

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Muhammad Mahmoud Shuker, Mohsin Abdulazeez Barrak & Al-Azzaw Mahmoud Shehatha. Smart leadership behaviors and their role in achieving sustainable development dimensions A survey study of decision-makers at a juice company in Baqubah. *University of Kirkuk Journal for Administrative and Economic Science* Volume (15) Issue (4) Part (2) Supplement (1) A special issue of the 1st Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Kirkuk - Information technology, digitization, and their impact on sustainable development - 8-9, Oct- 2025, p-p:298-308.

## Smart leadership behaviors and their role in achieving sustainable development dimensions A survey study of decision-makers at a juice company in Baqubah

Mahmoud Shuker Muhammad<sup>1</sup>, Abdulazeez Barrak Mohsin<sup>2</sup>, Mahmoud Shehatha Al-Azzaw<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> University of Diyala-College of administration and economics, Diyala, Iraq

<sup>2</sup> University of Al-bayan-college of business administration, Baghdad, Iraq

[dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq](mailto:dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq)<sup>1</sup>

[aziz.b@albayan.edu.iq](mailto:aziz.b@albayan.edu.iq)<sup>2</sup>

[rahman@uodiyala.edu.iq](mailto:rahman@uodiyala.edu.iq)<sup>3</sup>

**Abstract:** The two variables form the intellectual and philosophical framework for this research. The research aims to test the level of depth of the impact of smart leadership in achieving the dimensions of development. The importance was evident in bridging tourism technology between theses, copyright, and applicability. The research aimed to identify leadership communications and their impact on achieving the dimensions of development. The research was represented by the limited awareness of the trainer of smart leadership behaviors in achieving the dimensions of development, and identifying the level of cooperation of leaders and their interaction with supervisors. The sample size was large, reaching (61). The managers used the questionnaire as a research tool, and the relationships, connections, and possibility of identification were identified in the application environment. The research, through analysis and testing, reached a set of forms of authorship and theory, and other realistic personal applications in the application environment. Smart definitions and behaviors were identified within the research company, represented by Al-Aas Company in Baqubah, to study the identification of high-level administrative data in order to achieve the dimensions of social development. The basic recommendations focused on presenting a set of scientific proposals according to the available and possible capabilities, which are directed towards increasing the company's achievement. The research examined smart driving diagnostics and the obstacles facing its achievement.

**Keywords:** Smart Driving, Dimensions of Technological Development, Juice Company in Baqubah.

## سلوكيات القيادة الذكية ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة العنصر في بعقوبة

أ.م.د. محمود شكر محمد<sup>١</sup>، م.د. عبدالعزيز براك المعاضيدي<sup>٢</sup>، أ.م.د. رحمن محمود شحادة<sup>٣</sup>

<sup>١,٣</sup> جامعة ديالى - كلية الإدارة والاقتصاد، ديالى، العراق  
<sup>٢</sup> جامعة البیان - كلية إدارة الاعمال، بغداد، العراق

**المستخلص:** يساهم المتغيرين ليشكلا الإطار الفكري والفلسفي لهذا البحث، ويهدف البحث الى اختبار مستوى تأثير عمق القيادة الذكية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتجلت الأهمية في ردم الفجوة المعرفية بين الأطروحات الفكرية القائمة وامكانية التطبيق، هدف البحث الى التعرف سلوكيات القيادة وأثرها على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتمثلت مشكلة البحث بمحدودية إدراك المدراء لسلوكيات القيادة الذكية ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة والتعرف على المستوى المعرفي والسلوكي لتلك القيادات والالية التعامل مع المرؤوسين في تحقيق التطور التنظيمي بلغ حجم العينة الى (٦١) مديرا استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وامكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، توصل البحث من خلال التحليل والاختبار الى مجموعة من الاستنتاجات الفكرية والنظرية واخرى تطبيقية شخصت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق، إذ تبين ان مؤهلات وسلوكيات القيادة الذكية داخل الشركة المبحوثة والمتمثل بشركة العنصر في بعقوبة بمستوى قبول لما تمتلكه من مستويات علمية عالية تشغل المناصب الادارية التي تسهم في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة وتركزت التوصيات الاساس في تقديم مجموعة من المقترحات العلمية على وفق الامكانيات المتاحة والممكنة والتي تصب نحو زيادة انجاز الشركة المبحوثة من تشخيص سلوكيات القيادة الذكية والعقبات التي تقف امام تحقيقها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الذكية، ابعاد التنمية المستدامة، شركة العنصر في بعقوبة.

Corresponding Author: E-mail: [dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq](mailto:dr.mahmoudshukr@uodiyala.edu.iq)

### المقدمة

ان التحديات التي تواجهها الكثير من المنظمات تزداد ضراوة يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم وغياب الحوار الحضاري في ظل عالم الاعمال الريادي، واذا كان لا بد من مواكبة هذه التغييرات والتحديات فان الاطلاع المستمر على المفاهيم الجديدة والمعاصرة وخاصة تلك التي تخص اصحاب القرار تسهم بقوة في المشاركة لأعداد القيادات الناجحة، والقدرة على ادارة التغيير والابتكار والتي لديها القدرة الفائقة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة والانتصار في المعارك التنافسية والعولمة.

ومن هذا المنطلق تم اختيار موضوع البحث، القيادة الذكية ودورها في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة وفهم العلاقة بين القيادة الذكية وابعاد التنمية المستدامة اعتمدت على ابعاد المتغير المستقل والمتمثلة ب(الاستراتيجية، الابتكار، التكيف مع التغيير، المرونة) وابعاد التنمية المستدامة المتمثلة ب(البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي) واستهدف البحث شركة العنصر في بعقوبة كعينة مكانية اما عينة بشرية فتم اختيارها من اصحاب القرار والمتمثلة رؤساء الشعب والوحدات الذين يمثلون الركن الاساسي لشركة العنصر في بعقوبة من اجل التعرف على تأثير عمق القيادة الذكية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة وتنقيفهم بمتغيرات البحث وجعلهم اكثر فهماً بتحقيق ابعاد البحث بصورة صحيحة.

شمل البحث اربع محاور مهمة مثل الأول الدراسة المنهجية للبحث أما المحور الثاني فقد الاطار النظري لمتغيرين (سلوكيات القيادة الذكية، وابعاد التنمية المستدامة من اهداف المتغيرين واهميتها وكذلك أبعاد المتغيرين اما المحور الثالث فقد شمل التحليل الميداني لثبات صحة تطبيق الفروض اما المحور الرابع فجاء بأهم الاستنتاجات وتوصيات البحث التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق اهداف البحث

### المبحث الأول: منهج البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعاني شركة العنصر في بعقوبة نمط تنظيمي بيروقراطي مكتبي أدى الى التأخير النظام الاداري على مستوى القادة والمرؤوسين لذا تعد هذه إشكالية تواجه المنظمة المفتوحة وبالتالي فهي بحاجة نمط تنظيمي متطور ومتجدد يتمتع بأخلاقيات التنظيم الناجح والقيم الرامية لأحداث التغييرات الفعالة التي تصنع الأداء المثالي وهذا ينطوي تحت مسمى التميز والتطور التنظيمي ولكي تكتمل الصورة العلمية للبحث بكل تفاصيلها يجب ان نعرف ان التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقه الا من خلال سلوكيات القيادة الذكية لصحاب القرار الذي يركز على الاستقلالية بالرأي ومقاومة الإغراءات وتأكيد الذات والذكاء والاستبصار بجميع الامور مهما كان حجمها ونوعه(التركي: ٢٠٢٣، ٨٨)

بناءً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الرئيس "هل هنالك علاقة ارتباط واثري ذو دلالة احصائية بين فاعلية القيادة الذكية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة"، وترتبط الاجابة على التساؤل أعلاه بمجموعة من التساؤلات البحثية الفرعية الذي يسعى البحث للإجابة عنها:

١. ما مدى ادراك الشركة العامة لصناعة العوائل في مدينة بعقوبة لفاعلية القيادة الذكية ودورها في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة.
٢. هل توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لفاعلية القيادة الذكية وتحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الشركة المبحوثة.
٣. هل هنالك تأثير معنوي لفاعلية القيادة الذكية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الشركة المبحوثة.
٤. هل تمتلك الشركة العامة لصناعة العوائل القدرة على تحقيق مصاعب تحقيق ابعاد التنمية المستدامة من خلال وجه نظر عينة البحث.

#### ثانياً: أهمية البحث:-

١. الأهمية الاستراتيجية للعبئة المكانية المتمثلة بالشركة العامة لإنتاج العوائل في بعقوبة تأتي من كونها تمتلك كوادر بشرية مؤهلة للتعبير نحو الافضل وموقعاً ذا ثقل اقتصادي وتجاري يخدم الزبون.
  ٢. فتح الباب نحو الاهتمام بالمفاهيم الحديثة والمعاصرة التي تخص متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الذكية والتنمية المستدامة في الشركة المبحوثة، وتثقيف أصحاب القرار فيها من خلال إقامة الورش البعد التكنولوجية والندوات التي تشرح مضامين هذه المفاهيم
  ٣. الاستفادة من نتائج التحليل الميداني التي تعكس مدى الاستفادة من سلوكيات القيادة الذكية وابعاد التنمية المستدامة للشركة بصورة خاصة وشركات العراق بصورة عامة.
- سيقدم هذا البحث نموذجاً حديثاً يمكن ان تستفيد من أبعاده الكثير من الشركات الحكومية

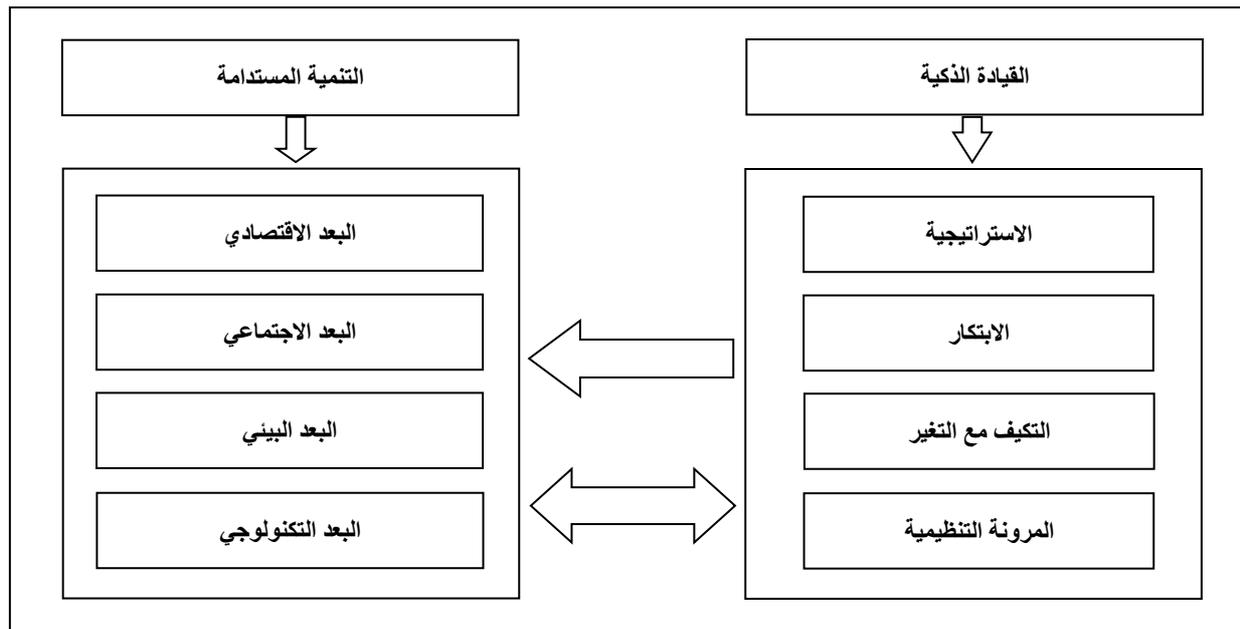
#### ثالثاً: اهداف البحث

#### يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:

١. إدراك الشركة العامة لصناعة العوائل في مدينة بعقوبة لفاعلية القيادة الذكية ودورها في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة.
٢. التعرف والاستفادة من العلاقة الارتباط لفاعلية القيادة الذكية وتحقيق ابعاد التنمية المستدامة في تحقيق اهداف الشركة المبحوثة.
٣. الاستفادة من علاقة التأثير المعنوي لفاعلية القيادة الذكية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الشركة المبحوثة.

#### رابعاً: نموذج البحث

اذ ان المتغير المستقل هو القيادة الذكية بأبعادها (الاستراتيجية، المرونة التنظيمية، الابتكار، التكيف مع التغيير) اما المتغير الاستجابي فهو بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي)



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

### خامساً: فرضيات البحث

١- الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الذكية وتحقيق ابعاد التنمية المستدامة وتنطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الذكية والبعد الاقتصادي
- ب- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الذكية والبعد الاجتماعي
- ت- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الذكية والبعد التكنولوجي
- ث- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة الذكية والبعد البيئي

٢- الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد اثر معنوي لسلوكيات للقيادة الذكية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة)

- أ- اثر معنوي لسلوكيات للقيادة الذكية في بعد البعد الاقتصادي
- ب- اثر معنوي لسلوكيات للقيادة الذكية في بعد البعد الاجتماعي
- ت- اثر معنوي للقيادة الذكية في بعد البعد التكنولوجي
- ث- اثر معنوي للقيادة الذكية في بعد البعد البيئي

### سادساً: حدود البحث

- أ- الحدود المكانية: شركة انتاج العصائر في بعقوبة
- ب- الفترة الزمنية: وهي من ٤85/١ الى ٢٠٢٤/٨/٨
- ت- الكادر البشري: وتمثل القيادات في الشركة العامة لإنتاج العصائر

### سابعاً: اساليب جمع البيانات وتحليلها

جاءت اساليب جمع البيانات بمحورين مهمين مثل الاول بالجانب النظري الذي مثلته المجموعة من المصادر والمراجع والدوريات ومواقع الأنترنت وكذلك المراجع الاجنبية بالمثل اما الجانب التحليلي فقد مثل بمصدر رها الاساسي الا وهي الاستبانة حيث تم تصميمها وفق مقاييس مهمة تعبر عن صحة العبارات والاسئلة التي جاءت بها والتي تم تفسيرها بمجموعة من الأدوات الاحصائية والاساليب المهمة لاختبار صحة الفروض من اجل الوصول الى ادق النتائج.

### ثامناً: الصدق الظاهري

وهي لتأكيد ثبات المقياس اذ تم استخدام مقياس كرومباخ الفا واتفق ان معامل الفا كان (٤, ٨٣٪) على المستوى الاجمالي وقد بلغ (٧, ٨٨٪) على مستوى فاعلية سلوكيات القيادة الذكية (٩٥٪) على مستوى ابعاد التنمية المستدامة "التنمية المستدامة" وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية

### تاسعاً: مقاييس الفقرات الاستبانة

ويبين الجدول رقم (١) وصف الاستبانة بمحاورها الرئيسية كافة التي وضحت بشكل تفصيلي فقرات متغيرات البحث

من مجموع الاستبانة واذيف حقل خاص بمقاييس الاستبانة ومصادر لها لكل متغير من متغيرات البحث

جدول (١)

الرقم	المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد العناصر	الارقام	المرجع
١	القيادة الذكية	١. الاستراتيجية	٤	٥-١	(الحاكم, ٢٠١٦)
		٢. المرونة التنظيمية	٣	٨-٦	
		٣. الابتكار	٤	١٣-٩	
		٤. التكيف مع التغيير	٢	١٥-١٣	
٢	التنمية المستدامة	١. البعد الاقتصادي	٣	٢٠-١٦	Elmubashe:202
		٢. البعد الاجتماعي	٤	٢٤-٢١	
		٣. البعد البيئي	٤	٢٨-٢٥	
		٤. البعد التكنولوجي	٣	٣١-٢٩	
٣	المجموع		٣١	٣١-١	

## عاشراً: منهج البحث:

اعتمد البحث في الوصول الجانب النظري والعلمي على المنهج الوصفي والتحليلي فهو يصف جميع المراجع والكتب والدوريات ومواقع الانترنت بأسلوب دقيق وواضح وسلس وبما يتناسب مع مشكلة البحث وغاياته وأهدافه اما في الجانب العلمي فقد تم على الوصف التحليلي بادوات احصائية غاية في الدقة من اجل الوصول الى نتائج مهمة تلائم واهداف البحث المرجوة

## المبحث الثاني: التأطير النظري

### اولاً: مفهوم القيادة الذكية:

تعددت تعريفات القيادة الذكية منها "هي القوة او الطاقة المفعمة بالحياة التي تلهم الافراد للعمل بروح الجماعة وتمنح مغرى لحياتهم " وفي ضوء تحمل المسؤولية ورعاية مصالح الاخرين يمكن تعريف القيادة الذكية بأنها نهج يجمع بين الذكاء المعرفي والعاطفي والشخصي، ويمكّن القادة من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، والتكيف مع المتغيرات، وتحفيز الفرق، وحل المشكلات بطرق مبتكرة لتحقيق أقصى أداء ونتائج فعّالة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة شريفي: ٢٠٢٣, ٢٥١) وفي ظل الجماعة وعمل الفريق والتواصل الاجتماعي والاداري والثقافي عرفت القيادة الذكية بانها (الجابري: ٢٠٢٣, ٣٨٧).

### ثانياً: ابعاد القيادة الذكية

للقيادة الذكية ابعاد مهمة تحدد ملامح البحث وترسم اهم اهدافه وتقسر اهم نتائجه النظرية والعملية التي تجعل من نتائج البحث وتوصياته قابلة للتحقيق ومن تلك الابعاد الاتي:

#### ١- الاستراتيجية

خطة أو توجه شامل وطويل الأجل، تُوضع لتحقيق أهداف محددة من خلال توجيه القرارات والخطوات اللازمة، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والعوائق المحتملة. هي أعم وأشمل من الخطة التفصيلية، حيث تحدد "الكيفية" العامة للوصول إلى النجاح، (الخفاجي: ٢٠١١, ٩٨)

#### ٢- المرونة التنظيمية

قدرة المنظمة على توقع التهديدات والاضطرابات والأحداث غير المتوقعة والاستعداد لها والاستجابة لها بفعالية بهدف الحفاظ على استمراريته وتجاوزها لاستعادة توازنها وحالتها الأصلية، وذلك عبر أنظمة إدارية ووعي استراتيجي. تساعد المرونة التنظيمية في تسهيل الإجراءات، اختصار الوقت، وتقليل التكاليف من خلال اختصار العمليات الزائدة وتحقيق التحديث المستمر للمنظمة، مما يمكنها من مواجهة بيئة عمل متقلبة ومتغيرة. (الساعدي: ٢٠١٣, ٩٠)

#### ٣- الابتكار

إبداع هو عملية توليد أفكار جديدة وأصلية، بينما الابتكار هو تطبيق تلك الأفكار الإبداعية لتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تضيف قيمة حقيقية. بعبارة أخرى، الإبداع هو الشرارة التي تولد الأفكار، والابتكار هو التنفيذ العملي لهذه الأفكار لجعلها واقعا ملموساً وقابلًا للاستخدام. كلاهما ضروريان للتقدم والتنمية في المجتمع والاقتصاد. (الخالدي: ٢٠٢٢, ٤٣)

#### ٤- التكيف مع التغيير

عملية مرونة وانفتاح على الظروف والتحديات الجديدة، سواء في العمل أو الحياة الشخصية أو المناخ، ويشمل تعديل السلوكيات والأفكار والمشاعر لمواجهة المواقف المتغيرة بفعالية وإيجابية. تتضمن استراتيجيات التكيف تبني موقف إيجابي، وطلب الدعم، والتعلم من الظروف الجديدة، والتركيز على الإيجابيات، وذلك لتعزيز النمو والمرونة في مواجهة التحولات (الصانع: ٢٠١٣, ٧٦)

### ثانياً: المتغير الاستجابي التنمية المستدامة

حتى تكون المنظمة في القمة لابد ان تواكب التطور، ولأنقصد بالتطور حداثة الاليات والتقنيات كإبدال الاعمال اليدوية بنظام الحواسيب او تحويل نظام الاتصال من الرسائل الى الانترنت والبريد الالكتروني وهكذا فان هذا امر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي، بل نقصد تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الاساليب وسموها وايضاً نمو الاهداف والطموحات وبعبارة اخرى التطور الانساني في العلاقات ونمط التعامل داخل المؤسسة.

#### ١- مفهوم التنمية المستدامة:

يمكن تعريف التنمية المستدامة "عملية تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث تسعى لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية." (Abdi:2019,33)

ويمكن تعريف التنمية المستدامة "التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية لحسن استغلال الموارد المتاحة لتلبية حاجيات الأفراد مع الاحتفاظ بحق الأجيال القادمة وبواجه العالم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن حاجات التنمية الاقتصادية وكذلك المساواة والعدل الاجتماعي." (Abdullateef:2010,55). ويرى الباحث بانه التنمية المستدامة هو : التنمية المستدامة تتطلب تحسين ظروف المعيشة لجميع الأفراد دون زيادة استخدام الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل، وتُجرى التنمية المستدامة في ثلاثة مجالات رئيسية هي النمو الاقتصادي وحفظ الموارد الطبيعية والبيئة والتنمية الاجتماعية.

ويمكن تفسير التنمية المستدامة من وجه نظر الباحث يمثل التنمية المستدامة في تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. ويعرف كذلك بأنه تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة أو السلعة.

## ٢- اساليب تحقيق التنمية المستدامة

هنالك عدة اساليب مهمة تم تفسيرها من وجه نظر الباحث للوصول الى التميز في الاداء وتحقيق أفضل النتائج المرجوة التي من شأنها بناء المنظمات على اسس صحيحة (العلواني: ٢٠١٨, ٧٦)

## ٣- ابعاد التنمية المستدامة:

للتميز التنظيمي ابعاد اساسية ومهمة يمكن ان تقسرها اهم خطوات التحليلي الاحصائي وترجمة المحور المعرفي والنظري للبحث والوصول الى الحل الامثل لمشكلة البحث واثبات صحة فرضياته ومن تلك الابعاد كالاتي  
أ- العمل على زيادة الوعي لدى جميع الأشخاص فيما يخص التحديات العالمية، وذلك من خلال تعريفهم بهذه الأهداف ومدى أهميتها في مواجهة التحديات، ويتم ذلك عبر وسائل الإعلام والتثقيف المختلفة  
ب- الحث على التعاون والتكاتف بين جميع المنظمات والمؤسسات المعنية بتحقيق التنمية المستدامة.  
ت- توحيد جهودهم معاً للوصول إلى الغاية المنشودة. تشجيع الشباب وحثهم على المشاركة في الأنشطة المختلفة المعنية بالتنمية المستدامة، وذلك نظراً لكونهم أكثر نشاطاً وإبداعاً، الأمر الذي سيساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بسرعة وفعالية أكبر  
ث- تعزيز مشاركة المجتمعات المحلية في عملية تحقيق التنمية المستدامة، وذلك نظراً لكونهم الأكثر علمًا بحاجات مجتمعاتهم المحلية، والتحديات التي تواجههم، وبالتالي فهم الأقدر على إيجاد الحلول المناسبة التي تمكنهم من تحقيق التنمية المستدامة في هذه المجتمعات.

## ابعاد التنمية المستدامة

### هنالك عدة ابعاد

### أ- البعد الاقتصادي

يعني تحقيق نمو اقتصادي مستدام وشامل يضمن تحسين مستويات المعيشة وتوفير فرص عمل لائقة، مع التركيز على الاستثمارات في الصناعات والتقنيات المستدامة، وتعزيز كفاءة الموارد، واعتماد أنماط إنتاج واستهلاك مسؤولة بيئيًا، بهدف تحقيق الرخاء للأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. (Anastassiou:2016,54)

### ب- البعد الاجتماعي

يركز على تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد والمجتمعات عبر الأجيال، من خلال توفير الاحتياجات الأساسية كالتعليم والصحة والضمان الاجتماعي، وتمكين الفئات المهمشة كالمراة والشباب، وتحقيق التوزيع العادل للثروة والموارد، والقضاء على الفقر والجوع، مع ضمان استقرار سياسي وأمني يساهم في بناء مجتمعات مزدهرة ومستدامة (Anderson:2002,23)

### ت- البعد التكنولوجي

يعني استخدام الابتكارات والحلول التكنولوجية لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية. تشمل الأمثلة على ذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات البيئية والموارد، وتطوير تقنيات الطاقة النظيفة، وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات، مما يدعم النمو الاقتصادي ويساهم في تحسين الرفاهية الاجتماعية والاستدامة البيئية (Elmubasher:202,67)

### ث- البعد البيئي

يهدف إلى حماية البيئة الطبيعية وضمان استدامتها للأجيال القادمة، من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة البشرية والنظم البيئية. يشمل ذلك مكافحة تغير المناخ، وحماية الموارد الطبيعية مثل المياه والغابات، وتعزيز الطاقة المتجددة، وتقليل التلوث والتصحر، وضمان استخدام الموارد بكفاءة، مع الأخذ في الاعتبار أهداف التنمية المستدامة الأخرى مثل العدالة الاجتماعية والنمو الاقتصادي. (Facula:٢٠١٦,65)

### المبحث الثالث: الجانب العملي

تمهيد:

يتم إجراء اختبارات الجانب العملي في الجانب العملي بهدف الوصول الى النتائج لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث.

أولاً: وصف عينة البحث

الجدول (٢): يحتوي على معلومات شخصية حول عينة معينة تحتوي على ٧١ فرداً. هذا الجدول يقسم العينة إلى ثلاث سمات رئيسية: النوع الاجتماعي، والعمر، والتحصيل الدراسي. يظهر الجدول العدد الإجمالي للأفراد ونسبتهم المئوية في كل فئة لكل سمة.

جدول (٢) المعلومات الشخصية للعينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	السمة
٪٩٤	٦٧	ذكر	النوع الاجتماعي
٪٦	٤	انثى	
٪١٠٠	٧١	المجموع	
٪٢٤	١٧	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٪٣٠	٢١	٣١ - ٤٠ سنة	
٪٣٤	٢٤	٤٠ - ٥٠ سنة	
٪١٣	٩	٥٠ سنة فأكثر	
٪١٠٠	٧١	المجموع	التحصيل الدراسي
٪٤	٣	اعدادية فما دون	
٪٥٩	٤٢	بكالوريوس	
٪٣٧	٢٦	شهادة عليا	
٪١٠٠	٧١	المجموع	

ويتضح من الجدول أعلاه:

- النوع الاجتماعي: حيث ان النوع الذكوري: يمثل ٪٩٤ من العينة، أي ٦٧ فرداً. في حين ان النوع الأنثوي: يمثل ٪٦ من العينة، أي ٤ أفراد. وهو يشير إلى أن الأفراد الذكور يمثلون الغالبية العظمى من العينة.
- العمر: حيث ان الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة: يمثلون ٪٢٤ من العينة (١٧ فرداً). اما الفئة العمرية بين ٣١ و ٤٠ سنة: يمثلون ٪٣٠ من العينة (٢١ فرداً). في حين ان الفئة العمرية بين ٤٠ و ٥٠ سنة: يمثلون ٪٣٤ من العينة (٢٤ فرداً). وأخيراً فان الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر: يمثلون ٪١٣ من العينة (٩ أفراد). وهو يعكس توزيع الأعمار داخل العينة، حيث يمكن ملاحظة أن الأفراد في الفئة العمرية بين ٤٠ و ٥٠ سنة يمثلون النسبة الأكبر.
- التحصيل الدراسي: حيث ان الذين يملكون تحصيل دراسي "اعدادية فما دون" يمثلون ٪٤ من العينة (٣ أفراد). اما الذين يملكون درجة البكالوريوس يمثلون ٪٥٩ من العينة (٤٢ فرداً). وأخيراً فان الذين يملكون شهادة عليا يمثلون ٪٣٧ من العينة (٢٦ فرداً). ويُظهر هذا الجزء من الجدول أن الأفراد الذين يملكون درجة البكالوريوس هم الأكثر تمثيلاً في العينة.

ثانياً: التحليل الوصفي

سيتم تحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي من وسط حسابي وانحراف المعياري، وهي أدوات أساسية في البحث والتحليل الإحصائي. تلك الأدوات تسهم في توضيح توزيع البيانات وقياس مدى التباين بين مختلف المتغيرات المطروحة في الدراسة.

وسيتم تحليل أبعاد المتغيرات (القيادة الذكية، التنمية المستدامة) في الجدول (٣) التالي:

جدول (٣): التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث

ت	المتغير او البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الروية	3.427	0.726
٢	المرونة التنظيمية	3.594	0.714
٣	الابتكار	3.417	0.730
٤	التكيف مع التغيير	3.400	0.707
المتغير	القيادة الذكية	3.460	0.666
١	البعد الاقتصادي	2.917	0.877
٢	البعد الاجتماعي	3.590	0.611
٣	البعد البيئي	3.277	0.616
٤	البعد التكنولوجي	3.605	0.519
المتغير	التنمية المستدامة	3.348	0.551

الجدول يقدم تحليل وصفي لمتغيرات وأبعاد البحث بما في ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير. والقيم الإحصائية والتفسير الإداري لكل فقرة:

- ١- متغيرات القيادة الذكية: جاء بالوسط الحسابي 3.460 أي توافره مرتفع في شركة العصائر في بعقوبة، في حين ان الانحراف المعياري 0.666 أي تشتت قليل لأراء العينة، وقد تضمن المتغير القيادة الذكية الأبعاد الآتي:
  - ✓ بعد الرؤية: جاء بوسط حسابي بالغ ٣,٤٢٧ أي توافره مرتفع في شركة العصائر في بعقوبة، اما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٧٢٦ أي تشتت قليل، مما يشير إلى تباين في مدى الاهتمام والتركيز على الرؤية بين المشاركين.
  - ✓ بعد المرونة التنظيمية: جاء بالوسط الحسابي ٣,٥٩٤ أي توافره مرتفع في شركة العصائر في بعقوبة، اما الانحراف المعياري: ٠,٧١٤ أي تشتت قليل في اراء العينة، وتظهر النتائج بان هنالك تبايناً معتدلاً في مستوى المرونة بين الأفراد.
  - ✓ بعد الابتكار: وجاء بالوسط الحسابي ٣,٤١٧ أي توافره مرتفع في شركة العصائر في بعقوبة، في حين ان الانحراف المعياري ٠,٧٣٠ أي تشتت قليل في اراء العينة، وتشير النتائج إلى تباين معتدل في مدى انتشار هذه السمة بين الأفراد.
  - ✓ بعد التكيف مع التغيير: فقد جاء بالوسط الحسابي ٣,٤٠٠ أي توافره مرتفع في شركة العصائر في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٧٠٧ أي تشتت قليل في اراء العينة، وتُشير إلى تباين معتدل في مستوى التكيف مع التغيير بين المشاركين.
- ٢- متغيرات التنمية المستدامة: جاء بالوسط الحسابي 3.348 أي توافره مرتفع في شركة العصائر في بعقوبة، في حين ان الانحراف المعياري 0.551 أي تشتت قليل لأراء العينة، وقد تضمن المتغير التنمية المستدامة الأبعاد الآتي:
  - ✓ بعد البعد الاقتصادي: جاء بالوسط الحسابي ٢,٩١٧ مما يدل على توافر معتدل في شركة العصائر في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٨٧٧ أي تشتت قليل في اراء العينة، وتشير النتائج إلى أن مستوى البعد الاقتصادي يُظهر تطبيقاً ضعيفاً في مستوى البعد الاقتصادي بين الأفراد.
  - ✓ بعد البعد الاجتماعي: جاء بالوسط الحسابي ٣,٥٩٠ مما يدل على توافر مرتفع في شركة العصائر في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٦١١ أي تشتت قليل في اراء العينة، ويشير إلى أن البعد الاجتماعي مطبق بمستوى مرتفع بمستوى البعد الاجتماعي في المؤسسة المبحوثة.
  - ✓ بعد البعد البيئي: فقد جاء بالوسط الحسابي ٣,٢٧٧ مما يدل على توافر معتدل في شركة العصائر في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٦١٦ أي تشتت قليل في اراء العينة، ويشير إلى أن دائرة الأحوال المدنية في مدينة بعقوبة تميل إلى قلة في الاهتمام في مستوى البعد البيئي.
  - ✓ بعد البرامج البعد التكنولوجي: جاء بالوسط الحسابي ٣,٦٠٥ مما يدل على توافر مرتفع في شركة العصائر في بعقوبة، اما الانحراف المعياري ٠,٥١٩ أي تشتت قليل في اراء العينة، وتظهر النتائج تبايناً معتدلاً في مستوى البرامج البعد التكنولوجي.

#### ثالثاً: اختبار الفرضيات

يتم اختبار الفرضيات البحثية من خلال الأساليب معامل الارتباط البسيط الذي يوضح العلاقة بين متغيرين اثنين، في حين ان الانحدار الخطي البسيط يوضح تأثير المتغير المستقلة في متغير تابع، وكالاتي:

- ١- اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين المتغير القيادة الذكية وبين المتغير التنمية المستدامة ويتضح من الجدول (٤) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (٠,٧٤٦\*\*) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية  $(0,000) > (0,05)$  أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الأولى.

جدول (٤): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

قيمة المعامل	درجة الحرية	المعنوية
**٠,٧٤٦	٧١	٠,٠٠٠

وتنبثق منها الاختبارات للفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية والبعد الاقتصادي ويتضح من الجدول (٥) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (٠,٦٦١\*\*) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية  $(0,000) > (0,05)$  أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الأولى.

جدول (٥): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

قيمة المعامل	درجة الحرية	المعنوية
**٠,٦٦١	٧١	٠,٠٠٠

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية والبعد الاجتماعي

- ويتضح من الجدول (٦) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (٠,٦٧٤\*\*) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية  $(0,000) > (0,05)$  أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (٦): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

المعنوية	درجة الحرية	قيمة المعامل
٠,٠٠٠	٧١	**٠,٦٧٤

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية والبعد التكنولوجي

ويتضح من الجدول (٧) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (\*\*٠,٥٧٣) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية  $(0,000) < (0,005)$  أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (٧): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

المعنوية	درجة الحرية	قيمة المعامل
٠,٠٠٠	٧١	**٠,٥٧٣

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية والبعد البيئي

ويتضح من الجدول (٨) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (\*\*٠,٧٠٢) وبدرجة حرية (٧١) وبمعنوية إحصائية  $(0,000) < (0,005)$  أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (٨): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرات

المعنوية	درجة الحرية	قيمة المعامل
٠,٠٠٠	٧١	**٠,٧٠٢

٢- اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير للمتغير القيادة الذكية في المتغير التنمية المستدامة

ويتضح من الجدول (٩) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٤٤١) وهي اقل مقدار للتمييز التنظيمي، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٩٠٢) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الذكية في التنمية المستدامة، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٥٥٧) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل للتمييز التنظيمي بسبب التغير في القيادة الذكية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية  $(0,000) < (0,005)$  أي ان هنالك تأثير للقيادة الذكية في التنمية المستدامة ويقبل الباحث الفرضية الثانية.

جدول (٩): نتائج الانحدار الخطي البسيط

المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	الميل الحدي	الحد الثابت
٠,٠٠٠	٨٦,٥٨٣	٠,٥٥٧	٠,٩٠٢	٠,٤٤١

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير للمتغير القيادة الذكية في بعد البعد الاقتصادي

ويتضح من الجدول (١٠) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٣٤٩) وهي اقل مقدار للأبداع، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٧٦٤) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الذكية في البعد الاقتصادي، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٤٣٧) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل للأبداع بسبب التغير في القيادة الذكية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية  $(0,000) < (0,005)$  أي ان هنالك تأثير للقيادة الذكية في بعد البعد الاقتصادي ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الاولى.

جدول (١٠): نتائج الانحدار الخطي البسيط

المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	الميل الحدي	الحد الثابت
٠,٠٠٠	٥٨,٧٧٣	٠,٤٣٧	٠,٧٦٤	٠,٣٤٩

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للمتغير القيادة الذكية في بعد البعد الاجتماعي

ويتضح من الجدول (١١) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٤٤١) وهي اقل مقدار للتعلم التنظيمي، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٦٣٨) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الذكية في البعد الاجتماعي، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٤٥٤) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل البعد الاجتماعي بسبب التغير في القيادة الذكية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية  $(0,000) < (0,005)$  أي ان هنالك تأثير للقيادة الذكية في بعد البعد الاجتماعي ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (١١): نتائج الانحدار الخطي البسيط

المعنوية	اختبار F	معامل التحديد	الميل الحدي	الحد الثابت
٠,٠٠٠	٧٢,٥٥٩	٠,٤٥٤	٠,٦٣٨	٠,٤٤١

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للمتغير القيادة الذكية في بعد البعد التكنولوجي

ويتضح من الجدول (٣) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٥٩٢) وهي اقل مقدار للتدريب، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٧١١) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الذكية في البعد التكنولوجي، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٣٢٨) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل البعد التكنولوجي بسبب التغير في القيادة الذكية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية  $(0,000) > (0,05)$  أي ان هنالك تأثير للقيادة الذكية في بعد البعد التكنولوجي ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (١٢): نتائج الانحدار الخطي البسيط

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	المعنوية
٠,٥٩٢	٠,٧١١	٠,٣٢٨	٤٨,٦٢٣	٠,٠٠٠

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للمتغير القيادة الذكية في بعد البعد البيئي

ويتضح من الجدول (١٣) ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٦٧٠) وهي اقل مقدار للجودة الشاملة، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٩١٤) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الذكية في البعد البيئي، اما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٤٩٣) التي تشير الى نسبة التفسير للتباين الحاصل في البعد البيئي بسبب التغير في القيادة الذكية، في حين ان اختبار (F) هي بمعنوية إحصائية  $(0,000) > (0,05)$  أي ان هنالك تأثير للقيادة الذكية في بعد البعد البيئي ويقبل الباحث الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (١٣): نتائج الانحدار الخطي البسيط

الحد الثابت	الميل الحدي	معامل التحديد	اختبار F	المعنوية
٠,٦٧٠	٠,٩١٤	٠,٤٩٣	٨٩,٣٥٢	٠,٠٠٠

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

- تم ثبوت الفرضية الاولى وجود علاقة ارتباط بين المتغير القيادة الذكية وبين المتغير التنمية المستدامة
- بقيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت  $(0,746)**$  وبدرجة حرية (٧١) أي ان الارتباط معنوية بين المتغيرين وهذا دليل ناجح لعلاقة الارتباط لمتغيرات البحث في الشركة المبحوثة.
- يستنتج البحث ان هنالك تأثير للمتغير القيادة الذكية في المتغير التنمية المستدامة ان قيمة الحد الثابت قد بلغت (٠,٤٤١) وهي اقل مقدار للتميز التنظيمي، في حين ان الميل الحدي قد بلغت (٠,٩٠٢) وهي موجبة بمعنى ان التأثير طردي للقيادة الذكية في التنمية المستدامة في الشركة المبحوثة.
- حققت نتائج البحث المياني ان علاقة الارتباط المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الذكية بالتنمية المستدامة حققت اقل علاقة ارتباط عند بعد البعد الاقتصادي عند قيمة ٠,٦٦١.
- من خلال نتائج البحث الميداني حقق متغير البحث القيادة الذكية عند بعد الاستراتيجية اقل وسط حسابي حيث بلغ ٣,٤٢٧ فعلى قيادة الشركة الاهتمام بهذا البعد.
- من خلال ادبيات البحث النظري تبين ان هنالك العديد من الدراسات التي اهتمت بأنواع القيادة ونظرياتها ولكن تم تطرق بشكل ضئيل باهتمام قيادة معاصرة مثل القيادة الذكية بمتغير التنمية المستدامة.

#### ثانياً: التوصيات

- الاهتمام بقيادة جديدة ومعاصرة قادرة على نجاح على الارتباط والاتصال الناجح بالمرؤوسين القادرين الى الوصول الى التنمية المستدامة الناجح.
- اعطاء المجال وتفويض الصلاحيات لقدرة تأثير تلك القيادات على متغير التنمية المستدامة وبالتالي تحقيق اهداف الشركة المنشودة.
- على قيادة شركة العوائل في بعقوبة الاهتمام ببعد الاستراتيجية كونه حقق اقل وسط حسابي وفي حالة عدم الاهتمام بهذا البعد الامر الذي يؤدي الى ضعف واضح في الوصول الى الاداء الامثل.
- جعل هذا البحث او الدراسة محطة انطلاق الى دراسات او بحوث تربط متغير القيادة الذكية بمتغيرات اخرى أكثر الاستفادة وتحقق اعلى مستوى من التميز والتطور المنشود.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- ١- التركي، إسراء. (2023). إدارة الموارد البشرية. دار الكتب الجامعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢- الجابري، حسناء. (2023). تأثير استكشاف الفرص والقدرات التنافسية. ط١، دار بغداد للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- ٣- الحاكم، عبد الله. (2016). لمتغيرات التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية. ط١، دار الخرطوم للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان.
- ٤- الخالدي، رعد. (2022). القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الانعراس الوظيفي. ط٢، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- ٥- الخفاجي، علي كريم. (2011). أثر العوامل التنظيمية في تخطيط الحملات الترويجية. ط٢، دار بابل للنشر والتوزيع، بابل، العراق.
- ٦- الصانع، إيمان سالم. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية. ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٧- العلواني، كمال محيسن. (2018). إدارة خبرة الزبون: إدارة تسويقية مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية. ط٢، دار واسط للنشر والتوزيع، واسط، العراق.
- ٨- الفتحي، إسماعيل. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في المناعة التنظيمية. دار القاهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٩- القادري، عبد العزيز. (2020). إدارة المشروعات الاستثمارية. ط١، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- ١٠- الباسري، ياسين. (2020). المرونة التنظيمية في حالة عدم التأكد البيئي. ط١، دار التأخي للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- ١١- الساعدي، مؤيد زعلان. (2013). دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية. ط١، دار بغداد للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- ١٢- شريف، جلول. (2015). واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الحكومية. ط١، دار التيسير للطباعة والنشر، بلقايد، الجزائر.

### ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Al-Alwani, Kamal Muhsin. (2018). *Customer Experience Management: An Innovative Marketing Approach to Achieve Competitive Advantage*. 2nd ed., Wasit Publishing House, Wasit, Iraq.
- 2- Al-Fathi, Ismail. (2020). *The Role of Strategic Intelligence in Organizational Immunity*. Cairo Publishing and Distribution House, Cairo, Egypt.
- 3- Al-Hakam, Abdullah. (2016). *Organizational Variables in Business Process Reengineering*. 1st ed., Khartoum Publishing and Distribution House, Khartoum, Sudan.
- 4- Al-Jaberi, Hasnaa. (2023). *The Impact of Opportunity Exploration and Competitive Capabilities*. 1st ed., Baghdad Publishing and Distribution House, Baghdad, Iraq.
- 5- Al-Khafaji, Ali Kareem. (2011). *The Impact of Organizational Factors on Planning Promotional Campaigns*. 2nd ed., Babel Publishing and Distribution House, Babel, Iraq.
- 6- Al-Khalidi, Raghad. (2022). *Ethical Leadership and Its Impact on Job Embeddedness*. 2nd ed., Al-Yazouri Publishing House, Amman, Jordan.
- 7- Al-Qadri, Abdulaziz. (2020). *Investment Project Management*. 1st ed., Al-Yazouri Publishing House, Amman, Jordan.
- 8- Al-Saadi, Moayed Za'lan. (2013). *The Role of Knowledge Management Processes in Organizational Genetic Imprint*. 1st ed., Baghdad Publishing and Distribution House, Baghdad, Iraq.
- 9- Al-Sanea, Eman Salem. (2013). *The Impact of Strategic Agility Determinants on Organizational Effectiveness*. 1st ed., Safa Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- 10- Al-Turki, Israa. (2023). *Human Resource Management*. University Books Publishing House, Riyadh, Saudi Arabia.
- 11- Al-Yasiri, Yassin. (2020). *Organizational Flexibility under Environmental Uncertainty*. 1st ed., Al-Taakhi Publishing and Distribution House, Baghdad, Iraq.
- 12- Sharifi, Jaloul. (2015). *The Reality of Customer Relationship Management in Government Institutions*. 1st ed., Al-Tayseer Printing and Publishing House, Belgaid, Algeria.

### ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Abdi, Mohammad Amin, (2019). Effects of E-Crm on The Service Attributes and Quality of Customer-Bank Relationship, International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, Volume 11 No.04 ISSN 2228-9860.
- 2- Abdullateef, A. O., Mokhtar,, (2010). The impact of CRM dimensions on call center performance. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10(12), 184-195.
- 3- Anastassiou, Monica, (2016). The quest for organizational flexibility: driving changes in business processes through the identification of relevant context. Business Process Management Journal, Volume 22 Issue 4
- 4- Anderson, K. K. (2002). Carol: Customer Relationship Management. McGraw-Hill, New York Chicago San Francisco Lisbon Madrid.
- 5- Elmubasher ,Nuha,(2020), "The effect of Customer Relationship Management Dimensions on the Organizational Performance in Telecommunication Sectors in Sudan", Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) ISSN: 2663-5798.
- 6- Fakrulla, S, 2017 , Dimensions of Customer Relationship Management (CRM) Practices in Retail Sector , National Conference on Marketing and Sustainable Development, ISBN 978-1-943295-10-