



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية



EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719

**Role of Smart Leadership in Crisis Management Applied study at the
Kufa Cement Plant**

**Dirgham Ali Muslim Al-Ameedi^A, Munther Abbas Shaalan Al-Tarfi^A,
Talab Mushtaq Abbas^C**

^A College of Administrative Technology/Middle Euphrates Technical University

^B Najaf Martyrs Directorate/Prime Minister's Office

Keywords:

Smart leadership, crisis management, Kufa
Cement Factory

Article history:

Received	13 Oct. 2025
Received in revised form	15 Oct. 2025
Accepted	02 Dec. 2025
Available online	14 Jun. 2026

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Dirgham Ali Muslim Al-Ameedi

College of Administrative
Technology/Middle Euphrates
Technical University

Abstract: This research aims to identify the level of relationship and influence of smart leadership in crisis management within the organization under study, namely the Kufa Cement Plant. The research problem is embodied in the endeavor to confront some of the crises facing the organization and to find the necessary solutions, including smart leadership procedures. This is achieved by answering several questions posed by the research problem regarding the organization's view of the concept of smart leadership and its most important dimensions, as well as its view of crisis management, its concept, and its most important methods. This is based on the research objectives, which determine the extent to which the organization understands the concepts of smart leadership, its dimensions, and its crisis management methods, and the level of its application. The current research also aims to determine the impact of smart leadership on crisis management. Three dimensions were adopted to measure the independent variable, smart leadership: emotional intelligence, rational intelligence, and spiritual intelligence. Similarly, three dimensions were adopted to measure the dependent variable, crisis management: crisis preparedness, crisis containment, and crisis prevention. The Kufa Cement Plant was chosen as the field of application, and the research population consisted of administrative leaders within the plant. The laboratory selected 54 individuals as a research sample. Their responses were based on the research questionnaire, which represents the data collection tool in the research. The relationship analysis between the two variables was conducted using the necessary statistical methods (descriptive analysis, correlation coefficient, simple regression model). The results were extracted using the statistical program (SPSS v.23). The research reached a number of conclusions, most notably that smart leadership has an influential role in enhancing the ability of the researched organization to manage crises. The research also recommended the necessity of adopting smart leadership methods by senior management in managing crises and finding the necessary solutions for them.

دور القيادة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة

ضرحام علي مسلم العميدي	منذر عباس شعلان الطرفي	طالب مشتاق عباس
الكلية التقنية الادارية	الكلية التقنية الادارية	مديرية شهداء النجف الاشرف
جامعة الفرات الاوسط التقنية	جامعة الفرات الاوسط التقنية	رئاسة الوزراء

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى العلاقة والتأثير للقيادة الذكية في ادارة الأزمات في المنظمة المبحوثة والمتمثلة بمعمل سمنت الكوفة ، وتجسدت مشكلة البحث بالسعي لمواجهة بعض الأزمات التي تواجه المنظمة المبحوثة والعمل على ايجاد المعالجات اللازمة لها ومنها اجراءات القيادة الذكية وذلك من خلال الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تطرحها مشكلة البحث فيما يتعلق بنظرة المنظمة قيد البحث لمفهوم القيادة الذكية وأهم أبعادها، وكذلك نظرتها لإدارة الأزمات ومفهومها وأهم أساليبها ، استنادا إلى أهداف البحث التي تحدد مدى ادراك المنظمة المبحوثة لمفاهيم القيادة الذكية بأبعادها وأساليب إدارتها للأزمات ومستوى تطبيقها، كما يهدف البحث الحالي إلى معرفة تأثير القيادة الذكية في إدارة الأزمات، وتم اعتماد ثلاثة أبعاد لقياس المتغير المستقل القيادة الذكية وهي (الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني والذكاء الروحي) وكذلك ثلاثة أبعاد لقياس المتغير التابع إدارة الأزمات فهي (الاستعداد للازمة واحتواء الازمة والوقاية من الازمة)، وتم اعتماد المنهج التطبيقي كمنهج للبحث يتناسب مع ميدان البحث المتمثل بمعمل سمنت الكوفة كميدان للتطبيق فيما تمثل مجتمع البحث من القيادات الادارية في المعمل اختير منهم 54 فرد كعينة للبحث اعتمدت اجاباتهم على استبانة البحث والتي تمثل أداة جمع البيانات في البحث، وقد تم اجراء تحليل العلاقة بين المتغيرين باستعمال الأساليب الاحصائية اللازمة (التحليل الوصفي، معامل الارتباط، نموذج الانحدار البسيط) واستخرجت النتائج بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS Ver.23)، وتوصل البحث عدد من الاستنتاجات أبرزها للقيادة الذكية دور مؤثر في تعزيز قدرة المنظمة المبحوثة على إدارة الأزمات، كما أوصى البحث بضرورة تبني أساليب القيادة الذكية من قبل الإدارة العليا في إدارة الأزمات ويجاد الحلول اللازمة لها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، ادارة الأزمات، معمل سمنت الكوفة.

المقدمة

تسعى المنظمات بشكل إلى اعتماد أساليب واستراتيجيات متعددة من أجل مواجهة الأزمات التي تواجهها ومن تلك الأساليب المهمة هو اعتماد مرتكزات القيادة الذكية لتعزيز قدرة المنظمة على التخطيط المسبق، والاستجابة السريعة والحاسمة للأزمة، والتعافي منها بفعالية، ونسعى من خلال هذا البحث إلى بناء نموذج افتراضي يصف شكل التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، والتحقق من المصادقية العلمية والعملية وجدوى العلاقة بين متغيرات البحث من أجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات اللازمة، لتمكين المنظمة المبحوثة من التعرف على طرق نجاحها واستدامتها وقياس مستوى تأثير سلوكيات القيادة الذكية في إدارة الأزمات التي تواجهها، وتقديم بعض المقترحات التي تساعد المنظمة المبحوثة على الاستفادة من الأساليب والمفاهيم الحديثة في مجال القيادة الذكية وادارة الأزمات، وتكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على القيادة الذكية في تعزيز

إدارة الأزمات للمنظمة قيد البحث. كما يسلط البحث الضوء على ضرورة تبني القيادة الذكية كوسيلة لتعزيز مكانة المنظمة واستمراريتها في بيئة سريعة التغير والتقدم، ومواجهة تحديات إدارة الأزمات من خلال تبني أبعادها، ويدعم البحث عملية تحسين وتطوير أداء المنظمة المبحوثة، كما ويسعى البحث إلى تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمات، سعياً للوصول إلى تبني سلوكيات القيادة الذكية لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال، وتضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث في حين تناول الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث فيما تناول المبحث الثالث الجانب التحليلي للبحث أما المبحث الرابع استعرض الاستنتاجات والتوصيات المستندة على النتائج التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تتمحور مشكلة البحث حول كيفية إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة المبحوثة المتمثلة بمعمل سمنت الكوفة من خلال اساليب القيادة الفاعلة ومنها القيادة الذكية، إذ تتمثل المساهمة العملية في توفير التوجيه حول كيفية قيام القادة بتكليف ممارساتهم القيادية لتكون مناسبة لإدارة الأزمات على اختلاف أنواعها ومراحلها، ويمكن تمثيل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: (ما هو دور القيادة الذكية في إدارة الأزمات بالمنظمة المبحوثة) ويثير هذا السؤال عدداً من الأسئلة الفرعية وهي:

1. ما هو مستوى إدراك وتطبيق أسس القيادة الذكية وأبعادها في المنظمة المبحوثة؟

2. ما هو مستوى قدرة المنظمة المبحوثة في إدارة الأزمات التي تواجهها؟

3. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة الذكية وإدارة الأزمات في المنظمات؟

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث النظرية من خلال الموضوعات الأساسية التي تناولها البحث وهي القيادة الذكية وإدارة الأزمات، كما يساهم هذا البحث في تقديم مساهمة نظرية لمفهوم القيادة الذكية من خلال دمج تجارب ووجهات نظر القادة الذين يمارسون القيادة الذكية في البيئات المختلفة. فضلاً عن ذلك، أما الأهمية التطبيقية فتتمثل بالمساهمة في تقديم إرشادات علمية للقيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة حول كيفية قيام القادة بتكليف ممارساتهم القيادية لتكون مناسبة لإدارة الأزمات ومن تلك الممارسات هو تبني سلوكيات القيادة الذكية.

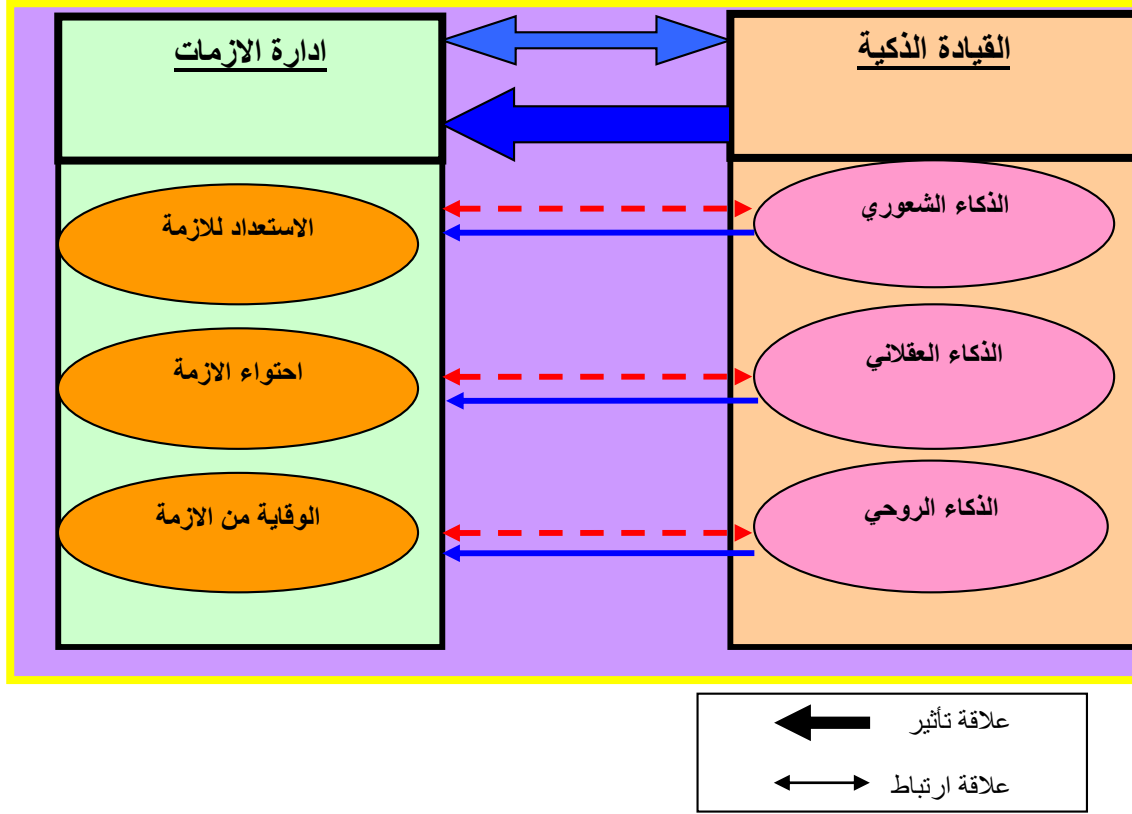
ثالثاً. أهداف البحث: من خلال مشكلة البحث التي تم ذكرها يمكننا تحديد أهم الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة وهي:

1. التعرف على مستوى إدراك وتطبيق أسس القيادة الذكية وأبعادها في المنظمة المبحوثة.

2. تحديد مستوى إدراك وقدرة المنظمة المبحوثة لإدارة الأزمات التي تواجهها.

3. بيان مستوى العلاقة والتأثير بين القيادة الذكية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: بناءً على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الذكية وأبعادها تم اعتماد ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل والتي تتوافق مع ما أورده (Dåderman, 2023) وهي: (الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي) كما تم اعتماد ثلاثة أبعاد للمتغير التابع إدارة الأزمات والتي تتوافق مع ما أورده (Jameel, 2022: 45) وهي: (الاستعداد للأزمة واحتواء الأزمة والوقاية من الأزمة) ويعبر المخطط الفرضي للبحث الحالي عن علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين كما في الشكل الآتي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامساً. **فرضيات البحث:** تم صياغة فرضيات البحث على الشكل الآتي:

الفرضية (الرئيسية) الأولى H1: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الذكية وادارة الأزمات، وتتفرع منها أربع فرضيات فرعية وكالاتي:

الفرضية (الفرعية) الأولى H1-1: وجود ارتباط دالاً احصائياً بين الذكاء الشعوري وادارة الأزمات.

الفرضية (الفرعية) الثانية H1-2: وجود ارتباط دالاً احصائياً بين الذكاء العقلائي وادارة الأزمات.

الفرضية (الفرعية) الثالثة H1-3: وجود ارتباط دالاً احصائياً بين الذكاء الروحي وادارة الأزمات.

الفرضية (الرئيسية) الثانية H2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الذكية في ادارة الأزمات. الفرضية الفرعية الاولى H2-1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء الشعوري في ادارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الثانية H2-2: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء العقلائي في ادارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الثالثة H2-3: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء الروحي في ادارة الأزمات.

سادساً. **عينة البحث:** لقد تم اختيار معمل سمنت الكوفة كميدان للبحث وذلك بعد المعمل من المنظمات الصناعية المتميزة في قطاع الأعمال، وشملت العينة 54 من القيادات الادارية في المعمل، وقد تم توزيع استمارة استبيان عليهم بشكل عشوائي اعتمدت اجاباتهم في عمليات التحليل الاحصائي كعينة للبحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً. مفهوم القيادة الذكية: تكمن القيادة الذكية في خلق رؤية مثيرة ومقنعة وإلهام الأفراد من أجل تحقيقها، بالشكل الذي ينشط أداء الأفراد ويعمل على إطلاق العنان لمواهبهم واستغلالها، كما يركز على تشجيع فريق العمل بالحكمة من الخبرة والمعرفة، وتتصف سلوكيات القيادة الذكية بالسلوك الهادئ والعقلاني في مواجهة التغيرات والتقلبات وعدم التأكد، ويميز القيادة الذكية بأنها تفكير مستقبلي واستباقي، إذ إن القيادة الذكية تدور حول إيجاد توازن بين القوة الناعمة (أي تحقيق النتائج من خلال الجذب والإقناع)، والقوة الصلبة (أي استخدام المكافآت أو العقوبات) (Iannotta et al, 2020:2).

فيما يأتي اسهامات بعض الباحثين حول القيادة الذكية كما في الجدول الآتي:

المفهوم	المصدر
هي مزيج من المهارات الناعمة والصلبة والقوة الناعمة والصلبة التي تربط العمل الجاد والذكي.	(Rao, 2013: 38).
هي عملية تحديد الأهداف، والتأثير في الأفراد، وبناء فرق فعالة، وتحفيز الأفراد، ومواءمة طاقاتهم وجهودهم نحو الأهداف التنظيمية من خلال كل من المهارات الناعمة والصلبة والقوة الناعمة والصلبة.	(Rao, 2013: 38).
وهي نمط من أنماط القيادة التي تتمثل بالقيادة الذين يظهرون بوضوح مجموعة قيمهم الخاصة ويتصرفون بمسؤولية عميقة تجاه المساهمين لضمان التوافق الفعال بين المصالح الشخصية والتنظيمية. القيادة الذكية تدور حول أن تكون رشيقاً ومرناً. يكمن في خلق رؤية مثيرة ومقنعة وإلهام الناس لتحقيقها.	(Iannotta et al., 2020: 2).
إنها عملية تفاعلية وتشاركية تتضمن قادة أذكياء في تحديد وتنظيم ودمج الموارد اللازمة لتحسين حياة البشر والعالم الذي نعيش فيه في بيئة معقدة.	(Banahan, 2021: 5).

ثانياً. أبعاد القيادة الذكية: لقد أورد (Dåderman, 2023: 9) ثلاثة أبعاد للقيادة الذكية هي (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) واتفق معه (Mohammed & Ahmed, 2023: 389)، ولقد تم اعتمادها في هذا البحث والتي يمكن استعراضها من خلال الآتي:

1. الذكاء الشعوري: يتمثل الذكاء الشعوري بالقدرة على تصور الموقف بدقة، والتقييم الشامل، والقدرة على الوصول إلى المشاعر عندما تكون الأفكار سهلة، والقدرة على فهم المشاعر والمعرفة العاطفية، الذكاء العاطفي هو إدارة المشاعر. يتطلب إظهار قيادة ذكية عاطفياً إدراكاً عميقاً للسياق والموقف. يتضمن الذكاء العاطفي إدراكاً لكيفية تأثير المشاعر وديناميكيات الفريق الداخلي على عملية الانسجام الفكري بين العاملين ويتمتع أصحاب الذكاء الشعوري بالقدرة على مواجهة الإحباط والفشل بحزم والتحكم في الانفعالات وتنظيم العواطف، مما يساعد على تجنب الحزن والقلق حتى لا يتعارض مع عمليات التفكير.

2. الذكاء العقلاني: الذكاء العقلاني ويتمثل من خلال الإدارة بالأهداف إذ إن إظهار القيادة الذكية بشكل عقلاني ينطوي على إدراك قدرات وعواطف وتصورات الآخرين، فيدور الذكاء العقلاني حول العمل

عن قصد مع الأفراد والجماعات والتأثير عليهم لأحداث تغير إيجابي، تتميز المنظمات التي لديها قائد يتمتع بذكاء عقلائي بخصائص مختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي، إن تميز المنظمة في تحقيق أهدافها هو انعكاس للأداء الفردي. علاوة على ذلك، يُكتسب الذكاء العقلائي لا يُورث، ويمكن صقله وتطويره بناءً على ظروف بيئية محددة. ينضج الذكاء العقلائي من خلال التعلم في الحياة اليومية، ويمثل القدرة على الاستجابة السريعة والمناسبة للأحداث غير المتوقعة. كما يشمل القدرة الفردية على التكيف، والمرونة، والتفكير الاستقرائي والاستنتاجي، والقدرة على إدراك العلاقات. ويعكس الذكاء العقلائي قدرة الفرد العقلية واستعداده للتعلم السريع وتطبيق الخبرات السابقة على مواقف ومشاكل العالم الحقيقي.

3. الذكاء الروحي يتمثل الذكاء الروحي بالقدرة على فهم الذات البشرية والعالم الخارجي، بفضل الطبيعة والتربية، يتمتعون بقدرة روحية تُمكنهم من الوصول إلى حالة من الوعي الذاتي والتركيز والتحكم في عملياتهم العقلية والجسدية، مما يُمكنهم من إدارة علاقاتهم الاجتماعية ومواجهة الاضطرابات النفسية والعاطفية. يُعرّف الذكاء الروحي بأنه قدرات الفرد التي يُمكن تطويرها وصقلها للتصرف بحكمة، إذ يربط بين العقل والروح، ويساعده على التكيف وتحقيق التكامل.

ثالثاً. مفهوم إدارة الأزمات: تعد قدرة المنظمات في إدارة الأزمات من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر الذي يتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية لمساعدة المنظمات والمؤسسات في ظروف الأزمات والحالات لأنها تصبح نهجا مهما لاستدامة الحياة المعاصرة. وتوصف إدارة الأزمات بأنها منهج للتوازن بين القوى ومراقبة حركتها واتجاهاتها، فضلاً عن وصفها أسلوب التكيف مع التغيرات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية والثقافية.

ويرى (السلمي، 2025: 314) بأن إدارة الأزمات تمثل العملية التي يخطط لها قادة المنظمات من أجل استخدام كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة في المنظمة وبصفة مستمرة في مراحل إدارة الأزمة (ما قبل الأزمة وأثنائها وما بعد وقوعها) للتحكم في الوضع الراهن والتحول منه إلى وضع أفضل للمنظمة مما يحقق لها أهدافها واستمراريتها وتنميتها المستدامة.

ومن ثم فهو منهج بحد ذاته ومرتبب بجميع العلوم الإنسانية الأخرى، فهو يأخذ منهم ويضيف إليهم أشياء جديدة يحتاجون إليها، وتعرف بأنها الجهود الفكرية والعلمية لتجنب أو تعديل الآثار المترتبة على الأزمة بتكلفة مقبولة لا تنطوي على التضحية بقيمة جوهرية باستخدام مهارات متعددة مثل التفكير الاستراتيجي الإبداعي والقيادة الفعالة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وإدارة الموارد البشرية ومهارات الاتصال، كما توصف إدارة الأزمات بأنها أسلوب إدارة حديث يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال استشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي قد تولد أزمة، والاستعداد بكل الموارد المتاحة لمنع الأزمة. (Jameel, 2022: 45).

وفيما يأتي اسهامات بعض الباحثون حول مفهوم إدارة الأزمات:

المصدر	المفهوم
(Abedlqader, 2020: 74)	وهي تنفيذ استراتيجيات مصممة لمساعدة منظمة وقع فيها حدث سلبي فجأة نتيجة أحداث غير متوقعة أو نتيجة لبعض الأحداث غير المتوقعة التي شكلت خطراً محتملاً، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة للحد من الضرر الذي يلحق بالمنظمة، وتخصيص مدير للأزمات عند وقوع الحدث

المصدر	المفهوم
(Lai & Wong, 2020: 2).	وهي استراتيجيات لتقليل الآثار السلبية للزمات، مثل الأزمة الاقتصادية والإرهاب أو الازمات الطبيعية كالأعاصير والبراكين والابوئة نظرا لعدم اليقين الشديد بالتنبؤ بحدوث الازمات، فإن الازمات تثبط الاعمال، وبالتالي انخفاض الطلب وفقدان الموظفين المؤهلين.
(Ostaev et al., 2020: 320)	وهي تعبير عن الاساليب المعتمدة في مواجهة ظروف عدم التأكد للتنبؤ بالازمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية وغيرها.
(Wut et al., 2021: 1).	إنه يمثل حدثًا غير متوقع محتمل يهدد توقعات أصحاب المصلحة المهمين فيما يتعلق بقضايا الصحة والسلامة والبيئة والاقتصاد، وبالتالي يؤثر بشدة على أداء المنظمة ويولد ردود فعل سلبية.

رابعاً. أبعاد إدارة الازمات: لقد حدد (Bundy, 2017: 4) واتفق معه (Jameel, 2022: 45) باعتماد ثلاثة أبعاد لإدارة الازمات وهي (الاستعداد للأزمة، واحتواء الأزمة، والوقاية من الأزمة) وهي كما يأتي:

- 1. الاستعداد للأزمة (قبل الأزمة):** تُمثل هذه المرحلة فترة زمنية محددة قبل اندلاع الأزمة، تُحجب عن الرأي العام، مُنذرةً ببداية الأزمة وتفاقم المشكلات التي تحدث خلالها. تتضمن الأزمة ثلاث مراحل ضمنية: الأولى هي مرحلة عدم الفعالية، حيث تُطلق حالات السلوك السيئ المتكررة إشارات تحذير للإدارة؛ والثانية هي مرحلة الإنكار، وهي أطول هذه المراحل، وتتميز بتراكم المشكلات المُحددة دون إدراك لوجودها وخطورتها؛ والثالثة هي مرحلة الخوف والغضب، إذ تسيطر مشاعر الخوف والغضب، مما يؤدي إلى اتهامات متبادلة، وفي النهاية إلى الصراع، وفي النهاية إلى الأزمة. تتسم الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة بالقلق والانقسام الداخلي، لكنها لا تزال تتمتع بفرص للسيطرة على المخاطر. ومن ثم يكون تأثير الأزمة عليها أقل وضوحاً، لا سيما لأن مسار المشكلات يمكن التنبؤ به وتخفيفه، مما يمنع تفاقم الضرر إلى أزمة شاملة. تُساعد المراقبة والتدخل السريع والمناسب والتدابير الوقائية خلال هذه المرحلة على معالجة حدة الأزمة.
- 2. احتواء الأزمة (أثناء الأزمة):** هذه المرحلة لا عودة منها إلى سابق عهدها، تتميز بالسرعة والشدة وتدفق الأحداث المتسارع. ومع تطور الأزمة، يصل تأثيرها على الإدارة وحجم المشكلة إلى ذروتها. يكون حجم الفشل مدمراً وواضحاً للعيان، مما يثير الذعر والخوف، ويؤدي إلى الانهيار، مصحوباً بضجيج إعلامي. تحاول الإدارة الحد من الأضرار التي لحقت بالمؤسسة وأصحاب المصلحة، وكسب الوقت، واتخاذ التدابير التصحيحية، إذ لم تعد الإجراءات الوقائية فعالة. لن يكون دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين فعالاً هنا، ولكن هناك حاجة إلى قيادة تتمتع بسلطة اتخاذ قرارات الطوارئ، ويذكر (حسوني والشمري، 2019: 411) أن هذه المرحلة تكون نتيجة عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، وكل ما تم عمله في هذه المرحلة هو حصر الأضرار الناجمة.

3. **الوقاية من الأزمة (بعد الأزمة):** تتميز مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة الأخيرة من أزمة سيئة الإدارة، بالصدمة وعدم اليقين واليأس. يجب على فريق إدارة الأزمة إيجاد حلول واتخاذ إجراءات فعالة، وإلا ستدخل المنظمة مرحلة تغيير جذري، مثل إعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج. مع انتهاء الأزمة، يتراجع تأثير المشكلة تدريجياً، لكنه يستقر عند مستوى أعلى مما كان عليه في بدايتها.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً. **المقاييس المعتمدة في أداة جمع البيانات وترميز المتغيرات:** لقد استعمل البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات تضمنت المقاييس الخاصة بأبعاد متغيرات البحث وفقاً لما ورد في الأدبيات العلمية حول الموضوع المعتمد، إذ يقيس هذا البحث متغيرات القيادة الذكية بناءً على: (Dåderman, 2023: 9) و (Mohammed & Ahmed, 2023: 389) الذين حددوا ثلاثة أبعاد للقيادة الذكية هي (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي)، أما متغير إدارة الأزمات فقد تم الاستناد على تصنيف (Bundy, 2017) و (Jameel, 2022) الذين أشاروا إلى ثلاثة أبعاد لإدارة الأزمات وهي (الاستعداد للأزمة، واحتواء الأزمة، والوقاية من الأزمة) لتسهيل التحليل الإحصائي، يتم استخدام رموز خاصة لتمييز المتغيرات الرئيسية والأبعاد والعناصر الفرعية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1): المقاييس المعتمدة وترميز المتغيرات

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الثانوية	العبارات	تصنيفات الأبعاد
1	القيادة الذكية X	X1	الذكاء الشعوري	(Dåderman, 2023:9)
		X2	الذكاء العقلاني	و (Mohammed & Ahmed, 2023:389)
		X3	الذكاء الروحي	(Ahmed, 2023:389)
2	إدارة الأزمات Y	Y1	الاستعداد للأزمة	(Bundy, 2017)
		Y2	احتواء الأزمة	و (Jameel, 2022)
		Y3	الوقاية من الأزمة	(Jameel, 2022)

ثانياً. **ثبات أداة البحث:** تم اختبار ثبات بنود الاستبانة باستخدام نتائج معامل ألفا كرونباخ والإجراءات الإحصائية (SPSS.var23) ويوضح الجدول رقم (2) نتائج ثبات أداة البحث كما يأتي:

جدول (2): نتائج اختبار صدق وثبات أداة البحث

ت	المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة الذكية	9	91%
2	إدارة الأزمات	9	94%
3	كافة المتغيرات	18	95%

المصدر: أعدّه الباحثين مستندياً على مخرجات التحليلات الإحصائية في السوفت وير لـ SPSS.var23

ثالثاً. **تحليل أبعاد القيادة الذكية وفقاً لردود العينة:** اتضح من تحليل القيم الخاصة بـردود عينة البحث على قائمة الاستبيان المتمثلة بالمقاييس الخاصة بالقيادة الذكية في الدراسة ما يأتي:

1. حاز المتوسط الحسابي العام لمجال القيادة الذكية (3.76) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي على مساحة ميزان المقياس المقدر (3) المستند عليه لقياس معدلات استجابة المستجوبين وقدر الانحراف المعياري (0.88) وباهتمام نسبي (75%).
2. جاء بُعد الذكاء العقلاني بالترتبة الأولى من حيث الاهتمام النسبي الذي بلغ (79%) وبمتوسطاً حسابياً قدره (3.96) وانحرافاً معيارياً قدره (0.87) ويتم ترتيب الأبعاد الأخرى حسب الأهمية، حاز بُعد الذكاء الشعوري الرتبة الثانية باهتمام نسبي (75%) وبمتوسطاً حسابياً مقداره (3.75) وبانحرافاً معيارياً مقداره (0.91) وبُعد الذكاء الروحي بالترتبة الثالثة باهتمام نسبي (71%) ووسطاً حسابياً بمقدار (3.57) وانحرافاً معيارياً مقداره (1.07).
3. تشير النتائج أعلاه أن القيادات الادارية في معمل سمنت الكوفة يرون بأنه يوجد تطبيق نسبي لسلوكيات القيادة الذكية في المعمل بما فيها الذكاء العقلاني والذكاء الشعوري والذكاء الروحي. واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب الأبعاد حسب الاهتمام النسبي والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (3)

جدول (3): تصنيف ابعاد القيادة الذكية حسب الاهتمام النسبي

المتغيرات	الايوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	الاهتمام النسبي (شدة الإجابة)	الترتيب
الذكاء الشعوري X1	3.75	0.91	75%	الثاني
الذكاء العقلاني X2	3.96	0.87	79%	الاول
الذكاء الروحي X3	3.57	1.07	71%	الثالث
اجمالي متغير القيادة الذكية X	3.76	0.88	75%	

- رابعاً. تحليل أبعاد ادارة الأزمات وفقاً لردود العينة: لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة برودود عينة البحث على قائمة الاستبيان المتمثلة بالمقاييس الخاصة بأبعاد ادارة الأزمات في الدراسة ما يأتي:
1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير ادارة الأزمات (3.24) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي على مساحة ميزان المقياس المقدر (3)، المعول عليه لاختبار مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبانحرافاً معيارياً قدره (0.95) وأهمية نسبية (64%)،
 2. جاء بُعد الوقاية من الازمة من حيث الاهتمام النسبي ليحتل الرتبة الأولى باهتمام نسبي مقداره (67%) وبمتوسطاً حسابياً قدره (3.37) وبانحراف معياري مقداره (1.08) ويتم ترتيب الأبعاد الأخرى حسب الأهمية، حيث احتل بُعد الاستعداد للازمة الرتبة الثانية باهتمام نسبي (64%) وبمتوسطاً حسابياً مقداره (3.20) وبانحراف معياري مقداره (0.93) وبُعد احتواء الأزمة بالترتبة الثالثة باهتمام نسبي مقداره (63%) ووسطاً حسابياً بمقدار (3.17) وبلغ الانحراف المعياري (1.02).
 3. تشير النتائج أعلاه أن القيادات الادارية في معمل سمنت الكوفة يرون بأنه يوجد اهتمام نسبي ضمن خطط المعمل حول ضرورة الوقاية من الأزمة والاستعداد للازمة واحتواء الأزمة في حالة حدوثها واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب الأبعاد حسب الاهتمام النسبي كما في الجدول رقم (4).

جدول (4): ترتيب الأهتمام النسبي بين ابعاد ادارة الازمات

الترتيب	الاهتمام النسبي (شدة الإجابة)	الانحرافات المعيارية	الايوساط الحسابية	المتغيرات
الثاني	64%	0.93	3.30	الاستعداد للازمة Y1
الثالث	63%	1.02	3.17	احتواء الازمة Y2
الاول	67%	1.08	3.37	الوقاية من الازمة Y3
	64%	0.95	3.24	اجمالي متغير ادارة الازمات Y

خامساً. اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط: يهدف هذا القسم إلى دراسة الارتباطات بناءً على فرضيات البحث. صيغت فرضيات عدة لتحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وأبعادها. لاختبار هذه الفرضيات، صُنفت بيانات الاستبيانات وحُوّلت لتحليلها باستخدام الأساليب والتقنيات الإحصائية المناسبة (استناداً إلى معامل ارتباط بيرسون).

اختبار الفرضية (الرئيسية) الأولى: ينبغي أن تثبت من خلال الاختبار مدى قبول الفرضية (الرئيسية) الأولى أو عدم قبولها وذلك كما يأتي:

❖ الفرضية (الرئيسية) الأولى (H1): وجود ارتباط دالّ احصائياً بين القيادة الذكية وادارة الازمات. تعبر قيم الجدول رقم (5) عن قبول الفرضية (الرئيسية) الأولى يعزى لوجود ارتباطاً موجباً بين القيادة الذكية وادارة الازمات على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الأبعاد، ومما سبق من خلال القيم التي تدل إلى وجود ارتباطاً موجباً على المستوى الاجمالي بمقدار (0.702) وهي دالة احصائياً بمعدل (1%)، ومن ذلك نستدل على قبول الفرضية (الرئيسية) الأولى.

جدول (5): نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الذكية وادارة الازمات

الفرضية	نص الفرضية	نتيجة معامل الارتباط	النتيجة
الاولى	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الذكاء الشعوري (X1) وادارة الازمات (Y)	0.653**	قبول الفرضية
الثانية	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الذكاء العقلاني (x2) وادارة الازمات (Y)	0.548**	قبول الفرضية
الثالثة	توجد علاقة ارتباط احصائية بين الذكاء الروحي (x3) وادارة الازمات (Y)	0.725**	قبول الفرضية
الفرضية (الرئيسية)	توجد علاقة ارتباط احصائية بين القيادة الذكية (X) وادارة الازمات (Y)	0.702**	قبول الفرضية

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط: لقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي والمبينة في الجدول رقم (6) للفرضيات الفرعية على مستوى الأبعاد بقبول الفرضية الفرعية الأولى يعزى لوجود علاقة ارتباط احصائية بين الذكاء الشعوري (X1) وادارة الازمات (Y) بمقدار (0.653) وهي دالة احصائياً بمعدل (1%)

كما أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط احصائية بين الذكاء العقلاني (X2) وادارة الازمات (Y) بمقدار (0.548) وهي دالة احصائياً بمعدل (1%).

كما أظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود توجد هناك علاقة ارتباط احصائية بين الذكاء الروحي (X3) وادارة الأزمات (Y) بمقدار (0.725) وهي دالة احصائياً بمعدل (1%).
سادساً. اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير: استكمالاً لاختبار نموذج البحث وفرضياته، استلزم الأمر التعرف على مستوى تأثير القيادة الذكية في أبعاد ادارة الأزمات، وهذا ما جاء في الفرضية (الرئيسية) الثانية والتي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في ادارة الأزمات) وذلك على النحو الآتي:

اختبار الفرضية (الرئيسية) الثانية: يهدف هذا المحور إلى الكشف عن طبيعة التأثير الوارد في الفرضية الثانية (الرئيسية)، والتي تنص على أن القيادة الذكية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات. ولإثبات صحة هذه الفرضية، لا بد من فهم نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لمتغيرات البحث على المستوى الاجمالي أو مستوى الأبعاد الفرعية، كما هو موضح في الجدول رقم (6):
جدول (6): نتائج علاقات التأثير بين القيادة الذكية والاداء التنافسي

الفرضيات	نص الفرضيات	قيمة F	معامل التحديد R ²	مستوى المعنوية sig P-Value	النتيجة
الاولى	توجد علاقة تأثير احصائية للذكاء الشعوري (X1) في ادارة الازمات (Y)	38.685	0.43	0.000**	قبول الفرضية
الثانية	توجد علاقة تأثير احصائية للذكاء العقلاني (X2) في ادارة الازمات (Y)	22.321	0.30	0.000**	قبول الفرضية
الثالثة	توجد علاقة تأثير احصائية للذكاء الروحي (X3) في ادارة الازمات (Y)	57.501	0.52	0.000**	قبول الفرضية
الفرضية (الرئيسية)	توجد علاقة تأثير احصائية للقيادة الذكية (X) في ادارة الازمات (Y)	50.452	0.49	0.000**	قبول الفرضية

المصدر: أعده الباحثين مستندياً على مخرجات التحليلات الاحصائية في السوفت وير لـ SPSS.var23.

وبناءً على ما جاء من النتائج المبينة في الجدول رقم (6) والتي تظهر نتيجة التأثير بين متغيرات البحث القيادة الذكية وادارة الأزمات والتي أثبتت وجود تأثير معنوي بين متغيري البحث وذلك حسب درجة التحليل sig (P-Value=0.000) وبدلالة معنوية قدرها (0.01)، كما بلغت قيمة F التي تقيس مستوى معنوية التأثير (50.452) وهي قيمة عالية المعنوية على مستوى الاختبار في حين بلغ مقدار معامل التحديد R² (0.49) وهذا يشير إلى أن متغير القيادة الذكية يفسر متغير ادارة الأزمات بنسبة 49% والمتبقي من النسبة يعود إلى متغيرات أخرى، وبناءً على هذه النتائج فإن الأمر أدى إلى اثبات الفرضية (الرئيسية) الثانية على المستوى الاجمالي.

اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير: لقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الأبعاد بقبول الفرضية الفرعية الأولى يعزى لوجود تأثيراً احصائياً للذكاء الشعوري في ادارة الأزمات وذلك حسب درجة التحليل sig (P-Value=0.000) وبدلالة معنوية قدرها

(0.01)، كما بلغت قيمة F التي تقيس مستوى معنوية التأثير (38.685) وهي قيمة عالية المعنوية على مستوى الاختبار في حين بلغ مقدار معامل التحديد R^2 (0.42) وهذا يشير إلى أن بُعد الذكاء الشعوري يفسر متغير ادارة الأزمات بنسبة 42% والمتبقي من النسبة يعود إلى متغيرات أخرى، وبناء على هذه النتائج فإن الأمر أدى إلى اثبات الفرضية الفرعية الأولى ضمن فرضيات التأثير. كما أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية يعزى لوجود تأثيراً احصائياً للذكاء العقلاني في ادارة الأزمات وذلك حسب درجة التحليل sig (P-Value=0.000) وبدلالة معنوية قدرها (0.01)، كما بلغت قيمة F التي تقيس مستوى معنوية التأثير (22.321) وهي قيمة عالية المعنوية على مستوى الاختبار في حين بلغ مقدار معامل التحديد R^2 (0.30) وهذا يشير إلى أن بُعد الذكاء العقلاني يفسر متغير الأداء التنافسي بنسبة 30% والمتبقي من النسبة يعود إلى متغيرات أخرى، وبناء على هذه النتائج فإن الأمر أدى إلى اثبات الفرضية الفرعية الثانية ضمن فرضيات التأثير.

كما أظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة يعزى لوجود تأثيراً احصائياً للذكاء الروحي في ادارة الأزمات وذلك حسب درجة التحليل sig (P-Value=0.000) وبدلالة معنوية قدرها (0.01)، كما بلغت قيمة F التي تقيس مستوى معنوية التأثير (57.501) وهي قيمة عالية المعنوية على مستوى الاختبار في حين بلغ مقدار معامل التحديد R^2 (0.52) وهذا يشير إلى أن بُعد الذكاء الروحي يفسر متغير ادارة الأزمات بنسبة 52% والمتبقي من النسبة يعود إلى متغيرات أخرى، وبناء على هذه النتائج فإن الأمر أدى إلى اثبات الفرضية الفرعية الثالثة ضمن فرضيات التأثير.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. إن المنظمة المبحوثة المتمثلة بمعمل سمنت الكوفة تبدي اهتماماً مقبولاً بأبعاد القيادة الذكية.
2. إن المنظمة المبحوثة لديها اهتمام نسبي بمتغير ادارة الأزمات وأبعادها.
3. يوجد تأثير ايجابي عند تطبيق الذكاء العاطفي في تعزيز ادارة الأزمات بالمنظمة المبحوثة.
4. يمكن عند تطبيق الذكاء العقلاني المساهمة في تعزيز ادارة الأزمات بالمنظمة المبحوثة.
5. يوجد تأثير ايجابي عند تطبيق الذكاء العقلاني في تعزيز ادارة الأزمات بالمنظمة المبحوثة.
6. يمكن عند تطبيق أسس القيادة الذكية في تعزيز ادارة الأزمات بالمنظمة المبحوثة.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة زيادة اهتمام المنظمات بالقيادة الذكية لتعزيز أسس إدارة الأزمات والحفاظ على مكانتها التنافسية في القطاع الصناعي.
- آلية التنفيذ/ وذلك من خلال اختيار القيادات الادارية على أساس مهاراتهم في تطبيق سلوكيات ومرتكزات القيادة الذكية من أجل ضمان قدرتهم في مواجهة الأزمات الطارئة.
2. ينبغي على المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بالذكاء العاطفي والظروف المساهمة في تطوير تحسين الجانب النفسي للعاملين من أجل تطوير قدراتهم في ادارة الأزمات.
- آلية التنفيذ/ وذلك من خلال تركيز القيادات الادارية في المعمل ومراعاتهم للجوانب العاطفية والنفسية التي تخص العاملين من أجل توفير بيئة عمل مريحة تساهم في قدرتهم على تطوير ادائهم ومواجهة الأزمات.
3. ضرورة التركيز على أسس الذكاء العقلاني وتوفير متطلباتها والعمل على تطوير قابليات العاملين ومهاراتهم بما ينسجم وطبيعة الأنشطة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

آلية التنفيذ/ وذلك من خلال تركيز القيادات الادارية على التعامل العقلاني الرشيد مع الأزمات الطارئة والعمل على تطوير مهارات العاملين في هذا الاتجاه من أجل تكامل الجهود في تطوير آثار الأزمات والقدرة على مواجهتها.

4. الاهتمام بالذكاء الروحي والذي يمكن أن يساهم في تعزيز ادارة الأزمات التي تواجه المنظمة المبحوثة. آلية التنفيذ/ وذلك من خلال التأكيد على القيادات الادارية في المعمل على الاهتمام بالقدرات الروحية لدى العاملين والتي تساهم في الوصول إلى حالة من الوعي الذاتي والتركيز والتحكم في عملياتهم العقلية والجسدية، مما يُمكنهم من إدارة علاقاتهم الاجتماعية ومواجهة الاضطرابات النفسية والعاطفية وصقلها للتصرف.

5. وضع الإجراءات التنظيمية مثل الدورات التدريبية والندوات وورش العمل التي تساهم في بناء قدرات القيادة التنفيذية والموظفين بهدف تحسين قدرتهم على إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة محل الدراسة.

آلية التنفيذ/ وذلك من خلال اعداد برنامج تدريبي متكامل من أجل تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع الازمات التي يمكن أن تواجه المعمل.

6. ضرورة الاهتمام بتجارب المنظمات المناظرة حول كيفية ادارتها للازمات الطارئة والاستفادة منها في الوقاية من المخاطر المحتملة.

آلية التنفيذ/ وذلك من خلال التواصل المثمر مع المعامل الأخرى ومناقشة بعض الاجراءات اللازمة التي ينبغي القيام بها عند حدوث الازمات.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. السلمي، & مفلح. (2025). القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات. المجلة العربية للإدارة 33-307 ، (3) 45.
2. حسوني، اثير عبد الامير والشمري، هدى مهدي حسن، (2019)، دور القيادة الذكية في ادارة الازمة دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الخاصة، مجلة العلوم الادارية العراقية، (3) 405-3، 417.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abedlqader, H. K. (2020). The Extent of Security Media Contribution in the Management of Crises from the Viewpoint of Students at Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh. Alkut university college journal, 5(2), 70-86.
2. Al-Jameel, R. S. (2022). The Role of Smart Leadership Dimensions in Crisis Management-A Study for Opinions of Sample of Administrative Leaderships in A Number of Humanities Colleges at The University of Mosul. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28(131), 42-58.
3. Banahan, Eoin. (2021). Towards an Understanding of Smart Leadership.
4. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of management, 43(6), 1661-1692.
5. Dåderman, A. M., Kajonius, P. J., Hallberg, A., Skog, S., & Hellström, Å. (2023). Leading with a cool head and a warm heart: trait-based leadership resources linked to task

- performance, perceived stress, and work engagement. *Current Psychology*, 42(33), 29559-29580.
6. Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933.
 7. Khaled, S. M. (2020). STRATEGIC LEADERSHIP THROUGH CRISIS. *NDC E-JOURNAL*, 1(1), 1-16.
 8. Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5), 523-528.
 9. Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156.
 10. Mohammed, A. R. A., & Ahmed, A. Y. (2023). The impact of smart leadership in promoting talent management: A prospective study on employees of the Nineveh Education Directorate. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 19(63 part 1).
 11. Ostaev, G. Y., Kondratyev, D. V., Kravchenko, N. A., & Nekrasova, E. V. (2020). Crisis identification and development of crisis management algorithm in the agricultural sector. *Amazonia Investiga*, 9(29), 316-326.
 12. Owen, C., Scott, C., Adams, R., & Parsons, D. (2015). Leadership in crisis: developing beyond command and control. *Australian Journal of Emergency Management*, The, 30(3), 15-19.
 13. Rao, M. S. (2013). Smart leadership blends hard and soft skills: ... and emphasizes the importance of continuous learning. *Human Resource Management International Digest*, 21(4), 38-40.
 14. Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 55(2), 102156.
 15. Schinzel, U. (2017, September). What is smart leadership in luxembourg?. In 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business.
 16. Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 78.
 17. Temelkova, M. (2018). Studying the leadership style of business organizations' management under the conditions of the Fourth Industrial Revolution. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 9(2).
 18. VRABIE, C. (2020). Smart leadership—examples of best practices in governing smart cities. *Strategical*, 579.
 19. Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307.
-