخاذ

القرارات، وتبيّن قيمة (F) المحسوبة البالغة (42.120) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.76) تحت مستوى المعنوية (0.05) ودرجات الحرية (3، 68) مما يعني بأن النموذج الذي تم تقديره ملائم للبيانات والذي أكدته قيمة-Sig البالغة (0.000<sup>b</sup>)، وهي أقل من مستوى معنوية (0.05). بذلك يتم اثبات الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (هناك علاقة تأثير معنوية لبعد الحكمة في عملية اتخاذ القرارات).

**الجدول (٤): تأثير بعد الحكمة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية**

Sig	التحديد معامل $R^2$	قيمة F-	قيمـ t	بعد الحكمة		المتغير المستقل المتغير التابع \
				معاملات الانحدار		
0.000 <sup>b</sup>	0.650	42.120	3.936	1.137	B0 الحد الثابت	عملية اتخاذ القرارات
			1.357	0.110	B1 ميل الانحدار	
			4.777	0.521	B2 ميل الانحدار	
			2.496	0.276	B3 ميل الانحدار	

المصدر: اعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS.V.23. P≤0.05 N=72.

**ج. نموذج تأثير بعد الذكاء في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية:** تشير نتائج الجدول (٥) وفق قيمة ( $R^2$ ) بأن بعد الذكاء يفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرارات وان نسبة (40%) من التغيرات التي تحدث لعملية اتخاذ القرارات تعود لمتغيرات اخرى لم يتضمنها النموذج الحالي، وتشير نتائج هذا البعض ان قادة المنظمة يتمتعون بذكاء يمكنهم من استخدام قدراتهم لتحليل المعلومات وحل التعقيد في المشكلات مستفيدين من خبراتهم ومهاراتهم المكتسبة، وان قيمة (F) المحسوبة البالغة (34.285) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.76) تحت مستوى المعنوية (0.05) ودرجات الحرية (3، 68) مما يعني بأن النموذج الذي تم تقديره ملائم للبيانات والذي أكدته قيمة-Sig البالغة (0.000<sup>b</sup>)، وهي أقل من مستوى معنوية (0.05). بذلك يتم اثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على التالي (هناك علاقة تأثير معنوية للذكاء في عملية اتخاذ القرارات).

**الجدول (٥): تأثير بعد الذكاء في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية**

Sig	التحديد معامل $R^2$	قيمة F-	قيمـ t	بعد الذكاء		المتغير المستقل المتغير التابع \
				معاملات الانحدار		
0.000 <sup>b</sup>	0.602	34.285	3.830	1.256	B0 الحد الثابت	عملية اتخاذ القرارات
			-0.615-	-0.068-	B1 ميل الانحدار	
			4.999	0.557	B2 ميل الانحدار	
			3.706	0.364	B3 ميل الانحدار	

المصدر: اعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS.V.23. P≤0.05 N=72.

**د. نموذج تأثير بعد الابداع في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية:** تبين نتائج الجدول (٦) ان قيمة (F) المحسوبة البالغة (46.944) معنوية بدلالة Sig البالغة (0.000<sup>b</sup>) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، مما يعني بأن النموذج الذي تم تقديره ملائم للبيانات، ويوضح بأن القرارات المتخذة في المنظمة المبحوثة تحمل السمات الابداعية لقادتها الذين يمتلكون المهارات الابداعية من حيث السرعة والدقة في اتخاذ القرارات؛ وجاءت قيم (t) على مستوى الفقرات لها بعد كالتالي

(3.731، 3.337، 3.240) على التوالي وانها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) وبذلك يؤكد اهمية وجود جميع فقرات هذا بعد في النموذج، بذلك تثبت الفرضية الفرعية الثالثة (هناك علاقة تأثير معنوية للابداع في عملية اتخاذ القرارات).

**الجدول (٦): تأثير بعد الابداع على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية**

Sig	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قيم t	بعد الابداع		المتغير المستقل المتغير التابع
				معاملات الانحدار		
0.000 <sup>b</sup>	0.674	46.944	4.590	1.123	B0	الحد الثابت
				3.731	B1	ميل الانحدار
				3.337	B2	ميل الانحدار
				3.240	B3	ميل الانحدار

المصدر: اعداد الباحث وفق نتائج برنامج SPSS.V.23.

٥. نموذج تأثير بعد التركيب في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية: تشير قيمة ( $R^2$ ) البالغة (%)65 وتنفس هذه النسبة التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار، وما تبقى من نسبة والبالغة (%)35 تعود لمتغيرات عشوائية لم يتضمنها النموذج، ويتصح قدرة قادة المنظمة المبحوثة على التعامل مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها منظمتهم، وتبين نتيجة (F) المحسوبة بأن النموذج الذي تم تقديره ملائم للبيانات والذي اكده قيمـة-Sig البالغة (0.000<sup>b</sup>) وهي اقل من مستوى معنوية (0.05). وبذلك يتم اثبات الفرضية الفرعية الرابعة (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بعد التركيب (S) في عملية اتخاذ القرارات).

**الجدول (٧): تأثير بعد التركيب في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية**

Sig	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قيم t	بعد التركيب		المتغير المستقل المتغير التابع
				معاملات الانحدار		
0.000 <sup>b</sup>	0.654	42.801	4.762	1.195	B0	الحد الثابت
				4.849	B1	ميل الانحدار
				1.603	B2	ميل الانحدار
				4.253	B3	ميل الانحدار

## المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً. الاستنتاجات

١. يتميز قادة دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين بالحكمة في اتخاذ القرارات من خلال موازنتهم بين المصلحة الشخصية والتنظيمية بالإضافة الى الموازنة بين المصالح الداخلية والخارجية للطرف المتعاملة.
٢. يتضح من اجابة العينة المبحوثة امتلاك قادة دائرة كهرباء صلاح الدين مستوى مرنة عالٍ في الاستجابة للتغيرات التنظيمية المستمرة نتيجة امتلاكم سمات WICS في القيادة.
٣. يتمتع قادة دائرة توزيع كهرباء صلاح الدين بالذكاء المطلوب للقيام بالعمليات التحليلية والتوصيل للقرارات المناسبة التي تتلاءم مع المشكلات المعقدة في منظمتهم.
٤. ضرورة توافر الذكاء العملي لدى القادة والذي ينجم عن الخبرة من حل المشاكل اليومية في ميدان العمل معززة بمعلومات اكاديمية لترصين الحلول المقترنة.

٥. يمتلك قادة المنظمة المبحوثة قدرات ابداعية تمكّنهم من تقديم الحلول للمشكلات المتنوعة والتي تتطلب قرارات فاعلة لمواجهتها وفق ما ورد بعلاقة التأثير للإبداع في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

٦. يتضح من اجابات افراد العينة ان عملية اتخاذ القرارات تتم بصورة منهجية تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بالتنفيذ والمتابعة.

٧. هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوث عنها تتعلق بذات القائد ومنها يتعلق بالمرؤوسين واخرى تتعلق بطبيعة الموقف والبيئة المحيطة.  
ثانياً. التوصيات:

١. حث قادة المنظمة المبحوثة على اكتساب المعرفة التي تتمي مهاراتهم القيادية وتنعكس على قراراتهم المتخذة.

٢. الاستجابة السريعة لاحتياجات التنظيمية المُلحة والمعقدة التي تعكس خصائص WICS القيادية في المنظمة المبحوثة.

٣. التوافق مع البيئة المحيطة، اذ لا يتم تفعيل WICS بصورة صحيحة مالم تؤخذ المصالح والمتطلبات لجميع الاطراف بالحسبان والموازنة بينها، وهو اساس عمل النموذج.

٤. التوجّه نحو المزيد من التدريب الذي ينمّي الذكاء والإبداع ويكسب الخبرات التي تسهم في تشخيص المشكلة بصورة دقيقة و اختيار البديل الأفضل من بين البديلات المتاحة.

٥. التقييم الصحيح للبدائل المتاحة بما يضمن الحصول على ذلك البديل الذي يلبي الاحتياجات التنظيمية والفردية لدائرة توزيع كهرباء صلاح الدين ويحقق أفضل النتائج لها.

٦. المتابعة والتقييم المستمر لعملية التنفيذ ومداخلة WICS في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

##### أ. المجلات العربية:

١. الجبوري، عدنان عزيز، الحاكم، علي عبدالله، (٢٠١٩)، الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والاداء المؤسسي-دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية لمحافظة بغداد، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد ٥١.

٢. سالم، محمد ذاكر، محمود، اياد علي وحمودات، ثابت حسان، (٢٠١١)، اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام والمقررين في اقسام التربية الرياضية جامعة الموصل، مجلة الثقافة الرياضية، جامعة الموصل، المجلد ٣، العدد ١.

٣. طالب. مصطفى سعدي، (٢٠٢٠)، اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في كلية التربية الجامعة المستنصرية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد ٢٦، العدد ١١٧، ص ٢٥٥-٢٧٤.

٤. علي. ايمن علي حسن، (٢٠١٧)، نموذج WICS والتعلم عن بعد، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، المجلد ٥، العدد ٨.

#### ب. الكتب:

١. الشمام، (٢٠٠٧)، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.

## ثانياً. المصادر الاجنبية:

### A. Periodical

1. Alhawamdeh, Hamzeh M & Alsmairat. Mohammad A. K, (2019), Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review, International Review of Management and Marketing, vol. 9 No. (4), 95-99.
2. Baltes, Paul B & Staudinger, Ursula M, (2000), Wisdom- A Metaheuristic (pragmatic) to Orchestrate Mind and Virtue Toward Excellence, the American Psychological Association, Vol. 55, No. 1, 122-136.
3. Baltes. Paul B. & Kunzmann Ute, (2003), Believe That Wisdom Is The Peak Of Human Excellenc, The Psychologist, Vol. 16, No. 3.
4. Chiayu Tu & Suechin Yang, (2013), the Role of Entrepreneurial Creativity in Entrepreneurial Processes, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 4, No. 2.
5. Klijn. Marja& Tomic. Welko, (2010), a review of creativity within organizations from a psychological perspective, Emerald Group Journal of Management Development Vol. 29 No. 4.
6. Kontić. Aleksandar, (2012), the Wics Model of Leadership: Theory and Application in Hotel Management, Quaestus Multidisciplinary Research Journal.
7. Lunenburg. Fred C, (2011), Decision Making In Organizations, International Journal of Management, Business, and Administration Volume 15, Number 1.
8. Okpara, Friday O, (2007), The Value Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship, Journal Of Asia Entrepreneurship And Sustainability, Volume Iii, Issue 2.
9. Sternberg .Robert J., (2003), WICS: A Model of Leadership in Organizations, Academy of Management Learning & Education, Vol. 2, No. 4, pp. 386-401.
10. Sternberg. Robert J, (2005), a Model of Educational Leadership: Wisdom, Intelligence, and Creativity, Synthesized, International Journal of Leadership in Education, vol. 8, no. 4, 347-364.
11. Sternberg. Robert J, (2007), a Systems Model of Leadership-WICS, Article in American Psychologist Association, January, Vol. 62, No. 1.
12. Sun. Zhaohao, (2018), Imaginational Intelligence: A New Frontier for Innovation, Creativity and Intelligence Development in the Age of Big Data, BAIS No. 3 (2):1-34, PNG University of Technology.
13. Tan. Samantha Y. M, Chin. Susan T. S, Seyal. Afzaal H., Yeow Jian A & Ta. Khong S (2013), the Relationship between Spiritual Intelligence and Transformational Leadership Style among Student Leaders," Journal of Southeast Asian Research, Vol. 2013, and Article ID 319474, DOI: 10.5171/2013.319474.

### B. Conferences

1. Sfârlog. Benoni, Bârsan. Ghiță, Moșteanu. Dănuț-E & Bădilă. Mădălina, (2016), Sustainability of Wics Model in Military Leadership, Proceedings of the 10th International Management Conference, Challenges of Modern Management, November3rd-4th, Bucharest, Romania.

## استمارة الاستبيان

### اولاً. معلومات عامة:

١. الجنس: ذكر ( ) اثني ( ).
٢. العمر: ٢٠-١٠ ( ) ٣٠-٢١ ( ) ٤٠-٣١ ( ) ٥٠-٤١ ( ) ٦٠-٥١ ( )
٣. عدد سنوات الخبرة: ٢٠-١٠ ( ) ٣٠-٢١ ( ) ٤٠-٣١ ( ) ٥٠-٤١ ( )
٤. العنوان الوظيفي: مدير ( ) م. مدير ( ) رئيس قسم ( ) مسؤول شعبة ( ) مسؤول وحدة ( ) موظف ( ).

### ثانياً. متغيرات الدراسة:

١. نموذج WICS: توليفة بين الحكم والإبداع والذكاء لكي يصبح القائد عالي الفاعلية.

الفرات						البعد المصالح الخاصة للمنظمة ومصلحة البيئة المحيطة.	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً			
					يتميز قادة المنظمة بالحكمة في معالجة المشكلات التي تواجههمثناء العمل وفق مبدأ التوازن بين مصلحة المنظمة والبيئة المحيطة.	١	
					يمتلك قادة المنظمة المعرفة الكافية لاتخاذ القرارات التي تخدم جميع أصحاب المصلحة المستفيدين.	٢	
					يتمتع قادة المنظمة بالقابلية في اقناع العاملين بالأفكار المطروحة وضرورة اتخاذ قرارات بشأنها.	٣	
ب. الذكاء: القراءة على فهم الأشياء والتفكير فيها، واكتساب المعرفة واستخدامها وينبع من امكانيات وراثية ومهارات تدريبية.						البعد امكانيات وراثية ومهارات تدريبية.	ت
الفرات							
					يتخذ قادة المنظمة قرارات صحيحة عند مواجهتهم للظروف والمواقف الجديدة والصعبة.	٤	
					يطور قادة المنظمة خبراتهم لمواجهة المشكلات التي تعرض لهمثناء العمل.	٥	
					يمتلك قادة المنظمة مهارات تحليلية كبيرة في تفسير المشكلات وتحليل المعلومات وتقييمها.	٦	
ج. الإبداع: القدرة على صنع أو جلب شيء جديد إلى الوجود، سواء كان حلّاً جديداً للمشكلة أو جهاز جديداً أو نموذجاً متميزاً.						البعد جهاز جديد أو نموذجاً متميزاً.	ت
الفرات							
					يمتلك قادة المنظمة مهارات ابداعية في توزيع الموارد المتاحة.	٧	
					يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالقدر الذي يتعلق بهمائهم وطبيعة عملهم.	٨	
					يتميز قادة المنظمة بالقدرة على تطوير المنظمة بصورة ملحوظة وتقديم خدمات جديدة للمواطنين.	٩	

د. التركيب: التوليفة المستخدمة من قبل القادة لتسخير الحكمه والذكاء والابداع في اتخاذ القرارات						البعد في المنظمة	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفاق الى حد ما	اتفاق	اتفاق تماماً	الفقرات		
					يمتلك قادة المنظمة القدرة على تقييم الافكار التي تحقق التوازن بين مصلحة المنظمة والمجتمع.	١٦	
					يواجه قادة المنظمة صعوبة في التعامل مع المشكلات المستجدة مما يولد عدم قدرة على اتخاذ القرارات التنظيمية.	١٧	
					هناك افكاراً ابداعية لقيادة المنظمة اسهبت في تجاوز العقبات التي اعترضت عمل المنظمة.	١٨	

٢. عملية اتخاذ القرارات: عملية متعددة الخطوات تتوج اخيراً باختيار حل معين خطوة اخيرة وتمثل بمجموعة انشطة متعاقبة يتم اتباعها لتحديد المشكلة والبدائل المتاحة للحل مع تقييم البدائل واختيار ذلك البديل المناسب الذي ينتهي بحل المشكلة.

أ. تشخيص المشكلة:						البعد	أ. تشخيص المشكلة:	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفاق الى حد ما	اتفاق	اتفاق تماماً	الفقرات			
					يتم تشخيص المشكلات في المنظمة نتيجة شعور قادة المنظمة بوجود خلل في نشاط اداري معين.	١		
					يتم تشخيص المشكلة في المنظمة نتيجة اختلاف بين الاداء الحالي عن الاداء المرغوب الوصول اليه.	٢		
ب. تحديد البدائل:						البعد	ب. تحديد البدائل:	ت
					الفقرات			
					يحدد قادة المنظمة بدائل معروفة استخدمت كحلول لمشاكل سابقة عند اتخاذهم القرارات.	٣		
					يستخدمن القادة بدائل غير معروفة مسبقاً عند اتخاذهم القرارات مراعين الوقت والتكلفة اثناء تحديدها.	٤		
ج. تقييم البدائل:						البعد	ج. تقييم البدائل:	ت
					الفقرات			
					يُقيّم متذبذبي القرارات في المنظمة مجموعة من البدائل قبل اتخاذ القرار النهائي.	٥		
					يتم جمع قدر كافي من المعلومات المتعلقة بالبدائل وتحليلها قبل تحديد البديل الافضل.	٦		
د. اختيار البديل الافضل:						البعد	د. اختيار البديل الافضل:	ت
					الفقرات			
					تسهم خبرة قادة المنظمة في تحديد البديل الافضل في حال كانت المعلومات المتوفرة قليلة.	٧		
					يتم التغاضي عن بعض العيوب عند اختيار البديل الافضل في حال كان الاقرب الى تحقيق اهداف المنظمة	٨		
هـ. تنفيذ القرار ومتابعته:						البعد	هـ. تنفيذ القرار ومتابعته:	ت
					الفقرات			
					يوفر قادة المنظمة متطلبات تنفيذ القرار المتخذ مع تذليل الصعوبات التي تلاقي عملية التنفيذ	٩		
					يتبع قادة المنظمة عملية تنفيذ القرارات المتخذة للتتأكد من تحقيق النتائج بصورة صحيحة ومعالجة الانحرافات في الاداء.	١٠		