



Research Paper

# Building Smart Organizations Through Leadership Strategies and Their Role in Crisis Management: An Analytical Study of a Sample of Mosul University Colleges

Saif K. A. AL- Juboory<sup>1</sup>; Thaeir A. S. Al-Samman<sup>2</sup>

<sup>1&2</sup> Economic and Administration Colleg, University of Mosul

**Corresponding author:** Thaeir A. S. Al-Samman, Economic and Administration College, University of Mosul, Thaeir\_alsamman@yahoo.com

**DOI:** <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165651>

**Article History:** Received: 19/12/2020; Revised: 19/2/2020; Accepted: 15/4/2020; Published: 1/6/2020.

## Abstract

*The research tackled the leadership strategies as an independent variable, smart organizations as an intermediate variable, and crisis management as a dependent variable. The main objective of the research is to shed light on the relationship between leadership strategies, smart organizations and crisis management in the University of Mosul. As for the purpose of reaching the research objectives, the questionnaire was used as a main tool for data collection, and the descriptive analytical approach was used in dealing with theoretical and applied research data, and the Amos program was relied upon to test hypotheses. The University of Mosul was selected as a field of research through an analytical study; and the research sample consisted of (298) employees from the top and middle leaders at the University of Mosul. The research reached a set of conclusions and recommendations that can enhance the performance of the researched university and qualify it to manage its crises efficiently.*

## Keywords

**leadership strategies, smart organizations, crisis management.**

Journal of

**TANMIYAT AL-RAFIDAIN**

(TANRA)

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 39, No. 126

June, 2020

© University of Mosul |  
College of Administration and  
Economics, Mosul, Iraq.



TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a “Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0” enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

**Citation:** AL- Juboory, Saif K. A. and Al-Samman, Thaeir A. S. (2020). “Building Smart Organizations Through Leadership Strategies and Their Role in Crisis Management: An Analytical Study of a Sample of Mosul University Colleges. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 39 (126), 40-61, <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165651>

**P-ISSN: 1609-591X**

**e-ISSN: 2664-276X**

**[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)**

## بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل

سيف خلف عطا الله الجبوري<sup>١</sup>؛ ثائر احمد سعدون السمان<sup>٢</sup>

<sup>٢&١</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المؤلف العراسل: ثائر احمد سعدون السمان، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، نيفوى، العراق،  
Thaier\_alsamman@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165651>

تاريخ المقالة: الاستلام: ٢٠١٩/١٢/١٩؛ التعديل والتنقيح: ٢٠٢٠/٢/١٩؛ القبول: ٢٠٢٠/٤/١٥؛  
النشر: ٢٠٢٠/٦/١.

### المستخلص

تناول البحث إستراتيجيات الريادة باعتبارها متغيراً مستقلاً، والمنظمات الذكية بوصفها متغيراً وسيطاً، وإدارة الأزمات بوصفها متغيراً تابعاً، والهدف الرئيس للبحث هو تسليط الضوء على العلاقة بين إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في جامعة الموصل، ولغرض الوصول إلى أهداف البحث فقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وتم الاعتماد على برنامج (Amos) في اختبار الفرضيات، وقد اختبرت جامعة الموصل ميداناً للبحث عن طريق نواصة تحليلية، وتكونت عينة البحث من (٢٩٨) موظفاً من القيادات العليا والوسطى في جامعة الموصل، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي بإمكانها تعزيز أداء الجامعة المبحوثة وتوهدلها لإدارة أزماتها بكفاءة.

### الكلمات الرئيسية

إستراتيجيات الريادة، المنظمات الذكية، إدارة الأزمات.

## تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية،  
نولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (٣٩)، العدد (١٢٦)،

خريوان ٢٠٢٠

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع المقالة في أي وسيط نقل، بشروط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الجبوري، سيف خلف عطا الله و السمان، ثائر أحمد سعدون (٢٠٢٠). "بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل".  
تنمية الرافدين، ٣٩ (١٢٦)، 40-61.

<https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165651>

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)

## المقدمة

يعيش العالم اليوم في العديد من الأزمات المتنوعة وعلى نطاق واسع وبشكل متكرر لم نشهدها من قبل أو لم تكن بالدرجة نفسها من الخطورة والأهمية، ولم تكن تمس المصالح بشكل مباشر، وذلك نتيجةً للتغيرات المتسارعة في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو السياسية، وهذا يفرض على المنظمات بكل أنواعها التحرك لإدارة هذه الأزمات بما يضمن تقليل آثارها السلبية والتحصن ضد تأثيراتها المختلفة، ولَد حاجة ملحة لقيام المنظمات بمزيد من الاجراءات من أجل تحسين وتطوير مستمر في عملياتها، وذلك لتقليل الآثار السلبية لهذه التغيرات، والحد من حدوث المخاطر والأزمات، ومن هذه الاجراءات تبني إستراتيجيات الريادة، بوصفها أدوات أساسية لتعزيز خصائص المنظمة الذكية، كمفهوم معاصر يؤكد الاستجابة للتغيرات البيئية والاستعداد لها والتكيف معها، وبناءً على ذلك تم اختيار جامعة الموصل ميداناً لهذه الدراسة، وذلك لندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعةً في حدود اطلاع الباحث، وتضمن البحث إطاراً شمولياً بالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال (إستراتيجيات الريادة، والمنظمات الذكية، وإدارة الأزمات) وبناء إطار فكري وميداني للعلاقة والأثر بين متغيرات البحث.

## المبحث الأول - الدراسات السابقة ومنهجية البحث

### الدراسات السابقة

١. دراسة (Nnoodim & Amadi, 2017) (إستراتيجية تطوير مهارات الريادة للنساء الريفيات في منطقة اتشيه بولاية ريفرز): هدفت الدراسة إلى البحث في إستراتيجيات تطوير مهارات ريادة الأعمال لدى النساء الريفيات في منطقة اتشيه بولاية ريفرز، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) امرأة، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام النسبة المئوية والانحراف المعياري، وانتهت الدراسة بإظهار مهارات متنوعة في مجال ريادة الاعمال للتطورات بين النساء الريفيات وخاصة الزراعة، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين المرأة الريفية من خلال التعليم الفعال غير الرسمي.
٢. دراسة (Eftekhari & Allahyari, 2015) (تحديد الذكاء التنظيمي لمنظمة الزراعة والجهاد في مقاطعة غويلان، إيران): سعت الدراسة إلى قياس الذكاء التنظيمي في منظمة الزراعة والجهاد في غويلان، شملت عينة الدراسة (٢٠١) من الموظفين في منظمة الزراعة والجهاد في غويلان، واستخدمت تقنية أخذ العينات العنقودية النسبية وباستخدام المسح الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الذكاء التنظيمي في منظمة غيلان الزراعية والجهاد، وأوصت الدراسة بأن تقوم منظمة الزراعة والجهاد في غويلان بفحص وقياس مؤشراتها التنظيمية وتحديد الإستراتيجيات لتحقيق مستوى عال من الطرائق اللازمة للنجاح المهني.
٣. دراسة (Sara Campo, 2014) (أثر الابتكار على أداء الفنادق السياحية في أوقات الأزمات): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجيه القائم على الابتكار في أداء الفنادق السياحية، وكيفية إدراك إدارتها، وتأثير جو الأزمات عليها، واعتمدت الدراسة على استطلاع الرأي على الانترنت في عملية جمع البيانات بين مديري الفنادق السياحية ذات حجم (أربعة نجوم) في (٥٢) مدينة اسبانية، وتوصلت الدراسة إلى أن ميل الفنادق للابتكار لا يسهم بشكل مباشر وإيجابي على الأداء في المدى القصير، ومع ذلك فله أهمية في تحسين أداء الفنادق في الأجل المتوسط والطويل، فضلاً عن أن الأزمات وعدم الاستقرار يؤثر على الرغبة في الابتكار.

## منهجية البحث أولاً- مشكلة البحث

على الرغم من أهمية متغيرات البحث الحالي فإن الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ما تزال محدودة في مجال إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات وخاصةً في البيئة العراقية ( في حدود اطلاع الباحثين) مما زاد الحاجة إلى دراسة العلاقة والاثربين إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في جامعة الموصل، مما حفز الباحثين إلى تناول هذا الموضوع من خلال دراسة تحليلية لعدد من كليات جامعة الموصل، للتعرف على مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى في الجامعة لهذه المتغيرات الثلاثة، فضلاً عن الأثر بين إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات، من خلال استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض واجراء مقابلات شخصية مع السيد عميد كلية التربية للعلوم الصرفة، والسيدة عميد كلية تربية للبنات، والسيد مدير التخطيط في رئاسة جامعة الموصل، والسيد مسؤول شعبة شؤون المواطنين في رئاسة جامعة الموصل وغيرهم، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج مفادها محدودية معرفة الإدارة العليا والوسطى بمتغيرات البحث الحالي. بناءً على ما تقدم فإن مشكلة البحث الحالي يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية:

١. هل لدى الجامعة المبحوثة فكرة واضحة حول الإستراتيجيات الريادية؟
٢. هل تمتلك الجامعة المبحوثة إدراكاً عالياً حول المنظمات الذكية؟
٣. ما مدى اهتمام الجامعة المبحوثة بإدارة الأزمات؟
٤. هل توجد علاقة أثر معنوية بين إستراتيجيات الريادية والمنظمات الذكية في إدارة الأزمات؟

## ثانياً- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال تناولها لموضوع يعد الأكثر أهمية لواقع المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة المتمثلة بجامعة الموصل بشكل خاص من خلال الوقوف على كيفية مواجهة الأزمات وتقليل آثارها السلبية وربما الاستفادة من هذه الأزمات، وذلك من خلال استخدام إستراتيجيات الريادة ذات الأثر الإيجابي في بناء منظمة ذكية قادرة على مواجهة الأزمات والمخاطر التي تؤثر سلباً على أداء المنظمة وعلى هذا الأساس فإن الأهمية تأخذ جانبين مهمين:

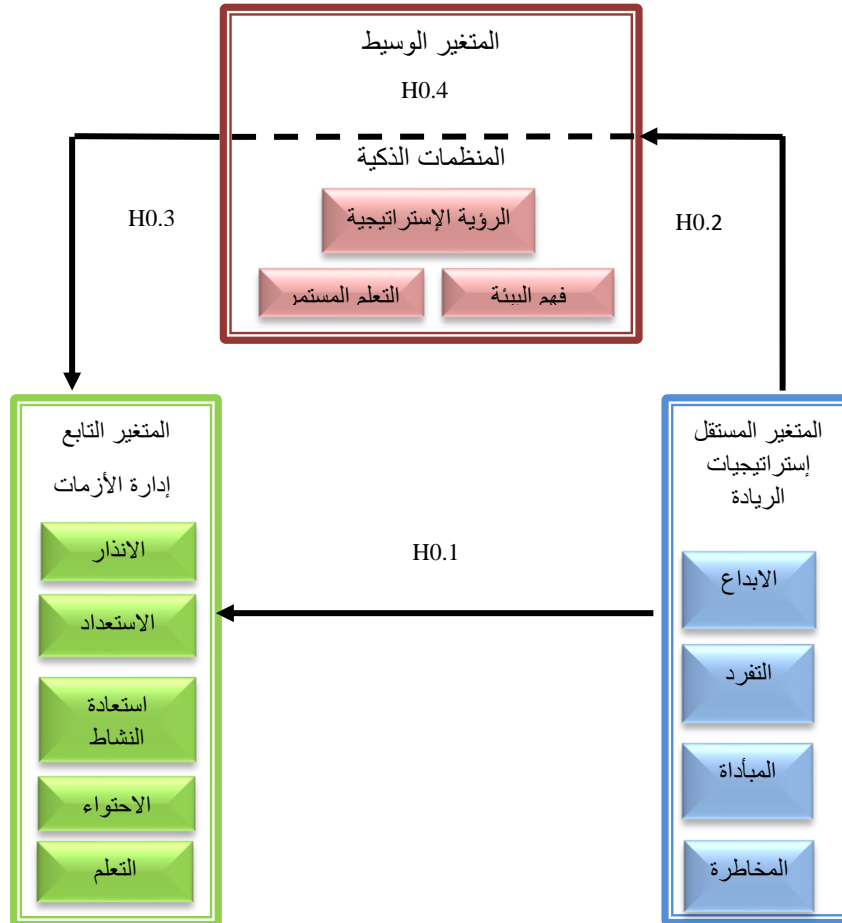
١. **الأهمية الميدانية:** تكمن الأهمية الميدانية للبحث الحالي في النقاط الآتية:
  - تنبثق أهمية البحث من أهمية الميدان المبحوث المتمثل بجامعة الموصل لما لها من دور فاعل في خدمة وبناء المجتمع.
  - كما تظهر الأهمية الميدانية للبحث الحالي من خلال تقديم الباحثان إطاراً نظرياً وميدانياً يمكن ام يكون دليلاً تسترشد به المنظمات المبحوثة من خلال علاقة الارتباط والاثربين إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات، إذ قد يمثل هذا بعد ذاته إضافة علمية جديدة بالاهتمام إذا تأكد للبحث ندرة مثل هذه الدراسات بحسب اطلاع الباحثين على الكتابات العراقية في مجال إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات.
٢. **الأهمية الأكاديمية:** تكمن الأهمية الأكاديمية لهذا البحث بالنقاط الآتية:
  - بتمثيلها مرجعاً يمكن الباحثين والمنظمات الاستفادة من إسهاماتها في كيفية إدارة الأزمات من خلال بناء منظمات ذكية بالاعتماد على إستراتيجيات الريادة.
  - اكتسابها أهمية كبيرة من خلال تقديمها إطار نظري عبر محاور عديدة من أدبيات موضوع إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات.
  - تمثل الدراسة الحالية فضلاً عن التراكم الأكاديمي الحاصل في إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات مكملاً لما قبلها من الدراسات.

- إيضاح مفهوم إستراتيجيات الريادة وأنواعها فضلاً عن مفهوم المنظمات الذكية وأبعادها، بالإضافة إلى مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها من خلال ما طرحه الكتاب، وهذا سيسهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً، مما يوفر الفرصة لجامعتنا في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتحقيق التفوق على الجامعات المنافسة من خلال تقديم خدمات جديدة ومطورة باستمرار إلى المستفيدين.

#### ثالثاً- أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تسليط الضوء على الإستراتيجيات الريادية والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في جامعة الموصل، ومن هذا الهدف نُشر الأهداف الفرعية الآتية:
1. تشخيص أبعاد الإستراتيجية الريادية والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في الجامعة المبحوثة.
  2. التعرف على طبيعة الأثر بين إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في الجامعة المبحوثة.
  3. الخروج بجملة من الاستنتاجات المبنية على نتائج التحليل الإحصائي.
  4. تقديم مجموعة من التوصيات التي بإمكانها أن تعزز من أداء الجامعة المبحوثة وتؤهّلها لإدارة أزماتها بكفاءة.

#### رابعاً- نموذج البحث



الشكل ١  
النموذج الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

### خامساً- فرضيات البحث

- انسجاماً مع مخطط البحث واتساقاً مع أهدافه، اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الأولى:** H0.1: لا توجد علاقة أثر لإستراتيجيات الريادة إجمالاً في إدارة الأزمات إجمالاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
  - الفرضية الثانية:** H0.2: لا توجد علاقة أثر معنوي بين إستراتيجيات الريادة إجمالاً والمنظمات الذكية إجمالاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
  - الفرضية الثالثة:** H0.3: لا توجد علاقة أثر بين المنظمات الذكية إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
  - الفرضية الرابعة:** H0.4: لا توجد علاقة أثر معنوي لإستراتيجيات الريادة في إدارة الأزمات بوجود المنظمات الذكية بوصفها متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### سادساً- مجتمع البحث وعينته

- نبذة مختصرة عن مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث بجامعة الموصل، التي هي إحدى الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، تم تأسيسها في (1 نيسان 1967)، وتقع في محافظة نينوى، إذ تضم هذه الجامعة (24) كلية، يبلغ عدد كادرها الكلي (8365) وبواقع (4281) تدريسيّاً و (4084) موظفاً إدارياً و فنياً.
- عينة البحث:** تم اختيار عينة مختارة من العاملين في الكليات المبحوثة بعدد (350) شملت (معاوني العمداء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والكادر التدريسي والإداري) ممن يحملون شهادة البكالوريوس والشهادات العليا، لكونهم يمثلون رأس المال البشري الأهم في الجامعة، وتم اختيار عدد العينة بناءً على الطريقة الشائعة بين الباحثين وهي (عدد أسئلة استمارة الاستبانة مضروباً بالعدد 5) كحدٍ أدنى، وحصل الباحثان على هذه الاستشارة من عدد من الخبراء في المجال الإحصائي والإداري.
- نسبة الاستجابة:** تم توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (350) مبحوثاً في (18) كلية في جامعة الموصل، وتم استرجاع (298) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة (85%).

### سابعاً- منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة من خلال الأدبيات التي تناولت الموضوع، فضلاً عن تحليل هذه الظاهرة ميدانياً من خلال ما تم إجراءه من توزيع لاستمارات الاستبانة وتحليلها للوصول إلى النتائج.

### ثامناً- أساليب جمع البيانات

إن عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الميدان المبحوث تتطلب اختيار أدوات وطرائق مناسبة للوصول إلى أدق النتائج وأقربها واقعية، لذلك اعتمد الباحثان المقابلات الشخصية مع مدير التخطيط في رئاسة جامعة الموصل، وكذلك السيد مدير مكتب شؤون المواطنين، السيد عميد كلية التربية للعلوم الصرفة، وبعض موظفي الجامعة للحصول على البيانات والمعلومات، وكذلك تم الاعتماد على استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وقياس أبعاد البحث، وقد اشتملت الاستبانة في تصميمها على محورين رئيسين هما:

**المحور الأول:** معلومات أولية عن خصائص الأفراد المبحوثين وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة).

**المحور الثاني:** ركزت استمارة الاستبانة في محورها الثاني على قياس أبعاد إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات، بما ينسجم مع منهجية البحث، إذ قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (350) استمارة في (18) كلية في جامعة الموصل، وتم استرجاع (298) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة 85%، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف الوصول إلى إجابات تتسم بالدقة، ويعرض الجدول 1 أبعاد الدراسة ورموز فقراتها والمصادر المعتمدة في إعدادها.

الجدول (١): أبعاد الدراسة ورموز فقراتها

مصادر القياس	المتغيرات الفرعية	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Al-Sabbagh, 2013), (Al-Sultani <i>et.al.</i> 2018) , ( Al-Taweel <i>et.al.</i> ,2012).	(INN5-INN1)	الإبداع	إستراتيجيات الريادة
	(RT5-RT1)	المخاطرة	
	(UQ5-UQ1)	التفرد	
	(PRO5-PRO1)	المبادأة	
(Farhan,2017) , (Abu Alba,2018), (Ghoneim,2017), ( Radayda, 2016).	(UE5-UE1)	فهم البيئة	المنظمات الذكية
	(STV5-STV1)	الرؤية الإستراتيجية	
	(CL5-CL1)	التعلم المستمر	
(Al-Janabi, 2011), (Al-Shibli, 2018), (Radayda, 2016), (Abu Omar, 2009).	(PRE5-PRE1)	الانذار	إدارة الأزمات
	(PP5-PP1)	الاستعداد	
	(CONT5-CONT1)	الاحتواء	
	(REC5-REC1)	استعادة النشاط	
	(FB5-FB1)	التعلم	

المصدر: إعداد الباحثين

وتم قياس الصدق الظاهري عن طريق عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال العلوم الإدارية بهدف الوصول إلى أفضل مستوى من الدقة في تصميمها، وقد تم استطلاع آرائهم وملاحظاتهم حول قدرة الاستمارة على قياس أبعاد البحث وبما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية، بعد ذلك تمت مناقشة الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة من حذف وإضافة لازمين على فقراتها لتخرج الاستبانة بصيغتها النهائية مكتسبة رأي الأغلبية من المحكمين. كما تمت استشارة عدد من الاحصائيين وكانت آراؤهم تتفق على استخدام مقاييس النزعة المركزية، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ (٩٨٪) على المستوى الكلي للأبعاد، وهذه النسبة تُعد جيدة ومقبولة في الدراسات الإدارية، كما إن ارتفاع معامل ألفا كرونباخ على المستوى الإجمالي يؤكد أن كافة الأبعاد كانت ضرورية ولا يوجد بُعد منها غير ضروري تمت إضافته.

#### تاسعاً- حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بعينة من منتسبي جامعتي الموصل ممن يحملون شهادة البكالوريوس والشهادات العليا (الدبلوم العالي، الماجستير، الدكتوراه) من القيادات الإدارية والكادر التدريسي والإداري في (١٨) كلية في جامعة الموصل.

#### المبحث الثاني-الإطار النظري للبحث

##### أولاً: إستراتيجيات ريادة الأعمال

١. ماهية إستراتيجيات الريادة: العملية الإستراتيجية التي توضح الرؤية للمنظمات، وهي مفتاح لتحقيق قيمة مطلوبة وعالية على المدى البعيد (Kuratko,2014, 5). كما تعرف بأنها الآلية التي تقوم بتحديد الفرص واستغلالها، والاستجابة للتغيرات البيئية، وإيجاد الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Al-Sultani,2018,284) ويشير بعضهم بأنها التكامل بين العمل الموجه نحو الفرصة والعمل الجاد للميزة، وأيضاً وجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادة التي تخلق التفاعل التنظيمي، إذ إن تكامل الأعمال الريادية مع الإستراتيجية يعد ضرورياً للمنظمات المتفاعلة وبما يزيد من ثروتها (Kavousy *et al.*, 2010, 230).

٢. **إبعاد إستراتيجيات الريادة:** هناك العديد من إستراتيجيات الريادة، نذكر منها التي اتفق الكثير من الباحثين عليها:
- أ. **إستراتيجية الإبداع Innovation Strategy:** وتشير إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية (Al-Sultani.et.al,2018,288) ، كما تعرف على أنها تطبيق فكرة تم تطويرها داخل المنظمة أو تمت استعارتها من الخارج سواء أكانت تتعلق بالمنتج أم بالوسيلة أم بالنظام أم بالعملية أم بالبرامج أم بالخدمة والتي هي فكرة جديدة (Ireland et al., 2006, 14).
- ب. **إستراتيجية التفرد Uniqueness Strategy:** هناك من يطلق على هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التميز، إذ يقصد بالتميز تلك المنتجات الفريدة والمميزة التي تعرضها الشركة مقارنة مع المنتجات الأخرى، وتكون هذه الإستراتيجية مثالية عندما تكون الشركة قادرة على الحصول على أفضل الأسعار نتيجة التفرد والتميز الذين تتمتع بهما منتجاتها في الأسواق والتي تفوق التكلفة التي تحملتها الشركة للوصول إلى هذا التميز (AI-Sabbagh and Al-Tawil,2018,264) ، ويأتي مفهوم التفرد بالنسبة للمنظمة من خلال تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال قدرتها على أن تكون الخيار الأفضل للزبائن والعاملين المساهمين، وقد يكون هذا التفرد قابلاً للإدراك من خلال العلامة التجارية والجودة وقيم المنظمة والخبرة التسويقية (Lie et al., 2004, 60).
- ج. **إستراتيجية مراعاة المخاطرة Risk — Taking Strategy:** تعد إستراتيجية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لإستراتيجيات ريادة الأعمال، إذ لا يمكن البدء بالأعمال والمشاريع من دون تحمل المنظمات الريادية قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية، وإن أفضل الطرائق لإدارة المخاطر هي التي تطرق إليها (Dess et al.,2008, 28) بوصفها عواقب محتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها باعتبارها مدخلات لإدارة مخاطر الريادة عند تقييم فرص الأعمال الجديدة، وأشار (AI- Sultani.et.al,2018,286) إلى أنه لا يمكن تحديد سلوك معين لعملية تبني المخاطر ما بين الرياديين والمنظمات بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطر أقل يكون العامل شخصاً عادياً، وكلما زادت المخاطر يميل العامل نحو الريادة ويصبح ريادياً، وتبني المخاطر يكون على علاقة باتخاذ القرارات، والمبنية على مبدأ المغامرة والمخزجات والعائد المتوقع منها.
- د. **إستراتيجية المبادرة أو الاستباقية Proactiveness Strategy:** تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمة الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وإشباع حاجاتهم وورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد (Pharaoh.et.al,2015,125)، إذ تسعى المنظمات الريادية إلى إمكانية التصرف بسرعة من أجل الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى وعدم انتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمة إلى تحمل المخاطرة في دخولها إلى الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Osunmuyiwa & Ahlborg, 2019, 150).

## ثانياً- المنظمات الذكية

١. **ماهية المنظمات الذكية:** هي تلك المنظمات التي ظهرت بوصفها مفهوماً معاصراً والتي تؤكد على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة، ثم أخذ يتدرج هذا المفهوم ليشمل تطور المنظمة ككل للضرورة التي اكتسبتها من داخل المنظمات، لذلك تطور هذا حتى أصبح شاملاً يمثل المنظمة الذكية (El Talla et al.,2017,8). أو هي تلك المنظمات التي تستخدم الإستراتيجيات بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مستدامة على المدى الطويل (Ghorbani et al., 2019, 2).
٢. **أبعاد المنظمات الذكية:** اختلف الباحثون في تحديد أبعاد المنظمة، وسنتطرق لأهم الأبعاد التي اتفق عليها أغلب الكتاب والباحثين وبما يتلاءم مع الدراسة الحالية.
- أ. **فهم البيئة Understanding of the Environment:** اختلفت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم البيئة فكل باحث تناولها من زاوية معينة، وذلك وفقاً لتوجهاتهم الفكرية، وقد أسفرت الدراسات عن وجود تنوع وتعدد فيها، فضلاً عن قضايا تنظيرية كثيرة سعت إلى دراسة وتحليل البيئة على أساس قياسات واختبارات علمية، وذلك وفقاً لارتباطها التكنولوجي، الحجم، الإبداع، الثقافة، التغيير التنظيمي (Pharaoh.et.al,2015,152). إن فهم البيئة يتم من خلال عملية المسح البيئي، وهي العملية



التي يتم من خلالها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئتين الخارجية والداخلية وتوزيعها للأفراد الرئيسيين في المنظمة، وذلك لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي، ولضمان عافيتها على المدى البعيد (Abu Alba,2018,44).

ب. **الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision**: الرؤية الإستراتيجية تعني تحديد المسار الذي تتبناه المنظمة من أجل تحقيق رسالتها على المدى القصير والطويل، وذلك في ظل الظروف البيئية المحيطة والمنافسة، ويتطلب من كل منظمة وجود فكرة ومفهوم، مبدأ تنظيمي أو تعريف لماهية مهامها (Boudlaie et al.,2014,101)، ويجب أن توفر الرؤية الإستراتيجية وضوح الغرض أو الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (El Talla et al.,2017, 8).

ج. **التعلم المستمر Continuous Learning**: ويسمى أيضاً بالتعلم الدائم أو التعلم مدى الحياة، ويشير إلى العملية المستمرة لاكتساب الخبرات والمعارف الجديدة والتي من خلالها يتم تغيير سلوك الأفراد، واستخدام هذه الخبرات للمواءمة بين المنظمة وبيئتها، كما إن التعلم المستمر مدخل لزيادة قدرات ومعارف الأفراد العاملين (Ahmed and Ismail,2018,212)، ويرى (Abu Afash,2014,37) أن عملية التعلم المستمر ليست فقط شرطاً ضرورياً للتوظيف، وإنما ضرورة حتمية للعمل في منظمات الأعمال المعاصرة، ويعود سبب الاهتمام بالتعلم المستمر إلى التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

### ثالثاً- إدارة الأزمات

١. **ماهية إدارة الأزمات**: نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم بالنتائج وتقليل الآثار السلبية (Mahmoud and Hussein,2017,564). أو هي منهجية علمية وإدارية تستخدم لتسخير الجهود البشرية والأدوات والمعدات والتقنيات الحديثة لمواجهة الأزمات وتقليل آثارها السلبية (Hughes,2019,2).

### ٢. مراحل إدارة الأزمات

أ. **الإنذار Presaging**: وهو مرحلة استشعار الاشارات التي تدل على وقوع الازمة مبكراً، ويشمل إشارات سلوكية وإشارات تنظيمية، وعدم الانتباه إلى هذه الاشارات من قبل الإدارة يؤدي إلى احتمال مؤكد بوقوع الأزمة (Muhammad,2007,34)، وهناك من يرى بأنها المرحلة التي تتمثل بكشف وتحليل الإشارات التي تنبئ باحتمال حدوث الأزمة، إذ لا تظهر هذه الاشارات دفعة واحدة ولكن وجودها يدعو للاهتمام (Al-Shibli,2018,32).

ب. **الاستعداد Preparing**: وهو المرحلة التي يتم فيها الإعدادات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية والسعي بالإمكانات المادية والبشرية لدى المنظمة والعمل على إيقاف تقدم الآثار السلبية للأزمة وتقليل الخسائر، وبالتالي معالجتها قبل أن تستغل من لدن المنافسين في إلحاق الضرر بالمنظمة (Al-Shibli,2018,32)، وتقوم هذه المرحلة على قاعدة الوقاية خير من العلاج، وهذا يعني أنه يجب أن تكون لدى الإدارة العليا استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمة، وهذا يتطلب وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة جميع الاحتمالات (Abdel-AI,2009,32).

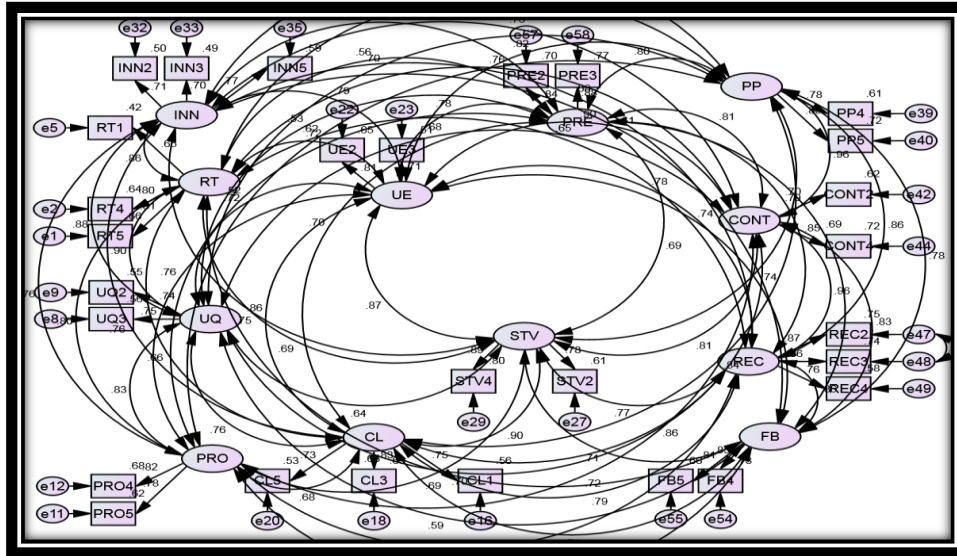
ج. **الاحتواء Containment**: وفي هذه المرحلة تهتم اهتماماً كبيراً بإعداد الخطط والتحضيرات لمواجهة الأزمة وتقليل الأضرار الناجمة عنها إلى أدنى حد ممكن (Aslam,2017,58)، وتتضمن مرحلة الاحتواء اهتمام الإدارة العليا بتنفيذ الخطط الموضوعية في مرحلة الاستعداد، من أجل منع الأزمة من التفاقم والانتشار (Hamash,2018,33).

د. **استعادة النشاط Recovery**: تتمثل هذه المرحلة بالعناصر التي تعكس قدرة الإدارة على استعادة توازنها واستئناف ممارسة أعمالها وأنشطتها اليومية، كما كان الوضع عليه قبل الأزمة (Abdel-AI,2009,33).

هـ. **التعلم Learning**: تتمثل في الاستفادة من الدروس والعبر مما حدث، وهي المرحلة الأخيرة التي يتبلور فيها وضع الضوابط لمنع تكرار حدوث الأزمة والوقوف على نقاط الضعف والعمل على تجنبها (Al-Shibli,2018,33). وهي الفترة التي تكون ما بعد التخلص من الأزمة، وتتضمن إعادة النظر بالأزمة وإدارتها من جديد للاستفادة من الدروس والعبر التي خلفتها الأزمة وتطوير نظام المعلومات والاتصالات، فضلاً عن تدريب وتطوير فرق العمل لإكسابها المناعة من أجل الوقاية من الأزمات القادمة المتوقعة وغير المتوقعة (Al-Bulah and Khamis,2018,257).

المبحث الثالث - الجانب الميداني

سوف نستعرض شكل الأنموذج النهائي للبحث بعد إجراء التعديلات والحذف من أجل الوصول إلى الاستنتاجات والمقترحات التي تتناسب وطبيعة البحث، إذ لا بد من دعم الجانب النظري للبحث بالنتائج العملية وذلك من خلال الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos  
الشكل (٢): مخرجات برنامج Amos بعد إجراء التعديلات

ويبين الجدول ٢ مستوى جودة الأنموذج بعد إجراء التعديلات، إذ إن كل المؤشرات بعد التعديل تشير إلى تطابق الأنموذج الخاص بالبحث الحالي، وإن هذه المؤشرات ضمن مدى المقاييس حيث يظهر مؤشر جودة المطابقة (GFI) 0.90 ومؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) 0.85 دلالة على صلاحية الأنموذج وجودة مطابقتها ودقة تمثيل عناصره كذلك تظهر لنا قيمة (IFI,CFI) على التوالي 0.96 & 0.96، كما قدم لنا التحليل قيمة الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) وهي 0.05 دلالة على قلة التباين المتراكم بين الأسئلة في الأنموذج الكلي. ويعرض الجدول ٢ مؤشرات المطابقة التي توصل إليها الباحثان وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة بعد إجراء عمليات التعديل والحذف وعلى النحو الآتي:

الجدول (٢): معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
١	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	90% فأكثر	0.90	مقبولة
٢	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index)	90% فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.85	مقبولة
٣	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	90% فأكثر	0.96	مقبولة

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
٤	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (The Comparative Fit Index)	95% فأكثر مطابقة جيدة، 90%-95% مطابقة مناسبة	0.96	مقبولة
٥	النسبة الاحتمالية لمربع كاي CMIN/DF	أقل من 2	1.74	مقبولة
٦	جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) (Root Mean Square Residuals)	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.3	مقبولة
٧	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% إلى 8% مطابقة متوسطة، أكبر من 10% مرفوضة	0.05	مقبولة جيدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

نلاحظ أن جميع مؤشرات الجدول ٢ مطابقة للمعايير المطلوبة بعد القيام بإجراءات الحذف والتعديل على النموذج الأولي . وسوف نستعرض نتائج المؤشرات الخاصة للأوزان المعيارية بين أبعاد المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة بعد إجراءات التعديل والحذف للوصول إلى النتائج المطابقة وكما في الجدول الآتي:

**الجدول (٣) : النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة النهائية**

المتغيرات المشاهدة	المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INN2	<---	1.000				
INN3	<---	1.069	0.097	11.065	***	Par_9
INN5	<---	1.159	0.096	12.034	***	Par_10
RT1	<---	0.687	0.059	11.551	***	Par_2
RT4	<---	1.029	0.069	14.925	***	Par_1
RT5	<---	1.000				
UQ2	<---	0.974	0.077	12.636	***	Par_3
UQ3	<---	1.000				
PRO4	<---	1.152	0.084	13.680	***	Par_4
PRO5	<---	1.000				
UE2	<---	1.000				
UE3	<---	0.809	0.063	12.916	***	Par_7
STV2	<---	1.000				
STV4	<---	1.210	0.75	16.217	***	Par_8
CL1	<---	1.000				
CL3	<---	1.199	0.084	14.292	***	Par_5
CL5	<---	0.985	0.079	12.443	***	Par_6
PRE2	<---	0.890	0.055	16.188	***	Par_82
PRE3	<---	1.000				
PP4	<---	0.917	0.058	15.856	***	Par_11
PP5	<---	1.000				

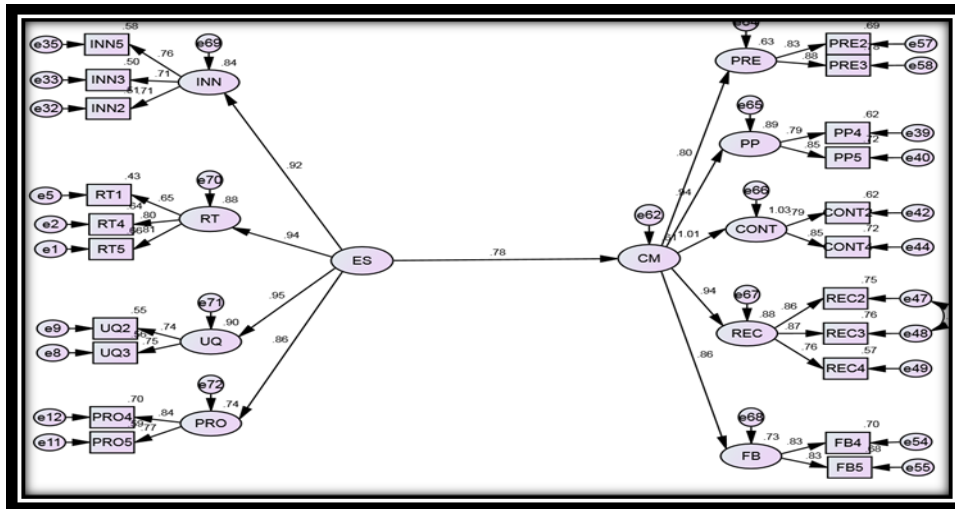
المتغيرات المشاهدة	المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CONT2	<---	1.000				
CONT4	<---	1.051	0.062	16.946	***	Par_12
REC2	<---	1.028	0.047	22.015	***	Par_13
REC3	<---	1.000				
REC4	<---	0.850	0.055	15.339	***	Par_14
FB4	<---	1.000				
FB5	<---	1.078	0.070	15.418	***	Par_15
FB5	<---	1.078	0.070	15.418	***	Par_15

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

تعرض لنا معطيات الجدول ٣ أن نتائج التحليل الاحصائي للأنموذج النهائي بعد إجراء التعديلات والحذف بما يلائم الدراسة الحالية تشير إلى أن الأنموذج تتوافر فيه مؤشرات حسن المطابقة، ومن الممكن أن يعتمد عليه في مجال قياس أبعاد متغيرات البحث الثلاثة، هذا الأنموذج أصبح جاهزاً لاختبار الفرضيات.

أولاً- اختبار الفرضية الأولى: H0.1: لا يوجد أثر لإستراتيجيات الريادة إجمالاً في إدارة الأزمات إجمالاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومن أجل التحقق من صحة الفرضية قمنا ببناء الأنموذج الخاص لإثبات أو نفي صحة هذه الفرضية والشكل ٣ يوضح ذلك:



الشكل (٣): علاقة التأثير بين إستراتيجيات الريادة إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً.

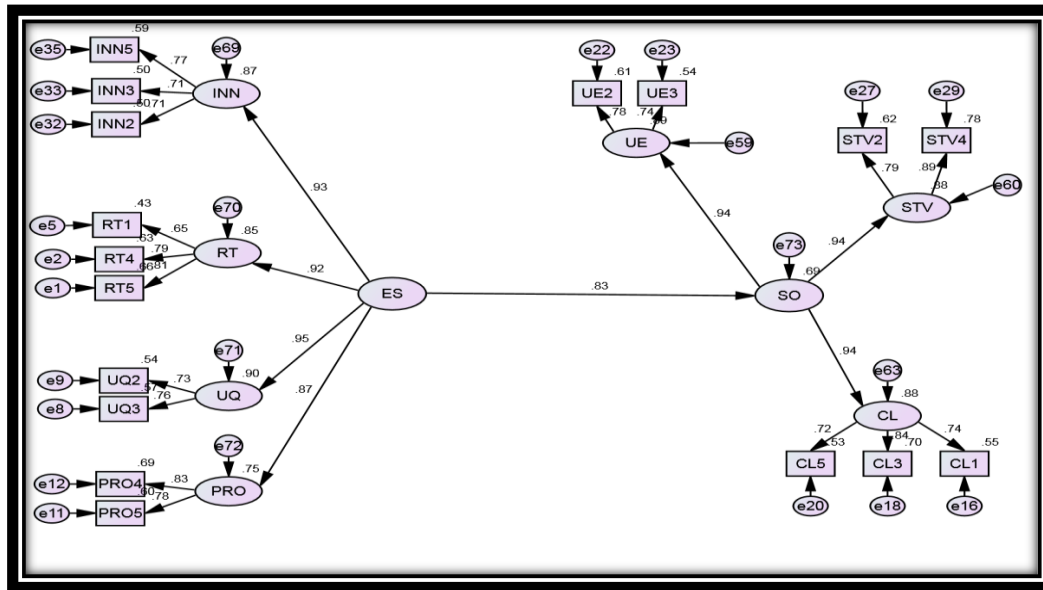
ويوضح الجدول ٤ قيمة الأثر المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي إلى رفض أو قبول الفرضية الأولى قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٤): علاقة التأثير الخاص بالفرضية الاولى

P	C.R.	S.E.	التقدير	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
***	10.141	0.103	1.042	إدارة الأزمات	←	إستراتيجيات الريادة

نلاحظ وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول ٤ أن هناك أثراً لإستراتيجيات الريادة إجمالاً في إدارة الأزمات إجمالاً، إذ بلغت القيمة المتنبأ بها (1.042)، كما أن معامل التأثير ذو دلالة إحصائية، وبلغت قيمة (C.R) مقدار (10.141) وهي قيمة مقبولة كونها أعلى من القيمة الحرجة والتي هي (1.96)، لأن (P—Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **H1.2**: يوجد أثر لإستراتيجيات الريادة إجمالاً في إدارة الأزمات إجمالاً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثانياً- الفرضية الثانية: **H0.2**: لا يوجد أثر معنوي بين إستراتيجيات الريادة إجمالاً والمنظمات الذكية إجمالاً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية تم بناء الأنموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضية، والشكل ٤ يوضح ذلك:



الشكل (٤): علاقة التأثير بين إستراتيجيات الريادة إجمالاً والمنظمات الذكية إجمالاً.

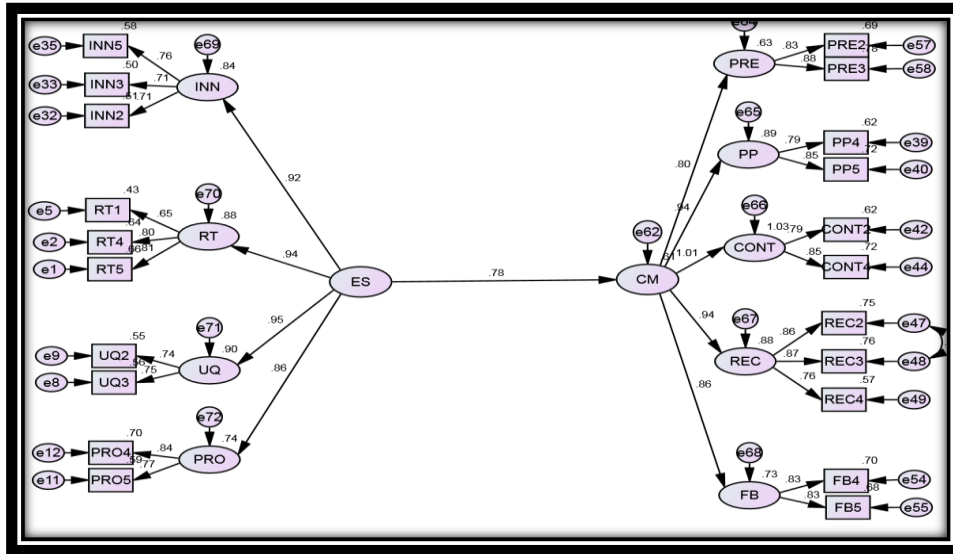
ويوضح الجدول ٥ قيمة علاقة الأثر الخاصة بالأنموذج التي عن طريقها يتم رفض أو قبول الفرضية الرابعة قيد الدراسة الحالية:

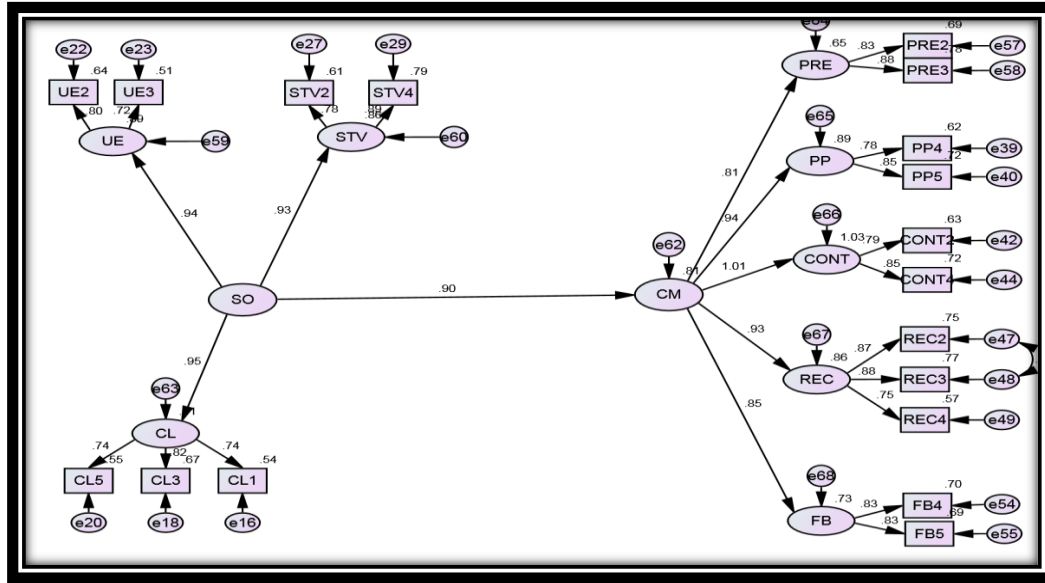
الجدول (٥): علاقة التأثير الخاص بالفرضية الثانية

P	C.R.	S.E.	التقدير	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
***	9.877	0.102	1.011	المنظمات الذكية	←	إستراتيجيات الريادة

نلاحظ وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول ٥ أن هناك أثراً لإستراتيجيات الريادة إجمالاً في المنظمات الذكية إجمالاً، حيث بلغت القيمة المنتبأ بها (1.011)، كما إن معامل التأثير ذو دلالة إحصائية، وبلغت قيمة (C.R) مقدار (9.877) وهي قيمة مقبولة كونها أكبر من القيمة الحرجة والتي هي (1.96) بدلالة قيمة (P—Value) التي قيمتها (0.000) وهي أقل من (0.05). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: **H1.2** : يوجد أثر معنوي بين إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثالثاً- الفرضية الثالثة: **H0.3**: لا يوجد أثر بين المنظمات الذكية إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية تم بناء الأنموذج الخاص لإثبات أو نفي صحة هذه الفرضية، والشكل ٥ يوضح ذلك:





المصدر: مخرجات برنامج Amos  
الشكل (5): علاقة التأثير بين المنظمات الذكية إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً

ويوضح الجدول 6 قيمة علاقة الأثر الخاصة بالأنموذج التي عن طريقها يتم رفض أو قبول الفرضية الثالثة قيد الدراسة الحالية:

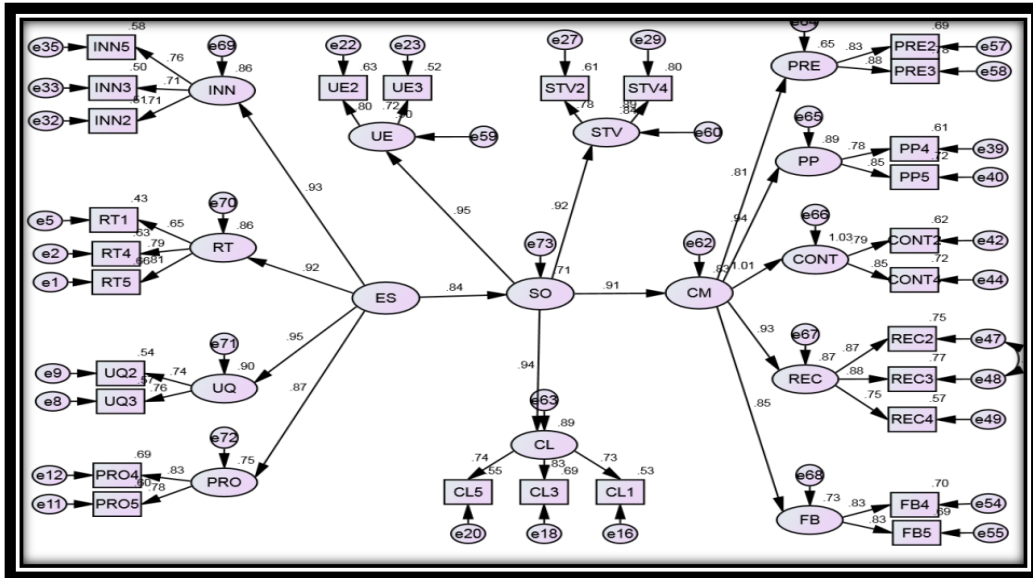
الجدول (6): علاقة التأثير الخاص بالفرضية الثالثة

P	C.R.	S.E.	التقدير	المتغيرات المؤثرة بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
***	12.97	0.73	0.952	إدارة الأزمات	←	المنظمات الذكية

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ بعد الاطلاع على مؤشرات الجدول 6 أن هناك أثراً للمنظمات الذكية إجمالاً في إدارة الأزمات إجمالاً، إذ بلغت القيمة المنتبأ بها (0.952)، كما إن معامل التأثير ذو دلالة إحصائية، وبلغت قيمة (C.R) مقدار (12.97) وهي قيمة مقبولة كونها أكبر من القيمة الحرجة والتي هي (1.96) بدلالة قيمة (P—Value) التي تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: **H1.3**: يوجد أثر بين المنظمات الذكية إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

رابعاً- الفرضية الرابعة: H0.4: لا يوجد أثر معنوي بين إستراتيجيات الريادة وإدارة الأزمات بوجود المنظمات الذكية بوصفها متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية تم صياغة الأنموذج الخاص لإثبات أو نفي صحة هذه الفرضية, والشكل ٦ يوضح ذلك



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (٦): علاقة التأثير غير المباشرة بين إستراتيجيات الريادة إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً من خلال المتغير الوسيط المنظمات الذكية.

ويوضح الجدول ٧ قيمة علاقة الاثر غير المباشرة الخاصة بالأنموذج التي عن طريقها يتم رفض أو قبول الفرضية السابعة قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٧): علاقة التأثير غير المباشرة الخاصة بالفرضية الرابعة

المتغيرات المؤثرة	مسار التأثير	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المؤثر بها	قيمة الاثر الغير مباشر
إستراتيجيات الريادة	غير مباشر	المنظمات الذكية	إدارة الأزمات	0.769

المصدر: من اعداد الباحث

وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول ٧ نلاحظ أن هناك أثراً غير مباشر لإستراتيجيات الريادة (إجمالاً) في إدارة الأزمات (إجمالاً)، من خلال المتغير الوسيط المنظمات الذكية، ويظهر ذلك في الجدول ٨ إذ إن قيمة التأثير غير المباشرة بلغت (0.769)، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: H1.4: يوجد أثر معنوي لإستراتيجيات الريادة في إدارة الأزمات بوجود المنظمات الذكية بوصفها متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .



### المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً- الاستنتاجات

- توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:
١. تعد إستراتيجيات الريادة منطلق لجميع الجامعات نحو تحقيق التميز والابداع في كافة المجالات والابتكارات العلمية والارتقاء بمستوى الجامعة محليا وعالميا.
  ٢. تعتبر المنظمات الذكية مدخلا اداريا حديثا لمساعدة الجامعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تجعلها متمكنة من تحقيق اهدافها على المستوى المحلي والدولي.
  ٣. كشفت الدراسة ان إدارة الأزمات تمكن الجامعة من التنبؤ بالأزمة ومواجهتها من خلال احاطتها ومعرفة اسبابها ومنع حدوثها في المستقبل.
  ٤. تم قبول الفرضية البديلة (H1.1): التي تثبت بوجود اثر لإستراتيجيات الريادة في إدارة الأزمات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  ٥. تم قبول الفرضية البديلة (H1.2): التي تفترض بوجود اثر لإستراتيجيات الريادة اجمالا في المنظمات الذكية اجمالا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  ٦. تم قبول الفرضية البديلة الثالثة (H1.3): التي تفترض بوجود اثر معنوي بين المنظمات الذكية اجمالا وإدارة الأزمات اجمالا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  ٧. قبول الفرضية البديلة الرابعة (H1.4): التي تفترض بوجود علاقة اثر معنوي بين إستراتيجيات الريادة وإدارة الأزمات بوجود المنظمات الذكية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### ثانياً- المقترحات

- بناءً على الاستنتاجات التي توصل لها البحث لابد من تقديم المقترحات التي يعتقد الباحثان أنها تخدم الجامعة المبحوثة:
١. يفترض على إدارة الجامعة اعتماد إستراتيجيات الريادة بكل أبعادها ومضامينها وتوجهاتها في جميع كلياتها لما لها من الأثر التنموي في الجانب العلمي والاقتصادي والاجتماعي لعموم البلد والجامعة خصوصا.
  ٢. يجب ان تهتم الجامعة باستثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات من خلال الاعتماد على نظام المنظمات الذكية الذي يتسم بالشفافية والافصاح المعلوماتي بما يجعل الجامعة تتكيف مع كل الظروف وتخلق القيمة المميزة عن الاخرين.
  ٣. فهم البيئة يجب ان تمتلك الجامعة قاعدة معلومات قوية وقادرة على فهم كل ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية وذلك يساعدها على مواجهة التحديات المستقبلية في ظل التغير البيئي السريع.
  ٤. توفير بيئة العمل آمنة تسهل عملية التغيير وتشجع العاملين على تقديم المقترحات التي يمكن ان تحدث تغييرا ايجابيا في الرؤية إستراتيجية للجامعة في اعمالها المستقبلية.
  ٥. ضرورة اهتمام الجامعة بالتعلم المستمر من اجل تطوير المعرفة عن طريق تصميم برامج تضمن اكتساب وتبادل ونشر وتخزين المعرفة وتطبيقها في جميع انحاء وميادين الجامعة فضلا عن اتاحة الفرص لكادر الجامعة ممن يرغبون بإكمال الدراسة واطاحة الدورات التدريبية التي تمكنهم من مجاراة التطورات التكنولوجية.
  ٦. يفترض من الجامعة ان تقوم بإدارة الأزمات من خلال وضع خطط متكاملة الجوانب لمواجهة الأزمة عند حدوثها، على ان تشمل تلك الخطط العديد من الفقرات التي تغطي موضوعات عديدة منها: أهم الأزمات المحتملة مرتبة تنازليا وحسب الاولوية، سيناريو كل أزمة، إشارات الانذار المبكر المتعلقة بكل منها، الفريق المعنى بإدارة كل أزمة من اجل تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بها وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها.

## References

- Abdel-Al, Raed Fouad, (2009), "Crisis management methods for principals of public schools and their relationship to strategic planning," Master Thesis (unpublished), College of Education, Department of Fundamentals of Religion, Islamic University, Palestine.
- Abu Afash, Muayyad Ali, (2014), "The role of the educated organization in encouraging creativity among workers in the Palestinian ministries," Master Thesis (published), Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.
- Abu Alba, Tamer Mohamed, (2018), "The Role of Talent Management in Building a Smart Organization for Palestinian Industrial Establishments", Master Thesis (unpublished), Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Abu Omar, Hani Abdel-Rahman, (2009), "The Effectiveness of Computerized Information Systems and Their Impact on Crisis Management: An Applied Study on the Banking Sector in Palestine", Master Thesis (unpublished), College of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Ahmed, Aven Muhammad Salih and Ismail Jaker Mustafa, (2018), "The role of empowerment dimensions in achieving the characteristics of the smart organization: a field study of a sample of managers in small business organizations in Dohuk Governorate," research published in the University of Duhok Journal for Humanities and Social Sciences, vol. 21, No. 1, Faculty of Administration and Economics, University of Zakho, Kurdistan Region, Iraq.
- Al-Bulah, Abdullah Hashem and Khamis, Abdullah Abdul-Haq, (2018), "Implications of Information Quality in Crisis Management: An Exploratory Study at the Operations and Infrastructure Center / Disaster Management Cell in Nineveh," Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 2, No. 42, pp. 248-265 College of Administration and Economics, Tikrit University, Iraq.
- Al-Janabi, Kefah Abbas, (2011), "The effect of the quality of management information systems outputs in crisis management strategies according to the perspective of decision effectiveness: an exploratory study at the General Company for Fertilizer Industry, northern region



/ Baiji", Master thesis (unpublished), College of Administration and Economics Tikrit University, Iraq.

Al-Sabbagh, Rimam Suhail and Al-Tawil, Akram Ahmed, (2018), "The Role of Leadership Strategies in Promoting Dimensions of Technical Creativity: An Exploratory Study, Not a Sample of Employees at the General Company for Ready Made Garments in Mosul", Al-Rafidain Development Magazine, Volume 37, No. 119, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.

Al-Sabbagh, Rimam Suhail, (2013), "The Relationship of Leadership Strategies with Technical Innovation in a Number of Small Areas in Nineveh Governorate," Master Thesis (unpublished), College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.

Al-Shibli, Bayan Ibrahim, (2018), "The Impact of Information Technology Capabilities on Crisis Management: A Field Study on the Jordanian Commercial Banking Sector", Master Thesis (unpublished), College of Business, Middle East University, Jordan.

Al-Sultani, Saadia Hayef and Alwan, Bushra Muhammad and Khalil, Amir Ali, (2018), "Entrepreneurial Strategy and its Implications on the Philosophical Underpinnings of Organizational Effectiveness: An Analytical Exploratory Research for the Views of a Sample of Doctors at Al-Hilla Teaching Hospital," Volume 16 and Issue 3 , University of Karbala, Iraq.

Al-Taweel, Akram Ahmed and Agha, Ahmed Awni and Kashmoula, Nada Abdel Baset, (2012), "The Role of Diminishing Customer Capital in Promoting Entrepreneurial Strategies for Business Organizations: An Analytical Study at the National Home Furniture Industry Company in Nineveh Governorate", Journal of Administration and Economics, No. 93, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.

Aslam, Muhammad Essam, (2017), "The role of strategic leadership in security crisis management in the Ministry of Interior and Palestinian National Security", MA (unpublished), Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.

Boudlaie, Hasan & Golabdoust, Alireza & Golabdoust, Tayebah, (2014), "An Analysis of Organization Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences", International Business and Management, Vol.9, No.2, PP.100-109.



- Dess, G. Gregory & Lumpkin, G.t. & Eisner, B. Alan, (2008), "Strategic Management: Creating Competitive Advantages", 4<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill / Irwin, New York , U.S.A.
- Eftekhari, Hajar & Allahyari, Mohammad Sadegh, (2015), "Identifying the Organizational Intelligence of Agriculture- Jihad Organization in Guilan Province, Iran", International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD), Vol.5, Issue.4, PP.295-304.
- El Talla, Suliman A. & Abu Nasser, Samy S. & Abu Amuna, Youssef M. & Al Shobaki, Mazen J.A, (2017), "Technical Colleges as Smart Organizations and Their Relationship to Sustainability", second Scientific Conference on Sustainability and enhancing the Creative Environment of the Technical Sector, Palestine Technical College – Deir Al Balah, 6-7 December 2017.
- Farhan, Muhammad Subhi, (2017), "The Role of Higher Containment Practices in Promoting the Dimensions of the Smart Organization: A Case Study at Tikrit University," Master Thesis (unpublished), College of Administration and Economics, Tikrit University, Iraq.
- Ghoneim, Ramzi Mohammed, (2017), "The Impact of Using Management Information Systems in Promoting Smart Organization Building: A Field Study on Technical Colleges in the Gaza Strip," Master Thesis (Unpublished), Faculty of Commerce, Islamic University, Palestine.
- Ghorbani, Amir & Danaei, Abolfazl & Zargar, Mammad Seyed & Hematian, Hadi, (2019), " Designing of Smart Tourism Organizations (STO) For Tourism Management: A Case Study of Tourism Organizations of South Khorasan Province, Iran" Journal Heliyon, Vol. 5, PP. 1-8.
- Hamash, Shehab Taha, (2018), "Technical Crisis Management and its Relationship with the Development of the Performance of Palestinian Satellite and Earth Channels", Master Thesis (unpublished), Academy of Management and Policy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine
- Hughes, D.A, (2019), "Facing a future water Resources Management Crisis in sub-Saharan Africa", Journal of Hydrology: Regional Studies, Vol.23, PP.1-11.

- Ireland, R. D. & Kuratko, D. F. & Morris, H. A.,(2006), " Health audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: part I", Journal of Business Strategy, Vol.27, No.1, PP.10-17.
- Kavously, Esmaeil & Shahhosseini, Ali & Kiasi, Soheila & Ardahaey, Fateme Tohidy, (2010)," Cultural Entrepreneurship Strategies in Iran", Serbian Journal of Management, Science and Research Branch of Islamic Azad University, Vol.2, No.5, P. 227-241.
- Kuratko ,Donald F., (2014),"Strategic Entrepreneurship: Exploring Different perspectives of an Emerging Concept: Conference on Entrepreneurship :Theory and practice", Jan, Germany, Vol.33, Issue1, PP,1-17 .<http://onlinelibrary.wiley.com/pdf>.
- Mahmoud, Duha Adel and Hussein, Yasmine Hassan, (2017), "The learning dimensions of Marzano and its relationship to the methods of crisis management for the teachers of Riyadh", Journal of Educational and Psychological Research, No. 54, College of Education for Girls, University of Baghdad, Iraq.
- Muhammad, Saad Madallah, (2007), "Crisis Management for the Women's and Children's Hospital in Ramadi: A Case Study in Laboratory Units", Higher Diploma Research in Hospital Administration (unpublished), University of Baghdad, Iraq.
- Nnoodim, A.U. & Amadi, N.S., (2017), " Strategies for Developing Entrepreneurship skills of Rural Women in Etche Area of Rivers State", International Journal of Innovative Development & Policy Studies, Vol.5, No.4.
- Osunmuyiwa, Olufolahan & Ahlborg, Helene, (2019), "Inclusiveness by Design? Reviewing Sustainable Electricity Access and Entrepreneurship from a Gender Perspective", Journal Energy Research & Social Science, Vol .53, PP. 145-158.
- Pharaoh, Muhammad Thabet and Al-Anazi, Saad Ali and Al-Khaldi, Awad Kazim, (2015), "Formulating an Entrepreneurial Strategy to Develop the Model of Smart Organizations: An Applied Research in Mobile Communications Companies in Iraq (Zain Iraq - Assasil - Cork)", Al-Ghari Journal for Science Economic and Administrative, Volume 10, No. 33, College of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq.



Radayda, Enas, "Mohamed Amin" Ahmed, (2016), "The effect of smart organization characteristics in crisis management: an applied study in private hospitals in Amman", Master Thesis (unpublished), College of Business, Middle East University, Jordan.

Sara, Campo, (2014), " Hotel innovation and performance in times of crisis", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.26, No.8.