

# دور القيادة الحكيمة في السيادة الاستراتيجية

## دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق

نازاد احمد سعيد<sup>1</sup>، زانا مجيد صادق<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> قسم ادارة الاعمال، فكلتي العلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة كويبة، اقليم كردستان، العراق

### المستخلص

تهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة والتأثير بين القيادة الحكيمة، المتمثلة في أبعادها الست (الحكم الجيد، فهم الجوهر، إنشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية، وتطبيق السلطة)، والسيادة الاستراتيجية، المتمثل في أبعاده الثلاثة (منطقة النفوذ، التكوين (البناء) التنافسي، الضغط التنافسي). يتناول الإطار العام للدراسة في تحديد إشكالية البحث، والتي أثارت تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية. ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم مخطط فرضي يتضمن فرضيتين التي تم اختبارها باستخدام أدوات إحصائية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استمارة استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين في (18) من المستشفيات الخاصة بمدينة اربيل في إقليم كردستان العراق. وقد بلغ عدد العاملين في المستشفيات (18) المبحوثة (585) من الكوادر الصحية والادارية والتي يمثل مجتمع الدراسة. وقد وزع الباحثان (310) استمارة، وتم استرجاع (245) استمارة، واستبعد (65) استمارة بسبب كونهم غير صالحة للتحليل، وبذلك كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل قد بلغ (177) والتي يمثل عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.24) لاختبار الفرضيتين. كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقات ارتباطية معنوية إيجابية وتأثير معنوي بين القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية وعلى المستويين الكلي والجزئي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة انه يتوجب على القيادات الادارية في المستشفيات الخاصة من تطوير القدرات القيادية الحكيمة في جميع المستويات التنظيمية وتعزيز الحكمة العملية لدى الجميع من خلال انشاء سياقات عمل مشتركة بين جميع الاطراف ومما لة دور في تعزيز السيادة الاستراتيجية لها.

**مفاتيح الكلمات:** القيادة الحكيمة، السيادة الاستراتيجية، المستشفيات الخاصة، اربيل، اقليم كردستان العراق.

### 1. المقدمة<sup>1</sup>

والتوجهات التي تضمن تحقيق هذه الأهداف. وبالتالي، تتسم القيادة الحكيمة بالتخطيط الاستراتيجي الذي يوازن بين الحاضر والمستقبل ويعزز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئات العمل المتغيرة (88, 2016, Nwokedi). ويمكن القول بأن القيادة الحكيمة لا تركز فقط على النتائج الإيجابية للقائد أو التابعين أو المنظمة، بل تسعى إلى موازنة مصالح الجميع بما يضمن تحقيق الصالح العام، مع وضع النظرة الأوسع نحو المجتمع كأولوية عند اتخاذ القرارات (الوطني والسهلاني، 2023، 471). وتعد القيادة الحكيمة العنصر الأساسي في إدارة المنظمات، إذ تمثل فن التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. من جانب آخر يوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية رؤية موحدة للاستراتيجية، إلى جانب القدرة على وضع قواعد اللعبة في أي لحظة زمنية محددة. كما يُعد نشوء السيطرة جزءاً أساسياً من السيادة الاستراتيجية، حيث تقوم المنظمة التي تمتلك هذه السيادة بتحديد القواعد الاستراتيجية من خلال استخدام نماذج مختلفة من الفجوات (D'Aveni، 2001: 6). وأن السيادة الاستراتيجية تعكس قوة المنظمة وهيمتها على المناطق التنافسية، بالإضافة إلى قدرتها على التحكم في العوامل التي تؤثر على المنافسين في

يُعد القطاع الصحي أحد أهم القطاعات الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الحياة واستدامة التنمية في المجتمع. ومع تزايد التحديات الصحية والاقتصادية، أصبح للقطاع الصحي الخاص، وخاصة المستشفيات الخاصة، دور بارز في تقديم خدمات طبية متطورة تلبي احتياجات المرضى، وتواكب أحدث التطورات التكنولوجية. وفي ظل هذا الواقع المتغير، تبرز أهمية القيادة الحكيمة كعامل رئيسي في تعزيز السيادة الاستراتيجية للمستشفيات الخاصة، وضمان قدرتها على التكيف مع التحديات وتحقيق الاستدامة. حيث تعد القيادة الحكيمة إحدى أنماط القيادة الحديثة التي تتميز بمنظور واسع وعميق يعكس الفهم الجيد للوضع الحالي. فهي لا تقتصر على المعرفة والمعلومات المتاحة في اللحظة الراهنة، بل تمتلك القدرة على التنبؤ بالوضع المستقبلي من خلال تحليل الاتجاهات والعوامل المؤثرة. القائد الحكيم يستطيع اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف والطموحات عبر وضع أفكار واضحة وأساسية، بالإضافة إلى وضع الإرشادات

البريد الإلكتروني للمؤلف : [zana.sadq@koyauniversity.org](mailto:zana.sadq@koyauniversity.org)

حقوق الطبع والنشر © 2026 نازاد احمد سعيد ، زانا مجيد صادق. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0



<sup>1</sup> . مجلة جامعة كويبة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 9 ، العدد 1 (2026) أُنسُمِل البحث في 29 كانون الثاني 2024؛ قُبِل في 10 آذار 2025 ورقة بحث مننظمة: نُشرت في 10 آذار 2026

وفي مجالي السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص. ويأمل الباحثان أن تُسهم البحث في تقديم إضافة علمية متواضعة تُساعد الباحثين والمختصين في تطوير فهمهم للمفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث. كما تمثل الأهمية الميدانية لهذه البحث في بناء نموذج فرضي وتطوير فرضيات البحث واختبارها ضمن المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، بإقليم كردستان العراق، بهدف استكشاف مدى تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال توظيف سلوكيات القيادة الحكيمة.

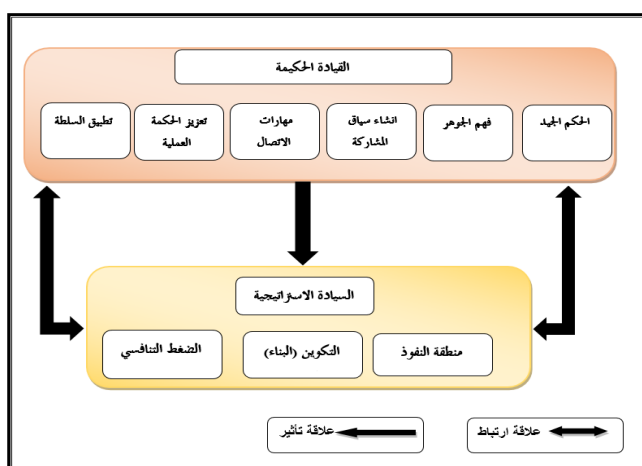
### 3.2. أهداف البحث

ان البحث الحالي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على تعزيز الجانب الفكري لمتغيرات البحث، والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي:  
قياس مستوى تطبيق متغيرات البحث وهي (القيادة الحكيمة، السيادة الاستراتيجية) وابعادها من خلال عرضها وتحليلها واستكشاف أهميتها لمنظمات القطاع الصحي.  
اختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث القيادة الحكيمة، السيادة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة موضوع البحث في مدينة أربيل إقليم كردستان العراق.  
استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المستندة إلى نتائج البحث، مع تقديم توصيات عملية تهدف إلى دعم المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل إقليم كردستان العراق.

### 4.2. المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى الإطار الفكري لمتغيرات البحث القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية وبالاعتماد على مشكلة البحث وسيرانها لتحقيق أهدافها وما ينسجم مع واقع المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كردستان العراق تم صياغة المخطط الفرضي للبحث، والموضح في الشكل (1) والذي بدوره يجسد العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات التأثير والارتباط في كل منها، ويمكن توضيح الأبعاد لكل متغير من متغيرات البحث وهي كالآتي:

- المتغير المستقل وهو القيادة الحكيمة بستة ابعاد هي (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية، تطبيق السلطة).
- المتغير المعتمد وهو السيادة الاستراتيجية بثلاثة ابعاد هي (منطقة النفوذ، التكوين (البناء)، الضغوط التنافسي).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان

السوق. ويكمن جوهر السيادة الاستراتيجية في أن الكفاءات الأساسية، والتعزيز التشغيلي، والقيمة الفريدة قد تشكل أساساً لنجاح واستدامة الاستراتيجية، إلا أنها وحدها لا تكفي لضمان نجاح المنظمة وتأثيرها على المدى البعيد. بل يتطلب ذلك تبني استراتيجية للقوة (النفوذ)، حيث يُعد توازن القوى العامل الحاسم لتحقيق الاستمرارية، والابتكار، والكفاءة، سواء على مستوى المنظمة، أو القطاع، أو الصناعة، وصولاً إلى المجتمع (Strikwerda, 2002:11).

## 2. الإطار العام للبحث ومنهجيتها

### 2.1. مشكلة البحث

يُعد عملية تحديد مشكلة البحث من الخطوات المحورية والأساسية التي يجب أن يسألها الباحث الضوء عليها، حيث تمثل المدخل الذي يُمكن من خلاله تحليل وفهم القضايا الواقعية والتي تتطلب حلولاً ومعالجات محددة. كما تسهم هذه الخطوة في توضيح مبررات اختيار موضوع البحث وتحديد المتغيرات المعتمدة فيه. تنطلق مشكلة البحث من محدودية ادراك وتطبيق أبعاد القيادة الحكيمة ودورها في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة، ولوحظ محدودية تبني هذه المفاهيم والمتغيرات وذلك في ضوء المعايير الميدانية للباحثان قبل توزيع الاستبانة على العينة المبحوثة، ولغرض عدم إضاعة الفرصة على المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل وجعلها تستفيد من المعرفة المتراكمة لديها يتطلب ضرورة تطوير امكانيات قادتهم ومهاراتهم كونهم المورد الحيوي للمستشفى عبر دراسة متغيرات البحث القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية في نموذج فرضي واحد بهدف تقليص الفجوة الفكرية، ومحاولة لإيجاد أطر معرفي وتطبيقي يوضح هذه العلاقة، لتشكل بذلك اسهام معرفي في مجال إدارة الأعمال، استناداً إلى ذلك، يسعى الباحثان إلى استكشاف دور القيادة الحكيمة في السيادة الاستراتيجية من خلال اراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الخاصة بمدينة أربيل، في إقليم كردستان العراق. وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي: "ما دور سلوكيات القيادة الحكيمة في السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر افراد عينة البحث؟" وبنيت عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وكما يلي:

- ما مدى تطبيق وممارسة سلوكيات القيادة الحكيمة وابعادها المتمثلة ب(الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية، تطبيق السلطة) من قبل القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة بمدينة أربيل؟
- ما مستوى اهتمام القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة بمدينة أربيل في تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (منطقة النفوذ، التكوين (البناء)، الضغوط التنافسي)، من وجهة نظر افراد عينة البحث؟
- هل توجد علاقات ارتباط بين متغيرات البحث القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل؟
- هل يوجد تأثير للقيادة الحكيمة في السيادة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل؟

### 2.2. أهمية البحث

تستمد هذه البحث أهميتها الأكاديمية من خلال تناولها لمواضيع حديثة ومفاهيم حيوية تُعد ضرورة لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة وبالأخص في القطاع الصحي، والمتمثلة في مفهومي القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية. كما تكسب البحث قيمتها من اعتماد الباحثان على منهج علمي قد يساهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة بوجه عام،

## 2. 5. فرضيات البحث

في ضوء المخطط الفرضي ينطلق البحث من فرضيتين وكالتالي:  
**الفرضية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي.  
**الفرضية الثانية:** توجد تأثير معنوي للقيادة الحكيمة في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي.

## 2. 6. منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل الجوانب النظرية بهدف توضيح متغيرات البحث وشرح أبعادها، والمتمثلة في القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد المنهج التحليلي الذي يركز على تحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة بالبحث، والتي تم جمعها من عينة البحث. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة هذه البيانات. ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبانة مهيكلت خصيصاً لهذه البحث، بحيث تسهم في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث وتحليلها بفعالية.

## 3. الجانب النظري

## 3. 1. القيادة الحكيمة (Wise Leadership)

3. 1. 1. مفهوم القيادة الحكيمة وتعريفها: شهدت القيادة الحكيمة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في الآونة الاخيرة، حيث توصلوا إلى أن حكمة القائد الشخصية ترتبط بتحقيق نتائج إيجابية للمنظمات وتعزيز الرفاهية العامة. يتميز القادة الحكماء باتخاذ قرارات تستند إلى درجة عالية من الوعي، إذ توفر الحكمة لهم القدرة على التمييز الدقيق، مما يمكنهم من فهم الجوانب العملية للحياة والتعامل معها بكفاءة (Singh, 2016, 35). وأن السيطرة على العقل، والكلام، والجسد تُعد بمثابة السيطرة على الحواس، وهي شرط أساسي لأداء أدوار القيادة الحكيمة (Faeq et al, 2021, 2). فالقائد في هذا السياق يتميز بالقدرة على الحفاظ على هدوئه وثباته النفسي، مما كانت الظروف قاسية، مما يمكنه من التعامل بفعالية مع جميع التغيرات. ويعود ذلك إلى قدرته على تقييم إمكاناته بدقة، مما يجعله قادراً على تحمل مختلف أنواع الضغوط (Jain, 2011: 24).

وتُعتبر القيادة الحكيمة عن قدرة القائد على التصرف بطريقة تخدم الصالح الإنساني، عبر اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على الحكمة العملية، والتعامل مع المرؤوسين بعدالة، ووضع أهداف مشتركة والعمل على تحقيقها بشكل جماعي، مع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية (Jakubik & Berazhny, 2017, 374). وتعرف بأنها تواضع فكري يمكن القائد من التكيف مع الصعوبات والتحديات، بالإضافة إلى استعداده لتقديم التضحيات من أجل الصالح العام. كما تشمل القدرة على التعامل مع القضايا المجتمعية بشكل معقول، مع تحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية واحتياجات أصحاب المصالح (Grossmann, 2018, 12). وبين (Soeprayitno, 2020, 749) بأنها "أسلوب قيادي يركز على تعزيز الوعي الجماعي بهدف تحقيق انغراس القادة والموظفين في المنظمة، بحيث لا يقتصر هذا الأسلوب على الإدارة العليا فقط، بل يمتد أيضاً إلى المستويات الوسطى". وقد تم تعريفها على أنها قدرة القائد على التأثير والإلهام لدى الآخرين (Sadq et al, 2020m 3096)، وهي القدرة التي يمتلكها القائد ويمكنه من التصرف بشكل حاسم وعلمي في مختلف الظروف التي يواجهها، مستنداً في ذلك إلى المبادئ الأخلاقية. يتم

اتخاذ القرارات بطريقة تضمن تحقيق مصالح المجتمع والمنظمة والموظفين، مما يعكس توازناً بين الاستجابة للظروف الحالية والعمل من أجل المصلحة العامة (العاني، الطالبي، 2022، 209). بالاعتماد على ماسبق يقدم الباحثان تعريفاً اجرائياً للقيادة الحكيمة ويُعرفونها بأنها "نمط قيادي يتميز بقدرة القائد على التحليل العميق لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، إضافة إلى إتقانه لفن الاستماع لآراء الآخرين، مما يتيح اتخاذ قرارات تشاركية حكيمة قائمة على تنوع الآراء والرؤى".

3. 1. 2. خصائص (سمات) القائد الحكيم: تكمن خصائص القائد الحكيم في شخصيته وقيمه، وهي جوانب يمكن تطويرها أو اكتسابها مع مرور الوقت. فالقائد الحكيم يوازن بين مصلحته الشخصية ومصالح الآخرين، حيث تميل قراراته إلى أن تستند إلى دوافع أخلاقية تسعى لتحقيق المصلحة العامة. هذه الصفات الحميدة تُعد أساساً للقيادة، حيث يلعب الرأي الرشيد دوراً كبيراً في هذا السياق. فالقائد الحكيم يجب أن يظهر رأياً رشيداً يساعد فريقه على تحقيق النجاح، ويطبقة في مختلف المواقف بهدف تحقيق رضا الأفراد والمصلحة العامة (Weixu, 2020: 26). كما إن القائد الحكيم يستطيع رؤية الأمور من منظور أتباعه، حيث يضع نفسه في أماكنهم ويسهم في مساعدتهم لتحقيق أهدافهم. بدلاً من إخبارهم بالقيام بالمهام، يتوجه إليهم قائلاً: "لنذهب معاً"، ويتصدر الفريق بنفسه. يفترض القائد الحكيم أن أتباعه يعملون معه كشركاء، لا تحت إشرافه، ويعزز روح الفريق ويُساوي نفسه بالعاملين. يدرك أن قوة المنظمة تكمن في قوة أفرادها، لذا يمد يد العون لأتباعه حتى يصلوا إلى القمة (الجراح، 2023، 389). وأن القائد الحكيم يمتلك القدرة على التعامل مع الازدواجية والتغير على مختلف مستويات الأعمال، ويجب أن يكون في الوقت نفسه فيلسوفاً، وحرفياً ماهراً، ومثالياً، وسياسياً، ومعلماً، يتمتع بقيم ومبادئ قوية. كما يجب أن يكون قادراً على تحقيق التوازن بين المبادئ الاستقرائية والاستنتاجية، مما يمكنه من اكتساب رؤى جديدة في بيئة قيادية تتسم بالتغير السريع والتطور المتسارع في مجال الأعمال (Garick, 2013, 20).

3. 1. 3. أهمية القيادة الحكيمة: تُعتبر القيادة الحكيمة أسلوباً قيادياً مهماً وفعالاً في المنظمات، حيث تكمن أهميتها في الدور الذي يلعبه القادة في إدارة أنشطتها وعملياتها المستقبلية. ومن هنا، تحظى القيادة الحكيمة باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وذلك نتيجة للتغيرات السريعة في عالم اليوم وما صاحبها من منافسة شديدة، مما أدى إلى ضرورة وجود قيادة قادرة على قراءة المستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل (الطائي والتيمي، 2017: 6). يُعد النجاح المحدود لمبادرات إدارة المعرفة في المنظمات، فضلاً عن تعقيد واضطراب البيئات التنظيمية، الدافع الرئيسي للبحث عن مفاهيم تتجاوز المعرفة التقليدية، والتطلع إلى فهم دور الحكمة في المنظمات والإدارة والقيادة، وكذلك في عملية صنع واتخاذ القرارات (Machek, & Kubíček, 2019: 1).

ويستفيد القادة من حكمتهم في جميع المجالات التقنية والمعرفية، وكذلك في التفاعل مع كافة الأطراف المعنية، من أجل تحقيق النجاح لمنظمتهم (Abdulmuhsin & Tarhini, 2022, 1). كما يرى العديد من الباحثين في القيادة الحكيمة أنه إذا كانت هذه القيادة غير قادرة في بعض الأحيان على دراسة المستقبل وتوجيه الحاضر نحو تحقيق أهدافها، فإنها غالباً ما تبدأ في تعديل استراتيجيات عملها على الفور. فهي تتبكر طرقاً وأساليب جديدة ومتطورة لخلق ظروف أفضل للنجاح (محمود، 2023، 353). وتلعب الحكمة دوراً بارزاً في التغلب على العديد من التحديات والمشكلات الناجمة عن القرارات غير الحكيمة التي يتخذها قادة المنظمة، والتي قد تكون سبباً في نجاحهم إذا تم التعامل مع تلك القرارات بحكمة. تستخدم العديد من المنظمات، وخاصة الشركات متعددة

مجاله (Abdulla et al, 2021, 553)، فضلاً عن براعة في فنون الإدارة والتخطيط، وقد يكون الأفضل في مجاله على مستوى العالم. ومع ذلك، إذا لم يتمكن من التواصل بفعالية مع من هم تحت تأثيره وفي نطاق مسؤولياته، فلن ينجح أحد ما يقوله، مما سيؤدي حتماً إلى الفشل (Conroy, et al., 2021: 12). إذا أخفق الأفراد العاملون في المنظمة في فهم الرسالة التي يسعى القائد لإيصالها، فإن ذلك يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وقد يكلف المنظمة الكثير. لذا يجب على القائد أن يتواصل بفعالية مع العاملين بشأن نشاطات الأعمال، سواء كانت تتعلق بحل مشكلات بسيطة أو اتخاذ قرارات مهمة ذات تداعيات مالية كبيرة قد تصل إلى ملايين الدولارات (Ayub, et al., 2014: 503). وعليه، يجب أن يظهر القائد القدرة على التواصل بطرق يفهمها الجميع، ويشمل ذلك استخدام السرد القصصي، الأمثلة، واللغة المشتركة التي تتيح للقائد الحكيم إيصال الرسائل الصعبة بطريقة يفهمها كل فرد (Govindji, 2015: 29).

**تطبيق السلطة السياسية (Exercising political power):** يطبق القادة الحكماء حكمهم السياسية من خلال فهم وجهات نظر ومشاعر الآخرين، والتواصل معهم بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب. فهم قادرين على التعرف على التناقضات في الطبيعة البشرية (النقيب وبيداويد، 2023، 951)، ولكن بدلاً من السعي لتحقيق التوازن المثالي بين الخصائص المختلفة للأفراد، يركزون على التفكير التكتيكي الذي يمكنهم من التعامل مع هذه التناقضات والمفارقات على مستوى عالٍ، مع الحفاظ على قدرتهم على اتخاذ الإجراءات الفعالة (Govindji, 2015, 29). كما تعكس القدرة التي يمتلكها القادة الحكماء قدرتهم على توحيد العاملين وتخفيفهم للعمل، مع الاعتماد على حكمهم لتحقيق المصلحة العامة. يستخدم القائد الحكيم السلطة السياسية استناداً إلى فهمه لردود فعل وعواطف الآخرين، ويتعلم كيفية النظر إلى الأمور من منظورهم (Weixu, 2020, 29).

**تعزيز الحكمة العملية (Reinforcing Practical Wisdom):** يعزز القائد الحكيم الحكمة العملية لدى الآخرين، حيث تُعدُّ مسؤولية تعزيز الحكمة العملية من أهم مهام القائد الحكيم. يجب أن يُسعى إلى نشر هذه الحكمة عبر المنظمة قدر الإمكان، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على جميع المستويات لاستخدامها بفعالية (ابوردن والمعاضدي، 2024، 35). وأضاف (الربيعي، 2024، 435) بأن تعزيز الحكمة العملية في الآخرين يعد من أهم المسؤوليات التي يتحملها القائد الحكيم. ومن أجل تحقيق ذلك، يجب أن يسعى القائد إلى توزيع هذه الحكمة على جميع أفراد المنظمة قدر الإمكان، بالإضافة إلى تدريب الموظفين في كافة المستويات على استخدامها وتطبيقها بفعالية. كما تشير الحكمة العملية إلى القدرة على استخدام الذكاء والإبداع والمعرفة، التي توجهها القيم، بهدف تحقيق المصلحة العامة. ذلك من خلال تحقيق التوازن بين المصلحة الشخصية للفرد، ومصالح الآخرين، وكذلك المصالح التنظيمية، سواء على المدى القصير أو الطويل، مع السعي للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (Anderson, 2019: 4).

### 3.2. السيادة الاستراتيجية (Strategic Supremacy)

3.2.1. مفهوم السيادة الاستراتيجية وتعريفها: السيادة (Supremacy) مصطلح ذو أصل إنكليزي مشتق من الكلمة اللاتينية "Supremus"، والتي تعني "أعلى مراتب السلطة والنفوذ". وحسب قاموس أكسفورد، تُستخدم كلمة "Supremacy" للإشارة إلى "حالة أو ظرف يتمتع فيه الفرد أو الكيان بتفوق في النفوذ والسلطة". أما في اللغة العربية، فمصطلح السيادة مشتق من الجذر اللغوي "ساد"، ويشمل مفاهيم مثل السيادة، السؤدد، السيدودة، والسودا، والتي تدل على الشرف والمجد، كما تعني توتّي شخص ما زعامة قومه وهيمنته عليهم (الباشقالي وسلطان، 2021، 103). ويُعد

الجنسيات، القيادة الحكيمة لتعزيز قدرتها التنافسية العالمية (ابوردن والمعاضدي، 2024، 35).

3.1.4. ابعاد القيادة الحكيمة: بين (Nonaka & Takeuchi, 2011) بوجود ست من العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً حكيماً، وهذه العناصر تشكل ابعاد القيادة الحكيمة التي سوف يتم قياسها في البحث الحالي وهي كل من الحكم الجيد الرشيد، فهم الجوهر، خلق سياق مشترك، مهارات التواصل حول الجوهر، ممارسة السلطة، وتعزيز الحكمة العلمية في الآخرين. وسيتم الاعتماد على هذه الأبعاد في هذه البحث لأنها الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة وأنها تعد الأساس والمنطق الفكري للقيادة الحكيمة وتنسجم مع توجهات البحث الحالي وهي الأكثر شمولاً وملائمة لمجتمع البحث ويتوافق مع تحديد اهداف البحث.

أ. الحكم الجيد أو الرشيد (Judge goodness): يتمثل في قدرة القائد الحكيم على إصدار أحكامه بشأن ما هو جيد من خلال ممارسة التمييز في الجوانب الأخلاقية ضمن سياقات عملية ومواقف محددة. وتعتمد هذه القدرة على السيات النبيلة التي يمتلكها القائد (عبدالله والملا، 2023، 30). كما عرف البنك الدولي الحكم الرشيد بأنه الطريقة التي تمارس بها السلطات إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدول لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة (حميد، 2024، 270). ويتمثل الحكم الرشيد في أن اتخاذ القرارات يعتمد على اكتشاف ما هو في مصلحة المنظمة والمجتمع، من خلال تحديد هدف أخلاقي أعلى للأفعال التي يقوم بها القائد، مع الحفاظ على ارتباطه العميق بالتفاصيل اليومية للممارسات التنظيمية (Nonaka, et al., 2014: 138).

ب. فهم الجوهر (Grasp essence): يتمثل في التركيز على التفاصيل الخاصة بكل موقف، مع الأخذ في الاعتبار العواقب المتوقعة التي قد تظهر، يمتلك القادة الحكماء القدرة على فهم وتحليل مضامين المواقف التي يواجهونها أثناء العمل بشكل مناسب (Mantak et al, 2019, 99)، كما يتسمون بقدرتهم على اتخاذ القرارات اللابحثة استجابة للمواقف المختلفة في الوقت المناسب. يظهر ذلك بشكل خاص عندما يواجه القادة أزمات حقيقية، حيث يظهرهم القدرة على التركيز على المشكلات، وفهم أسبابها، واتخاذ الإجراءات المطلوبة لمعالجتها المستدامة (Sadiq & Abdulla, 2024, 172). كما يجب على القادة الحكماء أن يتمتعوا بعقلانية وقدرة على التفكير العميق، مما يتيح لهم البحث عن "حقائق" المواقف وفهمها والتعامل معها بعقلانية (McKenna et al., 2009, 185). علاوة على ذلك، تساهم القيادة الحكيمة في تسريع إيصال الصورة الكبيرة (الجوهر) بلغة علمية مفهومة من قبل الجميع داخلياً وخارجياً، بالإضافة إلى تحفيز الآخرين على تبني وتنفيذ الابتكار (Abdulmuhsin & Tarhini, 2022, 6).

ت. انشاء سياق المشاركة (Create Common Contexts): يمتلك القادة الحكماء القدرة على خلق سياقات مشتركة من خلال توفير الفرص للموظفين والقادة للتعلم من بعضهم البعض (النقيب وبيداويد، 2023، 951). يشمل ذلك تبادل المعرفة وبناء علاقات جديدة عبر التفاعلات المتبادلة، فضلاً عن فهم وجهات نظر واحتياجات الآخرين. وهذا يعزز المشاركة في إيجاد حلول قوية وفعالة تساهم في تعزيز التعاون والنمو المشترك (Tas, alparslan, 2020, 4). ويُعدُّ القادة الحكماء فرصاً قيمة لكبار المديرين التنفيذيين للتعلم المتبادل، حيث يتوجه هؤلاء القادة نحو تعزيز التعاون والتماسك الجماعي داخل المنظمة. يقومون بتنسيق جهودهم وينحدون في المجال المهني، مع نشر الانسجام والتوافق بين الأفراد العاملين (Kessler, 2021, 14).

ث. مهارات الاتصال (Communication Skills): يُعدُّ التواصل أمراً حيوياً وجوهرياً للقائد إذا ما أراد تحقيق النجاح والتميز. فقد يمتلك الفرد معرفة متخصصة في

(D'Aveni, 2004: 1). كما يوفر هذا المفهوم سياقاً لتحليل الهدف الاستراتيجي لمحفظة المنظمة ومحتوياتها، مما يعزز فهم العلاقة بين هذه المحفظة واستراتيجيات المنافسة (الموسوي، 2014: 95).

ب. **الضغط التنافسي (Competitive Compression)** يتألف من "حركة تنافسية موجهة خارجياً، محددة، وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة، بهدف تعزيز مكانتها التنافسية النسبية". ينبع عن هذه التحركات التفاعل التنافسي حيث تأخذ كل منظمة جميع الإجراءات التنافسية في السوق بعين الاعتبار (الباشقالي وسلطان، 2021، 105). هنا، يمكن التمييز بين مصطلحي "الضغط التنافسي" و"التوتر التنافسي"، فالتوتر التنافسي يشير إلى "المدى" الذي يعتبر فيه المديرون وأصحاب المصلحة منافساً معيماً كمنافس رئيسي لمنظمتهم. كما يصف التوتر التنافسي العلاقة (غير المتكافئة ربما) المدركة بين منظمين متنافسين، بينما يصف الضغط التنافسي العلاقة المدركة بين المنظمة وبيئتها التنافسية الكاملة. وبالتالي، فإن الضغط التنافسي يكمل مفهوم التوتر التنافسي (Zucchini & Kretschler, 2014).

ت. **التشكيل (البناء) التنافسي (Competitive Configuration)**: تستطيع المنظمات تحقيق التفوق على غيرها من المنظمات من خلال إتقان فن التشكيل التنافسي. فالقدرة على إنشاء هيكل للتحالفات والأهداف ومجالات التنافس تعكس رؤية المنظمة العالمية للمساحة التنافسية. يبدأ التشكيل التنافسي من خلال إنشاء تحالفات قائمة على القوى التي تقلل من التعقيد التنافسي (الباشقالي وسلطان، 2021، 105). يُمثل التكوين التنافسي حسب ماورد في (Barney, 2001: 645) قدرة المنظمة على دمج مواردها ومهاراتها بشكل فعال، وذلك من خلال تطوير كفاءات أساسية ذات قيمة مضافة عالية يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها. والبناء التنافسي يتمثل في وضع خريطة للضغط التنافسي بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسة في السوق، وذلك بهدف تحديد الأطراف التي تحتل مواقع أقوى. من خلال احتساب الضغط الذي يبذله أحد الأطراف على بقية الأطراف، يمكن تشخيص الأطراف الأكثر قوة في قطاع الأعمال (Zee & Strikwerda, 2003: 17).

#### 4. الإطار التطبيقي للبحث

##### 4.1. وصف مجتمع البحث وعيبتها ومسوغات الاختيار

تم اختيار المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق ميداناً مبحثاً للدراسة والتي بلغ (30) مستشفى حسب البيانات التي حصل عليها الباحثان من دائرة صحة اربيل، ويتضمن مجتمع البحث جميع العاملين في (18) من المستشفيات والتي شاركوا في الجانب الميداني اما بقية المستشفيات فقد اعترض عدد منهم عن المشاركة مبررين انشغالهم وانشغال كوادرها الصحية والإدارية بأمر المستشفى فضلاً عن عدم رغبة عدد اخر من المستشفيات في المشاركة، وقد بلغ عدد العاملين في المستشفيات (18) المبحوثة (585) من الكوادر الصحية والادارية والتي يمثل مجتمع البحث. وقد وزع الباحثان (310) استمارة، وتم استرجاع (245) استمارة، واستبعد (65) استمارة بسبب كونهم غير صالحة للتليل، وبذلك كان عدد الاستمارات الصالحة للتليل قد بلغ (177) والتي يمثل عينة البحث، والجدول (1) يبين عدد الاستمارات الموزعة والمعادة والصالحة للتليل الإحصائي.

(D'Aveni, 2001) أول من قدم مفهوم السيادة الاستراتيجية، حيث يرى أنها تعتمد على أنماط محددة من القوة التي تعكس القدرة على التأثير في المواقع الاستراتيجية والمناورة بفعالية. هذه القوة تمنح المنظمة القدرة على تحديد مجال المنافسة، مما يسهم في التغلب على الفوضى التنافسية ومواءمة النماذج العالمية المتغيرة. كما يُقدّم هذا المفهوم رؤية شاملة ومتكاملة للاستراتيجية، حيث يمكن من خلاله تأسيس قواعد اللعبة التنافسية وتعزيز السيطرة في السوق. وتستطيع المنظمة التي تتمتع بالسيادة الاستراتيجية أن تحدد القواعد التنافسية باستخدام نماذج متنوعة تتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة (الدماطي، 2025، 3).

وتُعرّف السيادة الاستراتيجية بأنها محاولة المنظمة التأثير في سلوك المنافسين لتعزيز حضورها في السوق الأساسية، وذلك من خلال تشكيل محفظة استثمارية لمنتجاتها ضمن مجموعة تنافسية متعددة الأهداف الاستراتيجية (D'Aveni, 2001, 35). وتُعرّف السيادة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تحديد نطاق نفوذها في الأسواق، وامتلاك القدرة على استقطاب العملاء والتحكم في المنافسة بما يعزز سيادتها (العابدي والموسوي، 2014، ص 153). ويعرف السيادة الاستراتيجية بأنها القدرة الإدارية التي تتبع الإدارة العليا، والتي تنبع من رؤية واضحة لاستشراف المستقبل. كما اعتبرت السيادة الاستراتيجية نمطاً ثقافياً يتم نشره عبر جميع المستويات الإدارية، ويُدعم من قبل إدارة المنظمة (Shawabkeh & Khatib, 2021, 203). ويعرفه الباحثان بأنها الإطار الذي يُصور الطريقة التي تمكن المنظمة ذات المناطق الجغرافية والمنتجات المتعددة من التفاعل مع المنظمات الرائدة في الصناعة، حيث تعمل هذه المنظمات بنجاح وبطريقة استباقية لضمان نفوذها ووضع حد للمنافسة على مناطق نفوذها.

3.2. أهمية السيادة الاستراتيجية: بين (الكعبي وصبري، 2021: 276) إلى أن أهمية السيادة الاستراتيجية والاستناد إلى تحليل بيئة السوق التنافسي، تتجلى في بُعدين رئيسيين: الأول يتعلق بأساليب التأثير على الأنشطة الجوهرية، التي تتضمن القيمة المضافة، تكاليف الرقابة، ونهج الإبداع. أما البعد الثاني فيتمثل في الالتزام بتطوير الأنشطة التسويقية والمبيعات، والتأثيرات الناتجة عنها على السوق التنافسي. من جانبه بين (حسن والشيخلي، 2020: 3) بأن أهمية السيادة الاستراتيجية تكمن في تعزيز قدرة المنظمة على توليد منتجات جديدة وفرض سيطرتها على القطاعين الحدي والصناعي قبل المنافسين الآخرين، وهو ما يُعتبر الأساس لاستدامة المنظمة. وفي فهم العلاقة بين البيئة المضطربة والنماذج الاستراتيجية الملائمة التي اعتمدها المنظمة، والتي تساهم بدورها في صياغة الاستراتيجيات بشكل فعال (الشبلي، 2019: 84). كما بين (الكناني والنجار، 2021: 59) إدراك قادة المنظمات لأهمية المركز التنافسي الذي أصبح ضرورياً لتحقيقه، وليس مجرد الوصول إلى الأهداف التقليدية المتمثلة في البقاء، بل باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الاستراتيجية وليس هدفاً نهائياً.

3.2.3. أبعاد السيادة الاستراتيجية: أن للسيادة الاستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية والتي تم قياسها في دراسات عديدة وهذه الأبعاد هي:

أ. **نطاق (دائرة) النفوذ (The sphere of influence)**: يُعتبر جوهر السيادة الاستراتيجية، ويعرف بأنه محفظة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة (Strikwerda, 2002: 12). ويعد نطاق النفوذ مفهوماً مستعاراً من الجغرافيا السياسية، حيث بدأ البحث فيه مؤخراً ضمن أدييات الإدارة (الباشقالي وسلطان، 2021، 105). يوفر هذا المفهوم إطاراً لدراسة النية الاستراتيجية لمحفظة المنظمة وآثارها على الاستراتيجية التنافسية. يتضمن نطاق النفوذ مجموعة من السلع والخدمات، فضلاً عن حقيقة جغرافية تمتلك القدرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون ضمن المساحة التنافسية

## 4.2. وصف المعلومات الشخصية لعينة البحث:

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (2) وصفاً للمعلومات الشخصية لأفراد العينة في المستشفيات الخاصة المبحوثة، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

أ. **الجنس:** تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من الذكور والذين كانت نسبتهم 58.2% (N=103)، بينما كانت نسبة الإناث 41.8% (N=74) من أفراد العينة، وتدل هذه النسب على أن المستشفيات قيد الدراسة تعتمد على فئة الذكور بصورة أكبر من الإناث.

ب. **العمر:** تبين أن أفراد عينة البحث في المستشفيات الخاصة المبحوثة ومن الفئة العمرية (31 - 40 سنة) قد سجلت أعلى نسبة وبالبلغة (57.6%)، (N=102)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (21 - 30 سنة) والتي كانت نسبتها (30.5%)، (N=54)، ثم تلتها الفئة العمرية (41 - 50 سنة) ونسبة بلغت (9.0%)، (N=16)، وجاءت الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (2.8%)، (N=5) من حجم العينة، مما يؤكد بأن أغلبية المستجيبين في المستشفيات المبحوثة هم من الشباب والذين يمتلكون القدرات البدنية والمهارات التي تمكنهم من العمل في القطاع الصحي.

ت. **المؤهل العلمي:** يشير نتائج وصف عينة البحث حسب توزيع الأفراد المستجيبين وفق سمة المؤهل العلمي، وقد أظهرت النتائج بأن حملة شهادة الدبلوم الفني والكالوريوس كانت أغلبية العينة وبنسب متقاربة بلغت (49.2%)، (N=102)، وعلى التوالي (87%)، (N=79)، في حين أن حملة شهادة الماجستير جاءت بنسبة بلغت (4.5%)، (N=8)، بينما جاءت فئة حملة شهادة الدبلوم العالي بالمرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (1.7%)، (N=3). وهذا يدل على أن المستشفيات المبحوثة لديها كوادر إدارية وصحية من شهادات متنوعة ذات معارف علمية عالية.

ث. **عدد سنوات الخدمة الإجمالية:** يوضح نتائج تحليل السمات الشخصية لأفراد عينة البحث وفق سمة سنوات الخدمة الإجمالية، وقد بينت النتائج بأن أغلبية أفراد عينة البحث كانوا ضمن فئة الخدمة الإجمالية (6 - 10 سنة) والتي بلغت نسبتها (56.5%)، (N=100)، ثم تلتها فئة الخدمة الإجمالية (5 سنوات فما دون) وبنسبة بلغت (22.0%)، (N=39)، بينما جاءت الفئة (11 - 15 سنة)، في المرتبة الثالثة وبنسبة (13.6%) (N=24)، وتلتها الفئات (16 - 20 سنة) و(21 سنة فأكثر) في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسب متقاربة بلغت (5.1%) و(2.8%) على التوالي.

ج. **نوع الوظيفة:** تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة نوع الوظيفة إلى أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الكوادر الصحية والذين كانت نسبتهم 66.7% (N=118)، بينما بلغت نسبة الكوادر الإدارية 33.3% (N=59) من أفراد العينة.

## الجدول (1)

المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق قيد الدراسة

ت	أسم المستشفى	عدد العاملين	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة	استمارات صالحة للتحليل	النسبة المئوية %
1	مستشفى ذين	50	25	25	25	14.1
2	مستشفى CMC	60	25	19	12	6.8
3	مستشفى ظالبا	20	15	14	12	6.8
4	مستشفى ميميرقاني	25	15	15	15	8.5
5	مستشفى ثار	60	25	18	9	5.1
6	مستشفى ثارذين	25	20	18	8	4.5
7	مستشفى دايك	20	15	10	10	5.6
8	مستشفى مريمانا	30	10	10	10	5.6
9	مستشفى سفردوم	25	15	12	10	5.6
10	مستشفى تاكي	30	20	18	10	5.6
11	مستشفى هتولير	35	20	10	5	2.8
12	مستشفى بلسم	30	10	7	4	2.3
13	مستشفى د. دخيل	20	10	6	4	2.3
14	مستشفى زانكو	35	25	21	13	7.3
15	مستشفى اربيل انترناشنال	45	20	12	4	2.3
16	مستشفى نوروز	25	10	5	5	2.8
17	مستشفى هتوار	20	10	9	9	5.1
18	مستشفى شار	30	20	16	12	6.8
	المجموع	585	310	245	177	100

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول (2)

المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
58.2	103	ذكر	الجنس
41.8	74	أنثى	
30.5	54	30 - 21 سنة	العمر
57.6	102	31 - 40 سنة	
9.0	16	41 - 50 سنة	
2.8	5	أكثر من 51 سنة	المؤهل العلمي
49.2	87	دبلوم فني	
44.6	79	بكالوريوس	
1.7	3	دبلوم عالي	
4.5	8	ماجستير	
0.0	0	دكتوراه	عدد سنوات الخدمة الإجمالية
22.0	39	5 سنوات فما دون	
56.5	100	6 - 10 سنة	
13.6	24	11 - 15 سنة	
5.1	9	16 - 20 سنة	
2.8	5	21 سنة فأكثر	نوع الوظيفة
66.7	118	كادر صحي	
33.3	59	كادر إداري	
100%	177		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

#### 3.4. وصف متغيرات البحث:

تناول هذه الفقرة وصف المتغيرات وأبعادها استناداً إلى آراء أفراد عينة البحث في المستشفيات الخاصة المشمولة بالبحث. وقد اعتمد هذا الوصف على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام المقاييس الوصفية، والتي شملت النسبة المئوية، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة. ولغرض تحديد مستويات الوصف وفقاً لقيم مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في البحث الحالي، تم حساب الفئات المرتبطة بتلك المستويات بناءً على المدى لأوزان المقياس. وفيما يلي نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعادها على النحو التالي:

3.4.1. وصف متغير القيادة الحكيمة: تُقدم هذه الفقرة تحليلاً لآراء أفراد عينة البحث من المستجيبين فيما يتعلق بالمتغير المستقل القيادة الحكيمة وأبعاده الرئيسية، والتي تشمل:

أ. وصف بُعد الحكم الجيد: تشير نتائج وصف بُعد الحكم الجيد في الجدول (3) بأن الأهمية النسبية لعبارة (X<sub>1</sub> - X<sub>5</sub>) والتي استخدمت في قياسه قد بلغ (77.72%)، وبوسط حسابي كلي (3.886) وانحراف معياري كلي (1.074)، مما يدل على أن أفراد

العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق الحكم الجيد من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة البحث بأن الحكم الجيد يُعد من مكونات القيادة الحكيمة، لأنه يشير إلى قدرة القادة على اتخاذ قرارات مبنية على التمييز الأخلاقي، بما يتيح تحديد ما هو جيد وصائب، ومن ثم التصرف استناداً إلى هذا الحكم بطريقة تتناسب مع السياق العملي والموقف المحدد.

وقد تبين أن العبارة (X<sub>4</sub>) والتي ينص على (يتخذ مديري المستشفى قرارات صائبة لحل المشكلات) قد أسهمت بأعلى نسبة استجابة والتي بلغت مساهمتها (80.6%) وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.002). بينما كان للعبارة (X<sub>2</sub>) والتي ينص على (يستطيع مديري المستشفى التمييز بين ما هو خاطئ وصائب بكل سهولة) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاستجابة على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (75.2%) وبوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.114).

الجدول (3)

وصف بُعد الحكم الجيد

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
X1	3.96	1.110	79.2
X2	3.76	1.114	75.2
X3	3.78	1.144	75.6
X4	4.03	1.002	80.6
X5	3.90	1.004	78.0
الحكم الجيد	3.886	1.074	77.72

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ب. وصف بُعد فهم الجوهر: تشير نتائج وصف بُعد فهم الجوهر في الجدول (4) بأن الأهمية النسبية لعبارة (X<sub>6</sub> - X<sub>10</sub>) والتي استخدمت في قياسه قد بلغ (78.24%)، وبوسط حسابي كلي (3.912) وانحراف معياري كلي (1.119)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق فهم الجوهر من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة البحث بأن فهم الجوهر يُعد من مكونات القيادة الحكيمة، لأنه يُعبر عن قدرة القائد على نقل الرسائل والقرارات الصادرة بوضوح ودقة، باستخدام أساليب مختصرة ومباشرة تضمن الفهم الصحيح لهذه القرارات من قبل العاملين، مما يساهم في تحقيق التواصل الفعال داخل المنظمة.

وقد تبين أن العبارة (X<sub>6</sub>) والتي ينص على (يستوعب مديري المستشفى المحاور الأساسية الخفية في كثير من المعلومات بسرعة) قد أسهمت بأعلى نسبة استجابة والتي بلغت مساهمتها (83.0%) وبوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.980). بينما كان للعبارة (X<sub>8</sub>) والتي ينص على (يتصرف مديري المستشفى في وقت مناسب من خلال توقع المواقف المستقبلية) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاستجابة على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (75.0%) وبوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.196).

## جدول (4)

العبارات	وصف بُعد فهم الجوهر		نسبة الاستجابة %
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
X6	.980	4.15	83.0
X7	1.083	3.95	79.0
X8	1.196	3.75	75.0
X9	1.137	3.86	77.2
X10	1.199	3.85	77.0
فهم الجوهر	1.119	3.912	78.24

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ث. وصف بُعد انشاء سياق المشاركة : تشير نتائج وصف بُعد انشاء سياق المشاركة في الجدول (5) بأن الأهمية النسبية لعبارات (X<sub>15</sub> - X<sub>10</sub>) والتي استخدمت في قياسه قد بلغ (75.12%)، وبوسط حسابي كلي (3.756) وانحراف معياري كلي (1.136)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق انشاء سياق المشاركة من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة البحث بأن مهارات الاتصال يُعد من مكونات القيادة الحكيمة، لأنه يُشير إلى قدرة القائد على تبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال وشفاف مع أفراد الفريق، مما يعزز بناء الثقة ويعمق الفهم المشترك. وقد تبين أن العبارة (X<sub>17</sub>) والتي ينص على (يتفاعل مديري المستشفى مع العاملين من خلال التواصل الهادف بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة) قد أسهمت بأعلى نسبة استجابة والتي بلغت مساهمتها (84.8%) وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.018). بينما كان للعبارة (X<sub>16</sub>) والتي ينص على (يتعامل مديري المستشفى مع الكادر الصحي والاداري بالوضوح والبساطة) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاستجابة على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (72.6%) وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.185).

## جدول (6)

## وصف بُعد مهارات الاتصال

العبارات	الانحراف المعياري		نسبة الاستجابة %
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
X16	3.63	1.185	72.6
X17	4.24	1.018	84.8
X18	3.81	1.080	76.2
X19	3.92	1.014	78.4
X20	3.85	1.103	77.0
مهارات الاتصال	3.89	1.08	77.80

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

## ج. وصف بُعد تعزيز الحكمة العملية

تشير نتائج وصف بُعد تعزيز الحكمة العملية في الجدول (7) بأن الأهمية النسبية لعبارات (X<sub>25</sub> - X<sub>21</sub>) والتي استخدمت في قياسه قد بلغ (76.40%)، وبوسط حسابي كلي (3.82) وانحراف معياري كلي (1.139)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق تعزيز الحكمة العملية من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة البحث بأن تعزيز الحكمة العملية يُعد من مكونات القيادة الحكيمة، لأنه يُشير إلى قيام القائد الحكيم بمشاركة حكيمته العملية مع الأفراد على مختلف مستويات المنظمة، بالإضافة إلى تحفيزهم على تطوير مهاراتهم العملية.

وقد تبين أن العبارة (X<sub>21</sub>) والتي ينص على (ينصرف مديري المستشفى بحكمة عملية مع العاملين اثناء الممارسات اليومية) قد أسهمت بأعلى نسبة استجابة والتي بلغت مساهمتها (78.2%) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.051). بينما كان للعبارة (X<sub>24</sub>) والتي ينص على (يركز مديري المستشفى على تطوير وتمييز مهارات القيادة لجميع العاملين دون استثناء) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاستجابة على

## جدول (5)

## وصف بُعد انشاء سياق المشاركة

العبارات	الانحراف المعياري		نسبة الاستجابة %
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
X11	3.68	1.173	73.6
X12	3.65	1.211	73.0
X13	3.81	1.132	76.2
X14	3.85	1.047	77.0
X15	3.79	1.118	75.8
انشاء سياق المشاركة	3.756	1.136	75.12

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

مستوى هذا البعد، إذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (73.6%) وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.248).

جدول (7)

وصف بُعد تعزيز الحكمة العملية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
X21	3.91	1.051	78.2
X22	3.86	1.094	77.2
X23	3.79	1.305	75.8
X24	3.68	1.248	73.6
X25	3.86	.998	77.2
تعزيز الحكمة العملية	3.82	1.139	76.40

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ح. وصف بُعد تطبيق السلطة: تشير نتائج وصف بُعد تطبيق السلطة في الجدول (8) بأن الأهمية النسبية لعبارات (X<sub>26</sub> - X<sub>30</sub>) والتي استخدمت في قياسه قد بلغ (75.84%)، وبوسط حسابي كلي (3.792) وانحراف معياري كلي (1.105). مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق تطبيق السلطة من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة البحث بأن تطبيق السلطة يُعد من مكونات القيادة الحكيمة، لأنه يُشير إلى استخدام القائد لسلطته بطريقة عادلة ومسؤولة، مع الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والقيم التنظيية. ويتضمن ذلك اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، مع مراعاة العدالة والاحترام المتبادل بين الأفراد.

وقد تبين أن العبارة (X<sub>30</sub>) والتي ينص على (يفهم مديري المستشفى وجهات نظر العاملين واصحاب المصلحة المختلفة ومشاعرهم) قد أسهمت بأعلى نسبة استجابة والتي بلغت مساهمتها (77.2%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.021). بينما كان للعبارة (X<sub>28</sub>) والتي ينص على (يعتمد مديري المستشفى على حكمتهم في تحقيق المصلحة العامة استنادا إلى فهمهم لسلوكيات وعواطف العاملين) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاستجابة على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (74.8%) وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.092).

جدول (8)

وصف بُعد تطبيق السلطة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
X26	3.78	1.149	75.6
X27	3.76	1.145	75.2
X28	3.74	1.092	74.8
X29	3.82	1.119	76.4
X30	3.86	1.021	77.2
تطبيق السلطة	3.792	1.105	75.84

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

4.2.2. وصف متغير السيادة الاستراتيجية: تُقدم هذه الفقرة تحليلاً لآراء أفراد عينة البحث من المستجيبين فيما يتعلق بالمتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية وأبعاده الرئيسية، والتي تشمل:

أ. وصف بُعد منطقة النفوذ: تشير نتائج وصف بُعد منطقة النفوذ في الجدول (9) بأن الأهمية النسبية لعبارات (Y<sub>5</sub> - Y<sub>1</sub>) والتي استخدمت في قياسه قد بلغ (76.04%)، وبوسط حسابي كلي (3.802) وانحراف معياري كلي (1.101)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق منطقة النفوذ من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة البحث بأن منطقة النفوذ يُعد من مكونات السيادة الاستراتيجية، لأنه يشير إلى المجال الذي يتمكن القائد من التأثير فيه والتحكم في سير الأحداث أو توجيه الأفراد، بما في ذلك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد السياسات ضمن هذا النطاق. وقد تبين أن العبارة (Y<sub>5</sub>) والتي ينص على (ترغب المستشفى في فهم سلوك المنافسين ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ) قد أسهمت بأعلى نسبة استجابة والتي بلغت مساهمتها (77.6%) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.094). بينما كان للعبارة (Y<sub>1</sub>) والتي ينص على (تمتلك المستشفى منطقة تأثير متساكة في المجال الصحي الذي تعمل فيه) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاستجابة على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (74.6%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.104).

جدول (9)

وصف بُعد منطقة النفوذ

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
Y1	3.73	1.104	74.6
Y2	3.76	1.182	75.2
Y3	3.85	1.068	77.0
Y4	3.79	1.060	75.8
Y5	3.88	1.094	77.6
منطقة النفوذ	3.802	1.101	76.04

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ب. وصف بُعد التكوين (البناء) التنافسي: تشير نتائج وصف بُعد التكوين (البناء) التنافسي في الجدول (10) بأن الأهمية النسبية لعبارات (Y<sub>10</sub> - Y<sub>6</sub>) والتي استخدمت في قياسه قد بلغ (76.88%)، وبوسط حسابي كلي (3.844) وانحراف معياري كلي (1.087)، مما يدل على أن أفراد العينة متفقون ومستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق التكوين (البناء) التنافسي من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة البحث بأن التكوين (البناء) التنافسي يُعد من مكونات السيادة الاستراتيجية، لأنه يتعلق بإنشاء وتطوير القدرات والموارد التي تمكن المنظمة من التنافس بفعالية في السوق أو المجال الذي تعمل فيه. يتضمن ذلك تعزيز المهارات والقدرات المميزة التي تؤهل المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يمكنها من مواجهة التحديات المحتملة من المنافسين والتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية.

جدول (11)

وصف بُعد الضغط التنافسي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
Y11	3.80	1.056	76.0
Y12	3.95	1.081	79.0
Y13	3.74	1.220	74.8
Y14	3.73	1.141	74.6
15	3.85	1.047	77.0
الضغط التنافسي	3.814	1.109	76.28

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

#### 4.4. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

يتم عرض نتائج علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الحكيمة) والمتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية)، وعلى المستويين الكلي والجزئي على مستوى اجابات العاملين في المستشفيات الخاصة المحوثة في مدينة أربيل بما يلي:

4.4.1. الارتباط الكلي: أظهرت نتائج الجدول (12) بوجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل (القيادة الحكيمة) والمتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية)، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.827^{**}$ ) وهي قيمة قوية جدا بين المتغيرين وبلغ القيمة المعنوية لهذه الارتباط (0.000) وعند المستوى المعنوية (0.01). يعكس هذا الارتباط القوي وجود علاقة إيجابية وطردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث نستنتج بأن القيادة الحكيمة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز السيادة الاستراتيجية وذلك يدل على أن تعزيز سلوكيات القيادة الحكيمة يساهم بشكل كبير في تعزيز السيادة الاستراتيجية للمستشفيات الخاصة المحوثة في مدينة أربيل، وذلك استناداً إلى آراء أفراد عينة البحث من الكوادر الصحية والإدارية فيها.

4.4.2. الارتباط الجزئي: وقد أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بوجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين ابعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمة والمتمثلة بكل من (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية، تطبيق السلطة) المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية، إذ بلغ قيم معامل الارتباط بينهم ( $0.728^{**}$ )، ( $0.672^{**}$ )، ( $0.719^{**}$ )، ( $0.794^{**}$ )، ( $0.675^{**}$ )، ( $0.776^{**}$ ) وعلى التوالي وهي قيم قوية بين المتغيرين وبلغ القيم المعنوية لهذه العلاقات (0.000) عند مستوى معنوية (0.01). يعكس هذا الارتباط القوي بوجود علاقات إيجابية وطردية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمة والمتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية، مما يدل على أن تعزيز ابعاد القيادة الحكيمة يساهم بشكل كبير في تعزيز السيادة الاستراتيجية للمستشفيات الخاصة المحوثة، وذلك استناداً إلى آراء أفراد عينة البحث. وقد تبين أن اقوى قيمة لمعامل الارتباط كان بين بُعد مهارات الاتصال وبين متغير السيادة الاستراتيجية والتي كانت ( $0.794^{**}$ ) وبلغ القيمة المعنوية لهذه الارتباط (0.000) وعند المستوى المعنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد فهم الجوهر ومتغير السيادة الاستراتيجية التي كان ( $0.672^{**}$ ) وبلغ القيمة المعنوية لهذه الارتباط (0.000) وعند المستوى المعنوية (0.01).

وعلى مستوى ابعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمة وابعاد المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية فقد دلت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقات ارتباط معنوية موجبة

وقد تبين أن العبارة ( $Y_6$ ) والتي ينص على (تميز المستشفى بقدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار) قد أسهمت بأعلى نسبة استجابة والتي بلغت مساهمتها (78.4%) وبوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.079). بينما كان للعبارة ( $Y_{10}$ ) والتي ينص على (تحاول المستشفى تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقي القوة المهيمنة في قطاع الصحة) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاستجابة على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (75.4%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.108).

جدول (10)

وصف بُعد التكوين (البناء) التنافسي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
Y6	3.92	1.079	78.4
Y7	3.82	1.065	76.4
Y8	3.91	1.094	78.2
Y9	3.80	1.089	76.0
Y10	3.77	1.108	75.4
التكوين التنافسي (البناء)	3.844	1.087	76.88

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

ت. وصف بُعد الضغط التنافسي: تشير نتائج وصف بُعد الضغط التنافسي في الجدول (11) بأن الأهمية النسبية لعبارة ( $Y_6 - Y_{10}$ ) والتي استخدمت في قياسه قد بلغ (76.28%)، وبوسط حسابي كلي (3.814) وانحراف معياري كلي (1.109). مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة على أن المستشفيات الخاصة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق الضغط التنافسي من قبل قياداتها الإدارية، وبذلك يمكن الاستنتاج من آراء أفراد عينة البحث بأن الضغط التنافسي يُعد من مكونات السيادة الاستراتيجية، لأنه يشير إلى القوى والضغوط التي يفرضها المنافسون في السوق أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة، مما يخلق تحديات استراتيجية. ويتضمن ذلك التأثيرات الناتجة عن استراتيجيات المنافسين مثل خفض الأسعار، الابتكار التكنولوجي، أو تحسين الجودة، التي تفرض على المنظمة التكيف أو اتخاذ تدابير استجابة لمواكبة المتغيرات التنافسية السائدة.

وقد تبين أن العبارة ( $Y_{12}$ ) والتي ينص على (تسمح المستشفى بقبول المنافسين في أسواق الخدمات الصحية لتجنب الضغط التنافسي) قد أسهمت بأعلى نسبة استجابة والتي بلغت مساهمتها (79.0%) وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.081). بينما كان للعبارة ( $Y_{14}$ ) والتي ينص على (تسعى المستشفى لبناء حواجز يصعب على المنافسين اجتيازها) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاستجابة على مستوى هذا البعد، إذ جاءت بأهمية نسبية بلغت (74.6%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.141).

الحكيمية في المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (379.396)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.8415)، فضلاً عن الاعتماد على قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (19.478)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) وبدرجات حرية بلغت (1, 175)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للبحث والمقبول في الدراسات الادارية والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الإنحدار، تُشير قيمة (B<sub>0</sub>) أن هناك ظهوراً للسيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعادها بقيمة (0.827). وذلك عندما تكون قيمة سلوكيات القيادة الحكيمية ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن السيادة الاستراتيجية ومن خلال آراء افراد عينة البحث تستمد جزء من خصائصها من سلوكيات القيادة الحكيمية وأبعاده والتي اعتمدها البحث الحالي، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت المستشفيات الخاصة بالمحثة في مدينة اربيل على توظيف سلوكيات القيادة الحكيمية في ممارستها يؤدي ذلك الى تعزيز مستويات السيادة الاستراتيجية لها.

وبينت نتائج التحليل بأن قيمة الميل الحدي (B<sub>1</sub>) قد بلغت (0.866)، مما يعني أن التغير في القيادة الحكيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في السيادة الاستراتيجية بمقدار (86.6). وهذه النتيجة يُعد مؤشر إيجابي يعكس التأثير الايجابي للقيادة الحكيمية في السيادة الاستراتيجية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.684)، مما يدل على أن (68.4%) من التغير في السيادة الاستراتيجية يمكن إسناده إلى سلوكيات القيادة الحكيمية. أما النسبة المتبقية، البالغة (31.6%)، فتعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج البحث الحالي. وتعكس هذه القيم قوة العلاقة التفسيرية والتأثيرية بين المتغيرين ضمن إطار البحث.

الجدول (13)

تأثير القيادة الحكيمية في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي

الأموذج	Beta	R <sup>2</sup>	السيادة الاستراتيجية				
			الطبيعية	الاجتماعية	الادارية	الاجتماعية	الاجتماعية
B <sub>0</sub> القابل	.827	-	-	-	-	-	.000
B <sub>1</sub> القيادة الحكيمية	.866	.684	19.478	379.396	3.8415	1.175	.000

N=177 P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

4. 5. 2. التأثير على المستوى الجزئي: وتوضيح حالة التأثير على المستوى الجزئي لتأثير أبعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمية والمتمثلة بكل من (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية، تطبيق السلطة) في متغير السيادة الاستراتيجية، تم تحليل المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمية في متغير السيادة الاستراتيجية وذلك عن طريق استخدام

طردية بين جميع الابعاد، وقد دلت النتائج بأن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد القيادة الحكيمية وبين ابعاد متغير السيادة الاستراتيجية كان بين بُعد تطبيق السلطة وبين بُعد منطقة النفوذ والتي كانت قيمتها (0.768) وعند المستوى المعنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد تعزيز الحكمة العملية وبُعد التكوين (البناء) التنافسي التي كان قيمتها (0.583) وعند المستوى المعنوية (0.01).

الجدول (12)

نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الحكيمية والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي

تطبيق السلطة	تعزيز الحكمة العملية	مهارات الاتصال	انشاء سياق المشاركة	فهم الجوهر	الحكم الجيد	القيادة الحكيمية
.776**	.675**	.794**	.719**	.672**	.728**	.827**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.768**	.652**	.752**	.740**	.665**	.698**	.810**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.674**	.583**	.728**	.640**	.597**	.651**	.734**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.710**	.636**	.718**	.614**	.602**	.668**	.748**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.177	.177	.177	.177	.177	.177	.177

\*\* معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

بناءً على نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستويين الكلي والجزئي بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمية والمتمثلة بكل من (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية، تطبيق السلطة)، وأبعاد المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية والمتمثلة بكل من (منطقة النفوذ، التكوين (البناء) التنافسي، الضغط التنافسي) يتم قبول الفرضية الاولى التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الحكيمية والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي".

#### 5. 4. اختبار فرضية التأثير

الهدف من هذه الفقرة هو اختبار الفرضية الثانية التي تنص على (توجد تأثير معنوي للقيادة الحكيمية في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي)، وبالاعتماد على آراء المستجيبين من العاملين في المستشفيات الخاصة بالمحثة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق. ولتحقيق هذه الهدف، تم الاعتماد على معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) وطريقة (Stepwise)، لاختبار مدى تأثير القيادة الحكيمية في السيادة الاستراتيجية وعلى المستويين الكلي والجزئي وبالشكل التالي:

4. 5. 1. التأثير على المستوى الكلي: تدل نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS) في الجدول (13) وعلى مستوى متغيرات البحث بأنه يوجد تأثير للمتغير المستقل القيادة

آراء المستجيبين من العاملين في المستشفيات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 1.1. الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات المستخلصة من الجانب التطبيقي للبحث، والتي تم تفصيلها على النحو التالي:

أ. أظهرت النتائج الإحصائية للبحث بأن تطبيق سلوكيات القيادة الحكيمة وفي عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق كان بمستوى جيد، وفقاً لإجابات عينة البحث. ويبرز هذا الأمر أهمية سلوكيات القيادة الحكيمة كقدرة تمكن القائد من التصرف بشكل مدروس، من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على الحكمة العملية، والتعامل مع المرؤوسين بعدالة، وتحديد أهداف مشتركة والعمل على تحقيقها بالتعاون، مع ضمان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

ب. دلت نتائج الإحصاء الوصفي على أن المدراء في المستشفى يتخذون قرارات صائبة لحل المشكلات وقادرون على اتخاذ قرارات مبنية على التمييز الأخلاقي، بما يتيح تحديد ما هو جيد وصائب. ولديهم القدرة على نقل الرسائل والقرارات الصادرة بوضوح ودقة، باستخدام أساليب مختصرة ومباشرة تضمن الفهم الصحيح لهذه القرارات من قبل العاملين ويستوعبون المحاور الأساسية الخفية في كثير من المعلومات بسرعة مما يساهم في تحقيق التواصل الفعال داخل المستشفى.

ت. كشفت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي على أن بُعد انشاء سياق المشاركة هي عملية تفاعلية يساهم من خلالها القائد في مشاركة المعرفة، بناء العلاقات الجديدة وأن المدراء في المستشفيات المبحوثة يحفزون على التعلم المستمر من خلال العمل بفرق العمل مما يساهم في تطوير حلول متكاملة ومبتكرة.

ث. بينت النتائج على أن المدراء في المستشفى يتفاعلون مع العاملين في المستشفى من خلال التواصل الهادف بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة ولديهم القدرة على تبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال وشفاف مع مع العاملين في المستشفى، مما يعزز بناء الثقة وتحقيق الاهداف المنظمة.

ج. كشفت نتائج تحليل آراء المستجيبين على أن المستشفيات الخاصة تمتلك متطلبات تطبيق بُعد منطقة النفوذ وبمستويات جيدة ولكن جاء هذا البعد بالترتيب الثالث والاخير من حيث تطبيق وممارسة ابعاد السيادة الاستراتيجية، ورغم وقوعها في الترتيب الاخير الا ان هذا المستجيبين يرون بأن المستشفى تسعى وترغب في فهم سلوك المنافسين ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ بما في ذلك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد السياسات ضمن هذا النطاق.

ح. أكدت نتائج الإحصاء الوصفي على أن افراد العينة يرون بأن المستشفى تتميز بقدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار ويسعى الى تعزيز المهارات والقدرات المميزة التي توهم المستشفى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يمكنها من مواجهة التحديات المحتملة من المنافسين والتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية.

خ. أظهرت نتائج العلاقات الارتباط بوجود علاقة ارتباط قوي إيجابي وطردني بين متغيري البحث القيادة الحكيمة والسيادة الاستراتيجية، حيث نستنتج بأن سلوكيات القيادة الحكيمة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز السيادة الاستراتيجية وذلك بسبب ان سلوكيات القيادة الحكيمة تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر كفاءة وبناء رؤية واضحة وتوجيه

اختبار الانحدار البسيط، وقد بينت نتائج الجدول (14) وجود التأثير المعنوي لكل من أبعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمة في متغير السيادة الاستراتيجية. وقد تم تأكيد ذلك من خلال قيم معامل الاختبار (F) والتي بلغ: الحكم الجيد (197.659)، فهم الجوهر (144.439)، انشاء سياق المشاركة (187.200)، مهارات الاتصال (298.858)، تعزيز الحكمة العملية (146.729)، تطبيق السلطة (265.358) وجميع هذه القيم أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (3.8415) وعند درجات الحرية (1, 175). فضلاً عن بينت النتائج بأن خلال قيم معامل الاختبار (T) والتي بلغ: الحكم الجيد (14.059)، فهم الجوهر (12.018)، انشاء سياق المشاركة (13.682)، مهارات الاتصال (17.288)، تعزيز الحكمة العملية (12.113)، تطبيق السلطة (16.290) وجميع هذه القيم أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.660) وبدرجات الحرية (1, 175). وان قيم معاملات الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغت جميعها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضية المحدد بـ (0.05). وتشير هذه النتائج إلى وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمة في المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية، مما يعزز نص الفرضية الرابعة التي تنص بوجود علاقة تأثير بين المتغيرين على المستوى الجزئي.

وتبين من نتائج التحليل أن قيم ( $R^2$ ) لكل من أبعاد المتغير المستقل القيادة الحكيمة في المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية على المستوى الجزئي قد بلغ: الحكم الجيد (0.530)، فهم الجوهر (0.452)، انشاء سياق المشاركة (0.517)، مهارات الاتصال (0.631)، تعزيز الحكمة العملية (0.456)، تطبيق السلطة (0.603). وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن بُعد مهارات الاتصال هي من أقوى أبعاد متغير القيادة الحكيمة ( $R^2=0.631$ ) في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير السيادة الاستراتيجية على المستوى الجزئي، في المقابل جاءت بُعد فهم الجوهر كضعف أبعاد متغير القيادة الحكيمة ( $R^2=0.452$ ) في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير السيادة الاستراتيجية.

### الجدول (14)

تأثير أبعاد القيادة الحكيمة في متغير السيادة الاستراتيجية على المستوى الجزئي

أبعاد القيادة الحكيمة	متغير السيادة الاستراتيجية		
	قيمة $R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة
الحكم الجيد	0.530	197.659	14.059
فهم الجوهر	0.452	144.439	12.018
انشاء سياق المشاركة	0.517	187.200	13.682
مهارات الاتصال	0.631	298.858	17.288
تعزيز الحكمة العملية	0.456	146.729	12.113
تطبيق السلطة	0.603	265.358	16.290

قيمة F الجدولية = 3.8415، قيمة T الجدولية = 1.660،  $N=177$ ،  $(P \leq 0.05)$ ، درجات الحرية 1, 175

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار لتأثير المتغير المستقل القيادة الحكيمة من خلال ابعادها (الحكم الجيد، فهم الجوهر، انشاء سياق المشاركة، مهارات الاتصال، تعزيز الحكمة العملية، تطبيق السلطة) في المتغير المعتمد وهو السيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (منطقة النفوذ، التكوين (البناء) التنافسي، الضغط التنافسي) وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية التأثير الثانية والتي تنص على أنه (توجد تأثير معنوي للقيادة الحكيمة في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي)، وبالاعتماد على

الباشقالي، محمود، وسلطان، حكمت (2021). دور الارتجال الإستراتيجي في تحقيق التفوق الإستراتيجي: دراسة استكشافية لآراء القادة الإداريين في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان. المجلة العربية للإدارة 41 (1) 6.

الجراح، أضواء كمال حسين (2023) خصائص القيادة الحكيمة ودورها في تعزيز الاندماج الوظيفي دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (19)، العدد (61)، الصفحات 383-401

حسن، حنين قاسم، والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم (2020) تأثير السيادة الإستراتيجية على النجاح الإستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (124)، الصفحات 1-16

حميد، رنا خير الدين (2024)، دور القيادة الحكيمة في تحقيق الأداء الابتكاري دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (16)، العدد (54)، الصفحات 265-279

الدماطي، حنان السيد أحمد (2025) أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد (46)، 1-18

الريبي، لؤي راضي خليفة (2024) القيادة الحكيمة وتأثيرها في تعزيز الأداء الريادي - دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة نسق، مجلد (43) عدد (4)، ص: 426-446

الشبلي، حسين محمد عبد الفتاح، (٢٠١٩)، أثر عمليات الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية - الدور الوسيط للقدرة الدينامية: دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية لصناعة الأدوية البشرية اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

الطائي علي حسون، والتمهي محمد ياسين، (2017)، "دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل - دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية"، مجلة كلية التراث الجامعة/ العدد الحادي والعشرون، مجلد 1، العراق.

العابدي، علي رزاق جبار، والموسوي، هاشم محمدي هاشم (2014) تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)، العدد (31)، الصفحات 143-167

العاني آلاء عبد الموجود، الطالبي، أحمد عبدالستار ، (2022)، إسهام أبعاد القيادة الحكيمة في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (57)، ص (205-222).

عبدالله، عامر احمد (2023) القيادة الحكيمة وتأثيرها في تعزيز سمعة المنظمة من خلال التجديد الاستراتيجي (بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة بغداد)، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

الكعبي، حسين صبيح محيسن وصبري، زهراء جمال صبري، (٢٠٢١)، تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية، مجلة الوارث العلمية، المجلد ٣.

الكناني، حيدر حسن كاظم والنجار، شهنواز فاضل احمد (٢٠٢١)، دور الافصاح في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد ٢، العدد ١.

محمود، سعد علي (2023) دور القيادة الحكيمة في ترسيخ الابداع التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرة تقاعد محافظة الانبار، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدناير سابقا)، المجلد (2)، العدد (3)، الصفحات 349-367

الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد وتعزيز بيئة تفاعلية وإيجابية تشجع على الابتكار والتطور الاستراتيجي، وكذلك يدل على أن تعزيز سلوكيات القيادة الحكيمة يساهم بشكل كبير في تعزيز السيادة الاستراتيجية للمستشفيات الخاصة المحوثة في مدينة اربيل.

د. أكدت نتائج تحليل الانحدار البسيط بوجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الحكيمة في السيادة الاستراتيجية وعلى المستوى الكلي، فيما كان أقوى تأثير لتأثير لعدد مهارات الاتصال في السيادة الاستراتيجية، نستكشف من هذه المعطيات بأن التغييرات التي تحدث في تعزيز السيادة الاستراتيجية في المستشفيات المحوثة في محافظة اربيل تعزى وبالدرجة الأساسية إلى أنشطة والعمليات المتعلقة بمهارات الاتصال.

## 5.2. التوصيات

بناءً على مجموعة الاستنتاجات المستخلصة في المبحث السابق، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز نقاط القوة التي كشفت عنها النتائج، ومعالجة أوجه الضعف والقصور التي ظهرت في إجابات عينة البحث. وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

أ. يتوجب على القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة من تطوير القدرات القيادية الحكيمة في جميع المستويات التنظيمية وتعزيز الحكمة العملية لدى الجميع من خلال انشاء سياقات عمل مشتركة بين جميع الاطراف.

ب. ضرورة أن يميز القيادات الإدارية بين ما هو خاطئ وصائب بكل سهولة مع الاستشعار بالمشاكل المحتملة حدودها مستقبلاً بهدف اتخاذ قرارات صائبة لحل المشكلات.

ت. يتوجب على القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة بذل المزيد من التعاطف الإنساني مع الكوادر الصحية والإدارية وتقدير العمل الذي يؤديه وتخفيف العمل الجماعي بين العاملين.

ث. على القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام استخدام الوسائل الإيضاحية والطرق والأساليب الجديدة لتوصيل رسالتهم وتوجيهاتهم للعاملين بالشكل الصحيح وبصورة مختصرة لضمان فهم الرسالة.

ج. ضرورة أن يشخص القيادات الإدارية جوهر المواقف بسرعة وان يتصرف في وقت مناسب من خلال توقع المواقف المستقبلية فضلاً عن استخدام الوسائل والأساليب المختلفة لتوصيل رسالته.

ح. العمل على ان يبيئ القيادات الإدارية المناخ التنظيمي مناسب لمشاركة المعرفة والخبرة مع العاملين وان يتبادل الخبرات المختلفة وأنشطة التعلم المستمر من خلال التواصل المستمر مع العاملين.

خ. من الضروري ان يتعامل القيادات الإدارية في المستشفى مع الكادر الصحي والإداري بالوضوح والبساطة وان يركز على تبني سياسة الباب المفتوح لضمان التواصل المستمر مع العاملين ونقل رسالة مفهومة وواضحة للعاملين بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

د. يتوجب على القيادات الإدارية زيادة تركيزهم على تطوير وتنمية مهارات العاملين دون استثناء والتصرف معهم بحكمة عملية وان يفوض الصلاحيات ويشجعون العاملين على المشاركة في القرارات.

## 6. المصادر:

أبو رذن، إيمان بشير محمد والحلاوي، مريم منعم والمعاضدي، معن وعبدالله (2024) القيادة الحكيمة ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة آسياسيل للاتصالات/العراق، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (1)، الصفحات 31-42

- Govindji, R., (2015), the role of wisdom in organizational leadership. Doctoral Dissertation, Aston University.
- 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.
- Jain, N. (2011). Leadership Insights from Jaina text Saman Suttam. *Global Business Review*, 12(1), 21-36.
- Jakubik, M., & Berazhny, I., (2017), Rethinking Leadership and It's Practices in the Digital Era. In *Managing the Global Economy. Proceedings of the Management International Conference*, Monastier di Treviso, Italy. University of Primorska Press.
- Kessler, Eric H. (2021). *Wise Leadership :A Toolbox for Sustainable Success*. 1st ed. Taylor & Francis, New York: Routledge.
- Machek, O., & Kubíček, A., (2019), Wise Leaders do not Let Relationship Conflicts Ruin Their Family Businesses. *Organizational Dynamics*, p:1.
- Mantak, S.O., Wali, A.I., & Sadq, Z.M. (2019).The Role of Training and Empowering Human Resources Strategies on Enhancing the Capabilities of Innovation Strategic, *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1): 98-108, DOI: [10.14500/kujhss.v2n1y2019.pp98-108](https://doi.org/10.14500/kujhss.v2n1y2019.pp98-108).
- McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The Wise Leader. *Harvard Business Review*, 89(5) 58– 67.
- Nonaka, I., Chia, R., Holt, R. and Peltokorpi, V. (2014), "Wisdom, management and organization", *Management Learning*, Vol. 45 No. 4, pp. 367-373.
- Sadiq, Z. M., & Abdulla, D. F. (2024). The Role of Supportive Leadership in Promoting Job Enrichment: An analytical study of the perspectives of a sample of workers in private hospitals in the Kurdistan Region of Iraq", *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), pp. 169-191. doi: 10.14500/kujhss.v6n2y2023.pp169-191.
- Sadq, Z.M. (2020). The role of strategic alignment of business strategies according to the (miles & snow) model on strategic success. *Qalaa Zanist Journal*. 5(4): 677-706. Doi: 10.25212/lfu.qzj.5.4.23.
- Sadq, Z.M., Khorsheed, R.K., Mohammed, H.O., and Othman, B. (2020).The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 3095-3102.
- Shawabkeh, Khaled & Khatib, Ohoud, (2021), Digital Transformation and its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM: an
- الموسوي، هاشم مهدي هاشم (2014) توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- النقيب، خالد خير الله محمد، وبيداويد، ابتسام اسماعيل حنا (2024) دور القيادة الحكيمة في تحسين الاداء التشغيلي / دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الشركات الانتاجية العاملة في محافظة اربيل، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد (22)، العدد (80)، الصفحات 948-959.
- Abdulla, D.F., Al Askari, P.S. & Sadq, Z.M. (2021). Agile Leadership Behaviors and Their Role in Promoting Workplace Spirituality: An Analytical Study of the Perspectives of a Sample of Lecturers at Knowledge University - Erbil. *Qalaa Zanist Scientific Journal*, 5(1), 551–579. <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.6.1.22>
- Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A., (2022), "Impact of wise leadership, workplace friendships on open innovation in family firms: a developing country perspective", *Journal of Family Business Management*, 12 (1).
- Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A., (2022), "Impact of wise leadership, workplace friendships on open innovation in family firms: a developing country perspective", *Journal of Family Business Management*, 12 (1).
- Anderson, B., (2019), Values, Rationality, and Power: Developing Organizational Wisdom, Doctoral Dissertation, Athabasca University.
- Ayub, S. H., Abd Manaf, N., & Hamzah, M. R., (2014), Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 502- 506.
- Barney, Jay. B., (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*.27, Published by Sage, pp. 643-650.
- Conroy, M., Malik, A. Y., Hale, C., Weir, C., Brockie, A., & Turner, C., (2021), Using Practical Wisdom to Facilitate Ethical Decision-Making: A Major Empirical Study of Phronesis in the Decision Narratives of Doctors. *BMC Medical Ethics*, 22(1), 1-13.
- D'Aveni, R. (2001). *Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence* . New York: The Free Press.
- Faeq, D.K., Abdulla, D.F., Sadq, Z.M. (2021). Role of Servant Leadership in Achieving and Developing Employee's Career Satisfaction and Intention to Remain with the Organization. *Ecoforum Journal*. 10(1): 1-6.
- Faeq, D.K., Abdulla, D.F., Sadq, Z.M. (2021). Role of Servant Leadership in Achieving and Developing Employee's Career Satisfaction and Intention to Remain with the Organization. *Ecoforum Journal*. 10(1): 1-6.
- Garick, Shirley, (2013), the Wise Leader, *Administrative Issues Journal*, 3(3).

5- نوع الوظيفة : كادر صحي  
 ثانياً: متفرغات الدراسة  
 المحور الاول - القيادة الحكيمة:  
 كادر إداري

الحكم الجيد.	
1	يقترن سلوك مديري المستشفى بمبادئ أخلاقية متعاطفاً مع العاملين بما يخدم الجميع.
2	يستطيع مديري المستشفى التمييز بين ما هو خاطئ وصائب بكل سهولة.
3	يستطيع مديري المستشفى فهم آراء ومشاعر العاملين في التواصل اللفظي وغير اللفظي ضمن عملة اليوم.
4	يتخذ مديري المستشفى قرارات صائبة لحل المشكلات.
5	يمتلك مديري المستشفى القدرة على الاستشعار بالمشاكل المحتملة الحدوث مستقبلاً.
فهم الجوهر	
6	يستوعب مديري المستشفى المحاور الأساسية الخفية في كثير من المعلومات بسرعة.
7	يشخص مديري المستشفى جوهر الموقف بسرعة لامتلاكهم بصيرة نافذة.
8	يتصرف مديري المستشفى في وقت مناسب من خلال توقع المواقف المستقبلية.
9	يقوم مديري المستشفى بصياغة الرسالة التي يحاول نقلها عند التواصل بشكل واضح ومفهوم.
10	يستخدم مديري المستشفى مختلف الوسائل والأساليب لتوصيل رسالته.
11	يحرص مديري المستشفى الى تهيئة الفرص لمشاركتنا والاستفادة من خبراتنا.
12	يربي مديري المستشفى مناخ مناسب لمشاركة المعرفة والخبرة مع العاملين.
13	يتفاعل مديري المستشفى بشكل جيد مع العاملين من خلال بناء العلاقات وثيقة.
14	يحفز مديري المستشفى على التعلم المستمر من خلال العمل بفرق العمل.
15	يتبادل مديري المستشفى الخبرات المختلفة وانشطة التعلم المستمر من خلال التواصل المستمر مع العاملين.
مهارات الاتصال	
16	يتعامل مديري المستشفى مع الكادر الصحي والاداري بالوضوح والبساطة.
17	يتفاعل مديري المستشفى مع العاملين من خلال التواصل الهادف بما يضمن تحقيق اهداف المنظمة.
18	يركز مديري المستشفى على تبني سياسة الباب المفتوح لضمان التواصل المستمر مع العاملين.
19	يمكن مديري المستشفى من وضع تجاربهم الشخصية في كلمات يسهل فهمها.
20	يسعى مديري المستشفى الى نقل رسالة مفهومة وواضحة للعاملين.
21	يتصرف مديري المستشفى بحكمة عملية مع العاملين اثناء المراسلات اليومية.
22	يعلق مديري المستشفى أهمية كبيرة على برامج تدريب العاملين.
23	يفوض مديري المستشفى الصلاحيات ويشجعون العاملين على المشاركة في القرارات.
24	يركز مديري المستشفى على تطوير وتنمية مهارات القيادة لجميع العاملين دون استثناء.
25	يعد مديري المستشفى قدوة حسنة في العمل والحياة.
تطبيق السلطة.	
26	يعمل مديري المستشفى على تحفيز العاملين للعمل سعياً إلى تحقيق أهداف المستشفى.
27	تتبع مديري المستشفى بالقدرة على توحيد جهود العاملين وتحفيزهم للعمل.
28	يعتمد مديري المستشفى على حكمتهم في تحقيق المصلحة العامة استناداً إلى فهمهم لسلوكيات وعواطف العاملين.
29	يعمل مديري المستشفى بمستوى عالٍ باستخدام سلطته الادارية بطريقة ابتكارية وناجحة.
30	يفهم مديري المستشفى وجهات نظر العاملين واصحاب المصلحة المختلفة ومشاعرهم.

Evidence from Palestine, WSEA TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS, Vol. 19.

Singh, S. (2016), "Wise leadership in Kautilya's philosophy", Philosophy of Management, Vol. 15 No. 1, pp. 35-49.

Soeprayitno, (2020), the Relationship between Knowledge Management, Leadership Style, and Work Motivation: Evidence from an Islamic Boarding Shool, International Journal of Business and Society, Vol. 21 No. 2. 945-954.

Strikwerda, Hans. (2002). Strategic Supremacy Operational Excellence is Not Sufficient; Your Firm Needs a Power Strategy . Nolan, Norton & Co.

Tas, M. A., & Alparslan, A., (2020), "The Expectation Of Postmodern Time: Wise Leadership", Journal of Bucak College of Business,3(1).

Weixu, D. I. N. G. (2020). A study of Nanoka's wise leader practices and an Image of leadership from the perspective of subordinates, to promote management Innovation performance via stimulating Employee's knowledge sharing Aspiration. Doctoral Program in Technology Management, Graduate school of Technology Management, Ritsumeikan University.

Zee, Han van der and Strikwerda, Hans. (2003). How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty . Copyright Nolan, Norton & Co, www.nolannorton.com.

Zucchini, Leon & Kretschmer, Tobias, (2014), Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Revals, Discussion Papers in Business Administration.

## م / إستارة الإستبانة

السيد/السيدة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الإستبانة التي أعدت بوصفها جزءاً من متطلبات استكمال مشروع رسالة الماجستير بعنوان " دور القيادة الحكيمة في السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل بإقليم كردستان العراق". وتعد هذه الإستارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة وبموضوعية تامة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة بما يعزز من تحقيق أهداف الدراسة، كما إن كل المعلومات الواردة فيها ستبقى سرية ضمن إطار الأمانة العلمية. إن مساهمتكم في الرد على الأسئلة الواردة فيها ستساعد على نجاح مهمتنا كثيراً.

شكراً جزيلاً على مساعدتكم القيمة

## أولاً: المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر

أنتي

2- العمر:

(21 - 30) سنة

(31 - 40) سنة

(41 - 50) سنة

(51 سنة فأكثر)

3- المؤهل العلمي: دبلوم فني، بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير

دكتوراه

4- عدد سنوات الخدمة:-

## المحور الثاني- السيادة الاستراتيجية:

ت	منطقة النفوذ
1	تمتلك المستشفى منطقة تأثير متماسكة في المجال الصحي الذي تعمل فيه.
2	تبنى المستشفى إستراتيجية خاصة لكل مناطق نفوذها الاستراتيجية.
3	تسعى المستشفى إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين.
4	تحافظ المستشفى على علامتها التجارية وسمعتها التنظيمية عند طرح خدماتها المقدمة لتحقيق السيادة الاستراتيجية.
5	ترغب المستشفى في فهم سلوك المنافسين ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ.
<b>التكوين (البناء) التنافسي.</b>	
6	تميز المستشفى بقدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار.
7	تلتزم المستشفى بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.
8	تدرس المستشفى بناء بيئة لصناعة التحالفات مع القوى العظمى في المجال التنافسي.
9	ترغب المستشفى في بناء تحالفات تعاونية مع الشركاء والمساهمين.
10	تحاول المستشفى تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لبتقى القوه المهيمنة في قطاع الصحة.
<b>الضغط التنافسي.</b>	
11	تعرف المستشفى نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته.
12	تسمح المستشفى بقبول المنافسين في أسواق الخدمات الصحية لتجنب الضغط التنافسي.
13	تطور المستشفى استراتيجيات ابتكارية للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية.
14	تسعى المستشفى لبناء حواجز يصعب على المنافسين اجتيازها.
15	تتفوق المستشفى في الاعتماد على الاستدامة في تقييم الخدمات الصحية للتغلب على الضغط التنافسي