

استراتيجيات الريادة ودورها في بناء المنظمات الذكية دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل

الباحث: سيف خلف عطا الله الجبوري

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Saifkha1984@gmail.com

أ.د. ثائر أحمد سعدون السمان

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Thaair_alsamman@yahoo.com

المستخلص:

تناول البحث استراتيجيات الريادة باعتبارها متغيراً مستقلاً، والمنظمات الذكية متغيراً تابعاً، الهدف الرئيس للبحث هو تسليط الضوء على الاثر والعلاقة بين استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية في جامعة الموصل، ولغرض الوصول الى اهداف البحث، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج (Amos) في اختبار الفرضيات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وقد اختيرت جامعة الموصل كميدان للبحث عن طريق دراسة تحليلية، وتكونت عينة البحث من (٢٩٨) موظفاً من القيادات العليا والوسطى في جامعة الموصل، وتوصل البحث الى اهم النتائج التي تسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وابعادها، وضرورة اعتماد الجامعة على استراتيجيات الريادة بكل ابعادها لما لها من أثر تنموي في بناء المنظمات الذكية، التي تساعد الجامعة على التكيف مع الظروف البيئية المتقلبة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الريادة، المنظمات الذكية.

Entrepreneurial Strategies and Their Role in Building Smart Organizations

An Analytical Study in a Sample of Mosul University Colleges

Prof. Dr. Thaair Ahmed S. AL-Samman
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Saif Khalaf A. AL-Juboory
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The research dealt with Entrepreneurial strategies as an independent variable, and smart organizations a dependent variable. The main goal of the research is to shed light on the impact and relationship between Entrepreneurial strategies and smart organizations at the University of Mosul. In order the purpose of reaching the research goals, the questionnaire was used as a main tool for data collection and the AMOS program was used to test hypotheses. The analytical descriptive approach was used in dealing with theoretical and applied research data. The University of Mosul was chosen 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 the most important results that contribute to clarifying the relationship between the variables of the study and its dimensions, and the need for the university to rely on leadership strategies in all its dimensions because of its developmental impact in

building smart organizations, which help the university to adapt to the fluctuating environmental conditions.

Keywords: Entrepreneurial strategies, smart organizations.

المقدمة

يعيش العالم اليوم في العديد من التغيرات البيئية المتسارعة والتحديات والضغوطات، وذلك نتيجة الانفجار المعرفي والتكنولوجي والانفتاح العالمي، مما دفع العديد من منظمات الاعمال للبحث عن خصائص وقدرات ذكية قادرة على مواجهة هذه التحديات والتغيرات المتسارعة والتكيف معها لغرض تحقيق قيمة للمنظمة التي يضمن لها النجاح الريادي والتميز الاستراتيجي، ومن هذه الاجراءات تبني استراتيجيات الريادة، بوصفها ادوات اساسية لتعزيز خصائص المنظمة الذكية، كمفهوم معاصر يؤكد على الاستجابة للتغيرات البيئية والاستعداد لها والتكيف معها، وبناءً على ذلك تم اختيار جامعة الموصل ميداناً لهذه الدراسة، وذلك لندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعةً في حدود اطلاع الباحث، وتضمن البحث اطاراً شمولياً بالاعتماد على الدراسات السابقة في مجال (استراتيجيات الريادة، والمنظمات الذكية) وبناء اطار فكري وميداني للعلاقة والاثار بين متغيرات البحث.

المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث: يعيش العالم اليوم تغييرات بيئية متسارعة وذلك نتيجةً للانفتاح العالمي والتطور التكنولوجي، وهذا فرض على منظمات الاعمال تحديات كبيرة تهدد بقاءها، لذلك وجب على منظمات الاعمال زيادة قدراتها والبحث عن خصائص تجعل منها ذكية للتكيف مع هذه التغيرات، والحفاظ على وجودها واستمرارها، وتعزيز موقعها التنافسي من اجل تحقيق النجاح والتميز الاستراتيجي، وتعد المنظمة الذكية احد مقومات بقاء واستمرار ونجاح المنظمات المعاصرة، ففي الآونة الاخيرة أخذت منظمات الاعمال تبحث عن اساليب وخصائص وممارسات تجعل منها مختلفة عن المنظمات الاخرى، وتعد استراتيجيات الريادة واحداً من بين الاساليب المتطورة لبناء المنظمات الذكية، وبعد الاطلاع على الادبيات المتعلقة بمتغيرات البحث استمدت مشكلة البحث في تحديد دور استراتيجيات الريادة في بناء المنظمات الذكية قادرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، ومن هذا المنطلق فان الدراسة الحالية أثارت التساؤلات الاتية:

١. هل لدى الجامعة المبحوثة فكرة واضحة المعالم حول الاستراتيجيات الريادية؟

٢. هل تمتلك الجامعة المبحوثة ادراكاً عالياً حول المنظمات الذكية؟

٣. هل يوجد أثر معنوية بين استراتيجيات الريادية والمنظمات الذكية؟

ثانياً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث من خلال تناولها لموضوع يعد الأكثر أهمية لواقع المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة المتمثلة بجامعة الموصل بشكل خاص للوقوف على كيفية بناء منظمة ذكية قادرة على التكيف مع التقلبات البيئية والتطورات التكنولوجية المتسارعة من خلال الاعتماد على استراتيجيات الريادة وعلى هذا الاساس فان الأهمية تأخذ جانبين مهمين:

١. **الأهمية الميدانية:** تنبثق أهمية البحث من أهمية الميدان المبحوث المتمثل بجامعة الموصل لما لها من دور فاعل في خدمة وبناء المجتمع.

٢. **الأهمية الأكاديمية:** تكمن الأهمية الأكاديمية لهذا البحث بتمثيلها مرجعاً يمكن الباحثين والمنظمات الاستفادة من اسهاماتها في كيفية بناء منظمات ذكية بالاعتماد على استراتيجيات الريادة.

ثالثاً. اهداف البحث: ان الهدف الرئيسي للبحث هو تسليط الضوء على الاستراتيجيات الريادية والمنظمات الذكية في جامعة الموصل، ومن هذا الهدف نؤشر الاهداف الفرعية الاتية:

١. تشخيص ابعاد الاستراتيجية الريادية والمنظمات الذكية في الجامعة المبحوثة.
٢. التعرف على طبيعة الاثر بين استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية في الجامعة المبحوثة.
٣. الخروج بجملة من الاستنتاجات المبنية على نتائج التحليل الاحصائي.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي بإمكانها ان تعزز من اداء الجامعة المبحوثة.

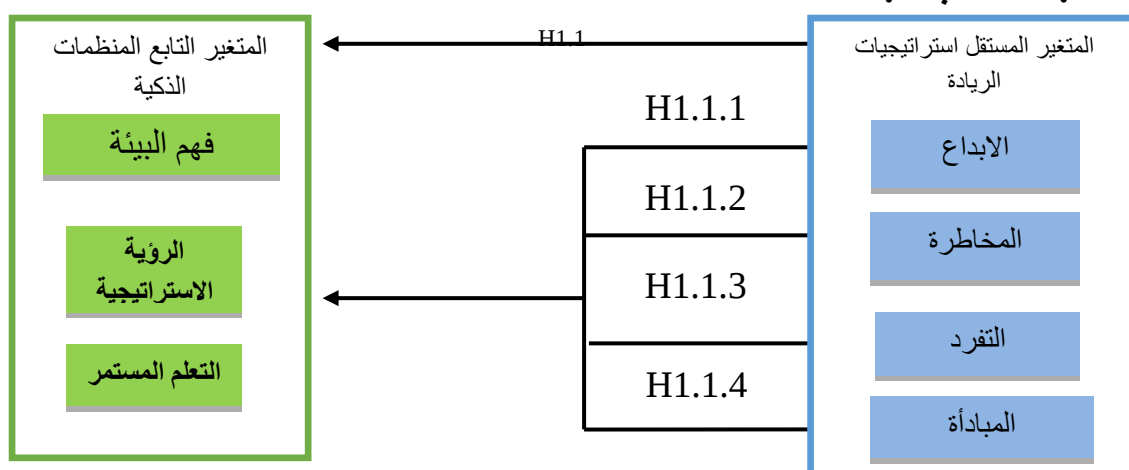
رابعاً. فرضيات البحث: انسجماً مع اهداف البحث، اعتمدت الفرضيات الرئيسية والفرعية الاتية:

الفرضية الرئيسية: H1.1: يوجد أثر لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في المنظمات الذكية اجمالاً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن هذه الفرضية نؤشر الفرضيات التالية:

- H1.1.1:** يوجد اثر لاستراتيجية الابداع في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H1.1.2:** يوجد اثر لاستراتيجية المخاطرة في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H1.1.3:** يوجد اثر لاستراتيجية التفرد في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H1.1.4:** يوجد اثر لاستراتيجية المبادأة في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خامساً. مخطط البحث:



الشكل (١): مخطط الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان.

سادساً. مجتمع وعينة البحث:

١. **عينة البحث:** تم اختيار عينة مختارة من العاملين في الكليات المبحوثة في جامعة الموصل بعدد (٣٥٠) شملت (معاوني العمداء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والكادر التدريسي والاداري) ممن يحملون شهادة البكالوريوس والشهادات العليا، وتم اختيار عدد العينة بناءً على الطريقة الشائعة بين الباحثين وهي (عدد اسئلة استمارة الاستبانة مضروباً بالعدد ٥) كحدٍ أدنى وحصل الباحثان على هذه الاستشارة من عدد من الخبراء في المجال الاحصائي والاداري.
٢. **نسبة الاستجابة:** تم توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (٣٥٠) مبحوثاً في (١٨) كلية في جامعة الموصل وتم استرجاع (٢٩٨) استمارة صالحة للتحليل ونسبة استجابة (٨٥%).

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 إجرأه من توزيع لاستمارات الاستبانة وتحليلها للوصول الى النتائج.

ثامناً. أساليب جمع البيانات: ان عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الميدان المبحوث تتطلب اختيار أدوات وطرق مناسبة للوصول الى ادق النتائج واقربها 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 كأداة رئيسة لجمع البيانات وقياس أبعاد البحث، وقد اشتملت الاستبانة في تصميمها على محورين رئيسيين هما:

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

المحور الثاني: ركزت استمارة الاستبانة في محورها الثاني على قياس أبعاد استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية، بما ينسجم مع منهجية البحث، إذ قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (٣٥٠) استمارة في (١٨) كليات في جامعة الموصل وتم استرجاع (٢٩٨) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة ٨٥٪، وشملت جميع العاملين في الكليات المبحوثة من (معاوني العمداء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والكادر التدريسي والاداري) ممن يحملون شهادة البكالوريوس صعوداً، لكونهم يمثلون رأس المال البشري الأهم في الجامعة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف الوصول إلى إجابات تتسم بالدقة ويعرض الجدول (١) أبعاد الدراسة ورموز فقراتها والمصادر المعتدة في إعدادها.

الجدول (١): أبعاد الدراسة ورموز فقراتها

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الفرعية	مصادر القياس
استراتيجيات الريادة	الابداع	(INN5-INN1)	(الطويل وآخرون، ٢٠١٢).
	المخاطرة	(RT5-RT1)	(الصباغ، ٢٠١٣)،
	التفرد	(UQ5-UQ1)	(السلطاني وآخرون، ٢٠١٨)،
	المبادأة	(PRO5-PRO1)	
المنظمات الذكية	فهم البيئة	(UE5-UE1)	(ردايدة، ٢٠١٦).
	الرؤية الاستراتيجية	(STV5-STV1)	(فرحان، ٢٠١٧)،
	التعلم المستمر	(CL5-CL1)	(غنيم، ٢٠١٧)، (ابو علبة، ٢٠١٨)،

المصدر: اعداد الباحثان.

تاسعاً. الصدق والثبات: وتم قياس الصدق الظاهري عن طريق عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال العلوم الادارية بهدف الوصول الى افضل 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 الحذف والإضافة اللازمين على فقراتها لتخرج الاستبانة بصيغتها

النهائية مكتسبة رأي الأغلبية من المحكمين. 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 ان ارتفاع معامل ألفا كرونباخ على المستوى الإجمالي يؤكد ان كافة الأبعاد كانت ضرورية ولا يوجد بعد منها غير ضروري تمت اضافته.

عاشراً. حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بعينة من منتسبي جامعة الموصل ممن يحملون شهادة البكالوريوس والشهادات العليا (الدبلوم العالي، الماجستير، الدكتوراه) من القيادات الادارية والكادر التدريسي والاداري في (١٨) كليات في جامعة الموصل.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً. استراتيجيات ريادة الاعمال:

١. **ماهية استراتيجيات الريادة:** تعرف استراتيجيات الريادة بأنها سعي المنظمة للأداء المتميز والمتفوق من خلال الاستخدام الآني للريادة والأنشطة الاستراتيجية بشكل متوافق (Ireland et al., 2003: 54)، وهناك من عرفها بأنها العملية الاستراتيجية 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 (Kavousy et al., 2010: 230).

٢. ابعاد استراتيجيات الريادة:

أ. **استراتيجية الابداع Innovation Strategy:** يأتي أصل مصطلح الابداع في اللغة العربية من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وأبدعه ابداعاً، وكلمة بديع تعني الجديد من الأفكار والاشياء والسلوك (الصباغ والطويل، ٢٠١٨: ٢٦٣)، اما الابداع كمفهوم حيث يعرف على انها تطبيق فكرة تم تطويرها داخل المنظمة او تمت استعارتها من الخارج سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام ام العملية ام البرامج ام الخدمة والتي هي فكرة جديدة (Ireland et al., 2006: 14). وذكر (فرعون وآخرون، ٢٠١٥: ١٢٤) ان هناك ثلاثة انواع من الإبداع تمارسه المنظمات الريادية وهي كالآتي:

❖ **الابتكار:** وهو نشاط لابتكار وتطوير منتج جديد أو عملية جديدة.

❖ **الابداع:** وهو ايجاد منتج جديد من عملية الابتكار والإبداع، فالابتكار يجلب الاشياء الجديدة للوجود، بينما الابداع يجلب الاشياء الجديدة للاستعمال.

❖ **التقليد:** وهي عملية تبني الابداعية التي يستخدمها الافراد في عملهم.

ب. **استراتيجية التفرد Uniqueness Strategy:** هناك من يطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية التميز ويأتي مفهوم التفرد بالنسبة للمنظمة من خلال تميزها عن المنظمات الاخرى من خلال قدرتها على ان تكون الخيار الافضل للزبائن والعاملين المساهمين، وقد يكون هذا التفرد قابل للإدراك من خلال العلامة التجارية والجودة وقيم المنظمة والخبرة التسويقية (Lie et al., 2004: 60). وأشار (Daft, 2003: 171) بأن الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تكون بحاجة الى قدرات تسويقية عالية جداً والى سمعة جيدة تتمتع بها القيادة، ويمكن لهذه الاستراتيجية ان تقلل من مستوى التنافس والصراع مع المنافسين إذا كان هناك ولاء لدى الزبائن لعلامة الشركة التجارية.

ج. **استراتيجية تحمل المخاطرة Risk-Taking Strategy**: تعتبر استراتيجية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لاستراتيجيات ريادة الأعمال، إذ لا يمكن البدء بالأعمال والمشاريع من دون تحمل المنظمات الريادية قدرًا معينًا من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية، وأن أفضل الطرائق لإدارة المخاطر 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. ويرى (Petrakis, 2007: 279) أنه لا يمكن تحديد سلوك معين لعملية تبني المخاطر ما بين الرياديين والمنظمات بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطر أقل يكون العامل شخص عادي، وكلما زادت المخاطر يميل العامل نحو الريادة ويصبح رياديًا، وأن تبني المخاطر تكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، والمبنية على مبدأ المغامرة والمخارجات والعائد المتوقع منها. وقد حدد (Dess et al., 2008: 434) ثلاثة أنواع من المخاطر التي يمكن أن تواجهها المنظمات الريادية للأعمال وهي كالآتي:

- ❖ **مخاطر العمل Business Risk**: وتعني المغامرة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح، وترتبط هذه المخاطرة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تستخدم سابقًا.
- ❖ **المخاطر المالية Financial Risk**: وذلك من خلال افتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو والمنافسة في الأسواق.
- ❖ **المخاطر الشخصية Personality Risk**: من خلال تبني المخاطر التي يقوم بها المدراء التنفيذيون، من خلال اتخاذهم موقف يعتبرونه جيدًا في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

د. **استراتيجية المبادرة أو الاستباقية Proactiveness Strategy**: تعتبر الاستباقية من أهم خصائص المنظمة الريادية والتي تتطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن واشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد (Osunmuyiwa & Ahlborg, 2019: 150). فالمنظمات الاستباقية أو المبادرة تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وتوقع التغيرات في الطلب وأدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تفقد إلى فرص (Kitsios, 2018: 3036).

ثانيًا. المنظمات الذكية

١. **ماهية المنظمات الذكية**: هي المنظمة التي تستثمر المواهب البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال منظومة قيم مؤسسية تعتمد على الاحترام والابداع والشفافية (Ghalichani & Hakkak, 2016: 414)، كما عرفها (ابوعلبة، ٢٠١٨: ٢٩) هي تلك المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وتنفيذها بشك ملائم، من أجل إنتاج أفضل الفرص في توليد القيمة لتبقى عالية الاداء، ولها امكانية التطور والتكيف والتجديد والسيطرة على التغيرات البيئية. او هي تلك المنظمات التي تستخدم الاستراتيجيات بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مستدامة على المدى الطويل (Ghorbani et al., 2019: 2).

ابعاد المنظمات الذكية: اختلف الباحثين في تحديد ابعاد المنظمة وسوف نتطرق لأهم الابعاد التي اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين وبما يتلاءم مع الدراسة الحالية وحسب وجهة نظر الكتاب والباحثين.

الجدول (٢): وجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد المنظمة الذكية

الأبعاد	الروح المعنوية	البراعة	الاستدامة	ضغط الاداء	التوافق والانتظام (التكيف)	الرغبة في التغيير	تطوير المعرفة او التعليم المستمر	الالتزام الجماعي	المصير المشترك	الرؤية الاستراتيجية	فهم البيئة	نقل الموارد	بلوغ الغايات	الباحث
											*	*	*	Matheson & Matheson, 2001
			*	*	*	*	*	*	*	*				الطائي وآخرون، ٢٠١٣
	*	*		*							*			فرعون وآخرون، ٢٠١٥
			*	*	*	*		*	*					راضي وحسين، ٢٠١٧
	*		*	*	*	*		*	*					Abbaspour et al., 2015
						*		*	*					احمد واسماعيل، ٢٠١٨
							*				*	*	*	ابو علبة، ٢٠١٨
							*				*	*	*	Finkelstein & Jackson, 2005
						*			*	*				ردايدة، ٢٠١٦
	*	*							*					Al-kasasbeh et al., 2016
	٢	٢	١	٣	٤	٣	٥	٣	٣	٦	٦	٣	٣	المجموع
	%٢٠	%٢٠	%١٠	%٣٠	%٤٠	%٣٠	%٥٠	%٣٠	%٣٠	%٦٠	%٦٠	%٣٠	%٣٠	الأهمية النسبية

المصدر: إعداد الباحث وفق المصادر المشار إليها.

سيتم مناقشة ابعاد المنظمة الذكية التي حصلت على اعلى نسبة والتي حصلت على نسبة أكثر من ٥٠% والتي سوف نتناولها بناء على اساس المعدل الاعلى من بين المعدلات حيث اصبحت تلك الابعاد متدرجة حسب النسبة الاعلى وهي كالآتي:

أ. **فهم البيئة** Understanding of the Environment: يتم فهم البيئة من خلال عملية المسح البيئي وهي العملية التي يتم من خلالها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية وتوزيعها للأفراد الرئيسيين في المنظمة، لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي، ولضمان عافيتها على الامد البعيد (ابو علبة، ٢٠١٨: ٤٤)، اما (ردايدة، ٢٠١٦: ٢٣) يرى ان المنظمة تتعامل مع بيئة غامضة ومعقدة في الغالب، واللا تأكد سمة غالبية فيها، وتسعى المنظمة جاهدة من اجل فهم البيئة التي تعمل بها، وهذا يعني ان المنظمة تسعى لإدراك التعقيد وعدم التأكد من اجل تسهيل اتخاذ القرارات الفعالة والصائبة.

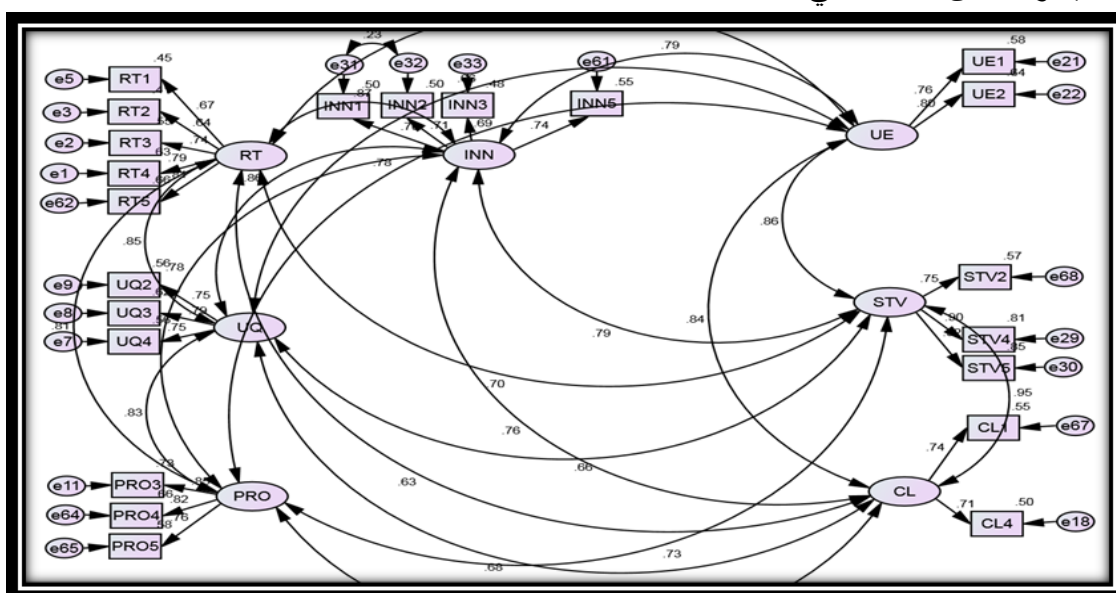
ب. **الرؤية الاستراتيجية** Strategic Vision: الرؤية الاستراتيجية تعني تحديد المسار الذي تتبناه المنظمة من اجل تحقيق رسالتها على المدى القصير والطويل وذلك في ظل الظروف البيئية المحيطة والمنافسة، وتتطلب كل منظمة وجود فكرة ومفهوم، مبدأ تنظيمي او تعريف لماهية مهامها (Boudlaie et al., 2014: 101)، ويجب ان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

ج. **التعلم المستمر Continuous Learning**: ويسمى أيضاً بالتعلم الدائم او مدى الحياة، ويشير الى العملية المستمرة لاكتساب الخبرات والمعارف الجديدة والتي من خلالها يتم تغيير سلوك الافراد، واستخدام هذه الخبرات للموائمة بين المنظمة وبيئتها، كما ان التعلم المستمر مدخل لزيادة قدرات ومعارف الافراد العاملين (احمد واسماعيل، ٢٠١٨: ٢١٢)، ويرى (ابوعفش، ٢٠١٤: ٣٧) ان عملية التعلم المستمر ليست فقط شرطاً ضرورياً للتوظيف وانما ضرورة حتمية للعمل في منظمات الاعمال المعاصرة، ويعود سبب الاهتمام بالتعلم المستمر الى التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

سنستخدم اسلوب النمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) الذي يعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين متغيرات البحث دفعة واحدة، مع تحديد مدى ملائمة الانموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة واختبار ملائمة او مطابقة الانموذج للبيانات من خلال الاعتماد على برنامج (AMOS)، والذي يستخدم للتأكد من مدى ملائمة الانموذج مع بيانات العينة المستخدمة.

نستعرض شكل الانموذج النهائي للبحث بعد اجراء التعديلات والحذف من اجل الوصول الى الاستنتاجات والمقترحات التي تناسب وطبيعة البحث، لدعم جانب النظري للبحث بالنتائج العملية وذلك من خلال الاتي:



الشكل (٢): مخرجات برنامج اموس بعد اجراء التعديلات (الانموذج النهائي)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

يتم الحكم على مطابقة الانموذج من خلال مؤشرات الملائمة او المطابقة التي يبينها الجدول (٣) الذي يظهر مستوى جودة الانموذج بعد اجراء التعديلات حيث ان كل المؤشرات بعد التعديل تشير الى تطابق الانموذج الخاص بالبحث الحالية وان هذه المؤشرات ضمن مدى المقاييس حيث يظهر مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت (0.91) ومؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) بلغت (0.88) دلالة على صلاحية الانموذج وجودة مطابقته ودقة تمثيل عناصره كذلك تظهر لنا قيمة (IFI, CFI) على التوالي بلغت (0.96 & 0.96)، كما قدم لنا التحليل قيمة الجذر

التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMESA) وهي (0.04) دلالة على قلة التباين المتراكم بين الاسئلة في الانموذج الكلي. ويعرض الجدول (٣) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحثان وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة بعد اجراء عمليات التعديل والحذف وكالاتي:
الجدول (٣): معايير جودة المطابقة وقيم القبول

ت	المعيار	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	النتيجة
١	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index: GFI)	90% فأكثر	0.91	مقبولة
٢	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	90% فأكثر مطابقة جيدة، أكبر من 85% مطابقة مقبولة	0.88	مقبولة
٣	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index: IFI)	90% فأكثر	0.96	مقبولة
٤	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index: CFI)	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 (Root Mean Square Residuals: RMR)	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.02	مقبولة
٧	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation: RMESA)	أقل من 5% مطابقة جيدة، 5% الى 8% مطابقة متوسطة، أكبر من 10% مرفوضة	0.04	مقبولة جيدة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.
نلاحظ ان جميع مؤشرات الجدول (٣) مطابقة للمعايير المطلوبة بعد القيام بإجراءات الحذف والتعديل على الانموذج الاولي.
وسوف نستعرض نتائج المؤشرات الخاصة للأوزان المعيارية بين ابعاد المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة بعد اجراءات التعديل والحذف للوصول الى النتائج المطابقة وكما في الجدول الاتي:

الجدول (٤): النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة النهائية

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INN1	<---	الابداع	1.000				
INN2	<---		1.051	0.082	12.876	***	Par-9
INN3	<---		1.112	0.101	11.025	***	Par-10
INN5	<---		1.176	0.100	11.727	***	Par-15
RT1	<---	المخاطرة	0.698	0.058	12.084	***	Par-3
RT2	<---		0.710	0.063	11.295	***	Par-2
RT3	<---		0.897	0.066	13.508	***	Par-1
RT4	<---		1.000				
RT5	<---		0.981	0.065	15.149	***	Par-11
UQ2	<---	التفرد	0.932	0.071	13.172	***	Par-5
UQ3	<---		1.000				
UQ4	<---		0.933	0.071	13.203	***	Par-4
PRO3	<---	المبادأة	1.000				
PRO4	<---		0.865	0.052	16.528	***	Par-12
PRO5	<---		0.737	0.049	15.033	***	Par-13
UE1	<---	فهم البيئة	1.000				
UE2	<---		1.162	0.087	13.315	***	Par-7
STV2	<---	الرؤية الاستراتيجية	1.000				
STV4	<---		1.257	0.76	16.477	***	Par-8
STV5	<---		1.368	0.081	16.905	***	Par_14
CL1	<---	التعلم المستمر	1.000				
CL4	<---		0.895	0.076	11.805	***	Par-6

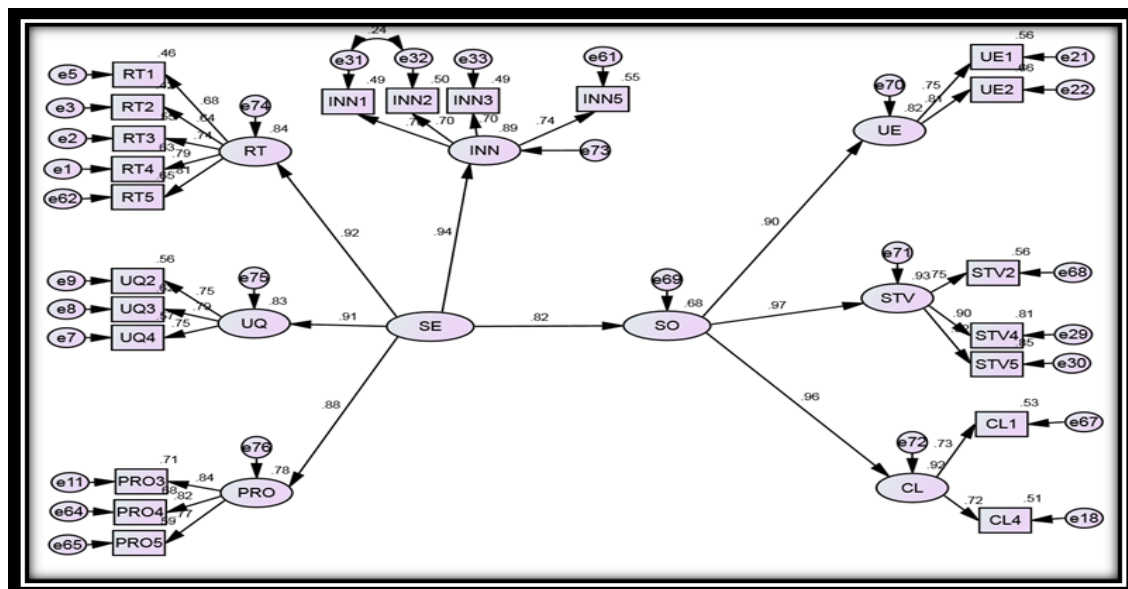
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

تعرض لنا معطيات الجدول (٤) ان نتائج التحليل الاحصائي للنموذج النهائي بعد اجراء التعديلات والحذف بما يلائم الدراسة الحالية تشير ان النموذج تتوافر فيه مؤشرات حسن المطابقة ومن الممكن ان يعتمد عليه في مجال قياس ابعاد متغيرات البحث وان هذا الانموذج أصبح جاهزاً لاختبار الفرضيات.

أولاً. اختبار الفرضية الرئيسية:

H1.1: يوجد اثر لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في المنظمات الذكية اجمالاً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن اجل التحقق من صحة الفرضية قمنا ببناء الانموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضية والشكل (٣) يوضح ذلك:



الشكل (٣): الاثر لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في المنظمات الذكية اجمالاً

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

ويوضح الجدول (٥) قيمة الاثر المرتبطة بالانموذج التي عن طريقها يؤدي الى رفض او قبول الفرضية الاولى قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٥): علاقة التأثير الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

المتغيرات المؤثرة	مسار التأثير	المتغيرات المؤثر بها	التقدير	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات الريادة	←	المنظمات الذكية	0.674	0.067	10.112	***

المصدر: اعداد الباحثان.

نلاحظ وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (٥) يظهر ان هناك أثر لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في المنظمات الذكية اجمالاً، حيث بلغت القيمة المتنبئ بها (0.674)، كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R) مقدار (10.112) وهي قيمة مقبولة كونها اعلى من القيمة الحرجة والتي هي (1.96)، لأن (P-Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة اقل من (0.05). ومن هنا نقبل الفرضية التي تنص:

H1.1: يوجد اثر لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في المنظمات الذكية اجمالاً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

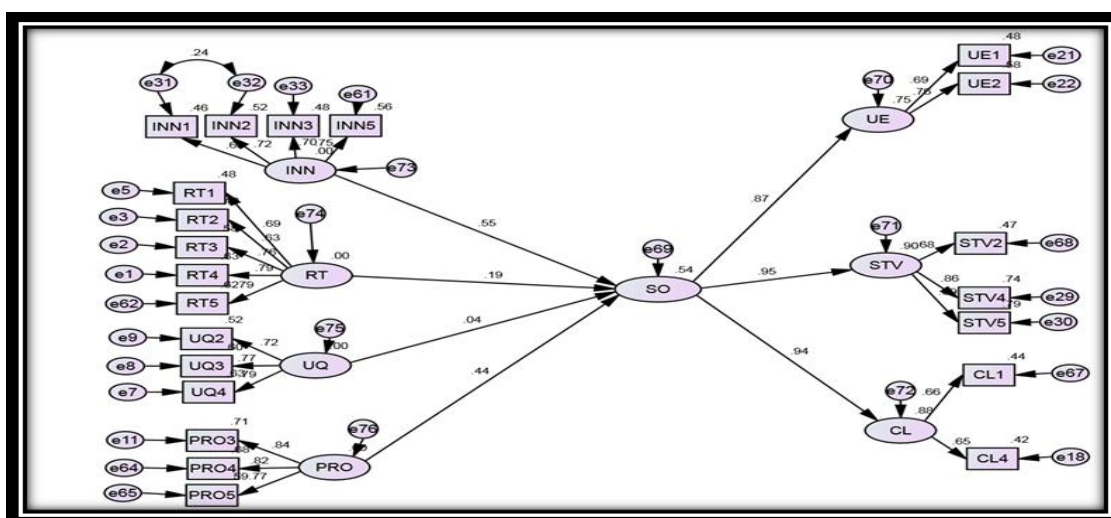
H1.1.1: يوجد اثر لاستراتيجية (الابداع) في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1.1.2: يوجد اثر لاستراتيجية (المخاطرة) في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1.1.3: يوجد اثر لاستراتيجية (التفرد) في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1.1.4: يوجد اثر لاستراتيجية (المبادأة) في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن اجل التأكد من صحة هذه الفرضيات الفرعية والتحقق من مدى مطابقتها تم صياغة الانموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضيات الفرعية، والشكل (٤) يوضح ذلك:



الشكل (٤): الاثر لاستراتيجيات الريادة (الابداع) في المنظمات الذكية (اجمالاً) و (المخاطرة) في المنظمات الذكية (اجمالاً) و (التفرد) في المنظمات الذكية (اجمالاً) (المبادأة) في المنظمات الذكية (اجمالاً)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos.

ويوضح الجدول (٦) قيم الاثر الخاصة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضيات الفرعية قيد الدراسة الحالية:

الجدول (٦): علاقات التأثير الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

P	C.R.	S.E.	التقديرات	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
***	6.666	0.070	0.464	SO	←	INN
***	3.354	0.034	0.114	SO	←	RT
464	0.733	0.035	0.026	SO	←	UQ
***	6.590	0.037	0.243	SO	←	PRO

المصدر: اعداد الباحثان.

نلاحظ من معطيات الجدول (٦) ان معامل تأثير الابداع في المنظمات الذكية (اجمالاً)، اذ بلغت قيمة المتنبأ بها (0.464) كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (6.666) وهي قيمة مقبولة لأنها أكبر من القيمة الحرجة والبالغة (1.96) لأن (P-Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة اقل من (0.05). ومن هنا نقبل الفرضية التي تنص على:

H1.1.1: يوجد اثر لاستراتيجية (الابداع) في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما نلاحظ ان معامل تأثير المخاطرة في المنظمات الذكية (اجمالاً) بلغت القيمة التقديرية المتنبأ بها (0.114) ومعامل التأثير هذا ذو دلالة احصائية، وقيمة (C.R.) بلغت (3.354) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) حسب قيمة (P-Value) التي تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومن هنا نقبل الفرضية التي تنص:

H1.1.2: يوجد اثر لاستراتيجية (المخاطرة) في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ان معامل تأثير التفرد في المنظمات الذكية (اجمالاً) بلغت القيمة التقديرية المتنبئ بها (0.026) ومعامل التأثير هذا ذو دلالة احصائية، وقيمة (C.R.) بلغت (0.733) وهي اقل من القيمة الحرجة البالغة (1.96)، ومن هنا نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: **H0.1.3:** لا يوجد اثر لاستراتيجية (التفرد) في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما ان معامل تأثير المبادأة في المنظمات الذكية (اجمالاً) حيث بلغت القيمة التقديرية المتنبئ بها (0.243) ومعامل التأثير هذا ذو دلالة احصائية، وقيمة (C.R.) بلغت (6.590) وهي أكبر من القيمة الحرجة البالغة (1.96) وهي معنوية حسب قيمة (P-Value) التي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، ومن هنا نقبل الفرضية التي تنص: **H1.1.4:** يوجد اثر لاستراتيجية (المبادأة) في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- اولاً. الاستنتاجات:** توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات اهمها:
١. تعد استراتيجيات 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 الاستراتيجية التي تجعلها متمكنة من تحقيق اهدافها على المستوى المحلي والدولي.
 ٣. اظهرت النتائج وبشكل واضح ان اهتمام الجامعة بالمبحوثة باستراتيجيات الريادة بكل ابعادها سيسهم في تعزيز بناء المنظمات الذكية وجعلها ترتقي بمستوى ادائها بالشكل الذي يكون متوافقاً مع متطلبات البيئة المتغيرة.
 ٤. على الجامعة المبحوثة الاهتمام الكبير باستراتيجية الابداع حيث جاءت هذه الاستراتيجية بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية والتأثير، فيما جاءت استراتيجية المبادأة في المرتبة الثانية من حيث الاهمية والتأثير، تليها استراتيجية المخاطرة حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية والتأثير، في حين لم يكن لاستراتيجية التفرد أثر في بناء المنظمة الذكية.
 ٥. تم قبول الفرضية الرئيسية ((H1.1: التي تثبت بوجود أثر لاستراتيجيات الريادة في المنظمات الذكية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)). بالإضافة الى قبول الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية باستثناء الفرضية الخاصة باستراتيجية التفرد حيث تم رفض الفرضية: H1.1.3. وقبول الفرضية الصفرية البديلة التي تنص على: H0.1.3: لا يوجد أثر لاستراتيجية التفرد في المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- ثانياً. التوصيات:** بناءً على الاستنتاجات التي توصل لها البحث لابد من تقديم التوصيات التي يعتقد الباحثان أنها تخدم الجامعة المبحوثة:
١. يفترض على ادارة الجامعة اعتماد استراتيجيات الريادة بكل أبعادها ومضامينها وتوجهاتها في جميع كلياتها لما لها من الأثر التنموي في الجانب العلمي والاقتصادي والاجتماعي لعموم البلد والجامعة خصوصاً.
 ٢. وضع البرامج والخطط المستقبلية لتفعيل دور استراتيجيات الريادة في بناء المنظمات الذكية.
 ٣. 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 الآخرين.

٤. 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.
٥. توفير بيئة العمل آمنة تسهل عملية التغيير وتشجع العاملين على تقديم المقترحات التي يمكن ان تحدث تغييرا ايجابيا في الرؤية استراتيجية للجامعة في اعمالها المستقبلية
٦. 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 فضلاً عن اتاحة الفرص لكادر الجامعة ممن يرغبون بإكمال الدراسة واتاحة الدورات التدريبية التي تمكنهم من مجارة التطورات التكنولوجية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ابو عفش، مؤيد علي، (٢٠١٤)، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين.
٢. ابو علبة، تامر محمد، (٢٠١٨)، دور ادارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
٣. احمد، افين محمد صالح واسماعيل جكر مصطفى، (٢٠١٨)، دور ابعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الاعمال الصغيرة في محافظة دهوك، بحث منشور في مجلة جامعة دهوك للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٢١، العدد ١، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان-العراق.
٤. راضي، جواد محسن وحسين، سجي جواد، (٢٠١٧)، دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٩، العدد ٣، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
٥. ردايدة، ايناس محمد امين احمد، (٢٠١٦)، أثر خصائص المنظمة الذكية في ادارة الازمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير (غير منشوره)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٦. السلطاني، سعدية حايك وعلوان، بشرى محمد و خليل، امير علي، (٢٠١٨)، استراتيجية ريادة الاعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي، مجلة جامعة كربلاء، المجلد ١٦ والعدد ٣، جامعة كربلاء، العراق.
٧. الصباغ، ريمان سهيل والطويل، أكرم احمد، (٢٠١٨)، دور استراتيجيات الريادة في تعزيز ابعاد الابداع التقني: دراسة استطلاعية لا آراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد ٣٧، العدد ١١٩، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٨. الصباغ، ريمان سهيل، (٢٠١٣)، علاقة استراتيجيات الريادة بالإبداع التقني في عدد من المناطق الصغيرة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشوره)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٩. الطائي، يوسف حليم، والصانغ، محمد جبار وهادي قيصر علي، (٢٠١٣)، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٢٦، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
١٠. الطويل، أكرم احمد وأغا، احمد عوني وكشمولة، ندى عبد الباسط، (٢٠١٢)، دور ابعاد رأس المال الزبائني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الاعمال: دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٩٣، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١١. غنيم، رمزي محمد، (٢٠١٧)، أثر استخدام نظم المعلومات الادارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
١٢. فرحان، محمد صبحي، (٢٠١٧)، دور ممارسات الاحتواء العالي في تعزيز ابعاد المنظمة الذكية: حالة دراسية في جامعة تكريت، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
١٣. فرعون، محمد ثابت والعنزي، سعد علي والخالدي، عواد كاظم، (٢٠١٥)، صياغة استراتيجية ريادة الاعمال لتطوير انموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق-اساسيل -كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٠، العدد ٣٣، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Abbaspour, Abbas & Golabdoust, Alireza & Golabdoost, Naeimeh & Golabdoust, Tayebbeh, (2015), A Study on the Relationship Between Organizational Intelligence And Organization Agility In Tehran University Of Medical Sciences, International Journal Of Asian Social Science, Vol.11 ,PP.626-640.
2. Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy & Al-Kasasbeh, Saleh Alshekh & Al-Faouri, Abeer Hmoud, (2016), Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company, International Journal of Business and Management, Vol.11, No.8, PP.106-115.
3. Boudlaie, Hasan & Golabdoust, Alireza & Golabdoust, Tayebbeh, (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.
4. Daft, Richard, (2003), "Management, 6th ed., South-Western Division of Thumper Learning, Canada.
5. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G.t. & Eisner, B. Alan, (2008), Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 4th ed., McGraw-Hill / Irwin, New York, U.S.A.

6. 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.
7. Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M.,(2005), Immunity from implosion: Building smart leadership, Ivey Business Journal, Vol.70 , No.3, PP.1-7.
8. Ghalichkhani, Rasoul Danesh & Hakkak, Mohammed, (2016), A Model for Measuring the Direct and Indirect Impact of Business Intelligence on Organizational Agility with Partial Mediatory role of Empowerment (Case Study: Tehran Construction Engineering Organization (TCEO) and ETKA Organization Industries.co), journal procedia social and behavioral sciences, Vol. 230, PP.413-421.
9. 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.
10. Ireland, R. & Hitt, M. & Sirmon, G., (2003), a model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions, Journal of Management, Vol.29, No. 6.
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.
12. Kavousy, Esmaeil & Shahhosseini, Ali & Kiasi, Soheila & Ardahaey, Fateme Tohid, (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.
13. Kitsios, Fotis,(2018), Open Data and High – Tech Startups: Towards Nascent Entrepreneurship Strategies, Encyclopedia of Information Science and Technology, University of Macedonia, Fourth Edition, Chapter.265, PP 3032-3041.
14. 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>.
15. Lie, H.T. & Moulin, A. & Eke, berg T., (2004), Innovation, Uniqueness and IPR strategy, Telektranikk, Vol. 2.
16. Majidov, Toshtemir, (2007), "Entrepreneurship and Business in Uzbekistan: Historical Perspective and Current Obstascles, PhD thesis, Department of Economics, Stirling university, Scotland.
17. Matheson, David & Matheson, James E., (2001), Smart Organizations Perform Better, Industrial Research Institute, Inc, Research-Technology Management, Vol.44, P. 49-54.
18. 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.
19. Petrakis, P.E, (2007), The Effects of risk and time on Entrepreneurship, International Entrepreneurship Management Journal, Vol. 3, <http://www.ivsl.org>.