

# مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الثالث والعشرون

شوال ١٤٤١هـ

الجزء الأول



[www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)  
e-mail: [edu\\_journal@imamu.edu.sa](mailto:edu_journal@imamu.edu.sa)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

**دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة  
التميز بجامعة حضرة الباطن "دراسة ميدانية"**

**د. عبد العاطى حلقان أحمد عبد العزيز**  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعتنا سوهاج،  
وحضرة الباطن

**د. عادل بن عايد جربوع الشمري**  
قسم التربية وعلم النفس  
كلية التربية  
جامعة حضرة الباطن



## دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن "دراسة ميدانية"

د. عبد الماطى حلقان أحمد عبد العزيز  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعتا سوحاج،  
وحفر الباطن

د. عادل بن عايد جربوع الشمري  
قسم التربية وعلم النفس  
كلية التربية  
جامعة حفر الباطن

تاريخ قبول البحث: ١٦ / ٥ / ١٤٤٠هـ

تاريخ تقديم البحث: ٤ / ٣ / ١٤٤٠هـ

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن، واستخدمت المنهج الوصفي مستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت (١٤٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد كشفت عن واقع متقارب لممارسات إدارة الحكمة بالجامعة، واستدامة التميز، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحورين (٣.٦٨) و(٣.٥٦) على التوالي. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الحكمة في استدامة التميز بالجامعة. وأوصت بضرورة تبني القيادات الجامعية لممارسات إدارة الحكمة، وتطوير هذه الممارسات بما يحقق أهداف الجامعة، وأهمها استدامة التميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة الحكمة - استدامة التميز - جامعة حفر الباطن.



## المقدمة:

ارتفعت عملية ضمان الجودة في التعليم العالي إلى قمة الأجندة السياسية لعدد من الدول، وأخذت مؤسسات التعليم العالي تكافح من أجل تحديد أهدافها بطريقة تضمن وضوحها ومشاركتها عبر الحدود والثقافات، وتعمل على بناء معايير معترف بها دولياً تستطيع من خلالها مواجهة العولمة والتكامل الأقليمي والتزايد المستمر في أعداد الملتحقين بهذه المؤسسات (Altbach et al, 2009).

وتمثل استدامة التميز إحدى أهم الأدوات التي تحرص مؤسسات التعليم العالي على أن تكون سمتها الأساسية التي تقودها إلى تحقيق العالمية والمنافسة والبقاء، والوصول إلى الغايات المنشودة. وتعد استدامة التميز أمراً ليس من اليسير تحقيقه، وهي غير مستحيلة في ذات الوقت إذا ما توفرت العوامل والظروف، ووجدت القيادات المؤهلة، التي تحمل قناعة راسخة بالقدرة على التغيير والتطوير، من خلال ممارسات إدارية جديدة وفاعلة.

وتعد إدارة الحكمة من التوجهات الإدارية الحديثة نوعاً ما، والتي بدأ الحديث عنها في بيئات العمل الأكاديمية لمواجهة ما تتعرض له مؤسسات التعليم العالي من تحديات وتغيرات كثيرة على الأصعدة كافة، والتي جعلت من بيئة تلك المؤسسات بيئة مضطربة معقدة، وأضفت الكثير من الصعوبات على عمليات التخطيط والتنبؤ في تلك المؤسسات (Arnoud & LeBon, 2000) الأمر الذي قاد الباحثين إلى النظر لإدارة الحكمة كمتغير فاعل ومهم في مواجهة هذه التحديات وتحقيق استدامة التميز المنشودة في مؤسسات التعليم العالي.

ويؤكد هذا التوجه الاتفاق على أن الوصول إلى القدرة على التصدي لمطلوبات تلك التغييرات داخل المؤسسة يستلزم قيادات عليا ذات بصيرة نافذة، تمكنهم من التطلع إلى غايات التغيير والتثبت منها، وهو ما دفع سترنبرج (Sternberg, 2001) إلى أن ينظر للحكمة على أنها السبيل الأمثل للوصول إلى التبصر الذي تحتاجه تلك القيادات، ويمكنها - في الوقت نفسه - من تقديم المعلومات اللازمة لاستعمال محتوى الحوار، وإدامة الارتباط النفسي بين القادة والتابعين (Mckenna & Rooney, 2005)؛ فضلاً عن تمكينهم من تعزيز قدراتهم الذاتية على توقع ردود أفعال الآخرين، خاصة تلك المتعلقة بالتغييرات التي يعارضونها.

والإدارة بمعناها الواسع - لاسيما في مؤسسات التعليم العالي - تحتاج إلى قادة حكماء، مستعدين دوماً للتحديات والتهديدات، واقتناص الفرص لصالح المؤسسة، والعمل على تطوير سلسلة من القدرات والمهارات التي تركز على الذكاء، والحكم والقدرة على تشجيع التفكير الابتكاري لتحسين الخدمات التي تقدمها.

لذلك، يرى كل من جرين وبراون (Greene & Brown, 2009) ضرورة اعتماد منهجيات الحكمة وأبعادها في مجموعة من التطبيقات، أهمها مسألة استلهام الدروس والتعلم منها، والمقارنة المرجعية لأية عملية مع أفضل التطبيقات، والجمع بين المشكلات السائدة وحلولها، واختبار الهندسة البشرية في مقر العمل.

ويرى ميكننا وزملائه (Mckenna et al, 2009) أن إدارة الحكمة هي مفتاح الحصول على ميزة تنافسية من التعلم والمعرفة التنظيمية، وبالتالي



فالحكمة مورد استراتيجي رئيس ، وهي أيضاً ضرورية لتطبيق المعرفة ، واتخاذ قرارات سليمة وجريئة ومعقدة ، ومن ثم الوصول إلى درجة كبيرة من استدامة التميز.

وقد أكدت مجموعة من الدراسات السابقة على دور إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الاستراتيجية وتحقيق استدامة التميز للمنظمات (الدليمي ، ٢٠١٣ ؛ صالح ، ٢٠١٤ ؛ الطائي والذبحاوي والجنابي ، ٢٠١٥).

كما أكدت التجارب أن التعامل مع المهام والأنشطة داخل المؤسسة ، والتنسيق بينها ؛ يصبح أمراً عسيراً بدون وجود منهج علمي مبني على فلسفة مركزية جوهرية وموجهة ، ولذلك يُعد تطبيق منهج إدارة الحكمة من الأمور المؤكد تأثيرها فيما يتعلق برفع مستوى التفكير الإداري المتميز القائم على أسلوب علمي ومنطقي.

وتُعد جامعة حفر الباطن إحدى الجامعات الناشئة التي تأسست بموجب المرسوم الملكي رقم (٢٠٩٣٧) وتاريخ ٠٢/٠٦/١٤٣٥ هـ لتتكامل مع باقي الجامعات السعودية في خدمة العملية التعليمية ، وتكون رافداً ومعيناً لترجمة الخطط التنموية الطموحة بالملكة العربية السعودية (جامعة حفر الباطن ، ١٤٤٠ هـ). وقد انطلقت الجامعة وهي تحمل إرثاً أكاديمياً لمؤسستين عريقتين في المملكة العربية السعودية هما ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، وجامعة الدمام ، وهو ما ألقى عبئاً ثقيلاً على الجامعة الناشئة ، تَمَثَّل في الاستمرار في العطاء والتميز الذي كانت عليه تحت غطاء هاتين الجامعتين ، بل والسعي بخطى أوسع لتحقيق الريادة والتميز بين مؤسسات التعليم العالي على المستويين المحلي والإقليمي.

واستناداً إلى ما سبق ، يرى الباحثان أن سعي جامعة حفر الباطن لتحقيق استدامة التميز في إطار مجتمع عالمي متغير ومضطرب يمكن أن يتحقق من خلال إتباع مدخل إدارة الحكمة وممارساتها ، وهو ما تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة اختبار مدى تحققه على أرض الواقع من خلال الوقوف على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحليلها.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تواجه المؤسسات - بصفة عامة - ، ومؤسسات التعليم العالي - على وجه الخصوص - تحديات عدة أثناء سعيها لتحقيق استدامة الريادة والتميز. ويؤكد البكري (٢٠١١) على أن اهتمام تلك المؤسسات - خاصة في الوطن العربي - برأس المال الفكري ما زال قاصراً ، بل ومهملاً مقارنة باهتمامها المتزايد والجوهري برأس المال الاقتصادي ، الأمر الذي انعكس بالسلب على مستوى إنتاج المعرفة وزيادة المهارات لتوليد المخرجات التي من شأنها أن تقود إلى الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة. أضف إلى ذلك نأى العديد من تلك المؤسسات عن إشراك مواردها البشرية في معظم جهود الاستدامة مما يوقعها في هفوات عديدة خلال تنفيذ خططها الاستراتيجية (Wirtenberg et al, 2007). وتسهم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بجهود كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والتي تحتاج إلى مزيد من الإسهامات الفكرية والعملية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز ، بل واستدامته.

وعلى الرغم من ذلك ، أفرزت مجموعة من الملاحظات والمقابلات الشخصية للباحثين مع بعض القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس رغبة

شديدة لديهم في تحقيق استدامة التميز بجامعتهم الناشئة ، في حين عبر بعضهم عن غياب الاهتمام بمنهج إدارة الحكمة واستثماره في عملية صنع القرار وتبني سياسات تقود لتحقيق استدامة التميز للجامعة في ظل الظروف الإقليمية والعالمية الحالية.

ولتلافي ذلك ، يحتاج الأمر إلى مصادر متعددة ، لعل أهمها تلك الإسهامات المعرفية التي تعتمد على الإنتاج المعرفي ، والصياغات الفكرية ، والاستشراف المنطقي ، والتصورات الحدسية ، والتي يكون مَعينها الرئيس ومصنع إنتاجها هو العقلية القيادية التي يجب أن تتسم بقدرات متقدمة في ممارسة الحكمة والمعرفة والمنطق ، وتمتلك مقدرة عقلية عالية تمكنها من تحقيق الفاعلية في عملية صنع القرار ، وامتلاك مقومات استدامة التميز (المومني ، ٢٠١١).

وإيماناً من الباحثين بأهمية ممارسة إدارة الحكمة في مؤسسات التعليم العالي ودورها المتوقع في تحقيق استدامة التميز ، وقناعتهما بضرورة ترسيخ هذه الاستدامة في جامعتهم الناشئة (جامعة حفرالباطن) خاصة بعد انفصالها عن مؤسستين عريقتين في المملكة العربية السعودية ، لتصبح جامعة مستقلة بذاتها ، تسعى للاستمرار في العطاء والتميز الذي كانت عليه تحت غطاء تلك الجامعات ، وتحقيق الريادة والتميز بين مؤسسات التعليم العالي ؛ فقد جاءت هذه الدراسة لتكشف عن درجة تطبيق إدارة الحكمة في الجامعة ودورها في تحقيق استدامة التميز من خلال آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتحليل تلك الآراء وتفسيرها.

وعليه ، فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في محاولة إجابة التساؤل  
الرئيس الآتي : ما دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر  
الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة تساؤلات فرعية ، هي :

- ما درجة تطبيق إدارة الحكمة بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

- ما درجة تطبيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لإدارة  
الحكمة في استدامة التميز بجامعة حفر الباطن؟

- ما التوصيات اللازمة لتفعيل دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة  
التميز بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

#### فروض الدراسة:

- الفرض الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  
( $\alpha = 0.05$ ) لكل بُعد من أبعاد إدارة الحكمة (الاستشراف - الشمولية -  
التكامل - التحكم) في استدامة التميز بجامعة حفر الباطن.

- الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات  
عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) إزاء أبعاد إدارة الحكمة وفقاً  
لمتغيرات: (الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع).

- الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) إزاء أبعاد استدامة التميز وفقاً لمتغيرات: (الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع).

#### أهداف الدراسة:

- تمثّل الهدف الرئيس للدراسة في محاولة الكشف عن دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ويسهم هذا الهدف في تحقيق مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:
- تحديد أهم المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها كل من إدارة الحكمة، واستدامة التميز.
- تعرف واقع كل من إدارة الحكمة واستدامة التميز بالجامعة.
- تعرف دور إدارة الحكمة بشكل عام وكل بُعد من أبعادها بشكل خاص في تحقيق استدامة التميز بالجامعة.
- رصد الفروق في استجابات عينة الدراسة إزاء محاورها وفقاً لمتغيرات: (الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع).
- تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتفعيل دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية - على حد علم الباحثين - في كونها من البحوث والدراسات القليلة في الميدان التربوي التي اهتمت بالكشف عن دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ومن ثم تتضح أهميتها من جانبين هما:

- **الأهمية النظرية:** تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يتناول كلا من إدارة الحكمة واستدامة التميز، يمكن أن يفيد الباحثين والأكاديميين، من خلال تعرفهم على العديد من المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية التي تقوم عليها كل من إدارة الحكمة، واستدامة التميز.

- **الأهمية التطبيقية:** من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على مؤسسات التعليم العالي، والقيادات الجامعية، والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بشكل عام، وجامعة حفر الباطن على وجه الخصوص، من خلال تعرف أهم الممارسات الفاعلة لإدارة الحكمة وكيف تُفضي إلى استدامة الريادة والتميز.

#### **حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

أ) **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تعرف دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد اعتمد الباحثان في تحديد أبعاد الحكمة على ما أورده (Bierly et al, 2000) والمتمثلة في: الاستشراق، الشمولية، التكامل، التحكم. أما أبعاد استدامة التميز والمتمثلة في: المستقبل المستدام، والقدرة المؤسسية، والإبداع والابتكار، والقيادة، فقد تم تحديدها استناداً إلى الأبعاد التي وردت في (دليل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM، ٢٠١٢؛ وكتيب مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ٢٠١٤)، مع تصرف من الباحثين.

ب) الحد البشري: تضمن مجتمع الدراسة الحالية جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن وعددهم (٧٩٠) عضواً، وقد أجاب على محاور الاستبانة منهم (١٤٥) عضواً، يمثلون عينة طبقية عشوائية.

ج) الحد الزمني: تم تطبيق أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

#### ١- إدارة الحكمة (Wisdom Management):

يعرّف عزيز (Aziz, 2004. 4) إدارة الحكمة بأنها "سبل التعامل مع الحكمة واستثمارها". ويعرفها الطائي (٢٠١٥، ٢٠٩) بأنها "عملية تخطيط ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحدسية داخل التنظيم، والعمل على التعاون المعرفي للوصول إلى الحكمة التنظيمية". وعرفها بيرلي وزملاؤه (Bierly et all, 2000. 605) بأنها "القدرة على اكتشاف الاختلافات الدقيقة بين ما هو صحيح وما ليس كذلك". وعبر عنها كلودونيسكي وبيرلي (Kolodinsky & Bierly, 2013. 4) بأنها "الاعتماد على الخبرة والتطور الأخلاقي للعمل بالطرق الملائمة لموقع العمل". كما عرفتها كل من مها محمد والشمري (٢٠١٥، ٦٣) بأنها "القدرة التي تتمتع بها الإدارة المسؤولة عن جميع الأنشطة التنظيمية والأعمال، كونها فعل من أفعال القادة، لتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية".

وتُعرفها الدراسة الحالية بأنها: الإيمان المطلق من قبل الإدارة العليا لجامعة حفر الباطن بأهمية تبني ممارسات الحكمة واستثمارها من خلال تنظيم الجهود

والمشاركة وتحقيق الريادة في التفكير الشامل المجتمعي، وإيجاد حلول للمشكلات الراهنة والتحديات الاستراتيجية وتحقيق الريادة واستدامة التميز.

## ٢- استدامة التميز (Excellence Sustainability):

عرفها مركز الملك عبدالله الثاني للتميز (٢٠١٤) بأنها القاعدة الضرورية التي من خلالها تتم عملية تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى إمكانية وضع أساس لوصف الثقافة المؤسسية المتميزة، والتي تقاس بمجموعة من المعايير هي: إضافة قيمة لصالح المتعاملين - بناء مستقبل مستدام - تنمية القدرة المؤسسية - تسخير الإبداع والابتكار - القيادة من خلال رؤية وإلهام ونزاهة - الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير - النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة - استدامة النتائج الباهرة.

وعُرفت أيضاً بأنها "العلاقة الوثيقة بين متطلبات التنمية وأوضاع البيئة، والتي تتطلب البحث عن أفضل السبل لضمان استمرار عمليات التنمية وتطورها من ناحية، واستمرار فاعلية وحيوية النظم البيئية وكفاءتها من ناحية أخرى" (حمد، ٢٠٠١، ٦٣).

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: عملية تسعى من خلالها جامعة حفر الباطن إلى الاستمرار في عمليات التنمية والتطور، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقديم الخدمات بفاعلية وبصورة غير مسبوقة، في إطار رؤية واضحة، وأهداف محددة بعناية، وتخطيط وتنفيذ جيدين، وتقويم دائم، في ظل ثقافة مؤسسية تشجع التميز وتؤيده.



## الدراسات السابقة:

تناول عدد من الدراسات - بشكل أو بآخر - متغيرات الدراسة الحالية سواء تلك المتعلقة بإدارة الحكمة وأثرها وعلاقتها ببعض المتغيرات، أم تلك المتغيرات ذات الصلة باستدامة التميز في المنظمات عموماً وفي مؤسسات التعليم العالي خصوصاً. إلا أنها قليلة تلك الدراسات التي تناولت إدارة الحكمة كمتغير مستقل، واستدامة التميز كمتغير تابع كما تناولته الدراسة الحالية وفق اطلاع الباحثين.

وسيتم استعراض تلك الدراسات التي يمكن أن تفيد موضوع الدراسة وترتبط بمتغيراته على النحو الآتي:

### أولاً - الدراسات التي تناولت إدارة الحكمة:

أجرى العذاري (٢٠٠٨) دراسة حول دور إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص العراقي من خلال عينة من قيادات جمعيات الأعمال العراقية، وكان من أبرز أهدافها الكشف عن دور إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص العراقي من خلال البحث في آراء عينة من قيادات الأعمال في ثلاثين جمعية أعمال مركزية عراقية، تمثل مختلف قطاعات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعان في جمع البيانات باستمارة مقابلة استكشافية مع قيادات جمعيات الأعمال العراقية لتحقيق هذا الغرض، بالإضافة إلى استبانة محكمة لاستقراء توجهاتهم حيال عمليات إدارة الحكمة، وحيال فرص اعتماد تلك العمليات في التعاطي مع التحديات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً. وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أن الحكمة يمكن تعلمها، وتعليمها، على الرغم من أن ذلك الأمر

يقتضي طرائق غير تقليدية في التعلم ، وأن هناك علاقة وثيقة بين الحكمة والفلسفة ، وبينها وبين الأبتمولوجيا والعقل. كما خلصت الدراسة إلى بناء أ نموذج غير خطي جديد لإدارة الحكمة.

كما أجرت المومني (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان. واستخدمت المنهج والوصفي ، وشملت عينة مكونة من (١٥٩) عضواً من القيادات الجامعية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية على فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث الالتزام بمعايير ضمان الجودة؛ واستقطاب الكفاءات ، والاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ).

أما دراسة سمال (Small, 2011) التي جاءت بعنوان "تطوير الحكمة والواجب الأخلاقي في الإدارة" فهدفت إلى إثبات أن كتابات أرسطو وسيسيرو (Aristotle and Cicero) يمكن استخدامها كأداة مفاهيمية لتعزيز فهم الحكمة والواجب الأخلاقي والمواضيع ذات الصلة فيما يتعلق بممارسات إدارة الأعمال المعاصرة. وقد تضمنت منهجية الدراسة قراءة نقدية وتحليل لأخلاقيات أرسطو وسيسيرو ، حيث يجمع هذا النهج بين البحث التاريخي والفلسفي. وتم تقديم نسخة سابقة من هذه الدراسة إلى مجموعة من المديرين على المستويين العالي والأوسط ، ثم إلى مجموعة من المديرين ذوي الأقدمية والخبرة. وأبرزت نتائج الدراسة أهمية القضايا الأخلاقية في ممارسة إدارة

الأعمال المعاصرة، كما خلصت الدراسة إلى تطوير فهم أعمق لمفاهيم:  
الحكمة، والواجب الأخلاقي.

من جهته أجرى ينج شاي (Yang Shih, 2011) دراسة هدفت إلى توضيح مفهوم الحكمة، وعناصرها، ودورها في عملية القيادة. واستعانت الدراسة بالمقابلة مع بعض القادة ممن يوصفون بأنهم حكماء كأداة لجمع البيانات، وسؤالهم عن حالات الحكمة التي تنطوي عليها القيادة، وتعريفهم للحكمة بصورة عملية، وهل لها دور في حل المشكلات المجتمعية والمؤسسية. وتوصلت الدراسة إلى أن نطاق الحكمة المرتبطة بالقيادة غالباً ما يتجاوز المنظمات الفردية، مما يؤدي إلى تأثيرات إيجابية على مجالات أوسع في المجتمع.

وفي محاولة من الدليمي (٢٠١٣) لتحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي، أجرى دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل. هدفت إلى محاولة إجابة الأسئلة الآتية: ما الإسهامات الاستراتيجية لإدارة الحكمة في تغيير الخرائط الفكرية للقادة الإداريين؟ وهل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت والنجاح الاستراتيجي؟ وهل يوجد تأثير لإدارة الحكمة وإدارة الوقت في النجاح الاستراتيجي؟ وقد استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى تكامل دور إدارة الحكمة وإدارة الوقت في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعة، إذ أثبتت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية، ووجود تأثير معنوي لإدارة الحكمة وإدارة الوقت بشكل منفرد ومجتمع في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ولتوضيح دور إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز في المعاهد التقنية بجامعة دهوك التقنية، أجرى صالح (٢٠١٤) دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في تلك المعاهد سعت إلى إجابة التساؤل الرئيس: هل لإدارة الحكمة دور في تحقيق الأداء المتميز للمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية؟ ولإجابة السؤال تم بناء نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والتأثير لمتغيرات الدراسة المتمثلة في عمليات الحكمة (المتغير المستقل)، والأداء المتميز (المتغير المعتمد). وقد تم اختبار وتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة التي تم توزيعها على مجموعة من التدريسيين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية. وتمثلت أهم الاستنتاجات في وجود علاقة وأثر معنوي بين عمليات إدارة الحكمة والأداء المتميز، وأهمية اتباع إدارة الجامعة والمعاهد التابعة لها لأسلوب إدارة الحكمة في تسيير عملياتها.

أما إكمكيا وزملاؤه (Ekmekcia, et al, 2014) فأجروا دراسة بعنوان "الحكمة والإدارة - دراسة مفاهيمية عن إدارة الحكمة"، هدفت إلى اقتراح دلائل حول كيفية تطوير الحكمة وكيفية تطبيقها في مجال الإدارة، أي إدارة الحكمة، بالإضافة إلى محاولة إضاءة الطريق للتطبيقات الجديدة "للحكمة" بدلاً من قياس مستويات إدارة الحكمة للأفراد، وذلك من خلال البحث التجريبي. وقد تمثل السؤال الرئيس للدراسة في: هل يكفي أن يكون لديك معرفة فنية في أي مجال من أجل النجاح؟ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائجها أهمية إدارة الحكمة في عملية صنع القرارات، وأن الحكمة تنطوي على مزيج من المعرفة والأفكار حول مبادئ محددة سلفاً، كما تشمل الحكمة الممارسات الفكرية (العلمية) العقلانية

والعقلية، وتتضمن العديد من الأبعاد مثل: الحكمة العملية، الانعكاس، الانفتاح على التجربة، الاتجاه التفاعلي، التسامح مع الغموض، الحساسية الأخلاقية وامتلاك خبرة.

وفي نفس السياق أجرى الطائي وآخرون (٢٠١٥) دراسة حاولوا من خلالها الوقوف على دور إدارة الحكمة في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال، من خلال تحليل آراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة. وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الحكمة من خلال أبعادها (المعرفية، التأملية، الوجدانية) واستدامة المنظمات من خلال أبعادها (الميزة التنافسية، الشرعية، المسؤولية الاجتماعية). وقد استعانت الدراسة بالاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، حيث تألفت عينتها من القيادات في جامعة الكوفة بلغت (٣٨) قيادة جامعية. وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها: أن الحكمة تمثل قمة استثمار المعرفة، وأنها تمثل الاجتهاد ضمن الفضاء المعرفي غير المحسوم، بالإضافة إلى أهمية التأمل والتبصر في قضية العلاقة التراتبية للبيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة، وتنميتها على أسس موضوعية تحقق الانتفاع الأقصى بمزايا الجانبين في أساليب التفكير، وفي التطبيقات الإدارية.

كما أجرت كلٌّ من مها محمد والشمري (٢٠١٥) دراسة بعنوان: "تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني". وقد تم اختبار تلك العلاقة في ضوء نتائج تحليل البيانات المجمعة عن طريق استبانة وُزعت على عينة ضمت (٩٨) من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران.

واستخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي ك (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) في تحديد قوة متغيرات البحث ، وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعملية ك (معامل ارتباط الرتب لسبيرمان) لاختبار فرضياته. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المتغيرين بدلالة أبعاد كل منهما ، وهو ما يقود إلى أن امتلاك القادة للرؤيا والبصيرة والخبرة والكفاءة في العمل سيسهم في وضع خطة استراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة.

كما أجرى كل من الباز وحدود (Elbaz, & Haddoud, 2017) دراسة هدفا من ورائها إلى استكشاف الدور المتداخل لقيادة الحكمة في بيان العلاقة بين أساليب القيادة وأداء فريق الموظفين ، من وجهة نظر وكلاء السفر. كما هدفت تلك الدراسة - بالاعتماد على نظرية القيادة ونموذج القيادة الاستراتيجية - إلى تطوير نموذج تكاملي يستكشف العلاقات بين أربعة أساليب قيادة متميزة ، وتأثيرها على رضا الموظفين وأداء الفريق ، من خلال دور الوساطة في قيادة الحكمة. وباستخدام البيانات التي تم جمعها من (505) وكلاء من وكلاء سفر يعملون في مصر ، اتضح أنه ليس لكل أساليب القيادة تأثير إيجابي على رضا الموظفين. كما اتضح أيضاً أن التأثير الإيجابي يحدث من خلال تطوير قيادة الحكمة ، وأن قيادة الحكمة تتوسط تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي.

### ثانياً- الدراسات التي تناولت استدامة التميز:

في محاولة منه لدراسة العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وسلوكيات القيادة التحويلية ، وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة ؛ قام

المسعودي (٢٠٠٧) بدراسة تناولت تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، من خلال تحفيز مقدرات الإبداع الاستراتيجي ، وسبل اكتنازها في سلوكيات القيادة التحويلية ، وقد ارتكزت على القيمة العلمية لمخرجات أعضاء هيئة التدريس في الكليات ، وكذلك على قيم التعلم وما تتطلبه من إبداع ، إضافة إلى الحاجة إلى ضمان استمرار تدفق المزايا الناتجة عن تناغم المقدرات الإبداعية وخصائص القيم التحويلية لتحقيق مستلزمات استدامة الميزة التنافسية ، كواحدة من التحديات التي تواجهها الكليات الأهلية مقابل الكليات الحكومية. واستخدمت الدراسة الاستبانة التي وزعت على (٥٦) عضواً ، وكان من أبرز نتائج الدراسة الكشف عن وجود علاقة تأثير لمقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كما أكدت تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي في تعظيم المنافع المتحققة من سلوكيات القيادة التحويلية ، وانعكاس ذلك في تحقيق تميز مستدام للمنظمات عن باقي المنظمات الأخرى.

كما قام كلارك (Clark,2013) بإجراء دراسة عنوانها " أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الاستدامة التنظيمية " ، هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، وإدارة الاستدامة في منظمات الأعمال ، بالإضافة إلى توفير فهم أفضل لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، وإشراكها في التخطيط للاستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستعانت بالاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن أغلب المفحوصين يوافقون تماماً على أن منظماتهم قد صنعت مركز استدامة لاستراتيجية الأعمال ، بالإضافة إلى امتلاكها قيماً

للاستدامة، كما أنها سعت للمواءمة بين معايير الأداء ونظام الإدارة من أجل دعم استراتيجية الاستدامة للمنظمة.

ومن جهته أجرى عبد الحميد (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تقديم رؤية إجرائية حول كيفية استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة، من خلال تبني العديد من المداخل التي تم استخلاصها من التجارب الدولية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت إلى أن المنظمات العامة في مصر شهدت العديد من محاولات تطوير الأداء، غير أن هذه المحاولات لم تأت بالعائد منها لعدة أسباب أهمها: ضعف القيادة، سوء نظم الإدارة، ضعف الإمكانيات، الثقافة التنظيمية غير المشجعة، وضعف استدامة عمليات التطوير.

أما دراسة بايرس (Pierce,2016) فهدفت إلى التعريف بالحقائق التي تؤثر على استدامة التميز في المنظمات، والكشف عن أسباب النجاح، ومنها: القيادة، هياكل التغيير التنظيمي. وتعد الدراسة من الدراسات النوعية التي تم من خلالها تحليل واختبار مجموعة من نماذج التميز واستدامته في المنظمات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك توجه داخل المنظمات التي تسعى إلى استدامة التميز في أداؤها، يتمثل في تحديد مجموعة من السلوكيات والمواصفات والمعايير للقيادة، ونموذج للتنمية التنظيمية، والذي يؤثر بدوره في التميز التنظيمي واستدامته.

وقد حاولت ريم الشمري (٢٠١٧)، إجراء دراسة لتوضيح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً، بدراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة



(٢٠٠٥ - ٢٠١٥). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز، ووجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز بوجود الممارسات التنظيمية متغيراً وسيطاً.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت كل من إدارة الحكمة واستدامة التميز، يتضح الآتي:

- ١- أكدت نتائج الدراسات السابقة على أهمية إدارة الحكمة، ودورها الواضح داخل المنظمات في مواجهة التحديات الاستراتيجية (العذارى، ٢٠٠٨)، وفي فاعلية القرارات الاستراتيجية (المومني، ٢٠١١)، وفي تحقيق الجوانب الأخلاقية (Small, 2011)، وفي تفعيل دور القيادة (Yang Shih, 2011)، وفي النجاح الاستراتيجي (الدليمي، ٢٠١٣)، وتحقيق التميز المؤسسي واستدامته (Ekmekcia, et al., 2014)، وفي زيادة الأداء الوظيفي (Elbaz, & Haddoud, 2017)، وفي تحقيق الأداء المتميز (صالح، ٢٠١٤)، وفي تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال (الطائي وآخرون، ٢٠١٥)، وفي تفعيل استراتيجية التميز لعمليات الخدمة (مها محمد والشمري، ٢٠١٥).
- ٢- هناك العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

- من حيث الهدف: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في (الهدف العام) منها، والمتمثل في تطوير العملية الإدارية، وتطوير العمل المنظمي، وتحسين ممارساته. بينما اختلفت معها في (الهدف الخاص) بها، والمتمثل في محاولة الوقوف على دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن.

- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، في حين اختلفت معها دراسة واحدة استخدمت أسلوب البحث التاريخي والفلسفي، وهي دراسة (Small, 2011).

- من حيث أدوات جمع البيانات: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين استعان كل من (العداري، ٢٠٠٨)، و (Yang Shih, 2011) بالمقابلة.

- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (صالح، ٢٠١٤) من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، والمتمثل في أعضاء هيئة التدريس الجامعيين. في حين اختلفت مع بقية الدراسات السابقة في هذا الجانب.

• استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه، أهمها:

- إثراء جوانب الإطار النظري للدراسة الحالية،
- اختيار منهج الدراسة المستخدم، والإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.

- تحديد عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختيار الأداة وتصميمها،  
والأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة للموضوع.
- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها - على حد علم الباحثين - الأولى من نوعها التي حاولت الوقوف على دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بإحدى الجامعات السعودية.

\* \* \*

## الإطار النظري للدراسة:

### أولاً: إدارة الحكمة

برز مفهوم إدارة الحكمة أواخر العقد الثامن من القرن الماضي، واستقبل الفكر الإداري الدعوة إلى تبني هذا المفهوم بحماسة متباينة، فقد كانت هناك مجموعة آراء مرحبة، في حين ظهرت على الجانب الآخر آراء أخرى مشككة أو معارضة لاستخدام هذا المصطلح في الفكر الإداري وتطبيقاته. ولعل أهم المرشحين بتبني هذا المفهوم هو كورنو (Curnow, 2000) الذي عبّر عن تفاؤله به، لكنه أوضح أن تبني الحكمة الإدارية ليس بالأمر الهين، فهي عملية تحتاج لجهد ومعرفة وصبر وتبصر. وعلى النقيض شكك كل من ستاودينجر وباسوباثي (Staudinger & Pasupathi, 2001) في جدوى هذه العملية، متسائلاً عن إمكانية تعديل الأداء أو تكيفه وزيادة المعرفة والحكم الدقيق باستخدام إدارة الحكمة.

ويُنظر إلى إدارة الحكمة باعتبارها تطوراً لإدارة المعرفة، لأنها تركز على المعرفة التي يحملها الأفراد المتميزون، وعلى قدرتهم على تبادل الخبرات فيما بينهم (Sridevi, 2009). وقد أشارت مها محمد والشمري (٢٠١٥، ٦٣) إلى أن إدارة الحكمة هي القدرة التي تتمتع بها الإدارة المسؤولة عن جميع الأنشطة التنظيمية والأعمال، كونها فعل من أفعال القادة لتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

وتوجد العديد من المستويات التي تسبق إدارة الحكمة، والتي يجب على المنظمات أن تتخطاها، ومنها: مستوى البيانات، والمعلومات، والمعرفة. وبالتالي يمكن لهذه المنظمات الوصول إلى إدارة الحكمة في عملها. وبلوغ

المنظمة إلى هذا المستوى تستطيع أن تتميز عن غيرها، لأنها تبوأَت موقعاً تنافسياً بين أقرانها. وهنا يتحتم على قادة هذه المنظمة أن يتسموا بالتجرد والموضوعية، مع التركيز على الرؤية الحقيقية التي يؤمن بها جميع أفراد المنظمة، وامتلاك البصيرة القادرة على رؤية ما وراء الأفق.

### ماهية الحكمة:

هناك من يربط بين الحكمة والتصرفات المستندة إلى المعرفة في حل المشكلات؛ وبين الحكمة والخبرة مع الحكم الجيد والنصيحة، فضلاً عما هو واقعي وأساسي في الحياة. كما يقرن آخرون بين الحكمة في تمييز حدود المعرفة العملية للشخص، وبين تقبل الغموض الذي يلزم تلك الحدود (النعيمي والمومني، ٢٠١٢). أما دُن (Dunn, 2005, 1) فيحدد الحكمة بأنها "القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في كل القرارات التي تؤخذ بلا معلومات كاملة".

كما عرفها الصلابي (٢٠٠٦، ١٠٣) بأنها عملية تنسيق المعرفة والرأي أو الحكم داخل مجريات الحياة الأساسية التي تدور حول وقائع ومعاني الحياة. وعرفها (Pino, 2006, 1) بأنها "القدرة على صنع الخيارات السليمة والقرارات الجيدة، فهي الذكاء المتوشح بالخبرة". وهي تنظيم كلي لإيجاد طرق جيدة للحياة والتعامل مع العالم (Macdonald, 2006, 1)، ويرى (Statler, et al. 2003, 17) أن الحكمة "عملية تطبيقية لأنها تتعامل مع الجوانب الغير متوقعة والديناميكية لحياة الإنسان الاجتماعية، والقدرة على الوصول إلى أحكام، والقيام بالتصرفات الجيدة". أما جرين وبراون (Greene & Brown, 2009, 296) فيرى أن الحكمة هي "عملية نتعلم منها كيفية استعمال كل

الأشياء لتلبية الحاجات الإنسانية ، وأن الحاجة إلى الحكمة ترتبط باستخدام المعلومات في صناعة القرارات ومن ثم الوصول إلى الأداء المتميز".  
في ضوء ما سبق ، يرى الباحثان أن الحكمة تعني القدرة على استخدام المعارف والخبرات والتفاهم بأسلوب أمثل ، من خلال الحكم والإدارة الرشيدة.

### خصائص الحكمة:

- يرى كل من دُن (Dunn, 2005) وكوتشران (Cochrane, 1995) أن للحكمة مجموعة من الخصائص من أهمها:
- ترتبط الحكمة بالقيم ارتباطاً تلازمياً.
  - الحكمة عملية كامنة ، وفي نفس الوقت مفعمة بالحياة والطاقة.
  - تقود الحكمة جميع الأمور نحو التوازن في انسجام يخدم كل التفاعلات الحياتية المضطربة.
  - لا يمكن أن ترد الحكمة إلا بالتزامن مع القيم الأخلاقية.
  - ترتبط بشكل وثيق بالمعرفة في علاقة متلازمة تمتد إلى أبعاد واسعة.
- كما حدد بيكيلو (Bigelow, 1992) وماكدونالد (Macdonald, 2006) خصائص الحكمة ومن أبرزها:
- التحكم في القدرات.
  - اتحاد العقل مع الأخلاق.
  - مهارات التواصل والمنافسة ، كالذكاء ، وحب الاستطلاع ، والإبداع.
  - القدرة على تقييم المعلومات.
  - التفكير العميق وتوقع الأحداث.

- فهم القيم والتوجهات بشكل كامل.
- تحديد أطر المعرفة، ومحاولة الوصول إلى ما ورائها.
- التعلم من التجارب من أجل التعامل مع الأفراد.

### أهمية الحكمة ووظائفها:

تنبع أهمية الحكمة من كونها أهم السبل للوصول إلى التبصر الذي يحتاج إليه القادة، كما أنها تمكنهم من تقديم المعلومات اللازمة لاستعمال محتوى الحوار، وتحقيق بينهم وبين تابعيهم ارتباطاً نفسياً دائماً. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي الحكمة إلى ما يلي (Macdonald, 2006):

- رؤية الأمور بكفاءة، وبشكل واضح كما هي في الواقع.
  - الفهم العميق لحالة الإنسان والعالم.
  - معرفة الوقت المناسب للتصرف، والامتناع عن الأفعال غير المناسبة.
  - قدرة الفرد على التعامل بشكل فاعل ورحيم وشامل.
  - قدرة الفرد على التنبؤ بالمشكلات وتجنبها.
- كما أشار تروبريدج (Trowbridge, 2005) إلى خمس وظائف للحكمة تتضمن الأقسام النظرية والتطبيقية والطبيعية لها، تمثلت بحل المشكلات التي تواجه الأفراد والجماعات. - نُصح الآخرين. - إدارة المؤسسات الاجتماعية. - مراجعة شؤون الحياة. - الفحص الروحي للأفكار والدوافع.

### أبعاد إدارة الحكمة:

اهتم العديد من رواد الفكر الإداري الحديث بصياغة مجموعة من الأبعاد الخاصة بإدارة الحكمة، لعل أهمهم (مها محمد والشمري، ٢٠١٥؛ الطائي

وآخرون، ٢٠١٥). وقد اعتمد الباحثان في تحديدهما لأبعاد الحكمة في الدراسة على ما أورده بيرلي وزملاؤه (Bierly et al., 2000)، والمتمثلة في أربعة أبعاد، هي:

### أ) الاستشراف:

يعني الاستشراف - بشكل عام - "فن النظرة البعيدة أو الطويلة". وقد أوضح (العذارى، ٢٠٠٨) أن الاستشراف هو عملية إدارية تستند إلى المكونات الحدسية التي تسبر أغوار المستقبل، وتضم في طياتها نسباً متباينة من العمليات الفكرية والتطبيقية التي تمثل السعي لاستجلاء المستقبل. في حين يُعرف سوايتزر (Switzer, 2013) الاستشراف بأنه وسيلة للحصول على وجهات النظر لما يحمله المستقبل، والعمل إلى الخلف لتحديد الخطوات الواجب اتخاذها اليوم سعياً للتجربة في المستقبل المفضل غداً.

إن الحكمة تُمكن المنظمة من أن تكون مبدعة، بحيث تستطيع استشراف المستقبل، ومن ثم الوقوف على العوامل التي أدت إلى حدوث المشكلات والعقبات وبالتالي اتخاذ اللازم لتلافيها (Mintzberg, 2007). بالإضافة إلى ذلك فالشخص الحكيم يمكنه وضع خطة محكمة، يتوقع من خلالها النتائج المحتملة جراء تطبيقها، ومن ثم مباشرة عمله وجمع المعلومات والبيانات التي تمكنه من الاستشراف بالمستقبل.

### ب) الشمولية:

تُستمد العمليات المسؤولة عن تعزيز الالتزام بالكلية في المنظمات التي تتبنى إدارة الحكمة من البعد الشمولي الذي تمتاز به إدارة الحكمة، ومن الرؤى الشمولية التي تنادي بها الفلسفة. ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٥) أن



الفلسفة منهج يستخدم لربط الحقائق الجزئية التي تكشفها العلوم في إطار كلي متكامل ، لتجعل منها نظاماً شاملاً يساعد العلماء في سعيهم لمعرفة حقيقة الوجود، وماهيته، وما وراءه. كما تطرح الحكمة تساؤلات ذات صبغة كلية وشمولية تبحث عن الأسباب (لماذا؟)، وليس عن الكيفيات (كيف؟). وهي أيضاً تتجاوز الجزئيات والتفاصيل والوسائل والسبل باتجاه النظم والغايات والقيم والأيدولوجيات، وعلاقة المخرجات بالمدخلات.

### ج) التكامل:

يُعرف برودبنت وويل (Broadbent and Weill, 1993, 162) التكامل بأنه "الحالة التي بها تساند استراتيجيات نظم المعلومات استراتيجية المنظمة". أما كنت (Kent, 1999) فيرى أن التكامل هو تعشيق وظائف ونشاطات عملية التخطيط لأنظمة المعلومات مع عملية التخطيط للمنظمة. ويعد التكامل، كما يراه لونداري وبيكر (Lunadri & Becker, 2017) بمثابة وسيلة لضمان إضافة استثمارات قيّمة في تقنية المعلومات الخاصة بالمنظمة. وبالتالي، فالتكامل يؤدي إلى تحسين العلاقة مع المستفيد، ويزيد من دعم الإدارة العليا، والتنبؤ بالموارد المطلوبة، وتخصيصها وفقاً لذلك، مما يساهم في تنفيذ خطط المنظمة ويحقق أهدافها.

وتقتضي إدارة الحكمة أن تمتلك المنظمة قدرة كبيرة وممارسة جادة للأساليب التقنية لفصل ما هو جوهري وقيّم عن غيره (العذاري، ٢٠٠٨). وترتبط الحكمة بعلاقة تبادلية منطقية وثيقة مع التكامل، فالحكمة تمنح صاحبها القدرات اللازمة لاقتناص الحقائق الجوهرية وربطها بشكل متكامل، ومن ثم نقلها للآخرين. وتأسيساً على ذلك يشير ليفي (Levy, 2003) إلى أن

من أهم الملامح الرئيسة لبناء الحكمة هو التحول من الانحياز للمهمة إلى الترابط المنطقي لها في أجزاء المنظمة كافة.

#### د) التحكم:

تقتضي بيئة العمل من الاستراتيجيين مراعاة التغيير والاستجابة له بصورة مناسبة ومستمرة (Statler et al., 2003) بالإضافة إلى التحكم في الأحداث المتوقعة، من خلال تلافي وقوع ما هو غير مرغوب، والتمهيد لوقوع ما هو نافع من السلوكيات والعلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات (الكبيسي، ٢٠٠٥). ويرى جونسون (Johnson, 2007) أن إدارة الحكمة ترتبط بالتحكم بشكل كبير، فهي قادرة على التحكم في مسارات الأحداث وتغيير القوى الخارجية ذات الصلة بالمنظمة.

#### ثانياً: استدامة التميز

تعيش المنظمات - حالياً - مناخاً يفرز الكثير من المشكلات والمعوقات التي تعيق تطورها وقدرتها على البقاء والمنافسة، وتُضعف التناسق المطلوب بين أهدافها وقيمها، وبين مستويات أداء العاملين وسلوكهم، وتوجد نوعاً من التناقض بين توقعات الإدارة وأهداف المرؤوسين (Domun & Talwar, 2016). ومن ثم فقد لجأت تلك المنظمات وغيرها إلى تبني نظام إدارة الأداء كوسيلة للتغلب على تلك التحديات، والوصول إلى التميز، بل واستدامته (عارف، ٢٠١٣).

## مفهوم استدامة التميز:

تمثل استدامة التميز الوسيلة الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لكي تحافظ على مكانتها، من خلال احتفاظها بالمتعاملين، كونها تعمل على توفير جميع الفرص المطلوبة بأسلوب متميز ومبتكر.

وقد أورد الباحثين مجموعة تعريفات لاستدامة التميز في الجزء الخاص بمصطلحات الدراسة، خلاصاً منها إلى أنها عملية تسعى من خلالها جامعة حفر الباطن إلى الاستمرار في عمليات التنمية والتطور، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقديم الخدمات بفاعلية وبصورة غير مسبوقه، في إطار رؤية واضحة، وأهداف محددة بعناية، وتخطيط وتنفيذ جيدين، وتقويم دائم، في ظل ثقافة مؤسسية تشجع التميز وتؤيده.

## أهمية استدامة التميز:

تتحقق استدامة التميز من خلال التزام المنظمات بمعايير التميز الرئيسة. ومن ثم، يمكن لاستدامة التميز في هذه المنظمات تحقيق ما يلي (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ٢٠١٦؛ الكساسبة، ٢٠١٦؛ the European Foundation for Quality Model, 2013, Asif, et al., 2011):

- تحفيز استخدام الهياكل والبنى التحتية الملائمة، بالإضافة إلى استخدام العمليات اليومية المتوافقة مع النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة، ومن ثم تحديد مسارها نحو تحقيق التميز الفعلي.
- إيجاد هيكل أساسي للنظام داخل المنظمة.
- إزالة التكرار، والعمل على تحقيق التكامل بين الأنشطة.

- الإبقاء على المنظمة في مجال المنافسة ، والتحسين المستمر طويل الأمد.
- بناء الثقة لدى العملاء في المنظمة ، مما يسهم في حصولها على التمويل اللازم ويحقق مزيداً من الإبداع.

### مزايا استدامة التميز:

- تتسم استدامة التميز بمجموعة من المزايا، أهمها (الشمري، ٢٠١٧؛ عارف، ٢٠١٣؛ Asif, et al., 2011):
- ربط المنظمات ذات التميز المستدام بالنهج الاستراتيجي المستقبلي الذي يهتم باستغلال الموارد المتاحة والاستفادة من نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.

- إدخال مبادرات التطوير المختلفة في العمليات اليومية للمنظمة.
- إجراء تعديلات على الاستراتيجية التنظيمية، والتخطيط المستقبلي.
- إيجاد إطار محدد يتم فيه تجميع بيانات واقعية للوقوف على نقاط القوة والضعف، ومراجعة التطور بشكل دوري.
- إدارة عملية التطوير في المنظمة اعتماداً على إطار مرجعي موحد.

### أبعاد استدامة التميز:

يعد نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM من أهم النماذج التي تناولت أبعاد استدامة التميز من جوانبها كافة. وهو يعد بمثابة إطار شامل لتحقيق التميز المؤسسي المستخدم من قبل أكثر من (٣٠٠٠٠) مؤسسة أوروبية. وتوجد أبعاد استدامة التميز الواردة في النموذج القاعده الضرورية اللازمة لتحقيق تميز مستدام لأية مؤسسة، ويمكن استخدامها كأساس لوصف خصائص الثقافة المؤسسية المتميزة، كما يتم تداولها كلغة

مشتركة على مستوى الإدارة العليا. وقد تبني مركز الملك عبدالله الثاني للتميز نفس الأبعاد، والتي تمثلت فيما يلي (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM، ٢٠١٢؛ مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، ٢٠١٤).

#### أ) إضافة قيمة لصالح المتعاملين (Adding Value for Customers):

تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم. وتحمل المؤسسات المتميزة مسؤولية التعرف على المجموعات المختلفة للمتعاملين معها، الحاليين والمحتملين، ومن ثم التنبؤ باحتياجاتهم المختلفة وتوقعاتهم المستقبلية، وترجمة جميع الاحتياجات والتوقعات والمتطلبات الممكنة للمتعاملين الحاليين والمحتملين إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة، وبناء وتطوير حوار متواصل معهم يتسم بالشفافية والمصارحة، والسعي الحثيث من أجل ابتكار وإضافة قيمة لصالحهم، مع العمل على إشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة، وضمان أن الموظفين لديهم الموارد والكفاءات والتمكين اللازم لتحقيق أفضل تجربة لهؤلاء المتعاملين، والمتابعة والمراجعة المستمرة لتجاربيهم وانطباعاتهم والاستجابة المناسبة لملاحظاتهم، بالإضافة إلى مقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعظيم القيمة المضافة لصالحهم.

#### ب) بناء مستقبل مستدام (Creating A Sustainable Future):

للؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها، وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية

والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها. وفي هذا الإطار تضطلع المؤسسات المتميزة بمهمة ضمان مستقبل المؤسسة من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي الذي تستند إليه الرؤية والرسالة والقيم والأخلاقيات والسلوك المؤسسي، ومعرفة وفهم أهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها، وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع، واستيعاب مفاهيم الاستدامة في المحتوى الأساسي لاستراتيجيتها.

وتستند عملية بناء المستقبل المستدام في مؤسسات التعليم العالي على التأكيد على المفاهيم الأساسية لاستدامة التميز، والترويج لمعايير التميز في بيئة العمل الأكاديمي، وتطوير الأنظمة اللازمة للعمل وتداول المعلومات واسترجاعها، والاهتمام بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر، واستمرار عملية تقييم مستوى التقدم نحو الأهداف.

### ج) تنمية القدرة المؤسسية (Developing Organizational Capability):

المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية. وتحمل المؤسسات المتميزة مسؤولية تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والإمكانات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص التطوير والتحسين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما تعتمد مؤسسات التعليم العالي على تنمية وبناء قدرتها المؤسسية من خلال العمل على بناء شراكات تساعد في تعزيز إمكاناتها، إضافة إلى تنوع مواردها المادية والبشرية من خلال استقطاب الكوادر المتميزة. من جانب آخر تحرص مؤسسات التعليم العالي على تنمية قدرتها المؤسسية من خلال التأكيد

على تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة في هذه المؤسسات ، والمراجعة المستمرة لعملياتها بهدف التحسين والتطوير.

#### د) تسخير الإبداع والابتكار (Harnessing Creativity & Innovation) :

المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة ، وتحقق مستويات متصاعدة للأداء ، من خلال آليات التحسين المستمر ، والابتكار المنتظم. وفي هذا الإطار تضطلع المؤسسات المتميزة بمهمة صياغة منهجيات لإشراك أصحاب العلاقة بالمؤسسة ، وتحقيق الاستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديهم من خلال توظيفها لإنتاج الأفكار والإبداع ، وتأسيس وإدارة شبكات التعاون المشترك ، والإدراك والاعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات والعمليات والتسويق والهياكل التنظيمية ، إضافة لنماذج الأعمال.

#### هـ) القيادة من خلال رؤية وإلهام ونزاهة ( Leading with Vision ,

Inspiration & Integrity ) :

تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع ، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية. وتحمل المؤسسات المتميزة مسؤولية شحذ الهمم ، والسعي لتحقيق ثقافة الإشراك والحيازة والتمكين ، والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين ، من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم ، وتجسيد القيم المؤسسية ، ومنح القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها.

#### و) الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير ( Managing with

Agility ) :

تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة، ومجابهة التحديات الماثلة، وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وفي هذا الإطار تضطلع المؤسسات المتميزة بمهمة استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة، كما تعمل المؤسسات المتميزة على ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها، وهياكل تنظيمية تدعمها.

ز) النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المؤسسة ( Succeeding through the Talent of People ) :

تقدر المؤسسات المتميزة الموظفين لديها، وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم، من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. وفي هذا الإطار تضطلع المؤسسات المتميزة بمهمة تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، والتخطيط الفعال لجذب وتطوير والاحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتحقيق تلك الاحتياجات، والمواءمة بين الأهداف الشخصية، وأهداف الفريق، وتمكين الموظفين من الاستنهاض الكامل لقدراتهم الكامنة بروح من الشراكة الحقيقية بين الجميع، وضمان وجود بيئة عمل صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل، واحترام وتقبل تنوع الموظفين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها، وتطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان قدرتهم على التنقل، أو أهليتهم لتولي مهام أخرى، وتشجيعهم ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها



لدى الآخرين ، وتحفيزهم وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع.

### ح) استدامة النتائج الباهرة (Sustaining Outstanding Result) :

تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الاحتياجات الخاصة بجميع أصحاب العلاقة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها. وتحمل المؤسسات المتميزة مسؤولية جميع الاحتياجات الحالية ، والتوقعات المستقبلية لجميع أصحاب العلاقة بالمؤسسة ، كمدخل أساسي لتطوير ومراجعة الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها ، مع التيقظ لأية متغيرات ، وتحديد وتفهم النتائج الرئيسة المطلوبة لتحقيق الرسالة ، وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية ، وإعطاء نظرة معمقة للأولويات على المدى القصير والطويل ، ومن ثم إدارة التوقعات الخاصة بجميع أصحاب العلاقة بالمؤسسة ، والتطبيق المنتظم للإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة.

### معوقات استدامة التميز:

هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تسبب خللاً في استدامة التميز في المنظمات ، خاصة في المنظمات الحكومية ، لعل أهمها ما يلي (إسحق وعبد الله ، ٢٠٠٨ ؛ عبود ، ٢٠٠٩ ؛ الشقاوي ، ٢٠٠٢):

- ١- تعدد الأهداف والأولويات ، وتعارضها.
- ٢- غياب التحديد الدقيق لمهام المنظمة.
- ٣- البيروقراطية والروتين المعوق للعمل.

٤ - الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل، مثل: التضخم الوظيفي وسليباته المتمثلة في ازدواجية المسؤولية الإدارية، وطول الإجراءات، وصنع مستويات تنظيمية غير ضرورية، وازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

٥ - الضغوط السياسية، وغياب الرقابة الفعالة.

٦ - قياس الأداء المضلل: نتيجة غياب الشفافية

٧ - البيئة الاجتماعية والثقافية: أي العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، ودرجة تأثرها بالثقافة الخارجية؛ والتي يبرز تأثيرها على طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع المواقف، والاتصالات التي يغلب عليها الطابع الشخصي.

٨ - أوضاع ونظم تقنيات المعلومات: عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحاسبات الآلية في مجالات التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار.

### متطلبات استدامة التميز:

يمكن للمنظمات تحقيق استدامة التميز في جميع عملياتها من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، أهمها (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٣، ١٠ - ١٢):

١ - الإدارة الاستراتيجية، من خلال تبني إدارة علمية تدرس الفرص المتاحة، وتخطط للحصول عليها، وتتعرف على التحديات وتواجهها، وتصيغ رؤية واضحة، وتوفر مناخاً إيجابياً في محيط العمل.

٢ - الشفافية، التي تتيح للعاملين التعرف على المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرار، والتعرف على السلبيات وملامح الفساد ومسبباته، ومن ثم القضاء عليه.

٣- المساءلة، التي تحمل الشخص المكلف بأداء العمل والمسؤولية عن أداء مهام تلك الوظيفة.

٤- تقييم الأداء ودوره في تحقيق التطوير والتميز الإداري، من خلال تقدير جهود العاملين بشكل عادل استناداً إلى معايير يتم على أساسها مقارنة الأداء، لتحديد مستوى الكفاءة والوقوف على نقاط الضعف والعمل على علاجها.

### إجراءات الدراسة:

#### أولاً- منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لما له من دور في فهم الظواهر التربوية والإدارية، وما يوفره من حقائق دقيقة، إضافة إلى قدرته على استنباط علاقات مهمة بين متغيرات الدراسة، وإسهامه في تفسير وتحليل دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد سارت الدراسة باستخدام هذا المنهج وفق الإجراءات الآتية:

- التأصيل النظري لموضوع الدراسة، وتناول أهم المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لكل من إدارة الحكمة واستدامة التميز.
- الدراسة الميدانية، وفيها يتم إعداد أداة الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها، وتفسيرها.
- عرض أهم نتائج الدراسة وتوصياتها اللازمة لتفعيل دور إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز بجامعة حفر الباطن.

## ثانيا - مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفرالباطن، والبالغ عددهم (٧٩٠) عضواً، وفق الإحصائية الرسمية لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة (خطاب إدارة الموارد البشرية رقم ٢٦٠٢٦٧).

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من المجتمع، إذ استبعد من المجتمع أعضاء هيئة التدريس غير الناطقين بالعربية باعتبار أن هدف الدراسة هو الكشف عن واقع إدارة الحكمة بالجامعة، وهذه الفئة من الأساتذة قليلا ما تنخرط في العمل الإداري أو تطلع عليه، وقد لا يكون لديها المعلومة الكافية عن واقع الإدارة بالجامعة وطبيعتها؛ إذ إن عملها يركز على عملية التدريس في غالب الأحوال، حيث بلغ العدد النهائي لمجتمع الدراسة (٦٦٥) عضواً. وتم تحديد حجم عينة الدراسة اعتماداً على الغرض منها، وعلى طبيعة مجتمعها، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراته، والمنهج المستخدم. كما أن تجانس أو تباين مجتمع الدراسة كان له تأثير في تحديد حجم العينة؛ فكلما زاد التجانس بين أفراد المجتمع كان العدد اللازم لتمثيل المجتمع أقل، والعكس بالعكس كلما زاد التباين كان العدد اللازم لتمثيل المجتمع أكبر. ولأن الدراسة تسعى لنتائج دقيقة كانت هناك حاجة إلى عدد أكبر من أفراد العينة الممثلة لتعطي الثقة اللازمة لتعميم النتائج.

وقد وُزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لرفع نسبة الاستعادة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل (١٤٥) استبانة، بنسبة

(٢١,٨٪) من المجتمع الأصلي. والجدول (١) يوضح توزيع العينة وفق المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

النسبة	العدد	متغيرات الدراسة	
٪١١,٧	١٧	معيد	الدرجة العلمية
٪٢٤,٨	٣٦	محاضر	
٪٥٣,٨	٧٨	أستاذ مساعد	
٪٩,٧	١٤	أستاذ مشارك أو أعلى	الوظيفة
٪٦,٢	٩	وكيل جامعة أو عميد	
٪٣,٤	٥	وكيل كلية	
٪١٠,٣	١٥	رئيس قسم	
٪٨٠	١١٦	عضو هيئة تدريس	النوع
٪٢٥,٥	٣٧	ذكر	
٪٧٤,٥	١٠٨	أنثى	
٪١٠٠	١٤٥	الإجمالي	

### ثالثاً - أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة، استفادا في بناء محاورها وعباراتها من الدراسات السابقة، والأطر النظرية لموضوع البحث. وقد اتبع الباحثان في بناء الاستبانة الخطوات الآتية:

- ١- استعان الباحثان بالأدبيات التربوية وبعض الدراسات السابقة في مجال البحث، من أجل تحديد محاور الاستبانة وصياغة فقراتها.
- ٢- تم تحديد محاور الاستبانة وصياغتها في صورة عبارات بسيطة وواضحة ومناسبة لعينة الدراسة، وإعداد الصورة الأولية لها، والتي تكونت من جزأين، الأول، خاص بالبيانات الأساسية للمستجيبين، وتضمنت:

(الاسم، الدرجة العلمية، الوظيفة، النوع). أما الجزء الثاني فشمل محورين رئيسيين: الأول هو: إدارة الحكمة، وقد ضم على أربعة أبعاد، استعان الباحثان في تحديدها بما أورده (Bierly et al., 2000)، والمتمثلة في: الاستشراف، الشمولية، التكامل، التحكم؛ وقد راعا في اختيار فقراتها واقع الجامعة وبيئتها وظروفها. أما المحور الثاني فتمثل في: استدامة التميز، والذي تضمن أربعة أبعاد أيضاً هي: المستقبل المستدام، القدرة المؤسسية، الإبداع والابتكار، القيادة)، حيث بلغ مجموع الفقرات في جميع الأبعاد (٦٦) فقرة وزعت على تلك المحاور، كما هو مبين في الجدول (٢).

### جدول (٢) أبعاد أداة الدراسة وعدد العبارات في كل بعد

عدد العبارات	محور استدامة التميز	عدد العبارات	محور إدارة الحكمة
(٧)	البعد الأول: المستقبل المستدام	(٧)	البعد الأول: الاستشراف
(٩)	البعد الثاني: القدرة المؤسسية	(٧)	البعد الثاني: الشمولية
(١٠)	البعد الثالث: الإبداع والابتكار	(٧)	البعد الثالث: التكامل
(١٠)	البعد الرابع: القيادة	(٩)	البعد الرابع: التحكم

٣- لقياس استجابات المفحوصين لفقرات الاستبانة تم الاعتماد على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات، والذي يتراوح مدى درجاته بين (١ - ٥)، وتمثل الدرجتان (٥، ٤) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة. أما الدرجتان (٢ - ١) فتمثلان مستوى عدم الاتفاق، والدرجة (٣) تمثل الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه.

٤- تم تحديد تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول (٣) وفقاً لطول الفئة على النحو الآتي:

طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$1.33 = 3/4 = 3 / (5 - 1)$$

### جدول ( ٣ ) تفسير قيم المتوسط الحسابي

التقدير اللفظي	المتوسط
ضعيف	من ١ إلى أقل من ٢.٣٣
متوسط	من ٢.٣٤ إلى أقل من ٣.٦٧
عالي	من ٣.٦٨ إلى أقل من ٥

#### - صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على (٨) محكمين من أساتذة التربية، لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض الدراسة وأبعادها وأهدافها. وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المعتبرة المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلت نسبة الاتفاق فيها عن ٩٠٪.

وللتأكد من ثباتها تم تطبيق اختبار كرومباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على استجابات عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغت (٢٥) فرداً، حيث بينت النتائج نسبة عالية جداً من الثبات تتمتع به الأداة، كما في الجدول (٤)، إذ بلغت نسبة الثبات (٠,٩٩١)، إضافة إلى تمتعها بنسبة صدق عالية أيضاً بلغت (٠,٩٩٥).

جدول (٤) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة بحسب معادلة كرومباخ

#### ألفا (Cronbach's Alpha)

المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات كرومباخ ألفا	درجة الصدق كرومباخ ألفا 1/2
إدارة الحكمة	٣٠	٠,٩٧٨	٠,٩٨٨
استدامة التميز	٣٦	٠,٩٨٧	٠,٩٩٣
الثبات الكلي للأداة	٦٦	٠,٩٩١	٠,٩٩٥

وللتأكد من نسبة الثبات لكل بعد من أبعاد الأداة تم استخراج درجة الثبات لهذه الأبعاد بحسب معادلة كرومباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث بينت النتائج - كما في الجدول (٥) - نسبة ثبات ونسبة صدق عالية في كل بعد من أبعاد الأداة.

جدول (٥) معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد الدراسة بحسب معادلة

### كرومباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات كرومباخ ألفا	درجة الصدق كرومباخ ألفا <sup>1/2</sup>
إدارة الحكمة	٧	٠,٩٣٠	٠,٩٦٤
	٧	٠,٩١٩	٠,٩٥٨
	٧	٠,٨٨٣	٠,٩٣٩
	٩	٠,٩٤٥	٠,٩٧٢
استدامة التميز	٧	٠,٩٣٣	٠,٩٦٥
	٩	٠,٩٤٤	٠,٩٧١
	١٠	٠,٩٦٩	٠,٩٨٤
	١٠	٠,٩٥٨	٠,٩٧٨

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS)، واعتمدت الأساليب الإحصائية الآتية:

- قياس ثبات الأداة من خلال اختبار كرومباخ ألفا (Cronbach's Alpha).



- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل فقرة.

- اختبار (LSD)، للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

- تحليل الانحدار المتعدد، لقياس أثر إدارة الحكمة في تحقيق استدامة التميز.

- تحليل التباين الإحادي، لقياس الفروقات بين المتغيرات (الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع).

### نتائج الدراسة:

نوقشت نتائج الدراسة وفق أسئلتها على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق إدارة الحكمة بجامعة حفر الباطن من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

لتعرّف درجة تطبيق إدارة الحكمة بجامعة حفر الباطن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على جميع أبعادها، وقد تبين من الجدول (٦) أن درجة تطبيق إدارة الحكمة بجامعة حفر الباطن جاء بمستوى تقييم "عالي"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٧٥٧). ومن الملاحظ أن هذا المتوسط يمثل نقطة التحول من مستوى التقييم المتوسط إلى مستوى التقييم العالي. وقد حصل بعد التحكم على أعلى متوسط بين أبعاد إدارة الحكمة الأربعة بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٧٦٠)، تلاه بعد التكامل بمتوسط (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٠١)، ويقعان هذان البعدان في مستوى تقييم "عالي" وفق آلية

تفسير النتائج ، بينما يقع البعدان الآخران في مستوى تقييم متوسط يقترب من العالي بشكل كبير.

وتكشف هذه النتيجة عن اهتمام إدارة الجامعة بممارسات إدارة الحكمة التي تعد أحد الممارسات المهمة التي يمكن أن تدفع الجامعة إلى تحقيق أهدافها ، وتسيير عملها الإداري وفق أفضل الممارسات الإدارية الحديثة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لكل بعد من

### أبعاد محور إدارة الحكمة وللمحور ككل

الترتيب الاستبانة	الترتيب ب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
٤	١	البعد الأول : الاستشراف	٣.٥٥	٠.٨٥٢	متوسط
٣	٢	البعد الثاني : الشمولية	٣.٦١	٠.٨١٤	متوسط
٢	٣	البعد الثالث : التكامل	٣.٧٤	٠.٨٠١	عالي
١	٤	البعد الرابع : التحكم	٣.٧٧	٠.٧٦٠	عالي
		الدرجة الكلية للمحور	٣.٦٨	٠.٧٥٧	عالي

ومن أجل بيان تفصيلات درجة كل بعد من أبعاد إدارة الحكمة ، تستعرض الدراسة هذه الأبعاد على النحو الآتي :

### البعد الأول – الاستشراف

يبين الجدول (٧) أن هذا البعد حصل على أقل متوسط حسابي من بين الأبعاد الأربعة ، وقد حصلت الفقرة (٦) التي نص على "تبني الجامعة خططها المستقبلية في ضوء واقعها الحالي إلى جانب خطط التنمية الوطنية المعلنة" على أعلى متوسط ، بينما جاء أقل متوسط حسابي لصالح الفقرة (٢) التي تنص على "تمتلك الجامعة نظام معلومات ذكي ومتكامل يساعد على التنبؤ بالمستقبل" وتشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام لدى الجامعة باستشراف

المستقبل والتنبؤ به ، إلا أنه قد يعيق هذا الاستشراف بعض العوائق المتعلقة بغياب بعض الآليات المساعدة على ذلك مثل نظام المعلومات الذكي ، أو قلة الكوادر القادرة على تفعيل واقع هذا الاستشراف ، وهذه حقيقة واقعة تعيشها الجامعة ، ويلاحظها الباحثان بحكم عملهما بالجامعة.

### جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول :

#### الاستشراف

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
١	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية تتسم بالمرونة	٣.٤٨	١.١٤	متوسط
٢	تمتلك الجامعة نظام معلومات ذكي ومتكامل يساعد على التنبؤ بالمستقبل	٣.٢٥	١.١٨	متوسط
٣	ترسم الجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية استنادا إلى تنبؤات مدروسة بالتغيرات المحتملة	٣.٥٨	١.٠٧	متوسط
٤	تسعى الجامعة إلى مواجهة التحديات المستقبلية التي تؤثر في تحقيق الأهداف	٣.٨٢	١.٠٣	عالي
٥	تُجري الجامعة مقارنات دورية بين واقعها الراهن وتوقعاتها للمستقبل	٣.٣٩	١.٠٠	متوسط
٦	تبني الجامعة خططها المستقبلية في ضوء واقعها الحالي إلى جانب خطط التنمية الوطنية المعلنة	٣.٩٢	٠.٨٤	عالي
٧	تمتلك الجامعة خيارات استراتيجية لمواجهة التغيرات المحتملة	٣.٤٠	١.٠٠	متوسط
	الكلية	٣.٥٥	٠.٨٥٢	متوسط

#### البعد الثاني - الشمولية

يبين الجدول (٨) أن بعد الشمولية جاء بمستوى تقييم متوسط أيضا ، وقد حصلت الفقرة (٦) على أعلى متوسط حسابي بمستوى تقييم "عالي" ، ونصت على "تؤمن الجامعة بضرورة صياغة تصور شامل عن الواقع" ، أيضا جاءت الفقرة (٧) بمستوى تقييم "عالي" ونصت على "توازن الجامعة بين

متطلبات سوق العمل وثقافة المجتمع ومتطلباته" وهذا يؤكد التفسير الوارد في البعد الأول بأن الجامعة لديها رغبة كبيرة في تحقيق فاعلية إدارية في جوانب عدة، وتؤمن بهذا التوجه وتسعى له، إلا أنه قد لا يساعدها على تحقيق ذلك بعض المعوقات البشرية والمادية، التي لا تتوفر بسهولة، وهذا يفسر حصول فقرة (٦) على مستوى تقييم "عالي".

#### جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: الشمولية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
١	تأخذ الجامعة التطورات العالمية في مجالها بعين الاعتبار	٣.٥٨	١.٠٩	متوسط
٢	تدرك الجامعة التحديات الظاهرة والخفية التي تواجهها	٣.٥٥	٠.٩٣	متوسط
٣	تعتمد الجامعة على مصادر متنوعة للكشف عن واقعها وإمكاناتها	٣.٤٦	١.٠٥	متوسط
٤	تحرص الجامعة على تحليل الواقع بصورة شمولية	٣.٥٠	٠.٩٣	متوسط
٥	تستثمر الجامعة الفرص الداخلية والخارجية التي تُعين على تحقيق الأهداف	٣.٥٨	٠.٩٩	متوسط
٦	تؤمن الجامعة بضرورة صياغة تصور شامل عن الواقع	٣.٨٢	٠.٨٧	عالي
٧	توازن الجامعة بين متطلبات سوق العمل وثقافة المجتمع ومتطلباته	٣.٧٥	١.٠٦	عالي
	الكلية	٣.٦١	٠.٨١٤	متوسط

#### البعد الثالث: التكامل

يبين الجدول (٩) حصول هذا البعد على تقييم "عالي"، وجاءت الفقرة (٥) التي تنص على "تشرك الجامعة طاقمها الإداري والأكاديمي في إنجاز الأعمال والمهام" بأعلى متوسط، بلغ (٤.٢٠) كما حصلت الفقرة (٤) على

متوسط عال أيضاً، ونصت على "توظف الجامعة الخبرات الأكاديمية فيها لخدمة الجوانب الإدارية" كما حصلت الفقرة (٧) التي نصت على "تؤمن الجامعة بأن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية" على نفس المتوسط. وتؤكد هذه النتيجة إصرار الجامعة على استغلال كل طاقاتها وإمكاناتها لتحقيق الجودة الإدارية. كل ذلك يؤكد على عزم الجامعة على التميز الإداري، وأن هناك عوائق خارجة عن قدرات الجامعة متمثلة بالظروف المحيطة، والموارد اللازمة لذلك.

#### جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث: التكامل

م	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
١	تفتح الجامعة قنوات تواصل دائمة بين وحداتها الإدارية المختلفة	٣.٦٢	١.٠٧	متوسط
٢	توظف الجامعة إمكاناتها التقنية المتطورة في أنشطتها كافة	٣.٦٥	١.١٠	متوسط
٣	تنظم الجامعة برامج تدريبية للارتقاء بقدرات العاملين بهدف رفع مستوى التواصل بين وحداتها الإدارية المختلفة	٣.٢٤	١.١٧	متوسط
٤	توظف الجامعة الخبرات الأكاديمية فيها لخدمة الجوانب الإدارية	٣.٩٠	٠.٩٧	عالي
٥	تشرك الجامعة طاقمها الإداري والأكاديمي في إنجاز الأعمال والمهام	٤.٢٠	٠.٨١	متوسط
٦	تأخذ الجامعة ما تقدمه الجامعات الأخرى بعين الاعتبار عند التخطيط ورسم السياسات	٣.٦٩	١.٠٤	عالي
٧	تؤمن الجامعة بأن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية	٣.٩٠	٠.٩٦	عالي
	الكلي	٣.٧٤	٠.٨٠١	عالي

## البعد الرابع - التحكم

يبين الجدول (١٠) أن بعد التحكم حصل على أعلى المتوسطات من بين أبعاد إدارة الحكمة، وكان مستوى تقييمه "عالي"، الأمر الذي يؤكد سعي الجامعة إلى ترسيخ البعد الحكيم في التعامل مع قضاياها الإدارية والأكاديمية والمشكلات والمواقف التي تواجهها، والتعامل مع المجتمع المحيط بها، مع التأكيد على واقعية ومرونة القرارات والتوجهات التي تتخذها.

### جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع: التحكم

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
١	تتخذ الجامعة إجراءات تدريجية عند التعامل مع تحديات القرن الواحد والعشرين	٣.٦٩	٠.٨٣	عالي
٢	يلتزم قادة الجامعة بالمحافظة على التقاليد المهنية السائدة	٣.٩٧	٠.٩٦	عالي
٣	تُحسم الأمور داخل الجامعة بتبني حلول متأنية ومدروسة	٣.٦٥	١.٠١	متوسط
٤	تتعامل الجامعة بحكمة مع من يهاجم مواقفها	٣.٧٥	٠.٩٣	عالي
٥	تتخذ الجامعة مواقف مناسبة حيال القضايا والتحديات التي تواجهها	٣.٨١	٠.٨٢	عالي
٦	يشارك جميع العاملين في دراسة القضايا المستقبلية الحرجة التي تمس الجامعة	٣.٤٠	١.٠٨	متوسط
٧	تبذل الجامعة جهوداً إدارية هادفة لتحقيق غايات وطموحات واقعية وعملية وممكنة	٣.٨٦	٠.٩٣	عالي
٨	تحرص الجامعة على استمرارية خططها وبرامجها، مع إمكانية تعديلها في ضوء المتغيرات	٣.٩٧	٠.٩٠	عالي
٩	تؤكد الجامعة على واقعية خطط الإصلاح دون الوقوف عند التوجهات النظرية المجردة	٣.٨٤	٠.٨٣	عالي
	الكلية	٣.٧٧	٠.٧٦٠	عالي

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق استدامة التميز بجامعة حفرالباطن من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

يتبين من الجدول (١١) أن درجة تطبيق استدامة التميز بجامعة حفرالباطن جاء بمستوى تقييم متوسط بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٨٢٥). وهو متوسط قريب من بداية مستوى التقييم العالي بشكل كبير. وقد حصل بعد القدرة المؤسسية على أعلى متوسط بين أبعاد استدامة التميز الأربعة، بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٧٩٦)، وهو في مستوى تقييم متوسط، تلاه بعد القيادة بمتوسط (٣.٦١)، وانحراف معياري (٠.٨٣٣)، ويقعان أيضا في مستوى تقييم "متوسط" وفق آلية تفسير النتائج. ومن الملاحظ أن المتوسط العام يقترب من مستوى التقييم العالي، مما يشير إلى أن هناك مستوى جيد لدى الجامعة بالممارسات التي تعين على استدامة التميز أو محاولة ترسيخه. وتعد هذه النتيجة مشجعة في ظل حداثة نشأة الجامعة، وعدم اكتمال طواقمها الأكاديمية والإدارية.

وتشير هذه النتيجة إلى تقارب كبير بين المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه أبعاد إدارة الحكمة التي حصلت على متوسط (٣.٦٨)، والمتوسط الحسابي لأبعاد استدامة التميز التي حصلت على (٣.٥٦).

## جدول ( ١١ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقييم لكل بعد

### من أبعاد محور استدامة التميز وللمحور ككل

الترتيب الاستبانة	الترتيب ب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
٣	١	البعد الأول: المستقبل المستدام	٣,٥٩	٠,٨٩٩	متوسط
١	٢	البعد الثاني: القدرة المؤسسية	٣,٦٤	٠,٧٩٦	متوسط
٤	٣	البعد الثالث: الإبداع والابتكار	٣,٤١	٠,٩١١	متوسط
٢	٤	البعد الرابع: القيادة	٣,٦١	٠,٨٣٣	متوسط
		الدرجة الكلية للمحور	٣,٥٦	٠,٨٢٥	متوسط

ومن أجل تفصيل البيانات الواردة في كل بعد من أبعاد استدامة التميز

سيتم تناولها على النحو الآتي:

### البعد الأول - المستقبل المستدام

يبين الجدول (١٢) أن بعد المستقبل المستدام جاء في مستوى تقييم

متوسط، وأن أعلى الفقرات في هذا البعد هي الفقرة (٥) التي تنص على "تنظر إدارة الجامعة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير" وهي الفقرة الوحيدة في البعد تقع في مستوى تقييم "عالي"، بينما توزعت بقية الفقرات فيه هذا البعد على المستوى المتوسط مقتربة بشل كبير من مستوى التقييم العالي، وهذا يؤكد أن الجامعة لديها نشاط مقبول يمكن أن يؤسس لمستقبل مستدام ويساعد على استدامة التميز.



## جدول (١٢)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول: المستقبل المستدام

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
١	تطبق الجامعة المفاهيم الأساسية لاستدامة التميز (إدارة التميز - الابتكار والإبداع - الجودة.. إلخ)	٣.٥٦	١.١١	متوسط
٢	تروج الجامعة لمعايير التميز (الأكاديمي / المهني) في بيئة العمل الجامعية	٣.٥٧	١.٠٩	متوسط
٣	يتوافر لدى الجامعة نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها.	٣.٤٦	١.١٥	متوسط
٤	تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر (استقطاب الكفاءات - تدريب العاملين ...)	٣.٦٣	١.١٨	متوسط
٥	تنظر إدارة الجامعة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير	٣.٦٨	١.٠١	عالي
٦	تُقيم الجامعة مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مستمر	٣.٦٠	٠.٩٥	متوسط
٧	تطبق الجامعة استراتيجيتها بشكل منتظم لتحقيق النتائج الكلية	٣.٦٦	٠.٨٨	متوسط
		٣.٥٩	٠.٨٩٩	متوسط

### البعد الثاني: القدرة المؤسسية

يبين الجدول (١٣) أن مستوى بُعد القدرة المؤسسية جاء بمستوى تقييم متوسط ، وهو قريب جدا من بداية التقييم العالي للتفسير المعتمد للدراسة ، وكانت أعلى الفقرات في هذا البعد هي الفقرة (٨) التي حصلت على تقييم "عالي" بمتوسط بلغ (٣.٨٣) ونصت على "تحرص الجامعة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في أنشطتها كافة" تلاها الفقرة (٩) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩) ، ونصت على "تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة" ، بينما كانت أقل المتوسطات للفقرة (٤) التي نصت على "تمتلك الجامعة نظاماً يشجع على استقطاب الكوادر المتميزة". وتشير هذه النتيجة إلى

وجود بعض المعوقات التي تواجه استقطاب الكفاءات والكوادر المتميزة، والذي قد يعود إلى عدة أسباب أبرزها البعد الجغرافي للجامعة عن المراكز الرئيسية للمدن الكبيرة، ومحدودية الخدمات التي تجذب هذه الكوادر، كل ذلك يأتي في ظل إصرار الجامعة على السعي نحو تأسيس قدرة مؤسسية عالية للجامعة، من خلال ممارسة أشكال متعددة من العمل الإداري، كتبني العمل بالتكنولوجيا الحديثة، وتطبيق أنظمة الاعتماد الأكاديمي، كما تشير له نتائج التحليل في الجدول.

### جدول (١٣)

#### المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني: القدرة المؤسسية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
١	تقيّم الجامعة أداءها التشغيلي بهدف معرفة إمكاناتها الحالية	٣.٧٣	٠.٨٨	عالي
٢	تعمل الجامعة على إقامة شراكات مستقبلية لتعزيز إمكاناتها	٣.٦٥	٠.٨٨	متوسط
٣	تحرص الجامعة على تنوع وتميز مواردها المادية والبشرية	٣.٦٨	٠.٩٦	عالي
٤	تمتلك الجامعة نظاماً يشجع على استقطاب الكوادر المتميزة	٣.٣٨	١.١٦	متوسط
٥	تبنى الجامعة استراتيجية تحقق لها استثمار مواردها المتاحة	٣.٤٦	١.٠٢	متوسط
٦	تهتم الجامعة بتحديد اتجاهات التميز الحالية والمحتملة للجامعات الأخرى	٣.٥٢	٠.٩٦	متوسط
٧	تُراجع الجامعة عملياتها بشكل دوري بهدف التحسين.	٣.٧٢	٠.٩٠	عالي
٨	تحرص الجامعة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في أنشطتها كافة	٣.٨٣	١.٠٦	عالي
٩	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة	٣.٧٩	١.٠٩	عالي
	الكلية	٣.٦٤	٠.٧٩٦	متوسط

## البعد الثالث: الإبداع والابتكار

حصل بعد الإبداع والابتكار على أقل متوسط حسابي بين الأبعاد الأربعة في محور استدامة التميز، ويقع في مستوى تقييم متوسط، وقد جاءت الفقرة (٩) بأقل متوسط حسابي بلغ (٣,٠٨)، ونصت على "توفر الجامعة نظاماً للترقيات والمكافآت يعتمد على الإبداع والموهبة"، بينما كانت أعلى المتوسطات للفقرة (٣) التي نصت على "تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة والتميز في جميع أقسامها". وتؤكد هذه النتيجة التأثير السلبي لحداثة الجامعة، وعدم اكتمال كوادرها البشرية، وحتى المادية على بعض أوجه التميز المؤسسي، وخصوصاً مايتعلق بالإبداع والابتكار، ويؤكد هذه النتيجة الواقع الحي للجامعة الذي يفتقر إلى كثير من آليات الدعم والمساندة الخاصة بالبحث العلمي، سواء من ناحية التجهيزات والمختبرات، أو من ناحية الدعم المالي المحدود لهذا الجانب، ومع ذلك فإن الجامعة تعمل جاهدة على نشر ثقافة الجودة والتميز، أملاً في استكمال كل الجوانب المساعدة على ذلك، وهذا يفسر حصول الفقرة (٣) التي نصت على "تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة والتميز في جميع أقسامها" على أعلى متوسط جاء بتقييم "عالي" في هذا البعد.

## جدول (١٤)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث: الإبداع والابتكار

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
١	تستخدم الجامعة منهجية منظمة لإنتاج الأفكار الإبداعية	٣.٣٨	١.١٦	متوسط
٢	تحفز الجامعة جميع المهتمين على الاستخدام الأمثل للمعارف المتراكمة لديها	٣.٥٠	١.٠٢	متوسط
٣	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة والتميز في جميع أقسامها	٣.٧١	١.٠٠	عالي
٤	تولي الجامعة اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون	٣.٤٢	١.٠٧	متوسط
٥	تعمل الجامعة على تطبيق توجهات حقيقية لدخول مجالات تنافسية جديدة	٣.٥١	٠.٩٧	متوسط
٦	تعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامج نوعية	٣.٦٣	٠.٩٤	متوسط
٧	تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار	٣.١٥	١.١٠	متوسط
٨	تراعي سياسة الجامعة وجود ذوي المواهب والمهارات العالية في مستوياتها التنظيمية المختلفة	٣.٣٩	١.١٠	متوسط
٩	توفر الجامعة نظاماً للترقيات والمكافآت يعتمد على الإبداع والموهبة	٣.٠٨	١.١٣	متوسط
١٠	تخطط الجامعة بفاعلية من أجل الاحتفاظ بالمواهب	٣.٣١	١.٠٩٧	متوسط
	الكلية	٣.٤١	٠.٩١١	متوسط

### البعد الرابع: القيادة

بين الجدول (١٥) أن هذا البعد حصل على تقييم متوسط، وهو قريب جداً أيضاً من تقييم عالي، وفق المنهجية المتبعة في تفسير نتائج تحليل الدراسة. وقد حصلت الفقرة (٤) على أعلى متوسط بلغ (٣.٨٨)، ونصت على "تجري الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات المستقبل". بينما كانت أقل المتوسطات الحسابية من نصيب الفقرة

(٥) التي نصت على "تحرص الجامعة على تحقيق التفوق الدائم على الجامعات الأخرى من خلال بصماتها الملهمة" وكذلك الفقرة (٦) بذات المتوسط، ونصت على "تستثمر الجامعة قدرات ومعارف العاملين فيها في تعزيز مزاياها التنافسية". وهذه النتيجة تؤكد استمرار اهتمام قيادة الجامعة بجانب مهم يتمثل بتوافق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل، والذي يشكل أحد دعائم استدامة التميز، في حين لا تزال تعاني من نقص جوانب إدارية وإكاديمية لا تسمح لها بالمنافسة والتفوق على جامعات قديمة لها باع طويل في إدارة التعليم العالي، فضلا عن استكمالها لجميع هياكلها وبنيتها المادية والبشرية.

### جدول (١٥)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع: القيادة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
١	تستجيب الجامعة للتغيرات في البيئة الخارجية بشكل إيجابي	٣,٦٤	٠,٩٤	متوسط
٢	تمتلك الجامعة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية	٣,٧٣	٠,٨٦	عالي
٣	تعتمد الجامعة هيكلًا تنظيميًا يتسم بالمرونة	٣,٥٥	١,٠٤	متوسط
٤	تُجري الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات المستقبل	٣,٨٨	٠,٩٥	عالي
٥	تحرص الجامعة على تحقيق التفوق الدائم على الجامعات الأخرى من خلال بصماتها الملهمة	٣,٤٤	١,١٢	متوسط
٦	تستثمر الجامعة قدرات ومعارف العاملين فيها في تعزيز مزاياها التنافسية	٣,٤٤	١,١١	متوسط
٧	تسعى الجامعة لتحقيق ثقافة التمكين لدى العاملين فيها	٣,٤٦	١,٠٤	متوسط
٨	تسعى الجامعة لتجسيد وتطبيق القيم المؤسسية للنزاهة	٣,٧٣	٠,٨٩	عالي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
٩	تحافظ الجامعة على استدامة التميز من خلال تحقيق الاستجابة السريعة لأصحاب المصلحة	٣,٦٢	٠,٩٢	متوسط
١٠	توفر الجامعة معلومات دقيقة للقادة من أجل دعم صناعة القرار في الوقت المناسب	٣,٦٥	٠,٩٢	متوسط
	الكلية	٣,٦١	٠,٨٣٣	٣,٦١

السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha=0.05)$  لإدارة الحكمة في استدامة التميز بجامعة حفر الباطن؟

وفق نتائج التحليل الواردة في الجدول (١٦) يتبين أن معامل الارتباط المتعدد لأثر أبعاد إدارة الحكمة في استدامة التميز بجامعة حفر الباطن بلغ (٠,٩٣٢) أي أنه معنوي الدلالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وأن هناك أثرا موجبا دالا إحصائيا لإدارة الحكمة في استدامة التميز.

كما تبين نتائج التحليل في الجدول أن معامل التحديد لأثر إدارة الحكمة في استدامة التميز بلغ (٠,٨٦٨)، أي أن ٨٦,٨٪ من واقع استدامة التميز يرجع إلى تأثير إدارة الحكمة بالجامعة.

وتتفق هذه النتيجة في إثباتها لأثر إدارة الحكمة كمتغير مستغل على المتغير التابع مع دراسة العذاري (٢٠٠٨) التي أثبتت وجود علاقة وثيقة بين الحكمة والفلسفة وبين الأبتولوجيا والعقل. كما تتفق مع دراسة المومني (٢٠١١) التي أثبتت وجود أثر للحكمة الإدارية على فاعلية القرارات الاستراتيجية، وكذلك دراسة ينج شاي (Yang, Shih, 2011) التي أثبتت أن نطاق الحكمة المرتبطة بالقيادة يؤدي إلى تأثيرات إيجابية على مجالات أوسع في المجتمع. أيضا

تتفق مع دراسة الدليمي (٢٠١٣) التي أثبتت وجود تأثير معنوي لإدارة الحكمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وكذلك دراسة صالح (٢٠١٤) التي بينت وجود أثر معنوي بين عمليات إدارة الحكمة والأداء المتميز. ودراسة مها محمد والشمري (٢٠١٥) التي أظهرت وجود ارتباط وتأثير معنوي لإدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة.

### جدول (١٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الحكمة في استدامة التميز بالجامعة

مستوى الدلالة Sig	T محسوبة	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة Sig	درجات الحرية DF	F الحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	المتغير التابع
٠.٠٠	٥.٠١	٠.٣١٤	٠.٠٠٠	٤	٢٣٠.٣٩	٠.٨٦٨	٠.٩٣٢	استدامة التميز
٠.٩٠٨	-	الاستشراف		بين				
٠.٠٠	٠.١١	الشمولية		المجموع				
٠.٠٠	٣.٨٦	التكامل		النواتج				
٠.٠٠	٥.١٣	٠.٤١٧	التحكم	١٤٤				

الإجابة عن فروض الدراسة:

الفرض الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $\alpha=0.05$ ) لكل بُعد من أبعاد إدارة الحكمة (الاستشراف - الشمولية - التكامل - التحكم) في استدامة التميز بجامعة حفر الباطن.

للكشف عن تأثير كل بُعد من أبعاد إدارة الحكمة في استدامة التميز، تم استخراج قيمة (بيتا  $\beta$ ) ودلالاتها الإحصائية عند مستوى ( $0.05$ )، كما في الجدول (١٦)، حيث تبين النتائج أن جميع أبعاد إدارة الحكمة تؤثر في استدامة التميز، إذ جاءت دلالاتها الإحصائية ( $0.000$ ) وهي أقل من

(٠,٠٥)، عدا البعد الثاني وهو بعد الشمولية الذي جاءت دلالاته الإحصائية  
٠,٩٠٨.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدليمي (٢٠١٣)، وكذلك دراسة صالح  
(٢٠١٤)، ودراسة مها محمد والشمري (٢٠١٥) التي أظهرت كل منها وجود  
ارتباط وتأثير معنوي لإدارة الحكمة في عدد من المتغيرات الإدارية الهامة.  
وتدعم هذه النتيجة الدور المتوقع لإدارة الحكمة في استدامة التميز  
بالجامعة، وتؤكد على أن إدارة الحكمة أحد الأساليب الإدارية الفاعلة في  
تحقيق تطلعات الجامعة في جوانب عدة أبرزها استدامة التميز.

**الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة  
الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) إزاء أبعاد إدارة الحكمة وفقاً لمتغيرات:  
(الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع).**

لتعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة  
الدراسة إزاء كل بعد من أبعاد إدارة الحكمة تم حساب تحليل التباين الأحادي  
(One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة عن كل بعد تبعاً لمتغير  
(الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع) كما في الجدول (١٧). وقد أظهرت  
النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)  
تعزى لمتغير (الوظيفة - النوع) في جميع أبعاد إدارة الحكمة، إذ تجاوزت قيمة  
الدلالة الإحصائية في هذه الأبعاد (٠,٠٥). بينما أظهرت النتائج وجود فروق  
ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تعزى لمتغير الدرجة العلمية في جميع  
أبعاد إدارة الحكمة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لكل منها على



الترتيب (0,015) و(0,005)، و (0,020) و (0,004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وقد يعود الاختلاف في استجابات العينة وفق الدرجة العلمية وفي جميع الأبعاد إلى اختلاف مستوى الخبرة عن الأوضاع الإدارية بالجامعة بحسب اختلاف الدرجة العلمية، أو قد يعود هذا الاختلاف إلى بعد الدرجات العلمية الدنيا (معيد ومحاضر) عن دائرة العمل الإداري الذي يعيشه ذوي الدرجات العلمية العليا بشكل يومي ومعظم.

جدول (١٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من محاور إدارة الحكمة تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع)

الدلالة الإحصائية			قيمة " ف "			العامل
النوع	الوظيفة	الدرجة العلمية	النوع	الوظيفة	الدرجة العلمية	
0,187	0,746	0,015	1,755	0,410	3,625	الاستشراف
0,523	0,909	0,005	0,410	0,181	4,402	الشمولية
0,744	0,670	0,020	0,107	0,520	3,401	التكامل
0,108	0,584	0,004	0,116	0,650	4,668	التحكم

وللكشف عن مصدر الفروق في هذا المتغير تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما في الجداول (٢١ - ١٨) على النحو الآتي:

جدول (١٨) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الأول :

الاستشراف حسب متغير الدرجة العلمية

أستاذ مساعد		محاضر		معيد		الدرجة العلمية
Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	
				---	---	معيد
		---	---	٠,٤٠٨	٠,٢٠٢	محاضر
---	---	٠,٠٠٢	٠,٥٢٢ -	٠,١٥٣	٠,٣١٩ -	أستاذ مساعد
٠,١٢٨	٠,٣٦٨	٠,٥٥٨	٠,١٥٣ -	٠,٨٧٠	٠,٠٤٩	أستاذ مشارك أو أعلى

جدول (١٩) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الثاني : الشمولية

حسب متغير الدرجة العلمية

أستاذ مساعد		محاضر		معيد		الدرجة العلمية
Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	
				---	---	معيد
		---	---	٠,٢٩٢	٠,٢٤٤	محاضر
---	---	٠,٠٠١	٠,٥٥٨ -	٠,١٣٨	٠,٣١٤ -	أستاذ مساعد
٠,٧٦٤	٠,٦٨٥	٠,٠٥٠	٠,٤٩٠ -	٠,٣٨٩	٠,٢٤٥ -	أستاذ مشارك أو أعلى

جدول (٢٠) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الثالث: التكامل

حسب متغير الدرجة العلمية

أستاذ مساعد		محاضر		معيد		الدرجة العلمية
Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	
				---	---	معيد
		---	---	٠,٥٠٠	٠,١٥٥	محاضر
---	---	٠,٠٠٣	٠,٤٨١ -	٠,١٢٢	-	أستاذ مساعد
٠,٧٠١	٠,٠٨٧	٠,١١٢ -	٠,٣٩٣	٠,٤٠٠	٠,٢٣٨ -	أستاذ مشارك أو أعلى

جدول (٢١) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الرابع: التحكم

حسب متغير الدرجة العلمية

أستاذ مساعد		محاضر		معيد		الدرجة العلمية
Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	
				---	---	معيد
		---	---	٠,٠٨٩	٠,٣٦٩	محاضر
---	---	٠,٠٠	-	٠,٣٥٧	-	أستاذ مساعد
٠,٥٩٨	٠,١١٢	٠,٠٦٠	-	٠,٧٩٦	٠,٠٦٨	أستاذ مشارك أو أعلى

يتبين من نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لأبعاد إدارة الحكمة أن الاختلاف ينحصر بين درجة محاضر وأستاذ مساعد في جميع الأبعاد، ولصالح الأستاذ المساعد. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى أن غالبية من هم على درجة أستاذ مساعد قد مارسوا العمل الإداري بشكل مباشر وعاشوا هذا الواقع

وفهموه بشكل أكبر من المحاضرين الذين لم يمارسوا العمل الإداري، وربما لم يتولوا أي مناصب إدارية تتيح لهم الاطلاع على الواقع بصورة أفضل، خصوصا وأن غالبية الأساتذة المساعدين مكلفين بأعمال قيادية وإدارية نظرا لقلّة الأعداد التي تغطي حاجة الجامعة.

كما أظهرت النتائج أيضا وجود اختلاف بين درجة محاضر ودرجة أستاذ مشارك أو أعلى وجاءت لصالح الأستاذ المشارك أو أعلى في بعد واحد من أبعاد إدارة الحكمة وهو بعد الشمولية، وقد يفسر ذلك بنفس التفسير السابق الخاص بالفروق بين المحاضر والأستاذ المساعد، إلا أن قلّة من هم على درجة أستاذ مشارك أو أعلى بالجامعة محدودة جدا، وقد يكون ذلك هو السبب في عدم ظهور هذه الفروق في الأبعاد الأخرى كما هو الحال بين الأستاذ المساعد والمحاضر.

**الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) إزاء أبعاد استدامة التميز وفقاً لمتغيرات: (الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع).**

لتعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة إزاء كل بعد من أبعاد استدامة التميز بجامعة حفر الباطن تم حساب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة عن كل بعد تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع) كما في الجدول (٢٢)، وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير (الوظيفة - النوع) في جميع أبعاد استدامة التميز، إذ تجاوزت قيمة الدلالة الإحصائية في هذه الأبعاد (٠,٠٥). بينما

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تعزى لمتغير الدرجة العلمية في البعد الأول الاستشراف، وكذلك البعد الثالث الإبداع والابتكار، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لكل منها على الترتيب (٠,٠١٣) و(٠,٠١٣) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

وقد يعود الاختلاف في استجابات العينة وفق الدرجة العلمية في هذين البعدين إلى ذات السبب في الاختلاف حول أبعاد إدارة الحكمة، والمعزى إلى اختلاف مستوى الخبرة الإدارية لدى العينة، أو إلى بعد الدرجات العلمية الدنيا (معيد ومحاضر) عن دائرة العمل الإداري الذي يمارسه ذوو الدرجات العلمية العليا بشكل معمق ويومي.

جدول (٢٢) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من محاور استدامة التميز تبعاً لمتغير (الدرجة العلمية - الوظيفة - النوع)

الدلالة الإحصائية			قيمة " ف "			العامل
النوع	الوظيفة	الدرجة العلمية	النوع	الوظيفة	الدرجة العلمية	
٠,١٠٨	٠,٤٩٦	٠,٠١٣	٢,٦١٥	٠,٨٠٠	٣,٧٢٥	المستقبل المستدام
٠,١٣١	٠,١٧٦	٠,١٠١	٢,٣٠٤	١,٦٧٣	٢,١١٤	القدرة المؤسسية
٠,٠٦١	٠,٤٠١	٠,٠١٣	٣,٥٦٦	٠,٩٨٨	٣,٧٢٣	الإبداع والابتكار
٠,٢١٩	٠,٤٨٥	٠,١١٣	١,٥٢٣	٠,٨٢٠	٢,٠٢٤	القيادة

وللكشف عن مصدر الفروق في هذا المتغير تم استخدام اختبار (LSD)

للمقارنات البعدية، كما في الجداول (٢٣ - ٢٤) على النحو الآتي:

جدول (٢٣) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الأول :

الاستشراف حسب متغير الدرجة العلمية

أستاذ مساعد		محاضر		معيد		الدرجة العلمية
Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	
				---	---	معيد
		---	---	٠,٢٨٤	٠,٢٧٦	محاضر
---	---	٠,٠٠٣	- ٠,٥٣٣	٠,٢٧٥	- ٠,٢٥٦	أستاذ مساعد
٠,٠٤٤	٠,٥١٥	٠,٩٤٨	- ٠,٠١٨	٠,٤١٤	٠,٢٥٨	أستاذ مشارك أو أعلى

جدول (٢٤) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للبعد الثالث : الإبداع

والابتكار حسب متغير الدرجة العلمية

أستاذ مساعد		محاضر		معيد		الدرجة العلمية
Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	Sig P. Value	متوسط الفرق	
				---	---	معيد
		---	---	٠,٥٠٦	٠,١٧٣	محاضر
---	---	٠,٠٠٢	- ٠,٥٧١	٠,٠٩٦	- ٠,٣٩٧	أستاذ مساعد
٠,٢٩٦	٠,٢٦٩	٠,٢٨٢	- ٠,٣٠١	٠,٦٩٠	- ٠,١٢٧	أستاذ مشارك أو أعلى

يبين الجدولان أعلاه نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية التي بينت وجود اختلاف بين كل من محاضر وأستاذ مساعد في كلا البعدين ، وجاءت

لصالح الأستاذ المساعد. وهذه النتيجة تتفق مع الاختلاف الوارد في أبعاد إدارة الحكمة وتشترك معه في احتمال مسيئاته.

كما بيّنت النتائج وجود اختلاف بين كل من الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك أو أعلى في بعد الاستشراف فقط ، وجاءت النتيجة لصالح الأستاذ المساعد. وقد تعزى هذه النتيجة إلى زيادة التفاؤل والطموح الذي يتمتع به الأساتذة المساعدون من خلال تطلعهم إلى الوصول بالجامعة إلى مستوى من التميز، خصوصا وأن غالبية كبيرة منهم حديثي عهد بالعمل الإداري، ولديهم الرغبة في البروز وإثبات الذات أكبر مما هو موجود لدى الأساتذة أو الأساتذة المشاركين.

\* \* \*

## الاستنتاجات:

- بينت الدراسة أن مفهوم الحكمة من المفاهيم المتداخلة التي تتطلب قدرة على التفكير غير التقليدي، وهو مطلب رئيس لتأسيس خلفية فلسفية للعملية الإدارية، حيث أن هناك حاجة مُلحة اليوم للاستفادة من مميزات الحكمة واستغلالها في الميدان الإداري.
- بينت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي لأبعاد إدارة الحكمة على استدامة التميز، الأمر الذي يستدعي من إدارة جامعة حفر الباطن التفكير بمنطق الحكمة، والتركيز على استشراف المستقبل، ووضع رؤية لتحديد ملامحه، وتصميم جميع الأنشطة بما يتلاءم معه.
- يؤدي سعي الجامعة لتحقيق استدامة التميز من خلال تطبيق إدارة الحكمة إلى الإسهام في بقاء الجامعة مستقرة وقادرة على المنافسة وقت الأزمات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أعضاء هيئة التدريس للأبعاد الخاصة بإدارة الحكمة جاءت في بداية المستوى العالي مما يؤكد على وجود وعي لدى إدارة الجامعة بأهمية هذه الممارسات وتبنيها وفق الإمكانيات المتاحة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أعضاء هيئة التدريس للأبعاد الخاصة باستدامة التميز جاءت في نهاية المستوى المتوسط والقريب جدا من العالي، الأمر الذي يستدعي المزيد من العمل الدؤوب، واستثمار التوجهات الإدارية الجديدة التي تعين على رفع هذا المستوى إلى أفضل ما يمكن.



- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين إدارة الحكمة وأبعادها في تحقيق استدامة التميز، وهو ما سيدفع الجامعة نحو تبني سياسة واستراتيجية تشجع على التفكير بمنطق إدارة الحكمة، والاستفادة منها، من أجل تميز مؤسسي مستدام.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة على جميع أبعادها سواء تلك الأبعاد الخاصة بإدارة الحكمة أم باستدامة التميز، عدا متغير الدرجة العلمية والذي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية خاصة به عند مستوى (٠,٠٥) على بعض الأبعاد، وهو الأمر الذي يضفي على الدراسة مزيداً من المصداقية فيما توصلت له من نتائج.

#### **التوصيات:**

وفق ما توصلت له الدراسة من نتائج، توصي بالآتي:

- وضع آلية عمل - تستند إلى ممارسات إدارة الحكمة - تلتزم بها القيادات الجامعية عند تناول القضايا الجامعية الجوهرية، أو الشروع في اتخاذ قرارات حاسمة تمس مستقبل الجامعة؛ بالإضافة إلى زيادة ممارستها على أرض الواقع من خلال تفعيل مجموعة من الأنشطة والنظم والقواعد المساعدة على ذلك.

- تشجيع اتخاذ القرارات القائمة على المزاوجة بين أبعاد إدارة الحكمة وأبعاد استدامة التميز، من خلال توسيع نطاق المشاركة، وتقاسم المعرفة والحكمة، الأمر الذي سيشكل معول بناء لجامعة متميزة في المجالات كافة.

- إصدار اللوائح والتوجيهات، وإنشاء اللجان والإدارات التي تؤسس لثقافة التمكين داخل الجامعة كوسيلة لدعم ممارسات إدارة الحكمة ومواجهة

العقبات ، من خلال تطوير البنى التحتية للجامعة ، وهياكلها التنظيمية ، وإعادة هندستها ، بشكل يحقق المرونة والإبداع ، واستيعاب التغييرات في عصر المنافسة والعولمة.

- تبني منهج استشراف السيناريوهات المستقبلية من قبل الجامعة ، والذي يتضمن مجموعة من الرؤى الشاملة والمستقبلية التي تمكن الجامعة من التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

- وضع أهداف الجامعة ، وصياغة رؤيتها المستقبلية ، وتطبيق استراتيجيتها بواسطة أفراد قادرين على استشراف المستقبل ، واستغلال خبراتهم للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة المتميزة ، وتحقيق البقاء والنمو والتكيف.

- تبني آلية لاستقطاب قيادات جامعية على درجة كبيرة من الكفاءة ، تمتلك عقلية استراتيجية قادرة على التفكير والتبصر بمستقبل الجامعة من أجل استحداث تغييرات فاعلة في مجالات عملها المختلفة.

- إنشاء بنك للمعرفة بالجامعة يهدف للاستفادة من موارد الجامعة في تطوير المعارف ، وتسخير التقنية الحديثة والمتجددة في صناعة الخدمة من أجل تعزيز القدرة التنافسية للجامعة.

\* \* \*

## المراجع

- إسحق، سالي خليفة وعبد الله، عمر فؤاد (٢٠٠٨). سبل إدارة الخدمة المدنية في ظل اللامركزية: تجارب دولية. ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر اللا مركزية في مصر: الفرص والتحديات. ٢٥ - ٢٦ يونيو. القاهرة.
- جامعة حفر الباطن (١٤٤٠هـ). تاريخ الجامعة. متاح على موقع: <https://www.uohb.edu.sa/ar/UnvManage/History/Pages/default.aspx>. تاريخ السحب: ٢٠٢٠/٠١/٠٢هـ.
- حمد، محمد زكي (٢٠٠١). تحليل منفعة المعلومات الحاسوبية البيئية العينية لبناء مؤشرات تقييم الأداء البيئي الاستراتيجي في إطار التنمية المستدامة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. ٢١، (١)، ص ٢٩ - ٣٣.
- الدليمي، سمر صلاح شاكر (٢٠١٣). تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.
- رئاسة مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث (٢٠١٣). العلاقة بين التميز في الأداء الحكومي وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال. القاهرة.
- الشقاوي، عبد الرحمن بن عبد الله (٢٠٠٢/٢٣٤١هـ). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. ورقة مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤١هـ، محور الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي. الرياض: وزارة التخطيط.
- الشمري، ريم حسن هادي (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني

- للتمييز للدورات الخمسة الأخيرة (٢٠٠٥ - ٢٠١٥)، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صالح، سامي فريق (٢٠١٤). "دور إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعاهد التقنية - جامعة دهوك التقنية". *مجلة جامعة نوروز*، (٥)، ص ص، ٢٨١ - ٣٠٤.
- الصلابي، علي محمد (٢٠٠٦). "الحكمة الإدارية .. المفهوم والعمليات". متاح على: <https://www.libya-watanona.com>. تاريخ السحب: ٢٠١٨/٠٩/١٦ م.
- الطائي، يوسف حجيم سلطان الذبحاوي وعامر عبدكريم والجنابي، سجاد محمد عطية (٢٠١٥). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الإستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. العدد (٣٥). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص ص، ٢٠٥ - ٢٢٧.
- عارف، عالية عبد الحميد (٢٠١٣). النموذج الأوروبي للجودة كمدخل لتطوير الأداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة. *المجلة العربية للإدارة*. ٣٣، (٢)، ص ص، ٢١ - ٤١.
- عبد الحميد، مسعد رضوان (٢٠١٤). استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية. *مجلة البحوث الإدارية*. المجلد (٣٢). العدد (٢). القاهرة، ص ص، ٢٣٥ - ٢٩١.
- عبود، علي أحمد ثاني (٢٠٠٩). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة: المملكة العربية السعودية في الفترة من ١ - ٤ نوفمبر.
- العذاري، نبيل سعدون طه (٢٠٠٨). دور إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص العراقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات

جمعيات الأعمال العراقية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.

- الكيسي، عامر (٢٠٠٥). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

- الكساسبة، محمد مفضي عثمان (٢٠١٦). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢، (١)، ص ص، ٩٣-١١٠.

- محمد، مها صباح إبراهيم والشمري، إنتظار أحمد (٢٠١٥). تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني. مجلة دراسات محاسبية ومالية. ١٠، (١)، ص ص، ٥٥-٨٩.

- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز (٢٠١٤). كتيب مركز الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص. الدورة الثامنة. عمان. الأردن.

- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز (٢٠١٦). كتيب جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص - الدورة الثامنة ٢٠١٦/٢٠١٧. عمان. الأردن.

- المسعودي، محمد أصعب بكمال (٢٠٠٧). العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي وسلوكيات القيادة التحولية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد.

- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة - EFQM (٢٠١٢). نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. ترجمة: مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز. دبي.

- المومني ، هنادة ماجد أحمد (٢٠١١). مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- النعيمي والمومني (٢٠١٢). "مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان". مجلة البصائر، ١٥، (١)، ص ص ٥٧ - ٨٨.

- Altbach, Philip G., Reisberg, Liz and Rumbley, Laura E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization-UNESCO. Paris.
- Arnoud D. ، & LeBon ، T (2000). Practical and Theoretical Wisdom. Practical Philosophy. 3 ، (1) ، PP. 6-9.
- Asif. M. ، Searcy. C. ، Garvare R. ، & Ahmed ، N (2011). Including Sustainability in Business Excellence Models. Total Quality Management & Business Excellence. 22,(7), PP. 773-786
- Aziz ، Kaleem (2004). Wisdom Management. Through Value system. Available Online at: <http://kaleemaziz.com/web/b2/index.php?>. Retrieved on: 16/09/2018.
- Bierly P. E., Kessler E. H. & Christensen E. W., (2000). Organizational Learning. Knowledge and Wisdom. Journal of Organizational Change Management. 13, (6), PP.595-616.
- Bigelow, John (1992). Developing Managerial Wisdom. Journal of Management Inquiry. 1, (2), PP.143- 153.
- Broadbent, M., & Weill, A (1993). Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the Banking Industry. IBM Systems Journal. 32, PP.162-179.
- Clark, R. S (2013). The Importance of Human Resource Managements' Strategic Role in Organizational Sustainability. Doctoral Dissertation. Capella University. Minneapolis. MN.

- Cochrane, Don (1995). Wisdom: A First Approximation. Available Online at: <http://www.isn.net/info/dc-essa.html>. Retrieved on: 22/06/2018.
- Curnow, Trevor (2000). Wisdom Philosophy. Oxted: Practical Philosophy Press.
- Domun, Rishi, & Talwar, Balvir (2016). Evolving A Business Excellence Model Based on Sustainable Human Capital Resources for Mauritius: A Qualitative Approach. International Journal of Management Sciences and Business Research. 5,(10), PP. 100-114.
- Dunn, Troy (2005), Living Wisdom, Working Paper. Available Online at: [http://www.poetrybytroy.com/Living\\_Wisdom.pdf](http://www.poetrybytroy.com/Living_Wisdom.pdf), Retrieved on: 10/09/2018.
- Ekmekcia, A. Kucukaslan, Teramanb S. B. Samur, Acarc P (2014). Wisdom and Management: A Conceptual Study on Wisdom Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 150, PP. 1199-1204.
- Elbaz, A. Mohamed & Haddoud, M. Yacine (2017). The Role of Wisdom Leadership in Increasing job Performance: Evidence from the Egyptian Tourism Sector. Tourism Management. 63, PP. 66-76.
- Greene, J.A. & Brown, S.C (2009). The Wisdom Development Scale: Further Validity Investigations. 68, (4), PP.289-320.
- Johnson, Vic. (2007). As A Man Thinketh Workbook. My Daily Insights. Melrose FL. USA.
- Kent, A. (1999). Encyclopedia of library and Information Science. Chapman and Hall productivity Press. Auerbach Publication, Florida m Boca Raton. 64, PP.1-339.
- Kolodinsky R. W. & Bierly P. E (2013). "Understanding the Elements and Outcomes of Executive Wisdom: A Strategic Approach". Journal of Management & Organization. 19, PP. 1-24
- Levy, D. Jonathan (2003), Creating A change Management Knowledge Infrastructure, Harvard Business School Publishing, Watertown Information Management & Consulting, Boston, MA.
- Lunardi, G., Macada, A., and Becker, J (2017). Antecedents of IT Governance Effectiveness: An Empirical Examination in Brazilian Firms. Journal of Information Systems. 31, (1), PP. 41-57
- Macdonald, Capthorne (2006). Annotated Bibliography from Cap Thorne MacDonald's Book: Toward Wisdom. The Outward-oriented Adventure.

- McKenna, Bernard & Rooney, David & Boal, Kimberley B (2009). Wisdom Principles as a Meta-theoretical Basis for Evaluating Leadership. Published by Elsevier Ltd. The Leadership Quarterly. (20), PP: 177-190.
- Mckenna, Bernard & Rooney, David (2005). Wisdom Management: Tension between Theory and Practice in Practice. Knowledge Management in Asia-Pacific 2005: Building A Knowledge Society: Liking Government, Business, Academia and the Community. Queensland. Australia. PP: 1-28.
- Mintzberg, Henry (2007), Leadership beyond the Bush MBA, Available Online at: <http://www.mintzberg.org>, Retrieved on: 11/09/2018.
- Pierce, E (2016). Factors that most significantly Impact the Achievement and Sustainability of Organizational Excellence. Academy of Management Journal. 32, (2), PP. 232-247.
- Pino, J. Ortizy (2006). Whatever Happens to Wisdom?. Available Online at: <http://www.cop.com/info/wppino.html>. Retrieved on: 16/09/2018.
- Small, Michael: W (2011). Developing Wisdom and Moral Duty in Management. Journal of Management Development. 30, (9), PP. 836-846.
- Sridevi, K (2009). Wisdom Management. II MBA. Tamilnadu College of Engineering. Karumathampatty. Coimbatore. Occasional Papers. Article No. 216.
- Statler, Matt, Johan Roos & Bart victor (2003). Dear Prudence: An Essay on Practical Wisdom in Strategy Making, Imagination Lab Foundation, Rue Marteny- Lausanne-Switzerland. Available Online at: <http://www.imagilab.org>. Retrieved on: 16/09/2018.
- Staudinger, U. M. & Pasupathi, M (2001). The Psychometric Location of Wisdom-related Performance, Personality, and more? Personality and Social Psychology Bulletin. (23), PP.1200 -1214.
- Sternberg, R. J (2001). "Understanding Wisdom. in: Sternberg R. J. (Ed.). Wisdom: its Nature, Origins and Development. Cambridge University Press. Cambridge.
- Switzer, M (2013). What's Your Future: Six Steps for Gaining Strategic Foresight. Available Online at: <http://www.cps.ca.gov/training.aspx>. Retrieved on: 23/06/2018.



- The European Foundation for Quality Model (2013), EFQM Excellence Model, Brussels, Belgium.
- Trowbridge, Richard, Hawley (2005). Project Demonstrating Excellence: the Scientific Approach of Wisdom. Union Institute & University. Ohio. USA.
- Yang, Shih-ying (2011). Wisdom displayed through Leadership: Exploring Leadership-Related Wisdom. The Leadership Quarterly. 22, PP. 616-632.

\* \* \*

- A-Naimi, M, & Al-Momani, H (2012). "The extent of adoption of administrative wisdom and its impact on the effectiveness of strategic decisions: a field study in private universities in Amman". **Journal of Insights**, 15, (1), pp. 57-88.

\* \* \*

- Al-Kubaisi, A, (2005). **Knowledge management and development of organizations**. The Modern University Office, Alexandria.
- Al-kasaspa, M, M, Othman (2016). The impact of talent management and organizational learning on Zain company's sustainability. **Jordanian Journal of Business Administration**, 12, (1), pp. 93-110.
- Mohammed, M, S, Ibrahim & Al-Shammri, I, Ahmed (2015). Impact of Wisdom Management on Strategy of Excellence for Service processes: A Survey study of Sample Officials from the General Establishment of Civil Aviation. **Journal of Accounting and Financial Studies**. 10, (1), pp. 55-89.
- King Abdullah II Center for Excellence (2014). **The Booklet of the King Abdullah II Center for Excellence for the Private Sector**. 8th session. Amman. Jordan.
- King Abdullah II Center for Excellence (2016). **the Booklet of the King Abdullah II Award for Excellence for the Private Sector**. 9th Session 2016/2017. Amman. Jordan.
- Al-Masoudi, M, A, Bakal (2007). **The relationship between the capabilities of strategic creativity and the behavior of transformational leadership and their impact on sustainable competitive advantage: An analytical diagnostic study of the views of a sample of faculties in the private colleges in Baghdad**. Unpublished MA thesis. Baghdad University.
- European Foundation for Quality Management - EFQM (2012). **Excellence Model of the European Foundation for Quality Management**. Hamdan bin Rashid Al Maktoum Foundation for Distinguished Academic Performance. Dubai.
- Al-Momani, H, M, Ahmed (2011). **The extent of adoption of administrative wisdom and its impact on the effectiveness of strategic decisions: a field study in private universities in Amman**. Unpublished MA thesis. Business school. Middle East University. Jordan.

- Excellence for the Last Five session (2005-2015)**, Unpublished MA Thesis. Business school. Middle East University, Jordan.
- Saleh, S, Fareeq (2014). "The Role of Wisdom Management in Achieving Outstanding performance: A Survey Study of the Opinions of a Sample of faculties in Technical Institutes - Duhok Technical University". **Journal of the Nawroz University**, (5), pp. 281-304.
  - Al-Salabi, A, Mohammed (2006). "**Administrative Wisdom .. Concept and Processes**". Available online at: <https://www.libya-watanona.com>. Retrieved on: 16/09/2018.
  - Al-Taei, Y, H, Al-zabhazi,& Amer A, & Al-Janabi, S, M, Attia (2015). Wisdom Management and its role in achieving sustainability for business organizations: An analytical study of the views of a sample of leaders at the University of Kufa. **Al Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences**. No. (35). Faculty of Management and Economics, University of Kufa, pp. 205-227.
  - Arif, A, Abdulhamid (2013). European quality model as an approach to performance development: what it is, how to apply and possible obstacles. **Arab Journal of Management**. 33, 2, pp. 21-41.
  - Abdel Hamid, M, Radwan (2014). Sustain the culture of excellence in Egyptian public organizations. **Journal of Management Research**. Vol. 32. Number (2). Cairo, pp. 235-291.
  - Abboud, A, A, Thani (2009). The role of quality and excellence awards in measuring and developing performance in the public sector. **The International Conference on Administrative Development: Towards a distinct performance in the government sector**. Institute of Public Administration: Kingdom of Saudi Arabia from 1 to 4 November.
  - Al - Athari, N, S, Taha (2008). **The Role of Wisdom Management in Facing the Strategic Challenges of the Iraqi Private Sector: A Survey Study of the views of a Sample of Leaders of Iraqi Business Associations**. Unpublished PhD thesis. Faculty of Administration and Economics. Baghdad University.

## List of References:

- Ishaq, S, Khalifa . & Abdullah, O, Fouad (2008). Ways of managing the civil service under decentralization: international experiences. **A paper presented at the Conference of Decentralization in Egypt: Opportunities and Challenges.** June 25-26. Cairo.
- University of Hafr al-Batin (1440). **History of the University.** Available online at:<https://www.uohb.edu.sa/en/UnvManage/History/Pages/default.aspx>. Retrieved on: 02/01 / 1440.
- Hamad, M, Zaki (2001). Analysis of the utility of environmental accounting information to develop indicators of strategic environmental performance assessment in the framework of sustainable development. **Journal of Business Studies and Research.** 21, (1), pp. 29-33.
- Al-Dulaimi, S, S, Shaker (2013). **Analysis of the relationship between the management of wisdom and time management and its reflection on strategic success: An exploratory and analytical study of the views of a sample of administrative leaders in the faculties of the University of Babylon.** Unpublished MA thesis. Faculty of Administration and Economics. University of Karbala.
- The Cabinet of Ministers, Central Agency for Organization and Administration, Central Administration for Research (2013). **The relationship between excellence in government performance and application of information and communication technology.** Cairo.
- Al-Shagawi, Abdulrahman A, (2002/1423). Towards better performance in the government sector in Saudi Arabia. **A paper presented to the symposium of the future vision of the Saudi economy until 1441, the theme of partnership between the public and private sectors.** Riyadh: Ministry of Planning.
- Al-shammari, R, H, Hadi (2017). **The Impact of strategical HRM Practices on Sustainability of Excellence If the organizational architecture has an intermediate variable: A Field Study on Private Sector Companies Winner of the King Abdullah II Award for**

The Role of Wisdom Management in Achieving Sustainability of Excellence at Hafr Al Batin University (A Field Study)

**Dr. Adel In Ayid Al-Shammari,**

Department of Education and Psychology - College of Education

**Dr. Abdel-Ati Halqan Abdelaziz,**

Department of Comparative Education and Educational Administration

**Abstract:**

The study aimed to identify the role of wisdom management in achieving the sustainability of excellence at the University of Hafr Albatin. The descriptive approach was employed, using the questionnaire as a data collection tool, which was distributed to a sample of 145 faculty members. It revealed comparable practices of wisdom management and excellence sustainability, with a total arithmetic mean of the two themes (3.68) and (3.56) respectively. The results of the study also showed a positive significant impact on the management of wisdom in the sustainability of university excellence. It recommended the need to the university leadership to adopt the practices of administrative wisdom and develop these courses to achieve the objectives of the university and the most important measures for sustainability of excellence.

**Keywords:** Wisdom Management, Sustainability of Excellence, University of Hafr Albatin.