

# دور القيادة الريادية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية / دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والفنية والطبية في مستشفى الكفيل التخصصي

بارق محمد علي / باحث / [bareq.m@s.uokerbala.edu.iq](mailto:bareq.m@s.uokerbala.edu.iq)

أ.م.د أحمد عبد الله أمانة الشمري / جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال /

[ahmed.a@uokerbala.edu.iq](mailto:ahmed.a@uokerbala.edu.iq)

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i134.961>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2022/6/13

تاريخ أستلام البحث : 2022/5/12

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار دور القيادة الريادية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية بالتطبيق في مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء. ومن أجل تحقيق ذلك تم إعتداد أبعاد القيادة الريادية والمتمثلة ب (البعد الاستراتيجي، البعد التواصل، البعد التحفيزي والبعد الشخصي والتنظيمي) إستناداً إلى (Fontana & Musa، 2017) ، في حين تم إعتداد أبعاد المنظمة الذكية والمتمثلة ب (الرؤية الاستراتيجية، ثقافة الجدارة والحوافز والمكافآت) إستناداً إلى (Schafer، 2009) . وتم إختيار مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء لإختبار هذه الدراسة عن طريق إستمارة استبانة أعدت لهذا الغرض إذ شملت (269) فرداً من مديري ورؤساء أقسامها وشعبها ووحداتها الإدارية والطبية والفنية. وقد إستخدمت مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات، إذ استخدم اختبار التحليل العاملي التوكيدي ومجموعة من الإحصاءات الوصفية وكذلك تحليل ارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار بإستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل المسار (Path Analysis). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يوجد تأثير موجب ومعنوي للقيادة الريادية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية، وهذا ما يدعو مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، إلى بذل المزيد من الجهود بإتجاه إستخدام ودعم أبعاد القيادة الريادية وذلك لأنه من شأنها أن تعمل على تعزيز مكانتها كمنظمة ذكية.

**الكلمات الدالة:** القيادة الريادية، المنظمة الذكية، الرؤية الاستراتيجية، مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء.



مجلة الإدارة والاقتصاد

مجلد 47 / العدد 134 / ايلول / 2022

الصفحات : 29 - 52

\* بحث مستل من رسالة ماجستير .

## المقدمة

أصبحت وتيرة التطور والتغيير، وخاصة التغيير التكنولوجي، سريعة وهائلة لبعض المنظمات خصوصاً التي ليس لديها الوقت لاكتساب القدرات والمهارات الجديدة والمتطورة التي تسمح لها بالتكيف مع الموجة السائدة. وبالنسبة للمنظمات التي تعمل في مثل هذه البيئة التنافسية، من الضروري الابتعاد عن القاعدة، وعدم قبول النتائج المرضية التي يتم تحقيقها، ويجب التطلع إلى ضمان بقائها في بيئتها، واكتساب ميزة تنافسية أيضاً من خلال اعتماد سلوكيات العمل الاستباقية للقادة والموظفين من أجل تحقيق أداء مستدام. وقد أصبح التطور المعرفي والتكنولوجي من أهم ركائز إدارة منظمات الأعمال في العديد من البلدان، وذلك للتركيز على مواكبة المنافسة العالمية. وبالتالي، ينصب التركيز اليوم على مقدار المعرفة ودقة المعلومات المتاحة لصانعي القرار في المنظمة. ونتيجة لما ذكر، أصبحت المنظمات تسعى إلى أن تكون ذكية لكي تكون مرنة وتتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال الإعتماد على الرؤية الاستراتيجية التي تضعها، وثقافة الجدارة التي تمتلكها، والحوافز والمكافآت التي تقوم بتوفيرها لموظفيها. ومن أجل أن تكون المنظمات متكيفة ومرنة في مواجهة التغيرات، وتتحول إلى ما يعرف اليوم بـ "المنظمات الذكية" فهي بحاجة إلى قيادة ذات وعي، وتفكير إبداعي، وتصرف أخلاقي يحترم جميع الموظفين ووجهات نظرهم وأرائهم، ومبادرات إستراتيجية تخص المستقبل، والمعروفة باسم "القيادة الريادية". إذ تعد القيادة الريادية الأعمال أحد أساليب القيادة الأكثر شيوعاً للمديرين في المنظمات الناشئة وغير الناشئة. والتي تشير إلى سلوك القيادة الذي يلمح المرؤوسين من خلال إنشاء رؤية واضحة المعالم، ويفوز بالتزامهم، ويكرس نفسه لاكتشاف وخلق قيمة استراتيجية للمنظمة. وتدمج القيادة الريادية الروح الريادية وقيادة مديري المنظمات، والتي يمكن أن تزود المنظمات الجديدة بالقدرة على تحقيق التنوع الضروري والتعامل مع البيئة الديناميكية المعقدة. وقد كان هدف الدراسة الرئيس هو التعرف على دور القيادة الريادية في تعزيز أبعاد المنظمات الذكية لمستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء عينة الدراسة. وقد تم إختيار مستشفى الكفيل التخصصي كونها تقدم خدمات طبية لشرحة كبيرة من المستفيدين، والتي تحتاج إلى الأبعاد التي تحقق لها التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها، وخصوصاً أن البيئة العراقية تتصف بالإضطراب السياسي والإقتصادي وغيره، والذي يمكن أن يؤثر على عملها.

## المبحث الأول

### المنهجية العلمية للدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتمثل المشكلة في اطارها العام أن منظماتنا تواجه تحديات متزايدة ضمن بيئات عملها المتصفة بعدم التأكد والإضطرابات الاقتصادية والبيئية. ولتلك الأسباب وغيرها، تحتاج إلى تطوير مقدراتها سواءً التكيفية والاستراتيجية، وأن تكون "منظمات ذكية" من أجل مواجهة التحديات المتنوعة. إذ يعد تطبيق أبعاد المنظمة الذكية خطوة ايجابية في طريقة إدارة المنظمات الحديثة. وذلك لأنها تتعلم وتتطور من خلال نفسها والأفراد الذين يعملون فيها، فضلاً عن تجارب المنظمات الأخرى. ولإن فكرة المنظمة الذكية لها تأثير عميق على طريقة تفكيرهم في حياة هذه المنظمات. وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة، افتقار إدارة مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة لأنواع القيادة الفاعلة التي تمكنها من توجيه نفسها نحو عصر المنافسة من خلال تحويلها لمنظمات ذكية قادرة على تكيف جميع مواردها مع التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات لا سيما في ظل تداعيات جائحة كورونا، وما يحقق ذلك إعتماد القيادة الريادية في إدارة المستشفى مجتمع الدراسة. لأن القائد الريادي لديه القدرة للتعامل مع بيئة السوق المعقدة والمتغيرة وإنشاء قيمة مستدامة، مما يجعلها تكتسب مزايا في مجالات جديدة. ومن مشكلة الدراسة أعلاه تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تتمثل بما يأتي:

1. ما مدى إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة في المستشفى مجتمع الدراسة.
2. ما طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؟ وما صور الجدل الفكري عن هذه المتغيرات؟ وكيف يمكن إستثمارها للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة؟
3. هل تسعى إدارة المستشفى مجتمع الدراسة إلى تعزيز أبعاد المنظمات الذكية لديها عبر تبني القيادة الريادية؟
4. هل هنالك علاقة إرتباط بين القيادة الريادية وابعاد المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة؟
5. هل يوجد تأثير للقيادة الريادية في المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة؟
6. هل تسهم أبعاد القيادة الريادية في تفسير متغير المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة؟

## ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن النظر لأهمية الدراسة عن طريق شمولها لبعض المحتويات التي رسمت هيئتها ، والتي أكسبتها أهمية خاصة تميزت فيها عن غيرها من الدراسات السابقة والمناظرة لها في الإختصاص، ويمكن تحديدها بما يأتي:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها الجوهرية من أهمية متغيراتها تطبيقياً. وبذلك تعد هذه الدراسة إمتداداً علمياً رصيناً لشريان الحياة البحثي الذي يعد الرافد الأساس والغني للمنظمات في تبني المستحدث من العلوم بهدف تكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تسند وتؤسس إستمراريتها في قطاع أعمالها.
2. تتفرد الدراسة في تطبيق مخططها الفرضي في مجال بالغ الأهمية على مستوى البلد، ألا وهو القطاع الصحي. لاسيما بعد أن أصبح هذا القطاع يمثل قوة إستراتيجية لها كيانها الخاص الذي يؤثر في العديد من قطاعات المجتمع، فضلاً عن مسؤوليته المجتمعية تجاه مختلف فئاته.
3. إن تفحص وقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة على مستوى المستشفى مجتمع الدراسة، يعد محاولة مهمة في سبيل إنتقاء الخطط الإرشادية والمسارات العلمية الصحيحة، والتي تساعد إدارة هذه المستشفى في توجيهاتها المستقبلية، عن طريق تبني أفضل الممارسات الميدانية لإستكشاف بيئتها وتحديد فرصها وإستثمارها بشكل متوازن.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:** إسترشاداً بمحتوى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن إجمال أهداف الدراسة كما يأتي:

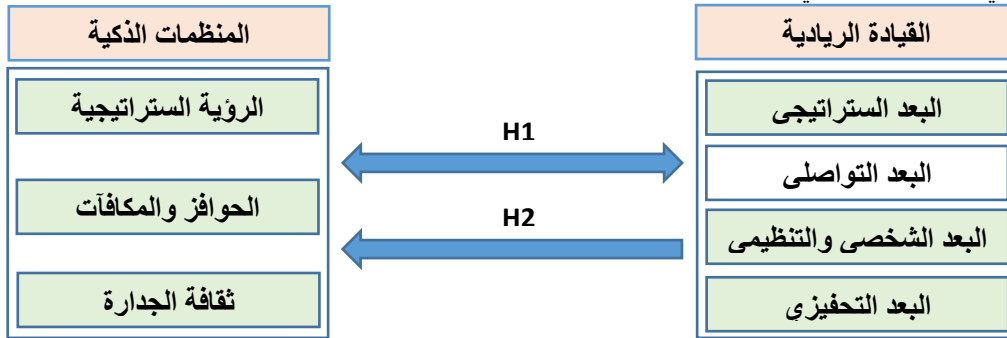
1. تتبع الأطر النظرية التي قدمها الكتاب والباحثون، بخصوص تحديد المفاهيم الدقيقة لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، لا سيما وأن هذه المتغيرات لم تدرس مجتمعة في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة العراقية بشكل خاص حسب إطلاع الباحثان.
2. تلمس مدى وعي إدارة المستشفى مجتمع الدراسة بأهمية القيادة الريادية وأبعادها، وتفحص أسبقيات إعتمادها على مستوى العينة.
3. معرفة مدى سعي المستشفى مجتمع الدراسة إلى تعزيز أبعاد المنظمات الذكية لديها.
4. قياس مستوى علاقة الارتباط بين القيادة الريادية بأبعادها والمنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.
5. قياس مستوى تأثير القيادة الريادية بأبعادها في المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.
6. قياس مدى مساهمة أبعاد القيادة الريادية في تعزيز المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.

## رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يقدم المخطط الفرضي للدراسة صورة شاملة عن فكرة الدراسة، ويوضح طبيعة العلاقات وإتجاهات التأثير بين متغيراتها. إذ جرى تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية. وبذلك فإن الباحثان يهدفان عن طريق تقديم هذا المخطط إلى أن يكون مشتملاً لمتغيرات الدراسة في صورته الإجمالية، ومن ثم إمكانية قياسه للعلاقات المذكورة آنفاً. ولكي يتم فهمه بشكل أكثر وضوحاً فإنه يتكون من جزئين متفاعلين هما:

1. **المتغير المستقل:** يتمثل بالقيادة الريادية، والذي إشتمل على أربعة أبعاد فرعية هي (البعد الإستراتيجي، البعد التواصلي، البعد التحفيزي والبعد الشخصي والتنظيمي)، إستناداً إلى (Fontana & Musa، 2017).
2. **المتغير المعتمد:** يتمثل بالمنظمات الذكية، والذي إشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية هي (الرؤية الإستراتيجية، ثقافة الجدارة والحوافز والمكافآت)، إستناداً إلى (Schafer، 2009).

وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة هي عبارة عن نموذج يتمثل بأن أبعاد المنظمات الذكية يمكن تعزيزها من خلال القيادة الريادية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء. والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة، وكما في أدناه:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً للأدبيات الإدارية المذكورة آنفاً.

### خامساً: فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية 1:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية بأبعادها والمنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البُعد الاستراتيجي والمنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البُعد التواصلّي والمنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البُعد التحفيزي والمنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البُعد الشخصي والتنظيمي والمنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.

**الفرضية الرئيسية 2:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية بأبعادها في تعزيز المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبُعد الاستراتيجي في تعزيز المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبُعد التواصلّي في تعزيز المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبُعد التحفيزي في تعزيز المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبُعد الشخصي والتنظيمي في تعزيز المنظمات الذكية في المستشفى مجتمع الدراسة.

### سادساً: منهج الدراسة

إن المنهج هو مجموعة الركائز والأسس المهمة التي توضح مسلك الباحثان لتحقيق الآثار التي يصبو إليها، وهو يصف مجموعة الوسائل والخطوات الإجرائية التي يمارسها الباحثان بالفعل، ويطوعها من مرحلة إلى أخرى خلال دراسته. وبذلك إتمدت الدراسة بتحقيق أهدافها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Descriptive Approach). إذ يعد هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة لمناهج وأساليب فرعية متعددة مثل المسوح الإجتماعية ودراسات الحالة والدراسات التطورية والميدانية وغيرها.

### سابعاً: حدود الدراسة

إن عملية حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم، تعد ضرورة أساسية لأية دراسة أكاديمية ضمن مختلف الإختصاصات العلمية. وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود المكانية، والزمانية المناسبة للدراسة، وهي كالتالي:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل بمستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء كمكان تطبيقي للدراسة.
2. **الحدود الزمانية:** تمثلت بمدة إعداد الدراسة بجانبها النظري والميداني من 1 / 10 / 2021 إلى 3 / 28 / 2022. وقد إستغرق منها إعداد الجانب النظري ومنهجية الدراسة (4) أشهر، بينما إستكملت متطلبات الجهد الميداني في غضون أقل من شهرين، والتي كانت كافية لجمع المعلومات الضرورية وتوزيع الإستبانات وجمعها وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

### ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها

إن عملية التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وبيان خصائصها، هي ضرورة أساسية تركز عليها الدراسة الميدانية، وهذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة، وهي كما يأتي:

1. **مجتمع الدراسة:** لكل دراسة مجتمع مكاني يمكن إعمام نتائجها عليه وما توصلت إليه من اقتراحات مستقبلية ذات فائدة علمية على المستوى الميداني، وبذلك تمثل مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء المجتمع الذي يمكن التعرف عليه مكانياً وضمن حدودها الإدارية. وبالتالي، فالمجتمع يمثل جميع مدراء وموظفي هذه المستشفى قيد الدراسة.
2. **عينة الدراسة:** لتحديد نوع وحجم عينة الدراسة، إتجه الباحثان الى مراعاة الخصوصية التقنية والتكنولوجية التي جاءت بها بعض الدراسات السابقة، مع الأخذ بنظر الإعتبار أن باقي المتغيرات لا تتعارض في قياسها مع ما سوف تتبناه الدراسة في إختيار عينتها. وبذلك إتجهت الدراسة إلى إختيار عينة قصدية بلغت (269) فرداً من القيادات الإدارية والطبية والفنية في مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء.

### تاسعاً: أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية، إتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية المناسبة لتحقيق هذا الغرض، وهي على النحو التالي:

1. **أدوات جمع البيانات والمعلومات:** إتمد الباحثان في جمع البيانات المطلوبة لعرض الجانب النظري على ما توفر من مراجع إلكترونية وورقية، والتي تمثلت بالمصادر العلمية من كتب وأبحاث ودراسات ورسائل

وأطاريح جامعية ودوريات مختلفة، ممن لها علاقة بمتغيرات الدراسة سواء المتوفرة في المكتبات داخل العراق أم عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). أما بخصوص الجانب الميداني، فقد إعتد الباحثان في إعداده على إستمارة الإستبانة كما في الملحق (1)، وهي الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، وقد تم مراعاة في صياغة الإستبانة قدرتها على التشخيص وقياس متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية. وقد إعتد الباحثان في إعدادها وتحديدها على مجموعة من المقاييس الأجنبية المناسبة، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال المبينة تفصيلها في الملحق (2). وقد إشتملت الإستبانة على جزأين رئيسيين هما:

أ. **الجزء الأول:** تضمن بيانات عامة تخص المجيب عن الإستمارة تتضمن (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة).

ب. **الجزء الثاني:** تضمن المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة، والتي تضمنت (7) أبعاد فرعية تم قياسها في (45) فقرة. ومن الجدير بالذكر، أنه في جميع مقاييس الإستبانة تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (أتفق تماماً) والتي أعطيت الوزن (5)، إلى عبارة (لا أتفق تماماً) والتي أعطيت الوزن (1)، وقد كان مدى الإستجابة (1-5).

2. **أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:** تعد أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية الوسيلة الأساس التي يمكن عن طريق مخرجاتها التأكد من صحة فرضيات الدراسة أو عدم صحتها. وهذا يستلزم إنتقاء الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليل ومعالجة البيانات وإختبار الفرضيات. وبذلك سوف يجري إعتداد مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بالصدق البنائي والتوكيدي لمقياس الدراسة، ووصف وتشخيص متغيراتها، وأدوات تحليلية أخرى، وذلك على النحو التالي:

أ. **أدوات الصدق والثبات: وتمثل بالآتي:**

➤ **التحليل العاملي التوكيدي:** لتأكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

➤ **معامل الثبات:** للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً، دون تعقيد أو تداخل.

➤ **معامل الإتساق الداخلي:** للتحقق من مدى الإنسجام والإتساق بين الفقرات وأبعادها التي تمثلها.

ب. **الأدوات الإحصائية الوصفية: وتمثل بالآتي:**

➤ **الوسط الحسابي:** لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

➤ **الإحتراف المعياري:** لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة عن الوسط الحسابي.

➤ **معامل الإختلاف:** لمقارنة التشتت النسبي لمجموعات البيانات.

➤ **الأهمية النسبية:** لتحديد شدة الإجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.

ج. **الأدوات الإحصائية التحليلية: وتشمل الآتي:**

➤ **معامل إرتباط (Pearson):** يستخدم في تحديد نوع العلاقة بين متغيرين.

➤ **الإحدرار البسيط:** يستخدم في قياس تأثير المتغير المستقل أو أحد أبعاده في المتغير المعتمد. وتم الإعتداد في تنفيذ الأدوات المذكورة أنفاً على البرامج الحاسوبية (SPSS V.23) (Microsoft (AMOS V.23) (Excel 2016).

## المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة

### 1- القيادة الريادية

#### أولاً: مفهوم القيادة الريادية

توجد القيادة الريادية عند تقاطع الريادة والقيادة، إذ ان القيادة هي عملية التأثير وتعكس ظاهرة أكثر تعقيداً تتجاوز التفاعل الفردي (Sohmen, 2015:5). بطريقة مماثلة لا تركز الريادة على رائد الأعمال فحسب بل تركز أيضاً على تقاطع ذلك الشخص والفرص (Fernald et al., 2005:4). وحدد (Harrison et al., 2018:5) ثلاثة مواقف مختلفة يمكن من خلالها وصف معايير العلاقة بين القيادة والريادة (الريادة كأسلوب للقيادة (القيادة لها الأسبقية)، القيادة الريادية كعقلية ريادية (الريادة لها الأسبقية)، القيادة الريادية في واجهة كلا المجالين). لذا تعد القيادة الريادية أحد المظاهر المهمة لهذه السلوكيات التي تركز على الفرص في العديد من السياقات التنظيمية. فقد وجود اعتراف متزايد بأهمية القيادة في عملية تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل، إلا أن العلماء بدأوا الان في دراسة تأثير القيادة الريادية على السلوك المبتكر للموظفين (Newman et al., 2018:7). وأكد (Renko et al., 2015:3) على الدور المزدوج لقيادة الريادة بوصفهم "مسرعات الريادة" و"فاعلين رياديين". يؤكد (Leitch&Volery, 2017:150) أن القيادة الريادية موجودة عند تقاطع الريادة والقيادة. وبالتالي تتميز القيادة الريادية بأنها شكل من أشكال القيادة يؤثر فيها القائد على تصرفات أتباعه نحو تحقيق أهداف الريادة. في هذا الصدد يولد رواد الأعمال أفكاراً تجارية ويحشدون الموارد لخلق قيمة

لأعمالهم. وبناءً على ما تقدم يتبين ان بقاء منظمات الاعمال في البيئة غير المتوقعة يعتمد على الريادة والكفاءات القيادية لأصحابها ومديريها، جنباً إلى جنب مع مواهبهم وطاقاتهم ومهاراتهم. لذا يجب الاهتمام بالقيادة الريادية في سمات ومهارات القادة الرياديين مثل الخصائص النفسية أو الاجتماعية أو الديموغرافية أو المهنية. وبالإضافة إلى ذلك فإن القادة الرياديين بحاجة إلى امتلاك الخبرة والمهارات ذات الصلة، لا سيما المهارات الشخصية والإبداع وتوجيه الفرص مما قد يساعدهم على صياغة الصورة المرغوبة في المستقبل وإلهام الموظفين الآخرين لمتابعة رؤيتهم.

### ثانياً: أهمية القيادة الريادية

ماهي أهمية القيادة الريادية في المنظمات؟ لقد تغيرت ثقافة المنظمات الناشئة تماماً في السنوات العشر الماضية. إذ أن غالبية المنظمات أو رواد الأعمال يدفعون أنفسهم وفريقهم بقوة على مدار الساعة، بهدف التغلب على علاماتهم التجارية التنافسية، والاستحواذ على السوق الحالي وتحقيق أقصى قدر من الإيرادات والأرباح (Covin & Slevin, 2017:312). وأشار (Harrison et al., 2018: 26) يعلم كل رائد أعمال أنه إذا كنت ترغب في إنشاء منظمة ناشئة ناجحة، فلا يمكنك القيام بذلك دون إعداد أهداف العمل وتحقيق الأهداف بشكل دوري. ولكن من الصحيح أيضاً انه إذا لم تستخدم موارد المنظمة بعناية، فقد لا يكون للقيادة الريادية أي دور لإعداد الأهداف، وان هذه الأهداف لا يتم ادراكها وفهمها سوى من قادة الأعمال. ويضيف (Ma&Jiang, 2018:310) أن الأعمال هي لعبة لا حصر لها وأن القيادة الريادية تدرب رواد الأعمال أو الموظفين على امتلاك عقلية عمل لا نهائية، ويفهمون مسار التغييرات بمرور الوقت ويتقبلون حقيقة أنه في بعض الأحيان تتقدم على منافسين وأحياناً تكون متأخراً، أحياناً تكون المنتجات هي الأفضل وأحياناً تكون أسوأ ومع عقلية تجارية محدودة لا يمكن أبداً إنشاء عمل تجاري ناجح. وبين (Mokhber et al., 2016: 419) إن عملية صنع القرار وحل المشكلات والعقلية التجارية اللانهائية للقادة الرياديين تساعد دائماً المنظمات على تجاوز المواقف لتوحيد أعضاء فريقهم والتأثير عليهم بشكل إيجابي وتحفيزهم نحو تحقيق هدف ورؤية المنظمة.

### ثالثاً: أبعاد القيادة الريادية

القيادة الريادية تدور حول التأثير على الآخرين نحو هدف من خلال التواصل الفعال للتعرف على الفرص ومشاركة الرؤية حول الاحتمالات المستقبلية التي يمكن للمنظمات استغلالها للحفاظ على القدرة التنافسية، ويجب أن تتمتع القيادة الريادية بالقدرة على تحفيز الأفراد على التعرف باستمرار على الفرص والعمل على أساسها، ليكونوا مبدعين وأن يكونوا رشيقيين في التكيف مع التغيير (Fontana & Musa, 2017:5). علاوة على ذلك تمتلك القيادة الريادية القدرة على القيام بتنسيق الموارد بشكل فعال من خلال فهم تخصيص الموارد والانضباط التنظيمي لربط ريادة الأعمال بالإدارة الاستراتيجية (Kasim & Zakaria, 2019:32). لذا حدد كل من (Fontana & Musa, 2017) أربعة ابعاد يتم من خلالها قياس القيادة الريادية في منظمات الاعمال وهي:

## 1. البعد الاستراتيجي Strategic dimension

يتعامل البعد الاستراتيجي مع القدرة على تحديد نظام المنظمة بطريقة شاملة مع مراعاة مواردها وأفرادها واستراتيجيتها، بالإضافة إلى نموذج العمل الذي تتبناه المنظمة (Fontana & Musa, 2017:6). ويتناول البعد الاستراتيجي التفكير الاستراتيجي الذي يجب على القيادة الريادية أن تضمن رؤية الاحتمالات المستقبلية المشتركة بحيث يكون لدى المنظمة إحساساً بالاتجاه والمصير والاكتشاف. علاوة على ذلك: يضيف البعد الاستراتيجي المرونة في اتخاذ القرارات والاستعداد لمواجهة الغموض، إن القدرة على "التفكير في الوقت المناسب" من خلال فهم الفجوة بين الواقع الحالي والإمكانيات المستقبلية من شأنها تحسين جودة اتخاذ القرار وسرعة التنفيذ (Imran & Aldaas, 2020:5). وكذلك يتعامل البعد الاستراتيجي مع القدرة على تطوير فرضيات جيدة واختبارها بكفاءة في سياق بيئة أعمال معقدة ومتغيرة لذا يعد الجانب الاستراتيجي عاملاً مهماً في تحقيق الأفضلية في الأسواق التنافسية التي تشهدها منظمات الاعمال الرائدة. وأشار (Nwachukwu et al., 2017:5) إلى أن قيادة الريادة يشمل المخاطرة والابتكار والاستباقية والاستقلالية وأبعاد العدوانية التنافسية. وكذلك تعتمد القيادة الريادية على البعد استراتيجي إذ تستخدم المنظمة البعد الاستراتيجي للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وللتفوق على منافسيها، لذلك فإن القيادة الريادية تعتمد على الجانب الاستراتيجي في المشاريع الاعمال. اقترح (Akbari et al., 2020:14) تأثير القيادة الريادية على الإبداع من خلال البعد الاستراتيجي للمنظمات ككل.

## 2. البعد التواصلية Communicative dimension

لقد اشار (Subramanian & Nilakanta, 1996:635) ان الاتصال مهم للقيادة الريادية الفعالة والتي تتعامل أولاً: مع التأثير على الآخرين نحو هدف من خلال الإقناع لكل من التأثير التصاعدي والجانبية.

**ثانياً:** تشارك القيادة الريادية رؤية الاحتمالات المستقبلية التي تمكن المنظمة من تحويل مجموعات معاملاتها من خلال التكيف والقيام من خلال المشاركة المباشرة بعملية خلق القيمة لأصحاب المصلحة الذين يستخدمون الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية ومجموعة من الموارد للاستجابة لفرصة معترف بها. لقد وجد أن التبنّي المبكر يرتبط باستراتيجيات الإدارة القوية وتكرار الاتصالات مع المصادر الخارجية والهيكل اللامركزي وتصورات عدم اليقين البيئي الخارجي. وأن الذين تبنوا ابتكارات الاتصالات في وقت متأخر كان أداءهم أفضل بكثير من الذين تبنوا هذه الابتكارات في وقت مبكر. واذاف (Cogliser & Brigham, 2004:778) تم التركيز على بعد التواصل في القيادة الريادة لان يؤدي دوراً مهماً في مجال الرؤية، فقد تم إيلاء مفهوم الرؤية اهتماماً أقل في مجال ريادة الأعمال على الرغم من آثاره على أداء المشروع الجديد. اكتشف دور الرؤية في نمو المشاريع الريادية ووجد أن سمات الرؤية (إيجازها، ووضوحها، وتجربتها، وتحديها، وتوجهها المستقبلي، وقدرتها على الإلهام) بالإضافة إلى محتواها المتعلق بنمو المشروع كانت مرتبطة بنجاح المشروع ومن خلال البعد التواصل. يُنظر إلى الرؤية على أنها الوسيلة التي يتم من خلالها إيصال أهداف القائد بطريقة ملهمة إلى المتابعين ويتخذ القائد إجراءات مختلفة تهدف إلى تنفيذ الرؤية.

### 3. البعد التحفيزي Motivational dimension

يتعامل البعد التحفيزي مع العمل البشري داخل المنظمة الذي يؤثر على كل من الدافع والإدراك للأشخاص في المنظمة، ويشار إلى أن الدافع البشري يلعب دوراً حاسماً في عملية الريادة، وإنه يتناول القدرة على تحفيز الأشخاص في المنظمة لفهم احتياجات المنظمة وللحفاظ على روح المبادرة لدى الأشخاص داخل المنظمة ولديك الثقة بالنفس للتأثير على الآخرين (Nwachukwu et al., 2017:7). ذكر أن تعلم الإنجليزية هو كل شيء عن إدارة وتأسيس التشريع التحولي والاجتماعي من خلال الحافز الإيجابي. وبين (Licht, 2010: 10) أنه قد تكون هناك دوافع أخرى لشخص ما لإنشاء مشروع في مجال الريادة الاجتماعية. هنا المكاسب الاجتماعية هي الدوافع الأساسية، ومن المسلم به أيضاً أن رواد الأعمال الذين يعتمدون على أسلوب الحياة تحركهم أهداف ودوافع والتي قد تكون اقتصادية بالفعل ولكن ليس بالضرورة لتحقيق أقصى قدر من المكاسب الاقتصادية. في حين اشار (Carsrud & Brännback, 2011:257) يشير البعد التحفيزي إلى الرغبة أو الميل إلى تنظيم المنظمات أو البشر أو الأفكار والتلاعب بها وإتقانها بأسرع ما يمكن وبصورة مستقلة، من المرجح أن يصبح الأفراد ذوو الحافز الريادي العالي هم رواد الأعمال. تم استخدام نماذج مختلفة لاستكشاف البعد التحفيزي وكيف يمكن استخدامها للتنبؤ بالنواتج والسلوك القيادة الريادية. لذا تشير النماذج المعرفية إلى أن " البعد التحفيزي يتم تصوره على أنه نتاج التوقع والأداة والتكافؤ". وتأخذ نماذج العمليات في الاعتبار تأثير المستويات الأعلى من المكافآت المتوقعة من نشاط القيادة الريادية مقارنة بالأجور كموظفين باعتباره الدافع الرئيسي لاختيار المسارات الوظيفية الريادية.

### 4. البعد الفردي والتنظيمي Personal and organizational dimension

يعالج البعد الفردي والتنظيمي العوامل المتعلقة بالإبداع والاستقرار والتخصيص المناسب للموارد (الملائمة للوظيفة) والانضباط. ويتعامل الإبداع مع المهارات الإبداعية لتنظيم الموارد اللازمة وتفعيل دور تأطير التحدي. يشير الاستقرار إلى الاستقرار العاطفي على المستوى الفردي والعاطفة والتزام المنظمة بأنشطة الريادية (Nwachukwu et al., 2017:7). ويشير تخصيص الموارد المناسب إلى إدارة الموارد والحفاظ على القدرات الديناميكية لتعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمة والتي بدورها يمكن أن تدعم الجهود المبذولة للتعرف على الفرص، بينما يتعامل الانضباط التنظيمي مع بناء جسر يربط بين الريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية. واذاف (Mokhber et al., 2016: 417) ان العوامل الشخصية مثل التقييمات الذاتية الأساسية والعوامل السياقية مثل الدعم التنظيمي للابتكار والقيادة وتبادل زملاء العمل تؤثر بالفعل على تشكيل الكفاءة الذاتية. وكذلك أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن القيادة مرتبطة بشكل إيجابي بالكفاءة الذاتية للموظفين. وبينما وجد أن الكفاءة الذاتية للموظفين مرتبطة بشكل إيجابي بسلوك العمل المبتكر. والموظفون ذوو الكفاءة الذاتية القوية بطريقة أخرى يؤدي مستوى الثقة العالي إلى القدرة على التنفيذ الفعال لواجباتهم. وبالتالي تم تعيين الكفاءة الذاتية المبتكرة على الموظفين كمتغير وسيط لاختبار العلاقة بين القيادة الريادية وطلب المنظمة للابتكار. وأوضح (Akbari et al., 2020:19) ان القيادة الريادية هي أسلوب قيادة مميز يمكن تقديمه في أي منظمة، السمات والسلوكيات والإجراءات التي تميز قيادة ريادة الأعمال عن أساليب القيادة الأخرى، تركز على التعرف على الفرص واستغلالها كأهداف ريادية لهؤلاء القادة، بغض النظر عن المنظمات التي تعمل في صناعة متقلبة أو مستقرة تقدم خدمات أو تبيع المنتجات من أجل البقاء على قيد الحياة، فإنها تحتاج إلى اغتنام فرص جديدة باستمرار.

### 2- المنظمات الذكية

### أولاً: مفهوم المنظمات الذكية



ظهر مفهوم المنظمات الذكية في عام 1998 في كتاب Matheson and Matheson's "المنظمات الذكية: خلق القيمة من خلال الاستراتيجية". وقد أشار Matheson and Matheson إلى أن قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات ذكية والتكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة هي أهم ميزة تنافسية في القرن الحادي والعشرين. وتبني المنظمات الناجحة ثقافة مؤسسية تؤكد على اتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح في الوقت المناسب، ومواءمة الممارسات التنظيمية لدعم هذه القرارات والحفاظ على نتائجها (AI- Kasasbeh et al, 2017:107). واكد (Nasabee et al, 2009:1482) يتم اختيار الجودة الذكية للمنظمات كمقياس لقدرة المنظمة على استيعاب وإدارة واستخدام المعلومات من أجل اتخاذ قرارات فاعلة، يمكن قياسه وعلى عكس الإنسان يمكن تحسينه بشكل كبير. وتعمل المنظمات الذكية على زيادة وتحسين قدراتها العقلية مثل البدنية فهي قادرة على حشد أنواع مختلفة من المعرفة من أجل تحسين الأداء (Bahrami et al, 2016:3). وكذلك تسعى المنظمات الذكية إلى تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة من خلال تكيف السلوك وفقا للمعرفة عن نفسها والعالم الذي تزدهر فيه، وبالتالي فإن المنظمة الذكية هي منظمة تعليمية ماهرة في إنشاء المعرفة واكتسابها وتنظيمها ومشاركتها وفي تطبيق هذه المعرفة لتصميم سلوكها. وجادل (Azimi et al, 2013:128) بأن المنظمات الذكية تشير إلى قدرة المنظمة ككل، على أساس زيادة المعلومات والابتكار في المعرفة العامة والممارسة الفعالة القائمة على المعرفة. علاوة على ذلك: يعتقد (Liebowitz, 2019: 59) أن المنظمات الذكية تعني أن تكون مجهزا بمعرفة شاملة لجميع العوامل الفعالة في منظمة مثل العملاء والمجتمع والعناوين والإحالات والمنافسين والبيئة الاقتصادية والعمليات التنظيمية والعمليات التي لها تأثيرات عميقة على جودة القرارات الإدارية في منظمة. وأشار (Filos, 2006:47) فقد تتمتع المنظمات الذكية برؤية استراتيجية واضحة وثقافة الجدارة ونظام الحوافز الداعمة. تستخدم المنظمة الذكية الذكاء الجماعي للموظف لتعزيز قدرته على التعلم والتكيف مع البيئة. واستناداً لما تقدم: تبين أن الأداء البشري الفاعل داخل هذه المنظمات يتطلب عملية ينمو بها الأفراد في الحياة الفكرية لمن حولهم. وذلك لأن التفاعل الاجتماعي مع الأفراد الأكثر خبرة في استخدام الأدوات والممارسات المادية للمنظمة هو "مكون ثقافي" مهم يوسع العمليات المعرفية للأفراد. وبالتالي يعرّف الباحثان المنظمات الذكية إجرائياً بأنها المنظمات التي يكون لديها مرونة وقدرة عالية على التكيف في ظل الظروف المختلفة والتي تضع أهدافاً واضحة وتشجع على التعاون بين أفرادها.

### ثانياً: أهمية المنظمات الذكية

في القرن الحادي والعشرين تستخدم المنظمات الذكية ذكاء الأعمال لزيادة سرعتها ومواجهة احتياجات العملاء المتزايدة والأسواق المتغيرة. ويجب النظر إلى تأثيرات المنظمات الذكية من منظور شامل يتضمن ثلاثة مجالات رئيسية تتعلق بدورة حياة المنتجات التي تحدد آثار المنظمة على مورديها ومصنعيها وموزعيها، من ناحية علاقات المنظمة التي تحدد التأثير على المساهمين والعملاء من ناحية أخرى وقيمة التنظيم للبيئة والمجتمع من ناحية أخرى (Glukhova et al, 2019:604). إن مصطلح "المنظمة الذكية"، يستخدم للمنظمات التي تحركها المعرفة، وتعمل عبر الإنترنت، وتتكيف ديناميكياً مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة، والتعلم بالإضافة إلى المرونة في قدرتها على خلق واستثمار الفرص التي يوفرها الاقتصاد الجديد. وإن المنظمة الذكية تكون منظمة آمنة ومدفوعة بالمبادئ وتركز على القيمة. وتعزز المنظمات الذكية وتسهل المشاركة المنسقة من أعضائها وتتلقى وتحتضن وتتصرف وفقاً للأدوات التي أثبتت جدواها أينما وجدت. وتطور المنظمات الذكية مقدرات داخلية للتطوير الذاتي أو اكتساب الأساليب والأدوات القابلة للتنفيذ. وبالنظر لما ذكر، فإن هذه المنظمات لها أهمية كبيرة يمكن أن تتبع مما يأتي (Filos, 2006: 5). وفي السياق ذاته، يوضح (Eneizat & Al-Kasasbeh, 2021: 32) أنه يتم استخدام مفهوم المنظمة الذكية للشركات التي تعمل عبر الإنترنت، ومدفوعة بالمعرفة، ومتكيفة ديناميكياً مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة، والتعلم بالإضافة إلى المرونة في قدرتها على توليد واستغلال الفرص التي يوفرها الاقتصاد الجديد. وبالإضافة إلى ذلك، أشارا إلى أن المنظمة الذكية تقوم على ثلاثة محاور رئيسية، وهي تطوير المعرفة والعمليات والاتصالات. ولكي تكون ناجحة في التغييرات السريعة والمتزايدة اليوم، فإن الإبداع هو الخيار الوحيد للحفاظ على النمو والقدرة التنافسية. وتحتاج المنظمات في الواقع إلى أن تصبح "ذكية" لمواجهة احتياجات الزبائن المتزايدة والأسواق المتغيرة.

### ثالثاً: أبعاد المنظمات الذكية

يتطلب التحول إلى المنظمات الذكية أن يقوم جميع العاملين بترقية مهاراتهم واكتساب المعرفة واستخدام هذه المعرفة لصالح المنظمة لأغراض التنمية وتحفيز الفاعلية. إذ تستخدم المنظمات الذكية تأثيرات التعلم لاحتياجات تنميتها الخاصة وللحصول على مكانة رائدة في السوق والحفاظ عليها مما يشهد على مصلحتها على



منظمة التعلم (Godlewska-Majkowska&Komor،2019:292). لذا حددت دراسة (Schafer،2009) ثلاثة ابعاد اساسية يتم من خلالها تطبيق المنظمات الذكية، وسوف يتم توضيح هذه الابعاد بالاتي:

### 1- الرؤية الاستراتيجية Strategic vision

وهي المستقبل الذي تسعى إلى تحقيقه على أرض الواقع من خلال خطة استراتيجية مدروسة جيداً وكيف ترى المنظمة نفسها في المستقبل (Sakarneh & Harahsheh،2020:16144). وتم صياغة الرؤية الاستراتيجية في مجال تطوير المنظمات، فقد تؤكد المنظمات الذكية على الأهداف الاستراتيجية العريضة بدلاً من تكتيكات التنفيذ. سيتطلب تحقيق هذه الأهداف مزيداً من التخطيط جنباً إلى جنب مع الإبداع الجماعي والطاقت والموارد للمجتمع العالمي من العلماء والممولين والمشاركين في عملية تطوير المنظمة (Green et al.، 2020: 684). وترتكز المنظمات الذكية بدءاً من الجزء السفلي من الرسم البياني الموضح في الشكل ادناه، اذ يجب أن تشكل البيئة الخارجية بشكل مباشر الرؤية الاستراتيجية لمنظمة ما أي مدى "تناسب" الرؤية الاستراتيجية أو تطابقها مع العوامل البيئية الخارجية ذات الصلة. وسيكون لدى المنظمة الذكية الانضباط للبقاء منسجمة مع البيئة المحيطة بحيث تعمل المنظمة نحو منتج أو خدمة مطلوبة من قبل بعض الكيانات ( Madsen & Ulhøi،2021:244). لذا فان الرؤية الاستراتيجية هي الأساس الذي يدعم المنظمات الذكية. داخل هذا المبنى توجد مكونات تؤثر على بعضها البعض في خلق ثقافة الجدارة. ويبدو أن استخدام التكنولوجيا في مكان العمل وخاصة أدوات الويب 2.0 يدعم بشكل إيجابي مشاركة المعرفة. يؤدي الهيكل التنظيمي المسطح إلى وضع سلطة اتخاذ القرار لأولئك الأقرب إلى المشكلة كما يمكن أن يدعم أيضاً مشاركة المعرفة بسبب فرص الاتصال الأفقي في مثل هذا الهيكل. تلعب قيم المنظمة دوراً مهماً في تعزيز ثقافة الابتكار والجدارة (Green et al.، 2020: 685).

### 2- ثقافة الجدارة culture of meritocracy

تُعرّف الجدارة على أنها "نظام يتم فيه اختيار الموهوبين والمضي قدماً على أساس إنجازاتهم. لذا تخلق المنظمات الذكية أفكاراً حول كيفية تشجيع الثقافة التنظيمية التي تعترف بالأفكار الفردية أثناء توظيف ذكاء المجموعة بأكملها. إن مدى جودة بناء ثقافة الجدارة واستدامتها يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى الذكاء الذي يمكن أن تصبح عليه المنظمة. فإن ثقافة الجدارة ضرورية للمنظمة الذكية ولكنها لا تضمن الذكاء التنظيمي (Schafer، 2009: 36). وأشار (Godlewska-Majkowska&Komor،2019:292) يعد تبني "واجب الاختلاف" المناسب عنصراً أساسياً في التقريب بين العقول الفردية بطريقة بناءة. في حين أنه أمر واحد أن نقول "ترحب بكل الأفكار"، فإن الفرز والتنفيذ يولدان تعقيداتها الخاصة. المنظمات محملة بمقاومة خفية للصراحة ما لم يتم فهم هذه المقاومة وإدارتها. ويمكن أن تعمل المنافسة بين الأقران ومناصب السلطة التابعة للزعيم ضد ثقافة الجدارة إذ يتم الحكم على الأفكار بناءً على مزاياها الفردية في غياب السياق الذي نشأت منه الفكرة. ويعد إنشاء الاجتماعات لتسليط الضوء على أفضل الأفكار أحد عناصر بناء منظمات الذكاء. وان الهدف هو خلق فرصة للتعلم الجماعي والتكيف بسرعة. إن احتضان الأفراد بناءً على قدراتهم وتوفير بيئة للتعبير عن هذه الأفكار بصراحة أمر مهم في تسخير الفكر الجماعي للمجموعة. وصف الموضوع ثقافة الجدارة إذ يتم تقدير أفكار الأفراد على أنها جزء مهم من أي حل، يذهب إلى حد القول "من واجب المرء أن يعارض". ومع ذلك فإن مبادئ بناء ثقافة الجدارة بسيطة ولكنها ليست بالضرورة ملازمة لمكان العمل. يجب أن يكون تحقيق التوازن المناسب بين الهيكلية والمناقشة الحرة مصممة للمجموعة. يجب دعم الموقف المنفتح تجاه الآراء المخالفة من خلال الثقة في كل عضو يسمع صوتهم، لن يعاقبوا على رأي مخالف، لا بأس في مشاركة الأفكار المتطرفة، حتى لو لم تنجح. (Madsen & Ulhøi،2021:245)

### 3- الحوافز والمكافآت Incentives and Rewards

ستقوم المنظمات الذكية بمواءمة حوافزها لتشجيع السلوك الذي يربط الذكاء الجماعي. وإن المهمة الصعبة المتمثلة في إنشاء حوافز تكافئ أولئك العاملين الفعالين مع تجنب الآثار السلبية غير المقصودة. يختتم الموضوع الأمر بالقول: "الحوافز مهمة للغاية لأنك إذا أخطأت في فهمها، فيمكنها تدمير كل شيء". وان الحوافز والمكافآت داعمة لرؤية وثقافة المنظمات الذكية. بشكل حدسي يكون للحوافز والمكافآت تأثير كبير على دافع الفرد للمشاركة في منظمة أيضاً. فإن الحوافز والمكافآت هي السقف الذي يحمي أساس وهيكل المنظمات الذكية كما هو موضح في الشكل ادناه (Schafer، 2009: 42). وتحمي الحوافز والمكافأة الهيكل الذي تم بناؤه بعناية فائقة. مع السقف الأيمن، لا يتأثر الهيكل. ويمكن أن يتلف الهيكل بفعل الظروف الخارجية. من حيث الضرورة والكفاءة، يعد الحوافز والمكافأة عنصراً ضرورياً في المنظمات الذكية ولكن مثل أجزاء المنظمة الأخرى، لن يضمن الحوافز والمكافأة الذكاء التنظيمي (Madsen & Ulhøi،2021:246). وأشار (Nasabee et al.، 2009:1482) يجب أن تدعم حوافز المنظمة تلك القيم. وصف الموضوع بكيف يريد الافراد أن يفخروا بمنظمتهم، وأكد أن الحوافز الاقتصادية مهمة وتابع أن الحوافز مرتبطة بأخلاقيات وقيم

المنظمة، بما تفعله وكيف تفعله. وتتطابق هذه الفكرة مع جميع الجوانب الأخرى للمنظمات الذكية لذا تشجيع التفاعل المناسب بين الأفراد هو النية والتحفيز لتحقيق هذه الغاية مهم. لذا فان (الحوافز) مهمة جداً ويجب أن تتوافق مع القيم، لا سيما احترام كل فرد". إذ تعمل الحوافز المتوافقة بشكل صحيح في الواقع على تبسيط نظام المكافآت. أما إذا كانت غير متوافقة مع رغبات المنظمة، فإن ما يتطور عادة هو مجموعة معقدة ومربكة من القواعد للتعويض عن عدم التوافق. (Green et al., 2020: 685):

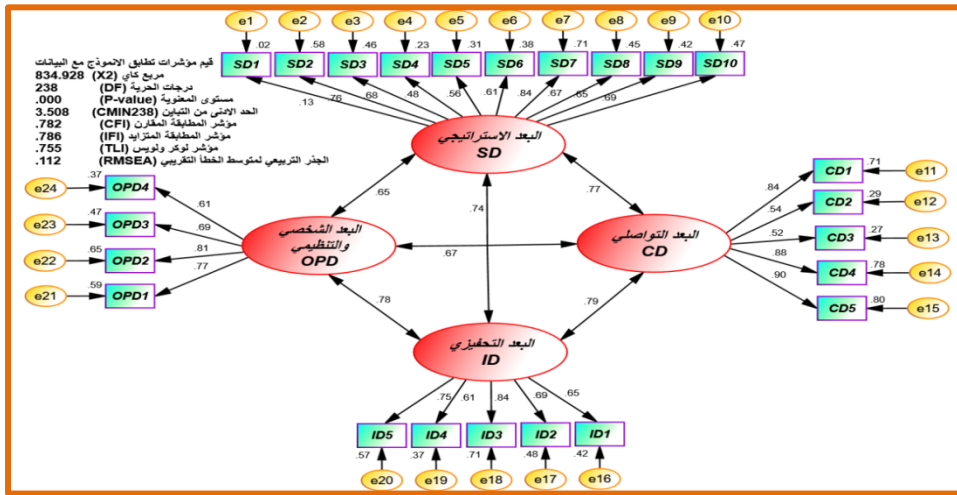
### المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

#### أولاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

#### 1. التحليل العملي التوكيدي لمقياس القيادة الريادية

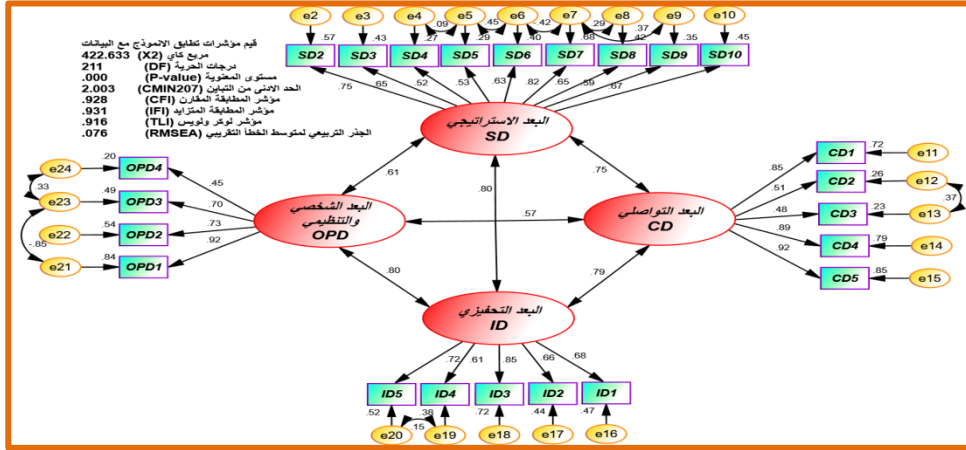
تم قياس متغير القيادة الريادية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي البعد الاستراتيجي (10) فقرة، البعد التواصل (5) فقرة، البعد التحفيزي (5) فقرة، والبعد الشخصي والتنظيمي (4) فقرة، إذ يتضح من الشكل (1) ان اغلب مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت مؤشرات ضعيفة دون مدى القبول المحدد لها في القاعدة الخاصة بها، مما يدل على وجود علاقات تباين مشترك بين الفقرات بسبب هذا الضعف في هذه المؤشرات، وهذا يوجب على الباحثان الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج والتي تسهم في معالجة وتقييد ارتفاع نسب التباين المشترك بين اخطاء القياس لبعض الفقرات والتي سببت انخفاض مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي، وبأقل عدد ممكن من مؤشرات التعديل. كما يتضح من الشكل (1) ان تقدير المعلمة المعيارية للفقرة (SD1) كان ضعيفاً إذ بلغ (0.13) وهذا يستوجب حذف هذه الفقرة لعدم ملائمتها مع اجابات العينة.



الشكل (1) التحليل العملي التوكيدي لمقياس القيادة الريادية قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

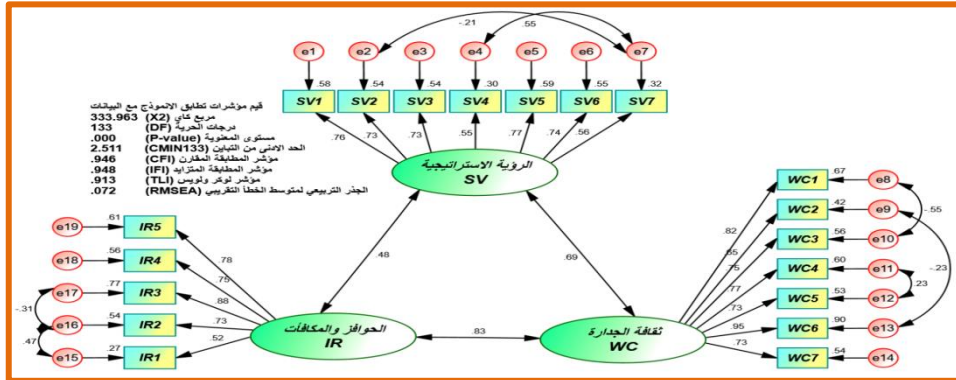
وبعد حذف الفقرة أعلاه واجراء (9) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات، اتضح ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة، وكما يتضح في الشكل (2). كما يلاحظ ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات ابعاد متغير القيادة الريادية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الابعاد الفرعية الستة بفقراتها، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) اتضح إنها قيم معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير القيادة الريادية يقاس ب(23) فقرة موزعة على اربعة ابعاد فرعية.



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الريادية بعد التعديل  
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

## 2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المنظمة الذكية

يتضمن المقياس الخاص بمتغير المنظمة الذكية ثلاثة ابعاد فرعية هي (الرؤية الاستراتيجية (7) فقرات، ثقافة الجدارة (7) فقرات، الحوافز والمكافآت (5) فقرات). اذ يتضح من الشكل (3) ان تقديرات المعلمة قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (20) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) اتضح انها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء سبعة من مؤشرات التعديل فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير المنظمة الذكية يقاس بواقع (19) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد فرعية .



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المنظمة الذكية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23).

## ثانياً : اختبار الثبات البنائي لأداة القياس

يعد اختبار الثبات البنائي اسلوب احصائي على قدر كبير من الاهمية يؤكد مدى الموثوقية في البيانات التي تعكس اجابات العينة على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة، وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحثان على اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من افضل مقاييس ثبات المقاييس السلوكية، اذ اشارت (Sharma, 2016:273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (1) .

الجدول (1) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

مستوى الثبات	قيمة كرونباخ الفا	ت
ممتاز	$\alpha \geq 0.9$	.1
جيد	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	.2
مقبول	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	.3
مشكوك فيه	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	.4
ضعيف	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	.5
غير مقبول	$\alpha < 0.5$	.6

**Source :** Sharma, B. (2016). **A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals.** Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

اذ يتضح من خلال الجدول (2) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل القيادة الريادية بلغت (0.933) مما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقراته، وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم ألفا المعيارية، اما مجمل فقرات المتغير التابع المنظمة الذكية، فقد سجلت معامل ثبات قدره (0.948) وهذه القيمة تؤشر تخطي فقرات المتغير التابع لاختبار الثبات بشكل ممتاز، اما بالنسبة الى نتائج معامل الصدق الهيكلي فقد كانت جميعها عالية وتحقق غرض القياس . وتدل هذه النتائج على وجود الثبات العالي في فقرات المتغيرين المستقل والتابع، وبذلك فان أداة الدراسة تتصف بالدقة والثبات العالي وبذلك اصبحت جاهزة للتطبيق.

**الجدول (2) : قيم اختبار الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية**

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	البعد الاستراتيجي	0.861	0.928
	البعد التواصلي	0.857	0.926
	البعد التحفيزي	0.836	0.914
	البعد الشخصي التنظيمي	0.820	0.906
	القيادة الريادية	0.933	0.966
2	الرؤيا الاستراتيجية	0.859	0.927
	ثقافة الجدارة	0.914	0.956
	الحوافز والمكافآت	0.833	0.913
	المنظمات الذكية	0.948	0.974

المصدر: مخرجات برنامج(SPSS V.23).

### ثالثاً : اختبار الاتساق الداخلي

يهدف اختبار الاتساق الداخلي الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين فقرات القياس والمتغيرات الرئيسية من جهة ومع الابعاد الفرعية من جهة اخرى، ومن اجل التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي على مستوى الدراسة، اعتمد الباحثان استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة مستوى الارتباط بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية العالية الى قوة المقياس المعتمد، ويوضح الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وابعاد ومتغيرات الدراسة، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (3) الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين فقرات القياس والابعاد والمتغيرات اذ تراوحت بين (\*\*0.419 - \*\*0.911) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين اجزاء اداة القياس .

**الجدول (3) : معاملات الارتباط بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده**

مستوى المعنوية	معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير	معامل الارتباط بين الفقرة والبعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	
	حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي			1	البعد الاستراتيجي	القيادة الريادية
.01	.570**	.761**	2			
.01	.648**	.755**	3			
.01	.419**	.649**	4			
.01	.479**	.677**	5			
.01	.545**	.777**	6			
.01	.746**	.813**	7			
.01	.484**	.669**	8			
.01	.607**	.665**	9			
.01	.790**	.675**	10			
.01	.773**	.872**	1	البعد التواصلي		
.01	.617**	.644**	2			
.01	.512**	.673**	3			
.01	.778**	.868**	4			
.01	.769**	.911**	5			
.01	.676**	.718**	1	البعد التحفيزي		
.01	.704**	.726**	2			

دور القيادة الريادية في تعزيز ابعاد المنظمة الذكية / (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات  
الإدارية والفنية والطبية في مستشفى الكفيل التخصصي)

.01	.761**	.868**	3	البعد الشخصي والتنظيمي	المنظمة الذكية
.01	.520**	.728**	4		
.01	.704**	.836**	5		
.01	.778**	.801**	1		
.01	.699**	.827**	2		
.01	.577**	.774**	3	الرؤية الاستراتيجية	
.01	.593**	.842**	4		
.01	.523**	.814**	1		
.01	.610**	.710**	2		
.01	.519**	.693**	3		
.01	.752**	.699**	4		
.01	.625**	.775**	5		
.01	.571**	.768**	6	ثقافة الجدارة	
.01	.646**	.724**	7		
.01	.731**	.790**	1		
.01	.727**	.784**	2		
.01	.708**	.765**	3		
.01	.782**	.810**	4		
.01	.781**	.837**	5		
.01	.906**	.910**	6	الحوافز والمكافآت	
.01	.745**	.792**	7		
.01	.637**	.710**	1		
.01	.760**	.802**	2		
.01	.734**	.793**	3		
.01	.615**	.815**	4		
.01	.687**	.792**	5		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

رابعاً: الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

1. وصف و تشخيص متغير القيادة الريادية : اعتمد الباحثان في تفسير مستوى متغيرات الدراسة على قيمة الوسط الحسابي المتحققة من خلال تقسيمه الى خمس فئات تنتمي لها الاوساط الحسابية ، وكما موضح في الجدول (4) :

الجدول (4) : تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1 - 1.80	منخفض جدا
2	1.81 - 2.60	منخفض
3	2.61 - 3.40	معتدل
4	3.41 - 4.20	مرتفع
5	4.21 - 5.00	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

اذ يوضح الجدول (5) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الريادية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.387) وقيمة الانحراف المعياري له (0.657) ومعامل اختلاف قدره (19.41%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (67.73%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات القيادة الريادية ميدانياً. وهذا يشير الى ان القيادات في المستشفى عينة الدراسة تهتم الى حد ما بالانشطة الريادية وهي تسعى الى تعزيز توجهات ورؤاها الاستراتيجية من خلال استكشاف العوامل البيئية والتغيرات التي تحصل فيها ودعم التواصل مع التابعين كفريق عمل متماسك قائم على التشارك في المعرفة والتعاون في تنفيذ الواجبات فضلاً عن تحفيزهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتعزيز ادوارهم الشخصية والتنظيمية في تحسين الاداء . اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير القيادة الريادية ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام المستشفى عينة

الدراسة بهذه الابعاد ، فقد جاء ترتيبها كما يلي (البعد الاستراتيجي ، البعد الشخصي التنظيمي ، البعد التحفيزي ، والبعد التواصلية) على التوالي .

الجدول (5) : الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الريادية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
البعد الاستراتيجي	3.464	0.634	18.29	69.27	مرتفع	1
البعد التواصلية	3.307	0.802	24.25	66.14	معتدل	4
البعد التحفيزي	3.320	0.796	23.99	66.41	معتدل	3
البعد الشخصي التنظيمي	3.455	0.823	23.83	69.11	مرتفع	2
المعدل العام للقيادة الريادية	3.387	0.657	19.41	67.73	معتدل	-

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

## 2. وصف وتشخيص متغير المنظمة الذكية

يوضح الجدول (6) الاحصاءات الوصفية لمتغير المنظمة الذكية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.277) وقيمة الانحراف المعياري له (0.664) ومعامل اختلاف قدره (20.25%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (65.54%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى أهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود ابعاد المنظمة الذكية ميدانياً مما يؤكد ان المستشفى تسعى الى تبني ابعاد المنظمة الذكية وتطبيقها ميدانياً لتعزيز خدماتها التي تقدمها الى المجتمع وهذا بدوره يدعم توجهاتها في تطوير امكانات منتسبيها وتحسين قدراتها الذهنية وامكاناتهم المهارية في تنفيذ الواجبات المكلفين بها ودعم ثقافتهم الصحية وتشجيعهم على بذل الجهود المضنية في التعلم والتطوير لاجراءات العمل وتعزيز اداءهم في تبني التقنيات الذكية التي تعزز اداء الخدمة . اما بالنسبة الى الترتيب العام لابعاد متغير المنظمة الذكية ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام المستشفى عينة الدراسة بهذه الابعاد، فقد جاء ترتيبها كما يلي (الحوافز والمكافآت ، الرؤية الاستراتيجية ، وثقافة الجدارة) على التوالي .

الجدول (6) : الاحصاءات الوصفية لمتغير المنظمة الذكية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
الرؤية الاستراتيجية	3.348	0.670	20.02	66.97	معتدل	2
ثقافة الجدارة	3.161	0.855	27.04	63.22	معتدل	3
الحوافز والمكافآت	3.381	0.710	21.01	67.61	معتدل	1
المعدل العام للمنظمة الذكية	3.277	0.664	20.25	65.54	معتدل	-

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

## خامساً: إختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية والمنظمة الذكية) بهدف اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية تطلب ذلك الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي تبين امكانية استخدامه لان البيانات خضعت للتوزيع الطبيعي كما تم اختباره سابقاً في المبحث الاول، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)، وبذلك ستعرض جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط حسب مستوى معنوية (0.01). ولتفسير قوة معامل الارتباط، سيتم اعتماد التوضيح الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (7) :

الجدول (7) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

يتضح من خلال الجدول (8) وجود علاقة ارتباط قوية جداً ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية والمنظمة الذكية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.750) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتم القادة في المستشفى عينة الدراسة بالسلوكيات الريادية في تقديم خدماتهم الصحية للمرضى والسعي الى تعزيز رؤاهم الاستراتيجية في النظر الى الظروف المحيطة بهم وكيفية تهيئة متطلبات التواصل والتفاعل مع متلقي الخدمات الصحية وتهيئة الارضية الخصبة لتبني نظام واقعي لتحفيز ومكافأة العاملين اضافة الى ذلك الاهتمام بالاجراءات التنظيمية وضمان انسيابية العلاقات التنظيمية ضمن خطوط الاتصال وهذا من شأنه ان يدعم توجهات الادارة في الوصول الى المنظمة الذكية. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (8) علاقات الارتباط بين القيادة الريادية بأبعادها والمنظمة الذكية

ابعاد القيادة الريادية				القيادة الريادية	المتغير المستقل المتغير التابع
البعد الشخصي والتنظيمي	البعد التحفيزي	البعد التواصل	البعد الاستراتيجي		
.520**	.726**	.674**	.602**	.750**	المنظمة الذكية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة الريادية بأبعادها والمنظمة الذكية					النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي ( SPSS V.23 )  
n=269

واعتماداً على نتائج الجدول (8) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاستراتيجي والمنظمة الذكية)

اذ يتضح من خلال الجدول (8) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين البعد الاستراتيجي والمنظمة الذكية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.602) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام القادة في المستشفى عينة الدراسة بالتوجهات الاستراتيجية وامتلاكهم رؤية واضحة تجاه فرص الأعمال المتاحة والسعي الى استكشاف التغيرات البيئية والتطورات التي تحصل في اجراءات تقديم الخدمات الصحية للمرضى ومدى قدرتهم على امتلاك العوامل الشخصية الارتجالية والامكانيات الاختصاصية التي يعتمد عليها في مواجهة المشاكل التي يواجهونها وكيفية مواجهة تهديدات البيئة من شأنه ان يدعم ابعاد المنظمة الذكية وتحقيق مستويات عالية من الجودة . واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التواصل والمنظمة الذكية)

اذ يتضح من خلال الجدول (8) وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين البعد التواصل والمنظمة الذكية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.674) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تشير الى ان الاهتمام بسلوكيات التواصل من قبل القادة في المستشفى عينة الدراسة وامتلاكهم قدرات التأثير في التابعين والسيطرة على مشاعرهم واحاسيسهم في المواقف المختلفة ومكاناتهم الذاتية في السيطرة وادارة الصراعات وكيفية تطويعها لتحسين اداء التابعين وتعزيز المناخ والبيئة التنظيمية الداخلية وهذا من شأنه ان يحفزهم على تقديم المقترحات التطويرية والتوصيات المفيدة لحل المشاكل وتحسين مستوى الانشطة والاجراءات الذكية . واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التحفيزي والمنظمة الذكية)

اذ يتضح من خلال الجدول (8) وجود علاقة ارتباط قوية جداً ذات دلالة معنوية بين البعد التحفيزي والمنظمة الذكية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.726) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تدل على ان امتلاك القادة في المستشفى عينة الدراسة الدوافع المتعددة للنجاح في العمل وتطوير امكانياتهم وفهم احتياجات التابعين ورغباتهم والسعي في حل مشاكلهم الشخصية وفي العمل وتشجيعهم على امتلاك الروح الريادية في العمل وتقديم الافكار الجديدة الخاصة بتقديم الخدمات الصحية اضافة الى ذلك اتباع اساليب التحفيز المرضية لاثارة دوافعهم الايجابية في العمل وهذا من



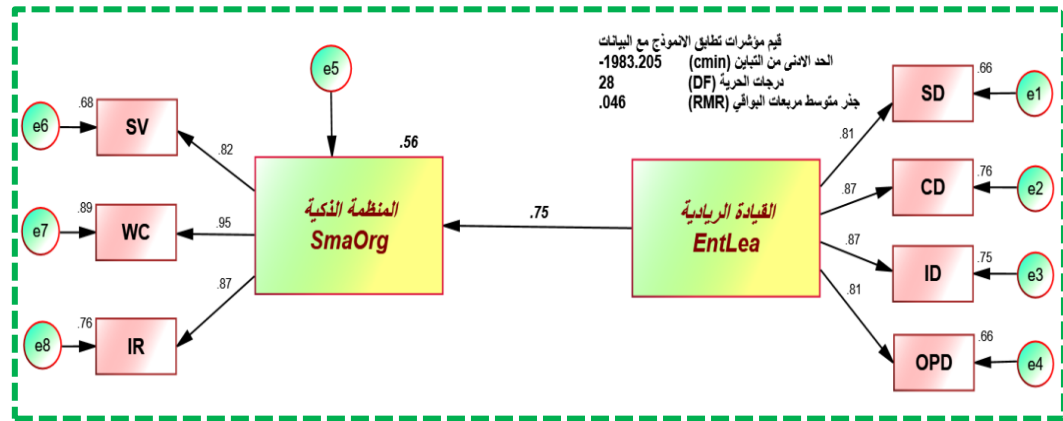
شأنه ان يعزز الابعاد الذكية اللازمة لتطوير اجراءات العمل التنظيمية. واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الشخصي التنظيمي والمنظمة الذكية) اذ يتضح من خلال الجدول (8) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الشخصي التنظيمي والمنظمة الذكية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.520) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تدل على ان اهتمام القادة في المستشفى عينة الدراسة في تشجيع التابعين على تبني السلوكيات الابداعية وتقديم الحلول الناجحة لمشاكل العمل وتقديم اوجه الدعم المختلفة والمشاركة في الانشطة الريادية والتفاعل مع الاخرين والتعاون معهم في تشارك مهارات تقديم الخدمة والمساهمة في اتخاذ القرارات التنظيمية خاصة ما يتعلق بوظائفهم واساليب ادارتها وهذا من شأنه ان يعزز ابعاد المنظمة الذكية. واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية في المنظمة الذكية)

اعتمد الباحثان على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لغرض اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية، وهي أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة، وبذلك فإن نمذجة المعادلة الهيكلية أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي (Alaloul et al ، 2020 : 6) وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير المباشر وعلى النحو الآتي :

يوضح الشكل (4) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الريادية في المنظمة الذكية، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.035) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.75) وهذا يعني ان القيادة الريادية تؤثر في المنظمة الذكية بنسبة (75%) على مستوى المستشفى عينة الدراسة، وهذا يعني ان المنظمة الذكية ستزداد بمقدار (75%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الريادية وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (9) البالغة (18.551) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (4) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.56) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير المنظمة الذكية يعود (56%) منها الى تغير القيادة الريادية والنسبة المتبقية البالغة (44%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة . وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (4) : تأثير القيادة الريادية في المنظمة الذكية

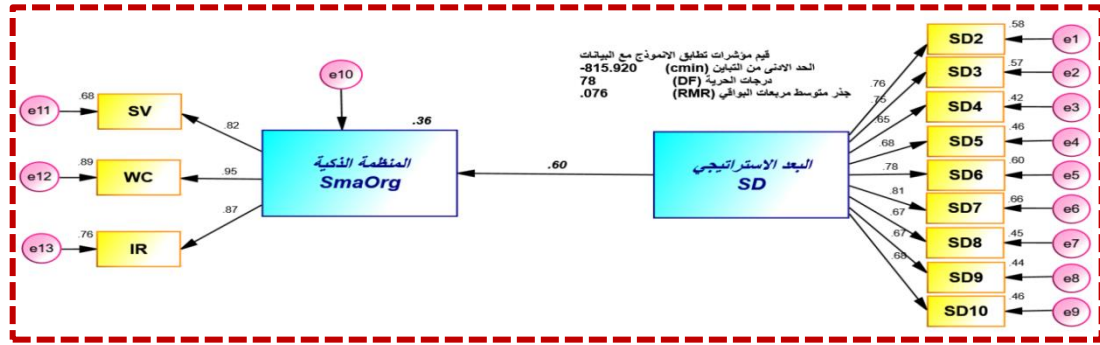
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول (9) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الريادية في المنظمة الذكية

المسارات	الوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
المنظمة الذكية	<---	القيادة الريادية	.750	.778	.042	18.551	***
SD	<---	القيادة الريادية	.811	.803	.035	22.699	***
OPD	<---	القيادة الريادية	.813	1.022	.045	22.859	***
CD	<---	القيادة الريادية	.871	1.092	.038	29.055	***
ID	<---	القيادة الريادية	.869	1.082	.038	28.732	***
SV	<---	المنظمة الذكية	.824	.832	.035	23.828	***
WC	<---	المنظمة الذكية	.946	1.233	.026	47.793	***
IR	<---	المنظمة الذكية	.873	.934	.032	29.266	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبناءً على ما تقدم، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي :  
أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاستراتيجي في المنظمة الذكية)  
يوضح الشكل (5) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاستراتيجي في المنظمة الذكية، إذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.076) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.60) وهذا يعني ان البعد الاستراتيجي للقيادة يؤثر في المنظمة الذكية بنسبة (60%) على مستوى المستشفى عينة الدراسة، وهذا يعني ان المنظمة الذكية ستزداد بمقدار (60%) في حال زيادة الاهتمام بالبعد الاستراتيجي للقيادة وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (12.343) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (5) ان قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.36) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير المنظمة الذكية يعود (36%) منها الى تغير البعد الاستراتيجي للقيادة والنسبة المتبقية البالغة (64%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة . وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (5) : تأثير البعد الاستراتيجي في المنظمة الذكية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

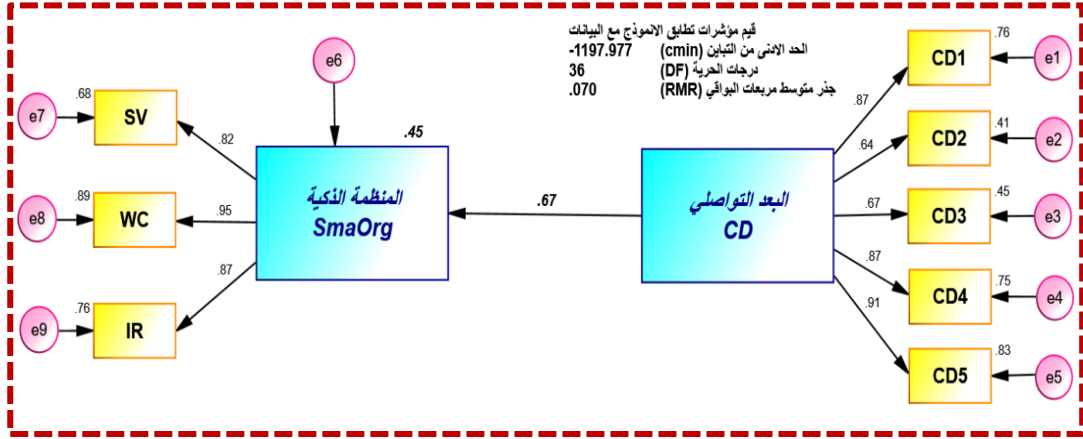
الجدول (10) مسارات ومعلمات اختبار تأثير البعد الاستراتيجي في المنظمة الذكية

المسارات	الوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية		
المنظمة الذكية	<---	البعد الاستراتيجي	.602	.631	.051	12.343	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التواصل في المنظمة الذكية)  
يوضح الشكل (6) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التواصل في المنظمة الذكية، إذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.070) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير

المعياري) قد بلغ (0.67) وهذا يعني ان البعد التواصلي للقيادة يؤثر في المنظمة الذكية بنسبة (67%) على مستوى المستشفى عينة الدراسة، وهذا يعني ان المنظمة الذكية ستزداد بمقدار (67%) في حال زيادة الاهتمام بالبعد التواصلي للقيادة وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (11) البالغة (14.928) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (6) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.45) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير المنظمة الذكية يعود (45%) منها الى تغير البعد التواصلي للقيادة والنسبة المتبقية البالغة (55%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (6) : تأثير البعد التواصلي في المنظمة الذكية

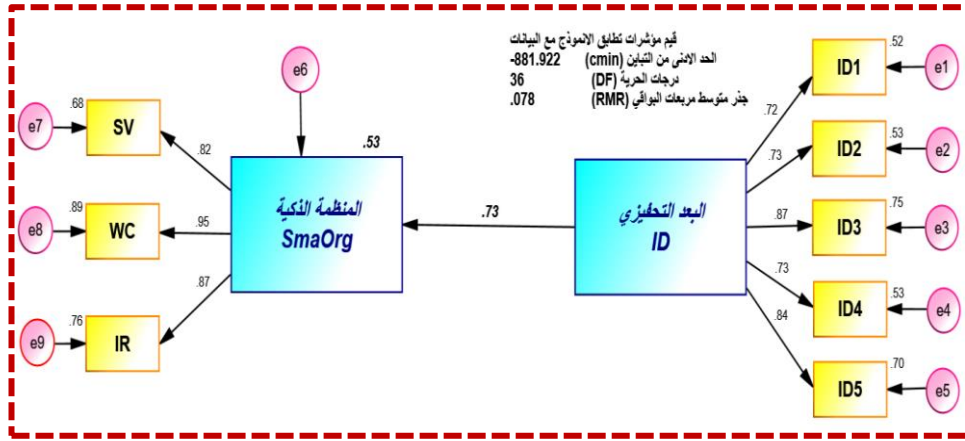
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول (11) مسار ومعلمات اختبار تأثير البعد التواصلي في المنظمة الذكية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
المنظمة الذكية <--- البعد التواصلي	.674	.558	.037	14.928	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التحفيزي في المنظمة الذكية)  
يوضح الشكل (7) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التحفيزي في المنظمة الذكية، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.078) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.73) وهذا يعني ان البعد التحفيزي للقيادة يؤثر في المنظمة الذكية بنسبة (73%) على مستوى المستشفى عينة الدراسة، وهذا يعني ان المنظمة الذكية ستزداد بمقدار (73%) في حال زيادة الاهتمام بالبعد التحفيزي للقيادة وحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) البالغة (17.262) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (7) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.53) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير المنظمة الذكية يعود (53%) منها الى تغير البعد التحفيزي للقيادة والنسبة المتبقية البالغة (47%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (7) : تأثير البعد التحفيزي في المنظمة الذكية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

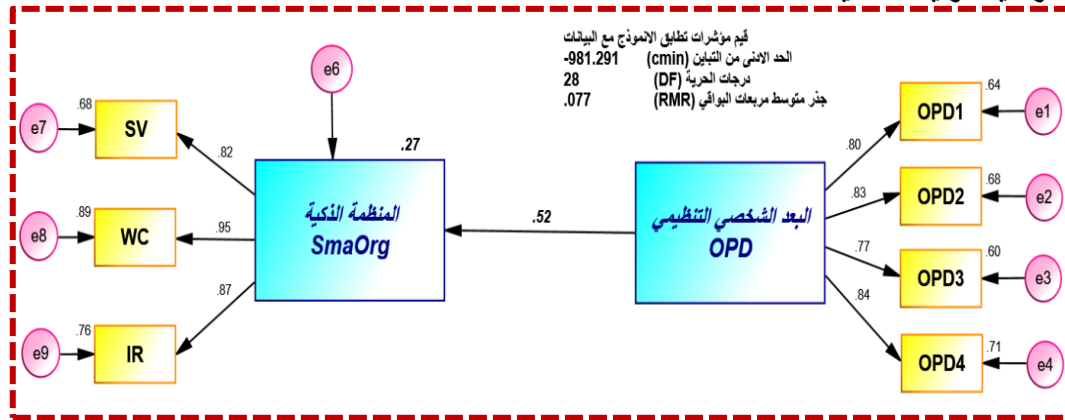
الجدول (12) مسار ومعلمات اختبار تأثير البعد التحفيزي في المنظمة الذكية

المسارات	الايوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
المسار المنظمة الذكية <--- البعد التحفيزي	.726	.605	.035	17.262	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الشخصي التنظيمي في المنظمة الذكية)

يوضح الشكل (8) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الشخصي التنظيمي في المنظمة الذكية، إذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.077) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.52) وهذا يعني ان البعد الشخصي التنظيمي للقيادة يؤثر في المنظمة الذكية بنسبة (52%) على مستوى المستشفى عينة الدراسة، وهذا يعني ان المنظمة الذكية ستزداد بمقدار (52%) في حال زيادة الاهتمام بالبعد الشخصي التنظيمي وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (13) البالغة (9.978) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (8) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.27) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير المنظمة الذكية يعود (27%) منها الى تغير البعد الشخصي التنظيمي للقيادة والنسبة المتبقية البالغة (73%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (8) : تأثير البعد الشخصي التنظيمي في المنظمة الذكية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

الجدول (13) مسار ومعلومات اختبار تأثير البعد الشخصي التنظيمي في المنظمة الذكية

النسبة المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات
***	9.978	.043	.430	.520	البعد الشخصي التنظيمي <---
					المنظمة الذكية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

## المبحث الرابع الإستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الإستنتاجات

1. فيما يخص الدراسة، فقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الإستنتاجات، والتي تعد عبارة عن خلاصة علمية للدراسة، وذلك من خلال إعتقاد الباحثان على الجانبين النظري والميداني للدراسة، وكما يأتي:  
تعد القيادة الريادية إحدى أشكال القيادة التي من الضروري على قادة المنظمات تبنيها من أجل الحفاظ على قدرة المنظمة التنافسية في البيئة الديناميكية والمتغيرة. وذلك لأنها مرتبطة بشكل إيجابي بتعزيز أبعاد المنظمات الذكية.
2. تتضمن القيادة الريادية أربعة أبعاد رئيسية (البعد الاستراتيجي، البعد التواصلي، البعد التحفيزي والبعد الشخصي والتنظيمي) يجب على قادة المنظمات التحلي بها والعمل على تعزيزها من أجل تحقيق النجاح التنظيمي في بيئة الأعمال.
3. يعد مصطلح المنظمات الذكية من المصطلحات المتداولة في عالم الأعمال، والذي يعطى للمنظمات التي تستثمر الخبرات الجماعية والمواهب وقدرات الأفراد العاملين لديها لكي تتعلم كيفية النجاح كفريق واحد. ويصبح التعلم فيها طريقة حياة وعملية مستمرة، وليس جزءاً محددًا من حياة العاملين المهنية.
4. تتضمن المنظمات الذكية ثلاثة أبعاد رئيسية (الرؤية الاستراتيجية، ثقافة الجدارة والحوافز والمكافآت) والتي يجب على المنظمة وقادتها بالخصوص أن يعملوا على الاهتمام بها وتطويرها من أجل الحصول على البقاء والإستدامة.
5. حققت القيادة الريادية وأبعادها مستوى توافر متوسط نسبياً، في مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، وهذا يدل على وعي موظفي هذه المستشفى بأهمية القيادة الريادية في تطوير قدرة المستشفى على مواجهة الظروف المختلفة.
6. حقق متغير المنظمات الذكية وأبعاده مستوى توافر متوسط نسبياً، في مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، وهو يدل على سعي المستشفى قيد الدراسة إلى تعزيز أبعاد المنظمات الذكية لديها.
7. توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة الريادية وأبعاد المنظمات الذكية، وهذا ما يثبت حقيقة أن أي تغيير في القيادة الريادية من شأنه أن يعمل على تغيير إيجابي في المنظمات الذكية في مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء مجتمع الدراسة.
8. يوجد تأثير موجب ومعنوي للقيادة الريادية في تعزيز المنظمات الذكية، وهذا ما يدعو مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء مجتمع الدراسة، إلى بذل المزيد من الجهود بإتجاه إستخدام ودعم أبعاد القيادة الريادية وذلك لأنه من شأنها أن تعمل على تعزيز أبعاد المنظمات الذكية.

### ثانياً: التوصيات

- من خلال الإعتقاد على مجموعة الإستنتاجات النظرية والميدانية الخاصة بالدراسة، سوف يقدم الباحثان في هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، على تطبيق ما جاء في الدراسة من نتائج، وكما يأتي:
1. ضرورة أن تعمل مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، على المحافظة على وتطوير أبعاد القيادة الريادية لدى موظفيها، والعمل على دعمها لأنها أحد أسباب النجاح الوظيفي والتنظيمي.
  2. يتحتم على مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، تعزيز تركيزها على تعزيز أبعاد المنظمات الذكية الخاصة بها، وذلك من خلال الإهتمام بالرؤية الاستراتيجية التي تطرحها، وثقافة الجدارة لديها، والحوافز والمكافآت التي تدفعها للموظفين.
  3. إذا ما أرادت مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة تعزيز أبعاد المنظمات الذكية الخاصة بها، فعليها التركيز على الإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة والعمل على تعزيز التكيف والمرونة لديها من خلال إعتقاد أسلوب القيادة الريادية.

4. ضرورة أن تقوم مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، بتعزيز مكانتها التنافسية في السوق من خلال الإعتدال على القدرات الريادية من قبل الموظفين لديها.
5. يتحتم على مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، أن تعمل على تمكين الأفراد العاملين لديها وتدريبهم باستمرار وأن تحفزهم لكي يكونوا مستعدين للتكيف مع أغلب الظروف التي يمكن أن تمر بهم.
6. ضرورة أن تبذل مستشفى الكفيل التخصصي – محافظة كربلاء قيد الدراسة، المزيد من الجهود من أجل خلق مناخ تنظيمي يمكن أن يلاءم الأفراد العاملين وقدراتهم، وذلك من خلال القيادة الريادية التي تعمل على دعمهم وتطويرهم وتحفيزهم ومشاركتهم في عمليات صنع القرار.

#### ثالثاً: توصيات مستقبلية

1. تطبيق الدراسة في منظمات صناعية انتاجية لبيان تأثير القيادة الريادية في المنظمة الذكية.
2. اختبار متغيرات أخرى لبيان مدى تأثيرها في تحقيق خصائص المنظمة الذكية.
3. محاولة تطبيق الدراسة في المستشفى ذاتها بعد زوال اثار تداعيات جائحة كورونا.
4. محاولة تطبيق الدراسة في عينة من المشافي الحكومية او المشافي الاهلية الاخرى بشكل اوسع.
5. إحتواء الدراسة على بعض من الدراسات المفاهيمية، والتي لم تدرس ميدانياً لاسيما في موضوعات القيادة الريادية والمنظمات الذكية، والتي تعد مادة خام يمكن عن طريق تفاعلها مع متغيرات أخرى إستنباط العديد من الأفكار، والمعطيات البحثية التي تؤسس لدراسات علمية مستقبلية ذات تأثير بالغ في تطوير عجلة البحث العلمي.

#### المصادر

#### **A) Books:**

1. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5<sup>th</sup> ed, Pearson Education Limited, Prentice Hall, England.

#### **B) Journals:**

1. Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2020). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creativity self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*.
2. Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M., & Musharat, M. A. (2020). Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors. *Cogent engineering*, 7(1), pp.1-25.
3. Al-Kasasbeh, M. M., Al-Kasasbeh, S. A. M., & Al-Faouri, A. H. (2016). Smart organization characteristics and its impact on social and environmental performance: an empirical study on Jordan phosphate mines company. *Int. J. Bus. Manag.* 11(8), 106.
4. Azimi, S., Heydarpanahi, S., Mohammadi, S., & Rezaei, P. (2013). An exact study between organizational intelligence and creativity among physical education teachers. *TEKSTIL*, 62(2).
5. Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
6. Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
7. Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.



8. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2017). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 307-327.
9. Eneizat, M. A., & Al-Kasasbeh, M. M. (2021). Digital Entrepreneurship Perspective of Smart Organization and Technological Innovation: A Conceptual Model. *Journal of Management and Sustainability*, 11(2).
10. Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern business review*, 30(2), 1-10.
11. Filos, E. (2006). Smart organizations in the digital age. In *Integration of ICT in smart organizations* (pp. 1-38). IGI Global.
12. Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*.
13. Glukhova, L. V., Syrotyuk, S. D., Sherstobitova, A. A., & Gudkova, S. A. (2019). Identification of key factors for a development of smart organization. In *Smart Education and e-Learning 2019* (pp. 595-607). Springer, Singapore.
14. Godlewska-Majkowska, H., & Komor, A. (2019). Intelligent organization in a local administrative unit: From theoretical design to reality.
15. Green, E. D., Gunter, C., Biesecker, L. G., Di Francesco, V., Easter, C. L., Feingold, E. A., ... & Manolio, T. A. (2020). Strategic vision for improving human health at The Forefront of Genomics. *Nature*, 586(7831), 683-692.
16. Harrison, R. T., Leitch, C. M., & McAdam, M. (2018). Breaking glass: Towards a gendered analysis of entrepreneurial leadership. In *Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership*. Edward Elgar Publishing.
17. Imran, R., & Aldaas, R. E. (2020). Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
18. Kasim, N. M., & Zakaria, M. N. (2019). THE SIGNIFICANCE OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND SUSTAINABILITY LEADERSHIP (LEADERSHIP 4.0) TOWARDS MALAYSIAN SCHOOL PERFORMANCE. *International Journal of Entrepreneurship*, 2(8), 27-47.
19. Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
20. Liebowitz, J. (2019). *Building organizational intelligence: A knowledge management primer*. CRC press.
21. Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.
22. Madsen, H. L., & Ulhøi, J. P. (2021). Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation. *Journal of Cleaner Production*, 288, 125602.
23. Mokhber, M., Vakilbashi, A., Zamil, N. A. M., & Basiruddin, R. (2016). Impact of entrepreneurial leadership on organization demand for innovation: Moderating role of employees' innovative self-efficacy. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 415-421.



24. Nasabee, N. A., Jahanee, J., & Safarpour, A. R. (2009). Relationship of organizational intelligence and personal creativity in Shiraz university of Medical Science in 2008. *World Applied Sciences Journal*, 6(11), 1481-1488.
25. Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
26. Nwachukwu, C., Chládková, H., & Žufan, P. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: a proposed model.
27. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
28. Sakarneh, B. K., & Harahsheh, F. (2020). Impact of Smart Organization Strategies on Obtaining Larger Market Share Evidence from Jordanian Firms.
29. Schafer, M. A. (2009). "Organizational IQ: Characteristics common to smart organizations and applicability to the US Military". Master of Business Administration, MBA Professional Report, Naval Postgraduate, School Monterey, California.
30. Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4).
31. Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1).
32. Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.

## The role of entrepreneurial leadership in enhancing the dimensions of the smart organization

**Bareq Muhammad Ali / researcher / bareq.m@s.uokerbala.edu.iq**  
**P. Dr. Ahmed Abdullah Amanah Al-Shammari / University of**  
**Karbala - College of Administration and Economics / Department of**  
**Business Administration / ahmed.a@uokerbala.edu.iq**

### **Abstract**

This study aimed to test the role of entrepreneurial leadership in enhancing the dimensions of the smart organization by application in Al-Kafeel Specialized Hospital - Karbala Governorate. To achieve this, the dimensions of entrepreneurial leadership were adopted (strategic dimension, communicative dimension, motivational dimension, and personal and organizational dimension) based on (Fontana & Musa, 2017), while the dimensions of the smart organization represented by (strategic vision, merit culture, and incentives) were adopted. and rewards) according to (Schafer, 2009). Al-Kafeel Specialized Hospital - Karbala Governorate was chosen to test this study using a questionnaire prepared for this purpose, as it included (269) individuals from the directors and heads of its departments, divisions, and administrative, medical and technical units. A set of appropriate statistical processing methods were used in the analysis of the data, as the confirmatory factor analysis test and a set of descriptive statistics were used, as well as (Pearson) correlation analysis and regression analysis using structural equation modeling and path analysis. Among the most important findings of the study, there is a positive and moral impact of entrepreneurial leadership in enhancing the dimensions of the smart organization, and this is what calls Al-Kafeel Specialized Hospital - Karbala Governorate under study, to make more efforts towards using and supporting the dimensions of entrepreneurial leadership, because it would work on consolidating its position as an intelligent organization.

**Keywords:** pioneering leadership, smart organization, strategic vision, Al-Kafeel Specialized Hospital - Karbala Governorate.