

القيادة الحكيمة ودورها في تحقيق الهيبة التنظيمية  
/ دراسة لآراء عينة من القيادات الادارية في هيئة الحشد الشعبي

The role of agile leadership in reducing organizational inertia  
\ Exploratory study at the University of Mosul

ياسر مسعود قاسم<sup>2</sup>

Yasser Masoud Qassem

هيئة الحشد الشعبي

Popular Mobilization Authority

[Yassercell198@gmail.com](mailto:Yassercell198@gmail.com)

م. د. شيماء محمد صالح حسن الهاشمي<sup>1</sup>

Dr. Shaima Mohammed Saleh Hassan Al- Hashemi

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

College of Administration and Economics,  
University of Mosul

[shaima\\_m\\_saleh@uomosul.edu.iq](mailto:shaima_m_saleh@uomosul.edu.iq)

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية بيان الدور الذي تؤديه القيادة الحكيمة في تحقيق الهيبة التنظيمية المدركة لدى هيئة الحشد الشعبي اذ تبلورت مشكلة الدراسة أن هيئة الحشد الشعبي هي احد المنظمات غير المرتبطة بوزارة وان ظروف تأسيسها كانت مصاحب للأحداث التي مرت بها البلد ابان احداث 2014 في عدة محافظات الامر الذي تطلب امتلاك الهيئة قيادة ذو خبرة وحكمة قادرة على مواجهة تداعيات البيئة المضطربة في حينها واتخاذ قرارات مصيرية تتعلق بأمن البلد وسلامة المواطنين , فوجود قيادة حكيمة ضمن تشكيلات هيئة الحشد ضروريا لبناء الأسس التنظيمية التي تساهم في بناء المكانة الملائمة والهيبة التنظيمية بين المنظمات المناظرة كما تعد الحلقة الجوهرية التي تربط ما بين معطيات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لديها . لذا سعت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة والاثار بين القيادة الحكيمة والهيبة التنظيمية المدركة

كما تبنت الدراسة المنهج الوصفي في طرح الأطر النظرية ومعالجة بيانات الظاهرة المدروسة ومن ثم تحليلها وتفسيرها ، وحدد ميدان الدراسة في هيئة الحشد الشعبي ، وقد تم اختيار عينة الدراسة من الافراد العاملين في التشكيلات الادارية لهيئة الحشد / فرع نينوى ، وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الاولية من الافراد المبحوثين والبالغ عددهم (100) فردا ، وباعتماد عدد من الوسائل الاحصائية في تحليل البيانات ومعالجتها وذلك باعتماد (Excel , 2010) لاختيار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها وفي ضوء المعالجة الاحصائية تم التوصل للعديد من النتائج كان اهمها : امتلاك هيئة الحشد الشعبي للقيادة الحكيمة بأبعادها والتحلي يضيف للهيئة مكانة متميزة وهيبة تنظيمية بين صفوف الجيش المناظرة لها ، وقد اقترحت الدراسة عدد من المقترحات التي تساهم في تحقيق الهيبة التنظيمية للحشد الشعبي ومن هذه المقترحات توعية الافراد العاملين بضرورة فهم ان تطبيق السلطة السياسية في بيئة مضطربة ويكتفها الغموض وعدم التأكد بحاجة الى قيادة تمتلك الحكمة في المواقف والظروف التي تواجهها بها للتوصل الى حلول مشتركة تتخذها وافرادها وتمنحها القدرة المعرفية للتعامل مع الاختلافات الثقافية بين اعضاء المنظمة والمجتمع ككل .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الحكيمة ، الوعي المعرفي ، الهيبة التنظيمية .

Abstract

The current study aimed to identify the nature of the relationship between agile leadership and organizational stagnation, by examining the reasons leading to the study organization reaching a state of organizational stagnation (the stagnation of change leadership, the stagnation of organizational culture, the stagnation of functional requirements, the stagnation of motivation), which it may suffer from. The researched university in order to determine the most important treatments used by the administrative leaders to reduce the emergence of this phenomenon. The problem of the study revolved around asking a number of research questions, the most important of which are: What are the causes of organizational stagnation that the researched university may suffer from? And what are the most important treatments that you adopt to confront them? Does the agile leadership practiced by the university administration in question have a role in reducing the phenomenon of organizational inertia? The study also adopted the descriptive approach in presenting theoretical and conceptual ideas and processing the data of the studied phenomenon and then analyzing and interpreting it. The field of study was determined at the University of Mosul. The study sample was selected from the individuals working in it. Their number is (118) individuals, and by adopting

a number of statistical methods in analyzing and processing data, and among these methods (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, and choosing (one T test sample) by adopting (Excel, 2010) to choose the hypotheses of the study and verify its validity In light of the statistical treatment, many results were reached, the most important of which were: the existence of a correlation and impact between the agile leadership and the organizational inertia in terms of its dimensions, and that the motivational inertia is the main reason for the inertia of the researched university, which includes the inability of the organization to activate the rewards system in a way that guarantees the generation and self-motivation of workers to provide the best What they have to achieve the objectives of the organization, in addition to that, the results showed that the university administration in question is aware of the existence of the phenomenon of organizational stagnation, but it resorted to addressing its causes in terms of dealing with the stagnation of organizational culture in the first place, although the main reason is the stagnation of motivation, and the study aimed a number of proposals that It contributes to addressing the phenomenon of organizational stagnation at the University of Mosul, and among these treatments is to educate working individuals about the need to understand environmental variables and respond quickly to them to ensure the survival and permanence of the researched university. And the need for the university to adopt development strategies that contribute to keeping pace with technological developments, adopting teamwork teams, enhancing trust between management and employees, and expanding the scope of its work.

**Keywords:** organizational inertia, agile leadership behaviors, types of organizational inertia.

## المقدمة

أصبح من الضروري على المنظمات كونها تعمل في بيئة ديناميكية غير مستقرة تؤثر وبشكل كبير في ديمومتها واستقرارها لذا فان نجاحها مرهون بقيادتها وبالسلوكيات التي تمارسها تلك القيادة سعيا منها لتعزيز مكانتها وهبتها بين المنظمات التي تعمل معها في بيئة الاعمال ذاتها والعكس صحيح فالمنظمة التي لا تستعين بقياداتها بالأفراد العاملين وتتفرد في اتخاذ قراراتها دون استشارتهم هو الوقت الذي يفقد فيه الافراد ثقتهم بقيادتهم وستفقد هي تأثيرها على اتباعها والسيطرة عليهم . لذا فان هبة المنظمة ومكانتها يمكن تمثيلها في صورتين تتمثل الأولى : حول كيفية تحديد السلوك الذي يؤثر على اصحاب المصلحة الداخليين واداء المنظمات كما انها تعكس تقييم الفرد لما هو عليه حال المنظمة مقارنة بالمواقف المنظمات الاخرى في بيئة الاعمال الاخرى , الثانية : وهو الشعور الايجابي لدى العاملين عن وجهات نظرهم لدى اصحاب المصلحة مما يدفعهم للشعور بالفخر لانتمائهم للمنظمة مما ينعكس ايجابيا على مستوى الاداء المنظمي . ولتحقيق هذه الصورة فالعملية ليست بالسهلة وتحمل القيادات الادارية في منظمات الاعمال الدور الاستراتيجي المهم لنجاح المنظمة واستمراريتها وتنمي قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ونمو اعمالها في ميدان تنافسها.

## المحور الاول : منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

ظلت التغيرات التي شهدتها البيئة الخارجية بتأثيراتها على المجتمع والمنظمات على حدا سواء واتضح فيها الدور الكبير الذي تؤديه القيادات الإدارية لمواجهة والتعامل مع تأثيراتها إلا أن هناك حقائق مهمة حول النتائج المترتبة عن ضرورة امتلاك القيادات في المنظمات للحكمة. وأن شروط توفر تلك القيادة يكمن في وجود قائد يمتلك رؤية مستقبلية يسعى من خلالها إلى تمكين العاملين للتفكير خارج القواعد التقليدية للعمل وتحمل المخاطر المترتبة عن ذلك ويتبنى التغيير ويرتكز على الابتكار والإبداع، لذا فإن ممارسة القيادة الحكيمة لها تأثيرات على نجاح المنظمة واكتسابها للمكانة والهيبة التنظيمية . وقد تمحورت مشكلة البحث بالاطلاع على الميدان المبحث والمتمثل بهيئة الحشد الشعبي وتشكيلاته الادارية والتي تأسس في ظروف طارئة بعد الاحداث التي مرت بها مدينة الموصل من قبل عصابات داعش الارهابي وفي ظل تلك الظروف كان لابد من وجود قيادة حكيمة قادرة على أن تنظم عمل الهيئة من دون أن تحدث ازدواجية في السلطة واصدار الأوامر وبشكل لا يتقاطع مع عمل واهداف التشكيلات الادارية في وزارتي الدفاع والداخلية وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة التي مفادها " هل ان وجود قيادة حكيمة لدى الميدان المبحث يحقق لها الهيبة التنظيمية المدركة ، وبناء على ذلك يمكن صياغة التساؤلات الاتية:

1. هل يمتلك القادة في الميدان المبحث أبعاداً لقيادة الحكيمة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين ؟
2. هل يتباين مستوى توافر ابعاد القيادة الحكيمة لدى القيادات في هيئة الحشد الشعبي ؟
3. هل تتمتع مهام ادارة هيئة الحشد الشعبي بالهيبة التنظيمية ؟

4. هل أن تحقيق الهيبة التنظيمية يرتبط معنوياً بوجود قيادة حكيمة لدى ادارة هيئة الحشد الشعبي ؟
5. هل تمارس القيادة الحكيمة تأثيراً معنوياً في تحقيق الهيبة التنظيمية المدركة لدى ادارة هيئة الحشد الشعبي؟

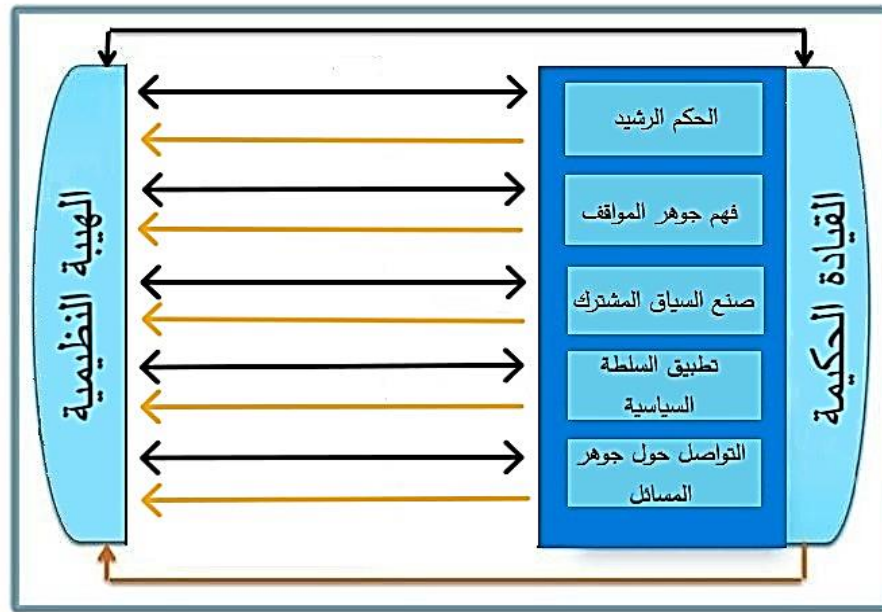
#### ثانياً: أهداف الدراسة

1. بناء اطار معرفي فلسفي يتعلق بهذه المتغيرات واستكمالاً لهذا الهدف بربط متغيرات الدراسة ميدانيا في اطار معالجة منهجية وصفية تحليلية
2. الوقوف على أهم الخصائص الواجب توافرها لدى القيادة في الميدان المبحوث .
3. صياغة مخطط فرضي يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة ومن ثم التحقق من الجدوى العلمية والعملية للمخطط الفرضي في اطار تشكيلات الحشد المبحوثة .
4. وضع الاستنتاجات وصياغة المقترحات والتوصيات اللازمة لتمكين ادارة الهيئة المبحوثة من التعرف على ابعاد النمط القيادي الذي تتبناه، فضلاً عن مدى قدرتها على تحقيق الاستمرار والتكيف مع تقلبات البيئة الخارجية مما يمنحها الهيبة التنظيمية المدركة .

#### ثالثاً: أهمية الدراسة

1. **الأهمية النظرية :** تتجلى الأهمية النظرية للدراسة تناولها للأساليب والوسائل المتبعة للوصول إلى الهيبة التنظيمية والمتمثلة بالقيادة الحكيمة ، فأهمية الدراسة تظهر بوضوح الضرورة الملحة أمام القيادات الإدارية ضمن تشكيلات الحشد الشعبي لتحقيق الهيبة التنظيمية في الوقت الراهن بوصفه السبيل الذي يعزز من مكانتها وسمعتها في المجتمع
2. **الأهمية الميدانية :** تكمن في الدور الحيوي المهم الذي تمارسه هيئة الحشد للدفاع عن أمن البلد وما يتطلبه تحقيق هذا الهدف من ضرورة تبني الهيئة للقيادة الحكيمة من قبل المسؤولين في ادارة الحشد وبالأخص في ظل الظروف والتهديدات التي مرت بها البلد خلال السنوات الماضية والتي لازالت قائمة لحد الآن في بعض مناطق العراق .

رابعاً: **مخطط الدراسة :** يقدم مخطط الدراسة صورة معبرة عن فكرة الدراسة، والتي سيتم توضيحها بالشكل رقم (1) :



المصدر: إعداد الباحث

↔ علاقة الارتباط

→ علاقة الأثر

الشكل (1): مخطط الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة : تم تحديد فرضيات الدراسة بالاتي :

1. الفرضية الرئيسية الاولى (H1): لا يمتلك القادة في الميدان المبحوث ابعاد القيادة الحكيمة من وجهة نظر الافراد المبحوثين.
2. الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يتباين مستوى توفر أبعاد القيادة الحكيمة لدى قيادات الحشد الشعبي
3. الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يمتلك الميدان المبحوث أبعاد الهيبة التنظيمية المدركة .
4. الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة بدلالة ابعادها والهيبة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث
5. لفرضية الرئيسية الخامسة (H5): لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الحكيمة بدلالة ابعادها في الهيبة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث.

سادساً: حدود الدراسة : تحد الدراسة الحالية بعض الحدود وهي:

1. الحدود البشرية: الأفراد العاملين من المنتسبين ضمن التشكيلات الادارية لهيئة الحشد في محافظة نينوى والبالغ عددهم (96) منتسب.
  2. الحدود المكانية: هيئة الحشد الشعبي متمثلة بتشكيلاتها الادارية – فرع نينوى ميداناً للدراسة.
  3. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة النظرية والتطبيقية في المنظمة المبحوثة ، توزيع الاستمارة واسترجاعها ما بين المدة 2023/9/2 الى 2023/11/2.
- سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة المدروسة , اذ تم جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها من اجل الوصول الى الهدف الرئيس فالمنهج الوصفي التحليلي يمتاز بالنظرة الشمولية واقتترانه بوصف الحالة وتحليلها ومصادر عربية وأجنبية , والباحث عادة ما يلجأ الى المنهج الوصفي عند معرفته المسبقة بأبعاد وجوانب الظاهرة وعرض أهم ما كتب في هذه الموضوعات، فضلاً عن اعتماد استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة المبحوثة وبواقع (96) استمارة وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأفكار والمادة العلمية، ومحاولة تبويب وتصنيف هذه المعرفة والمعلومات في فئات على وفق أطر مختلفة زمنية، ومفاهيمي، وتطبيقية، وقد توجهت الدراسة نحو الاختبار العملي للمعرفة المتعلقة بموضوعاتها ومتغيراتها لغرض التعرف على واقع تلك المتغيرات في الميدان المبحوث وفق منهج الوصفي التحليلي.

ثامناً: اساليب جمع البيانات والمعلومات

- 1- المصادر والمراجع الأكاديمية: اتجهت الدراسة في مراجعة الإطار النظري إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والبحوث العلمية والرسائل الجامعية وما توافر من المواقع العلمية على شبكة المعلومات العالمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أ. استبانة الدراسة: تعدّ الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة الميدانية ، فقد استخدم البحث مقاييس ليكرت الثلاثي والمرتبة وفق ( اتفق، محايد ،لا اتفق) وقد تضمنت الاستبانة محورين: الأول: خصائص الافراد المبحوثين الشخصية الثاني : تضمن المتغيرات الرئيسة : ( القيادة الحكيمة , الهيبة التنظيمية) وكما مبينة في الجدول (5).

الجدول (1) الأبعاد الدراسة ومتغيراتها الواردة في استمارة الاستبانة

| ت | المتغيرات                   | معامل الثبات Alpha<br>Gronbach | عدد الفقرات | الوصف                           |
|---|-----------------------------|--------------------------------|-------------|---------------------------------|
| 1 | القيادة الحكيمة             | 0.874                          | X1-X4       | Nonaka &<br>11Takeuchi,20<br>12 |
|   |                             | 0.849                          | X5-X8       |                                 |
|   |                             | 0.786                          | X9-X12      |                                 |
|   |                             | 0.797                          | X13-X16     |                                 |
|   |                             | 0.840                          | X17-X20     |                                 |
|   |                             | 0.829                          | X1-X20      |                                 |
| 2 | الهيبة التنظيمية<br>المدركة | 0.851                          | X21-X30     | عبودي ، داغر ،<br>538 ، 2021    |

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ب. ثبات الاستبانة : يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير أو إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية متقاربة، تحت ظروف متشابهة وقد استخدم معامل الثبات لكرونباخ ألفا (Alpha Cromback) لتحديد درجة ثبات أداة القياس الخاصة بالدراسة إذ بلغ معامل ألفا على المستوى الكلي لمتغير القيادة الحكيمة (0.829) وتعد هذه النسبة مقبولة للدراسات الإدارية، في حين بلغت قيمة ألفا للهيبة التنظيمية (0.851)، وهي قيم ملائمة تؤكد ثبات الاستبانة وصلاحياتها للاستخدام في القياس. وعلى النحو الآتي كما مبين في الجدول (5)، وكفاءة عامة لكرونباخ ألفا (Alpha Cromback) درجة 0.90 فما فوق موثوقية ممتازة ، 0.70-0.89 موثوقية عالية ، 0.50-0.70 موثوقية معتدلة ، >0.50 موثوقية منخفضة ( Hinton et al. 2004 ).

#### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

- أ. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ب. الوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات الأفراد المبحوثين عن المحاور الرئيسة.
- ت. الانحرافات المعيارية: يستخدم للتعرف على مدى انحرافات استجابات الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- ج. معامل الارتباط ( بيرسون ) : لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة .
- ح . معامل التأثير (الانحدار)، واستخدامه لقياس قوة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.

#### المحور الثاني: الاطار النظري

##### ➤ القيادة الحكيمة

##### اولا : مفهوم القيادة الحكيمة

تعد القيادة عملية تفاعلية ذو اتجاهين بين القائد واتباعه أي عملية تبادلية لذا فان ما يمارسه القائد من سلوكيات يؤثر وبشكل مباشر على سلوكيات اتباعه والعكس صحيح , فقد استند علماء التنظيم إلى النظريات النفسية والفلسفية التي تصف القيادة الحكيمة بأنها الأداء الأمثل عادة أو إلى ما يسمى " الاداء الموهوب " في مواجهة ظروف عدم اليقين أو الغموض وعدم التأكد للبيئة الخارجية والعمل على التخلص من الفجوة التي تحدث ما بين التوقعات المستقبلية والواقع الفعلي فهي تمثل العلاقة المتبادلة المرتبطة ما بين العاطفة والتجسيد ( Yassin, 2023, 54 ) كما ان هناك اتفاق شبه عام بأن الحكمة مصطلح متعدد الأبعاد والأوجه وتلك الأبعاد متصلة مع بعضها البعض وهي ضرورية لتجلي الحكمة وأهميتها لفهم القيادة وقد ربط العديد من الباحثين بين مفهوم القيادة والحكمة، وبالرغم من ذلك إلا أن بناء الحكمة داخل المنظمات لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل علماء الادارة وبالأخص أن المقاييس الحالية للحكمة لم توجه انتباهها الى اساليب القيادة التي يجسدها القادة الحكماء بغية بناء مفهوم نستطيع من خلاله بناء مفهوم للقيادة الحكيمة لذا خلصت الدراسة الحالية إلى استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بمفهوم القيادة الحكيمة من وجهة نظر الباحث وكما موضح بالجدول (2).

الجدول ( 2 ) بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة الحكيمة بناء على اراء الباحثين

| ت | الباحث                          | المفهوم                                                                                                                                                                                                            |
|---|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Yacine,2017,3                   | عملية تفاعلية اجتماعية يسعى من خلالها القائد إلى تنمية روح المشاركة الطوعية لدى الافراد العاملين بهدف تحقيق مصالح وأهداف المنظمة                                                                                   |
| 2 | Grossmann & Brienza, 2018,1     | تواضع فكري وقدرة على التكيف مع التحديات الاجتماعية والرغبة في التضحية للمصلحة العامة .                                                                                                                             |
| 3 | Abdulmuhsin & Tarini, 2020,2    | ذلك النمط القيادي الذي يمتلك القدرة على اختيار الأهداف المناسبة /الفعالة ،وتطوير الأساليب /التقنيات بنجاح لاستيعاب المعرفة وتجسيدها من خلال الجمع بين المعرفة السياقية المتنوعة المترابطة مع المعرفة المكتسبة      |
| 5 | Al-Amiri & Al-Uqabi, 2021,835   | ذلك النمط القيادي الذي يحرص على تحقيق التوازن بين العمل والتفكير والتواضع والوضوح الاخلاقي سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى الفردي                                                                         |
| 6 | Al-Shilema & Al-Hamad, 2023,199 | عملية اجتماعية تستلزم امتلاك الفرد لمجموعة من الخصائص والسمات الفريدة والتي تعزز من قدراته للتأثير في الآخرين عبر مجموعة من العلاقات التفاعلية للعمل على ايجاد ارضية مشتركة وتحقيق الأهداف وفق أطر العمل الجماعي . |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.



وابستنادا لما تقدم، خلصت الدراسة الحالية إلى المفهوم الإجرائي الآتي : " ذلك النمط القيادي الذي يجمع ما بين المعرفة بجوهر المواقف التنظيمية والممارسات التشاركية للأفراد العاملين وفق سلوكيات اخلاقية قادرة على صناعة السياق، المشترك وتطبيق السلطة السياسية بالوقت ذاته " .

### ثانياً: أهمية القيادة الحكيمة

وفي سياق الحديث عن أهمية القيادة الحكيمة يمكن ايجازها بالنقاط الآتية:

(AlAmiri & AlAqabi,2021,833): (Koppers & Umat,2008,380)

1. تشجيع ثقافة المشاركة وعدم اكتناز المعرفة والذي يزيد من فرص التعلم الجماعي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .
2. العمل على الوصول إلى الكفاءات في العمل وتحقيق الأهداف وذلك من خلال إشاعة مبدأ العمل الصحيح منذ المرة الاولى وفي كل مرة ما بين جميع الأفراد العاملين .
3. القدرة على رسم الخطط الاستراتيجية والمستقبلية التي تتناسب مع التوقعات للتغيرات البيئية والتعامل معها بشكل استباقي قبل حدوثها .
4. تعزيز روح الثقة والأمان الوظيفي بين افراد العاملين مما يجعلهم أكثر قدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية واستثمار طاقاتهم البشرية لصالح المنظمة .
5. الاستفادة من الخبرات السابقة وذلك من خلال أهم النتائج المتحققة لقصص نجاح منظمات أعمال رائدة في مجال عملها.

### ثالثاً: ابعاد القيادة الحكيمة

وفق لمعطيات الدراسة الحالية تم اعتماد أبعاد القيادة الحكيمة التي اشار اليها بعض الباحثين وهي الأبعاد الآتية : (Alamiri & Alqobi,2021 : 835) (الحمد،2023،51) (Nonaka & Takeuch ,2211:49) (الطالبي،2022،70)

1. **الحكم الرشيد** : يمثل الرأي الرشيد مسألة مهمة جدا يستلزم اتباعها في جميع المواقف والظروف التي تواجه المنظمة ولا سيما في ظل الازمات فالإخفاق في تقييم مصداقية وأهمية مصادر المعلومات يقود الى صنع قرار سيء خاصه في اوقات الازمات , فقد يكون صانع القرار ضعيف التقييم للمخرجات المحتملة لان الإنسان بفطرته غير قادر على تقدير الاحتمالات ويقود ذلك في وقت الازمات إلى قرارات متسرعة غير مدروسة تقوض نتائج القرار. وعليه فإن الإخفاق في إبداء الرأي الرشيد وصنع القرار المناسب له الكثير من التداعيات الأخلاقية إذ نجد أن هناك اشخاصا جيدين قد يقترفون افعالا سيئة بسبب الرأي غير الرشيد (Ding, et, al., 2019)
2. **فهم جوهر المواقف** : يشير الى الفهم الواضح لجميع التفاصيل المصاحبة للمواقف التي تمر بها المنظمة وادراك العواقب المستقبلية المترتبة عنها ، فالقاعدة الحكيمة هو الذي يفهم ويحل بشكل يتناسب والمواقف الذي يصدر ناء العمل ويتخذ القرارات المناسبة للاستجابة لذلك الموقف في الوقت المناسب ، اذا يمكن للقائد في اوقات الاستقرار أن يتمهل وأن يبحث عن الاجماع في صنع القرار ولكن عندما يصادف القائد أزمة فعلية يكون حاسما ويظهر قدرته في التركيز على المشكلة وفهم مسبباتها واتخاذ الاجراءات المناسبة لعلاجها والحد منها متجنباً الالتفاف الى المشككين والمنتقدين . (Hass & stort,2023: 49)
3. **خلق سياق مشترك** : يشير إلى بناء التآزر والقاعدة أن يمتلك القائد الحكيم معايير قوية ووسائل الفحص الذاتي النظامية وهو منتج ويسهم في التغيير المثمر والتعاون المتبادل والتماسك الجماعي، أي أنه مصدر لتوحيد وتنسيق الجهود وتوظيفها في توافق وتقارب لكي يكون الجميع في نفس الصفحة ويتحركون في نفس الاتجاه. أي أن الدور الرئيسي للقادة هو تنسيق السياق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين وجعلهم يتعاونون فيما بينهم ويعملون سوية لتحقيق هدف مشترك إذا أن مسؤولية القائد الحكيم تسهيل هذا التعاون المثمر لتحقيق فعالية العمل. (الطالبي , 68,2022).
4. **التواصل حول جوهر المسائل** : يوصف القائد الحكيم بأنه القائد الذي يرغب في مشاركة خبرته لتوفير فرص تعلم للآخرين وأن قدرته على التواصل لا تقتصر على الاتصالات بين القائد والاتباع بل اتصالاته عبر المنظمة الواسعة وهو قادر على توفير المعلومات الواضحة على المستوى الشخصي. ويمكن أن يدفع كل فرد في المنظمة الى الوصول نحو الفهم المطلوب إذ يمتلك القائد الحكيم طريقة رائعة في تفسير الأمور. فالتواصل أمر حيوي وجوهري للقائد اذا ما اراد النجاح والتميز. (الحمد،2023،51)
5. **تطبيق السلطة السياسية** : يستخدم القائد الحكيم سلطته السياسية إستناداً الى فهمه لتعليقات الآخرين وعواطفهم ويتعلم كيف ينظر إلى الامور من منظورهم كما أن تطبيق السلطة السياسية تعني استخدام السلطة والمهارات السياسية التي يمتلكها القائد ليجمع العاملين سوية وتوحيد توجهاتهم وأرائهم حتى وإن كانت متعارضة وحثهم إلى القيام بالعمل بشكل افضل إذ تساعد المهارات السياسية القائد على زيادة رضا الموظفين بعملهم وزيادته التزامهم تجاه المنظمة وتعزيز اداء الفريق ( Kessler , 59,2021).

## ➤ الهيبة التنظيمية المدركة

**أولاً : مفهوم الهيبة التنظيمية المدركة :** على الرغم من التعريف الدقيق لهذا المصطلح في كثير من الأحيان فإن هذه المفاهيم قد جاءت وفق نظريات علمية في مجال علم الاقتصاد والاجتماع ولا تعطي هذه المفاهيم تعريفاً محدداً لهذا المصطلح فحسب، وإنما تؤكد أيضاً على الأسس النظرية التي تفسر ظهور الهيبة باستثناء بعض الاختلافات اللغوية، واستناداً إلى ما تقدم نلاحظ وجود اتفاق جوهري حول مفهوم هذه الظاهرة وإن كان هناك وجهات نظر مختلفة لمصادر الهيبة والتي سيتم توضيحها وفق الجدول الذي يعرض بعض المفاهيم المتعلقة بالهيبة التنظيمية المدركة من قبل وجهه نظر عدد من الباحثين في هذا المجال .

الجدول ( 3 ) مفاهيم الهيبة التنظيمية المدركة وفقاً لوجهة نظر الباحثين

| ت  | الباحث والسنة            | المفهوم                                                                                                                         |
|----|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | Daniels,2019,7           | الدرجة التي تحظى فيها المنظمة بتقدير جيد ويظهر مكانة المنظمة فيما يتعلق بالمنظمات المنافسة لها .                                |
| 4  | Klement,2011,28          | السمات الأساسية التي يعتقد أنها مركزية ودائمة مميزة .                                                                           |
| 6  | Emmanuel,2021,47         | أحد الطرق لتحسين أداء المنظمة من خلال ادراك الفرد حول كيفية رؤية اصحاب المصالح الخارجيين عن المنظمة .                           |
| 9  | Elmenaam,et,al.2023,7595 | مؤشر الهوية التنظيمية والذي يشير الى اتحاد الفرد مع المنظمة .                                                                   |
| 10 | Obianuju, et.al,2023,2   | الطريقة التي يرى الأفراد داخل المنظمة وخارجها عندما يدركون أن المنظمة مكان مناسب للعمل ويسعون جاهدين للدخول فيها أو البقاء بها. |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.  
واستناداً لما تقدم، توصلت الدراسة الحالية إلى التعريف الإجرائي الآتي " الدرجة التي تحظى بها المنظمة من قبل الأفراد العاملين ضمن بيئتها الداخلية وأصحاب المصالح ضمن بيئتها الخارجية لما حققته من انجازات مقارنة بالمنظمات المنافسة لها ويمنحها مكانة متميزة بينهم " .

## ثانياً: أهمية الهيبة التنظيمية المدركة

تتجسد أهمية الهيبة التنظيمية كونها تساعد الأفراد على التعريف بأنفسهم وتجعلهم يشعرون بانهم : (Daniels,2019,8)

1. أعضاء منظمة مرموقة وفخرون بكونهم جزءاً من هذه المنظمة مما يعزز شعورهم بتقدير الذات وفي المقابل وجد أن هذه المشاعر تترجم إلى هيبة تنظيمية .
2. إن الأفراد يعرفون انفسهم كأعضاء في مجموعات اجتماعية وينسبون خصائص هذه المجموعات الاجتماعية إلى أنفسهم. ونتيجة لذلك، فإن الأفراد ينظرون إلى أنفسهم ليس فقط من حيث هويتهم الشخصية والصفات التي تميزهم، ولكن أيضاً من حيث الخصائص التي يتشاركونها مع أعضاء آخرين في مجموعة اجتماعية.
3. هي شكل محدد من أشكال الهوية الاجتماعية إذ يتكون مفهوم الفرد عن نفسه من نفس الخصائص الموجودة في الهوية المتصورة للمنظمة التي يعمل بها، إذ أن المنظمة توفر للفرد إحساساً بالهوية إلى الحد الذي يتباهى فيه الفرد مع المنظمة.

## ثالثاً: ابعاد الهيبة التنظيمية المدركة

تبنت الدراسة المقياس المستخدم من قبل دراسة ( عبودي وداغر, 2021, 61) في تحديد ابعاد الهيبة التنظيمية والتي سيتم توضيحها وفق النسق الآتي:

1. **الهيبة التنظيمية الخارجية المدركة :** ترتبط بالمستوى الفردي فهي تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى تقييم الموارد البشرية عن المنظمة وذلك بالاعتماد على آراء الأطراف الخارجية. كما أنها تعكس المعتقدات السائدة لدى العاملين عن كيفية توجهات و آراء اصحاب المصلحة ومنهم الزبائن والمنافسين والموردين تجاه المنظمة، إذ أن وجود الشعور الإيجابي لدى العاملين عن وجهات النظر لدى اصحاب المصلحة يؤدي إلى شعور الافراد بالفخر والانتماء المنظمي وبما ينعكس على مستوى الأداء المنظمي وفيما يتعلق بمصادر الهيبة الخارجية التنظيمية تنبثق من مصادر مختلفة، كالكلام المنطوق أو المتداول، والدعاية، وآراء الجهات ذات العلاقة والمعلومات الخارجية التي تسيطر عليها الشركات المختصة وكذلك الاتصالات الداخلية حول كيفية رؤية المنظمة من قبل الأطراف الخارجية.( صبر, 2019 , 101 )
2. **الهيبة التنظيمية الداخلية المدركة :** يركز مفهوم الهيبة التنظيمية المدركة الداخلية حول كيفية تحديد السلوك الذي يؤثر على اصحاب المصالح الداخليين وأداء المنظمات. وبشكل دقيق تعرف الهيبة التنظيمية الداخلية بأنها تقييم الفرد حول ما تمثل المنظمة وما هو موقفها من بين مواقف المنظمات الأخرى في بيئة الأعمال . ( عبودي, داغر 2021, 538) تعد الهيبة التنظيمية المدركة الداخلية أمراً ضرورياً لتطوير نوع من بيئة العمل الجماعي والوحدة بين الافراد العاملين . إذ كان لدى أعضاء منظمة ما فكرة أن الأشخاص خارج مؤسستهم يتحدثون عنها بشكل إيجابي، سيوفر هذا مستوى محدداً من الفخر ومن ثم

يصبح الافراد العاملين حريصين جداً على العمل بما يتماشى مع مهمة ورؤية المنظمة. ومن المؤكد أن مشاركة قصص نجاح المنظمات والكلمات الإيجابية من قبل الأشخاص خارجها سيزيد من مستوى الهوية التنظيمية للموظفين. (Hasan & Hussain, 2015, 614).

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: وصف متغيرات الدراسة

#### 1 - وصف وتشخيص أبعاد المتغير المستقل (القيادة الحكيمة)

- أ. **الحكم الرشيد** : تبين من معطيات الجدول (4) إن معدل الانسجام (الاتفاق) لإجابات الأفراد المبحوثين بلغ (72.15%) أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وأكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (2.632) الذي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (2)، مما يعكس لنا أن إدارة الهيئة تظهر تعاطفاً كبيراً مع الآخرين من المنتسبين والمستفيدين من خلال فهم احتياجاتهم ومشاعرهم.
- ب. **فهم جوهر الموقف** : إن معدل الانسجام (الاتفاق) لإجابات الأفراد المبحوثين بلغ (73.45%) أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وأكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (2.692) الذي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (2) مما يعكس لنا أن إدارة الهيئة تتصرف بشكل يتناسب وتوقعاتها للمواقف والقضايا المستقبلية التي تصب في مصلحة المجتمع.
- ت. **صنع السياق المشترك** : إن معدل الانسجام (الاتفاق) لإجابات الأفراد المبحوثين بلغ (73.72%) أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وأكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (2.682) الذي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (2)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام (عدم الاتفاق) لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد (5.47%)، مما يعكس لنا أن حرص إدارة الهيئة على منح الفرصة لجميع الأفراد من المنتسبين ليشتركوا في معرفتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف الهيئة.
- ث. **التواصل حول جوهر المسائل** : تبين من معطيات الجدول (16) إن معدل الانسجام (الاتفاق) لإجابات الأفراد المبحوثين بلغ (69%) أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وأكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (2.601) الذي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (2)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام (عدم الاتفاق) لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد (8.85%) مما يدل استعانة إدارة الهيئة بالقصص والأمثلة والتشبيهات بشكل مستمر لجعل المعلومات والأهداف المرجوة أكثر قبولا.
- ج. **تطبيق السلطة السياسية** : إن معدل الانسجام (الاتفاق) لإجابات الأفراد المبحوثين بلغ (65.10%) أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وأكد ذلك الوسط الحسابي البالغ (2.562) الذي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (2)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام (عدم الاتفاق) لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البعد (8.85%) مما يعكس لنا مدى إمكانية إدارة الهيئة أن تجمع الحكمة لدى الآخرين في حل المشاكل التي تواجهها حلاً جماعياً.

الجدول ( 4 ) المقاييس الوصفية لمستوى ادراك المبحوثين لأبعاد القيادة الحكيمة

| رمز المتغير          | اتفق  |      | محايد |       | لا اتفق |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة الاستجابية | معامل الاختلاف |
|----------------------|-------|------|-------|-------|---------|------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
|                      | %     | و    | %     | و     | %       | و    |                 |                   |                   |                |
| الحكم الرشيد         |       |      |       |       |         |      |                 |                   |                   |                |
| X1                   | 68    | 70.8 | 21    | 52.7  | 7       | 7.3  | 2.635           | 0.617             | 87.83             | 23.415         |
| X2                   | 71    | 74   | 17    | 53.12 | 8       | 8.3  | 2.656           | 0.629             | 88.53             | 23.682         |
| X3                   | 74    | 77.1 | 15    | 53.94 | 7       | 7.3  | 2.697           | 0.600             | 89.9              | 22.246         |
| X4                   | 64    | 66.7 | 20    | 50.82 | 12      | 12.5 | 2.541           | 0.709             | 84.7              | 27.902         |
| المعدل               | 72.15 |      | 19    |       | 8.85    |      | 2.632           | 0.424             | 87.73             | 16.109         |
| فهم جوهر الموقف      |       |      |       |       |         |      |                 |                   |                   |                |
| X5                   | 69    | 71.9 | 20    | 20.8  | 7       | 7.3  | 2.645           | 0.615             | 88.16             | 23.251         |
| X6                   | 70    | 72.9 | 23    | 24    | 3       | 3.1  | 2.697           | 0.525             | 89.9              | 19.466         |
| X7                   | 77    | 80.2 | 17    | 17.7  | 2       | 2.1  | 2.781           | 0.463             | 92.7              | 16.648         |
| X8                   | 66    | 68.8 | 26    | 27.1  | 4       | 4.2  | 2.645           | 0.561             | 88.16             | 21.209         |
| المعدل               | 73.45 |      | 22.4  |       | 4.15    |      | 2.692           | 0.337             | 89.73             | 12.518         |
| صنع السبابة، المشترك |       |      |       |       |         |      |                 |                   |                   |                |



|                          |       |       |       |      |    |       |    |       |    |        |
|--------------------------|-------|-------|-------|------|----|-------|----|-------|----|--------|
| 22.087                   | 87.83 | 0.582 | 2.635 | 5.2  | 5  | 26    | 25 | 68.8  | 66 | X9     |
| 25.038                   | 85.73 | 0.644 | 2.572 | 8.3  | 8  | 26    | 25 | 65.6  | 63 | X10    |
| 19.018                   | 91.66 | 0.523 | 2.750 | 4.2  | 4  | 16.7  | 16 | 79.2  | 76 | X11    |
| 18.483                   | 92.33 | 0.512 | 2.770 | 4.2  | 4  | 14.6  | 14 | 81.3  | 78 | X12    |
| 13.721                   | 89.4  | 0.368 | 2.682 | 5.47 |    | 20.81 |    | 73.72 |    | المعدل |
| التواصل حول جوهر المسائل |       |       |       |      |    |       |    |       |    |        |
| 26.984                   | 84    | 0.680 | 2.520 | 10.4 | 10 | 27.1  | 26 | 62.5  | 60 | X13    |
| 21.928                   | 88.16 | 0.580 | 2.645 | 5.2  | 5  | 25    | 24 | 69.8  | 67 | X14    |
| 25.019                   | 87.13 | 0.654 | 2.614 | 9.4  | 9  | 19.8  | 19 | 70.8  | 68 | X15    |
| 25.447                   | 87.5  | 0.668 | 2.625 | 10.4 | 10 | 16.7  | 16 | 72.9  | 70 | X16    |
| 15.301                   | 86.7  | 0.398 | 2.601 | 8.85 |    | 22.15 |    | 69    |    | المعدل |
| تطبيق السلطة السياسية    |       |       |       |      |    |       |    |       |    |        |
| 29.454                   | 81.93 | 0.724 | 2.458 | 13.5 | 13 | 27.1  | 26 | 59.4  | 57 | X17    |
| 23.756                   | 87.13 | 0.621 | 2.614 | 7.3  | 7  | 24.0  | 23 | 68.8  | 66 | X18    |
| 21.530                   | 88.86 | 0.574 | 2.666 | 5.2  | 5  | 22.9  | 22 | 71.9  | 69 | X19    |
| 26.454                   | 83.66 | 0.664 | 2.510 | 9.4  | 9  | 30.2  | 29 | 60.4  | 58 | X20    |
| 16.354                   | 85.4  | 0.419 | 2.562 | 8.85 |    | 26.05 |    | 65.10 |    | المعدل |

المصدر: (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

يتبين من خلال الجدول (5) إن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الحكيمة في الميدان المبحوث والتي تراوحت بين (2.562-2.692) كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (2) الأمر الذي يفسر لنا توفر أبعاد القيادة الحكيمة في الميدان المبحوث . ويتبين من خلال قيم معامل الاختلاف إن أكثر الأبعاد توفراً في الميدان المبحوث هو بُعد فهم جوهر الموقف لأنه حصل على أقل نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (12.518)، في حين كانت أقل الأبعاد توفراً في الميدان المبحوث هو بُعد تطبيق السلطة السياسية لأنه حصل على أكبر نسبة لمعامل الاختلاف إذ بلغت (16.354). أما نسبة الاستجابة لأبعاد القيادة الحكيمة فقد بلغت (87.8) الأمر الذي يعكس إدراك الأفراد المبحوثين لفقرات الاستبيان الخاصة بالقيادة الحكيمة بشكل إيجابي وبمستوى جيد لكافة الأبعاد لأن قيمها تراوحت بين (85.4% - 89.73%). وعند قراءة الأهمية الترتيبية لتبني أبعاد القيادة الحكيمة أتضح بأن بُعد فهم جوهر الموقف جاء في المرتبة الأولى بمعامل اختلاف بلغ (12.518) ، بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد تطبيق السلطة السياسية وبمعامل اختلاف (16.354) وإن نسبة الاستجابة لكافة الأبعاد كانت بمستوى أهمية عالية وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (انخفاض الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الحكيمة في الميدان المبحوث)

الجدول (5) الأهمية الترتيبية لتبني أبعاد القيادة الحكيمة في الميدان المبحوث

| ت | الأبعاد                  | رمز المتغير | اتفق  | محايد | لا اتفق | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاستجابة | معامل الاختلاف | الترتيب         |
|---|--------------------------|-------------|-------|-------|---------|---------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1 | الحكم الرشيد             | (X1-X4)     | 72.15 | 19    | 8.85    | 2.632         | 0.424             | 87.73          | 16.109         | المرتبة الرابعة |
| 2 | فهم جوهر الموقف          | (X5-X8)     | 73.45 | 22.4  | 4.15    | 2.692         | 0.337             | 89.73          | 12.518         | المرتبة الأولى  |
| 3 | صنع السياق المشترك       | (X9-X12)    | 73.72 | 20.81 | 5.47    | 2.682         | 0.368             | 89.4           | 13.721         | المرتبة الثانية |
| 4 | التواصل حول جوهر المسائل | (X13-X16)   | 69    | 22.15 | 8.85    | 2.601         | 0.398             | 86.7           | 15.301         | المرتبة الثالثة |
| 5 | تطبيق السلطة السياسية    | (X17-X20)   | 65.10 | 26.05 | 8.85    | 2.562         | 0.419             | 85.4           | 16.354         | المرتبة الخامسة |

## 2 . وصف وتشخيص المتغير المعتمد (الهيئة التنظيمية المدركة)

يوضح الجدول الآتي التوزيعات التكرارية ، والوساط الحسابية ، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية، نسبة الاستجابة، ومعامل الاختلاف للهيئة التعظيمية وذلك من خلال اجابة الأفراد عينة الدراسة المبحوثة على الفقرات الخاصة بالهيئة التنظيمية، وقد بلغ مجموع الفقرات (10) فقرة وذلك باعتماد مقياس ليكرت الثلاثي وبلغ حجم العينة (96)، وفيما يأتي وصف لهذا المتغير كما يدركه الأفراد المبحوثين في الميدان المبحوث.

الجدول (6) المقاييس الوصفية لمستوى ادراك المبحوثين لمتغير الهيبة التنظيمية المدركة

| الاختلاف<br>معامل       | النسبة<br>الاستجابية | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | لا أتفق |     | محايد |     | اتفق  |     | رمز المتغير |
|-------------------------|----------------------|----------------------|------------------|---------|-----|-------|-----|-------|-----|-------------|
|                         |                      |                      |                  | %       | عدد | %     | عدد | %     | عدد |             |
| الهبة التنظيمية المدركة |                      |                      |                  |         |     |       |     |       |     |             |
| 29                      | 83.33                | 0.725                | 2.500            | 13.5    | 13  | 22.9  | 22  | 63.5  | 61  | X21         |
| 18.667                  | 93.03                | 0.521                | 2.791            | 5.2     | 5   | 10.4  | 10  | 84.4  | 81  | X22         |
| 19.494                  | 90.96                | 0.532                | 2.729            | 4.2     | 4   | 18.8  | 18  | 77.1  | 74  | X23         |
| 20.679                  | 90.26                | 0.560                | 2.708            | 5.2     | 5   | 18.8  | 18  | 76    | 73  | X24         |
| 18.463                  | 90.26                | 0.500                | 2.708            | 2.1     | 2   | 25    | 24  | 72.9  | 70  | X25         |
| 19.757                  | 90.6                 | 0.537                | 2.718            | 4.2     | 4   | 4.2   | 4   | 76    | 73  | X26         |
| 27.742                  | 85.06                | 0.708                | 2.552            | 12.5    | 12  | 4.2   | 4   | 67.7  | 65  | X27         |
| 21.817                  | 90.6                 | 0.593                | 2.718            | 7.3     | 7   | 13.5  | 13  | 79.2  | 76  | X28         |
| 23.887                  | 85.4                 | 0.612                | 2.562            | 6.3     | 6   | 31.3  | 30  | 62.5  | 60  | X29         |
| 20.4                    | 91.66                | 0.561                | 2.750            | 6.3     | 6   | 12.5  | 12  | 81.3  | 78  | X30         |
| 12.827                  | 89.13                | 0.343                | 2.674            | 9.69    |     | 16.25 |     | 74.06 |     | المعدل      |

المصدر: (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).

يتضح من معطيات الجدول (6) إن نسبة الاتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عوامل هذا المتغير (X21-X30) بلغت (74.06%) أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي وأكد ذلك الوسط الحسابي (2.674) الذي هو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (2)، في حين بلغت درجة عدم الإنسجام (عدم الاتفاق) لإجابات المبحوثين على متغيرات هذا البُعد (9.69%)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة للمبحوثين (16.25%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (2.674) وبانحراف معياري (0.343) ومعامل اختلاف بنسبة (12.827%)، كما بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (89.13%)، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هو (X22) والذي ينص على (يشعر المنتسبين عند العمل في الهيئة بالفخر والانتماء لها)

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

ارتكزت فكرة فرضيات الارتباط المتعلقة بالأفراد العاملين في الميدان المبحوث على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة الحكيمة المتمثل بأبعاده (الحكم الرشيد، فهم جوهر الموقف، صنع السياق المشترك، التواصل حول جوهر المسائل، تطبيق السلطة السياسية) والهيبة التنظيمية. وبهدف التوصل إلى حكم دقيق بشأن رفض أو قبول الفرضية وما أشتق منها من فرضيات فرعية تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة الارتباطات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية الدراسة، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة على النحو الآتي:

#### 1. اختبار فرضية الارتباط والفرضيات الفرعية المنبثقة منها

أ- عرض نتائج الارتباط الكلي على مستوى الميدان المبحوث بين القيادة الحكيمة والهيبة التنظيمية المدركة وفقاً للفرضية الرئيسية الرابعة. تنص الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة والهيبة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث"

الجدول (7) بمعاملات الارتباط الكلي الخاص بالميدان المبحوث

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد  |
|-----------------|------------------|
| القيادة الحكيمة | الهيبة التنظيمية |
|                 | *0.538           |
| حجم العينة      | 96               |

المصدر: بالاعتماد على النتائج الواردة في برنامج (SPSS)  $P \leq 0.05$

من خلال تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي بين القيادة الحكيمة والهيبة التنظيمية المدركة وكما موضحة في الجدول (21) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بنسبة (\*0.538)، وهذا يعني انه كلما زاد الأخذ بالقيادة الحكيمة في الميدان المبحوث زادت فاعلية الهيبة التنظيمية المدركة وهذا يُشير إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة الحكيمة والهيبة التنظيمية

المدركة ، وبهذا سيتم رفض الفرضية العدمية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة والهيبة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث).

ب- عرض نتائج الارتباط الجزئي على مستوى الميدان المبحوث بين كل بُعد من أبعاد القيادة الحكيمة والهيبة التنظيمية المدركة مجتمعة وفقاً للفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة.

الجدول ( 7 ) معاملات الارتباط الجزئي الخاص بالميدان المبحوث

| الهيبة التنظيمية | المتغير المعتمد<br>المتغير المستقل |                 |
|------------------|------------------------------------|-----------------|
|                  | الحكم الرشيد                       | القيادة الحكيمة |
| *0.414           | فهم جوهر الموقف                    |                 |
| *0.337           | صنع السياق المشترك                 |                 |
| *0.316           | التواصل حول جوهر المسائل           |                 |
| *0.493           | تطبيق السلطة السياسية              |                 |
| *0.400           | حجم العينة                         |                 |
| 96               |                                    |                 |

المصدر: باعتماد برنامج (SPSS)  $P \leq 0.05$  \* = significant

نلاحظ من معطيات الجدول (7) ما يلي:

#### ➤ العلاقة بين بُعد الحكم الرشيد والهيبة التنظيمية

يشير الجدول (7) إلى وجود ارتباط معتدل ايجابي بين بُعد الحكم الرشيد والهيبة التنظيمية المدركة ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.414) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (96) وهذا يشير إلى أنه كلما زاد بُعد الحكم الرشيد في الميدان المبحوث زادت فاعلية الهيبة التنظيمية، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحكم الرشيد والهيبة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث).

#### ➤ العلاقة بين بُعد فهم جوهر الموقف والهيبة التنظيمية

يشير الجدول (7) إلى وجود ارتباط معتدل ايجابي بين بُعد فهم جوهر الموقف والهيبة التنظيمية المدركة ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.337) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (96) وهذا يشير إلى أنه كلما زاد بُعد فهم جوهر الموقف في الميدان المبحوث زادت فاعلية الهيبة التنظيمية، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين فهم جوهر الموقف والهيبة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث).

#### ➤ العلاقة بين بُعد صنع السياق المشترك والهيبة التنظيمية

يشير الجدول (7) إلى وجود ارتباط معتدل ايجابي بين بُعد صنع السياق المشترك والهيبة التنظيمية المدركة ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.316) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (96) وهذا يشير إلى أنه كلما زاد بُعد صنع السياق المشترك في الميدان المبحوث زادت فاعلية الهيبة التنظيمية، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صنع السياق المشترك والهيبة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث).

#### ➤ العلاقة بين بُعد التواصل حول جوهر المسائل والهيبة التنظيمية

يشير الجدول (7) إلى وجود ارتباط معتدل ايجابي بين بُعد التواصل حول جوهر المسائل والهيبة التنظيمية المدركة ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.493) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (96) وهذا يشير إلى أنه كلما زاد بُعد التواصل حول جوهر المسائل في الميدان المبحوث زادت فاعلية الهيبة التنظيمية، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواصل حول جوهر المسائل والهيبة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث).

#### ➤ العلاقة بين بُعد تطبيق السلطة السياسية والهيبة التنظيمية

يشير الجدول (7) إلى وجود ارتباط معتدل ايجابي بين بُعد تطبيق السلطة السياسية والهيبة التنظيمية المدركة ، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.400) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم العينة (96) وهذا يشير إلى أنه كلما زاد بُعد تطبيق السلطة السياسية في الميدان المبحوث زادت فاعلية الهيبة التنظيمية، وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق السلطة السياسية والهيئة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث).

## 2. اختبار فرضيات الاثر

لاختبار الفرضية الاثر والفرضيات الفرعية المنبثقة منها: تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على انها ( لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة والهيئة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث )

أ – عرض نتائج التأثير الكلي للقيادة الحكيمة في الهيئة التنظيمية المدركة على مستوى الميدان المبحوث وفقاً للفرضية الرئيسية الرابعة .

الجدول ( 8 ) معاملات التأثير الكلي الخاص بالميدان المبحوث

| F        |          | القيادة الحكيمة |                   |                | المتغير المستقل  |
|----------|----------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|
| الجدولية | المحسوبة | R <sup>2</sup>  | B <sub>1</sub>    | B <sub>0</sub> | المتغير المعتمد  |
| 3.941    | 38.340   | 0.290           | 0.538<br>( 6.192) | 0.646          | الهيئة التنظيمية |

قيمة t الجدولية = 1.984 (6.192) يشير إلى قيمة t المحسوبة

df=(1,94) N= 96 P ≤ 0.05 \*=significant (n.s.) = not significant

يتبين من الجدول (8) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير للقيادة الحكيمة في الهيئة التنظيمية المدركة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (38.340) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.941) عند درجتي حرية (1,94) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.290) وهذا يعني أن (29%) من الاختلافات المفسرة للهيئة التنظيمية تعود إلى القيادة الحكيمة، ويعود الباقي بنسبة (71%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (6.192) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.984) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.94)، وبذلك تشير النتائج إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية الخامسة على مستوى الميدان المبحوث، لذلك سيتم رفض الفرضية الرئيسية الخامسة وقبول الفرضية البديلة. التي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة والهيئة التنظيمية المدركة في الميدان المبحوث).

## ب- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص الفرضيات الفرعية على أنها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الحكيمة في الهيئة التنظيمية) ويهدف توضيح علاقات الأثر بين كل بُعد من أبعاد القيادة الحكيمة في الهيئة التنظيمية المدركة على مستوى الميدان المبحوث، وفي ضوء الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة، فقد تم تحليل الأثر لكل بُعد من أبعاد القيادة الحكيمة (الحكم الرشيد، فهم جوهر الموقف، صنع السياق المشترك، التواصل حول جوهر المسائل، تطبيق السلطة السياسية) في الهيئة التنظيمية، وكما موضح في الجدول (9).

الجدول ( 9 ) : معاملات تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة الحكيمة في الهيئة التنظيمية المدركة الخاصة بالميدان المبحوث

| قيمة (F) |          | قيمة T | قيمة R <sup>2</sup> | قيمة B <sub>1</sub> | قيمة B <sub>0</sub> | مسار التأثير المباشر |                          |
|----------|----------|--------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|
| الجدولية | المحسوبة |        |                     |                     |                     |                      |                          |
| 3.941    | 19.429   | 4.408  | 0.171               | 0.414               | 0.335               | الهيئة التنظيمية     | الحكم الرشيد             |
| 3.941    | 12.028   | 3.468  | 0.113               | 0.337               | 0.343               | الهيئة التنظيمية     | فهم جوهر الموقف          |
| 3.941    | 10.437   | 3.231  | 0.100               | 0.316               | 0.294               | الهيئة التنظيمية     | صنع السياق المشترك       |
| 3.941    | 30.147   | 5.491  | 0.243               | 0.493               | 0.425               | الهيئة التنظيمية     | التواصل حول جوهر المسائل |
| 3.941    | 17.915   | 4.233  | 0.160               | 0.400               | 0.327               | الهيئة التنظيمية     | تطبيق السلطة السياسية    |

N= 96 P ≤ 0.05 df=(1,94)

## الاستنتاجات والمقترحات

### اولا : الاستنتاجات

1. وجود نسبة اتفاق جيدة من قبل الافراد المبحوثين على اجمالي الفقرات المعبرة عن أبعاد القيادة الحكيمة , مما يعكس امتلاك قيادات هيئة الحشد الشعبي الحكمة في التعامل مع مجريات الأحداث الحرجة التي تحيط بظروف عمل الهيئة والتي تتطلب خطوات ثابتة ومدروسة وتفاعل مشترك مع العاملين بغية تحقيق الاهداف المرجوة.
2. بعد فهم جوهر المسائل " من أكثر الأبعاد توفراً في الميدان المبحوث من بين ابعاد القيادة الحكيمة مما يدل على مدى امتلاك القيادات لدى ادارة الهيئة فهما أوسعاً لحقائق الأمور والقضايا الأساسية التي تهم البلد وأمنه والقدرة على تشخيص النقاط الأساسية في خضم المعلومات وتحليلها وفهم جوهر المشكلات قبل اتخاذ قرار لمعالجتها بشكل مناسب .
3. توافر أبعاد الهيئة التنظيمية لدى الهيئة المبحوثة من وجهة نظر العاملين فيها اذ أوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين على اجمالي الفقرات المعبرة عن تلك الأبعاد مما يدل على امتلاك أعضاء الهيئة مستويات عالية من الالتزام التنظيمي والسعي نحو تطوير حياتهم الوظيفية والمهنية تحت شعار الهيئة وذلك من خلال التدريبات المستمرة والمواقف الايجابية التي يتبنّاها الافراد بهدف تحسين مستوى ادائهم .
4. تحقق وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الحكيمة بدلالة ابعادها والهيئة التنظيمية المدركة فضلاً عن وجود ارتباط معتدل ايجابي بين كل بعد من أبعاد القيادة الحكيمة والهيئة التنظيمية المدركة وبنسب متفاوتة., أي كلما امتلك الميدان المبحوث قيادة ادرية تتمتع بسلوكيات حكيمة تتمتع بالفهم الواضح لجوهر المواقف وفن التعامل مع الأهداف المتعارضة للأفراد العاملين وتتبنى قرارات تتسم بالحكم الرشيد وفق سياقات مشتركة كلما أسهم ذلك في تحقيق مكانة وهبة متميزة للميدان المبحوث مقارنة بالمنظمات المناظرة له.
5. تشير نتائج تحليل التأثير وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة ككل والهيئة التنظيمية، وعند اختبار علاقة التأثير بين كل بعد من أبعاد القيادة الحكيمة في الهيئة التنظيمية المدركة تبين وجود تأثير لكل بعد من هذه الأبعاد في الهيئة التنظيمية المدركة ولكن بنسب متفاوتة، مما يؤكد وجود استجابة سريعة من قبل قيادات الهيئة لمختلف الظروف التي تواجهها وعلى نحو عاجل والتصرف بشكل يتناسب وتوقعاتها للمواقف المستقبلية والعمل على توحيد جهود الأفراد ومعرفتهم بهدف تحقيق اهداف الهيئة المستقبلية.

### ثانيا : المقترحات

1. ضرورة الاهتمام بتعزيز مقومات تطبيق السلطة السياسية فإن المهارات والسلطة السياسية تساعد القائد على امتلاك الفطنة الاجتماعية والمرونة السلوكية ويزيد من قدرته على التعامل بحيادية وبث الطمأنينة لدى الآخرين وتساعد على تحسين أداء الافراد المنتسبين وسلوكهم والتأثير في أجواء فريق العمل .
2. التأكيد على اهمية الوصول الى مستويات عالية من الهيئة التنظيمية عبر الإهتمام بالأفراد المنتسبين واحتياجاتهم الأساسية ضمن بيئة عملها الداخلية .
3. والاهتمام برغبات المنتسبين واحتياجاتهم ورغبات أصحاب المصلحة ضمن بيئتها الخارجية والذي يضيف للمنظمة ميزة تنافسية تختلف عن المنظمات المنافسة لها .
4. الاهتمام بتوعية المنتسبين في كافة التشكيلات الإدارية لهيئة الحشد الشعبي بمفهوم الهيئة التنظيمية المدركة واهمية تعزيزها مما يغير من إدراك الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح بامتلاك الهيئة السمعة الجيدة والصورة المناسبة في المجتمع فضلاً عن تأثيرها على العاملين وشعورهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للهيئة .
5. زيادة اهتمام ادارة الهيئة المبحوثة بتطوير مستوى المهارة لدى الافراد سيما ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية والمعارف المختلفة بغية تحقيق النجاح في التعامل مع الاطراف الخارجية المحيطة بالهيئة، وذلك من خلال اشراكهم بدورات تدريبية متخصصة في التعامل مع الأزمات وادارتها والتكيف مع التغييرات المستقبلية والتشجيع على التعلم المستمر لمواجهة الحالات الطارئة المصاحبة لطبيعة عمل الهيئة .
6. الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة الحكيمة والعمل على استثمار تلك الموارد البشرية في الهيئة المبحوثة وتوجيهها بشكل يعمل على تعزيز الهيئة التنظيمية، والعمل على تشكيل وحدات متخصصة تعمل على دعم الهيئة التنظيمية المدركة .



## References

1. الحمد , احمد وليد طلال , 2023 , القيادة الحكيمة ودورها في معالجة سلوكيات الموظف غير المرئي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل , رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادره الاعمال , كلية الإدارة والإقتصاد , جامعة الموصل , العراق .
2. صبر , رنا ناصر , 2019 , تأثير الهيبة الخارجية المدركة على مخرجات العاملين من خلال الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد/الوزيرية , مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم , العدد 45 .
3. الطالبی أحمد عبد الستار عبد المحسن , 2022 , القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الإخفاق التنظيمي بتوسيط رأس المال النفسي الايجابي : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى , أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم إدارة الاعمال , كلية الإدارة والإقتصاد , جامعة الموصل , العراق .
4. عبودي ,صفاء ادريس , داغر , حلا فاعز , 2021 , دور رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق الهيبة ألتنظيمية المدركة دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام والشعب الادارية في دائرة صحة نينوى , مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد 17 , العدد 1 ج \ 54
5. Kessler, E. H. (2021). *Wise Leadership: A Toolbox for Sustainable Success*. Routledge Taylor & Francis Group.
6. Klement Podnar, 2011, Perceived External Prestige, Organizational Identification and Organizational Commitment: an Empirical Examination, Klement podnar , 2011, PhD, Associate Professor in marketing communication, Faculty of Social Science, University of Ljubljana TEORIJA IN PRAKSA let. 48, 6.
7. Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A. (2020). Impact of wise leadership workplace friendships on open innovation in family firms: a developing country perspective. *Journal of Family Business Management*. Vol. (12), No (1). 1-23. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0028>.
8. bianuju, Agbasi Emmanuela, Chike ,Nwosu, & Phina, Onyekwelu Njideka , 2023, Perceived Organizational Prestige: A Predictor of Organizational Identification in Public Universities in Anambra State, *Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, Volume 3 , Issue 2.
9. Daniels, Evelien, 2019, The influence of Organizational Prestige and Organizational Distinctiveness on Organizational Identification and Volunteer Engagement, Master Thesis Tilburg University.
10. Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2019). Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. *Asia Pacific Management Review*. Vol. (24). No.(4). 310-317. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.10.005>.
11. Emmanuel, Dibua Chijioke, Phina, Onyekwelu Njideka & Stella ,Nwagbala Chinelo , 2021, Perceived Prestige and Organizational Identification; Banking Sector Perspective in Nigeria , *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* ISSN: 2643-900X , Vol. 5 Issue 6.
12. Grossmann, I., & Brienza, J. P. (2018). The strengths of wisdom provide unique contributions to improved leadership, sustainability, inequality, gross national happiness, and civic discourse in the face of contemporary world problems. *Journal of Intelligence* Vol. (6). No.(2). 22. <https://doi.org/10.3390/jintelligence6020022>.
13. Hasan, M. & Hussain, M., (2015), "Role of Perceived External Prestige and Organizational Justice in Organizational Identification", *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 4, No 3, pp.611-625.
14. Hassi, Abderrahman, Storti, Giovanna, 2023, Wise Leadership: Construction and Validation of a Scale, *Modern Mangement Review, MMr*, Vol. 28, No.1 .
15. HASSI, Abderrahman, STORTI, Giovanna,2023, WISE LEADERSHIP: CONSTRUCTION AND VALIDATION OF A SCALE, *MODERN MANAGEMENT REVIEW, MMR*, Vol. 28, No. 1.
16. Klement PODNAR, 2011, PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE, ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPIRICAL EXAMINATION, Klement Podnar, PhD, Associate Professor in marketing communication, Faculty of Social Science, University of Ljubljana TEORIJA IN PRAKSA let. 48, 6.
17. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The Big Idea: The Wise Leader. ,*Harvard Business Review*, 89(5) .67 -58