

عنوان البحث:

القيادة القائمة على الحكمة (Wisdom-Based Leadership)

تطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي في المنظمات

إعداد الطالب:

فارس سمير صابر

الرقم الأكاديمي:

261000111

العام الدراسي

2026

فهرس المحتويات

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- متغيرات الدراسة وتعريف المصطلحات
- الدراسات السابقة
- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
- المنطلقات النظرية للدراسة
- الإطار المفاهيمي والنموذج المقترح
- المنهجية وطرق البحث
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة
- أساليب التحليل الإحصائي
- حدود الدراسة
- الإسهام المتوقع للدراسة
- المراجع

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة، بمختلف قطاعاتها وأحجامها، بيئات عمل تتسم بالتعقيد وتسارع التغير وتداخل المصالح وتنامي المخاطر. وفي ظل هذه البيئة، لم تعد القيادة الفاعلة تقاس فقط بقدرة القائد على إصدار القرارات أو امتلاك المعرفة الفنية، بل أصبحت تقاس بقدرته على إدراك السياق، وفهم السلوك الإنساني، وموازنة المصالح، واستثمار خبرات الفريق، وتحويل المعلومات المتفرقة إلى أحكام رشيدة قابلة للتنفيذ. ومن هنا برزت الحاجة إلى مقارنة قيادية تتجاوز الاعتماد الضيق على البيانات أو القواعد الجامدة، دون أن تلغي أهميتهما، نحو نمط قيادي أكثر شمولاً يقوم على الحكمة العملية وحسن التقدير.

تُعد القيادة القائمة على الحكمة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تربط بين الخبرة العملية، والحكم الأخلاقي، والتفكير التأملي، والقدرة على اتخاذ قرارات تراعي مصلحة المنظمة وأصحاب العلاقة والمجتمع. فالحكمة في القيادة ليست مجرد ذكاء معرفي أو سرعة في الاستجابة، بل هي قدرة مركبة على قراءة الواقع، وفهم الأشخاص، وتقدير العواقب، وتحديد متى ينبغي إشراك الآخرين، ومتى ينبغي الحسم، وكيف يمكن تحويل الخلاف إلى نقاش منتج، وكيف يمكن بناء قرار لا يكون صحيحاً من الناحية الفنية فحسب، بل مقبولاً وقابلًا للتنفيذ ومتناغماً مع القيم المؤسسية.

وتكتسب صناعة القرار القيادي أهمية خاصة لأنها تمثل نقطة التقاء بين الرؤية والاستراتيجية والموارد والأشخاص. فالقرار القيادي لا ينتهي عند لحظة الاعتماد، بل يمتد أثره إلى جودة التنفيذ، والتزام القيادات الوسطى، وثقة العاملين، وتماسك الفرق، ومستوى الأداء المؤسسي. ومن ثم فإن ضعف آلية صناعة القرار قد يظهر في صور متعددة؛ مثل بطء الحسم، أو اتخاذ القرار في دوائر مغلقة، أو الاعتماد المفرط على الانطباعات، أو تأثر القرار بالعلاقات الشخصية، أو ضعف توثيق القرار ومتابعة تنفيذه.

في المقابل، فإن القرار القيادي الحكيم يقوم على مزيج متوازن من البيانات والخبرة والقيم والمعايير والمشاركة. فالبيانات تساعد القائد على رؤية الواقع، والخبرة تساعد على فهم الأنماط المتكررة، والقيم تضبط اتجاه القرار، والمشاركة توسع زاوية النظر، أما الحكمة فتجمع هذه العناصر في حكم عملي مناسب للموقف. ومن هنا تظهر أهمية تطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي يستند إلى القيادة القائمة على الحكمة، بحيث لا يكتفي بوصف خصائص القائد الحكيم، بل يحول هذه الخصائص إلى خطوات ومعايير ومراحل يمكن للمنظمات الاستفادة منها.

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج قضية إدارية محورية في المنظمات: كيف يمكن للقائد أن يصنع قراراً جيداً في موقف معقد؟ وكيف يمكن تحويل الحكمة من صفة شخصية غامضة إلى إطار إداري قابل للتطبيق؟ وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور علمي وتطبيقي يربط بين الحكمة القيادية وجودة القرار، من خلال تحليل الأدبيات، واستكشاف أبعاد القيادة القائمة على الحكمة، ثم تطوير إطار متكامل يمكن أن يساعد القيادات على تحسين جودة قراراتها في البيئات التنظيمية المختلفة.

ولا تنظر الدراسة إلى الحكمة بوصفها بديلاً عن الإدارة العلمية أو البيانات أو مؤشرات الأداء، بل بوصفها مستوى أعلى من التكامل بينها. فالقيادة الحكيمة لا تعني أن يتخذ القائد قراراته بالحدس المجرد، كما لا تعني أن يستسلم للأرقام دون فهم للسياق الإنساني والتنظيمي، بل تعني أن يوازن بين ما تقوله البيانات، وما تكشفه الخبرة، وما تقتضيه القيم، وما يحتاجه أصحاب العلاقة، وما تستطيع المنظمة تنفيذه فعلياً. ولذلك فإن البحث الحالي يطرح موضوع القيادة القائمة على الحكمة كمدخل لتطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي في المنظمات.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام الواسع بموضوع القيادة واتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية، إلا أن الممارسة الواقعية في كثير من المنظمات تكشف عن وجود فجوة بين ما ينبغي أن تكون عليه صناعة القرار القيادي وما يحدث فعلياً داخل بيئات العمل. فقد تتأخر بعض القرارات المهمة بما يؤدي إلى تعطيل الأعمال، وقد تصدر قرارات أخرى بسرعة دون مشاركة كافية من أصحاب العلاقة، وقد تتأثر بعض القرارات بالانطباعات أو العلاقات الشخصية أو ضغط الموقف أكثر من تأثرها بالمعايير المؤسسية والتحليل الموضوعي.

وتزداد حدة هذه المشكلة في القرارات القيادية ذات الطابع المالي أو التنظيمي أو التشغيلي، لأنها قرارات تمس الموارد والصلاحيات وتوزيع المسؤوليات ومسار التنفيذ. وفي مثل هذه القرارات لا يكون المطلوب مجرد اختيار بديل من بين بدائل، بل فهم شبكة واسعة من المصالح، وتحليل آثار القرار على الفرق والإدارات، وتحديد مستوى المشاركة المناسب، وتوثيق القرار، وضمان المتابعة والمساءلة. وعندما يغيب هذا الإطار، تصبح جودة القرار مرتبطة بدرجة كبيرة بأسلوب الفرد أو قوة العلاقة أو ضغط الظرف، لا بمنهجية مؤسسية واضحة.

ويظهر الإشكال كذلك في أن كثيراً من نماذج اتخاذ القرار تركز على العقلانية أو البيانات أو المشاركة أو الحوكمة كل على حدة، بينما لا تقدم دائماً تصوراً متكاملًا يجمع بين هذه العناصر وبين البعد الإنساني والأخلاقي والسياقي الذي تمثله الحكمة العملية. فالقرار القيادي في المنظمات لا يتشكل داخل مختبر منطقي مجرد، بل داخل واقع بشري مليء بالتوقعات والمخاوف والمصالح والصلاحيات والقيود؛ لذلك فإن الاختصار على البيانات أو النماذج الفنية قد لا يكون كافياً لإنتاج قرار عالي الجودة.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي يستند إلى القيادة القائمة على الحكمة، بحيث يساعد القيادات على موازنة البيانات والخبرة والقيم والمشاركة والتفويض والمساءلة، ويسهم في رفع جودة القرارات من حيث وضوحها وعدالتها وتوقيتها وقابليتها للتنفيذ وأثرها المؤسسي.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي في المنظمات استناداً إلى أبعاد القيادة القائمة على الحكمة؟

مظاهر المشكلة البحثية

- وجود قرارات قيادية تتأخر بما ينعكس على سرعة الإنجاز وجودة التنفيذ.
- اتخاذ بعض القرارات في نطاق ضيق دون إشراك كافٍ للقيادات أو أصحاب العلاقة.
- ضعف الربط بين البيانات والمؤشرات والخبرة العملية والحكم الأخلاقي عند صناعة القرار.
- تأثر بعض القرارات بالانطباعات أو العلاقات أو الضغوط المؤقتة أكثر من المعايير المؤسسية.
- الحاجة إلى إطار عملي يوضح مراحل القرار القيادي وأدوار المشاركين ومعايير الجودة والمتابعة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع الذي يجمع بين القيادة والحكمة وصناعة القرار؛ وهي ثلاثة مجالات تمثل جوهر العمل الإداري في المنظمات. وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية، والأهمية التطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء المعرفة النظرية في مجال القيادة القائمة على الحكمة، من خلال ربطها بجودة صناعة القرار القيادي في المنظمات.
- تقديم معالجة بحثية لمفهوم الحكمة بوصفه متغيراً إدارياً قابلاً للتحليل، وليس مجرد قيمة أخلاقية عامة.
- سد فجوة في الأدبيات التي تناولت القيادة أو القرار بصورة منفصلة، من خلال بناء تصور يدمج بين الحكمة القيادية ومراحل القرار.
- تطوير إطار مفاهيمي يساعد الباحثين على دراسة العلاقة بين الحكم الأخلاقي، وفهم الأشخاص، والمشاركة، والتفويض، والمساءلة، وجودة القرار.
- فتح مجال لدراسات لاحقة يمكن أن تختبر الإطار المقترح كميّاً أو تطوره نوعياً في قطاعات مختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- مساعدة القيادات العليا والتنفيذية على تبني منهج أكثر توازناً في صناعة القرارات المعقدة.
- تقديم إطار عملي يمكن أن تستفيد منه المنظمات في تنظيم طاولة القرار وتحديد أدوار أصحاب العلاقة.
- تعزيز جودة القرارات من حيث التوقيت، والوضوح، والعدالة، وقابلية التنفيذ، والقبول التنظيمي.
- تقليل أثر القرارات الشخصية أو المغلقة من خلال تعزيز المعايير والمساءلة والمشاركة الواعية.
- دعم بناء ثقافة قيادية توازن بين البيانات والخبرة والقيم، وتستثمر خبرات الفريق بدلاً من حصر القرار في شخص واحد.

ثالثاً: الأهمية المهنية والإدارية

تكتسب الدراسة أهمية مهنية خاصة للمديرين التنفيذيين ومديري مكاتب الاستراتيجيات والتميز والحوكمة؛ لأن هؤلاء يتعاملون غالباً مع قرارات متعددة الأطراف، تتطلب قراءة دقيقة للبيانات، وفهماً لسلوك القيادات، وقدرة على التنسيق بين الإدارات، وحسماً متوازناً لا يضحى بالمشاركة ولا يعطل الإنجاز. ومن ثم فإن الإطار المقترح يمكن أن يكون أداة إدارية مساعدة في تطوير آليات الاجتماعات القيادية، وصلاحيات القرار، ومحاضر الاعتماد، وخطط المتابعة، ومعايير تقييم جودة القرار.

أهداف الدراسة

الهدف العام

تطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي في المنظمات استناداً إلى أبعاد القيادة القائمة على الحكمة، بما يسهم في رفع جودة القرارات القيادية وتحسين قابليتها للتنفيذ والمتابعة.

الأهداف الفرعية

- تحديد المفهوم الإجرائي للقيادة القائمة على الحكمة في السياق الإداري.
- تحليل أبعاد القيادة القائمة على الحكمة كما تظهر في الأدبيات والممارسات القيادية.
- تحديد أبعاد جودة صناعة القرار القيادي في المنظمات.
- استكشاف العلاقة بين الحكمة القيادية وجودة القرار من حيث البيانات، المشاركة، التفويض، القيم، والمتابعة.
- بناء إطار متكامل يوضح مراحل صناعة القرار القيادي الحكيم.
- اقتراح مؤشرات ومعايير تساعد على تقييم جودة القرار القيادي قبل الاعتماد وبعد التنفيذ.
- تقديم توصيات تطبيقية للمنظمات لتعزيز القيادة الحكيمة وتحسين ممارسات اتخاذ القرار.

تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من سؤال رئيس ومجموعة من الأسئلة الفرعية التي تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع.

السؤال الرئيس

كيف يمكن تطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي في المنظمات استناداً إلى أبعاد القيادة القائمة على الحكمة؟

الأسئلة الفرعية

1. ما المقصود بالقيادة القائمة على الحكمة في أدبيات الإدارة والقيادة؟
2. ما أبرز أبعاد القيادة القائمة على الحكمة التي تؤثر في صناعة القرار القيادي؟
3. ما المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على جودة القرار القيادي في المنظمات؟
4. كيف تسهم الحكمة العملية في تحقيق التوازن بين البيانات والخبرة والقيم عند صناعة القرار؟
5. ما دور إشراك القيادات وأصحاب العلاقة في تحسين جودة القرار القيادي؟
6. ما دور التفويض واستثمار أصحاب الاختصاص في دعم القرار الحكيم؟
7. ما علاقة المساءلة والمتابعة بتحويل القرار من اعتماد شكلي إلى أثر مؤسسي؟
8. ما مكونات الإطار المقترح لصناعة القرار القيادي القائم على الحكمة؟

فروض الدراسة

نظراً لأن الدراسة تتجه إلى تطوير إطار متكامل، فإنها يمكن أن تستخدم منهجاً مختلطاً يبدأ بمرحلة نوعية لبناء الإطار، ثم مرحلة كمية لاختبار مدى ملاءمة الأبعاد المقترحة وعلاقتها بجودة القرار. وعليه تقترح الدراسة الفروض الآتية:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة القائمة على الحكمة وجودة صناعة القرار القيادي في المنظمات.

الفروض الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحكم الأخلاقي والمصلحة العامة وجودة صناعة القرار القيادي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم السلوك الإنساني والسياسات التنظيمية وجودة صناعة القرار القيادي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين البيانات والخبرة والحس المنضبط وجودة صناعة القرار القيادي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك القيادات وأصحاب العلاقة وجودة صناعة القرار القيادي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض واستثمار أصحاب الاختصاص وجودة صناعة القرار القيادي.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الخلاف والتفاوض وحل المشكلات وجودة صناعة القرار القيادي.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والمتابعة بعد القرار وجودة صناعة القرار القيادي.

الفرضية الصغرى العامة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة القائمة على الحكمة وجودة صناعة القرار القيادي في المنظمات.

متغيرات الدراسة وتعريف المصطلحات

أولاً: متغيرات الدراسة

تقوم الدراسة على متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل وهو القيادة القائمة على الحكمة، والمتغير التابع وهو جودة صناعة القرار القيادي. كما تقترح الدراسة أن يتحول ناتج العلاقة بينهما إلى إطار متكامل قابل للاستخدام في المنظمات.

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد المقترحة
المتغير المستقل	القيادة القائمة على الحكمة	الحكم الأخلاقي، فهم الأشخاص والسياق، التوازن بين البيانات والخبرة، المشاركة، التفويض، إدارة الخلاف، المساءلة والمتابعة
المتغير التابع	جودة صناعة القرار القيادي	وضوح القرار، توقيته، عدالته، اعتماده على معلومات كافية، قابليته للتنفيذ، قبول أصحاب العلاقة، أثره المؤسسي
المخرج التطبيقي	الإطار المتكامل لصناعة القرار القيادي	مراحل ومعايير وأدوار تساعد القائد والفريق على صناعة قرار حكيم قابل للتنفيذ

ثانياً: تعريف المصطلحات

القيادة القائمة على الحكمة: نمط قيادي يقوم على توظيف الخبرة العملية والحكم الأخلاقي وفهم السلوك الإنساني والقدرة على الموازنة بين البيانات والسياق والمصلحة العامة عند صناعة القرار.

الحكمة العملية: قدرة القائد على إصدار أحكام مناسبة للموقف، تستند إلى الخبرة والقيم وفهم الواقع، وتوجه الفعل نحو ما يحقق مصلحة المنظمة وأصحاب العلاقة.

صناعة القرار القيادي: عملية منظمة تشمل تحديد المشكلة، وتحليل المعطيات، وإشراك أصحاب العلاقة، وتقييم البدائل، واختيار القرار، وتوثيقه، ومتابعة تنفيذه.

جودة القرار القيادي: مدى اتصاف القرار بالوضوح والعدالة والتوقيت المناسب والقابلية للتنفيذ والقبول المؤسسي وتحقيق الأثر المطلوب.

الإطار المتكامل: نموذج مفاهيمي وتطبيقي يربط بين أبعاد القيادة الحكيمة ومراحل صناعة القرار ومعايير تقييمه قبل الاعتماد وبعد التنفيذ.

الدراسات السابقة

تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً موضوعياً، بحيث تبدأ بالدراسات التي تناولت الحكمة العملية والقيادة، ثم الدراسات التي تناولت صناعة القرار القيادي، ثم الدراسات التي تناولت السياق التنظيمي والقطاع غير الربحي. ويهدف هذا العرض إلى تحليل علاقة كل دراسة بموضوع البحث الحالي، وليس مجرد سردها وصفيًا.

الدراسة 1: Nonaka & Takeuchi

عنوانها/موضوعها. The Wise Leader: تناولت الدراسة مفهوم القائد الحكيم وربطته بالحكمة العملية أو الفرونيسيس، وركزت على قدرة القائد على إصدار أحكام أخلاقية وعملية في المواقف المعقدة، وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى فعل تنظيمي. ترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي لأنها توفر أساساً مباشراً لتعريف القيادة القائمة على الحكمة وأبعادها القيادية.

الدراسة 2: Nonaka & Toyama

عنوانها/موضوعها. Strategic Management as Distributed Practical Wisdom: قدمت الدراسة تصوراً للحكمة العملية بوصفها ظاهرة موزعة داخل المنظمة، وليست ملكة فردية للقائد فقط. وتؤكد أن الإدارة الاستراتيجية تحتاج إلى حكمة موزعة بين الأفراد والفرق حتى تتحول المعرفة إلى قرارات وممارسات فعالة. تفيد الدراسة الحالية في بناء بعد المشاركة وتوزيع الحكمة داخل طاولة القرار.

الدراسة 3: King, Norbury & Rooney

عنوانها/موضوعها. Coaching for Leadership Wisdom: ركزت الدراسة على إمكانية تنمية الحكمة القيادية من خلال التدريب والتوجيه والتأمل في الخبرة. وتبرز أهميتها في دعم فكرة أن الحكمة ليست صفة ثابتة فقط، بل قدرة يمكن تطويرها عبر الممارسة والتعلم والتغذية الراجعة.

الدراسة 4: Eisenhardt & Zbaracki

عنوانها/موضوعها. Strategic Decision Making: استعرضت الدراسة أدبيات اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال نماذج العقلانية المحدودة والسياسة التنظيمية ونموذج سلة المهمات، وخلصت إلى أن القرار الاستراتيجي لا يتشكل بالعقلانية وحدها، بل يتأثر بالسلطة والمعلومات والصدفة والسياق. وتدعم هذه الدراسة الحاجة إلى إطار حكيم يوازن بين العوامل العقلانية والسياسية والإنسانية.

الدراسة 5: Dean & Sharfman

عنوانها/موضوعها. Does Decision Process Matter?: بحثت الدراسة أثر عملية اتخاذ القرار على فاعلية القرار الاستراتيجي، وأشارت إلى أن جودة العملية من حيث جمع المعلومات والتحليل والمشاركة تؤثر في نجاح القرار. وتدعم الدراسة الحالية أهمية التركيز على مراحل القرار لا على مخرجه فقط.

الدراسة 6: Vroom & Yetton

عنوانها/موضوعها. Leadership and Decision-Making: قدمت الدراسة نموذجاً معيارياً يحدد درجة مشاركة المرؤوسين في القرار وفق طبيعة الموقف. وتفيد الدراسة الحالية في بناء بعد إشراك القيادات وأصحاب العلاقة، مع توسيعه ليشمل الحكمة والسياس والقيم وليس المشاركة فقط.

الدراسة 7: Kahneman

عنوانها/موضوعها. Thinking, Fast and Slow: ميز الكتاب بين نمطين في التفكير: السريع الحدسي والبطيء التحليلي. وتظهر أهمية هذا العمل في أن القرار الحكيم لا يعني إلغاء الحدس أو التحليل، بل ضبط العلاقة بينهما وتحديد متى يستخدم كل منهما.

الدراسة 8: Gigerenzer

عنوانها/موضوعها. Gut Feelings: ركز العمل على دور الحدس والخبرة والقواعد البسيطة في القرار، وبيّن أن الحدس قد يكون فعالاً في بعض البيئات إذا كان مبنياً على خبرة ذات معنى. وتفيد هذه الفكرة في صياغة مفهوم الحدس المنضبط ضمن القيادة القائمة على الحكمة.

الدراسة 9: Brown & Treviño

عنوانها/موضوعها. Ethical Leadership: تناولت الدراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، وبيّنت أن القائد الأخلاقي يؤثر في معايير السلوك والثقة داخل المنظمة. وترتبط بالبحث الحالي من خلال بعد الحكم الأخلاقي والمصلحة العامة في القرار القيادي.

الدراسة 10: Bryson

عنوانها/موضوعها. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: تناول التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة وغير الربحية، وأكد أهمية إشراك أصحاب المصلحة وبناء قرارات تستند إلى فهم البيئة والرسالة والقيمة العامة. وتدعم هذه الدراسة تطبيق الإطار المقترح في المنظمات ذات الرسالة المجتمعية.

الدراسة 11: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

عنوانها/موضوعها: التقرير السنوي للقطاع غير الربحي. يعكس التقرير واقع القطاع غير الربحي السعودي وتوجهات نموه وتمكينه، ويؤكد أهمية الحوكمة والتمكين وبناء القدرات المؤسسية. وتفيد هذه المرجعية في ربط البحث بسياق محلي يتطلب قرارات قيادية أكثر جودة وشفافية وأثراً.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسات على أن القرار القيادي لا يمكن تفسيره من خلال العقلانية الفنية فقط، بل يتأثر بالسياق التنظيمي والسلطة والمشاركة والخبرة.
- أبرزت دراسات الحكمة العملية أن القيادة الفاعلة تحتاج إلى حكم أخلاقي وخبرة عملية وقدرة على تحويل المعرفة إلى فعل.
- أكدت دراسات اتخاذ القرار أن جودة العملية السابقة للقرار تؤثر في فاعلية القرار ومخرجاته.
- أشارت دراسات القيادة التشاركية إلى أن مستوى مشاركة أصحاب العلاقة ينبغي أن يتناسب مع طبيعة القرار وأثره ومتطلبات قبوله.
- أوضحت دراسات القطاع غير الربحي أن المنظمات ذات الرسالة المجتمعية تحتاج إلى قرارات متوازنة تراعي الأثر والقيم والاستدامة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

- بعض الدراسات ركزت على الحكمة بوصفها قدرة فردية للقائد، بينما ركزت أخرى على الحكمة الموزعة داخل المنظمة.
- دراسات اتخاذ القرار ركزت غالباً على العقلانية أو المشاركة أو السياسة التنظيمية، دون دمج واضح بينها في إطار عملي واحد.
- الدراسات الأخلاقية ركزت على القيم والسلوك، لكنها لم تربط دائماً بين الأخلاق ومراحل صناعة القرار القيادي.
- الدراسات المتعلقة بالقطاع غير الربحي ركزت على التخطيط والحوكمة والأثر، بينما لا تزال الحاجة قائمة إلى دراسة أعمق لجودة القرار القيادي داخله.

ثالثاً: الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في أن الأدبيات السابقة تناولت القيادة الحكيمة، واتخاذ القرار، والقيادة الأخلاقية، والمشاركة، والقطاع غير الربحي، لكنها لم تقدم بصورة كافية إطاراً متكاملًا يربط بين أبعاد القيادة القائمة على الحكمة ومراحل صناعة القرار القيادي ومعايير جودة القرار في المنظمات. كما أن كثيراً من النماذج المتاحة تميل إلى التركيز على جانب واحد؛ إما البيانات والتحليل، أو المشاركة، أو الأخلاق، أو الخبرة، في حين أن القرار القيادي الواقعي يحتاج إلى تكامل هذه العناصر معاً.

ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي، يترجم مفهوم الحكمة القيادية إلى أبعاد ومراحل ومعايير قابلة للتطبيق والاختبار، بما يساعد المنظمات على رفع جودة قراراتها وتقليل آثار القرارات المتأخرة أو المغلقة أو الشخصية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد على تفسير العلاقة بين القيادة القائمة على الحكمة وصناعة القرار القيادي. ويأتي تعدد هذه المنطلقات متسقاً مع طبيعة الموضوع؛ إذ إن الحكمة القيادية مفهوم مركب يتداخل فيه البعد الأخلاقي والمعرفي والسلوكي والتنظيمي.

أولاً: نظرية الحكمة العملية (Practical Wisdom / Phronesis)

تنطلق هذه النظرية من أن الحكمة العملية تمثل قدرة الإنسان على الحكم السليم في المواقف الخاصة، من خلال الربط بين المعرفة والقيم والخبرة والفعل. وتفيد هذه النظرية في تفسير كيف يستطيع القائد اتخاذ قرار مناسب لا لأنه يمتلك بيانات أكثر فقط، بل لأنه يعرف كيف يقرأ السياق، وكيف يوازن بين المصالح، وكيف يختار الوسيلة الملائمة للغاية الصحيحة.

ثانياً: نظرية العقلانية المحدودة (Bounded Rationality)

تفترض هذه النظرية أن صانع القرار لا يعمل في بيئة مثالية، بل يواجه قيوداً في المعلومات والوقت والقدرة المعرفية. ومن ثم فإن القرار القيادي لا يكون دائماً نتيجة تحليل كامل، بل نتيجة حكم عملي في ظل نقص المعلومات. وهنا تظهر الحكمة بوصفها قدرة على التعامل مع الغموض دون تهور أو تعطيل.

ثالثاً: نظرية القيادة التشاركية

تؤكد هذه النظرية أن إشراك العاملين وأصحاب العلاقة في القرار يمكن أن يعزز جودة البدائل وقبول القرار والالتزام بالتنفيذ. غير أن المشاركة ليست قيمة مطلقة في كل موقف؛ فالحكمة القيادية تحدد درجة المشاركة المناسبة حسب طبيعة القرار ودرجة المخاطر وحاجة التنفيذ للقبول.

رابعاً: نظرية القيادة الأخلاقية

تربط القيادة الأخلاقية بين سلوك القائد والمعايير والقيم والعدالة. وتستفيد الدراسة من هذا المنطلق في بناء بعد الحكم الأخلاقي والمصلحة العامة، بوصفه أحد أركان القيادة القائمة على الحكمة، خاصة عندما تتعارض المصالح أو تتداخل الاعتبارات الشخصية مع المؤسسية.

خامساً: نظرية أصحاب المصلحة

تساعد هذه النظرية على فهم القرار القيادي بوصفه قراراً لا يؤثر في جهة واحدة فقط، بل في شبكة من أصحاب العلاقة. لذلك يحتاج القرار الحكيم إلى تحديد الأطراف المتأثرة، وفهم توقعاتهم، وموازنة أثر القرار عليهم، دون فقدان المصلحة المؤسسية العامة.

سادساً: نظرية التعلم التنظيمي

تؤكد هذه النظرية أن المنظمات تتعلم من قراراتها السابقة، وأن جودة القرار تتحسن عندما يتم توثيق الدروس والتغذية الراجعة. ومن ثم فإن الإطار المقترح لا ينتهي عند اعتماد القرار، بل يضيف مرحلة مراجعة القرار واستخلاص الدروس لتعزيز الحكمة المؤسسية.

الإطار المفاهيمي والنموذج المقترح

يقترح البحث إطاراً متكاملًا لصناعة القرار القيادي القائم على الحكمة. وينطلق الإطار من أن القرار الجيد لا ينتج عن عنصر واحد، بل عن تفاعل منظم بين القائد، والفريق القيادي، والبيانات، والسياق، والقيم، وآليات التنفيذ والمتابعة.

أولاً: أبعاد القيادة القائمة على الحكمة

البعد	دلالاته في صناعة القرار
الحكم الأخلاقي والمصلحة العامة	توجيه القرار نحو مصلحة المنظمة وأصحاب العلاقة والحد من المجاملات أو الانحيازات الشخصية.
فهم السلوك الإنساني والسياق التنظيمي	قراءة دوافع الأشخاص وحساسيات الإدارات وطبيعة الثقافة التنظيمية قبل اعتماد القرار.
التوازن بين البيانات والخبرة	استخدام المؤشرات والتحليل دون إلغاء الخبرة والحس المنضبط.
إشراك القيادات وأصحاب العلاقة	تحديد من يجب أن يشارك في النقاش ومن يقدم الرأي ومن يعتمد القرار.
التفويض واستثمار الاختصاص	الاستعانة بمن يمتلك المعرفة الفنية أو التشغيلية وعدم احتكار القرار لدى القائد.
إدارة الخلاف والتفاوض	تحويل التباين في الآراء إلى بدائل أفضل لا إلى تعطيل أو صراع شخصي.
المساءلة والمتابعة	ربط القرار بخطة تنفيذ ومسؤوليات ومؤشرات متابعة وتغذية راجعة.

ثانياً: مراحل الإطار المتكامل لصناعة القرار القيادي

م	المرحلة	وصف المرحلة
1	تشخيص المسألة	تحديد المشكلة الحقيقية، وليس عرضها الظاهر فقط، وتوضيح أثر عدم اتخاذ القرار.
2	تحليل السياق والبيانات	جمع المعلومات والمؤشرات والخبرات السابقة والقيود التنظيمية والمالية والتشغيلية.
3	تحديد أصحاب العلاقة	تحديد من يتأثر بالقرار ومن يملك معرفة ضرورية ومن يجب إشراكه قبل الاعتماد.
4	توليد البدائل	بناء بدائل قابلة للتنفيذ لا الاكتفاء بخيار واحد مفروض مسبقاً.
5	اختبار الحكمة	مراجعة البدائل وفق القيم والعدالة والمصلحة العامة والأثر طويل المدى.
6	الحسم والتوثيق	اعتماد القرار بوضوح مع تحديد المبررات والمسؤوليات والصلاحيات.
7	التنفيذ والمتابعة	تحويل القرار إلى إجراءات ومؤشرات ومواعيد متابعة.
8	التعلم المؤسسي	مراجعة نتائج القرار واستخلاص الدروس لتطوير القرارات اللاحقة.

ثالثاً: نموذج الدراسة المقترح

يقوم النموذج المفاهيمي على أن أبعاد القيادة القائمة على الحكمة تؤثر في جودة صناعة القرار القيادي، وأن هذا التأثير يظهر من خلال وضوح القرار وتوقيته وعدالته وقابليته للتنفيذ وقبول أصحاب العلاقة له. ويقترح البحث أن تتحول نتائج الدراسة إلى إطار تطبيقي يساعد القيادات على تنظيم القرار قبل صدوره وبعده.

مدخلات الحكمة	العلاقة	مخرجات القرار	النتيجة	المخرج التطبيقي
القيادة القائمة على الحكمة	تؤثر في	جودة صناعة القرار القيادي	ينتج عنها	إطار متكامل لصناعة القرار
أبعاد: القيم، السياق، البيانات، المشاركة، التفويض، الخلاف، المساءلة		معايير: الوضوح، التوقيت، العدالة، القابلية للتنفيذ، القبول، الأثر		خطوات وأدوار ومعايير ومؤشرات متابعة

المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع الدراسة

تندرج الدراسة ضمن الدراسات التطويرية التطبيقية ذات الطابع الاستكشافي التفسيري؛ لأنها لا تكتفي بقياس علاقة بين متغيرين، بل تسعى إلى تطوير إطار متكامل لصناعة القرار القيادي، ثم اختبار مدى ملائمة مكوناته وإمكانية تطبيقه في المنظمات.

ثانياً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط، من خلال تصميم استكشافي تتابعي يتكون من مرحلتين: مرحلة نوعية تهدف إلى استكشاف أبعاد القيادة الحكيمة وممارسات القرار القيادي، ومرحلة كمية تهدف إلى اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة القائمة على الحكمة وجودة صناعة القرار.

المرحلة	الأداة / الإجراء	المخرج المتوقع
المرحلة الأولى: نوعية	مراجعة أدبيات ومقابلات شبه منظمة مع خبراء وقيادات	استخلاص أبعاد الإطار ومراحله ومعايير جودة القرار
المرحلة الثانية: كمية	استبانة موجهة إلى القيادات والمديرين في المنظمات	اختبار ملائمة الأبعاد وقياس العلاقة بينها وبين جودة القرار
المرحلة الثالثة: تطويرية	دمج نتائج المرحلتين وصياغة الإطار النهائي	إطار متكامل لصناعة القرار القيادي القائم على الحكمة

ثالثاً: خطوات تنفيذ البحث

1. مراجعة الأدبيات المتعلقة بالحكمة العملية، القيادة، اتخاذ القرار، والحوكمة.
2. تحليل الدراسات السابقة واستخلاص الأبعاد الأولية للقيادة القائمة على الحكمة.
3. إعداد دليل مقابلة شبه منظمة مع خبراء وقيادات تنفيذية.
4. إجراء مقابلات نوعية لاستكشاف ممارسات القرار القيادي في الواقع العملي.
5. بناء استبانة أولية لقياس أبعاد القيادة القائمة على الحكمة وجودة القرار.
6. تحكيم الأداة من متخصصين في الإدارة والقيادة والبحث العلمي.
7. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمع البيانات.
8. تحليل البيانات إحصائياً واختبار الفروض.
9. صياغة الإطار المتكامل النهائي وتقديم التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية والتنفيذية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في التخطيط والاستراتيجية والحوكمة والتميز المؤسسي داخل المنظمات. ويشمل ذلك القيادات التي تشارك في صناعة القرارات أو تتأثر بها أو تتابع تنفيذها.

عينة الدراسة

ستعتمد الدراسة على عينة قصدية في المرحلة النوعية، تشمل عدداً من الخبراء والقيادات التنفيذية ممن لديهم خبرة مباشرة في صناعة القرار. أما في المرحلة الكمية فستعتمد الدراسة على عينة مناسبة من القيادات والمديرين والمختصين، بما يسمح بقياس اتجاهاتهم حول أبعاد القيادة القائمة على الحكمة وجودة القرار القيادي.

- عينة المقابلات النوعية: من 10 إلى 15 خبيراً أو قائداً تنفيذياً.
- عينة الاستبانة الكمية: من 100 إلى 200 مشارك بحسب إمكانية الوصول للمجتمع المستهدف.
- وحدة التحليل: الفرد القيادي أو الإداري المشارك في صناعة القرار أو تنفيذه.

أداة الدراسة

تستخدم الدراسة أداتين رئيسيتين لجمع البيانات: دليل المقابلة شبه المنظمة، والاستبانة. ويأتي اختيار الأداتين متسقاً مع طبيعة المنهج المختلط، حيث تساعد المقابلات على بناء الإطار واستكشاف أبعاده، بينما تساعد الاستبانة على اختبار العلاقة بين المتغيرات والتحقق من ملاءمة الإطار.

أولاً: دليل المقابلة شبه المنظمة

يتضمن دليل المقابلة أسئلة مفتوحة حول مفهوم الحكمة القيادية، وكيفية صناعة القرار، ومظاهر ضعف القرار، ودور المشاركة والبيانات والتفويض والقيم في تحسين جودة القرار. وتهدف المقابلات إلى استخراج رؤى عملية تدعم تطوير الإطار المقترح.

ثانياً: الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية: البيانات الديموغرافية، ومحاور القيادة القائمة على الحكمة، ومحاور جودة صناعة القرار القيادي. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على العبارات.

الجزء	المحور	المحتوى
الجزء الأول	البيانات الديموغرافية	الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، نوع المنظمة
الجزء الثاني	القيادة القائمة على الحكمة	الحكم الأخلاقي، فهم السياق، البيانات والخبرة، المشاركة، التفويض، إدارة الخلاف، المساواة
الجزء الثالث	جودة صناعة القرار القيادي	وضوح القرار، توقيته، عدالته، قابليته للتنفيذ، قبوله، أثره المؤسسي

صدق وثبات الأداة

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقيادة والبحث العلمي، للتأكد من سلامة الصياغة وارتباط العبارات بأهداف الدراسة. كما سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات محاور الاستبانة، إضافة إلى إمكانية استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من البناء العام للأبعاد إذا سمح حجم العينة بذلك.

أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام أحد البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS أو ما يعادله، وذلك بما يخدم أهداف الدراسة وفروضها. وتشمل أساليب التحليل المقترحة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى موافقة العينة على عبارات الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومحاورها.
- معاملات الارتباط لدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة القائمة على الحكمة وجودة القرار.
- تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة القائمة على الحكمة في جودة صناعة القرار.
- تحليل الفروق بحسب المتغيرات الديموغرافية عند الحاجة، مثل سنوات الخبرة أو المستوى الإداري.

حدود الدراسة

الوصف	نوع الحد
تقتصر الدراسة على القيادة القائمة على الحكمة وعلاقتها بصناعة القرار القيادي وتطوير إطار متكامل لرفع جودة القرار.	الحدود الموضوعية
القيادات التنفيذية، مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، المختصون في الاستراتيجية والحوكمة والتميز المؤسسي.	الحدود البشرية
المنظمات التي يمكن الوصول إلى قياداتها داخل المملكة العربية السعودية، مع إمكانية تطبيق الإطار لاحقاً على قطاعات أوسع.	الحدود المكانية
فترة إعداد وجمع بيانات الدراسة خلال العام الدراسي 2026 م.	الحدود الزمنية
تعتمد الدراسة على المنهج المختلط، وقد تتأثر نتائجها بمدى استجابة المشاركين ودقة إدراكهم لممارسات القرار داخل منظماتهم.	الحدود المنهجية

الإسهام المتوقع للدراسة

يتوقع أن تقدم الدراسة إسهاماً علمياً وتطبيقياً في مجال القيادة وصناعة القرار، وذلك من خلال تحويل مفهوم القيادة القائمة على الحكمة إلى إطار إداري أكثر وضوحاً وقابلية للاستخدام. ولا يقتصر الإسهام المتوقع على الجانب النظري، بل يمتد إلى تقديم أدوات يمكن أن تساعد القيادات على تنظيم قراراتها وتحسين جودتها.

أولاً: الإسهام العلمي

- تقديم تعريف إجرائي للقيادة القائمة على الحكمة في سياق صناعة القرار.
- تطوير نموذج مفاهيمي يربط بين أبعاد الحكمة القيادية وجودة القرار.
- إثراء الأدبيات العربية في موضوع القيادة الحكيمة والقرار القيادي.
- تقديم أساس لدراسات لاحقة يمكن أن تختبر الإطار في قطاعات مختلفة.

ثانياً: الإسهام التطبيقي

- مساعدة المنظمات على بناء طاولة قرار أكثر تنظيماً ووضوحاً.
- تقديم قائمة معايير يمكن استخدامها قبل اعتماد القرارات المهمة.
- تعزيز ثقافة المشاركة والمساءلة دون تعطيل سرعة القرار.
- توجيه القيادات إلى التوازن بين البيانات والخبرة والقيم عند اتخاذ القرار.
- تقليل أثر القرارات المتسارعة أو المتأخرة أو المتأثرة بالعلاقات الشخصية.

ثالثاً: بطاقة فحص جودة القرار القيادي المقترحة

سؤال الفحص	المعيار
هل تم تحديد المشكلة الحقيقية وليس عرضها الظاهر؟	وضوح المشكلة
هل توفرت بيانات ومؤشرات وخبرات كافية لدعم القرار؟	كفاية المعلومات
هل شارك الأشخاص المناسبون في النقاش قبل الاعتماد؟	مشاركة أصحاب العلاقة
هل يحقق القرار المصلحة العامة ويتجنب الانحيازات والمجاملات؟	الحكم الأخلاقي
هل تم تحديد المسؤوليات والموارد والجدول الزمني؟	قابلية التنفيذ
هل تم تقدير أثر القرار على الإدارات والموظفين والمستفيدين؟	إدارة الأثر
هل توجد آلية متابعة ومؤشرات لقياس نتائج القرار؟	المتابعة والمساءلة

المراجع

أولاً: المراجع العربية والرسمية

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2024). التقرير السنوي للقطاع غير الربحي لعام 2024. <https://ncnp.gov.sa>
- رؤية المملكة العربية السعودية. (2026). 2030 استراتيجية المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي . <https://www.vision2030.gov.sa>
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية). بدون تاريخ. (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. <https://www.hrsd.gov.sa>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55(1), 122-136. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.122>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396. <https://doi.org/10.2307/256784>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. Viking.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- King, E., Norbury, K., & Rooney, D. (2021). Coaching for leadership wisdom. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100815. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67. <https://hbr.org/2011/05/the-wise-leader>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage.

Nutt, P. C. (2002). Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles. Berrett-Koehler Publishers.

Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. Review of General Psychology, 2(4), 347-365.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.4.347>

Sternberg, R. J. (2003). Wisdom, intelligence, and creativity synthesized. Cambridge University Press.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press.
<https://upittpress.org/books/9780822952657/>

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.

ملحق مقترح: محاور الاستبانة الأولية

فيما يلي تصور أولي لمحاور الاستبانة التي يمكن تطويرها لاحقاً بعد موافقة المشرف وتحكيم الأداة.

المحور	مثال على عبارة قياس
الحكم الأخلاقي والمصلحة العامة	يتخذ القائد القرار بما يحقق مصلحة المنظمة لا مصلحة الأشخاص.
فهم السلوك والسياق	يراعي القائد طبيعة الأشخاص والإدارات المتأثرة قبل اعتماد القرار.
البيانات والخبرة	يجمع القائد بين المؤشرات والخبرة العملية عند مناقشة القرار.
المشاركة	يشرك القائد أصحاب العلاقة المناسبين قبل اعتماد القرارات المؤثرة.
التفويض	يستعين القائد بأصحاب الاختصاص عند الحاجة ولا يحتكر القرار.
إدارة الخلاف	يدير القائد اختلاف الآراء بطريقة تساعد على تحسين البدائل.
المساءلة والمتابعة	يربط القائد كل قرار بمسؤوليات واضحة ومؤشرات متابعة.
جودة القرار	تتسم قرارات المنظمة بالوضوح والتوقيت المناسب وقابلية التنفيذ.