



جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد

**إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات
الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات**
- دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل -

سيف خلف عطا الله الجبوري
ماجستير
في إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ الدكتور
ثائر أحمد سعدون السمان
أستاذ إدارة الأعمال

2020م

1441هـ

إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات

الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات

- دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل -

رسالة تقدم بها

سيف خلف عطا الله الجبوري

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير

في

إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ

الدكتور ثائر أحمد سعدون السمان

2020م

1441هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنْزَلَ عَلَى عَبْدِهِ الْكِتَبَ وَلَمْ

يَجْعَلْ لَهُ عِوْجَانَ^س ١ قِيمَانِ لِيُنْذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا

مِنْ لَدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ

الصَّلِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ٢

سورة الكهف

الآية: 1-2

الإهدا

إلى الذي كان يظن أني الجزء الذي لم يكن
ولان أعرف أنه الجزء الذي لم أكن
الذي كنت أكتشف الاسئلة حين كان يعيش الاجوبة
(أبي حفظه الله)

إلى أبي وحليبي
(أمى غالبة أطال الله في عمرها)

إلى ذلك الفتى النبيل الذي قاسمني وقاسمنه عمر الطفولة وشراع السنديان
إلى ذلك الشاب النبيل الذي ظلمناه وأنصفته الأرض
أخي (مصعب) رحمه الله

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .. إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
(أصدقائي وزملائي)

إلى كل من علمني وساندني وآزرني

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وعرفان

الحمد لله الملك الأعظم، حَضير الموجودات بعد العدم، وَخالق الأنوار والظلم، ومبدع اللوح والقلم، حمداً كثيراً على نعمه ما تأخر منها وما تقدم، فهو الأحق بالشكر والثناء والصلوة والسلام على أشرف خلقه نبينا محمد (ﷺ) وعلى آله وأصحابه أجمعين.

فإن فروض العرفان والأمانة تدعوني أن أتقدم بجزيل شكري وامتناني لمن غمرني بفيض عطائه، وحسن خلقه، مما كان له الأثر في مسيرتي البحثية أستاذى الفاضل الاستاذ الدكتور ثائر احمد سعدون السمان الذي تفضل علي بقبول الإشراف على إعداد هذه الدراسة، فكان مشرفاً ومحارباً وملهماً، له مني أصدق الدعوات بالتقدم والعطاء الدائم والسلامة والعمر المديد.

وأتقدم بالشكر للسيد رئيس قسم إدارة الأعمال المساعد الدكتور علاء عبد السلام اليماني ولأعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال الذين رافقوني في مسيرتي العلمية وكانوا خير داعمين وأخص منهم بالذكر الاستاذ المساعد الدكتورة آلاء عبد الموجود العاني وفي قسم نظم المعلومات الاستاذ المساعد الدكتور علي عبد الفتاح الشاهر لتوجيهاتهم العلمية القيمة وموافقتهم المساندة والداعمة لطلبة الدراسات العليا، كما أخص الاخ الدكتور حسين عبيد ضحوي العبيدي والدكتور وعد غانم بدويي الحديدي اللذين ساندوني في سبيل حصولي على الإجازة الدراسية فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وأتقدم بشكري للأستاذة الأفضل رئيساً وأعضاء لجنة المناقشة الموقرين لقبولهم قراءة الرسالة وتحملهم عناء مناقشتها وإلى السادة الخبراء المحكمين لاستمرارة الاستبانة لما قدموه من ملاحظات قيمة في توجيه الباحث.

والشكر موصول إلى جميع أصدقائي لمن كان لهم الفضل بالمؤازرة والمساعدة في إكمال هذا الجهد البحثي وأخص منهم م. محمد إبراهيم الجبوري لدعمهم ومساندتهم لي في تذليل الصعاب، وكذلك الشكر والتقدير إلى زملاء الدراسة وإلى كافة منتسبي جامعة الموصل.

ختاماً أتقدم بأسى آيات الوفاء والعرفان إلى من لا ينسى معرفتهم والدي العزيز خلف العطا الله حفظه الله ووالدتي وإخوتي وأخواتي وأقربائي وأخص منهم بالذكر العم العميد الركن المنقاعد نجم العبد الله ابو بارق وعائلته الكريمة (حفظهم الله جمِيعاً) لدعمهم ومساندتهم لي أثناء فترة دراستي.

وأستميح العذر لكل من لم يُتح لي ذكر أسمائهم من أسهموا بجهد أو مشورة أو نصيحة أسممت في إنجاز الدراسة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

المستخلص

تناولت الدراسة الحالية استراتيجيات الريادة (الابداع، المخاطرة، التفرد، المبادأة) متغيراً مستقلاً، والمنظمات الذكية (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، التعلم المستمر) متغيراً وسيطاً، وإدارة الأزمات (الإنذار، الاستعداد، الاحتواء، استعادة النشاط، التغذية العكسية) متغيراً تابعاً. وكان هدف الدراسة التعرف على دور استراتيجيات الريادة في ادارة الازمات من خلال الدور الوسيط المنظمات الذكية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطوير استبانة خاصة ببناءً على دراسات حديثة تناولت متغيرات الدراسة، وانطلقت الدراسة من بعدين، بعد نظري يتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة في الدراسات السابقة، وبعد ميداني يمثل في عدم تطبيق هذه الدراسة في جامعة الموصل من قبل، وتمثل مجتمع الدراسة بجامعة الموصل المكون من (24) كلية، وتم اختيار (18) كلية عينة للدراسة، وتمثلت وحدة التحليل بالقيادات العليا والوسطى في الجامعة، وتم توزيع(350) استمارة من اصل مجتمع الدراسة البالغ (8365) فرداً، وتم تحديد حجم العينة اعتماداً على جداول (Morgan)، وتم استرجاع (298) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة(85%)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة عدداً من الاساليب الاحصائية كالنكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتم الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية في اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اثر ايجابي غير مباشر لاستراتيجيات الريادة في ادارة الازمات من خلال المتغير الوسيط المنظمات الذكية، واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترنات التي تسهم في توضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة وابعادها، فضلاً عن اقتراح عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الريادة، المنظمات الذكية، إدارة الأزمات.

ث بت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	ث بت المحتويات
ج-ه	ث بت الجداول
ه-و	ث بت الأشكال
و	ث بت الملحق
1	المقدمة
25-2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12-3	المبحث الأول: بعض الدراسات المرجعية ذات الصلة بالدراسة الحالية
21-13	المبحث الثاني: منهجية الدراسة واساليب وأدوات جمع وتحليل البيانات
25-22	المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة ووصف الأفراد المبحوثين
102-26	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
50-27	المبحث الأول: استراتيجيات الريادة
72-51	المبحث الثاني: المنظمات الذكية وأبعادها
102-73	المبحث الثالث: إدارة الازمات ومراحلها
142-103	الفصل الثالث: وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها
113-104	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
127-114	المبحث الثاني: اختبار نماذج الدراسة
142-128	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
148-143	الفصل الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات
145-144	المبحث الأول: الاستنتاجات
148-146	المبحث الثاني: الاقتراحات والدراسات المستقبلية
168-149	المصادر
	الملحق
A-B	المستخلص باللغة الإنجليزية.

ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	أبعاد الدراسة والمصادر المعتمدة في إعداد فقرات الاستبانة.	1
24	وصف الأفراد المبحوثين في جامعة الموصل.	2
35	مقارنة بين رواد الأعمال والقادة والمديرين.	3
36	مفهوم المنظمات الريادية من وجهة نظر عدد من الباحثين.	4
43	آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد استراتيجيات الريادة.	5
54	مفاهيم المنظمات الذكية من وجهة نظر الكتاب والباحثين.	6
63	الفرق بين المنظمات الذكية والتقلدية.	7
66	وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد المنظمة الذكية.	8
80	تعاريف إدارة الأزمات حسب آراء بعض الكتاب والباحثين.	9
90	وجهات نظر الكتاب حول مراحل إدارة الأزمات.	10
104	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية الإبداع.	11
105	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية المخاطرة.	12
106	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التفرد.	13
107	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية المبادأة.	14
108	توزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد فهم البيئة.	15
109	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرؤية الاستراتيجية.	16
109	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم المستمر.	17

الصفحة	العنوان	الرقم
110	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة اشارات الانذار.	18
111	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة الاستعداد والوقاية.	19
112	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة الاحتواء.	20
112	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة استعادة النشاط.	21
113	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة التغذية العكسيّة.	22
115	ترميز كل متغير وكل بعده تابع للمتغير وعدد الفرات.	23
116	معايير جودة المطابقة وقيم القبول.	24
121	مطابقات الأنماذج الافتراضي للدراسة (المرحلة الأولى).	25
122	النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها لمرحلة الأولى من التحليل.	26
126	معايير جودة المطابقة وقيم القبول.	27
127	النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة النهائية.	28
129	علاقة الارتباط الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى.	29
130	علاقة الارتباط الخاص بالفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسية الأولى.	30
132	علاقة التأثير الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية.	31
134	علاقة التأثير الخاص بالفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسية الثانية.	32
136	علاقة الارتباط الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة.	33
138	علاقة التأثير الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة.	34
139	علاقة الارتباط الخاص بالفرضية الرئيسية الخامسة.	35

الصفحة	العنوان	الرقم
140	علاقة التأثير الخاص بالفرضية الرئيسة السادسة.	36
142	علاقة التأثير غير مباشرة الخاص بالفرضية الرئيسة السابعة.	37

ثبت الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
2	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الأول.	1.
16	مخطط الدراسة الفرضي.	2.
26	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثاني.	3.
60	مبادئ المنظمة الذكية.	4.
72	خصائص المنظمة الذكية.	5.
79	أسباب نشوء الازم.	6.
98	المراحل التي تمر بها إدارة الازمة.	7.
103	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثالث.	8.
120	النموذج الأولي للدراسة باستخدام التحليل العاملی التوكيدی.	9.
125	مخرجات برنامج آموس بعد إجراء التعديلات.	10.
128	علاقة الارتباط بين استراتيجيات الريادة إجمالاً وإدارة الأزمات اجمالاً.	11.
130	علاقة الارتباط بين استراتيجيات الريادة منفردةً وإدارة الأزمات.	12.
132	علاقة الأثر بين استراتيجيات الريادة إجمالاً وإدارة الأزمات اجمالاً.	13.
134	علاقة الأثر لاستراتيجيات الريادة منفردةً في إدارة الأزمات.	14.
136	علاقة الارتباط بين استراتيجيات الريادة إجمالاً والمنظمات الذكية إجمالاً.	15.
137	علاقة الأثر بين استراتيجيات الريادة إجمالاً والمنظمات الذكية إجمالاً.	16.

الصفحة	العنوان	الرقم
139	علاقة الارتباط بين المنظمات الذكية إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً.	.17
140	علاقة الأثر بين المنظمات الذكية إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً.	.18
141	علاقة الأثر غير المباشرة بين استراتيجيات القيادة إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً من خلال المتغير الوسيط المنظمات الذكية.	.19
143	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع.	.20

ثبت الملاحق

العنوان	الرقم
استمارة آراء الخبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة	1
استمارة الاستبانة	2
قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة	3
الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل	4

المقدمة

يشهد العالماليوم تغيرات متسارعة في جميع المجالات سواءً الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية، ونتيجة لهذه التغيرات كان هناك اثار سلبية وايجابية على المنظمات تبعاً لمدى استجابتها وتكيفها مع هذه التغيرات، ومن هنا برزت العديد من الموضوعات ذات العلاقة بإدارة المنظمات وتميزها على المدى البعيد، ومنها استراتيجيات الريادة، المنظمات الذكية، إدارة الأزمات، حيث ظهرت الحاجة للتكييف والتغيير كنقطة اساسية لمواجهة الأزمات التي تظهر نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة، ولأن التحدي الاكبر الذي يواجه المنظمات في ظل بيئه مضطربة يتمثل بمجموعة الازمات التي تختلف في حجمها وطبيعتها ونوعها، فأن ذلك يتطلب من المنظمات اتباع المنهج العلمي لإدارة تلك الازمات.

الامر الذي دفع العديد من منظمات الأعمال إلى تبني استراتيجيات الريادة كالإبداع في تقديم الافكار الجديدة وتشجيعها ودعمها، وتبني المخاطرة من خلال اتخاذ القرارات الشجاعة لاقتناص الفرص، والتفرد من خلال تقديم الخدمات المتميزة عن الآخرين، والمبادرة من خلال الاستعداد الدائم لكل انواع التغيرات المفاجئة، بوصفها أدوات أساسية لتعزيز بناء المنظمات الذكية كمفهوم معاصر يؤكد على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة حيث أن مفهوم المنظمات الذكية ظهر كاستجابة للاضطرابات التي تعيي البيئة، حيث تتضمن تكيفاً مستمراً مع البيئة من خلال التخطيط والمراجعة السنوية.

وبناءً على هذا تم اختيار جامعة الموصل ميداناً لهذه الدراسة، ونظرًا لندرة الدراسات المهمة باستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في حدود اطلاع الباحث، فقد تناولت الدراسة اطراً شمولياً بالاعتماد على دراسات في مجال (استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات) من خلال بناء اطار فكري وميداني للعلاقة والأثر بين استراتيجيات الريادة، والمنظمات الذكية، وإدارة الأزمات.

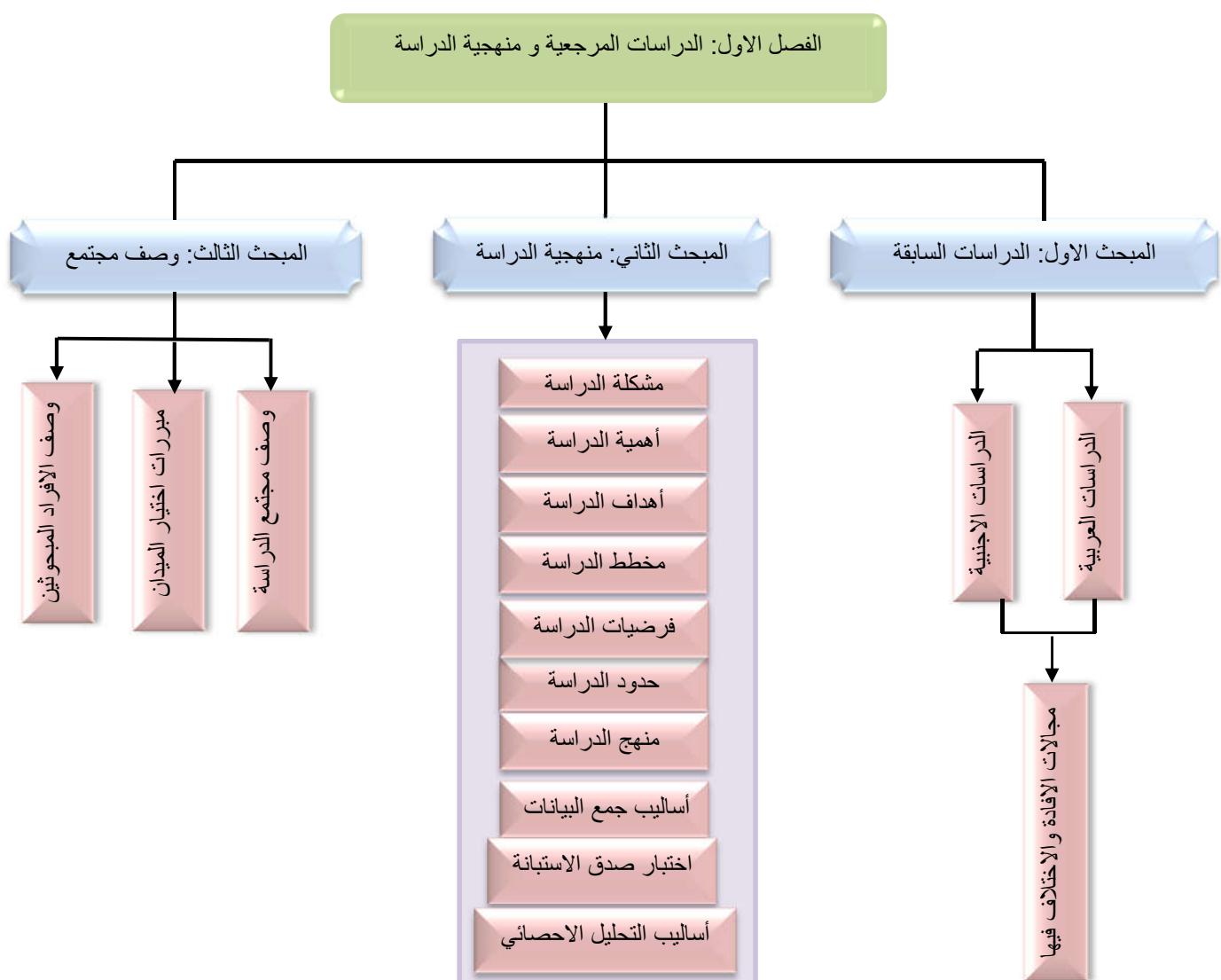
وأنسجاماً مع ما نقدم تم بناء مخطط افتراضي حدد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وانبقت منه سبعة فرضيات رئيسية، وثمان فرضيات فرعية، وتم اعتماد اسلوب نمذجة المعادلات البنائية من خلا برنامج (AMOS) لاختبار هذه الفرضيات.

وتتقسم الدراسة الحالية على أربعة فصول رئيسية، تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث (الدراسات السابقة، منهجية الدراسة، وصف مجتمع الدراسة)، أما الفصل الثاني فقد شمل ثلاثة مباحث ايضاً تمثل بالجانب النظري للدراسة، بينما يضم الفصل الثالث ثلاثة مباحث تتضمن كل من (وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، اختبار نماذج الدراسة، واختبار الفرضيات)، أما الفصل الرابع تبني أهم الاستنتاجات والمقترنات التي تتناسب مع طبيعة الدراسة.

الفصل الأول

الدراسات المرجعية ذات الصلة بالدراسة الحالية، ومنهجيتها العلمية

تسلط المعلومات التي يتضمنها هذا الفصل الضوء على بعض الدراسات المرجعية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية للافادة منها، وما يميزها عن الدراسات السابقة، كما يحتوي هذا الفصل على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخططها الافتراضي وصياغة فرضياتها، ووصف الطريقة التي جمعت بها البيانات والمعلومات وتحديد الطرق الاساليب الاحصائية المتبعة في تحليلها والوصول الى نتائجها، ما تضمن وصف مجتمع الدراسة والافراد المبحوثين، وذلك عن طريق المباحث التي يتضمنها الشكل (1):



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (1)

خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الأول

المبحث الأول

بعض الدراسات المرجعية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية

يتناول هذا المبحث الدراسات المرجعية ذات الصلة بموضوع استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات التي اجريت في بيئات وأوقات مختلفة من أجل التعرف على اهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات بغية الاستفادة منها في إعداد مخطط الدراسة الحالية وتشخيص مشكلتها ووضع الحلول الناجعة لها.

ومن خلال تلك الدراسات لم يجد الباحث على حد اطلاعه دراسة تناولت استراتيجيات الريادة بوصفها عاملًا مؤثراً في المنظمات الذكية وإدارة الأزمات، بل هناك دراسات تناولت كل متغير بمفرده وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت المتغيرات المتعلقة بدراسة.

اولاً: استراتيجيات الريادة

1. الدراسات العربية

1.1: فرعون وآخرون 2015

(فرعون وآخرون، 2015)	
صياغة استراتيجية ريادة الاعمال لتطوير انموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين- اسياسيل- كورك)	عنوان الدراسة
ان الهدف الرئيس للدراسة هو التتحقق من العلاقة والتأثير بين استراتيجيات ريادة الاعمال، وتطوير انموذج المنظمات الذكية.	هدف الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة بشركات زين واسيسيل وكورك وتحددت عينة الدراسة بـ(308) فرداً وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وجرى اختبارها باستخدام اسلوب نمذجة المعادلة البنائية من خلال برنامج AMOS .	عينة واسلوب الدراسة
تولي شركات الاتصالات المتنقلة اهتمام كبير باستراتيجية ريادة الاعمال، بوصفها وسائل مهمة لنقل المهارات والمعرفة التي تعزز من تطوير انموذج المنظمة الذكية.	أهم الاستنتاجات
ضرورة تبني اسلوب استراتيجيات ريادة الاعمال بشكل فاعل ووضع الخطط والبرامج المستقبلية لتفعيل دور استراتيجية ريادة الاعمال في تطوير المنظمات الذكية.	أهم التوصيات

2.1: دراسة السلطاني واخرين 2018

(السلطاني واخرون، 2018)	
عنوان الدراسة	استراتيجية ريادة الاعمال وانعكاساتها على المركبات الفلسفية للفاعلية المنظمية بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان تأثير استراتيجية ريادة الاعمال في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
عينة واسلوب الدراسة	تمثلت مستشفى الحلة التعليمي مجتمع الدراسة واختيرت عينة قصدية من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي قوامها (50) طبيباً جرى استطلاع آرائهم وتحليلها من خلال الاستبانة كأداة لجمع وتحليل البيانات وقد تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات.
أهم الاستنتاجات	بيّنت النتائج وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين من خلال جميع أبعاد استراتيجية ريادة الاعمال والفاعلية المنظيمية في مستشفى الحلة التعليمي.
أهم التوصيات	1. ان تعزز المنظمة المبحوثة مفهوم الفاعلية المنظيمية على الصعيد النظري والتطبيقي لدى العاملين فيها. 2. توجه المنظمة نحو الابداع وتبني المخاطر لعموم تشكيلاتها. 3. اعتماد التقنيات الحديثة للمنافسة الهجومية.

2.الدراسات الاجنبية

2.1.2: دراسة Esmaeil et.al 2010

(Esmaeil et al.,2010)	
عنوان الدراسة	Cultural Entrepreneurship Strategies in Iran استراتيجيات ريادة الاعمال الثقافية في ايران
هدف الدراسة	هدفت الدراسة لتحديد عوامل استراتيجية الريادة في المنظمات المبحوثة وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تنفيذ استراتيجيات الريادة الثقافية، فضلاً عن تقديم نموذج لتقدير استراتيجيات ريادة الاعمال في المنظمات المبحوثة.
عينة واسلوب الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (2000) مؤسسة ثقافية وفنية في جميع أنحاء ايران، وتكونت عينة الدراسة من (40) مؤسسة من اجمالي مجتمع الدراسة وتم جمع البيانات بإستخدام استمار الاستبانة

وبياً (2000) استمارة، وتم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج (SPSS) وتحليل (Shannon Entropy).	
أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود فرق كبير بين متوسط ترتيب العوامل الداخلية والخارجية للمنظمات الثقافية والفنية، ففي الظروف المثلثة تعزز مواطن القوة وتعالج نقاط الضعف وكذلك وجود اختلافاً كبيراً في الترتيب المتوسط لعوامل تنفيذ استراتيجية الريادة الثقافية.	أهم الاستنتاجات
أوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين التنفيذيين للمؤسسات الثقافية والفنية بمزيد من الاهتمام بالعوامل الخارجية والداخلية لتحسين الأداء الأمثل ومحاولة تحويل التهديدات إلى فرص، فضلاً عن خلق بيئة مناسبة لتطبيق استراتيجيات الريادة، مع توفير جميع الموارد (المالية والبشرية والمعدات) الالزامية لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.	أهم التوصيات

2.2 دراسة 2014 Gelard & Ghazi

(Gelard & Ghazi, 2014)	
عنوان الدراسة	Strategic Entrepreneurship Element From Theory to Practice عنصر الريادة الاستراتيجية من النظرية الى التطبيق
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحديد الأبعاد المختلفة لريادة الأعمال الاستراتيجية وكذلك التعرف على ابعاد رياادة الاعمال الاستراتيجية للشركات الناشئة في إيران.
عينة واسلوب الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج التطبيقي و تستند طريقة اخذ العينات على اخذ العينات الحكمية، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت عينة الدراسة من (73) من كبار رواد الأعمال في إيران وتم الرد على (60) استبانة من هؤلاء الرواد، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.
أهم الاستنتاجات	من اهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ان العوامل المؤثرة على رياادة الاعمال الاستراتيجية في الشركات الناشئة في ايران تتكون من: عقلية الابتكار، وتعبئة رؤوس الاموال، وادارة المشاريع، والاهتمام المتزامن لريادة الاعمال واستراتيجية الادارة والنمو والربحية.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بضرورة اهتمام السلطات الحكومية بقضية الملكية الفكرية، وازالة الحواجز التي تعرّض الاعمال، ولاسيما مسألة التمويل الحكومي لأصحاب الشركات الناشئة يمكن ان تزيد من تحفيز رواد الاعمال وتنقليل المخاطر الموجودة في طريق الاستراتيجية انشطة تنظيم المشاريع.

ثانياً: المنظمات الذكية

1. الدراسات العربية

1.1: دراسة غنيم 2017

(غنيم، 2017)	
عنوان الدراسة	اثر استخدام نظم المعلومات الادارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظم المعلومات الادارية على تعزيز بناء المنظمات الذكية من وجهاً نظر العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الكليات التقنية في قطاع غزة.
عينة واسلوب الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (87) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية في خمس كليات تقنية وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل في الدراسة.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية ذات دلالة احصائية بين موارد نظم المعلومات الادارية (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد البرمجية، الموارد المعلوماتية، موارد الشبكات) وتعزيز بناء المنظمة الذكية وابعادها (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، التعلم المستمر، العمليات الذكية، والذكاء الجماعي) في الكليات التقنية بقطاع غزة.
أهم التوصيات	استمرار الكليات في رفع كفاءة مكونات نظم المعلومات الإدارية وتوفير أحدث الأجهزة والمعدات اللازمة لإتمام العمل في الكليات ومواكبة التطورات و اختيار العاملين المؤهلين والمحترفين في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل في مراكز نظم المعلومات هذه الكليات وأيضاً استخدام حزم برمجية شاملة يمكن استخدامها في أكثر من نشاط في الكليات مع العمل تحديها بشكل مستمر.

2.1: راضي وحسين 2017

(راضي وحسين، 2017)	
دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط	عنوان الدراسة
الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتعريف الدور الذي تلعبه ابعاد التعلم التنظيمي في المنظمة الذكية.	هدف الدراسة
واستخدمت الدراسة العينة القصدية والتي ضمت مجموعة من رؤساء الاقسام في مختلف الكليات في جامعات الفرات الاوسط، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (116) استمارة من مجموع (150)، واستخدمت الدراسة اسلوب نمذجة المعادلة البنائية من خلال برنامج AMOS.	عينة واسلوب الدراسة
بعد التعلم التنظيمي من المتغيرات الرئيسة التي تناولتها البحوث في مجال الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، لما لها من دور حيوي في نجاح المنظمة، واصبحت قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على طاقتها في التعلم.	أهم الاستنتاجات
اخضاع جميع العاملين في الكليات الى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي لغرض زيادة معرفتهم بالعناصر والمكونات الاساسية للتعلم التنظيمي.	أهم التوصيات

2. الدراسات الاجنبية

2016 AL-Kasasbeh et.al 1.2

(AL-Kasasbeh et al.,2016)	
Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company	عنوان الدراسة
خصائص المنظمة الذكية وتأثيرها على الأداء الاجتماعي والبيئي: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية	هدف الدراسة
تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير خصائص التخطيم الذكي (رؤى استراتيجية واضحة، وثقافة الجدار، ونظام حواجز داعمة) على الأداء الاجتماعي والبيئي.	عنوان الدراسة

<p>لا يوجد اي تأثير احصائي للرؤية الاستراتيجية الواضحة وثقافة الجدارة على الأداء الاجتماعي والاداء البيئي لشركة مناجم الفوسفات الاردنية. وهناك تأثير احصائي لنظام الحوافز الداعمة على الاداء الاجتماعي والبيئي لشركة مناجم الفوسفات الاردنية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>ينصح شركة مناجم الفوسفات الاردنية بإيلاء المزيد من الاهتمام لحماية البيئة وتعزيز دورها في التنمية الاجتماعية المستدامة، وإجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات خصائص المنظمة الذكية والاداء الاجتماعي والبيئي في مؤسسات الأعمال الأخرى في الاردن.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

2.2: دراسة 2017 Taboli & Bahmanyari

<p>(Taboli & Bahmanyari, 2017)</p>	
<p>Organizational intelligence and agility in Shiraz University of Medical Sciences الذكاء التنظيمي وخفة الحركة في جامعة Shiraz للعلوم الطبية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة: إلى دراسة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وخفة الحركة التنظيمية في جامعة Shiraz للعلوم الطبية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من (1200) موظف يعملون في جامعة Shiraz للعلوم الطبية، تم تحديد حجم العينة (296) بمستوى ثقة (95%) وتم استخدام استبيان كأداة لقياس الذكاء التنظيمي مكون من 36 بندًا طورته ألبريشت (2003)، واستبيان لخفة الحركة التنظيمية وضعه الباحث مع (30) مادة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.</p>	<p>عينة واسلوب الدراسة</p>
<p>النتائج أظهرت القيم التي تم الحصول عليها لجميع المتغيرات وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الذكاء التنظيمي وخفة الحركة.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>توصي الدراسة بأن يتخذ مسؤولو الجامعة تدابير لإدراج دورات الاختبارات التنظيمية في برامج التدريب أثناء الخدمة لتعزيز خفة الحركة في الجامعة، وتحسين عملية تقديم الخدمات وسرعتها.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

ثالثاً: إدارة الأزمات

1. الدراسات العربية

1.1: دراسة ردايدة 2016

(ردايدة، 2016)	
اثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.	هدف الدراسة
تكونت عينة الدراسة من (33) مستشفى من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (40) مستشفى أهلية في مدينة عمان، وتكونت وحدة التحليل من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين وعدهم (314) فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.	عينة واسلوب الدراسة
وجود أثر ذي دلالة احصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها في مراحل ادارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).	أهم الاستنتاجات
الاهتمام من قبل المستشفيات محل الدراسة بتحديد حالات عدم التأكد البيئي المتعلقة بقراراتها تجاه الحالات الطارئة والأزمات المحتملة، والتواصل مع المختصين لمعالجتها، وقيام إدارات المستشفيات محل الدراسة بتوفير الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن التشخيص والتخطيط لمعالجة الأزمات المحتملة.	أهم التوصيات

2.1: دراسة الشبلي 2018

(الشبلي، 2018)	
أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على ادارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية.	هدف الدراسة
شمل مجتمع الدراسة كافة الافراد في الوظائف الإشرافية والرقابية (المديرين، و	عينة واسلوب

<p>المساعدين، ورؤساء الأقسام) في (13) بنكاً تجاريًّا أردنيًّا وتم تطوير استبانة خاصة بناءً على دراسات حديثة تناولت موضوع الدراسة وتم استخدام اسلوب المسح الشامل في الحصول على البيانات الخاصة بهذه الدراسة واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية لاختبار مصداقية وموثوقية اداة الدراسة.</p>	<p>الدراسة</p>
<p>وجود أثر ايجابي ذي دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لقدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (قدرة البنية التحتية لเทคโนโลยجيا المعلومات، وقدرة التمدد لเทคโนโลยجيا المعلومات، والقدرة الاستباقية لเทคโนโลยجيا المعلومات) على إدارة الأزمات بأبعادها (استكشاف الأزمة، الاستعداد لازمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن، والتعلم من الأزمة).</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات وذلك من خلال الانفتاح على مختلف البحوث العلمية وتشجيع الباحثين في التخصصات المختلفة، وانشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة في إدارة الأزمات، وحسن استثمار تكنولوجيا المعلومات، واعتماد منظومة اتصالية متطورة في مجال ادارة المعلومات، وتحديد افضل الاساليب لتنوعية الرأي العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

2. الدراسات الاجنبية

2015 Mwaiwa & Odiyo

<p>(Mwaiwa & Odiyo, 2015)</p>	<p>الدراسة 18</p>
<p>The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations: A Case of Equitol Bank Kenya</p> <p>التأثير الاستراتيجي لإدارة الأزمات على ادارة استمرارية الاعمال في المنظمات المؤسسية: حالة من بنك اكيتول كينيا</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات التجارية والكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء في المنظمة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على تصميم دراسة الحالة و Waperformed في بنك Equitol. شمل مجتمع الدراسة (200) موظف تم اختيار عينة تكونت من (60) من مجتمع الدراسة باستخدام تقنيةأخذ العينات العشوائية الطبقية، وكانت أدوات</p>	<p>عينة واسلوب الدراسة</p>

جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليل الوثائق، وتم ترميز البيانات وتحليلها باستخدام الطرق النوعية والكمية.	
انه يوجد اثر ذا دلالة لاستراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء للمنظمة.	أهم الاستنتاجات
اوصلت بضرورة معرفة سابقة لدى الموظفين بخطط استمرارية العمل وهياكل وبرامج الاتصالات المناسبة عند حدوث الأزمة.	أهم التوصيات

2.2: دراسة 2018 Ghareb

(Ghareb,2018) Information Technology Roles in Crisis Management: A Case Study in Kurdistan Region Government ادوار تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات: دراسة حالة في حكومة اقليم كردستان	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الازمات، وكذلك كيف تستطيع المنظمات استغلال التقنيات الحديثة كادارة علاقات الزبائن الالكترونية، ونظم تخطيط موارد المؤسسة للتعامل مع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.	هدف الدراسة
تمت هذه الدراسة في اقليم كردستان، وقد اعتمدت على المنهج النوعي في تحليل عدد من حالات الدراسات.	عينة واسلوب الدراسة
بيّنت مدى قدرة تكنولوجيا المعلومات على دعم إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة.	أهم الاستنتاجات
ان تكنولوجيا المعلومات تعزز الاجراءات الاتية: التنسيق، والتعاون، والتنظيم، تمييز المعلومات ومشاركتها، اطار للمراسلات ونشر المعلومات وجمعها، المساعدة في الرقابة.	أهم التوصيات

مناقشة الدراسات السابقة و مجالات الافادة والاختلاف فيها

بعد المراجعة العلمية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، بربرت العديد من الجوانب المهمة التي أسهمت في إثراء الاطار الفكري والفلسفي للدراسة الحالية، ومكّنت الباحث من وضع تصورات وأُطر الدراسة الحالية في جانبيها النظري والميداني، وبعد استعراض أبرز الدراسات العربية والأجنبية يمكن أن نؤشر الآتي:

اولاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: هناك العديد من الخصائص والمزايا الإيجابية التي تم الاستفادة منها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لبعض الباحثين والتي اسهمت في تقديم الدعم للدراسة الحالية من الجانب النظري والميداني على حد سواء:

1. الاطلاع على بعض الاطاريات والرسائل والمجلات والدوريات وموقع الشبكة العنكبوتية (الانترنت) التي لم يتسع للباحث الاطلاع عليها من قبل.
2. الاستدلال على بعض المنهجيات المعتمدة في تلك الدراسات، وسلسل فقراتها بالشكل الذي اتاح للباحث صياغة وبناء منهجية وأهمية وأهداف وفرضيات الدراسة الحالية.
3. دورها الفاعل في بناء الاطار النظري للدراسة الحالية فضلاً عن تحديد ابعاد ومتغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على انواع المراجع العربية والاجنبية في مجال متغيرات الدراسة.
4. الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة من هذه الدراسات والتي سهلت على الباحث جمع الأبعاد التي تم تناولها في هذه الدراسات فضلاً عن التطرق والبحث في الجوانب التي لن يتم تناولها.
5. التعرف على الوسائل الاحصائية الملائمة لتحليل بيانات الدراسة الحالية من خلال التعرف على الطرق الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسات السابقة، وتحديد الملائمة منها وجدوى استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تم تطبيق هذه الدراسة في واحدة من أهم القطاعات الضرورية ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (جامعة الموصل) والتي تمثل واحدة من أهم مراكز البناء في المجتمع.
2. تناولت معظم الدراسات السابقة متغيراً واحداً في الدراسة الحالية وتناول القليل منها متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية، ولم يلحظ الباحث في حدود اطلاعه أية دراسة تضمنت المتغيرات الثلاثة مجتمعة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

يهدف هذا المبحث لتسليط الضوء على المنهجية العلمية للدراسة عن طريق توضيح مشكلة الدراسة و أهميتها و اهدافها و صياغة فرضياتها و حدودها و مصادر جمع البيانات و الأساليب و الأدوات المستخدمة في جمعها و تحليلها وكالآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال حول العالم أزمات كثيرة و متنوعة تهدد استقرار عملها في أماكن تواجدها، وهنا ستكون المنظمة أمام أمرين لا ثالث لهما هما: إما التأثير السلبي الذي يؤدي إلى التأخير أو توقف العمل والوقوف إلى جانب المنظمات المتأخرة الخاسرة، أو مواجهة تلك الأزمات والتغلب عليها وربما الاستفادة من هذه الأزمات، لذا فإن الجامعة المبحوثة ليست بعيدة عن تلك المشكلة التي تعاني منها أغلب الجامعات العراقية فهي تواجه الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والسياسية التي يتعرض لها البلد، وفي ضوء تلك المشكلة لابد من اتباع الآليات التي تمكن من بناء جامعة ذكية قادرة على حل أزماتها ومنع حدوثها بالمستقبل، وجاءت في مقدمة هذه الآليات استراتيجيات الريادة لما لها من شأن كبير في تعزيز بناء المنظمات الذكية وجعلها قادرة على مواجهة الأزمات الحالية وتوقع حدوث الأزمات المستقبلية والاستعداد لها وتجنبها وتقليل اضرارها واحتوائها وربما الاستفادة منها ومن أجل الوصول لحلول ناجعة، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية أثارت التساؤلات الآتية:

- 1- هل لدى الجامعة المبحوثة فكرة واضحة المعالم حول الاستراتيجيات الريادية؟
- 2- هل تمتلك الجامعة المبحوثة ادراكاً عالياً حول المنظمات الذكية؟
- 3- ما هو مدى اهتمام الجامعة المبحوثة بإدارة الأزمات؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الريادية والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات؟
- 5- هل توجد علاقة أثر معنوية بين استراتيجيات الريادية والمنظمات الذكية في إدارة الأزمات؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تأخذ جانبيين مهمين

1. الـأهمية الميدانية: تتبثق أهمية الدراسة من أهمية الميدان المبحوث المتمثل بجامعة الموصل لما لها من دور فاعل في خدمة وبناء المجتمع، فالمجتمعات المتطرفة تعتمد بالدرجة الأساس

على الجامعات وما تنتجه من كوادر مختلفة من اطباء ومهندسين واكاديميين وعلى مختلف التخصصات التي تعتبر اساساً لبناء الحضارة والمجتمع، كما تعد جامعة الموصل إحدى الاصروح العلمية التي بقيت شاخصة على الرغم من كثرة الأزمات والظروف البيئية التي واجهتها ولكي ترقي الجامعة بأدائها تجاه المجتمع لابد ان تكون قادرة على التكيف مع الظروف المحيطة وان توافق الركب العالمي للتعليم وتحقق متطلبات جودة التعليم من خلال القدرة على مواجهة الأزمات وعدم التأثر بها، ونظراً لكثره الازمات التي تتعرض لها مدينتنا بشكل خاص وبلدنا بشكل عام أصبح لزاماً على الجامعة ان تعمل على مواجهة هذه الازمات واحتواء اضرارها وربما الاستفادة منها من خلال تبني استراتيجيات الريادة واستخدامها في تعزيز بناء المنظمات الذكية.

2. الأهمية الأكاديمية: تكمن الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة بتمثلها مرجعاً يمكن الباحثين والمنظمات الاستفادة من اسهاماتها في كيفية إدارة الأزمات من خلال بناء منظمات ذكية بالاعتماد على استراتيجيات الريادة، كما تعد الدراسة الحالية - في حدود اطلاع الباحث - اول دراسة تجمع بين المتغيرات الرئيسية الثلاث التي تناولتها اذ لم يطلع الباحث على دراسة تناولت هذه المتغيرات الثلاث مجتمعة، سواء كان ذلك بالقطر على نحوٍ خاص أو الوطن العربي على نحوٍ عام، ومن ثم فهي تمثل جهداً متواضعاً لرفد المكتبة العربية وإثرائها.

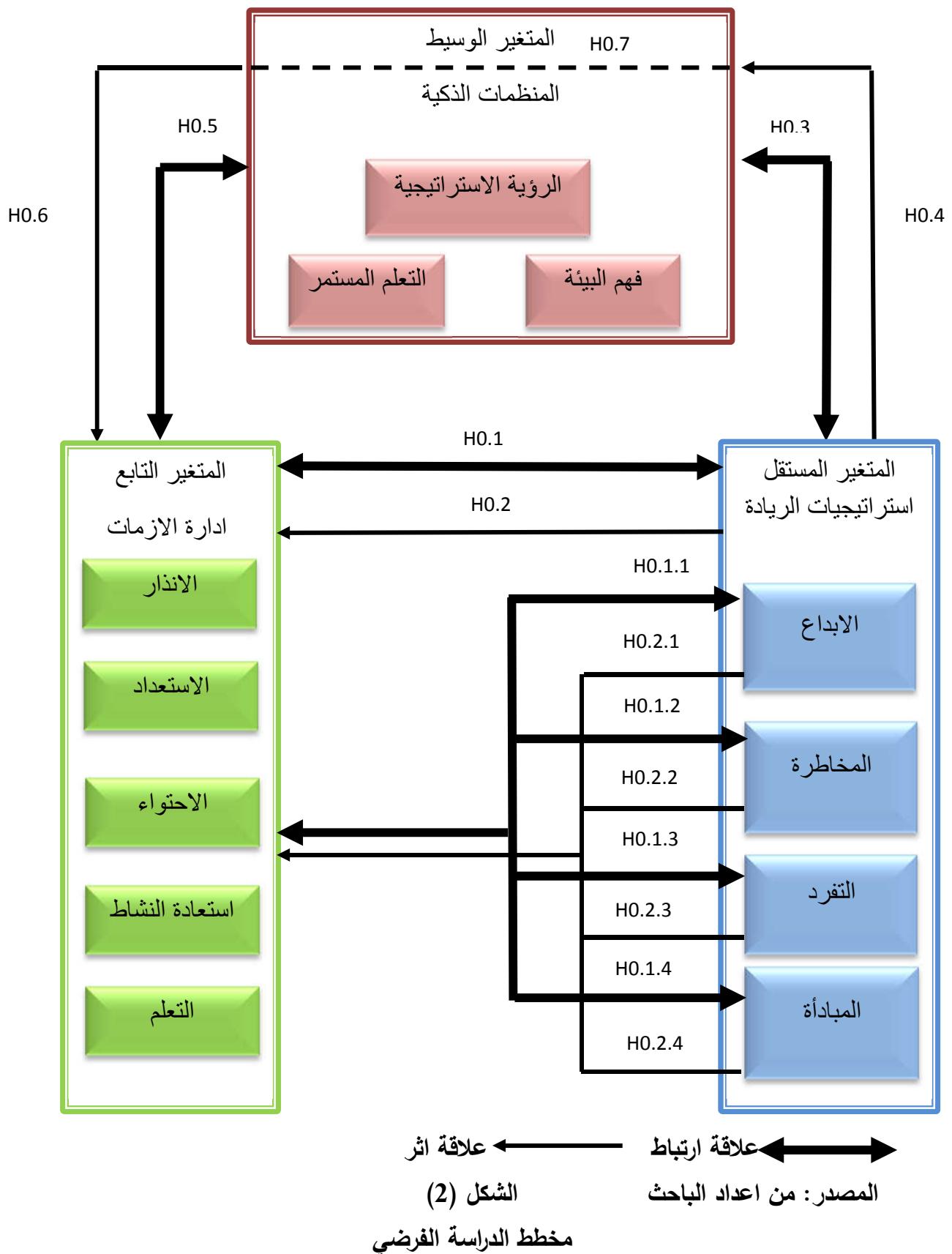
ثالثاً: اهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس للدراسة هو تسلیط الضوء على الاستراتيجيات الريادية والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في جامعة الموصل، ومن هذا الهدف نؤشر الاهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على ابعاد استراتيجيات الريادة والمبادئ الاساسية لبناء المنظمة الذكية ومراحل ادارة الازمات التي تواجهها الجامعة المبحوثة وكيفية ادارتها.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية في الجامعة المبحوثة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين المنظمة الذكية وإدارة الأزمات في الجامعة المبحوثة.
- 4- تحليل العلاقة والاثر بين استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في الجامعة المبحوثة.

5- الخروج بجملة من الاستنتاجات المبنية على نتائج التحليل الإحصائي بين متغيرات الدراسة والخاصة باختبار معنوية الانموذج الافتراضي للبحث، وتقديم مجموعة من التوصيات التي بإمكانها ان تعزز من اداء الجامعة المبحوثة وتهلها لإدارة ازماتها بكفاءة، واقتراح دراسات مستقبلية يقوم بإجرائها الباحثون في المستقبل.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي



خامساً: فرضيات الدراسة

انسجاماً مع مخطط الدراسة واتساقاً مع أهدافها، اعتمدت الدراسة الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

أ. الفرضية الرئيسية الاولى (فرضيات الارتباط):

H0.1: لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات الريادة إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن هذه الفرضية نؤشر الفرضيات الفرعية الآتية:

H0.1.1: لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية الابداع وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.2: لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية المخاطرة وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.3: لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية التفرد وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.4: لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية المبادأة وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية (فرضيات الاثر):

H0.2: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجيات الريادة إجمالاً في إدارة الأزمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن هذه الفرضية نؤشر الفرضيات الآتية:

H0.2.1: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجية الإبداع في إدارة الأزمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.2.2: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجية المخاطرة في إدارة الأزمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.2.3: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجية التفرد في إدارة الأزمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.2.4: لا توجد علاقة أثر لاستراتيجية المبادأة في إدارة الأزمات عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$.

ت. **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

H0.3: لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات الريادة إجمالاً و المنظمات الذكية

إجمالاً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ث. **الفرضية الرئيسية الرابعة:**

H0.4: لا توجد علاقة أثر معنوي بين استراتيجيات الريادة إجمالاً والمنظمات الذكية إجمالاً

عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ج. **الفرضية الرئيسية الخامسة:**

H0.5: لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين المنظمات الذكية إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً عند

مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ح. **الفرضية الرئيسية السادسة:**

H0.6: لا توجد علاقة أثر بين المنظمات الذكية إجمالاً وإدارة الأزمات إجمالاً عند مستوى

دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

خ. **الفرضية الرئيسية السابعة:**

H0.7: لا توجد علاقة أثر معنوي بين استراتيجيات الريادة وإدارة الأزمات بوجود المنظمات

الذكية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سادساً: حدود الدراسة

ان حدود الدراسة الحالية تمثلت بالآتي:

1- الحدود المكانية: تم اختيار (جامعة الموصل) جانباً ميدانياً للدراسة الحالية.

2- الحدود الزمانية: امتدت المدة الزمنية لإعداد الرسالة للمدة من 1/2/2019 ولغاية

2019/12/1 مدة اكمال الدراسة.

3- الحدود الموضوعية: استراتيجيات الريادة، المنظمات الذكية، إدارة الأزمات.

4- الحدود البشرية: تضمنت الحدود البشرية الأفراد المستجيبين والذين بلغ عددهم (298)

مستجيباً في جامعة الموصل، وشملت عينة الدراسة القيادات الادارية و الكادر التدريسي

ومدرب الشعب ورؤساء الأقسام والعمداء ورئيس الجامعة ومساعديه.

سابعاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الأكثر تناسباً مع الدراسة الحالية.

ثامناً: أساليب جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات والمعلومات الضرورية، فقد اعتمد الباحث على أساليب بحثية متعددة والتي يمكن تقسيمها على جانبين هما:

أ- الجانب النظري

اعتمدت الدراسة الحالية في جانبها النظري على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية تتمثل بالكتب والمجلات العلمية والرسائل والأطروحات الجامعية، فضلاً عن موقع (الانترنت).

ب- الجانب الميداني

إن عملية جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن ميدان الدراسة تتطلب اختيار أدوات وطرق ملائمة للوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية، فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الازمة وقياس أبعاد الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة في تصميمها على محورين رئيسيين هما:

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

المحور الثاني: تضمن المحور الثاني لاستمارة الاستبانة قياس أبعاد الدراسة، ملحق (2)، بما ينسجم مع منهجية الدراسة، إذ قام الباحث بتوزيع الاستبانة على المستجيبين بعدد (350) مستجيباً في (18) كليات في جامعة الموصل وتم استرجاع (298) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة 85%， وشملت عينة الدراسة مدراء الشعب والوحدات الإدارية ورؤساء الأقسام والعمداء ورئيس الجامعة ومساعديه، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف الوصول إلى إجابات تنسن بالدقة، ويعرض الجدول (1) أبعاد الدراسة والمصادر المعتمدة في إعداد فقرات الاستبانة.

الجدول (1)

أبعاد الدراسة والمصادر المعتمدة في اعداد فقرات الاستبانة

مصادر القياس	المتغيرات الفرعية	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(الصياغ، 2013)، (السلطاني وعلوان، 2018)، (الطویل وآخرون، 2012).	(INN5-INN1)	الابداع	استراتيجيات الريادة
	(RT5-RT1)	المخاطرة	
	(UQ5-UQ1)	التفرد	
	(PRO5-PRO1)	المبادأة	
(فرحان، 2017)، (ابو علبة، 2018)، (غنيم، 2017)، (ردايدة، 2016).	(UE5-UE1)	فهم البيئة	المنظمات الذكية
	(STV5-STV1)	الرؤية الاستراتيجية	
	(CL5-CL1)	التعلم المستمر	
(الجنابي، 2011)، (الشبلبي، 2018)، (ردايدة، 2016)، (ابو عمر، 2009).	(PRE5-PRE1)	الانذار	ادارة الازمات
	(PP5-PP1)	الاستعداد	
	(CONT5-CONT1)	الاحتواء	
	(REC5-REC1)	استعادة النشاط	
	(FB5-FB1)	التعلم	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الابدبيات السابقة

تاسعاً: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

إن عملية التأكيد من صياغة فقرات الاستبانة بما يغنى متطلبات الدراسة الحالية أمر ضروري لبلوغ نتائج دقيقة، ومن أجل تحقيق هذا الأمر تم إخضاع استمار الاستبانة التي تم اعدادها بالاستناد إلى المصادر المشار إليها آنفاً لعدد من الاختبارات قبل توزيعها وبعد وعده وعلى النحو الآتي:

أ- اختبار استمار الاستبانة قبل توزيعها

1. **قياس الصدق الظاهري:** إن المقصود بالصدق الظاهري هو قدرة فقرات الاستبانة على قياس الظاهرة قيد الدراسة، فقد قام الباحث بعرض استمار الاستبانة على عدد من الخبراء والمحترفين في مجال العلوم الادارية بغية الوصول إلى أفضل مستوى من الدقة في تصميمها، وقد تم استطلاع آرائهم وتدوين ملاحظاتهم حول قدرة الاستبانة على قياس أبعاد الدراسة الحالية وبما يضمن الوضوح في فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، وبعد ذلك تمت مناقشة الملاحظات وإجراء التعديلات الازمة بشأنها من الإضافة والحذف الازميين على فقراتها لتخرج الاستبانة بصيغتها النهائية مكتسبة بذلك رأي الأغلبية من المحكمين، والملحق (3) يبيّن قائمة بأسماء المحكمين.

2. **قياس الشمولية:** تم اختبار قياس شمولية استمرارة الاستبانة عن طريق إلقاء عدد من الأسئلة على السادة المحكمين عن مدى شمولية متغيرات الاستبانة.

ب- **اختبار الاستبانة بعد توزيعها:** وذلك عن طريق:

1. **قياس الثبات:** ان تحليل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) يعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في التعرف على ثبات الاستبانة، اذ تم اختبار ثبات الاستبانة حسب معامل كرونباخ ألفا على مستوى العينة الكلية للدراسة والتي بلغت (298) استمرارة تحتوي على (60) فقرة لكل استمرارة، إذ تبين أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة وموجبة الإشارة وهذا يدل على ثبات الاستبانة، فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا ما معدله (98%) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، وتعتبر هذه النسبة مقبولة وجيدة في الدراسات الإدارية، كما أن ارتفاع معامل كرونباخ ألفا على المستوى الإجمالي يؤكد أن جميع المتغيرات كانت ضرورية ولا يوجد متغير غير ضروري تمت إضافته.

2. **الاتساق الداخلي:** إن عملية التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات استمرارة الاستبانة أمر ضروري وأساس في نجاح الاستبانة وقدرتها على جمع البيانات الازمة، لذلك استخدمت الدراسة الحالية برنامج (Amos) حيث ان الاعتماد على تحليل (Amos) يعد من افضل الوسائل لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية وذلك من خلال المؤشرات التي يقدمها هذا التحليل ومنها: (Confirmatory Factor Analysis) الذي يستخدم للتأكد من صدق المقاييس المعتمدة في صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً والعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل التباين (ANOVA) لقياس التباين بين المتغيرات، كما يقدم هذا التحليل (Chi Square) الذي يقيس الاتساق او التجانس، وكذلك (Parameter Estimate) (Latent Variables) لتقدير الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) بين المتغيرات والمؤشرات الأخرى ممكناً ان تستخدم في تحقيق اهداف الدراسة الحالية وسنذكرها الجانب الميداني.

عاشرًا : أساليب التحليل الإحصائي

بهدف الحصول على مؤشرات دقيقة وواقعية تخدم أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية، إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والبرمجة الإحصائية (AMOS) في التحليل، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالنقاط الآتية:

أ. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

ب. استخدام عدد من الأدوات لاختبار فرضيات الدراسة، وكما هو موضح أدناه :

1. معامل كرونباخ ألفا.

2. SPSS.

3. نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج AMOS.

المبحث الثالث

وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين

في هذا المبحث سوف يتم تسلیط الضوء على الميدان الذي طبقت فيه الدراسة الحالية ووصف الأفراد المبحوثين، إذ أن من أبرز عوامل إنجاح الدراسة هو اختيار الميدان المناسب لها، كونه يمثل المصدر الأساس للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بها، وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى الفقرات الآتية:

اولاً: وصف مجتمع الدراسة

تم اختيار جامعة الموصل مجالاً تطبيقياً للدراسة، إذ إن تحديد ميدان الدراسة أمرٌ ضروريٌ لتحقيق الصدق والثبات والموضوعية والتي تعد شرطاً لازماً ومهمةً في استمرارة الاستبانة التي تخص العينة المبحوثة، لذلك وضع الباحث الجامعة المبحوثة هدفاً لإجراء الدراسة الميدانية، وبعد استحصل الموافقات الأصولية قام الباحث بزيارة ميدانية للجامعة المبحوثة وللقاء بعض المسؤولين فيها لعرض فكرة الدراسة ومحتها وأهدافها وأهميتها وقد أجريت المقابلات الشخصية وتوزيع استمرارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين.

1. وصف مجتمع الدراسة (جامعة الموصل)

أ- **مقدمة تاريخية عن الجامعة:** جامعة الموصل هي إحدى الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، تم تأسيسها في (1 نيسان 1967)، وتقع في محافظة نينوى، إذ تضم هذه الجامعة (24) كلية، يبلغ عدد كادرها الكلي (8365) وبواقع (4281) تدريسيًّا و (4084) موظفاً إدارياً وفنياً.⁽¹⁾

ب- **رؤية الجامعة:** تحقيق التميز والريادة في مجالات التعليم والتعلم، وإنتاج المعرفة ونشرها، وخدمة المجتمع، للوصول إلى مركز متقدم بين الجامعات العراقية والعربية والعالمية.⁽²⁾

ج- **رسالة الجامعة:** توفير برامج متقدمة للتعليم العالي في مختلف التخصصات، وعلى المستويات كافة، وفق معايير عالية، تهدف إلى تأهيل خريجين أكثر كفاءة يسهمون في تنمية المجتمع معرفياً واقتصادياً واجتماعياً وتراعي خصوصياته، فضلاً عن الالتزام بالقيم الروحية والأخلاقية والمهنية، وإيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري، ودعم حقوق الإنسان، والحفاظ على البيئة، والتوظيف الأمثل للتقنية، وتوفير الحرية

(1) مقابلة مع السيد رئيس قسم التخطيط في رئاسة جامعة الموصل بتاريخ 8 / 4 / 2019

(2) الموقع الإلكتروني لجامعة الموصل على الانترنت www.uomosul.edu.iq

الأكاديمية، والسعى نحو إنتاج بحوث إبداعية تسهم في بناء مجتمع المعرفة، وتقديم الاستشارات الفنية لرفع مستوى أداء مؤسسات المجتمع⁽¹⁾.

د- أهداف الجامعة⁽²⁾

1. إعداد الكوادر المؤهلة علمياً ومهنياً في مختلف مجالات المعرفة وفقاً لمواصفات عالية الجودة.
 2. تعزيز البحث العلمي في العلوم النظرية والتطبيقية، وتشجيع إجراء البحوث ذات الصلة ببرامج التنمية، فضلاً عن دعم البحوث المستقبلية.
 3. التطوير المستمر للمناهج الدراسية على مستوى الدراسات الأولية والعليا، وفق المستحدثات المعرفية والمنهجية والتقنية المعاصرة.
 4. تعزيز القيم الدينية والأخلاقية والوطنية لدى الشباب الجامعي وتنمية روح التعاون والشعور بالمسؤولية والوعي البيئي بين الطلبة.
 5. المشاركة في خدمة المجتمع عن طريق التفاعل المستمر وال مباشر مع مؤسساته، وتقديم الاستشارات العلمية، وتعزيز برامج التعليم المستمر.
 6. تدعيم الصلات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية الإقليمية والعالمية والتفاعل الإيجابي مع تجاربها وخبراتها العلمية الناجحة.
 7. الارتقاء بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة عن طريق تكثيف دورات طرائق التدريس وورش القياس والتقويم.
 8. نشر ثقافة الجودة المحاسبية بين منتسبي الجامعة من موظفين وتدريسيين وإدارات عليا.
- #### 2. مبررات اختيار الميدان المبحوث
- إن لكل مجتمع ملامحه الخاصة به التي تميزه عن غيره، إذ إن اختيار المناسب لمجتمع الدراسة يسهم وبشكل كبير في دقة وصحة النتائج واختبار الفرضيات، فقد تم اختيار جامعة الموصل ميداناً للدراسة الحالية للمبررات الآتية:
1. انسجام طبيعة الدراسة الحالية واهدافها مع واقع الجامعة المبحوثة.
 2. أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الجامعة المبحوثة في البناء الفكري والمعرفي والاجتماعي والثقافي.
 3. الإمكانيات الكبيرة التي تتمتع بها جامعة الموصل والتي تسهم في تحقيق الريادة والتوجه نحو التحول إلى منظمة ذكية.

(1) (2) الموقع الإلكتروني لجامعة الموصل على الانترنت www.uomosul.edu.iq

4. خاصيتا الثبات والاستقرار تتمتع الجامعة المبحوثة بهما إذ العمل التنظيمي والأطر الادارية المستقرة بالشكل الذي يدعم غاية الجامعة في بلوغ مستويات تضاهي مصاف الجامعات العالمية.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين

إن اختيار العينة المناسبة من أجل الدراسة عليها يعد امراً ضرورياً من أجل الوصول إلى أدق النتائج التي تعكس حقيقة المشكلة او الظاهرة قيد الدراسة، إذ إن وصف الأفراد المبحوثين يعطي الكثير من الدلائل التي تعكس مدى ملاءمتهم لإجراء الدراسة والجدول (2) يظهر بعض خصائص أفراد عينة البحث في الجامعة المبحوثة وكالآتي:

الجدول (2)

وصف الأفراد المبحوثين

الجنس							
أنثى		ذكر					
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد				
35	105	65	193				
الفئات العمرية							
55 فأكثر		54-45		44-35		34-25	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
16	48	28	85	44	130	12	35
التحصيل الدراسي							
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
43	129	28	82	7	20	22	67
سنوات الخدمة							
31 فأكثر		30-21		20-11		10-1	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
20	60	12	37	50	148	18	53

n = 298

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

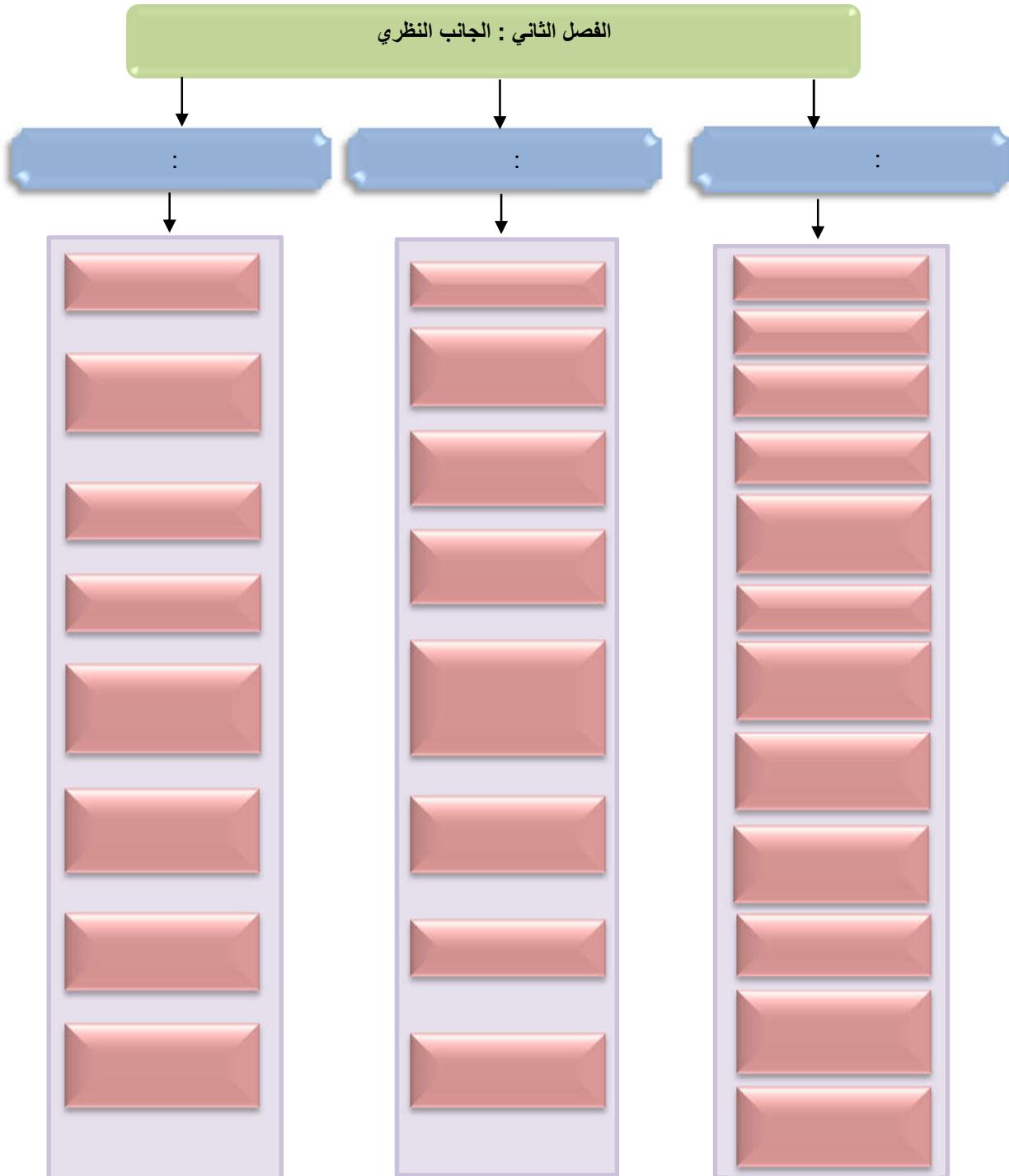
يتضح من الجدول (2) ما يأتي:

1. الجنس: يشكل الذكور النسبة الأكبر من المجموع الكلي للأفراد المبحوثين إذ بلغت (65%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة مقابل (35%) للإناث.
2. العمر: نسبة الفئة العمرية (35-44) بلغت (44%) وهي النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث تليها الفئة العمرية (45-54) إذ بلغت (28%) من مجموع أفراد العينة تليها الفئة العمرية (55 فأكثر) والبالغة (16%) وأخيراً جاءت الفئة العمرية (25-34) إذ بلغت (12%) مما يؤشر امتلاك جامعة الموصل لنسبة عالية من الفئات العمرية المتميزة التي تمتلك الخبرة في العمل والقدرة على النهوض بمستوى الجامعة.
3. التحصيل الدراسي: ارتفاع نسبة الأفراد المبحوثين الذين يحملون شهادة الدكتوراه إذ شكلت (43%) من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الماجستير إذ بلغت (28%) من مجموع أفراد العينة، ثم تلتها نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس وشكلت (22%) ثم الدبلوم العالي بنسبة (7%)، وفي ضوء هذه النسب نلاحظ أن النسبة الكلية للأفراد المبحوثين الذين يحملون الشهادات العليا بلغت (78%) وهذا مؤشر جيد يدل على ارتفاع مستوى الوعي الثقافي لدى المستجيبين.
4. عدد سنوات الخدمة: إن نسبة أفراد العينة المبحوثة من لديهم خدمة أقل من (10) سنوات بلغت (18%)، أما الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة أكثر من (10) سنوات قد بلغت بالمجمل (82%)، مما يدل على ارتفاع مستوى الخبرة لدى الأفراد المبحوثين، وهذا مؤشر إيجابي يسهم في إعطاء إجابات دقيقة نتيجة الخبرة المتراكمة في العمل.

الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة

(3)

الفصل الثاني : الجانب النظري



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (3)
خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثاني

المبحث الأول

استراتيجيات ريادة الأعمال

المقدمة:

شهدت منظمات الاعمال الحديثة تطويراً كبيراً في الفكر الاداري والتكنولوجي بشكل عام، والفكر الاستراتيجي بشكل خاص، مما ادى الى تراكم المعرفة والخبرة العملية الواسعة على مستوى الجامعات والمؤسسات التعليمية التي تبحث عن الريادة، إذ إن الريادة باتت من الموضوعات المهمة والمعاصرة، وهذا ما ادى إلى ظهور الكثير من المنظمات الريادية حيث زاد الاهتمام بالريادة في المنظمات بشكل عام وقطاع التعليم بشكل خاص، فضلاً عن زيادة حدة المنافسة الدولية وزيادة المخاطر، أدركت العديد من المنظمات ان السبيل الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية وضمان استقرارها واستمرارها نموها في ظل البيئة المتغيرة والمتغيرة باستمرار هو تحقيق الريادة الاستراتيجية، والنظر الى المستقبل برؤيه استراتيجية معمقة لبناء تجربة جديدة تشهد حضوراً بين منافسيها، لذا تسعى المنظمات التي تبحث عن ما يميزها عن المنافسين الآخرين لاسيما في ظروف المنافسة الشديدة الى استخدام استراتيجيات الريادة المتمثلة بالإبداع والابتكار والأخذ بالمخاطر والتفرد والمبادرة، اذ تعتبر هذه الاستراتيجيات هي الاستراتيجيات المثلثة والناجحة والسبيل لنجاح المنظمات بشكل عام والمنظمات الذكية التعليمية ب خاصة، وسنناقش في هذا المبحث التطور التاريخي للريادة ومفهومها والريادي والصفات والخصائص واستراتيجيات الريادة .

اولاً: النشأة والمفهوم

بعد مصطلح الريادة من المصطلحات التي استخدمت في العديد من المجالات ومن اهمها المجالات الاقتصادية حيث كان (Richard Cantillon) في السنوات (1680-1734) من القرن السابع عشر أول المفكرين الاقتصاديين في تحديد صاحب المشروع بصفته وكيلًا يشتري وسائل الانتاج بأسعار معينة لضمها الى منتج جديد في إطار سلوك يتسم بالمخاطر وذلك للبحث عن الأرباح (صالح، 2007، 3).

وتكلم العالم (Adam Smith) في القرن الثامن عشر من خلال استخدامه لمفهوم الريادة بشكله الفعلي وذلك باعتماد أساليب اساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية ولكن تم تجاهلها إلى حد كبير من الناحية النظرية، وعلى المستوى التجاريي بدأ هذا المفهوم أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين حتى أصبح هناك تجدد عميق في الأعمال والاقتصاد وفي الاعمال اليابانية في العقود الأربع الأخيرة من القرن العشرين (Luck, 2009, 10).

وفي علم النفس فقد اكتشف من قبل العالم McClelland في عام 1961 كالحاجة إلى الإنجاز والرغبة في تحمل المسؤولية وفي تحمل المخاطر. وفي مجال علم الاجتماع فقد تم استخدام هذا المصطلح عام 1905 من قبل العالم Weber وبين (Majidov, 2007, 8) ان عام 1475 شهد أول ظهور لمفهوم الريادة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكان ذلك في إنكلترا إذ أنه لم يستخدم بشكله الحالي وإنما استخدم بلفظه الأصلي Entreprennoure والذي استخدم في المجالات العسكرية والإدارية.

أما أصل الكلمة الريادة فقد أشار (العاني وآخرون، 2010، 23) أن الكلمة الريادة مشتقة من كلمتين لاتينيتين وبقصد بهما في اللغة الانكليزية Takes Under وهي اللغة العربية تعهد الشيء أو راده وطلبه.

ان الترجمة العربية لمصطلح Entrepreneur (ريادة) تغير ثلث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في "التنظيم" وفي إقامة عمل شركة. ثم (مقاول) والسبب هو ان فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. ومن ثم في التسعينيات تحولت إلى (ريادة) فقد أدرك العلماء أن الاستعدادات الريادية غير محسورة في المقاولين، بل ان كثيراً من الشباب والشابات الذين أقاموا شركات لنقديم خدمات الحاسوب أو تجارة الهواتف المحمولة وخدمة الانترنت أو متاجر الأغذية والملابس وغيرها، أقاموا شركات صغيرة وحولوها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وعملاقة، لذلك تم تغيير الترجمة العربية مرة أخرى إلى ريادة (برنولي، 2008، 22).

كما ان اغلب الأدباء اتفق على ان الريادة هي تأسيس اعمال جديدة، كما ان مصطلح الريادة اشتقت من الادب الفرنسي في القرن الثامن عشر ثم راج استخدام هذا المصطلح في الادب الانكليزي (العبادي والسوداني، 2010، 4).

ويشير بعضهم إلى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية في بدايات القرن العشرين، وفي الأوان الأخيرة أصبحت الريادة ولاسيما في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما من خلال الاقدام الشجاعة والتصميم والنجاح وتحمل الخطر وتحقيق التميز (صالح، 2007، 3).

كما استعمل مفهوم الريادة في البداية في الحملات الاستكشافية العسكرية ليكون مرادفاً لمعنى الخطر وتحمل المخاطر والصعاب، وبقي هذا المفهوم مستخدماً في مجال الأعمال والاقتصاد ليعبر عن عمليات الشراء والانتاج لمختلف المنتجات واعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكّد وغير قابل للتنبؤ (حياة و امال، 2015، 178).

أما من حيث المفهوم العام للريادة فيعد مفهوم الريادة من المفاهيم الادارية التي لم يجمع عليها الباحثون ووضعوا لها تعريفاً قاطعاً على الرغم من وجود تقارب كبير في محتوى هذه التعريفات.

حيث عرفها (Hisrich & Peters, 2002, 10) بأنها العملية التي يتم من خلالها الإتيان بقيمة مضافة وشيء جديد من خلال تخصيص المال والوقت والجهد وتحمل المخاطر. وأشار بعضهم بأنها التفرد والاعتماد على التنوع والاختلاف والتوافق والطرق الجديدة ولا تعتمد على النماذج والعادات السائدة التي يعتمد عليها الآخرون وإنما هي الوصول إلى الاداء والطرق المعتمل بها (النجار والعلي، 2006، 6).

في حين اشار بعضهم الآخر إلى أن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للإعمال والمنظمات على اختلاف اساليب عملها وأحجامها وقد كان هذا المفهوم سابقاً متجسداً في القدرات المنظيمية والاستثمارية ما يدعى المقاولون وهم افراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وريادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية وتوليد الأفكار (الغالبي، 2009، 34).

وأشار (Lynch, 2006, 742) ان الريادة هي طريقة للتحليل والتفكير والعمل الذي يركز على تحديد واستغلال فرص الأعمال من وجهة نظر عامة وشاملة تحركها قيادات الأفراد أو المجاميع الصغيرة، كما عرفت على أنها القدرة على تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وأيضاً القدرة على اقتناص الفرص بناءً على المصادر والموارد وذلك ضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقيير المخاطر (السكارنة، 2009، 21).

اما (محمد، 2013، 271) فقد اكذ على ان الريادة انشاء شيء جديد ذي قيمة شخصية واجتماعية، وهي القدرة على تحمل المخاطر المدروسة ازاء تحقيق الرضا الشخصي والاستقلالية اتجاه تحقيق المنفعة الاجتماعية، والقدرة على المبادرة بتنفيذ عمل جديد والبراعة في الانتباه لفرص واكتشاف مصادر الموارد.

وأشار آخرون بأن الريادة تتضمن فرصة آنية وسلوك الفائدة و يؤدي إلى الأداء المتفوق والقوى وتكون الشركات الصغيرة التجارية فعالة في تمييز الفرص ولكنها أقل نجاحاً في تطوير المزايا التنافسية المطلوبة لتخصيص القيمة من هذه الفرص وعكس الشركات الكبيرة التي تكون في اغلب الاحيان فعالة في تأسيس المزايا التنافسية ولكن قادرة على تمييز الفرص الجديدة (الصياغ والطويل، 2018، 262).

إذن الريادة هي تلك العمليات التي تركز على التميز والتفرد عن طريق الابتكارات وتنمية الأسواق وادخال تكنولوجيا متطرفة من خلال الاعتماد على النماذج الجديدة وليس العادات المعتادة

من أجل الحصول على المنتجات والخدمات بطرق مبدعة كغزو الأسواق ومواجهة المنافسة سواء عن طريق منظمة جديدة أو قائمة (زغمار، 2017، 4).

ومن خلال التعريف يمكن أن نلخص بعض الأفكار التي لها علاقة بمفهوم الريادة:

1. ليس هناك مفهوم محدد للريادة.
2. ليس هناك نموذج شامل يمكن من خلاله تأطير مكونات الريادة.
3. ان الريادة يمكن ان تحلل وتخبر باعتبارها نوعاً من الأفراد المديرين أو القادة مع التأكيد على نتائج الريادة فإن التركيز على وزن الشخص بمعايير أُنقَل من القيادة.
4. معظم التعريفات وصفت الريادة مباشرة من خلال الرواد عن طريق الخصائص او السمات المهنية او غير المباشرة ومن خلال الفعاليات او النشاطات.
5. هناك مصطلحات مثل عدم التأكيد، المخاطرة، الإبداع والتغيير، هذه المصطلحات غالباً ما نجدها في معيدي الريادة.

وأتساقاً مع ما تقدم فإن الريادة تعرف بأنها القدرة العالية على التفكير والتحليل والعمل التي ترتكز على اكتشاف واستغلال الفرص الآنية واستثمارها وفق الموارد المتاحة، او تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، او الإتيان بشيء جديد ينافس في الأسواق، من خلال السلوك الذي يتميز بالتفرد والتميز والإبداع والمخاطرة، وذلك عن طريق تبني تكنولوجيا جديدة والابتكارات والتنمية والاعتماد على النماذج الجديدة وليس العادات القديمة المعتادة في الإنتاج والتسويق والخدمات بطرق مبدعة ومنافسة شديدة مع الأخذ بالمخاطر.

ثانياً: أهمية الريادة

تعد رياادة الاعمال ذات أهمية حقيقة اذ وجدت كضرورة للبحث عن الاساليب الجديدة من اجل تحقيق النجاح والاستقرار للمنظمات، ومن بين اهم المجالات التي تظهر فيها اهمية رياادة الاعمال الآتي (Shah & Bhutta,2013, 79) :

1. تعد عنصراً حيوياً للمنظمة الناجحة، إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وكذلك نموها، وتقديم الفرصة للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الابداعية وصياغة ثقافتها التي تقوى من ادائها في السوق.
 2. من المتوقع ان تواجه المنظمات مخاطر وتهديدات من المنظمات الأخرى في بيئة تنافسية، وذلك لوجود كلف عالية في التعامل فيما بينها.
 3. تسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الاداري من خلال العلاقة بين مفهومين رياادة الاعمال والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات.
- اما (العاني وآخرون، 2010، 28) فقد تكلموا عن اهمية الريادة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل بالآتي:

1. أحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصةً وإن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
2. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير وتنمية الاقتصاد.
3. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
4. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ إن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال.
5. أحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الابداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
6. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك اثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء الشركات الجديدة.
7. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ إن المشروعات الجديدة تقدم افكاراً جديدةً، وابداعاً اقتصادياً. كما أشارت (زغمار، 2017، 4) أن لريادة الاعمال أهمية كبيرة تتعدي مستوى المنظمة وتمثل بالآتي:

 1. النشاط الريادي آلية تغيير وتطوير وتجديد استراتيжи.
 2. تعد احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة للوصول الى طرائق جديدة للعمليات.
 3. تستعمل أساسيات الإدارة في الوقت الذي يتم فيه تحديد نمط السلوك الريادي اذ يتحدى البيروقراطية ويشجع الابداع.
 4. تكون مسؤولة عن تحفيز وتشجيع الابداع عن طريق اقتناص الفرص الجديدة وتنفيذها واستغلال واكتساب الموارد لإنتاج سلع وخدمات جديدة.
 5. تتضمن ريادة المنظمة مجموعة من المواقف التي تعزز قدرتها على تبني المخاطرة.
 6. ريادة الاعمال ذات اثر إيجابي على الاقتصاد والمجتمع حيث تساعد على استقرارها من خلال ما تقدمه من خدمات ومنتجات.

ثالثاً: مفهوم الريادي

ان مفهوم الريادي في الاعمال يأخذ جدلاً واسعاً نظراً لتنوع المفاهيم الموضعية له من قبل عدة مفكرين، وهيئات ومؤسسات، ومن بين أهم التعريفات المتعلقة بالريادي الآتي:

حيث تم تعريفه من قبل (Hitt *et al.*, 2007,523) بأنهم الاشخاص الذين يعملون بشكل مستقل او جزءاً من المنظمة، والذين يقومون بالبحث عن الفرصة الريادية، ثم يستخدمون الابداع الذي يتضمن المخاطر لعرض تعقب واكتشاف واستغلال الفرص، وغالباً ما يعد الرياديون بأنهم الاشخاص الذين يحصلون على الائتمان المصرفى لتحقيق الاشياء التي تحدث بالصدفة،

ويتواجدون في جميع أنحاء المنظمة، بدءاً من المدراء التنفيذيين ووصولاً إلى الذين يعملون على انتاج سلع وخدمات المنظمة.

وبحسب قاموس Merriam Webster عرف الريادي على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وادارة المخاطر في الأعمال (السكارنة، 2008، 25)، في حين تم تعريف الريادي من قبل (Don & Donald,2001,4) بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرصة واغتنامها واستغلالها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك بتعبير آخر هو الشخص الذي يمتلك خصائص نادرة وغير متوفرة لدى الآخرين، وأشار (Luke,2005,20) بأنه يمكن تحديد الرياديين بأنهم أولئك الذين يحددون الفرص لخلق قيمة، وذلك لتحسين الكفاءة الاقتصادية والتي ينجم عنها وعلى نحو حتمي تغيير اقتصادي واجتماعي، يتضمن ذلك التغيير وبشكل جوهري علاقة تأثير متبادلة بين الرياديين والمجتمع، حيث بالإمكان إدراك تلك القيمة بأشكال مختلفة مثل الرضا الداخلي والمالي والاستقلال ونمو الاعمال، أما (Baron,2008,328) فقد وصف الريادي بأنه الشخص الذي يميز وينقل فرضاً جديدة للأعمال من خلال تأسيس مشاريع جديدة. كما أن هناك تعريفاً آخر للريادي حيث عرف على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع تبني المخاطرة من أجل تحقيق الأرباح (الذبابات، 2017، 164).

كما عرف الريادي بأنه الشخص الذي يمتلك قدرة فائقة على الادارة، والذي يدير العملية الانتاجية وينظم عناصر الإنتاج فيها ويشرف على محمل هذه العملية بالكامل، وعليه ان يكون قادراً على الربط والتوجيه والإشراف بوصفه حجر زاوية في العملية الإنتاجية، وتتبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط الاقتصادي والسرعة في اتخاذ القرار وابقاء العيون مفتوحة على كل المتغيرات، فضلاً عن القدرة المتميزة لدى الريادي على ادارة المشروع (Halim & Razak,2014, 22).

في حين أشار (Scarborough,et.al,2009, 21) بأنه ذلك الشخص الذي يتذكر عملاً جديداً في مواجهة عدم التأكيد والخطر، ويهدف إلى تحقيق الارباح والنمو من خلال تمييز الفرصة وتجميع استغلال الموارد الضرورية لتحقيق الفرصة، أما (Marcus,2005, 194) فقد أكد على ان الريادي بأنه هو ذلك الشخص الذي يكتشف الفرص ويستغلها.

كما عرف الريادي بأنه الفرد الذي يبدع ويتذكر ويتحمل المخاطر والذي يبحث عن الجديد ويسلك طرق غير عادية لتوزيع الخدمة وايجاد اسواق جديدة (Krans & Curtis,2000,46). وفي ضوء هذا يمكن تعريف الريادي بأنه الشخص الذي يأخذ من روح المبادأة والمبادرة والمخاطرة والإبداع والتفرد والاستقلالية سلوكاً رياضياً له، يعزز الفعل الريادي ويهدف إلى توفير وتحديد واستغلال الفرص لتدعم المركز التنافسي للمنظمة من بين المنظمات الريادية القائمة والناشئة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (محمد، 2013، 272).

وبناءً على ما تقدم عرف الباحث الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يجيد استغلال الفرص المتاحة، ولدية قدرة عالية على الإدراة، ويسعى دائماً إلى التجديد والتغيير، من خلال إنشاء أسواق و أعمال جديدة ومتقدمة، من خلال اقتاص الفرص واستثمارها ولديه روح المخاطرة والإبداع ويعتمد على المبادأة، ولديه القدرة على التعامل مع لمحات الصعوبة واتخاذ القرارات.

رابعاً: خصائص الريادي

ان ريادة الاعمال تتطلب روحاً خاصة وذهنية عالية قبل كل شيء، فالريادي هو شخص جريء ومبادر يريد ان يشق طريقه بيده، وهو بطبيعته متقائل، ومؤمن بالنجاح الحتمي بالرغم من الاخطار التي تسبب الفشل، ويملك طاقة وقوة دافعة تمكنه من تخطي الصعوبات التي تعيق تحقيق اهدافه، واصحاب تلك النوعية من المبادرات هم اشخاص يشعرون بالراحة لفكرة استحداثهم لمشروع جديد، والاسهام في المجتمع من خلال المبادرات الخاصة وعملهم الشاق وابداعاتهم، لذا فان الرياديين يمتلكون خصائص ممكناً ان تكون فريدة ولهم أدوار مهمة، وتعرف **الخصائص الريادية** باختصار بأنها القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه، وسيتم تناول اهم خصائص الريادي وعلى النحو الآتي (اسماعيل، 2011، 74):

1. **الخصائص الشخصية.**

2. **الخصائص السلوكية.**

3. **الخصائص الإدارية.**

1. **الخصائص الشخصية:** وتشمل الجوانب الآتية كما أشار (

Donald,2000,4 :

أ. الاستعداد والميل نحو المخاطرة: إن أهم ما يميز الريادي هو الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد أن الشركات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد تكون أكثر ميلاً للمخاطرة من الشركات الكبيرة.

ب. الثقة بالنفس: ان الرياديين يملكون الثقة بالنفس ومستعدين لمقابلة التحديات، ومن خلال الثقة بالنفس يستطيع الريادي ان يجعل عمله عملاً ناجحاً، ولديه احساس عالٍ بأنواع المشاكل المختلفة ولديه القدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة افضل من الآخرين.

ج. الاندفاع للعمل: ان الريادي لديه اندفاع للعمل أعلى من الآخرين وان هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الشاق والصعب.

د. الالتزام: ان سر نجاح الريادي هو التزامه بواجباته التي يرسمها لنفسه، من خلال تركيزه على الاهداف التي وضعها لنفسه وعدم تخليه عنها.

هـ. **التفاؤل:** يكون الريادي اكثر تفاؤلاً من غيره مع احتمال انه من الممكن ان يفشل في مرحلة ما من مراحل الحياة، وهذا امر لا يمكن تقاديه، ولكن يجب التعلم من ذلك الفشل من اجل استمرار النجاح.

2. **الخصائص السلوكية :** أشار (اسماعيل،2011، 74) الخصائص التي تشمل الجوانب السلوكية هي كالتالي:

أ- **المهارات التفاعلية:** وهي نوع من المهارات الإنسانية التي ترتكز على تكوين وبناء العلاقات بين الإدارة والعاملين والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية والسعى لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع واقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجراء لتحسين الأداء.

ب- **المهارات التكاملية:** وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين اذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتتضمن انسانية الاعمال بين الفعاليات وبين الاقسام.

3. **الخصائص الادارية:** وتشمل الجوانب الآتية كما اشار (Peggy & Charles,2000,14):

أ. **المهارات الإنسانية:** وتمثل بمهارات التعامل الانساني والتركيز على انسانية العاملين وظروفهم الانسانية والاجتماعية وتهيئة أجواء التقدير واحترام الذات فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات من خلال بناء بيئة عمل ترتكز على الجانب السلوكى والانسانى وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.

ب. **المهارات الفكرية:** يتطلب من الريادي امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعرف والجوانب العلمية والخططية والرؤيا لإدارة المشروع الصغير وكيفية ارتكازه على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على اساس العقلانية .

ج. **المهارات التحليلية:** ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية وتهتم المهارات التحليلية بتفسيير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على اداء المشروع وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما ترتكز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية.

د. **المهارات الفنية:** وتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين ادائه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصياغة بعض المعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشاريع ذات الطابع الفني كالنجدارة وصناعة الأثاث وغيرها.

خامساً: الفرق بين الريادي وبعض المصطلحات المشابهة

في القرن التاسع عشر تم الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، حيث ان المخترعين لم يملكون المال الكافي لتمويل اختراعاتهم لذلك حصلوا عليها من مصادر مختلفة، ولكنهم قاموا بابتكار سلع جديدة، لذلك فهم رياضيون وليسوا اصحاب رؤوس اموال، إلا أنه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي وبين الاداري، وذلك لأن من مهام الريادي الادارة ايضاً (العادي وآخرون، 2010، 17).

ويلاحظ وجود عدة أوجه اختلاف وتشابه ما بين الريادي والمدير والقائد ويمكن توضيحه من خال الجدول الآتي:

الجدول (3)

مقارنة بين رواد الاعمال والقادة والمديرين

القائد	المدير	رائد الاعمال
يقود	يدير	يستمتع بالعمل
يبتكر	يدير	يبتكر
يطور الوضع الراهن	يحافظ على الوضع الراهن	يوجد وضعاً جديداً
يركز على الافراد	يركز على نظم العمل	يركز على اعمال الشركة
يوحى بالثقة	يعتمد على الرقابة والسيطرة	يكون فريق عمل
ينظر الى المستقبل	لا يرى الا المشكلات	يدرك وجود فرص
يسأل (ماذا) و (لماذا)	يسأل (كيف) و (متى)	يسأل (كيف) و (متى)
يفكر في الأجل الطويل	يركز على الأجل القصير	يركز على الأجل القصير
يستخدم تأثيره في اداء الأشياء	يؤدي الأشياء بالطريقة	يقوم بأداء الأشياء الصائبة
	الصحيحة	

المصدر: زغمار، سلمى، (2017)، "ابعاد النوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة عمر للعجائن - قالمة. مؤسسة ناقوس للمصادر . باتنة" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدى - ام البوادي.

سادساً: المنظمات الريادية

أصبحت المنظمات الريادية محركاً اقتصادياً للعديد من البلدان، نظراً لما لديها من صفات وأدوار مهمة في خلق الثروة والرفع من النمو الاقتصادي والاجتماعي، كما أن المنظمات الريادية تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى سواء أكانت في بداية انطلاقها وتكوينها أو في مراحل متقدمة من النمو، اختلفت التعريفات الموضعية من قبل الكتاب والباحثين

التي توضح مفهوم المنظمات الريادية في شكلها لكنها لم تختلف في مضمونها وأهدافها والجدول الآتي يوضح أهم التعريفات المتداولة من قبلهم.

الجدول (4)

مفهوم المنظمات الريادية من وجهة نظر عدد من الباحثين

التعريف	الصفحة	السنة	الباحث	ت
تعمل على ايجاد مخاطر جديدة وتنفيذ تكنولوجيا جديدة، وتقسم الى نوعين من المنظمات: منظمات ترتبط بالابتكار والنمو، ومنظمات ترتبط بالخرجات، وهي الربحية والقيمة المضافة لاعضاء المنظمة.	15	2000	Davidsson	1
تلك المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر الى الموارد المتاحة ويمكن توضيح فلسفتها من خلال ست ابعاد مرتبطة بها وهي كالتالي: اقتاص الفرص، التوجه الاستراتيجي، الالتزام بالموارد واستغلالها والرقابة عليها وتنظيم الادارة، وفلسفة الحوافز.	194	2000	Birley & Muzyka	2
المنظمات التي تنتج عن الابتكار، سواء اكانت طرائق انتاج جديدة ام سواء كانت لمنتجات جديدة ام اسواق جديدة ام نماذج اعمال جديدة، وان الابتكار يأتي من الحاجات الجديدة للزيائين والذي ينتج عنه قيمة مضافة للزيائين تساعد في اشباع حاجاتهم.	14	2001	Baum <i>et.al</i>	3
المنظمات التي لديها القدرة على عملية تنظيم المخاطرة الجديدة، وتخفيضها، وتقليل الخسائر فيها، وأشار الى الدور الاقتصادي الذي تؤديه المنظمات الريادية في الاقتصاد القومي، وان احتمالية الفشل والنجاح في هذه المنظمات متساوية.	305	2005	Criffin	4
ان المنظمة الريادية هي التي تقوم بعملية التجديد التنظيمي والتي لها بعدان متميzan هما: التجديد الاستراتيجي والابداع.	60	2007	Roux & Couppey	5
وصف المنظمة الريادية بانها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص، ومن ثم نقل المنظمة كلياً او جزئياً الى حالة كينونة جديدة.	109	2007	Lassen	6
المنظمات التي تعمل بابيغابية وقوة في النمو الاقتصادي فتكون العلاقات ما بين الابتكار والسوق وتؤدي إلى زيادة الدخل الوطني من خلال ايجاد فرص العمل وتقديم تكنولوجيا حديثة لطرح منتجات وخدمات بالأسواق.	181	2015	حياة وامال	7

المنظمات التي تمتلك الامكانيات والقدرات لتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة، فضلاً عن تنظيم وإدارة عمليات الابتكار وإدارتها، والربط بين الابتكار والتحديث ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.	2	2018	Iheme <i>et.al</i>	8
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	------	--------------------	---

المصدر : اعداد الباحث

وفي ضوء ما تقدم ذكره يمكن وضع مفهوم للمنظمات الريادية بما يتاسب مع هدف الدراسة الحالية بأنها تلك المنظمة التي تكون رائدة في مجالها من خلال تميزها عن باقي المنظمات الأخرى وذلك لأنها تمتلك القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص بشكل متواصل بغض النظر إلى الموارد المتاحة و تمتلك الامكانيات والقدرات لتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة ولديها القدرة في ادارة وتنظيم عمليات الابتكار والربط بين الابتكار والتحديث بما يميزها عن المنظمات الأخرى في المجال نفسه.

سابعاً: اهمية المنظمات الريادية

- تؤدي المنظمات الريادية دوراً حيوياً و فعالاً في المجتمع وهذا الدور يتلخص بالاتي : (Hisirich & Peters, 2002,199)
1. تسهم بقوة وفاعلية بالنمو الاقتصادي.
 2. توظف التكنولوجيا في تقديم أفضل الخدمات وانتاج افضل السلع للأفراد والمجتمع.
 3. تؤدي دوراً مهماً في تكامل العلاقة ما بين الابداع والابتكار من جهة والسوق الذي تعمل فيه منظمات الأعمال من جهة اخرى.
 4. ابتكار اساليب جديدة ومداخل جديدة للأعمال سواء للعمليات أو الإنتاج أو التسويق.
 5. تقدم المنظمات الريادية التكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات والمنتجات في الاسواق.
 6. تقديم نماذج أعمال فريدة ومميزة من نوعها لأنها تخرج عن اطار القوالب التقليدية.
 7. وضع الخطط والتصرفات المستقبلية التي من شأنها زيادة قيمة بالنسبة للزيائن وقيمة الشركة بالنسبة لمساهمين والمستثمرين.
 8. تحقيق الرضا والربحية للعاملين لديها مما يؤدي إلى رفع مستوى الانتاجية وزيادة القدرة على المنافسة وإيجاد اسواق جديدة لهذه المنظمات.
 9. ايجاد فرص العمل للعديد من المواطنين وخريجي الجامعات الذين لديهم الوعي الاستراتيجي والابتكار والابداع والمخاطر والاستقلالية في العمل مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي.
 10. تقوم المنظمات الريادية بتوسيع دائرة العلاقات لديها مع الزيائن والعاملين والموظفين والمستثمرين وتقهم رغباتهم و حاجاتهم من خلال اتباع استراتيجيات تحقق أفضل النتائج لهم جميعاً.

ثامناً: معايير نجاح المنظمة الرياضية

- هناك خمس معايير رئيسة لنجاح المنظمة الرياضية وكالاتي (الخاف، 2012، 38):
1. التركيز الاساس على الكفاءات المحورية، والتي تشمل المهارات المعرفية والقدرات التي تملكتها المنظمة وتؤديها اداءً متميزاً وافضل من غيرها وتمنحها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة، وذلك من أجل اجتذاب الزبائن من المنافسين مثل مهارات البحث والتطوير والاعلان والتسويق.
 2. المرونة من خلال البحث عن الفرص الجديدة واحداث التوافق بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، مع الاخذ بعين الاعتبار الزيادة في العوائد والنتائج التي يمكن الحصول عليها من نفس الموارد المستخدمة اذا طورت تطويراً مناسباً أو إبداعياً.
 3. بناء علاقات وصداقات ودية مع منظمات اخرى من خلال تمييز قوة التحالفات والبحث عن مزايا وقدرات أو كفاءات محورية جديدة.
 4. السرعة والقدرة على العمل في الوقت المناسب للتمكن من التقدم وان تبقى سباقة على منافسيها.
 5. انتشار ثقافة مريحة فيها روح الدعاية والابتكار تتميز من خلال المنظمات الرياضية وتمكنها من البحث عن طرائق واساليب جديدة، ويسعى الأفراد بالحرية في التعبير عن انفسهم.
- في حين اشار بعضهم أن هناك عدداً من العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الرياضية وكالاتي (السكارنة، 2008، 23).
1. **الرؤية الرياضية:** وهي التوقعات الذي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وان الفرصة البيئية والنمذاج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية، فضلاً عن إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة، وان الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.
 2. **اساليب فرق المخاطرة الجديدة المنظمة:** إن فريق المخاطرة الجديد يمكن ان يظهر من خلال الابتكارات التي في العمليات والمنتج والسوق، وتوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم الآخر ويكون مستوى الاداء لديهم مرتفعاً والقدرة على المشاركة في حل المشكلات.
 3. **التعويض كعنصر مهم للدافعة:** إن التعويض له مؤثرات ايجابية مساعدة تسهم في دفع جهود العاملين وفرق العمل في تحسين مستوى الانتاجية، وان التعويض يكون في ثلاثة انواع سواء اكان الدفع مباشراً مثل الأجر والحوافز أو غير مباشر كالعوائد والخدمات، والنوع الثالث مرتبط بالضمان وتحديات السوق وفرص التعلم.

تاسعاً: خصائص المنظمة الريادية

- اشارت كل من (حياة وآمال، 2015، 181) ان من بين اهم الخصائص التي تميز المنظمة الريادية عن باقي المنظمات كالتالي:
1. الإبداع والابتكار.
 2. التفرد والاستقلال في العمل.
 3. تحمل المخاطر.
 4. القدرة على تحقيق التنافسية و التحدى.
 5. المبادرة.

ويرى كل من (Hildenbrand & Hennon, 2008, 484) أنه من الممكن تحديد خصائص المنظمات التي تستخدم الريادة الاستراتيجية كالتالي:

1. تعمل المنظمة على ضوء خطة استراتيجية مدرستة وموضوعة على أسس علمية وسليمة يلتزم بها من قبل جميع العاملين، وتحقق مستوىً تنافسياً عالياً على الصعيد المحلي والعالمي.
2. تبني المنظمات الريادية هيكلأً تنظيمياً عضوياً، اذ يسهل و يبسط هذا الهيكل السلوك الريادي، لأنه يحرك الاتصالات ويقلل من معicات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتاح للمنظمة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.
3. تكون المنظمات اكثراً اهتماماً بالإقدام على اقامة المشاريع الريادية وتحرك سريعاً للقيام بالعمل المطلوب.
4. إن الأفراد في المنظمات الريادية هم المصدر الحقيقي للإبداع والابتكار والريادة، فإذا أرادنا ان نزيد من امكانيات المنظمة الريادية يجب ان نعنصد من جودة وامكانيات الرياديين العاملين في محيطها.
5. تنجح المنظمات الريادية بدرجة كبيرة في استخدام شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الاسواق.
6. تقترب المنظمات الريادية من عملائها، وذلك من خلال تميز ما تقدم لهم من حيث الجودة في النوعية والخدمة، مقارنةً مع ما يقدمه المنافسون.
7. تبني المنظمة العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتشجع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة.
8. الحرص على القيم ولاسيماً الرؤية الأساسية للمنظمة، وخاصة تلك التي تؤثر في جودة المخرجات.

9. تنظيم بسيط وعدد قليل من الإداريين، حيث غالباً ما تعتمد المرونة والبساطة كسمة رئيسة لهيكل المنظمة والنظم التابعة له.

10. تعتمد المنظمة الريادية الابداع والابتكار لخلق منتجات وخدمات جديدة، كما تربط بين الابتكار والتحديث من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

عاشرًا: انواع استراتيجيات الريادة

مفهوم استراتيجيات الريادة

قبل الدخول في مفهوم استراتيجيات الريادة لا بد من الإشارة الى مفهوم الاستراتيجية لاعطاء صورة كاملة عن المفهوم.

ظهر مصطلح الاستراتيجية في البداية في المجال العسكري، حيث جاءت الاستراتيجية من الكلمة الاغريقية (Stratos) والتي تعني الجيش، والجزء الثاني القيادة (Agein) وتعني القيادة فأصبحت الكلمة Strategos وتعني القائد المنتخب أو من الجنرال او من القيادة (الغالبي وادريس، 2007، 30) و (الدوري، 2005، 24).

ويعرف قاموس المورد الاستراتيجية بأنها فن أو علم الحرب أو وضع الخطط وادارة العمليات الحربية (المورد، 2005، 916).

وفي مراحل لاحقة انتقل مفهوم الاستراتيجية من المجال العسكري الى المجال الاقتصادي والإداري، حيث عرفها (Newman) بأنها خطط للنظر والتعامل مع مستقبل المنظمة البعيد المدى (أيوب و علوان، 2007، 129).

في حين عرفها (Thompson, et al., 2001, 15) بأنها مجموعة من الأحداث والطرائق التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.

أما من وجهاً نظر عطوف تعرف الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، إذ تتسم ظروف اتخاذ القرار بحالة من عدم التأكيد، ويتحدد دور الادارة العليا في المؤسسة بضرورة تحقيق التكيف مع تلك المتغيرات (عطوف، 2016، 671).

ومن وجهاً نظر الحسيني فان الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في اطارها المنظمة (الحسيني، 2000، 15).

كما عرفت على أنها اتجاه وهدف المنظمة على المدى البعيد من أجل تحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبية رغبات وتوقعات اصحاب المصالح (Hitt et al., 2001, 481).

كما تعرف الاستراتيجية بأنها خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة بصورة فعالة وكفاءة عالية (مرعي، 2010، 82).

ان استراتيجية الريادة تركز على الريادة من حيث اهدافها وخصائصها ودعائمه المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة والحفاظ على الديمومة والتقى (خساونة، 2011، 151).

اما استراتيجية الريادة فتعرف بأنها هدف واتجاه المنظمة على المدى البعيد من أجل تحقيق الامتيازات من خلال مراعاة الموارد المتاحة والتغيرات البيئية لتلبى رغبات وتوقعات أصحاب المصالح، وإن استراتيجية الريادة تركز على الريادة من حيث خصائصها وأهدافها ودعائمه المختلفة، التي يجب أن يراعيها الريادي على المدى البعيد ويراعي أيضاً الموارد والتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق أهدافه المرجوة والحفاظ على ديمومته وتقى (عطوف، 2016، 673).

وتهدف رياادة الأعمال بمنظورها الاستراتيجي إلى إيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية، وتفعيلها على مستوى المنظمات، وقد ازداد الاهتمام بكل ما تحمله من ابعاد و مفاهيم ومضامين وصولاً إلى إيجاد المداخل والتحديات التي تواجه المنظمات ذات التوجهات الريادية المعاصرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدامتها (السلطاني و آخرون، 2018، 284).

ونستعرض بعض التعريف لاستراتيجيات الريادة من وجهة نظر الكتاب والباحثين حيث عرفاها النصيري وأبو حسين بأنها عملية مستمرة غير منتهية تهدف للحفاظ على المنظمة كلياً وبشكل ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بها (النصيري وأبو حسين، 2017، 183).

ويشير (Ireland et al., 2003, 54) ان استراتيجية الريادة هي سعي المنظمة للأداء المتوقع من خلال الاستعمال الآني للريادة والأنشطة الاستراتيجية بشكل متافق، إذن هي الموارنة المستمرة بين الفرص وسلوك العمل الجاد.

وجاء (5, Kuratko, 2014) بمفهوم اخر حيث وصفها بأنها العملية الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الرؤية الواضحة للمنظمات وهي مفتاح لتحقيق قيمة عالية ومطلوبة على المدى البعيد.

وهناك من يرى مفهوماً اخر لاستراتيجيات الريادة حيث وصفوها بأنها العملية التي تقوم بتحديد واستغلال الفرص، والاستجابة للتحولات والتغيرات البيئية، وفي الوقت نفسه ايجاد الميزة التنافسية والمحافظة عليها (السلطاني و آخرون، 2018، 284).

في حين يرى (Kavousy et al., 2010, 230) ان استراتيجية رياادة الأعمال هي التكامل بين العمل الموجه نحو الفرصة والعمل الجاد للميزة، كذلك وجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادة

التي تخلق التفاعل التنظيمي، إذ إن تكامل الأعمال الريادية مع الاستراتيجية يعد ضرورياً للمنظمات المتفاعلة وبما يزيد من ثروتها.

ومن وجهة نظر Keuper إذ عرفها بأنها العملية التي يتم من خلالها تقاطع الادارة الاستراتيجية مع ريادة الأعمال لتشكل حقلًا جديداً وهو استراتيجية الريادة (Keuper *et al.*, 2006, 390).

وعرفت أيضاً بانها تلك الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على الإبداع والابتكار والتميز وأخذ المخاطرة والمبادرة، وكذلك تشجع الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية (Awang *et al.*, 2011, 81).

على وفق ما تقدم نستنتج تركيز الباحثين نحو بناء حقل علمي جديد ألا وهو استراتيجيات ريادة الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية و التغيرات التكنولوجية في العصر الحالي و كيفية تأثير ذلك على التفاعل التنظيمي (السلطاني وآخرون، 2018، 284).

ومما سبق نلاحظ ان هذه الاستراتيجيات ترتبط بعدد من المفاهيم (النصيري و ابو حسين، 2017، 183) :

1. الاستغلال الأمثل للفرص في سوق العمل وايجاد موارد جديدة والتكامل ما بين تلك الموارد والزيائن والسوق.
2. الابتكار والإبداع داخل المنظمة وخارجها.
3. اجراء التغييرات السريعة التي ترتبط بالصناعة، و هيكلة الاسواق والتكنولوجيا وحاجات الزيائن.
4. الالتزام بالتطور والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.
5. القدرة على تحقيق النمو واستمرارية البقاء على المدى البعيد.

حادي عشر: ابعاد استراتيجيات الريادة

بعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت استراتيجيات الريادة نلاحظ هناك تشابه كبير في الاستراتيجيات ولكن بعض الكتاب اختلفوا في بعض هذه الاستراتيجيات فمنهم من اضاف استراتيجيات إضافية ومنهم من قلص عدد هذه الاستراتيجيات وذلك حسب وضع المنظمة وظروفها فالاستراتيجية التي تلائم منظمة معينة قد لا تلائم المنظمات الأخرى، وسوف نتطرق الى هذه الاستراتيجيات حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين في الجدول الآتي:

الجدول (5)
آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد استراتيجيات الريادة

النوع	المبادأة	المخاطرة	الاتفاف أو التمييز	الذكاء	الابتكار	الاستراتيجيات	الباحث
	*	*			*	(Lumpkin and Dess,1996)	
	*	*	*		*	(Hitt <i>et al.</i> 2001)	
	*	*	*		*	(Keuper <i>et al.</i> ,2006)	
	*	*	*	*	*	(السکارنه، 2008)	
	*	*	*		*	(Hildenbrand,2008)	
	*	*	*		*	(محمد وفتحي، 2011)	
	*	*	*	*	*	(الطويل و آخرون،2012)	
	*	*	*		*	(محمد ، 2013)	
*	*	*			*	(فرعون وآخرون، 2015)	
	*	*	*	*		(النصيري و ابو حسين،2017)	
	*	*	*		*	(Kitsios,2018)	
	*	*	*		*	(Iheme <i>et al.</i> ,2018)	
*	*	*		*	*	(الصياغ و الطويل، 2018)	
*	*	*			*	(السلطاني و آخرون، 2018)	
3	14	14	10	4	13	المجموع	
%21	%100	%100	%71	%28	%93	الأهمية النسبية	

المصدر: إعداد الباحث وفق المصادر المشار إليها.

وبعد الاطلاع على الأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثون في الجدول أعلاه فإنه يترتب علينا الإجابة على السؤال الآتي ما هي الاستراتيجيات الريادة المناسبة من أجل جعل جامعة الموصل ترتفع في مصاف المنظمات الذكية؟ وللإجابة على ذلك فإنه سيتم قياس مدى تحقيق الاستراتيجيات الريادية التي حصلت على أعلى نسبة أي 50% مما فوق والتي سوف نتناولها

بناء على أساس المعدل الأعلى من بين المعدلات حيث أصبحت تلك الاستراتيجيات متدرجة حسب النسبة الأعلى وهي كالتالي:

1. استراتيجية المبادأة أو الاستباقية :Proactiveness Strategy

تعتبر الاستباقية من أهم خصائص المنظمة الريادية والتي تتطوّي على رغبة الادارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وابداع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد (فرعون وآخرون، 2015، 125).

اذ تسعى المنظمات الريادية إلى امكانية التصرف بسرعة من اجل الاستقادة القصوى من السوق قبل أية منظمة أخرى وعدم انتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تمثل المنظمة الى تحمل المخاطرة في دخولها الى الاسواق الجديدة في ظروف عدم التأكيد (Osunmuyiwa & Ahlborg, 2019, 150).

فالمنظمات الاستباقية أو المبادأة تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وتوقع التغيرات في الطلب وادراك المشكلات الناشئة التي يمكن ان تقود الى فرص (Kitsios, 2018, 3036).

ب بينما وضح (Caruana & Morris, 2000, 16) ان الاستباقية هي القدرة على اخذ مخاطرة عالية بدرجة اكبر من البيئة المحيطة بالمنظمة والمتعلقة معها، لذا تعد الاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية والمنافع التي تحصل عليها حتى تكون أول الداخلين الى الاسواق الجديدة. كما يقصد بهذه الاستراتيجية اتخاذ المبادرة اعتماداً على التخمين والتوقع واستغلال فرص جديدة والمشاركة في الأسواق الجديدة والناشئة (Lumpkin & Dess, 1996, 146).

وتساعد هذه الاستراتيجية في منح المنظمة القدرة والإمكانية على تقديم عروض جديدة في الأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين (محمد وفتحي، 2011، 53).

وكذلك تعني المبادأة التفكير بالخطوة وتنفيذها بشكل مناسب وسليم وان على الادارة في المنظمة تشجيع العاملين فيها على المبادأة والابتكار (Awang et al., 2011, 85).

في حين أشار (النصيري وابو حسين، 2017، 184) ان المبادأة هي عملية المشاركة في المستجدات والتغييرات، ومراقبة البيئة المحيطة والانتباه لها، وقدرة المنظمة على الاستمرارية، وتحقيق المنافع من خلال التغيرات التي يمكن ان تطرأ، ويرتبط سلوك المبادأة مع العديد من المفاهيم المرتبطة بقدرة المنظمة على استغلال الفرص التي تتعلق بتقديم منتجات جديدة ونادرة ومختلفة عن بقية المنافسين في الوقت والمكان المناسب.

ويشير بعضهم على ان المبادأة (Proactiveness) هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية بدرجة اكبر من الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وهي تتضمن ثلاثة عناصر اساسية (الصباح والطويل، 2018، 265):

- أ. ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
 - ب. المفاضلة بين المحاولات الحقيقة في النمو والإبداع والتطوير.
 - ج. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم من خلال إقامة التحالفات الاستراتيجية معهم.
- تأسياً على ذلك تعد الاستباقية بعداً من استراتيجية ريادة الاعمال الداخلية، وذلك من أجل الدخول بقوة في سوق المنافسة مع المنظمات الأخرى (السلطاني وآخرون، 2018، 287).
- وبشكل عام تتأثر الاستباقية من المواقف الاستراتيجية، وتشير الى استعداد المنظمة وقدرتها على اكتشاف التطورات الجديدة في أسرع وقت ممكن وهي بمثابة المحرك الاول لها، وبالتالي فان المنظمة لا تنتظر التطورات والاتجاهات الجديدة ومن ثم التصدي لها، مثل هذا السلوك أي الاستباقية قد يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق المزايا التنافسية لهم على استعداد لاكتشاف وانشاء وتنفيذ اشياء جديدة في صناعتهم او المنظمة (Alipour et al., 2013, 142).

وتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بأن استراتيجية المبادأة هي استراتيجية فعالة تعزز الانشطة الريادية في المنظمة وتسهم في دعم موقعها التنافسي بين المنظمات القائمة وذلك من خلال قدرة المنظمة على الأخذ بزمام الأمور في السوق أو البيئة المحيطة من خلال مبادراتها في الدخول الى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديد أو خدمات جديدة، الأمر الذي يميزها عن المنافسين.

2. استراتيجية مرااعة المخاطرة :Risk – Taking Strategy

تعد استراتيجية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لاستراتيجيات ريادة الاعمال، اذ لا يمكن البدء بالأعمال والمشاريع من دون تحمل المنظمات الريادية قدرأً معيناً من الخطروتأثيراته الحالية والمستقبلية، وإن أفضل الطريق لإدارة المخاطر التي تطرق اليها (Dess et al., 2008, 28) بوصفها عاقب محتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها باعتبارها مدخلات لإدارة مخاطر الريادة عند تقييم فرص الاعمال الجديدة.

واشار (السلطاني وآخرون، 2018، 286) انه لا يمكن تحديد سلوك معين لعملية تبني المخاطر ما بين الرياديين والمنظمات بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطر اقل يكون العامل شخصاً عادياً، وكلما زادت المخاطر يميل العامل نحو الريادة ويصبح رياضياً، وأن تبني المخاطر تكون ذات علاقة باتخاذ القرارات، والمبنية على مبدأ المغامرة والمخرجات والعائد المتوقع منها.

ويرى (Petrakis, 2007, 279) بأن العلاقة بين الريادة واستراتيجية أخذ المخاطر هي علاقة تبادلية، إذ إن كل جزءاً منها يعتبر جزء لا يتجزأ عن الآخر لاسيما وإن كلاهما يرتبطان بقصر الوقت ارتباطاً كبيراً، كما ينبغي على رجال الاعمال أخذ طبيعة المخاطر عند القيام باتخاذ القرارات التي تكون أقل تأثيراً في الاجل البعيد، فضلاً عن ضرورة استثمار واعتماد عناصر القوى في الشركة من أجل العمل على تقليل الآثار السلبية لتلك الأخطار.

وفي رأي آخر حول استراتيجية أخذ المخاطرة حيث تتطوّي على أن يقوم الريادي بالمجازفة من خلال طرح منتجات جديدة في الأسواق مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي تحيط في حالة عدم التأكّد وامكانيّة التعرض للخسارة (النصيري وابو حسين، 2017، 183).

ويرى (Bostjan, 2003, 11) أن الميل للمخاطرة يرتبط بطبيعة الأشخاص والمنظمات ومدى العوائد المتوقعة من هذه المخاطر، وعندما لا بد من ادراك هذه المخاطر، لاسيما وإن الأفراد والمنظمات جزء من هذا المجتمع والبيئة المحيطة بهم، إذ يتم قراءة وتحليل كافة الظروف والمتغيرات المحيطة بالبيئة الخارجية، والاعتماد على المعلومات ذات العلاقة بالميل نحو المخاطرة. في حين عرف (مبارك، 2009، 210) استراتيجية أخذ المخاطرة بأنها القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها.

وأتفق كل من (الصياغ والطويل، 2018، 264) على أن أخذ المخاطر يجب أن تكون من العناصر الأساسية لأي استراتيجية تفكّر المنظمة في وضعها، فالصناعات الحديثة خصوصاً القائمة على التكنولوجيا الحديثة تحفها مخاطر كثيرة، وإن أهم عنصر في عملية إدارة المخاطر هو السلامة والمرونة، فالمنظمات التي تدخل انشطتها في نطاق الصناعات الحديثة تتعامل مع بيئه غامضة ومحظوظة.

كما تعتبر استراتيجية أخذ المخاطرة جزءاً من سلوك المنظمات الريادية التي تكون فيها النتائج المسبوقة غير مؤكدة، وهذه المخاطر تأخذ أشكالاً متعددة منها : المخاطر المالية، والاجتماعية، والنفسية، والمخاطر الشخصية، ومخاطر الاعمال .(Pachulia & Henderson, 2009, 17)

كما أكد (Hisrich & Peters, 2002, 18) بأن استراتيجية أخذ المخاطر تعني استغلال الفرص المحسوبة عند انشاء وادارة مشروع ما.

وقد حدد (Dess *et al.*, 2008, 434) ثلاثة انواع من المخاطر التي يمكن ان تواجهها المنظمات الريادية للأعمال وكالاتي:

أ. مخاطر العمل Business Risk: وتعني المغامرة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وترتبط هذه المخاطرة بالدخول إلى الأسواق غير المجرية أو استخدام تكنولوجيا لم يتم استخدامها سابقاً.

ب. المخاطر المالية Financial Risk: وذلك من خلال اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو والمنافسة في الأسواق.

ج. المخاطر الشخصية Personality Risk: من خلال تبني المخاطر التي يقوم بها المدراء التنفيذيون، من خلال اتخاذهم موقف يعتبرونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتذلونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

ويلاحظ أن المنظمات تسعى لنقوية موقعها التناصي في السوق من خلال تبني المخاطرة من خلال استخدام أسلوبين هما (السلطاني وأخرون، 2018، 286):

أ. البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها لتقليل حالة عدم التأكيد رغم أن كل الأعمال الجديدة لها مخاطرة.

ب. استخدام التقنيات التي تعمل في مجالات أخرى والتي تطبقها باقي المنظمات بنجاح، بحيث تمكنها من المنافسة في الأسواق، إذ يوصف الريادي بأنه صانع القرار العقلاني الذي يتحمل المخاطر، وذلك لأن قدرة الرياديين على التعامل مع مخاطر الأعمال تعد إحدى المؤشرات الأساسية على نوعيّتهم .

تواافقاً مع ما تقدم ان استراتيجية اخذ المخاطرة تتضمن على قيام المنظمة الرائدة بأخذ المخاطرة من خلال تقديم منتج جديد للأسواق أو تقديم فكرة خدمة جديدة إلى الزبائن أو قيام الشخص الريادي بأخذ المخاطرة من خلال اتخاذ القرارات أو موافق يعتبرونها ايجابية للاتجاه الاستراتيجي وتأثير على مجرى المنظمة الكلي، في حالة من عدم التأكيد والغموض فمثلاً تقديم فكرة لخدمة جديدة هذه الفكرة قد لا تلقي القبول لدى الزبائن والمجتمع، او قد تكون قفزة لنجاح المنظمة الرائدة والريادي وبذلك تعتبر استراتيجية اخذ المخاطرة لها دور مهم في تعزيز الموقف الريادي المتقدم للمنظمة وتسهم بدرجة مهمة في تحقيق الميزة التناصية ونجاحها الاستراتيجي.

3. استراتيجية الإبداع :Innovation Strategy

يأتي أصل مصطلح الإبداع في اللغة العربية من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه و بدأه وأبدعه ابداعاً، وكلمة بداع تعني الجديد من الأفكار والأشياء والسلوك، وفي اللغة الانكليزية فإن كلمة Innovation جاءت من اللاتينية Innovare وتعني يجدد، وجاء في معجم العلوم الاجتماعية ان كلمة الإبداع تعني سلوكاً أو فكرة أو شيئاً جديداً يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، ولا يميز الباحثون باللغة الانكليزية بين مصطلحي (Innovation, Creativity) اي

الإبداع والابتكار أما الباحثون في اللغة العربية فيستخدمون مصطلح الإبداع مرادفاً للابتكار (الصياغ والطويل، 2018، 263).

أما الإبداع كمفهوم فهو يعرف على أنه تطبيق فكرة تم تطويرها داخل المنظمة أو تمت استعارتها من الخارج سواء كانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم البرامج أم الخدمة والتي هي فكرة جديدة (Ireland *et al.*, 2006, 14).

كما يعرف على أنه الوسيلة التي من خلالها قد يستغل الرياديون التغير من خلق خدمة أو فرص أعمال جديدة، لذلك الرغبة في الإبداع هي السمة الأكثر تميزاً والتي تصف الشخص أو المنظمة الريادية (Kropp & Shoham, 2008, 105).

ويشير الإبداع إلى الجهد المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد الحلول الاستثنائية أو الفرص الجديدة، لذلك يعد الإبداع بمثابة اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبتة فيه، ويتضمن الابتكار في المنتجات الجديدة أو تحسين العمليات التكنولوجية (Dess *et al.*, 2008, 465).

ويحسب رأي (السلطاني وآخرون، 2018، 288) إن الإبداع يعد قلب الريادة وبذلك يحرص الرياديون على إيجاد طرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم، وتعد بعد الأساس الذي تكشف من خلاله الصفات الأكثر نموذجية في التوجه الريادي من أجل تلبية كلّاً من الهدف الاستراتيجي للأعمال والمتطلبات البيئية.

في حين أشار (Osman *et al.*, 2015, 597) أن الابداعية تعرف على أنها مدركة للتقاليف المنظمية، أو تعرف بأنها ايدلوجية العمل التي يتم اعتقادها من خلال الافكار الجديدة والتجارب التي تنتج عنها تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التكنولوجية.

في حين يرى (محمد، 2013، 273) أن الإبداع يعرف بأنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلقة من خلال التمييز بين المنتجات وعمليات جديدة واقتحام الأسواق بثقة عالية.

واشار (الطويل وآخرون، 2012، 6) أن الإبداع يعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات جديدة أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.

كما تم تعريف الإبداع بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الافكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل تام لمشكلة ما، أو فكرة جديدة وتطبيقاتها، وان الإبداع هو الجزء الملمس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج (السكارنة، 2008، 89).

ونذكر (فرعون وآخرون، 2015، 124) ان هناك ثلاثة انواع من الإبداع تمارسه المنظمات الريادية وهي كالتالي:

أ. الابتكار: وهو نشاط لابتكار و تطوير منتج جديد أو عملية جديدة.

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

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

اتساقاً مع ما تقدم وبحسب اتفاق كل الباحثين في الريادة، يعد الابداع قلب الريادة ويحرص الرياديون على ايجاد الطرائق الابداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم، لهذا يمكن القول ان استراتيجية الابداع تسهم في المحافظة على مكانة المنظمة وتعزيز فعلها وموقعها الريادي بين المنافسين ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها التي تتمر في النهاية العديد من الارباح. وبعبارة اخرى يعتبر الابداع Innovation تطوير الافكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة و تستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الاولى للابتكار كما يسهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، ويساعد في تحسين عملية صنع القرارات من خلال العصف الذهني كأحد الاساليب المستخدمة.

4. استراتيجية التفرد :Uniqueness Strategy

هناك من يطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية التميز حيث يقصد بالتقىد او التميز ب تلك المنتجات الفريدة والمميزة التي تعرضها الشركة مقارنةً مع المنتجات الأخرى، وتكون هذه الاستراتيجية مثالية عندما تكون الشركة قادرة على الحصول على افضل الاسعار نتيجة التفرد والتميز الذين تتمتع بهما منتجاتها في الأسواق والتي تفوق التكلفة التي تحملتها الشركة للوصول الى هذا التميز (الصباخ والطويل، 2018، 264).

ويأتي مفهوم التفرد بالنسبة للمنظمة من خلال تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال قدرتها على أن تكون الخيار الأفضل للزبائن والعاملين المساهمين، وهذا التفرد يمكن ان يكون حقيقةً عندما تتوافر خصائص قابلاً لليقاس سواء المنتج او الخدمة، وقد يكون هذا التفرد قابل للإدراك من خلال العلامة التجارية والجودة وقيم المنظمة والخبرة التسويقية (Lie et al., 2004, 60).

واشار (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 اذا كان هناك ولاء لدى الزبائن لعلامة الشركة التجارية.

واكد (الدوري، 2005، 253) بأن الشركات المتميزة تكون قادرة على اشباع حاجات ورغبات الزبoun وجذبه من خلال تقديم منتجات فريدة لهذا الزبoun ومن خلال هذا التميز تفرض الشركة الأسعار التي تناسبها فضلاً عن تنمية ولاء الزبoun لعلامةها.

ويعرف (النصيري وابو حسين، 2017، 184) التفرد بأنه ادخال طرائق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلتها، وعليه يمكن تعريف التفرد انه فريد من النوع وجديد في شاكلته، ويكون الأول في الأسواق.

ويؤكد (Li, 2012, 375) بأن استراتيجية التفرد تستند إلى التركيز على قدرة الشركة في تقديم قيمة متقدمة ومتمنية للزبائن عبر صيغ مختلفة منها خدمة الزبoun والجودة المتميزة والاعلانات المؤثرة والعلاقات الوطيدة مع الموردين وغيرها، وان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على نحو اساس على تقييم الزبoun لخصائص المنتوج والتي يجعل منه متميزاً ومن ثم يكون مستعداً لدفع الأسعار المرتفعة.

اتساقاً مع ما تقدم تعني استراتيجية التفرد او التميز مجموعة الأنشطة والأفعال المتميزة التي تعزز قدرة المنظمة للوصول إلى الريادية من خلال التميز بالإدراك الفائق لعوامل النجاح الاستراتيجية : (الموارد، الهيكل التنظيمي، الجودة، الثقافة التنظيمية)، بعبارة أخرى يمكن القول أن استراتيجية التميز أو التفرد تتطوّي على قيام المنظمة الرائدة بتقديم منتجات أو خدمات متقدمة في الأداء مقارنة بالشركات المنافسة.

المبحث الثاني

المنظمات الذكية

تمهيد:

إن التغييرات المتسارعة التي شهدتها منظمات الأعمال اليوم والطبيعة الحركية المتسارعة لبيئة الأعمال العالمية، و ديناميكيات السوق، والانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، والشفافية والانفتاح العالمي، حتمت على العديد من المنظمات بإعادة النظر في آليات عمل المنظمات المعاصرة، من خلال البحث عن خصائص ذكية لتكون موجهة بالمعرفة بوصفها المورد الاستراتيجي الأهم في تكوين المنظمة الذكية (راضي وحسين، 2017، 7).

وامتلاكها قدرات تجعلها قادرة على مواجهة التحديات ، من خلال ادراكتها بأهمية التعامل مع افراد المتعلمين، لتكون اكثرا قدرة على التحكم بمصيرها، والمساهمة في تحقيق قيمة للمنظمة بما يضمن لها النجاح الريادي والتميز الاستراتيجي (Filos & Banahan, 2001, 1).

ونظرا للتقدم التكنولوجي الكبير في إدارة المنظمات وما يصاحبه من منافسة شديدة بين المنظمات كما هو الحال في شركتي HUAWEI و Apple، لذلك سعت المنظمات منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين على التصرف بذكاء، وذلك لتحسين عملياتها التشغيلية، وتحقيق أهدافها المنشودة، واستجابة لذلك قامت المنظمات باستخدام اساليب وطرق وانظمة غير تقليدية منها: التعلم التنظيمي، اعادة الهندسة، ادارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية. وذلك لتنفيذ أعمالها وانشطتها بطرق فعالة لتحقيق الجودة المنشودة (غنيم، 2017، 24).

لذا فإن التعلم التنظيمي يعطي المنظمة امكانية تشخيص وفهم البيئة، وهذا يمنح الافراد العاملين في المنظمة قابلية العمل مع بيئه متغيرة ومعقدة، لأنها تمثل مرشدا لهم من خلال التعلم التنظيمي، وتتوفر بيئه عمل اكثرا تفاعلا وانسجاما ومحفزة للتعلم. ان الاهتمام بالمنظمة الذكية ازداد مع حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق الاداء المتميز لعاملاتها، وهذا من أهم الأسباب لتحقيق المنظمة الذكية (Aghaei et.al, 2012, 59).

وتعتبر المنظمة الذكية هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بالتغيير المتسارع والتقدم التكنولوجي وعظم التحديات وتوليد المعرفة والبدائل والاهتمام بالعنصر البشري ومنحه الثقة وتمكينه وتحفيزه على التعلم والابداع والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية واتخاذ القرار، فالعنصر البشري هو أحد الأصول التي لا يمكن التفريط بها والتي لهم اليد في بناء المنظمة المتألقة وجعلها ذكية (ابو علبة، 2018، 27).

وفي هذا المبحث سوف نتناول تعريف الذكاء والذكاء التنظيمي وتعريف المنظمة الذكية والفرق بين المنظمة الذكية والمنظمات الأخرى المبادئ والابعاد والخصائص.

أولاً: مفهوم الذكاء

قبل الدخول في مفهوم المنظمة الذكية لابد من الإشارة إلى مفهوم الذكاء. إن أهم ما يمتاز به الجنس البشري هو الذكاء الانساني، اذ يشمل في نطاقه الواسع جميع العمليات الذهنية كالعواطف والنبوغ والابتكار، وهذا يعكس قدرة الانسان على التلاؤم مع المتغيرات التي يتفاعل معها، وكلما زادت قدرة الانسان على هذا التلاؤم كلما كان اكثر ذكاءً (غنيم، 2017، 24).

واشار (الربابعة، 2016، 66) الى ان الذكاء هو قدرة الفرد على التفكير المنطقي والعقلاني، والقدرة على الفهم والتحليل و التكيف مع المواقف والظروف البيئية المختلفة، والتصرف حيالها بما يحقق اهدافه بكفاءة وفاعلية، في حين أشار (الطائي وآخرون، 2013، 132) إلى أن الذكاء هو القدرة على المعرفة أو الفهم أو التعامل مع الأوضاع الجديدة المتغيرة. ومما سبق يستنتج الباحث الذكاء بأنه القدرة على فهم وإدراك الحقيقة أو مجموعة من القدرات العقلية التي يستخدمها الانسان مع مختلف المواقف التي يواجهها والتي تمكن الشخص من التفكير المنطقي لحل المشكلات وتحقيق الاهداف بشكل فعال.

ثانياً: مفهوم الذكاء التنظيمي

يعد الذكاء التنظيمي مورداً معرفياً، فهو يعد من القدرات الفائقة التي تكسب المنظمة أياً كانت هويتها وفلسفتها وكيفية ادارتها وقيادتها وخصائصها، المرونة والتتنوع والتكمال والتداءب في نظمها، ومهامها وانشطتها المعاصرة في تكوين النتائج (غنيم، 2017، 25).

واشار بعضهم الآخر ان الذكاء التنظيمي هو عبارة عن ذكاء متعدد المستويات التنظيمية ويعتبر عنصراً مهما لأنه يؤدي الى تحقيق المنظمة الذكية، و أكد على ان الذكاء التنظيمي هو مدى امتلاك المستويات التنظيمية الى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم الى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها (الجبوري، 2014، 7).

ويؤكد بعضهم الآخر على ان الذكاء التنظيمي بأنه المقدرة التي توظف العمليات العقلية للمنظمة، وذلك من خلال سرعة الفهم و جودة الرأي، الذهن المتوفّد، وقوّة الفطنة، ومعرفة خبایا الأمور وظواهرها من جهة، والاستعداد العالی للمحافظة على المعلومات والمعرفة المفيدة وتحديثها، والعمل على تدويرها وتهيئتها للاستعمال تحت أي ظرف من جهة أخرى، وذلك من أجل مواجهة المواقف والأزمات والمشكلات، واتخاذ القرارات للتكيف مع ظروف البيئة بمختلف أشكالها، وإحداث عمليات التطوير والتغيير، وتحقيق الأهداف المرسومة (صالح وآخرون، 2010، 104).

اما (Marjani & Soheilipour, 2012, 153) فقد يرى إلى أن الذكاء التنظيمي بأنه الادارة الكاملة لقطاع الاعمال التجارية فضلاً عن ذكاء السياسات الموضوعة، وهو يعكس سبل

التعزيز المتبادل لتنقى المعرفة الضمنية والصريحة ويعمل على زيادة التفاعل العام للمنظمة بهدف تحقيق النتائج المحددة بزمن محدد.

وهناك من يرى ان مفهوم الذكاء التنظيمي هو عبارة عن قدرة المنظمة على تعبئة كل فواها العقلية المتوفرة لديها، والتركيز على قدرة العقل لتحقيق المهمة، ويعد مؤسرا لقياس ادارة ازمات الاعمال بنجاح ويتضمن هذا المعنى الجوانب الآتية (العواملة، 2015، 17):

1. **الشمولية (Extensiveness)**: أي شمولية مفهوم الذكاء المنظمي بحيث يمكن القادة من رسم جميع الأوجه الافتراضية لنجاح المنظمة داخل إطار مألف للإشارة الى المداولة و المحادثة والتقييم وحق الأقدمية.
2. **الواقعية (Realism)**: ينبغي التعامل بواقعية مع العمل اليومي وحياة المنظمات. فالخيال والحالة المثالية يعتمدان على التوقعات للسلوك الجمعي ومقدار فرص النجاح بعيد الأمد.
3. **المنظور (Perspective)**: لا بد من تحديد النقطة التي توجه نحوها أنواع الافعال والاستراتيجيات والمارسات التي تعرض الفرص لإنجاز الحالة المنشودة.
4. **التجانس (Homogeneity)**: مراعاة نماذج السلوك الفعلي ومنظمات القيم، والمعتقدات، والقاليد، والمحظورات والحسد في العلاقات الجمعية التي تقرد بها المنظمة عن باقي المنظومات.

5. **التطوير (Development)**: يتطلب عرض البرامج التي تحدث تقدما وتحسن ممكناً، بتطبيق ذكي وجهود متجهة للحصول على ممارسات صحيحة في مكانها، ويلتزم القادة بتحسين درجات الذكاء المنظمي.

ومن خلال التعريف السابقة وضع الباحث تعريفاً اجرائياً للذكاء التنظيمي: امتلاك المستويات التنظيمية للمعرفة والمهارة العقلية والخبرة الكافية والقدرة التنظيمية التي تمكّنهم من الاستشعار للتغيرات الواقعة في العمل والاستجابة لها بأسرع وقت ممكّن وذلك من خلال استغلال مواردها المالية والبشرية والتفاعل مع الفرص التي يتم استشعارها في البيئة التي تعمل بها المنظمة وهو يقود أو يؤدي إلى ظهور المنظمة الذكية.

ثالثاً: مفهوم المنظمة الذكية

تختلف المنظمة الذكية عن غيرها من المنظمات، اذ تكون المنظمة الذكية من اجراءات وأنشطة وأعمال تتعلق بالعاملين والتنفيذ والرقابة لكل أنشطة المنظمة المختلفة، وطبيعة الاجراءات المتبعة لإنجاز الاعمال، لذلك نجد ان هناك عدة مفاهيم للمنظمة الذكية. والجدول الآتي يبين أهم التعريفات التي وردت في المنظمات الذكية:

الجدول (6)
مفاهيم المنظمات الذكية من وجهة نظر عدد الكتاب والباحثين

الرتبة	الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
1	Azma <i>et al.</i>	2012	95	مجموعة واسعة من الامكانيات والمهارات في تحليل تركيبة المنظمة من أجل تسهيل التواصل في اشكال المنظمة الجديدة ومستوى الدعم الخارجي والداخلي لها. او المنظمة القادرة على توزيع المعرفة في جميع انحائها لتنسيق العمل الذي يمثل الحد الأقصى لقيمة التعلم التنظيمي.
2	Kayman & Ercetin	2014	24	اكد على البيانات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة وذلك من خلال تطوير الافراد الاذكياء داخل المنظمة ثم تطوير المنظمة كلياً، اذ ان المعرفة المسبقة بالبيئة المحيطة هي الاساس لاتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة لتحقيق الأهداف.
3	Lazarevic & Lukic	2015	257	وهي تلك المنظمة التي تعمل على خلق القيمة من خلال البحث والتطوير الاستراتيجي، واستخدام جميع الموارد المتاحة، وجمع وتحليل المعرفة المناسبة عن الاسواق والمنتجات والموردين والزبائن والمنافسين، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة بنجاح، لتصبح افضل واسرع واكثر ذكاء وصرامة في جميع الانشطة الرئيسية.
4	ردابدة	2016	16	أشارت ان مفهوم المنظمة الذكية مفهوماً جديداً في الفكر الإداري المعاصر، ويشير الى نوع معين من المنظمات التي تشجع على التعلم، فهذه المنظمات كمفهوم حديث يدعو الى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الاعمال مع الأخذ بالاعتبار مضمون كل من التعلم والتدريب والتطوير والتنمية.
5	Ghalichani, Hakkak	2016	414	المنظمة التي تستثمر المواهب البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال منظومة قيم مؤسسية تعتمد على الاحترام والابداع والشفافية.

المنظمة التي تمتلك القدرات المعرفية والبشرية المتميزة، ولديها امكانية التكيف مع البيئة الخارجية، والتعامل مع الازمات والمشاكل بمرنة، وتستخدم ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة، وتتخذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب والتي تؤدي الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.	27	2017	غنيم	6
اشار أن مصطلح المنظمة الذكية قد يذهب الى عدة جوانب في اذهان بعضهم، فمنهم من يقول ان المنظمة الذكية هي استخدام تكنولوجيا عالية المستوى ومنهم من يشير الى ذكاء الافراد العاملين في المنظمة الناتج عن عمليات التعلم والتدريب ، والرأيان يتميزان بالصحة.	33	2017	حجاج	7
تلك المنظمات التي ظهرت كمفهوم معاصر والتي تؤكد على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة ثم اخذ يتدرج هذا المفهوم ليشمل تطور المنظمة كلياً للضرورة التي اكتسبتها من داخل المنظمات لذلك تطور هذا حتى اصبح شاملاً يمثل المنظمة الذكية.	8	2017	El Talla <i>et al.</i>	8
تلك المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وتنفيذها بشك ملائم، من اجل انتاج افضل الفرص في توليد القيمة لتبقى عالية الاداء، ولها امكانية التطور والتكيف والتجدي والسيطرة على التغيرات البيئية.	29	2018	أبو علبة	9
تعد المنظمة الذكية مدخلاً ادارياً معاصرأً، اذ اكدت على عمليات البحث والتطوير والتحسين المستمر، من خلال تطوير الافراد الاذكياء داخل المنظمة ومن ثم تطوير المنظمة كلياً.	211	2018	أحمد وإسماعيل	10
تلك المنظمات التي تستخدم الاستراتيجيات بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مستدامة على المدى الطويل.	2	2019	Ghorbani <i>et al.</i>	11

المصدر: من اعداد الباحث

وبعد عرض المفاهيم للمنظمات الذكية لابد من الإشارة إلى أبرز الجوانب المشتركة لمفهوم المنظمة الذكية التي لخصها الباحث بالنقط الآتية:

1. إن مفهوم المنظمة الذكية هو مفهوم جديد في الفكر الإداري المعاصر.
 2. يشير هذا المفهوم إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم .
 3. يشير إلى المنظمات التي تمتلك موارد بشرية متميزة وتكنولوجيا متقدمة.
 4. يشير إلى المنظمات التي لديها القدرة على التكيف بمرنة عالية مع التغيرات البيئية الخارجية ومواجهة الأزمات.
 5. يشير إلى المنظمات التي تستخدم إدارة الجودة الشاملة وتتخذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.
 6. يشير إلى المنظمات التي تركز على استخدام تكنولوجيا عالية ومتلاك افراد اذكاء من خلال التعلم والتدريب والتطوير المستمر.
- وتأسيسا على ما تقدم عرف الباحث المنظمة الذكية بانها هي تلك المنظمات التي تركز على استثمار الموارد البشرية المتميزة وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة من خلال البحث والتطوير المستمر والتي تمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة ومواجهة الأزمات المفاجئة بمرنة عالية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب من اجل تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ومرنة عالية.

رابعاً: مبادئ المنظمة الذكية

تقوم المنظمات في الوقت الحاضر ببذل طاقات كبيرة لكي تصبح ذكية، فهذه المنظمات الذكية تتصف بصفة النجاح والتي تركز وتروج الى تحقيق المعرفة، ولها القدرة للوصول الى مستوى النجاح والتميز ، للمنظمات الذكية تسعه مبادئ أساسية يجعلها ذكية، تتوزع هذه المبادئ الى ثلات مجموعات اساسية والتي اذا تم تطبيقها تؤدي الى تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، والتي تساعد على تعبئة الموارد التي تعمل على فهم البيئة التفاعلية معها كالآتي (Matheson 2001, 49):

1. بلوغ الغايات (Achieving Purpose)

ان بناء المنظمة يعتمد اساسا على وضع الاهداف للمنظمة والوصول الى الغايات التي انشئت من أجلها، والتي يتفق عليها جميع مؤسسيها، وان أي منظمة لابد ان تسعى الى تحقيق اهداف واضحة ومحددة ومخطط لها، ولتحقيق تلك الأهداف لابد من وجود غايات اساسية واسس تتبعها المنظمات، وهناك ثلاثة اسس تتبع لتحقيق اهداف المنظمة وهي كالآتي (الحجاج، 2017، 35) :

- أ. ثقافة خلق القيمة (Value Creation).
- ب. خلق البديل (Creating Alternatives).
- ج. التعلم المستمر (Continual Learning).

عندما تضع المنظمة خططها الاستراتيجية واهدافها فإنها تولد القيمة بشكل لا ارادي لكي تقوم بتكوين تلك القيم المراد الوصول اليها. وعند وضع تلك الخطط سيكون هناك خطط بديلة. وهذا يتم من خلال التعلم المستمر للموظفين.

2. مناقلة الموارد (Mobilize Resources)

هي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة وتمكين الافراد العاملين وتدفق المعلومات الخاصة بتوفير الموارد المختلفة من البيئة الخارجية ومناقلتها وتوظيفها لصالح المنظمة في تحقيق الاهداف. ويتم ذلك من خلال ثلاثة اسس (راضي وحسين، 2017، 12) :

أ- اتخاذ القرارات الانضباطية الصارمة (Disciplinary Decision- Making)

غالبا ما يكون هناك صعوبة في التمييز بين الفرصة او الحاجة الى القرار الاستراتيجي، وتساعد عمليات المنظمة الذكية متخذي القرار في التعرف على الحاجة لا تتخاذ قرارات استراتيجية، قبل ان تخترقهم الاحداث، فالمنظمة الذكية تطبق العمليات الدقيقة والمنظمة التي تحدد الخطوات الضرورية للوصول الى القرارات الصائبة ، والتي تتعكس منافعها تجاه جودة المدخلات لأنها تتضمن اناساً مناسبين لديهم التزامات عالية نحو القرار النهائي (العابدي، 2012، 864).

وهنا يأتي دور الموارد البشرية في تحقيق الاهداف المرجوة وبلغ الغايات أي ان الافراد هم المسؤولون عن نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها من خلال التصرف بموارد المنظمة فمن واجبات الموارد البشرية اتخاذ القرارات الانضباطية الصارمة التي تخدم مصلحة المنظمة وتساعد الموارد البشرية في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، اذ ان المنظمة تدرس الوضع الكلي أي البيئة الداخلية والخارجية وينعكس ذلك على جودة المدخلات إذ إن الاشخاص الموكلين باتخاذ مثل تلك القرارات المصيرية يجب ان يكونوا ذو كفاءة عالية والتزام وخبرة عالية Lazarevic & Lukic, 2015, 259).

ب- تمكين الموظفين (Empowering Employees) :

بعد التمكين من المفاهيم التي ظهرت في اواخر الثمانينات، ولاقت رواجاً في التسعينات من القرن العشرين ويشير الى منح العاملين ما يكفي من القوة والسلطة والموارد وحرية العمل لجعلهم افراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية (معراج، 2015، 10).

تشجع المنظمة الذكية على المشاركة في اتخاذ القرارات من اجل تحقيق الاهداف المنظمية، وفهم المطلوب وجعل التحويل اكثر فاعلية، فالسلطة والقيادة البيروقراطية بطيئة جدا وغير محدية في التناقض العالمي سريع التحرك، اذ يعاني متخدو القرارات من تلك الهياكل التي تبعد الناس الموهوبين ولا تجذبهم، وباتجاه اخر فان التحويل الذي يفتقد الى الفهم والى الاهداف المشتركة سيؤدي الى نتائج عشوائية والى الفوضى (العابدي، 2012، 864).

و يعد تمكين الموظفين من اساسيات المنظمة الذكية أي يتم تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة واعطائهم الحرية في التصرف باتخاذ القرارات بصورة سريعة عند حصول تغييرات في البيئة.(Lazarevic & Lukic,2015,259)

ج. تدفق المعلومات المفتوح (Open Information Flow)

في اغلب الاحيان لا يمكن الاخبار مقدما عن أي المعلومات تكون اكثرا اهمية والمفيدة وغير المفيدة، حيث ان المنظمة الذكية هي التي تخلق تدفق معلومات مفتوح وغير مقيد لكل المستويات من الناحية العملية ، حيث تفسح المجال لكل شخص في الحصول على المعلومات (الطائي وآخرون، 2013، 134) .

و من خلال تزويد المعلومات اللازمة للموظفين بشكل مستمر ، والتي تساعد في تحقيق اهداف المنظمة، وفي جميع المستويات، وليس فقط المعلومات والمعرفة وإنما أيضا الخبرات العلمية فيما بين الموارد البشرية، حيث يتم نقلها لرفع من مستوى اداء المنظمة والمحاولة للوصول الى اهداف المنظمة. أي ان المنظمة الذكية تمتلك نظام مفتوح من المعلومات المستمدة من البيئة وتحول تلك المصادر الى معرفة لصنع الخدمة او السلعة التي تهدف المنظمة الى الوصول لها (العبادي، 2012، 864) (Lazarevic & Lukic,2015,259)

3. فهم البيئة (Understanding of the Environment)

ان عمل المنظمات في البيئات الداخلية والخارجية يتطلب منها الوعي الكامل وادراك تلك البيئات بسلبياتها إيجابياتها، ومخاطرها وفرصها، ونقط ضعفها وقوتها، لذلك فان البيئة المحيطة بالمنظمة بيئة كثيرة التغيير مليئة بالمفاجئات والغموض، ان مجال البيئة التي تعمل بها المنظمة غامض وتحتوي على مخاطر عديدة، ولتحديد تلك المخاطر يجب فهم الاتي (الغالبى وادريس، 2007، 227):

أ. التفكير النظمي (System Thinking)

ويقصد به ذلك المجال الذي يتعلق بفهم الاعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام، ويدعو التفكير النظمي الى كشف هذه العلاقات البينية المتشابكة ويساعد في توسيع حدود النماذج العقلية لمستخدميه ويسهل قدراتهم على توليد الادلة والتعلم منها، كما يحفز نحو التغيير الفعال (ردايدة، 2016، 24) (Lazarevic & Lukic,2015,259).

وهناك خمس مناهج لتفكير النظم (Lazarevic&Lukic,2015, 258)

1. التفكير المرن Dynamic thinking

2. التفكير الحرج Forest thinking

3. تفكير العمليات Operation thinking

4. تفكير السبب كنظام System –as- Cause thinking

5. التفكير الحلقي Loop thinking

ب. استيعاب حالات عدم التأكيد (Embracing Uncertainty)

ويقصد بها ادراك الافراد في المنظمة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنبها واحذها بعين الاعتبار عند صناعة القرارات وقياسها وادارة المخاطر المرتبطة بها او المتوقعة منها وكيفية ادارتها (Raihaneh, 2016, 23).

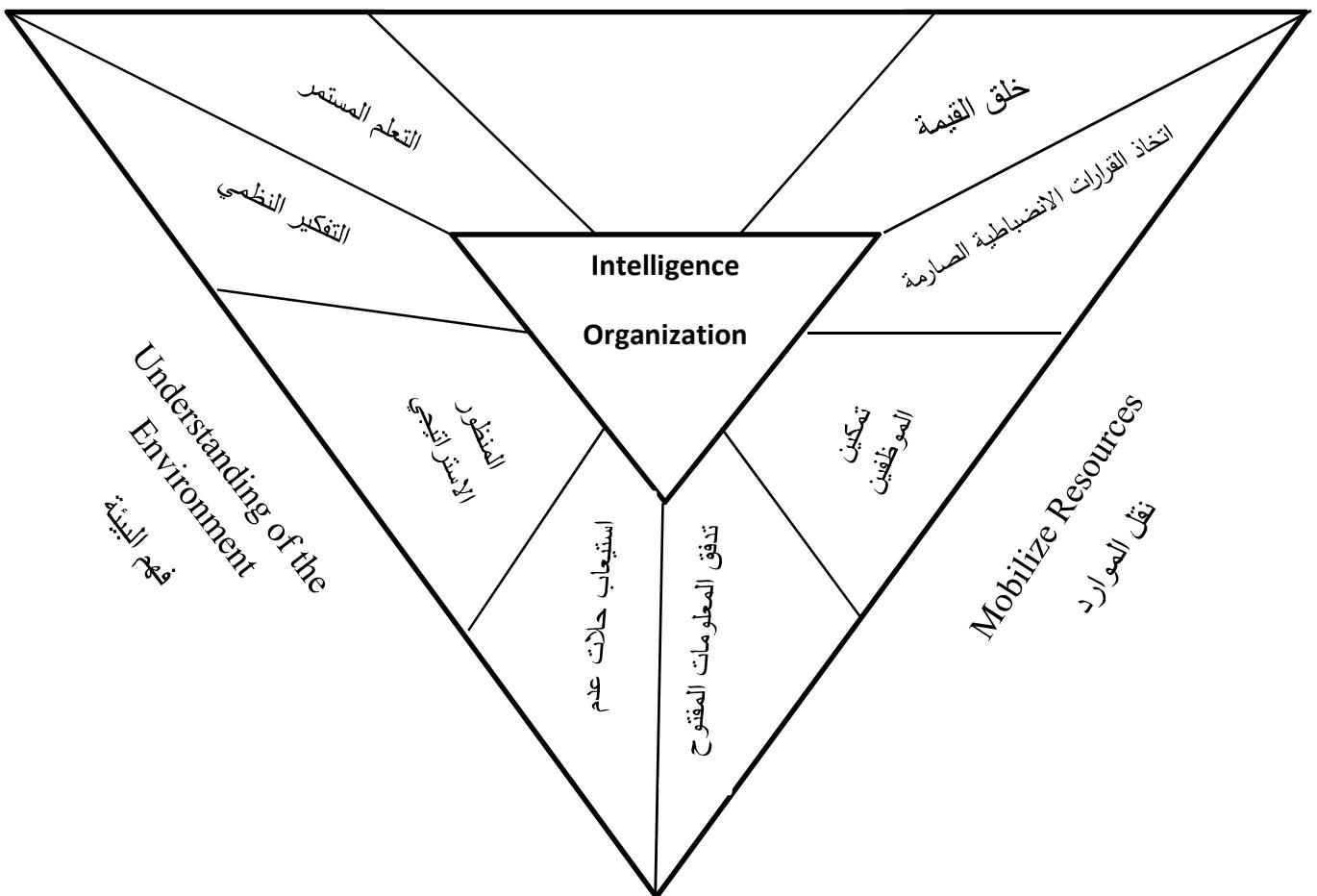
كما ان الخطر شيء لا مفر منه عند الاقدام على شيء جديد او غير مألف العمل به من قبل، لذلك نجد العديد من الاسباب التي ادت الى اتخاذ القرارات متعددة الجوانب في الادارة في ظل ظروف صعبة وعدم توفر المعلومات بشكل كامل وواضح لمنفذ القرار، هذه كلها اسباب ادت الى حالة عدم التأكيد في المنظمة. فعند توليد الابتكار يتولد عدم التأكيد والمخاطر، حيث ان المخاطر تقترب بالابتكار وبالتالي توليد عدم التأكيد، وعندما يتم توليد الموارد القيمة مثل الوقت والمال لمحاولة التخلص او التقليل من حالة عدم التأكيد (Lazarevic&Lukic,2015, 258).

ج. المنظور الاستراتيجي (Strategic Perspective)

وهو اساس فكري يتمتع برؤيه مستقبلية وتبعه بالمستقبل من قبل الخبراء ويتميز بالدقة العالية والاتقان والالتزام بالمعايير المناسبة لوضع واتخاذ الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، بعبارة اخرى ان المدراء التنفيذيين والعاملين الذين يتخدون المنظور الاستراتيجي يحاولون جاهدين اثبات القيمة المضافة لظهور من خلال الكلمة والفعل، وانهم ووظائفهم قادرون على التفكير والعمل بشكل استراتيجي وان هذه القدرة يمكن ان تحدث فرقا الى المنظمة (الطائي وآخرون ،2013 ،134)(Lazarevic & Lukic,2015,259).

والشكل الاتي يوضح مبادئ المنظمة الذكية (Matheson & Matheson ,2001, 50)

Achieve Purpose



Source: Matheson, David & Matheson, James E.(2001), "Smart Organizations Perform Better", Industrial Research Institute, Inc Research – Technology Management, Vol.44, P:50.

الشكل (4)

مبادئ المنظمة الذكية

في حين اشار (Finkelstein& Jackson,2005, 2) ان المبادئ الاساسية للمنظمات الذكية تختلف بإضافة مجموعة اساسية رابعة الى المبادئ التي قام بها الباحثون باستعراضها اعلاه وهذه المجموعة هي :

1. الذكاء الجماعي .Collective Intelligence
2. الفريق الاستراتيجي .Strategic Team
3. الخفة والرشاقة .Lightness and Agility
4. اختيار المتميزين .Choose a Distinguished

خامساً: الفرق بين المنظمات الذكية والمنظمات الأخرى

1. المنظمة الذكية والمنظمة المتعلمة:

بعد النظام المؤسسي خطوة حضارية في طريق الازدهار والتطور، وفي ظل ما يشهده العالم من تغييرات كبيرة وسريعة وشرسه، كل هذا دفع المنظمات لإعادة التفكير في كيفية اداء عملها، ويرى (عجیلات، 2013، 16) ان الكثير من الباحثين اكدوا على ضرورة ان تقوم المنظمات بتجديد نفسها باستمرار وان تتوافق لديها القدرة على اجراء التغييرات المستمرة، وان تحافظ على الادراك للغايات والتوجيهات، ووصفت هذه المنظمات التي تسعى للتكييف والتجديد والسعى للبقاء بدايةً سميت بالمنظمات ذاتية التقييم مروراً بالمنظمات المتعلمة ومن ثم وصولاً الى المنظمات الذكية والتي ترتبط بالأبداع في عالم يسوده التعقيد والغموض.

كما تعد المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات والتعقيد وكثرة التحديات، وهي منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى الى تطوير المهارات المعرفة لفهم وادراك ادارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على ان المنظمة هي نشاط اجتماعي وانها تبني العلاقات التعاونية من اجل تقوية الخبرة المعرفة والقدرات والامكانيات واساليب الانجاز (النسور، 2010، 16).

وهناك من يرى ان المنظمة المتعلمة على انها المنظمة التي تلبي جميع الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية من حيث تمكين العاملين فيها وتشجيعهم على التعلم المستمر وال الحوار بين افراد المجتمع، وتبني استراتيجيات المشاركة، واتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والمعرفة والثقافة التنظيمية، والقدرة على التكيف مع التغييرات البيئية المستمرة من اجل تحقيق اهدافها (السهلي، 2018، 17).

ويرى البعض ان المنظمة المتعلمة هي التي تدار بشكل منظم وواع من خلال التركيز على التعلم كعنصر جوهري في اهدافها وقيمها وعملياتها اليومية، ويدور مفهوم المنظمة المتعلمة حول قدرة المنظمة على ان تتعلم وان تكتسب الخبرة والمعرفة وتحولها بسرعة الى جميع الاقسام والمستويات الادارية، وتبني روح التفاعل والتعاون والمشاركة في العمل، ومن اجل تحقيق ذلك يجب على المنظمة ازالة جميع العقبات والعوائق التنظيمية امام عملية التعلم والمشاركة (ابو علبة، 2018، 30).

ومن منظور اشمل فان مفهوم المنظمة المتعلمة تتضمن اربع صور (السهلي، 2018، 20) :

أ. المفهوم القديم: يركز على تخزين الخبرة والمعرفة في ذاكرة المنظمة، ومن ثم تطبيق هذه المعرفة في المستويات الأخرى.

ب. مفهوم التعلم في العمل: يركز هذا المفهوم على تعلم العاملين في موقع العمل.

ج. مفهوم مناخ التعلم: يرى ان المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل عملية التعلم للعاملين.

د. **مفهوم بنية التعلم:** وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية، ويصبح التعلم المستمر لأعضائها سمة أساسية.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول ان التحول الى المنظمة المتعلمة، يساعد منظمات الاعمال على خلق فرص دائمة للتعلم، وتشجيع الحوار وطرح الاسئلة، وتشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، وتمكين الافراد نحو رؤية جماعية، وبناء انظمة لإكساب واقتسام التعلم والتحام المنظمة مع البيئة، وتوفير نظم القيادة الاستراتيجية للتعلم، بما ينعكس ايجاباً على جودة الخدمات (حمد وحمد، 2018، 148).

اما **المنظمة الذكية** فقد حددها (Bakhshian & Hamidi, 2011, 418) بما يلي: الابداع، والابتكار، ومواجهة المخاطر، والسيطرة و الاستقلالية و تحقيق الطموحات، والد汪ع وتمثل قدرة المنظمة على منح الحوافز للإفراد، وتقسيم العمل والرؤية المستقبلية.

فالمنظمة الذكية قادرة على الاتيان بكل جديد باستمرار وقدرة على التعلم بسرعة والتتبؤ بالتغييرات في بيئه الاعمال، وهي قادرة على تحقيق التوازن بين التعلم والكفاءة، أي ان ابعادها تمثل بالقدرة على التعلم وتتجدد نفسها باستمرار والكفاءة، كما انها تتوقع التغييرات البيئية السريعة وتعلم بسرعة وتتفوق على المنافسين في عملية التعلم، و تستند الافكار التي تستند عليها المنظمة الذكية على افكار المنظمة المتعلمة، ولكن المنظمة الذكية ذهبت ابعد من ذلك حيث اعتمدت على استخدام الذكاء العاطفي والروحي في المنظمات (ابو علبة، 2018، 31).

ويرى البعض ان المنظمة الذكية ظهرت في ظل مصطلح اخر وهو المنظمة المتعلمة، فقد اصبح التغيير جزء في حياة العمل اليومي للمنظمات وليس لديه استثناءات، فالإنجاز الذي يريهك اليوم قد يجعلك من الخاسرين جداً، فالمنظمات الذكية لا تبيع المنتجات، وإنما تتبع المعرفة، والمعلومات التي لدى الأفراد العاملين فيها، ومن هنا لن تبقى على قيد الحياة سوى المنظمات التي تتمتع بالمرونة، والمنظمات التي تتمتع بالذكاء، ولديها سرعة فائقة للاستجابة للتغيرات والظروف التي يصعب التنبؤ بها، والتي تقدم منتجاتها في المكان والزمان الصحيحين (عثمان، 2012، 6).

وهناك من يرى ان المنظمة الذكية هي منظمة متعلمة تطبق المبدأ التجاري، أي انها تتعلم من تجاربها السابقة ومن تجارب المنظمات الأخرى، ولديها حب الاستطلاع والتعلم، ونقل المعرفة، كما انها منظمات متميزة وهنا يشير مفهوم التميز على مستوى المنظمة الى بعدين هامين وهما (ابو نصر، 2009، 100):

أ. ان تكون **غاية المنظمة** في السعي الى تحقيق التميز، هو الوصول الى نتائج غير مسبوقة وتحقيق التفوق على المنظمات الأخرى، وعلى نفسها بمنطق التعلم.

ب. كل ما تعتمده المنظمة من انظمة وفعاليات، وما يصدر عنها من اعمال وقرارات يتميز بالجودة الكاملة، ولا يوجد مجال للانحراف والخطأ، وان يتم تنفيذ الاعمال بالطرق الصحيحة من اول مرة يتم تنفيذها.

والبعدان السابقان هما وجهان لعملة واحدة ويكمل احدهما الاخر، وان امتلاك المنظمة لمقومات التميز هو الطريق الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم.

ويرى الباحث انه لا يوجد فرق جوهري بين المنظمة الذكية والمتلعة، رغم اختلاف المفهوم، ووحدة الهدف، الا ان بعض الباحثين وعلماء الادارة يرون بعض الاختلافات في الفروع: مثل تميز المنظمة الذكية بالإبداع والابتكار، واستخدام الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، وان المنظمات الذكية تطبق المبدأ التجاري، أي الاستفادة من التجارب السابقة لها وللمنظمات الاخرى، وتعتمد على نقل الخبرة والمعرفة بين الافراد العاملين، وتعتبر المنظمة الذكية هي مرحلة متقدمة من المنظمة المتلعة.

2. **المنظمة الذكية والمنظمة التقليدية:** اتفق كل من ابو علبة وغنيم و الطائي انه يمكن توضيح الفرق بين المنظمات الذكية والتقليدية من خلال الجدول الاتي (ابو علبة، 2018، 33) و (غنيم، 2017، 30) و (الطائي وآخرون، 2013، 135):

الجدول (7)
الفرق بين المنظمات الذكية والتقليدية

المنظمة الذكية Smart Organization	المنظمة التقليدية Traditional Organization	ت
عمليات التدريب تهتم بتطوير الافراد العاملين.	عمليات التدريب على المهارات التقنية والفنية للإفراد.	1.
الاعتماد على الامرکزية في الهيكل التنظيمي.	الاعتماد على المركزية في الهيكل التنظيمي.	2.
الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية.	الاهتمام بالبيئة الداخلية.	3.
تعامل الادارة مع الافراد كإنسان له حقوق.	تعامل الإدارة مع الافراد كآلية	4.
التخصيص وتقسيم العمل بشكل دقيق.	عدم التخصيص في الوظائف والتقسيم بشكل دقيق.	5.
المكافآت تمنح للأفراد على اساس المساهمات العادلة.	المكافآت تمنح للأفراد على اساس المساهمات غير العادلة.	6.

الاداء مرتفع وذلك لتتوفر بيئة عمل مناسبة.	الاداء منخفض لتتوفر بيئة عمل غير مناسبة.	7
تركيز الاهتمام على الجانب الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.	تركيز على الجانب الاقتصادي أي تحقيق الارباح.	8
سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الاعمال.	بطئ الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الاعمال.	9
حياة الفرد منفتحة في المنظمة الذكية.	حياة الفرد مغلقة في المنظمة التقليدية.	10
عمليات المراقبة والتخطيط بمشاركة الافراد العاملين.	عمليات المراقبة والتخطيط للادارة العليا فقط.	11
تمتلك نظرة بعيدة الامد.	تمتلك نظرة قصيرة الامد.	12

المصادر: ابوعلبة، تامر محمد، (2018)، "دور ادارة الموهاب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، ص: 33.
 غنيم، رمزي محمد، (2017)، اثر استخدام نظم المعلومات الادارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية : دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ،غزة،ص:30.
 الطائي، يوسف حجيم، والصائغ، محمد جبار و هادي، قيسر علي،(2013)،"صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية : دراسة استطلاعية للآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات" ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة الكوفة، العدد السادس والعشرين، ص:135.

سادساً: اهمية المنظمات الذكية

برزت اهمية المنظمة الذكية في الاوساط الاكاديمية سنة 1980 عندما حدد (Porter) اهمية المنظمات الذكية والمنظمات التنافسية. ومن وجهة النظر البشرية فإن القوة العقلية المتمثلة بالذكاء مهمة جداً في ممارسة الاعمال وتؤدي هذه القوة الى عمل جماعي كبير، اما من الناحية الفيزيائية فإن فقدان الذكاء او القوة العقلية حسب هذا التحليل يؤدي الى (الانتروبيا) والمقصود به تآكل الكون حسب نظرية الفيزيائيون، اذ ان عملية التزامن بين الطاقة العقلية والطاقة المخرجة هي الطريق المؤدي الى نتيجة متميزة في عمل المنظمة نتيجة لعمليات التزامن بين القوى العقلية والعمل الجماعي نتيجة التعاون، وقد عرفت المنظمة الذكية (بأنها القدرة على استخدام كل طاقتها العقلية وتركيز تلك القوة الذهنية على القيام بمهامها) (الطائي وآخرون،2013، 133).

واكد البعض على ان المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم باستثمار العقول الموجودة فيها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لديها، من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية

والافصاح المعلوماتي وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ اساسية له، وبذلك فان كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهامات، وتنوع خبرات، وتعدد مهارات الشخص الواحد. لذا اكدت معظم الدراسات على اهمية المنظمة الذكية المتفوقة في الاعمال في حالات مميزة والعمليات الهيكيلية، وانتقدت بعض الدراسات التي اجريت على بعض المنظمات بسبب تجاهل المصادر البشرية الذكية التي تتفاعل بشكل متبادل من خلال المعرفة في خلق مجموعة من المنظمات الذكية، وقد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة حيث اعتبرت ان المنظمة الذكية هي عبارة عن مجموعة رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والقيم كما موضحة على النحو الاتي:

$$\text{المنظمة الذكية} = \text{رأس المال الفكري} + \text{تكنولوجيا المعلومات} + \text{القيم}$$

(فرعون وآخرون، 2015، 127).

ويرى البعض ان اهمية المنظمة الذكية تأتي من تعاظم التطور المادي والمعرفي والمعنوي الذي يستوجب ان تتمتع به المنظمة بالذكاء والفطنة التي تؤهلها وتجعلها قادرة على المنافسة والبقاء والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة (ابو علبة، 2018، 30).

فيما اشار (Mohammadi & Babae, 2015, 218) الى ان اهمية المنظمة الذكية تعود الى الكيفية التي يتم فيها ادارة المعرفة من خلال توليد المعرفة وتخزينها ونشرها وتوزيعها على الافراد العاملين، علماً ان المعرفة هي مصدر من مصادر الثروة واساس التنافس في البيئة المعاصرة.

كما ان اهمية المنظمة الذكية ترجع الى تحقيق مستويات عالية من الاداء نتيجة التطوير والتحسين المستمر والتدريب المتواصل للأفراد، ومن ثم المساهمة في استغلال الفرص في بيئة الاعمال (ردايدة، 2016، 20).

ويستخلص من الطرóحات السابقة ان تطوير المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الاساس توافر العقول الذكية، التي لها القدرة على استثمار باقي الموارد. وتسخيرها من اجل تحقيق التميز لمنظوماتهم، لأن تلك العقول تمتاز بإمكانية التأقلم مع الظروف المتغيرة. وان الامانة الكبيرة لهذا النوع من المنظمات جاء نتيجة لسد الاحتياجات الاساسية التي تواجه المنظمات. ونظرأً للفروق الكبيرة بين المنظمات التي بقت واستمرت بالعمل، والمنظمات التي فشلت في عملها، وهذا ناتج عن المستوى الاساسي والمهم في العمل للمنظمة الذكية .(Finkelstein & Jackson, 2005, 6)

سابعاً: ابعاد المنظمة الذكية

تظهر الابدبيات السابقة تباين واختلاف واضح في وجهات نظر الباحثين في تحديد ابعاد المنظمة الذكية او خصائصها او مبادئها وذلك باختلاف الباحثين وآرائهم وباختلاف الاهداف التي يسعون الى الوصول اليها من دراستهم. وسوف نتطرق الى هذه الابعاد في الجدول التالي حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين.

الجدول (8)

وجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد المنظمة الذكية

الروح المعنوية	البراعة	الاستدامة	ضغط الاداء	التوافق والانتظام (التكيف)	الرغبة في التغيير	نطوير المعرفة او التعليم المستمر	الانتماء الجماعي	المصدر المشترك	الرؤية الاستراتيجية	فهم البيئة	نقل الموارد	بلوغ الغايات	الابعاد	
													الباحث	الباحث
										*	*	*	Matheson & Matheson,2001	
						*				*	*	*	Finkelstein& Jackson,2005	
		*	*	*	*	*	*	*					الطائي وآخرون ، 2013	
*		*	*	*	*		*	*					Abbaspour et.al,2015	
	*	*	*							*			فرعون وآخرون، 2015	
					*				*	*			ردابدة ، 2016	
*	*								*				Al-kasasbeh et.al,2016	
		*	*	*	*		*	*					راضي وحسين ، 2017	
					*				*	*			احمد واسماعيل ، 2018	
						*				*	*	*	ابو علبة ، 2018	
2	2	1	3	4	3	5	3	3	6	6	3	3	المجموع	
20 %	20 %	10 %	30 %	40 %	30 %	50 %	30 %	30 %	60 %	60 %	30 %	30 %	الاهمية النسبية	

المصدر: إعداد الباحث وفق المصادر المشار إليها.

وبعد الاطلاع على ابعاد التي تناولها الكتاب والباحثون في الجدول اعلاه فأنه يترتب علينا الاجابة على السؤال التالي: كيف يمكننا بناء منظمة ذكية وجعل جامعة الموصى منظمة ذكية؟ وللإجابة على ذلك فأنه سيتم قياس مدى تحقق ابعاد المنظمة الذكية التي حصلت على أعلى

نسبة والتي حصلت على نسبة اكثـر من 50% والتي سوف نتناولها بناء على اساس المعدل الاعلى من بين المعدلات حيث اصبحت تلك الابعاد متدرجة حسب النسبة الاعلى وهي كالتـي:

1. فهم البيئة Understanding of the Environment

اختلفت اراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم البيئة فكل باحـث تناولها من زاوية معينة، وذلك وفقاً لتجـهـاتـهم الفـكـرـيةـ، وقد اسـفـرتـ الـدـرـاسـاتـ عنـ وجـودـ تنـوـعـ وـتـعـدـدـ فـيـهاـ، فـضـلـاـ عـنـ قـضـاـيـاـ تـنـظـيرـيـةـ كـثـيرـةـ وـصـلـتـ إـلـىـ درـاسـةـ وـتـحـلـيلـ الـبـيـئةـ عـلـىـ اـسـاسـ قـيـاسـاتـ وـاـخـبـارـاتـ عـلـمـيـةـ، وـذـلـكـ وـفـقـاـ لـارـتـبـاطـهـاـ التـكـنـوـلـوـجـيـ، الـحـجـمـ، الـابـدـاعـ، الـثـقـافـةـ، التـغـيـرـ التـظـيـميـ (فرـعـونـ وـآـخـرـونـ، 2015ـ).

وهـنـاكـ مـنـ يـرـىـ انـ الـمـنـظـمـةـ تـتـعـالـمـ مـعـ بـيـئةـ غـامـضـةـ وـمـعـقـدـةـ فـيـ الـغـالـبـ، وـالـ لـاـ تـأـكـدـ سـمـةـ غالـبـةـ فـيـهاـ، وـتـسـعـىـ الـمـنـظـمـةـ جـاهـدـةـ مـنـ اـجـلـ فـهـمـ الـبـيـئةـ الـتـيـ تـعـمـلـ بـهـاـ، وـهـذـاـ يـعـنـيـ انـ الـمـنـظـمـةـ تـسـعـىـ لـإـدـرـاكـ التـعـقـيدـ وـعـدـمـ التـأـكـدـ مـنـ اـجـلـ تـسـهـيلـ اـتـخـازـ الـقـرـاراتـ الـفـعـالـةـ وـالـصـائـبـةـ (رـدـاـيـدـةـ، 2016ـ).

وـبـرـ الـبعـضـ الـاـخـرـ انـ فـهـمـ الـبـيـئةـ يـتـمـ مـنـ خـلـالـ عـمـلـيـةـ الـمـسـحـ الـبـيـئـيـ وـهـيـ الـعـمـلـيـةـ الـتـيـ يـتـمـ مـنـ خـلـالـهـاـ مـرـاـقـبـةـ وـتـقـيـيـمـ وـتـوزـيـعـ الـمـعـلـومـاتـ مـنـ الـبـيـئـتـيـنـ الـخـارـجـيـةـ وـالـدـاخـلـيـةـ وـتـوزـيـعـهـاـ لـلـأـفـرـادـ الرـئـيـسـيـيـنـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ، كـمـ اـشـارـ الـىـ انـ الـمـنـظـمـةـ تـسـتـخـدـمـ هـذـهـ الـاـدـاـةـ لـتـجـنـبـ الـمـفـاجــاتـ عـلـىـ الـمـسـتـوـىـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـ، وـلـضـمـانـ عـافـيـتـهاـ عـلـىـ الـامـدـ الـبـعـيدـ، كـمـ اـضـافـ انـ فـهـمـ الـبـيـئةـ يـتـضـمـنـ قـيـامـ الـمـنـظـمـةـ بـأـدـرـاكـ وـتـقـيـيـمـ الـمـعـلـومـاتـ مـنـ الـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ وـالـدـاخـلـيـةـ وـالـأـفـرـادـ الرـئـيـسـيـيـنـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ (ابـوـ عـلـبـةـ، 2018ـ).

وهـنـاكـ مـنـ يـرـىـ انهـ يـمـكـنـ لـلـمـنـظـمـةـ الـذـكـيـةـ انـ تـقـمـ الـبـيـئةـ مـنـ خـلـالـ تـطـيـقـهـاـ مـجـمـوـعـةـ مـنـ الـلـوـظـائـفـ الـهـامـةـ (Matheson & Matheson, 2001, 51ـ):

أـ. استـيـعـابـ حـلـاتـ عـدـمـ التـأـكـدـ Embracing Uncertainty: وـتـعـنـيـ اـدـرـاكـ الـافـرـادـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ لـهـذـهـ الـحـلـاتـ وـفـهـمـهـاـ وـمـصـادـرـهـاـ وـالـعـمـلـ عـلـىـ كـيـفـيـةـ تـجـنـبـهـاـ وـاـخـذـهـاـ بـعـيـنـ الـاعـتـبـارـ فـيـ صـنـاعـةـ وـاـتـخـازـ الـقـرـاراتـ (Lazarević & Lukic, 2015, 258ـ).

بـ. الـمـنـظـورـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـ مـنـ الـخـارـجـ الـىـ الدـاخـلـ Outside-Inside Strategic Perspective: وهذاـ يـعـنـيـ انـ تـبـدـأـ الـمـنـظـمـةـ عـنـ اـتـخـازـ الـقـرـاراتـ الـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـهـمـةـ بـفـهـمـ الـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ وـمـنـ ثـمـ تـعـمـلـ عـلـىـ نـتـائـجـ ذـلـكـ دـاخـلـيـاـ، حيثـ تـبـدـأـ عـمـلـيـةـ التـكـيـرـ مـنـ خـلـالـ عـمـلـيـةـ التـقـيـيـمـ اـيـنـ نـحنـ وـمـنـ ثـمـ التـكـيـرـ تـدـريـجـيـاـ فـيـ اـيـنـ نـحنـ ذـاـهـبـونـ وـذـلـكـ مـنـ خـلـالـ تـقـيـيـمـ الـمـوـقـفـ الـحـالـيـ لـهـاـ مـنـ خـلـالـ فـهـمـ الـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ الـوـاسـعـةـ، وـمـنـ ثـمـ تـعـمـلـ الـمـنـظـمـةـ دـاخـلـيـاـ وـيـشـكـلـ تـرـاـكـمـيـ عـلـىـ نـتـائـجـ ذـلـكـ، وـتـدـرـسـ تـأـثـيرـ عـدـمـ التـأـكـدـ عـلـيـهـاـ بـمـاـ يـحـقـقـ مـصـالـحـهـاـ مـنـ اـجـلـ تـحـدـيدـ الـمـوـقـفـ الـمـسـتـقـبـلـ الـمـرـغـوبـ بـهـ (Matheson & Matheson, 2001, 51ـ).

ج. التفكير النظمي System Thinking: تستخدم المنظمة الذكية التفكير النظمي او النظمي لفهم التطبيقات طويلة الاجل لقراراتها، فاستخدام النماذج البسيطة غير مجدٍ مع تعدد المواقف الاستراتيجية المهمة، كما يوصى ايضاً بانه ذلك المجال الذي يتعلّق بفهم الاعتماد المتبادل والتعقّيد ودور التغذية العكسية في تطوير النظام، والتفكير النظمي يساعد على كشف هذه العلاقات البينية والمتّشابكة و يساعد في توسيع حدود النماذج العقلية لمستخدميه ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفز نحو التغيير الفعال (العابدي، 2012، 864).

الخلاصة مما سبق تشير فهم البيئة الى كيفية التعامل مع البيئة المعقّدة والغامضة وذلك من خلال عملية المسح البيئي وهي العملية التي يتم من خلالها مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئتين الخارجية والداخلية وتوزيعها للأفراد الرئيسيين في المنظمة وهذا يعني ان المنظمة تسعى لإدراك التعقّيد وعدم التأكّد من أجل تسهيل اتخاذ القرارات الفعالة والصائبة.

2. الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

الرؤية الاستراتيجية تعني تحديد المسار الذي تتبعه المنظمة من اجل تحقيق رسالتها على المدى القصير والطويل وذلك في ظل الظروف البيئية المحيطة والمنافسة، وتنطلب كل منظمة وجود فكرة ومفهوم، مبدأً تنظيمي او تعريف لماهية مهامها . (Boudlaie et.al,2014,101)

اما (الطائي وآخرون ،2013، 137) فقد عد الرؤية الاستراتيجية بأنها احدى الخطوات المهمة والمرتكزة في عمل الادارة الاستراتيجية، والتي تعد مرحلة اساسية من مراحل الادارة الاستراتيجية، وان القدرة على تشكيل وتطوير هذه الرؤية تحتاج الى افراد يمتلكون بصيرة ثاقبة نحو المستقبل من ذوي الخبرات، وان الاهداف الاستراتيجية تقوم بتحديد التغييرات المطلوبة لتحريك المنظمة نحو رؤيتها، كما تعرف بأنها التصور الذي يسبق عمل المنظمة والتي تبني على اساسها خطوات العمل.

اما (8, El Talla et al.,2017) فقد اشار انه يجب ان توفر الرؤية الاستراتيجية وضوح الغرض او الهدف التي تسعى المنظمة الى تحقيقه.

اما (الردايدة،2016، 22) فقد اشارت بان الرؤية الاستراتيجية هي بمثابة توليد البدائل الاستراتيجية أي قيام المنظمة بتوليد طرق جديدة للإجراءات و اختيار من بينها ما يلبي احتياجها، كما يمكن اعتبارها اداة لتقليل الفارق بين الاداء المنظمي الحالي والمرغوب، وهذا يعني قيام بتطوير طرق عمل جديدة لتخيار منها ما يلبي حاجاتها، ومن اجل تحديد البدائل الاستراتيجية، فيجب التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي تغيير في الاستراتيجية الحالية وذلك مع الاخذ بالنتائج المتوقعة لأهداف المنظمة والتي تتخذ في ظل التغييرات البيئية المحيطة والموارد المتاحة للمنظمة.

الخلاصة معاً سبق تعد الرؤية الاستراتيجية من الخطوات المهمة في الادارة الاستراتيجية و تعني المسار الذي تتبناه المنظمة من اجل تحقيق الاهداف التي تسعه اليها وذلك في ظل الظروف البيئية المحيطة وتحتاج الى افراد من ذوي الخبرات الذين يمتلكون البصيرة الثاقبة نحو المستقبل وهي تصور يسبق عمل المنظمة وتبني على اساسها خطوات العمل ويجب ان توفر هذه الرؤية وضوح الهدف التي تسعى المنظمة الى تحقيقه.

3. التعلم المستمر Continuous Learning

ويسمى ايضاً بالتعلم الدائم او التعلم مدى الحياة، ويشير الى العملية المستمرة لاكتساب الخبرات والمعارف الجديدة والتي من خلالها يتم تغيير سلوك الافراد، واستخدام هذه الخبرات للموائمة بين المنظمة وبينها، كما ان التعلم المستمر مدخل لزيادة قدرات ومهارات الافراد العاملين (احمد واسماعيل، 2018، 212).

ويرى (ابوعفش، 2014، 37) 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.

اما (ردايدة، 2016، 19) فقد اتفقت مع هذا الرأي حيث اشارت بان التعلم المستمر هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة بشكل مستمر من خلال التجربة و التي تقود تغيير السلوك، واستعمال تلك المعرفة بما يؤدي الى تحقيق التوافق بين المنظمة وبينها، ومواجهة التغيرات البيئية سواء كانت هذه التغيرات ديمografية او سياسية او تقدم تقني، او في سوق المنافسة. وهناك مجموعة من المبررات الرئيسية للتعلم المستمر واجزها بالاتي

(Baker & Sinkula, 2002, 11):

- أ. التحول في الاهمية النسبية لعوامل الانتاج من رأس المال المادي الى رأس المال الفكري.
- ب. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات.
- ج. التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر اساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- د. التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال الحاسوب خلقت انظمة جديدة للإنتاج وهذا يتطلب ان يكون العاملين متعلمين ولديهم معرفة وخبرة والقدرة على التكيف.
- هـ. زيادة الاسواق العالمية التي تطلب من المنظمة مرونة اكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
- و. الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في اجراء تحسينات اخرى في المنظمة.
- زـ. التطور الفكري والاداري نحو منظمات التعلم واعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الاداء الموجه من قبل الادارة.

اتساقاً مع ما سبق ان عملية التعلم المستمر هي عملية مستمرة في حياة المنظمات حيث يتم من خلالها اكتساب المعرفة الجديدة والخبرات من خلال التدريب المستمر والتجارب التي تواجهها المنظمة والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى وتوزيع هذه المعرفة على الافراد العاملين من اجل تغيير السلوك وتوليد القيمة وذلك لتحقيق التوافق والموائمة بين المنظمة والتغييرات البيئية المتسرعة.

ثامناً: خصائص المنظمة الذكية

تسعى المنظمات في الوقت الحاضر بأن تكون منظمات ذكية، فهذه المنظمات تتصف بصفة النجاح التي ترث وتركتز على المعرفة والافراد ولها القدرة على الوصول الى مستوى عالي من القدرات (الطائي وآخرون، 2013، 134).

وقد ذكر ان المنظمات الذكية تمتاز بمجموعة من الخصائص وهي كالاتي (Bakhshian et.al,2011,418) :

1. الابداع Innovation: هو القدرة على خلق افكار جديدة من نوعها وهذه الافكار قد تؤدي الى تحقيق منتجات او خدمات جديدة وهو القوة الكامنة الى الابتكار.
2. اتخاذ المخاطر Taking risk: ويقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للإفراد، في عمليات المواجهة الى المخاطر التي يمكن ايجاد حلول لها من قبل الافراد.
3. الاستقلال Independence: هي العمليات المستقلة التي تحاول المنظمة الوصول اليها والتي تعد القوة الدافعة الى رجال الاعمال في عملية تفعيل احلامهم وبالتالي حرية العمل لتحقيق الريادة في الاعمال.
4. الدافع Motive: منظمات الاعمال الذكية تقدم على التشجيع في منح الحافز المادية والمعنوية من اجل تحقيق الدافع لدى الافراد العاملين.
5. تقسيم العمل Division of Labor: حيث يتم تحديد المسؤوليات في المنظمات بشكل فعال وذلك من اجل اطلاق المواهب لدى الافراد العاملين من خلال التخصص بالإعمال المنسوب اليهم.
6. الرؤية المستقبلية Future Vision: المنظمات الذكية ترسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال تحليل البيئة الخارجية وتضع بمحاجها الخطط المستقبلية.
اما ابو علبة فقد اشار ان اهم خصائص المنظمة الذكية تكمن في الاتي (ابو علبة، 2018، 35):

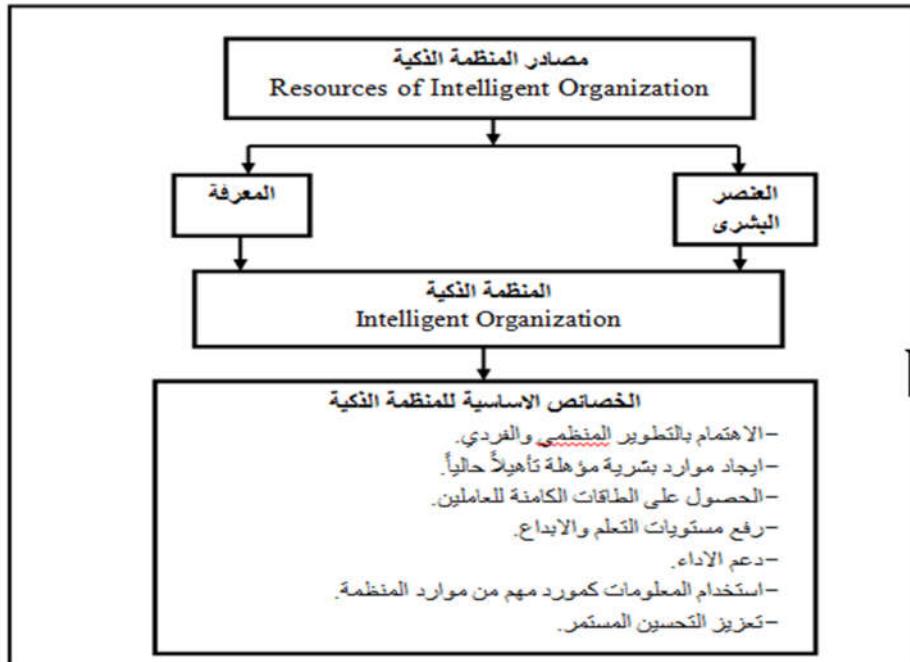
1. الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتطويرهم واعتبارهم من اصول المنظمة.
2. التنبؤ العالى وادراك المعلومات في البيئة الخارجية.
3. امكانية عالية على الاستجابة والتعاطي مع معلومات البيئة الخارجية.
4. الاستدامة هي خاصية اساسية في المنظمة الذكية.

5. التميز والابداع والابتكان بكل جديد.
 6. تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
 7. امتلاك استراتيجية ورؤيه مستقبلية واضحة.
 8. المنظمة الذكية هي منظمة متعلمة تطبق المبدأ التجاري، اي انها تتعلم من تجاربها السابقة ومن تجارب المنظمات الاخرى وتمتلك حب الاستطلاع والتعلم ونقل المعرفة.
 9. تكرس مبدأ العمل الفرقي والجماعي.
- في حين اشار (غنيم،2017، 28) الى ان المنظمة الذكية تتتوفر فيها ثلات خصائص رئيسية وهي:
1. الثقافة Culture: والتي تساعد على صياغة علاقات الافراد العاملين داخل المنظمة وخارجها، وطريقة عملهم وتعاملهم مع بعضهم البعض.
 2. القدرات Abilities: وذلك من خلال قيام المنظمة بتوظيف جميع المهارات والمعارف والامكانات المتوفرة لديها لتقديم المنتجات والخدمات الى زبائنها.
 3. الارتباطات Correlations: حيث ترتبط المنظمة بمجموعة صناعاتها من خلال علاقات داخلية (العاملين) و خارجية (الموردين والزبائن والشركات).
- وقد اشار (Nasabi & Safarpour,2009,349) ان المنظمة حتى تكون ذكية يجب ان تمتاز بالخصائص الاتية:

1. اسلوب منظم لحل الازمات التي تواجهها المنظمة.
2. التعلم من التجارب التي تمر بها المنظمة نفسها.
3. التعلم من تجارب المنظمات الاخرى.
4. نقل المعرفة.
5. تطبيق المبدأ التجاري.

- اما (Pinchot,2012,29) فيرى ان خصائص المنظمة الذكية هي الاتي:
1. مشاركة العاملين بالمعلومات عن اهداف المنظمة واستراتيجياتها.
 2. تعزيز فرق العمل لتحمل المخاطر ومعالجة المشاكل وتنمية روح التعاون.
 3. وجود نظم تدريب وتعلم مستمرة للعاملين.
 4. تمكين العاملين لتحفيزهم على الابداع والابتكار والمقترنات.
 5. المساواة بين العاملين في الحوافز والتعويضات العادلة.

والشكل (5) يبين اهم خصائص المنظمة الذكية من وجهة نظر (Stefanescu & Popa, 2009,718)



Source: Stefanescu, Camelia & POPA, Laura, (2009), Development of Management Based on Knowledge in the Intelligent Organization, Review of International Comparative Management, 718.

الشكل(5)
خصائص المنظمة الذكية

والخلاصة مما سبق ان المنظمة الذكية تتصف بعدد من الخصائص تمكن في الاتي:

1. امتلاك الرؤية الواضحة.
2. التمكين والمشاركة.
3. القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
4. اهتمام عالي بالتدريب والتطوير المستمر.
5. الاهتمام بفرق العمل.
6. الاهتمام العالي بالعاملين من اصحاب المعرفة والخبرة وتنميتها.
7. نظام عادل للأجور والمكافآت والحوافز.
8. الاهتمام بعلاقات العمل الداخلية والخارجية.

المبحث الثالث

ادارة الازمات

يعيش عالمنا اليوم العديد من الازمات المتكررة والمتنوعة ودرجات متفاوتة من الخطورة والأهمية، اذ تسبب هذه الازمات اضراراً و خسائر كبيرة تشكل تهديداً للمنظمات في احياء العالم، وتعد هذه الازمات عقبات رئيسية في طريق تطور المنظمات وتنميتها، لذا يجب على المنظمة ان تكون قادرة على مواجهة هذه الازمات وإدارتها (Endsley *et.al*, 2015, 3919).

تعد الأزمة حالة ملزمة للإنسان في كل مكان و زمان فهي تحدث في البلدان المتطرفة والنامية على حد سواء ، مع الاختلاف في الطبيعة و التأثير، إلا أن الأزمات التي يعيشها العالم اليوم أكثر تأثيرا و ضررا وذلك بحكم العولمة والتطور التقني الذي جعل العالم كقرية صغيرة بحيث أن حصول أي ازمة في بلد ما ستنقلي بضلالها في أغلب الأحيان على بلدان أخرى، حتى أصبح الزمان والمكان الواحد تتصارع فيه تأثيرات أكثر من أزمة.

يمكن ان تحدث الأزمة في أية لحظة وبشكل مفاجئ هذه الأزمة قد تكون خارجية او داخلية تهدد الأفراد او المنظمات او الدولة ويجب التعامل معها من اجل القضاء عليها او التقليل من آثارها السلبية و تأثيراتها النفسية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والاستفادة منها قدر المستطاع لتحقيق مكاسب (Vichova *et.al*, 2017, 949).

إن إدارة الأزمات هي إدارة ما يصعب إدارته، لذلك تشكل ادارة الازمات والتحلي بالصفات والخصائص التي تمكن المنظمة من ادارتها وتبنيها كخيار استراتيجي مهم (Tajuddin *et.al*, 2015, 81).

وعلى هذا الأساس ينقسم المبحث الحالي إلى الخطوات الآتية:

أولاً: مفهوم الأزمة

من الناحية اللغوية تعرف الأزمة في المعجم الوسيط بمعنى القحط والشدة، اما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زم، زؤوما أي مات سريعا (عياد، 2015، 13).

تناول الكثير من الكتاب والباحثين مفهوم الازمة، اذ تعرف بانها حدث لا يمكن التنبؤ به وغير متوقع يهدد المنظمة ومالها (الدليمي، 2008, 66).

كما عرفها (Hamidovic, 2014, 1) بانها وضع غير طبيعي وغير مستقر ومعقد تمثل تهديد للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ولسمعتها ولوجودها وهي غير مرادفة للحادثة.

ويبين(جميل، 2016، 13) بأن الأزمة هي خلل مفاجئ يحدث نتيجة لأوضاع غير مستقرة تتضمن انفصام يعلن الانقلاب الحتمي من حالة لأخرى، أو تهديدا خطرا أو غير متوقع لقيم أو أهداف أو معتقدات أو ممتلكات الأفراد أو المنظمات أو الدول والتي تحد من عملية

اتخاذ القرار. وتعرف كذلك على أنها حدث يعطى المسار التنظيمي في وقت ومكان محددين (Sarkar&Osiyevskyy,2017,2) يؤدي إلى اضطراب ولها مدى زمني تمر فيه و تتكون من عدة مراحل منها النمو والشدة والانحسار وتعوق تحقيق الأهداف (حمس،2018،7).

ويبيّن (Abad *et al.*,2018,880) أنها وضع غير طبيعي وغير قابل للتعقيد يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية أو السمعة أو وجود المنظمة، ويوضح كل من (Paraskevas & Quek, 2019,420) بأنها تهديد خطير للهيكل الأساسي للمنظمة أو القيم والمعايير الخاصة بالمنظمة والضغط عليها في ظروف غير مؤكدة للغاية مما يستلزم اتخاذ قرارات حازمة بذلك.

ومن خلال التعاريف السابقة توصل الباحث إلى أنها حدث أو حادثة داخلية أو خارجية تواجه الأفراد أو المنظمة أو الدولة بشكل مفاجئ أو قد تكون لها أعراض تهدد وجودهم وتشكل تحدياً تستدعي اتخاذ قرارات سريعة من أجل مواجهة هذا التحدي.

ثانياً: بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الأزمة

هناك مفاهيم عديدة تتشابه مع مفهوم الأزمة وتشابك معه، وذلك لاتساع المفهوم وتعدد أطرافه، هذا التشابك يؤدي إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتخطيط من أجل التعامل معها وتقليل اثارها وبالنتيجة معالجات غير سلية، ومن أجل توضيح المفهوم بشكل أكبر وجب علينا الوقوف على بعض المفاهيم التي تتشابه وتتقاطع مع مفهوم الأزمة (عياد، 2015، 14).

1. المشكلة Problem

تعرف بأنها عائق يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعرف بأنها حالة من التوتر أو عدم الرضا تظهر كنتيجة لوجود بعض العوائق والصعوبات التي تحول بين الأهداف والوصول إليها (عبدالعال، 2009، 15).

إذا لم تعالج هذه المشكلة ربما تؤدي إلى ظهور الأزمة، ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها، والمشكلة يمكن التنبؤ بها عكس الأزمة التي ربما تحدث بشكل مفاجئ (الساجي، 2016، 80).

2. الصراع Conflict

هو مرحلة من مراحل الأزمة ولكنه لا يشبه المشكلة، حيث أن المشكلة تكون في بداية الأزمة، والصراع هو مرحلة متأخرة من الأزمة أو أحد النتائج المترتبة على حدوث الأزمة، وربما تكون الأزمة هي ناتج صراعات اهملت حتى وصل الانفجار (غنية، 2014، 35).

والصراع كذلك حدوث شيء يؤدي إلى تعرض هيكل النظام إلى خلل أو عدم توازن أو اضطراب و لكن لا يصل إلى درجة تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام (حمش، 2018، 13).

ولا يكون الصراع بنفس تأثير الأزمة وشدها، وهو أكثر وضوحاً من حيث أبعاده وأهدافه وأطرافه من الأزمة، وبعد الصراع حالة مستمرة بينما الأزمة تبدأ وتنتهي بسرعة تاركةً وراءها عواقب ونتائج (Semercioz *et.al*, 2015, 150).

3. النزاع Dispute

حالة من التفاعل بين الأطراف المتنازعة قائمة على الاتعايش بين الأطراف المتنازعة، وهي حالة من عدم التطابق أو التناقض في المصالح والأهداف، وهناك عدة مصادر للنزاع منها مصادر مادية: رقعة جغرافية أو موارد طبيعية ، أو معنوية ذات قيمة منها: الهوية والإيديولوجية وغيرها (حمش، 2018، 13).

ويعد مفهوم النزاع من أقرب المفاهيم لمفهوم الصراع، ولكن النزاع أخف وطأة من مفهوم الصراع، حيث ان النزاع من الممكن ان يحل اذا ما حدث تفاهم بين وجهات التعارض والاختلاف او الحصول على موارد الغير او تحقيق الهدف، اما الصراع فيكون عادة الغاية منه التغلب على الطرف الآخر والقضاء عليه نهائياً، وهو أحد الأسباب الرئيسية للأزمة ولكن ليس الأزمة (الساجي، 2016، 81).

4. الكارثة Disaster

الكارثة باللغة العربية من كرت بمعنى غم، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد، وفي قاموس Oxford تعرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً كبيراً ومعاناة عميقه وسوء حظ عظيم (عياد، 2015,14).

والكارثة هي كل ما يحدث من هدم او حريق او سيل او زلزال او عاصفة. أي حدث من شأنه أن يلحق ضرر، ويهدد حياة الإنسان أو الممتلكات الخاصة وال العامة (حمش، 2018، 13). وهي من أكثر المفاهيم تشابهاً مع الأزمة ويمكن التفريق بين الكارثة والأزمة بأن الكارثة تؤثر تأثيراً شديداً على المجتمع فهي من صنع الطبيعة، اما الأزمة فتأثيرها يقتصر على المنظمات فهي في الغالب من صنع الإنسان، تحتاج الكارثة إلى جهود كبيرة وضخمة تتخطى قدرة الأفراد والمؤسسات، أما الأزمة لا تحتاج الأدوات والمعدات الضخمة ولكنها تحتاج إمكانيات من الأشخاص تفوق إمكانيات الحياة العادلة (الساجي، 2016، 80).

5. الحادثة Accident

عرفت الحادثة بأنها: أمر مفاجئ عنيف وقوي حدث بشكل سريع وانقضى أثره فور انتهاءه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط ناتج عنه، والعلاقة بين الأزمة

والحادثة هو أن الأزمة ممكן أن تترجم عن الحادثة ولكنها لا تمثلها فعلاً ولكن تكون أحد نتائجها والحادثة لا تتنسم بالاستمرارية (الساجي، 2015، 81) (عياد، 2016، 16) وتعرف أيضاً بأنها خلل يؤثر مادياً على النظام بأكمله (حمش، 2018، 13).

وتعتبر الأزمة من وجهة نظر الباحث بأنها شاملة لجميع المفاهيم السابقة التي يتلقاها معها ولكنه أشمل منها، حيث أن كل مفهوم من المفاهيم أعلاه يمثل أحد مراحل الأزمة منذ بدايتها وإلى نهايتها.

ثالثاً: أسباب الأزمة

هناك عدة أسباب تؤدي إلى نشوء الأزمة فقد تحدث نتيجة خلل أو ضعف في البنية التنظيمية والادارية للمنظمات، وقد تظهر بعض المؤشرات التي تدل على احتمالية وقوع الأزمة، وهذا يتطلب العمل الجاد والفوري من أجل إدارة الأزمة وفهم أسبابها (Moghadam, et al, 2016, 91).

وهناك من اشار إلى أن هناك العديد من العوامل التي تسبب الأزمة، أو هي نتيجة عدم الترابط بين المنظمة وبينها الخارجية والداخلية (Benaben, 2016, 354).

في حين اشار بعضهم الآخر إلى أن لكل أزمة سبب، وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الأزمات منها: الفقر والتخلف، والامراض والبطالة، والفتنة الطائفية والعرقية، وندرة الموارد، والكوارث الطبيعية والصناعية، وكذلك النزاعات وعدم الاستقرار وسوء الإدارة وغيرها من العوامل (Bakos, 2018, 528).

من كل ما تقدم نستنتج أن هناك الكثير من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة بعضها يعود إلى أسباب تتعلق بطبيعة المنظمة وهي الأسباب الداخلية مثل (الأسباب التنظيمية، والأسباب الادارية، والأسباب التكنولوجية). وهناك أسباب أخرى خارجة عن نطاق المنظمة منها: الأسباب السياسية، والاقتصادية، والثقافية وغيرها. وبشكل عام تعد الأزمة في مضمونها فشل اداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل قد يكون بسبب قلة الخبرة او عدم الاهتمام بالمؤشرات التي تشير إلى حدوث الأزمة، ومن الضروري جداً التعرف على أسباب الأزمة وذلك من أجل التعامل معها بالشكل المناسب واتخاذ القرار الفاعل وال سريع، ومن أهم هذه الأسباب التي اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين هي:

1. سوء الفهم والإدراك

يعد الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها، والحكم التقديرية على الأمور المعروضة وعن طريق الإدراك يتم تكوين السلوك تجاه الموقف، فإذا كان الإدراك غير سليم، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الموقف تجاه الأزمة، وإذا استمر سوء الفهم والإدراك فإنه يؤدي إلى السلوك الخاطئ تجاه الأزمة وهذا سوف يصنع ضغطاً مولداً لانفجار الأزمة، ويمثل سوء

الفهم أحد أسباب نشوء الأزمة، وينشأ عادة من خلال التسرع في اصدار القرارات، ونقص المعلومات أو نتيجة الخطأ في فهم واستقبال المعلومات المتاحة عن الأزمة نتيجة قلة هذه المعلومات أو تداخلها مع بعضها (الساجي، 2016، 84).

2. سوء التقدير والتقويم

يعد سوء التقدير من أهم أسباب حدوث الأزمات في كل المجالات، خاصةً في المجالات العسكرية، إذ يكون أحد الاطراف ضحية سوء التقدير وتقييمه للخصم وينشأ سوء التقدير من خلال جانبيين أساسيين هما (عبد العال، 2009، 19) (حمش، 2018، 17):

أ. الافراط و المغالاة في الثقة نتيجة الشك بالمعلومات أو اعطائهما قيمة مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

ب. سوء تقدير الطرف الآخر والتقليل من شأنه نتيجةً:

(1) حشد الطاقات وتجميعها واعدادها جيداً لتدمير الطرف الآخر.

(2) تحقيق عنصر المفاجئة حتى تصل إلى درجة الصدمة وهذا يفقد الطرف الآخر توازنه واحتلال تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ قرار وشل حركته المضادة وحصرها في اطار العشوائية والارتجالية المدمرة، وهنا تحدث الأزمة الخطيرة.

3. سوء الادارة

تتتج بسبب العشوائية والاستبداد الإداري أو عدم وجود انظمة للعمليات الادارية (محمد، 2011، 51).

وهي مجموعة من الأهواء والمزاجية التي تتنافى مع أي مبادئ علمية أو وجود انظمة للعمليات الادارية أو العشوائية أو الاستبداد، ان هذا النوع من الإدارة لا يكون مصدراً للازمات ومسبباً لها بل يكون ايضاً عاملاً قوياً لتدمير الكيان الاداري، هذه الإدارة العشوائية تجهل مبادئ الادارة وتشجع الانحراف، وتعتمد على التوجهات الشخصية للمديرين، فيطلق عليها مجازاً ادارة ولكنها ليست ادارة بل مجموعة من الامزجة والاهواء التي تتنافى مع المبادئ العلمية، وتتصف هذه الادارة بالصفات الآتية (الحدراوي وآخرون، 2018، 10):

أ. لا تعرف بالخطيط وأهميته للعمل الاداري.

ب. لا تحترم الهيكل التنظيمي.

ج. لا توجد رقابة ومتابعة وقائية وعلاجية علمية.

4. تعارض المصالح والاهداف

وذلك نتيجة الاختلافات في الشخصيات والميول والاهتمامات لأطراف الصراع وكذلك الأهداف ووسائل تحقيقها، فعندما تتعارض الاهداف بين الاطراف المختلفة يكون ذلك سبباً لحدوث الأزمة، حيث يعمل كل طرف من اصحاب المصالح المتعارضة، على ايجاد وسيلة للضغط لما يتلاءم مع مصالحه، وهذا يزيد من قوة الأزمة (الخضيري، 2002، 92).

ويحدث تعارض الاهداف عندما تختلف طموحات ورؤى منفذى القرار في المنظمة الواحدة، فبعضهم يعارض الآخر يتفق، فيلجأ متى تؤخذ القرارات الى التغيير في قراراته للتوفيق بين الاطراف،

فتحدث أزمة يصعب الاحاطة بأسبابها وتنهار الثقة بمتخذ القرار، فيحاول متتخذ القرار استرضاء مجموعة على حساب مجموعة أخرى الامر الذي يزيد من عدم الثقة بمتخذ القرار ومن ثم تزداد الازمة (البلبيسي، 2016، 56).

5. الاخطاء البشرية

تعد الاخطاء البشرية احد اهم اسباب نشوب الأزمات سواء في الحاضر والماضي والمستقبل (ماهر، 2006، 30)، وعادةً ما تحدث نتيجة عدم كفاءة العاملين بسبب قلة التدريب أو الخبرة أو انخفاض الدافعية مما يؤدي الى ضعف الرغبة وترابي المشرفين، واهمال الرؤساء، وكذلك اهمال المتابعة والمراقبة، مما يؤدي عدم قدرة أطراف الازمة على التعامل معها، وقد يكون سبب الخطأ البشري وجود مناخ عمل غير مناسب او التدريب غير الجيد او الحالة النفسية للعاملين نتيجة لخوفهم من الاستغناء عنهم، او انصراف العاملين نحو استرضاء مدرائهم بدلاً من العمل الحقيقي (اسليم، 2017، 56).

6. الشائعات

تعد الشائعات من اهم مصادر الأزمات، بل إن أغلب الأزمات عادة ما يكون مصدرها الاساس هو إشاعة أطلقت بطريقة معينة (المهدي وهيبة، 2002، 43).

ويكون ذلك بإطلاق اشاعة وتوظيفها بشكل مناسب باستخدام مجموعة من الحقائق الصادقة والملموسة واحتاطها بهالة من المعلومات الكاذبة، والاعلان عنها بالتوقيت المناسب ضمن بيئه ومناخ مهيأ للاشاعة وذلك باستغلال حدث مناسب، دون التعامل معها جيداً الأمر الذي سبب حدوث الأزمة او استخدام معلومات غير دقيقة ومضللة (ابوحير، 2014، 80).

7. اليأس والاحباط

اليأس من اخطر مسببات الازمة التدميرية، فالشخص اليأس يندفع للقيام بتصرفات مجنونة لا يمكن تصورها، كما يعد اليأس بحد ذاته احد الازمات السلوكية والنفسية وهذا يشكل خطراً على متتخذ القرار ويسبب الاحباط لما يتربى عليه من فقدان متتخذ القرار الرغبة في التطوير ويحدث أيضاً نتيجة عدم القدرة والإحباط وفقدان الأمل في حل المشكلات هذا يؤدي الى القمع الإداري والتدور في الانظمة الادارية (ردايدة، 2016، 26).

8. الرغبة في الابتزاز

تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام مثل هذا الاسلوب، بغية تحقيق مكاسب غير عادلة من المنظمة، من خلال صنع الازمات المتتالية في المنظمة، التي تجبر متتخذ القرار على الانصياع لهم (اسليم، 2017، 56).

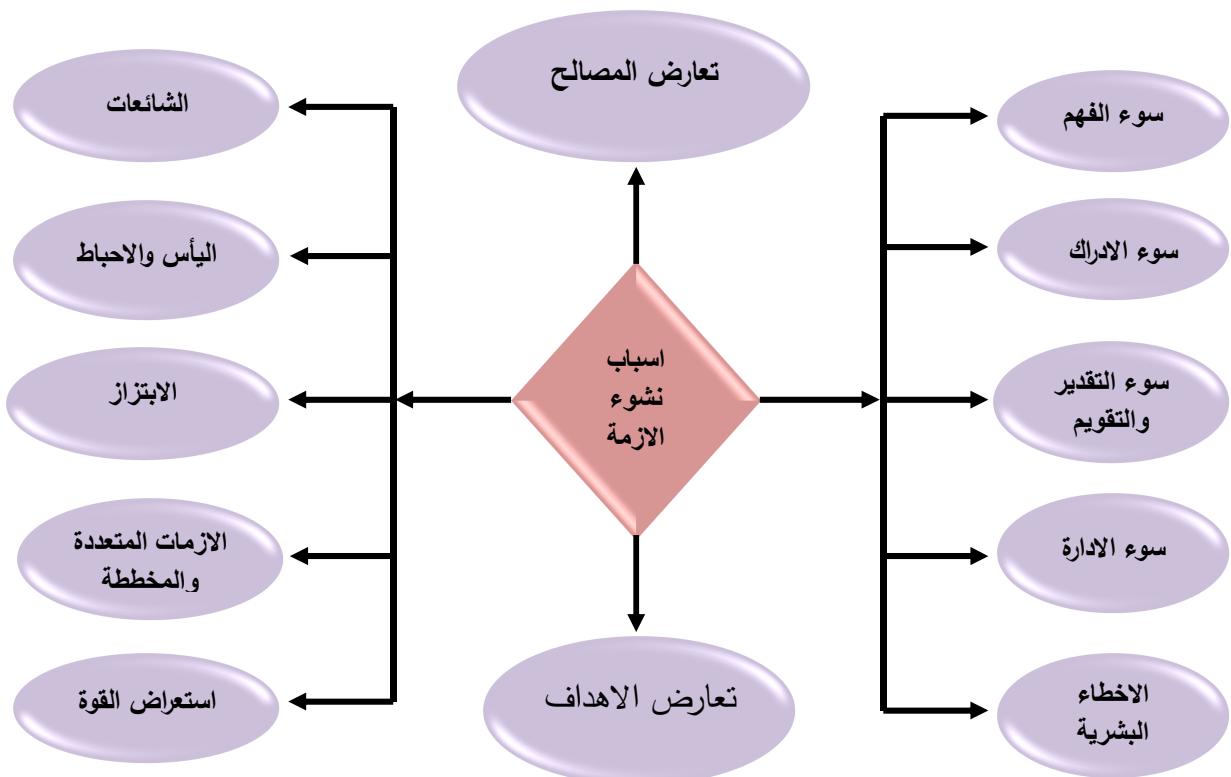
وذكر (عياد، 2015، 19) بان الرغبة بالابتزاز من خلال تعرض متتخذ القرار لضغوط نفسية ومالية وشخصية واستغلال اخطاء من اجل صنع الازمة، حيث تقوم جماعة الضغط باستغلال تصرفات خاطئة سرية قام بها في الماضي لاجباره على القيام بتصرفات اكثر خطورة والذي يسمى بالابتزاز وذلك لغياب الوازع الديني والأخلاقي.

9. الأزمات المتعددة أو المخططة

تعمل بعض القوى المنافسة للمنظمة على متابعة ومراقبة مسارات عمل هذه المنظمة، ومن خلال التتبع تتضح لها ثغرات يمكن استغلالها لإحداث أزمة أو تفتعل من أجل التغطية على أزمات أكبر (حمش، 2018، 19).

10. استعراض القوة

هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل المنظمات الكبيرة أو القوية لتجريم المنظمات الصغيرة ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" وتبداً هذه المنظمات بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة من العوامل غير المنظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج (الساجي، 2016، 87). والشكل الآتي يوضح هذه الأسباب:



المصدر: ابو حجير، طارق مفلح جمعة، (2014)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، اطروحة دكتوراه ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

الشكل (6)

أسباب نشوء الأزمة

رابعاً: إدارة الأزمات

يتطلب التعامل مع الأزمات وجود مدربين ذوي مهارات خاصة منها الاتزان الانفعالي والثبات والشجاعة ومتطلبات التفكير الابداعي والقدرة على الحوار والتواصل ووضع الخطط والتكتيكات للتعامل مع الأزمة، ويشير مفهوم ادارة الأزمات الى كيفية التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاسلوب الإداري العلمي (الجديلي، 2006، 40)، ويمكن من خلال الجدول الآتي التعرف على أهم التعريف التي وردت في إدارة الأزمات.

جدول (9)

تعريف إدارة الأزمات حسب اراء بعض الكتاب والباحثين

الرتبة	الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
1	السيد سعيد	2006	87	مفهوم شامل يعكس او يفسر رؤية المنظمة في الاساليب والاجراءات التي تتبعها في التعامل مع الأزمات بحيث يشترك فيها كل التخصصات والأنظمة في المنظمة.
2	هيكل	2006	23	امكانية توقع الاحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على طبيعة وحجم الازمات المحتملة وكل البدائل المتاحة لمنع وقوع الازمات او تقليل اثارها والاستعداد لمواجهتها عند حدوثها.
3	حمدونة	2006	27	القدرة على التخلص من المخاطر وتقليل عدم التأكد من التحكم بمصير المنظمة وهذا يعني استخدام التنبؤ والتحليل والتخيل لتوقع الاسوأ ثم تقييم الخيارات البديلة قبل الحدوث.
4	Coombs	2007	2	العملية المصممة لمنع او تقليل الخسائر والاضرار الواقعه على المنظمة التي تحدث بسبب الازمة وعلى اصحاب المصالح العاملين فيها.
5	الظاهر	2009	131	سلسلة من الاجراءات التي تهدف إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها، حتى لا ينفلت زمامها مؤدياً بذلك إلى نشوب خلاف، كما أنها مجموعة من الأساليب والخطط والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة للأوضاع المضطربة التي تواجهها المنظمة.

ذلك النظام الذي يتعامل مع الازمات وذلك لتجنب وقوعها والتخطيط والاستعداد للحالات التي يصعب تجنبها والتحكم والسيطرة على النتائج وتقليل الاثار السلبية.	25	2010	ابو عزيز	6
العملية التي تتضمن اكتشاف وتقييم الاشارات التي تدل على وقوع وحدوث الازمة والتي تحتاج الى اتخاذ وتنفيذ الاحتياجات الازمة من اجل التغلب على الازمة وتقليل ضررها الى الحد الادنى.	2289	2015	Sahin, <i>et.al</i>	7
العملية التي يتم من خلالها التعرف على مؤشرات الازمة من اجل تقييم خطر حدوثها المحتمل من اجل اتخاذ التدابير الازمة وتطبيقها من اجل تقليل الخسائر الى حدتها الادنى في حالة حدوث الازمة.	697	2015	Fener& Cevik	8
افعال وسلوكيات المنظمة التي تعدتها لتكون جاهزة لإدارة الاصداث الكارثية الرئيسة بأسلوب آمن وفعال.	463	2016	Vardarlier	9
نظام يستخدم للتعامل مع الازمات من اجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم بالنتائج وتقليل الاثار السلبية.	564	2017	محمود وحسين	10
العملية التي يتم من خلالها التنبؤ بالأزمات ودراسة اسبابها بعد تحديد هذه الاسباب واتخاذ الاجراءات التي من شأنها منع حدوث الازمة ومنح المنظمة القدرة على الاستمرار في ادارة ذاتها أثناء الازمة.	49	2017	السلطاني وآخرون	11
مجموعة من الإجراءات المباشرة المتخذة للاستعداد لمواجهة الأزمة عند حدوثها والاستجابة لها وتحفيض حدتها، و تتضمن هذه الإجراءات وضع نقاط للتدخل بين مختلف المراحل المسبيبة للأزمة لتعطيل التأثير المتالي للأزمة.	16	2018	Hetu, <i>et.al</i>	12
تقييم دقيق لنوع الازمة التي قد تحدث، ومدى تأثيرها، وهذا ما يساعد المنظمات على تطوير ادائها ومنع حدوث الازمة فضلا عن مساعدتها للتخطيط بشكل مفصل	420	2019	Paraskevas & Quen	13

لمواجهة وادارة الازمات في المستقبل.				
مجموعة من الاجراءات والتحركات المقصودة تهدف الى منع او مواجهة الازمات المتوقع حدوثها والتي حدثت، وذلك باستخدام الوسائل الممكنة وبالطرق العلمية، من خلال الاعتماد على المعرفة والخبرة المكتسبة من التجارب السابقة وتجارب الآخرين.	2	2019	Varela, <i>et.al</i>	14
منهجية علمية وادارية، تستخدم لتسخير الجهود البشرية والأدوات والمعدات والتقنيات الحديثة لمواجهة الازمات وتنقليل آثارها.	2	2019	Hughes	15

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المتضمنة فيه.

وبعد عرض أبرز المفاهيم لإدارة الازمات من خلال الجدول اعلاه لابد من الاشارة الى

أبرز النقاط المشتركة لمفهوم ادارة الازمات:

1. ان عملية إدارة الازمات هي عملية تنبؤية تعمل على توقع الاحاديث المستقبلية من اجل التعرف على الازمات المحتملة وذلك للاستعداد لها.
2. هذه العملية تتضمن سلسلة من الاجراءات والعمليات الادارية التي تهدف الى منع وقوع الازمات وتنقليل اثارها السلبية واستغلال الفرص الناتجة عنها.
3. ان عملية ادارة الازمات هي عملية ادارية تتطلب وجود خبراء واصحاب تخصصات ومهارات خاصة، هؤلاء الخبراء الذين يديرون الازمات مدربين تدريبا جيدا لمواجهة الازمة.
4. تعتمد عملية ادارة الازمات على الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات بعيدا عن العشوائية وردود الفعل.

وتأسيساً على ما نقدم عرفها الباحث على انها سلسلة من الاجراءات والعمليات الادارية للتغلب على الازمات والتحكم بها وبمارساتها وتجنب او تقليل سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وتنقليل المخاطر وعدم التأكيد المصاحبة لازمات وهذه العملية الادارية تمكن المنظمة من التحكم بمستقبلها ومصيرها.

خامساً: استراتيجيات إدارة الازمات

هناك الكثير من التكتيكات والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للتعامل مع الأزمة وذلك حسب طبيعة الأزمة وظروفها وكذلك حسب الموارد المتاحة، وقد ذكر الكتاب والباحثون العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة استخدامها للتعامل مع الازمات .(Mejia *et.al*, 2018,293)

ويقصد باستراتيجيات ادارة الازمة بانها الخطة التي تلأجأ لها الادارة العليا عند حدوث ازمة معينة للمنظمة وذلك من خلال الاختيار الامثل للاستراتيجية المناسبة لطبيعة الازمة (Petkeviciene,2014,453).

وتقسم استراتيجيات ادارة الازمة الى نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات (الناجي، 2012، 32) و(الساجي، 2016، 114):
اولاً: الاستراتيجيات التقليدية.
ثانياً: الاستراتيجيات غير التقليدية.

تضمن الاستراتيجيات التقليدية عدة استراتيجيات منها:

1. انكار الازمة

وتعني رفض الاعتراف بالازمة، اذ يعلن المدير بأنه لا توجد ازمة وان الوضع القائم على افضل ما يكون وتسمى ايضا بطريقة التعتمد الاعلامي للازمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود ادارة اوتوقراطية شديدة التسلط (الناجي، 2012، 32).

2. اخماد الازمة

تلأجأ المنظمة الى هذا الاسلوب عندما تكون الازمة خطيرةً جداً وتشكل تهديداً للمنظمة ووجودها وانهيارها بالكامل، وهذا الاسلوب من الأساليب التي تستخدم القوة والعنف مع الازمة والتي تقوم على الصدام المباشر والعنزي مع كافة قوى الازمة وتشير الى مواجهة الازمة بشكل صريح وعلني ويتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية عندما تهدد الازمة بشكل مباشر وخطير المنظمة، وعند استخدام هذا الاسلوب فان إدارة المنظمة لا تهتم الى القيم الانسانية والمشاعر، والمبرر الاساسي لاستخدام هذا الاسلوب الذي تحتاج به الادارة هو ان المنظمة في خطر شديد، وان هذا الاسلوب هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح ومنافع اصحاب المصالح، وعادة يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون الادارة دكتاتورية المنهج (عياد، 2015، 29).

3. كبت الازمة

وتسمى أيضاً (طريقة تأجيل ظهور الازمة) ويركز على التعامل مع الازمة بصورة مباشرة، ويتم التعامل مع الازمة بعنف من اجل القضاء عليها في مراحلها الاولى، وذلك من خلال التحرك السريع ضد بوادر الازمة من اجل القضاء على العوامل المحركة للازمة، وتسعى ادارة المنظمة الى التضييق على قوى الازمة واغلاق جميع المنافذ من خلال التخلص من قادتها، والتخلص من اي قيادات جديدة من الممكن ان تبرز، وعند استخدام هذا الاسلوب فانه لا تكون هناك أية استجابة لمطالب قوى الازمة، وهي استراتيجية تشير إلى أن المنظمة التي تستخدمها مستبدة ومتسلطة (الساجي، 2016، 114).

4. انشاء لجنة لبحث الأزمة

يتم انشاء وتشكيل لجنة تقوم بدراسة الازمة للعمل على حلها، وعادةً ما تستغرق هذه اللجنة مدة من الزمن، وتشكل هذه اللجان عندما تفقد المنظمة المعلومات الكافية عن القوى المؤثرة في الازمة، ويكون الهدف الرئيس من تكوين هذه اللجان هو تحديد المحركين الرئيسيين لهذه الازمة وافقادها قدرتها على دفع الازمة ويكون لهذه اللغة مهمتين (عبد العال، 2009، 41):

أ. المهمة الاولى: معرفة من هم المسببين الرئيسيين للازمة من اجل التعامل معهم بإحدى الطرق المعروفة والتي تتيح السيطرة عليهم وترويضهم من اعداء يشكلون خطراً على المنظمة الى قوة مفيدة تحت السيطرة والتحكم.

ب. المهمة الثانية: افقد الازمة قوة الدفع الخاصة بها، خصوصا مع اتساع نطاق البحث وامتداداته الى مجالات فرعية متشعبه ومتداخلة وفي نفس الوقت عدم ظهور اي نتائج ايجابية ملموسة.

5. التقليل من الازمة

تقوم هذه الاستراتيجية على محور اساس هو التقليل من شأن الازمة ومن تأثيراتها السلبية، إذ تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكن تقوم بتقليل شأنها وكأنها امر بسيط وتحت السيطرة، وتستخدم هذه الاستراتيجية في الازمات البسيطة والمحدودة عندما تكون المنظمة قادرة على حلها وعلاج الامر بعد التقليل من شأنها وتقليل حجمها (الناجي، 2012، 33).

6. عزل قوى الازمة

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المدير المكلف بإدارة الازمة بإبعاد قوى وعوامل المسببة للأزمة عن الأزمة، فالازمة تنشأ نتيجة وجود قوى معينة ولا تنشأ من ذاتها، حيث يتم تحديد العناصر الفاعلة للازمة وعزلهم نفسياً ومادياً وجغرافياً عن احداث الازمة، وذلك من خلال الطرق الآتية منها (ماهر، 2006، 91):

- أ. ارسال عناصر الازمة لمهمات علمية ووظيفية مع اغراءات مادية كالمكافآت.
- ب. نقل عناصر الأزمة الرئيسيين الى فروع واقسام بعيدة جغرافياً، او ترقية محركي الازمة الى مناصب اعلى تفصلهم عن الازمة.

7. تفريغ الازمة

ان تعدد مسارات الازمة تسهم بالحد من خطورتها، وتشير الى المواجهة مع مؤيدي الازمة ومحركيها من اجل التعرف على امكانية المحركين و المؤيدين و لا تخرج عن الاحتمالات الآتية (الخضيري، 2003، 23):

- أ. قوى الأزمة في صراع بسبب الاختلاف العقائدي والثقافي والحضاري.
- ب. قوى الأزمة مستعدة للتفاوض والتراجع.
- ج. قوى الأزمة قوية وقادرة على الاستمرار في الأزمة والصراع.

8. تنفيذ الأزمة

وستخدم هذه الاستراتيجية مبدأ التهدئة من خلال ايجاد فتحات جانبية، وتعني العمل على تهدئة الأزمة وتخفيف الضغط والصراع والتوتر ومنعها من الانفجار. وتسمى ايضاً (بتتفيس البركان) حيث يتم سؤال مسبب الأزمة عن مطالبهم، ومن ثم مناقشة مسبب الأزمة، وسبب تأييدهم لها، وتنقسم هذه الطريقة بنوع من الديمقراطية، حيث يعتبر مسبب الأزمة عن آرائهم من خلال مناقشات مستمرة واستجابات جزئية لطلباتهم، عندها تهدأ الأمور مع التدرج (عياد، 2015، 30).

عندما نسميها بالاستراتيجيات التقليدية لا نعني بذلك أنها غير مفيدة أو قديمة بل هناك بعض الأزمات تكون فيها الاستراتيجيات التقليدية هي الأنسب. وسميت هذه الاستراتيجيات بالتقليدية لأنها مألوفة لدى الأفراد وظهرت قبل ظهور الاستراتيجيات الجديدة أو الحديثة. تتضمن الاستراتيجيات غير التقليدية (الاستراتيجيات الحديثة) الاستراتيجيات الآتية: أن الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة لإدارة الأزمات هي عشر استراتيجيات:

1. تحويل مسار الأزمة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إدارة الأزمة الجارفة والتي يصعب الوقوف امامها من خلال ركوب عربة قيادة الأزمة لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتغييرها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة، والتكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية هو مجازاة العاصفة والانحناء لها او السير في نفس الاتجاه الذي تسير فيه ومحاولة ابطاء سرعتها، وذلك من خلال استيعابها والرضوخ لها والاعتراف بها وأسبابها ومن ثم التغلب عليها، وافضل مستوى لهذه الاستراتيجية عندما يتم تحويل الأزمة من تهديد الى كيان يخدم المنظمة (حمش، 2018، 40).

2. تشكيل فرق العمل

تعتبر هذه الاستراتيجية من اكثر الاستراتيجيات شيوعاً في ادارة الازمات، وخاصةً عندما تتشعب الأزمة وتتدخل، والتعامل مع هذه الاستراتيجية يتطلب وجود فرق عمل ذات خبرة عالية ومتخصصة وهناك نوعان من فرق العمل : فريق العمل الدائمي وفريق العمل المؤقت (الساجي، 2016، 115).

3. الاحتياطي التعبوي

تقوم هذه الطريقة على قاعدة (حافة الخطر و حد الأمان) وتستخدم هذه الاستراتيجية في المنظمات الانتاجية ويعمل الكيان الإداري على انشاء احتياطي تعبوي وفائي لاستخدامه عند حدوث الازمة (حمدونة، 2006، 47).

4. الوفرة والوهمية

وهي من الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخد القرار للتعامل مع الأزمات السريعة والعنيفة، من اجل ترك انطباع يدل بأن الوضع مطمئن وكل شيء جاهز ولا داعي للقلق (الناجي، 2012، 38).

5. المشاركة والديمقراطية

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون العنصر البشري هو محور الأزمة، فالمسؤول يلتزم بالدفاع عن الأزمة وخطورتها، ويقوم بتوضيح الخطوات التي اتخذت من أجل التعامل مع الأزمة ويقوم المشاركون بتقديم النصائح والمشورة والدعم والتأييد ويتحمل جانب من المسؤولية (الساجي، 2016، 116).

6. تصعيد الأزمة

تهدف هذه الاستراتيجية الى التعجيل في دفع قوى الأزمة إلى مرحلة متقدمة، لكي تظهر الخلافات والصراعات بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عندما تكون القوى غير متجانسة، والنكтик المستخدم هو النظاهر بعدم القدرة على المقاومة، وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها، و تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، فيسمح متخد القرار بتطور الأزمة وتصاعدتها شرط ان تكون تحت السيطرة. وعادةً ما تصل الأزمة إلى أحد الخيارات الآتية (البلبيسي، 2016، 30):

- أ. اختلاف الاتجاهات.
- ب. تضارب المصالح.
- ج. انشقاق التحالفات.
- د. تفتت وانحسار الأزمة.

7. احتواء الأزمة

وتقوم هذه الاستراتيجية على محاصرة الأزمة وتطويقها في نطاق معين وتجميدها عند الحد الذي وصلت إليه، واستيعاب الضغط المولد لها وافقادها قوتها وتأثيرها، وغالباً ما يتم اتباع هذه الاستراتيجية في الأزمات العمالية حيث تشير هذه الاستراتيجية الى التفاوض مع محركي الأزمة و تستغرق بعض الوقت، وتمر استراتيجية احتواء الأزمة بالمراحل الآتية (حمش، 2018، 40):

- أ. مطالبتهم بتوحيد مطالبهم بأهم الأمور.
- ب. مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء التفاوض.
- ج. ابداء التفاصيل لقيادة الازمة والانصات لهم والاجتماع معهم.
- د. مناقشة اللجنة والوصول إلى حل يرضي الجميع.

8. تفريغ الأزمة

وهي من انجح الطرق الحديثة غير التقليدية للتعامل مع الأزمة، اذ أن الأزمة في طبيعتها تدور حول موضوع معين، ومن دون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الأزمة ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقة هي تفريغ مضمون الازمة إذ لا يمكن لأزمة أن تتغلغل في منظمة وتوثر فيها اذا لم يكن اتفاق بين قوى الازمة على مضمون هذه الأزمة، ومن أهم الطرق المستخدمة في تفريغ الأزمة من مضمونها الآتي (عياد، 2015، 37):

- أ. الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم انكارها.
- ب. التحالف المؤقت مع العناصر المسببة للأزمة.
- ج. ترجم وقيادة ضغط الازمة ثم تغييره .

9. تفتيت الأزمة

تشير هذه الاستراتيجية الى تجزئة الازمة إلى أجزاء صغيرة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كاملة ومفصلة بكل القوى التي شكلت تحالف الأزمة، وأيضا تحتاج إلى التعرف على مطالب القوى المحركة للأزمة، وتحقيق المنافع التي يمكن ان يكتفي بها صانعو الأزمة (الساجي، 2016، 116).

10. تدمير الأزمة

تسمى هذه الاستراتيجية بالتجير الداخلي لازمة او الصدام المباشر، تستخدم هذه الطريقة عندما ترى المنظمة ان هناك خطراً يهدد بقاءها، وتسمى هذه الاستراتيجية (استراتيجية المواجهة العنيفة) وتلجأ المنظمة إلى التغير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها وتستخدم هذه الطريقة باتباع الخطوات الآتية (عياد، 2015، 30):

- أ. الضرب بشدة لمؤيدي الأزمة.
- ب. استقطاب بعض عناصر الأزمة و قواها المؤثرة.
- ج. إنشاء قادة بدلاء معتدلين.
- د. استهداف محركي الأزمة.

كما ان هناك استراتيجيتين للإدارة للأزمات هما: (سلمان، 2014، 99)

1. استراتيجية التراجع

تتضمن هذه الاستراتيجية التراجع والتصل عن الخطط التي تبنتها الإدارة سابقاً وتبني خيارات التصل من مسؤولية إدارة الأزمة وذلك عن طريق إلقاء العبء على قادة آخرين في المنظمة.

2. استراتيجية التجاهل

تنص هذه الاستراتيجية على اشاعة الثقة بأن الأزمة تمت السيطرة عليها وتم تجاوزها من خلال التعامل مع الجوانب التي تتتوفر بصددها معلومات وخبرات لدى قيادة المنظمة، غالباً ما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تأجيل الأزمة وظهورها مستقبلاً بشكل آخر أكثر تفاصلاً. وهناك تصنيف آخر لاستراتيجيات إدارة الأزمات (الصافي، 2011، 203) (حمش، 2018، 39).

1. استراتيجية العنف مع الأزمة Violence strategy

تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات التي لا تتتوفر معلومات كافية عنها أو الأزمات المجهولة أو الأزمات التي تتعلق بالقيم والمبادئ أو الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني وذلك من خلال إيقاف تغذية الأزمة وحصار العناصر المسيبة للأزمة وقطع مصادر إمدادها. وتنستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات الآتية (السلطاني وأخرون، 2017، 55):

- أ. المواجهة مع الأزمة المجهولة.

- ب. المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.

- ج. الانتشار السريع للأزمة في اتجاهات متعددة.

- د. التكتيك المستخدم هو التدمير الخارجي والداخلي للأزمة.

2. استراتيجية وقف النمو Growth stopping strategy

يتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما تكون القوى المسيبة للأزمة أقوى من قدرات المنظمة وأمكانياتها الدافعية، تركز هذه الاستراتيجية على قبول الأمر الواقع وتشعر إلى تقليل تأثير الأزمة وبذل الجهد لمنع التدهور وتنستخدم هذه الاستراتيجية مع الاضطرابات وقضايا الرأي العام وهنا يتم تقديم بعض التنازلات والاستجابة لبعض المتطلبات من أجل حل الأزمة، وتنستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات الآتية (سلمان، 2014، 99):

- أ. المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.

- ب. قضايا الرأي العام والجماهير.

- ج. الاضطرابات العمالية.

التكتيك المستخدم استخدام الذكاء مع مدراء الأزمة والاستماع لهم وتقديم بعض التنازلات التكتيكية مع تهيئة الظروف للتفاوض المباشر في العمل على منع توسيع دائرة الأزمة.

3. استراتيجية التجزئة Segmentation Strategy

تتضمن هذه الاستراتيجية تحليل ودراسة العوامل والقوى المؤثرة والمكونة للازمة، تحديدا في الازمات الكبيرة، حيث يتم تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها وحلها. تركز هذه الاستراتيجية على (البلبيسي، 2016، 29):

أ. ضرب الروابط المجمعة للازمات لتجزتها.

ب. تحويل العناصر المتحدة الى عناصر متعارضة.

الكتيك المناسب لهذه الاستراتيجية هو خلق نوع من التعارض في المصالح بين الاجزاء المكونة للازمة مع دعم القيادات المغمورة وتقديم اغراءات.

4. استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للازمة Thought Abrwarding strategy

تركز هذه الاستراتيجية على التأثير على الفكر الذي يقف وراء الازمة و اضعاف اسسه من خلال التشكيك في العناصر المكونة له . التكتيك المناسب هو التشكيك في عناصر الازمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر (حمش، 2018، 40).

5. استراتيجية دفع الازمة الى الامام Crisis Forwarding Strategy

ان هدف هذه الاستراتيجية هو الاسراع بدفع القوى المؤثرة في الازمة الى مرحلة متقدمة تظهر فيها خلافاتهم وذلك من اجل ايجاد الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات غير دقيقة وتقديم تنازلات مؤقتة من اجل تكوين صراع يستفاد منه. التكتيك المناسب هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم التنازلات التكتيكية التي تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها (الصافي، 2011، 203).

6. استراتيجية تغيير المسار Change of Route Strategy

تعامل هذه الاستراتيجية مع الازمات الشديدة التي يصعب الوقوف بطريقها. وذلك من خلال ركوب قيادة الازمة والسير معها لأقصر مسافة ثم تغيير مسارها الرئيس الى مسارات بعيدة وستستخدم هنا الخيارات التالية (السلطاني وآخرون، 2017، 56):

أ. تصدير الأزمة الى خارج مجالها.

ب. محاولة ابطاء سرعة العاصفة.

ج. احكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

د. استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

الكتيك المستخدم هو الانحناء لل العاصفة او السير في نفس اتجاه العاصفة او محاولة ابطاء سرعتها.

7. استراتيجية احتواء الازمة Containment Strategy

وتعتمد على محاصرة الازمة في نطاق محدد وتجميدها عند المرحلة التي وصلت اليها، واستيعاب الضغط المولد لها واستنزاف قوتها التدميرية، غالباً ما يتبع هذا الاسلوب في الازمات العمالية، ويتم الاحتواء على عدة مراحل هي (الناجي، 2012، 36):

أ. ابداء النفهم والانصات الذكي لقيادات الأزمة.

ب. مطالبتهم بتوحيد طلباتهم حيث ان الطلبات المتعارضة لا يتم الاستجابة لها.

ج. مطالبتهم بتشكيل لجنة تكون ممثلاً لهم لبدء التفاوض والحوار.

د. التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حل وسيط يرضي الجميع.

في ضوء ما تقدم فان استراتيجية إدارة الازمات هي خطة تضعها الادارة العليا في المنظمة وتتفذها على نحو يمكنها من مواجهة الأزمات ومنع حدوثها في المستقبل قدر المستطاع.

سادساً: مراحل إدارة الأزمات

تعد الازمة واحدة من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وتحول دون قدرتها على مواصلة العمل، لكن سرعان ما واجهت ادارة هذه المنظمات تلك الازمة من خلال الاستعداد لها قبل واثناء وبعد حدوثها، بهدف تخفيف حدتها ومنع تكرارها في المستقبل، وذلك بالاعتماد على عدة مراحل والتي اختلف الباحثون في تحديدها، بسبب اختلاف طبيعة عمل المنظمات، وإذا فشل المدير او المسؤول عن ادارة الازمة في ادارة مرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسؤوال عن وقوع الازمة، وهذه المراحل موضحة في الجدول أدناه ووفق وجهات نظر الباحثين.

الجدول (10)

وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مراحل ادارة الازمات

											الأبعاد	
												الباحث
*	*			*		*		*		*		(عثمان، 2004، 126)
				*	*	*	*	*	*	*		(محمد، 2007)
			*		*		*	*	*	*		Coombs (2007)
		*	*	*		*		*		*		(عبدالعال، 2009)
				*	*	*	*	*	*	*		(ابو عزيز، 2010)

					*	*	*	*	*	*	*		(غنية، 2014)
						*	*			*			(علوان، 2016)
					*	*	*	*	*	*			(الساجي ، 2016)
					*	*	*		*	*			(الدوري و الحيت، 2017)
*	*				*		*		*				(اسليم ، 2017)
*	*				*	*	*		*				(البله وخميس، 2018)
		*			*		*		*				(Ong, & Tan, 2018)
					*	*	*		*				(حمش ، 2018)
		*			*		*		*				Tokakis & et.al,2019
2	1	3	3	2	1	11	9	12	9	11	10		المجموع
%14	%7	%21	%21	%14	%7	%79	%64	%86	%64	%79	%71		الاهمية النسبية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلى.

وبعد الاطلاع على المراحل التي تناولها الباحثون في الجدول أعلاه سوف نتناول المراحل التي حصلت على نسبة اكثـر من 50% والتي سوف نتناولها بناء على اساس المعدل الأعلى من بين المعدلات حيث اصبحت تلك المراحل متدرجة حسب النسبة الأعلى كالتالي:

1. الاحتواء Containment

يتم في هذه المرحلة اعداد وتحضير الأساليب والوسائل التي تقلل من الأضرار والخسائر الناجمة عن الأزمة ومنعها من الانتشار إلى الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة. وفي هذه المرحلة يتم تطبيق خطة بهدف تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمة، واحتواء اضرار الأزمة وعلاجها، وتهدـف هذه المرحلة إلى تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكـن، تعتمـد فاعـلـية وكـفاءـة هذه المرحلة إلى حد كبير على مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في كل اجزاء المنظمة، ويجب ان يتفرغ المديرون من أجل التعامل مع الأزمة (محمد، 2007، 34) (عبد العال، 2009، 33).

ويشير (اسليم، 2017، 58) ان هذه المرحلة تهتم اهتماماً كبيراً على إعداد الخطط والتحضيرات لمواجهة الأزمة وتقليل الأضرار الناجمة عنها إلى أدنى حد ممكـن. واكـد حـمـشـ ان مرحلة الاحتـواء هو اهـتمـام الـادـارـة الـعـلـيـا بـتـفـيـذـ الخـطـطـ المـوـضـوـعـةـ فيـ مرـحـلـةـ الاستـعـدـادـ، منـ اـجـلـ منـ الـازـمـةـ منـ التـفـاقـ وـالـانـشـارـ (حمـشـ، 2018، 33).

وهناك من يرى ان في هذه المرحلة يتم تجهيز وسائل الحد من الأزمة واضرارها ومنعها من الانبعاث لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة في ادارة الازمات على طبيعة الحادث الذي وقع (الشبل، 2018، 33).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن مرحلة الاحتواء هي عبارة عن سلسلة من الاجراءات والتحضيرات يتم اتخاذها في مرحلة الاستعداد من أجل احتواء الأزمة المتوقعة حدوثها وحصرها في مساحة صغيرة في المنظمة ومنعها من الانبعاث الى بقية اجزاء المنظمة ، وتقليل آثارها السلبية إلى أقل حد ممكن ، ومحاولة الاستفادة منها واستغلالها.

2. الاستعداد Preparing

وهي المرحلة التي يتم فيها الاعدادات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة لمنع حدوثها او التقليل من آثارها السلبية والسعى بالإمكانيات المادية والبشرية لدى المنظمة والعمل على ايقاف تقدم الاثار السلبية للازمة وتقليل الخسائر ومن ثم معالجتها قبل ان تستغل من المنافسين في الحق الضرر بالمنظمة (الشبل، 2018، 32).

وهناك من يرى بأنها عبارة عن مجموعة من الاساليب الوقائية والتحضيرات المطلوب اتخاذها عند اكتشاف اشارات الخطر والانذار التي تدل على وقوع الأزمة وتتضمن اكتشاف نقاط القوة والضعف و اتخاذ الإجراءات الازمة لتجنب الأزمة (محمد ،2007، 34).

وتقوم هذه المرحلة على قاعدة الوقاية خير من العلاج، وهذا يعني انه يجب ان تكون لدى الادارة العليا استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الازمة، وهذا يتطلب وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة جميع الاحتمالات (عبد العال، 2009، 32).

ويرى(غنية، 2014، 49) ان هذه المرحلة ترتبط بمرحلة اكتشاف اشارات الانذار، اذ ان من الصعب ان تمنع حدوث شيء اذا لم تتنبأ وتتوقع احتمال حدوثه، وتهدف هذه المرحلة الى اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل ان تؤدي الى ظهور الأزمة وتناميها، وتتضمن هذه المرحلة تدريب الافراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة المتوقعة حدوثها، فلا بد ان يتتوفر لدى المنظمة الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمة، ذلك من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل ان تتفاقم ويصعب علاجها.

واشار (الساجي، 2016، 111) أن مرحلة الاستعداد تتضمن استخدام الامكانيات البشرية والمادية لدى المنظمة، والعمل على ايقاف وتقليل الاثار السلبية للازمة وتقليل الخسائر قدر الإمكان وتوفير حماية لمكوناتها.

ويؤكد بعضهم في هذه المرحلة على أهمية إشارات الإنذار المبكر ، وذلك لأنه من الصعب منع وقوع حدث غير متوقع حدوثه، ومن الجدير بالإشارة هنا الى وجود علاقة بين التنبؤ بالازمات وبين الاستعداد والوقاية منها، اذ تعدد الحرائق والزلزال و السيول وانهيارات المباني

القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، وينعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب الأفراد و اختيار المعدات وغيرها، ولكن تعرض المبني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدد من الناس أن يتصرف بهدوء وكفاءة عالية دون أن يكون مدرباً على ذلك، وعلى هذا الأساس من الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة لإحداث أزمات تخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً (ابوعزيز، 2010، 26).

في حين اشار بعضهم الآخر الى أن الاستعداد يعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقع حدوثها، بهدف تقليل آثارها أو منع وقوعها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها والتدقيق المستمر للعمليات الشرطية وهيكل الإدارة للتعرف على اشارات تدل على أعراض الأزمة المحتملة، وذلك من أجل السيطرة على الأزمة ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في الحق الضرر بالمنظمة، وتقليل حدة الآثار إذا وقعت (حمش، 2018، 33).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن مرحلة الاستعداد تتضمن اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف وبناء السيناريوهات التي يمكن ان تحدث واتخاذ الاجراءات الضرورية لتقليل اثر هذه الازمات في حالة وقوعها وعدم القدرة على تجنبها، ويطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع خطط واستراتيجيات شاملة وواقعية ووضع آلية قادرة على تحقيق التكامل بين النشطة، من اجراءات مواجهة شبكات اتصالات كفؤة وبنائها، ويؤكد الباحث ان منع وقوع الأزمة هو أهم وأول مرحلة لمواجهتها، إلا أن الكثير يهمل ويتجاهل هذه المرحلة على الرغم من أهميتها، وذلك لانشغالهم بالأعمال اليومية الفنية والإدارية.

3. التعلم Learning

تتمثل في الاستفادة من الدروس وال عبر مما حدث، وهي المرحلة الأخيرة وتعتبر بلورة وضع الضوابط لمنع تكرار حدوث الأزمة والوقف على نقاط الضعف والعمل على تجنبها (الشibli، 2018، 33).

وهناك من يرى بأنها المرحلة التي يتم فيها التعلم المستمر واعادة التنظيم لتحسين ما تم إنجازه والاستفادة من الماضي لتحسين المستقبل (محمد، 2007، 34).

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من العناصر التي تعكس وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمات في المستقبل، والاستفادة من الدروس وال عبر من الازمات التي واجهتها المنظمة في الماضي، واستغلالها للاستفادة منها في التطوير والتحسين (عبدالعال، 2009، 33).

ويرى بعضهم أن التعلم يتضمن التعلم المستمر واعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي، حيث ان التعلم يعد امراً حيوياً ولكنه مؤلم للغاية ويشير ذكريات سيئة خلقها الأزمة، ولكي يتعلم المرء عليه ان يكون مستعداً لنقل القلق دون الاستسلام للفرع، ان استخلاص

الدروس والاستفادة من الأزمة يتطلب توافر حس مرهف لدى الشخص يجعله يقدر معاناة الغير (ابو عزيز، 2010، 27).

ويرى بعضهم الآخر ان التعلم يهتم بإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه اذ ان التعلم يعد امراً حيوياً على الرغم من انه يثير امور مؤلمة خلفها الأزمة، وتمثل هذه المرحلة بوضع الخطط والإجراءات المستقبلية لمنع تكرار الأزمة (الصافي، 2011، 206).

وتفق (غنية، 2014، 51) مع هذا الرأي إذ أن التعلم ينصب على استرجاع وتحليل ودراسة الأحداث واستخلاص العبر والدروس منها من خلال الخبرات السابقة، وتهتم هذه المرحلة بوضع الضوابط والإجراءات لمنع تكرار حصول الأزمة التي تم التعامل معها في الماضي.

ويشير بعضهم الآخر إلى أن التعلم هي الفترة التي تكون ما بعد التخلص من الأزمة وتتضمن اعادة النظر بالأزمة ودارتها من جديد للاستفادة من الدروس وال عبر التي خلفتها الأزمة وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تدريب فرق العمل وتطويرها لإكسابها المناعة من أجل الوقاية من الأزمات القادمة المتوقعة وغير المتوقعة (البله وخميس، 2018، 257).

في حين أشار (حمس، 2018، 34) إلى التعلم على أنه وضع الضوابط والإجراءات لمنع تكرار حدوث الأزمة، وبناء الخبرات من التجارب والدروس السابقة، لضمان مستوى عالٍ من الاستعداد والجهوزية للمستقبل.

ويرى الباحث ان التعلم هو بمثابة تغذية عكسية للاستفادة من الأزمات السابقة التي مرت بها المنظمة، أو الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى وتمثل باتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات منها التدريب والاستعداد والتعرف على نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الاستعداد لالزمات المتوقعة والمفاجئة من اجل تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن وهي المرحلة الأخيرة في عملية إدارة الأزمات.

4. الإنذار Presaging

هي مرحلة استشعار الإشارات التي تدل على وقوع الأزمة مبكراً وتشمل إشارات سلوكية وإشارات تنظيمية، وأن عدم الانتباه إلى هذه الإشارات من قبل الإدارة يؤدي إلى الاحتمال المؤكد بوقوع الأزمة (محمد ،34,2007).

وهناك من يرى بأنها المرحلة التي تتمثل بكشف وتحليل الإشارات التي تنبئ باحتمال حدوث الأزمة حيث لا تظهر هذه الإشارات دفعه واحدة ولكن وجودها يدعو للاهتمام (الشibli، 2018، 32).

ويتمثل الإنذار بالأعراض التي تنبئ باحتمالية وقوع الأزمة، اذ أن الأزمة عادة ما ترسل علامات تدل على احتمالية وقوعها أو إنذار مبكر، وما لم يكون هناك اهتمام كافي بهذه الإشارات فهناك احتمال كبير ان تقع الأزمة، اضف الى ذلك ان لكل ازمة اشارات خاصة بها،

وقد يصعب التمييز بين الاشارات الخاصة بكل ازمة، فمثلا الكتابة على الجدران قد تكون علامة لحدوث ازمة لأنها تعبّر عن الغضب لدى العاملين، او ربما لا تحمل أي معنى (عبد العال، 2009، 32) و (ابو عزيز، 2010، 26) و (الصافي، 2011، 206).

ويشير بعضهم إلى أن الإنذار يتمثل في استشعار الإنذار المبكر الذي ينذر باقتراب وقوع الأزمة، ليتمثل في التصرفات التي يتم اتخاذها للحد من مسببات الأزمة وتقليل اخطارها، إلا أن هذه الإشارات تعد مشكلة لدى المديرين نظراً لاختلاف امكانياتهم في التبؤ باحتمال وقوعها وذلك حسب خصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذا فإن التعامل مع هذه الإشارات واحتواها يتوقف على كفاءة ومهارة المديرين في اكتشاف الإشارات الحقيقة والمهمة حتى يمكن التعامل معها (غنية، 2014، 49).

ان الإنذار يتضمن اكتشاف وتحليل الاشارات التي تدل على احتمال وقوع الأزمة، حيث لا تظهر هذه الاشارات على شكل دفعه واحدة ولكن وجودها يدعو الى الاهتمام (الساجي، 2016، 111).

ان الازمات يكون لديها اعراض من خلال ارسال سلسلة من اشارات الإنذار التي يستقبلها المدراء، ولكن قد يكون من الصعب جدا على المدراء القاطع هذه الاشارات الحقيقة والمهمة، حيث ان هذه الاشارات اعراضها مختلفة وكل اشارة تدل على ازمة معينة، وعندما يتم اكتشاف الاشارات وتشخيص اعراضها بشكل صحيح والامتثال للإجراءات المناسبة لهذه الاعراض فمن الممكن ان تمنع الازمة او تقليل آثارها على الأقل (السلطاني وآخرون، 2017، 53).

ويطلق بعضهم على هذه المرحلة مراحل ما قبل الأزمة لأن اكتشاف الاشارات تعني القدرة على تشخيص الاعراض والمؤشرات التي تدل على وقوع الأزمة وتنتبأ بها، وهذه الاشارات تختلف باختلاف الأزمة حيث ان لكل ازمة اشارات خاصة تدل عليها، واغلب الازمات تحدث بسبب عدم الانتباه والاهتمام بتلك الاشارات (حمس، 2018، 33).

وأتساقاً مع ما نقدم يرى الباحث ان الإنذار يتضمن مجموعة من الاشارات التي تدل على احتمالية وقوع الأزمة، هذه الإشارات لا تأتي دفعه واحدة وإنما بشكل دفعات، وتختلف هذه الاشارات من ازمة لأخرى حسب نوع الازمة، وتقاوم قدرة المدراء باكتشاف هذه الاشارات، حسب الامكانيات المتاحة والمهارات التي يمتلكها المدراء، ويجب على المدراء اعطاء هذه الاشارات اهمية كبيرة والتعامل معها بموضوعية واتخاذ الاجراءات المناسبة لمنع وقوع الأزمة او على الأقل تقليل اثارها.

5. الوقاية Prevention

هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والأساليب التي يجب اتخاذها عند اكتشاف الاشارات التي تذر بوفع الازمة، ويتم من خلالها التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة واتخاذ الاجراءات العلاجية لمعالجة نقاط الضعف والعمل قدر الامكان على تجنب الازمة (محمد، 2007، 34).

ويرى بعضهم انها تقوم على قاعدة الوقاية خير من العلاج، وهذا يعني انه يجب على الادارة ان تتخذ الاستعدادات الكافية وأن يكون لديها اساليب مناسبة للوقاية من الازمة، وهذا يفرض على الادارة أن تكون جاهزة لوضع الخطط المناسبة لجميع السيناريوهات المحتملة (عبد العال، 2009، 32).

يؤكد بعضهم الآخر على اهمية ان تكون لدى الادارة القدرة على اكتشاف بوادر الازمة واسارات الانذار التي تدل على احتمال وقوع الازمة، وذلك من اجل اتخاذ الاجراءات المناسبة لمنع وقوع الازمة والوقاية منها، إذ إنه من الصعب ان تستطيع منع شيء مالم تتنبأ باحتمال وقوعه، وتتلخص عملية الوقاية الى اكتشاف نقاط القوة والضعف إذ أن هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها (الصافي، 2011، 206).

ويتفق بعضهم ايضا مع هذا الاتجاه حيث اشاروا ايضا بأن هذه المرحلة ترتبط بمرحلة اشارات الانذار، وصعوبة منع وقوع الحدث اذا لم تتنبأ به، وتسعى أيضا إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل ان تؤدي الى ظهور الازمة واستفحالها، وتتضمن هذه المرحلة بالقيام بعدة انشطة منها التدريب الجيد للأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الازمة، وكذلك وضع استراتيجيات وخطط واقعية و شاملة ووضع آلية تكون قادرة على تحقيق التكامل بين الاعمال وذلك من أجل منع وقوع الازمة والوقاية منها (غنية، 2014، 50).

وهناك من دمج بين الاستعداد والوقاية واعتبرهما مرحلة واحدة وشار أنها تتضمن السعي بالإمكانيات البشرية والمادية لدى التنظيم، والعمل على تقليل الاثر السلبي قدر الامكان وحماية مكونات التنظيم (الساجي، 2016، 111).

أما (حمس، 2018، 33) فقد دمج ايضا بين الاستعداد والوقاية وذكر بانها تتضمن التحضيرات المسبقة للتعامل مع الازمة المتوقع حدوثها، بهدف منع وقوعها أو تقليل اثارها السلبية، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، والتدقيق المستمر للعمليات الشرطية وهياكل الادارة للتعرف على أي بوادر أو إشارات لأزمات محتملة، وذلك من اجل السيطرة على الازمة والتعامل معها قبل أن يستغلها الخصوم في الحق الضرر بالمنظمة وتقليل آثارها اذا وقعت.

ومن خلال ما تم عرضه من آراء لكتاب والباحثين يرى الباحث ان الوقاية من الازمة هي أهم مرحلة في إدارة الأزمات وذلك من خلال اتخاذ الاجراءات المناسبة والاستراتيجيات والخطط،

من أجل التعرف والتقط اشارات الإنذار التي تذر بوقوع الأزمة بوقت مبكر والعمل قدر الامكان على منعها حيث ان منع وقوع الأزمة هي أول مرحلة لمواجهتها وهناك من يجمع بين الاستعداد والوقاية إلا أن الباحث يرى أن هناك اختلافاً بين المرحلتين حيث أن الاستعداد هو اتخاذ الإجراءات المناسبة للتقليل من آثار الأزمة أو استغلالها بعد وقوعها. أما الوقاية فهي الاستفادة من التجارب السابقة للمنظمات الأخرى وللمنظمة نفسها والعمل على تجنب وقوع الأزمة قدر الامكان من خلال التعرف على نقاط القوة التي تمنع وقوع الأزمات والعمل على تعزيزها ، ونقطة الضعف التي تشجع وقوع الأزمة والعمل على معالجتها، اما في الجانب العملي فيرى الباحث أن يتم دمج الاستعداد والوقاية في مرحلة واحدة لأن كلاهما تتطلب اتخاذ خطوات استباقية قبل وقوع الأزمة، إلا أن الكثير من المدراء يتجاهلون هذه المرحلة نظراً لاشغالهم بالأعمال اليومية.

6. استعادة النشاط (التعافي من الأزمة) Recovery

وتتضمن هذه المرحلة اعداد برامج جاهزة ومجرية وتنفيذها، إما قصيرة أو طويلة الأجل، وإذا لم تختبر مسبقاً فإنه من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تزيد الأزمة، وتتضمن استعادة النشاط من عدة جوانب، منها استعادة الأصول الملموسة والمعنويات المفقودة وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد وتنكأف الجماعة وتتماسك في مواجهة الخطر، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للازمات خطأً كبيراً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية (الشبلبي، 2018، 33).

ويرى بعضهم أن استعادة النشاط تتمثل في العناصر التي تعكس قدرة الإدارة على استعادة توازنها واستئناف ممارسة أعمالها وأنشطتها اليومية، كما كان الوضع عليه قبل الأزمة (عبد العال، 2009، 33).

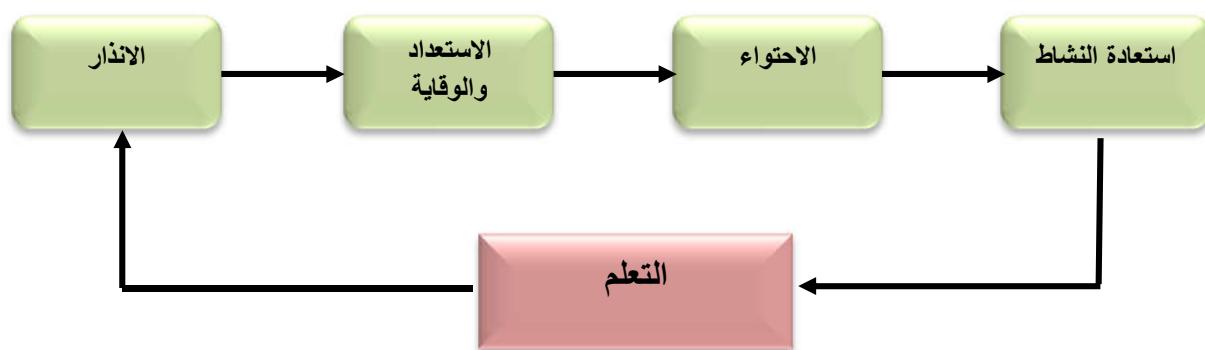
في حين أشار بعضهم الآخر أن استعادة النشاط تشمل إعداد وتنفيذ برامج قصيرة الأجل وطويلة الأجل وقد تم اختبارها مسبقاً، حيث أن من الصعب وضع حلول مناسبة عند احتمام الأزمة مالم تكن تلك البرامج قد تم اختبارها مسبقاً، وتشمل استعادة النشاط من عدة جوانب منها: استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت في الأزمة، وتمتاز المجموعات التي تعمل في هذه المرحلة بالتنكأف والحماس في مواجهة خطير محدد ومهمة أكثر تحدياً (الصافي، 2011، 206).

في حين يرى (سلمان، 2014، 99) أن استعادة النشاط تتضمن محاولة لتعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة أو الأزمة فضلاً عن إعادة التخطيط وتحليل الضرر الذي أصاب أقسام المنظمة.

ويتفق (الدوري والحيت، 2017، 39) مع هذا الرأي حيث أكدوا على أن استعادة النشاط تتمثل بقدرة المنظمة على ممارسة اعمالها اليومية واستعادة انشطتها والعودة بوضعها إلى ما قبل الأزمة.

أما (حمش، 2018، 33) فلم يخرج عن هذا الطرح واتفق على أن استعادة النشاط تتضمن العمليات التي تقوم بها المنظمة بهدف استعادة التوازن والقدرة على ممارسة الاعمال اليومية كما كان الوضع قبل الأزمة، من خلال اعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختيارها مسبقاً، وتتضمن هذه المرحلة جوانب عدة منها استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت اثناء الأزمة.

وبعد الاطلاع على اراء الكتاب والباحثين استنتج الباحث ان استعادة النشاط هو باختصار مجموعة من البرامج الجاهزة المجرية مسبقاً هذه البرامج إما قصيرة أو طويلة الأمد، تقوم المنظمة بإعدادها وتنفيذها بهدف استعادة التوازن الذي فقدته خلال مدة الأزمة واستعادة القدرة على تنفيذ وممارسة الاعمال اليومية الروتينية التي كانت تمارسها قبل الأزمة، واستعادة المعنويات المفقودة واستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدتها اثناء الأزمة. يمكن القول ان مراحل ادارة الأزمات تبدأ بالكشف المبكر عن الأزمة من أجل تجنبها قبل حدوثها وتجنب عواقبها الوخيمة على المنظمة، وذلك عبر اتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية المنظمة من الأزمة او تخفف من حدتها بالاستناد إلى امكانيات المنظمة الداخلية، وهذا ما يساعد تلك المنظمة في مواجهة الأزمة والتعافي منها بسرعة ومن ثم ستتمكن من النهوض من الجديد والعمل بقوة في سوق المنافسة، فضلاً عن الاستفادة من هذه الازمات كدروس في حاضر ومستقبل في مواجهة الازمات ومنع تكرارها، والشكل (7) يوضح المراحل التي تمر بها ادارة الأزمة.



المصدر: اعداد الباحث.

الشكل (7)

المراحل التي تمر بها ادارة الازمة

سابعاً: متطلبات إدارة الأزمات

إن نجاح أية عملية إدارية يعتمد على مجموعة من المركبات والعناصر الأساسية التي يبني عليها التوجه القيادي للتعامل مع احداث الأزمة، وهذا ما ينحسب على إدارة الأزمات التي يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات والمقومات:

1. تبسيط الاجراءات وتسهيلها

حيث لا يمكن التعامل مع الأزمة بنفس الاجراءات التقليدية التي تتبعها الإدارة العليا التي تقود المنظمة في الظروف الطبيعية، فعادة ما تكون الأزمة عنيفة وحادة وايضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت، فقد يؤدي تجاهله إلى دمار للمنظمة التي حدثت فيها الأزمة، لذلك يتطلب الأمر التدخل السريع والحااسم من خلال تبسيط الاجراءات، مما يساعد على التعامل مع الأزمة ومعالجتها (اسليم، 2017، 61).

2. تفويض السلطة

يعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية وشريانها في إدارة الأزمات، وينظر إلى تفويض السلطة بانها محور العملية الإدارية سواء كان ذلك في إدارة الأزمات أو في فريق إدارة الأزمات، ويطلب تفويض السلطة منح كل فرد من افراد الفريق المختص لإدارة الأزمة السلطة التي يحتاجها لإنجاز عمله، وفي الوقت نفسه يتوجب على الفرد ان يعرف الأنشطة والمهام التي يتوقع منه انجازها، وعندما يتم تفويض السلطة للعاملين هذا يعني منهم الثقة من اجل التقاني في عملهم وتحمل المسؤولية، اذ لا يمكن تفويض السلطة بدون ثقة القائد ولا تفويض لمن لا يتحمل المسؤولية وهي من الامور المهمة في إدارة الأزمات (علوان، 2016، 85).

3. تحديد الأولويات

يتم تحديد الأولويات بناء على تقيير الوضع الحالي والمستقبل للازمة، حيث توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفقاً لمعايير معينة (اسليم، 2017، 61).

4. عنصر الوقت

يعد عنصر الوقت من اهم المتغيرات في ادارة الأزمات، إذ إن عامل السرعة مطلوب من اجل استيعاب الأزمة واتخاذ القرار المناسب في البدائل، والسرعة مطلوبة في تحرك فريق ادارة الأزمات لاحتواء الاضرار والحد منها واستعادة المنظمة (حمش، 2018، 31).

5. التحكم و اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار تعتمد على المعلومات الدقيقة والتي تكون سهلة التصنيف، والتي توفر البدائل المناسبة وتتيح الاختيار بينها، ويجب ان يكون هناك سيطرة على اضرار الازمة بسرعة وفاعلية ليس فقط من اجل السلامة العامة ولكن من اجل سمعة الشركة

ايضاً، ويجب كذلك تحديد الخطوات التي يمكن ان توضع لمنع حالات مماثلة في المستقبل (الساجي، 2016، 113).

6. انشاء قاعدة بيانات

هذه القاعدة تحتوي على معلومات دقيقة وشاملة تشمل جميع انشطة المنظمة، والمخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها، وآثارها وتداعياتها على الانشطة، وموافقات الأطراف الأخرى من كل ازمة أو خطر محتمل (اسليم، 2017، 62).

7. توافر نظام اذار مبكر

يجب ان يتسم هذا النظام بالدقة والكفاءة والقدرة على رصد علامات الأزمة وتفسيرها وإيصال هذه الإشارات إلى الإدارة (حمش، 2018، 31).

8. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة واحتضانها للمنهجية العلمية

يكون الاستعداد من خلال تطوير القدرات العلمية والعملية لمواجهة الأزمة واتخاذ الاجراءات الوقائية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على مختلف الأدوار أثناء مواجهة الأزمة، فلا يمكن التعامل مع الأزمة بدون منهج اداري سليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من تطورات غير محسوبة قد يصعب عليها تحمل الضغط (ردابدة، 2016، 31).

9. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة

يستلزم من المنظمة حشد مواردها البشرية وتكوين فريق لإدارة الأزمة، من أجل مواجهة الأزمة وقوتها والحد من خطورتها وآثارها السلبية، وكذلك تتميم الشعور بين اعضاء المنظمة والمجتمع بالمخاطر التي تنتجها الأزمة، وهذا يؤدي إلى استثار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة (سعيد ومظفر، 2016، 172).

10. نظام الاتصال

تحتاج إدارة الأزمات الى كم هائل من المعلومات، والمتابعة الفورية لإحداث الأزمة وتداعياتها وسلوكيات اطرافها ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فتح قنوات اتصالات مع الاطراف الأخرى في تحقيق الهدف، إذ إن الاتصالات في الأزمة تؤدي دوراً مهماً في تدقيق المعلومات بسرعة والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والمحيط الخارجي، وكلما كانت المعلومات سريعة ومتوفرة كلما كانت الإدارة ناجحةً في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة وكسب الرأي العام أو تحبيده، ويجب وضع خطط وقوائم اتصالات اثناء الأزمة وتحديثها أول بأول (البلبيسي، 2016، 33).

كما أشار (الساجي، 2016، 112) أن متطلبات إدارة الأزمات تشمل الآتي:

1. التدريب الذي يحاكي الضغوط المتوقعة مواجهتها في الأزمة بأكبر قدر من الدقة.
2. تهيئة بعض الافراد العاملين وتدريبهم ليحلوا محل القائد لتولي ادارة الازمة في حالة غيابه.

3. تكوين فريق يسمى فريق الفرص تكون مهمته ليست إدارة الأزمة فقط ولكن مراقبة الوضع وتحليل الفرص المتاحة وتوليد افكار من أجل استغلال الأزمة لإنجاز اعمال لم يكن في المستطاع انجازها في الظروف العادية.

4. بعد انتهاء الأزمة من الضروري جمع الأفراد الذين شاركوا في مواجهة الأزمة من أجل تحليل الاحداث وتقديرها والخروج بالدروس المستفادة حتى يتسعى إدارة الأزمات في المستقبل بأحسن اسلوب.

5. إيجاد وتنمية الرؤيا الاستراتيجية.

ثامناً: معوقات إدارة الأزمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعيق عملية إدارة الأزمات والتي تحول دون تحقيق أهدافها إلى مجموعة من المعوقات وتعتبر الأكثر شيوعاً عند اغلب الكتاب والباحثين (الناجي، 2012، 28).

1. معوقات تنظيمية

وتحدث عندما يكون هناك عدم تحديد واضح لحدود السلطة، وكذلك عندما يكون هناك ضعف في التدريب، وعدم تأييد الادارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

2. معوقات متعلقة بالمعلومات

تتعلق هذه المعوقات بصحة ودقة المعلومات، وضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

3. معوقات متعلقة بالاتصال

تتعلق هذه المعوقات بصعوبة تبادل المعلومات ونقلها من خارج المنظمة وداخلها ومحدوية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة.

4. معوقات إنسانية

والتي تتعلق بالأفراد منها الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمات وقصور الأفراد في معرفة الأخطار وفهمها.

5. معوقات بيئية

تتعلق بالبيئة المحيطة التي تواجه الادارة وتحدد من فاعليتها عند مواجهة الأزمة، كالتلود الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين، وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.

6. معوقات اقتصادية

تتعلق هذه المعوقات بالوضع الاقتصادي الراهن سواء الداخلي أو الخارجي، ومنها قلة التخصصات المالية، وارتفاع تكلفة المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.

7. معوقات تكنولوجية

تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية والتي تعد عائقاً بمواجهة الأزمة، كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وعدم توفر أجهزة متقدمة و التي تؤدي الى تشخيص خاطئ للأزمة.

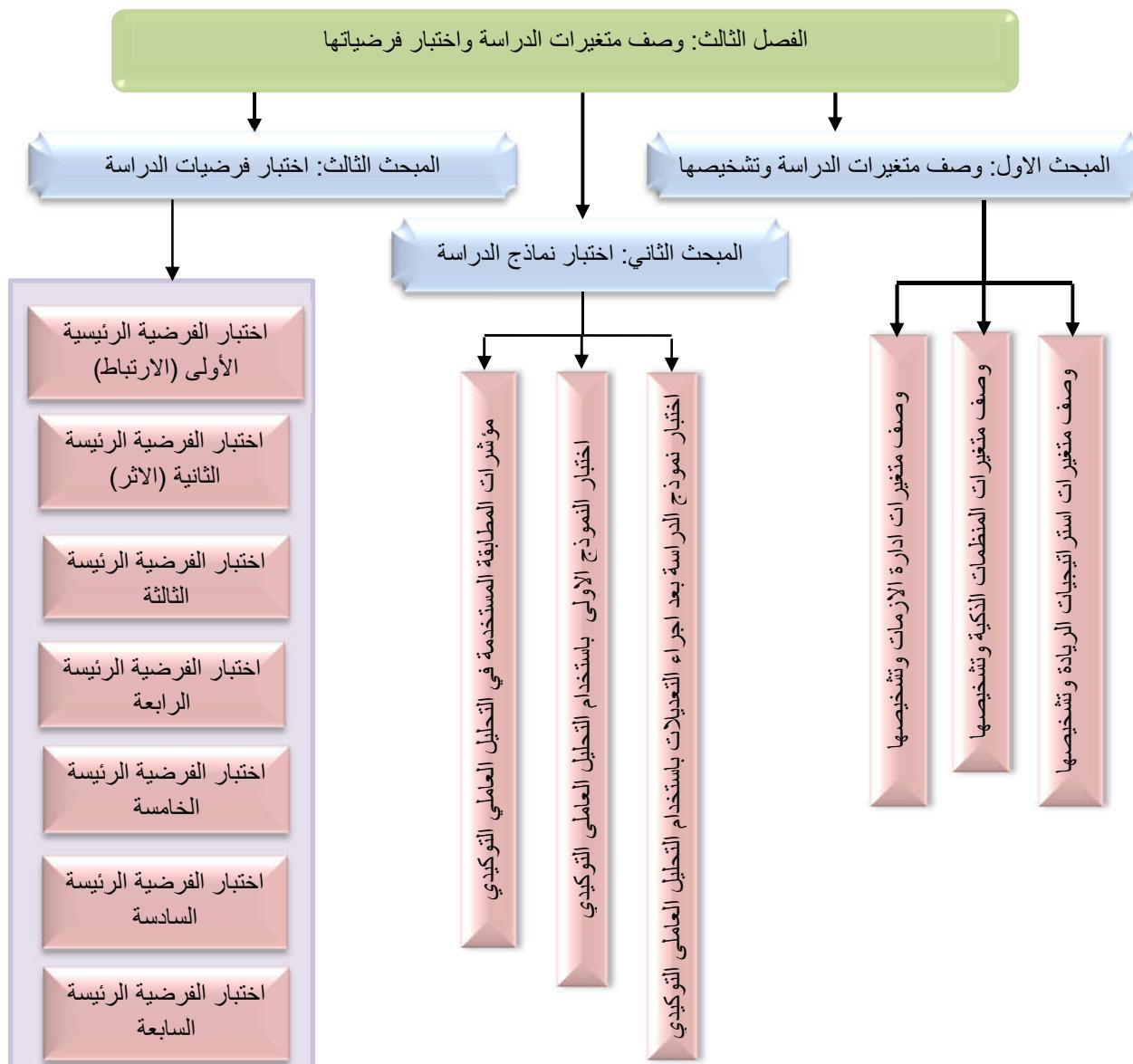
في حين أشارت غنيمة أن هناك العديد من العوامل التي تعيق إدارة الأزمات رغم الجهد المبذولة لإدارة الأزمة، ولقد لخصت هذه المعوقات بالآتي (غنيمة، 2014، 61).

1. الاعتقاد الخاطئ بان إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع ان تضم احتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضاً لبعض القيادات وعامل شوّم لها حيث تظن ان العمل بتفاؤل مبالغ فيه هو معوق لإدارة الأزمات.
2. الثقة الزائد عن حدها، والاعتقاد بان المنظمة مثالية وقيادتها الادارية مشهود لها ولا يتوقع حدوث أزمة.
3. الاعتقاد الخاطئ بان الواقع بالأزمات او التفكير بإدارتها يؤثر على سمعة المنظمة.
4. الطمأنينة بأن السير على خط منظمات ناجحة يضمن عدم الواقع بأزمات.
5. تبني فكرة أنه لا توجد ازمة طالما لم يقع ضرر او خسائر.
6. الاعتقاد بأن وقوع الأزمة هو أمر محتم ومقدر سواء تم الاستعداد لها أم لا.
7. الظن أن الأزمات التي وقعت لبعض المنظمات حدثت بسبب ظروف خاصة بهذه المنظمات فقط، ولا يعني وقوعها لمنظمة أخرى.

الفصل الثالث

وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا الفصل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية متمثلة بـ (التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية) فضلاً عن اختبار فرضيات الدراسة، وسوف يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وشكل رقم (8):



الشكل (8)

المصدر: من اعداد الباحث

خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثالث

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتضمن هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها التي تم ذكرها في الانموذج الافتراضي للدراسة الحالية.

اولاً: وصف متغيرات استراتيجية الريادة وتشخيصها

1- الإبداع Innovation: تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير استراتيجية الإبداع وفقراتها تشمل (INN1 - INN5) إلى أن إجابات الأفراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق، حيث بلغت (72.44%) وتوزعت النسبة بين (30%) اتفق بشدة و(42.44%) بدرجة اتفق، أما الإجابات المحايدة بلغت (20.12)، في حين بُلغت نسبة عدم الاتفاق من إجابات المبحوثين (7.52) توزعت النسبة بين (6.26) من الأفراد المبحوثين بدرجة لا اتفق و(1.26) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.934) والانحراف معياري (0.905). علماً أن الفقرة التي أسهمت في إغفاء هذا المتغير هو الفقرة (INN2) حيث كانت نسبة الالتفاق فيه (83.6%) ووسط حسابي (4.171) وانحراف معياري (0.872)، وينص هذا السؤال (تهتم جامعتنا بكل ما هو جديد في مجال الاختصاص) وهذا يؤكّد على اهتمام الجامعة المبحوثة بكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.

الجدول (11)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية الابداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات									
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة	النسبة المئوية				
0.833	4.090	0.3	1.0	5.4	16	12.4	37	48.7	145	33.2	99
0.872	4.171	0.3	1.0	6.4	19	9.7	29	43.0	128	40.6	121
0.941	3.600	2	6	7.4	22	37.9	113	33.9	101	18.8	56
0.948	3.825	2	6	6.4	19	23.8	71	42.6	127	25.5	75
0.931	3.986	1.7	5	5.7	17	16.8	50	44	131	31.9	95
0.905	3.934	1.26		6.26		20.12		42.44		30	
		7.52				20.12				72.44	
		المجموع									

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

2- **أخذ المخاطرة Risk Taking**: المعطيات الواردة في الجدول (12) خاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير استراتيجية أخذ المخاطرة وفقراتها تشمل (RT5 - RT1) تشير الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (71.24%) وتوزعت النسبة بين (28.04%) اتفق بشدة و (43.2%) بدرجة اتفق، اما الاجابات المحايدة بلغت (21.06%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (7.64%) توزعت النسبة بين (6.64%) من الافراد المبحوثين بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.906) والانحراف معياري (0.928).

علما ان الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو الفقرة (RT1) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (78.8%) ووسط حسابي (4.063) وانحراف معياري (0.894)، وينص هذا السؤال (تأخذ جامعتنا بمخاطر الغموض بعين الاعتبار عند تقديم افكار جديدة) وهذا يؤكّد على اهتمام الجامعة المبحوثة بمخاطر الغموض عند تقديم افكار جديدة.

الجدول (12)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية المخاطرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.894	4.036	0.3	1	4.0	12	16.8	50	49.3	147	29.5	88	RT1
0.871	3.953	0.7	2	5.0	15	21.1	63	44.6	133	28.5	85	RT2
0.947	3.892	1.7	5	6.7	20	20.5	61	43.0	128	28.2	84	RT3
0.984	3.788	1.0	3	10.1	30	24.8	74	37.2	111	26.8	80	RT4
0.945	3.862	1.3	4	7.4	22	22.1	66	41.9	125	27.2	81	RT5
0.928	3.906	1		6.64		21.06		43.2		28.04		المعدل
				7.64		21.06			71.24			المجموع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

3- **التفرد Uniqueness**: تتضمن المعطيات الواردة في الجدول (13) خاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير استراتيجية اخذ التفرد وفقراتها تشمل (UQ5-UQ1) تشير الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (71.42%) وتوزعت النسبة بين (29.88%) اتفق بشدة و (41.54%) بدرجة اتفق، اما الاجابات المحايدة بلغت (20.88%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (7.68%) توزعت النسبة بين (5.95%) من الافراد

المبحوثين بدرجة لا اتفق و (1.73%) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.917) والانحراف معياري (0.944).

علما ان الفقرة التي أسممت في اغذاء هذا المتغير هو الفقرة (UQ1) وينص هذا السؤال (تسعى جامعتنا باستمرار الى تقديم خدمات متميزة ولها قيمة لدى المستفيدين) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (76.9%) وبوسط حسابي (4.026) وبانحراف معياري (0.913).

الجدول (13)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التفرد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.913	4.026	1.7	5	4.4	13	17.1	51	43.3	129	33.6	100	UQ1
0.940	3.865	1.3	4	7.0	21	22.5	67	41.9	125	27.2	81	UQ2
0.959	3.852	2.0	6	6.0	18	24.2	72	40.3	120	27.5	82	UQ3
0.939	3.993	1.7	5	5.4	16	18.1	54	41.6	124	33.2	99	UQ4
0.973	3.852	2.0	6	7.0	21	22.5	67	40.6	121	27.9	83	UQ5
0.944	3.917	1.73		5.95		20.88		41.54		29.88		المعدل
		7.68			20.88			71.42			المجموع	

المصدر : اعداد الباحث بالأعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

- **المبادأة Proactiveness**: تشير النتائج الواردة في الجدول (14) خاصة للتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير استراتيجية المبادأة وفقراتها تشمل (PRO5 - PRO1) الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (74.94%) وتوزعت النسبة بين (34.88%) اتفق بشدة و (40.06%) بدرجة اتفق، اما الاجابات المحايدة بلغت (18.54%)، في حين ببلغت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (6.48%) توزعت النسبة بين (4.77%) من الافراد المبحوثين بدرجة لا اتفق و (1.72%) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.015) والانحراف معياري (0.925).

علما ان الفقرة التي أسممت في إغذاء هذا المتغير هو الفقرة (PRO5) وينص هذا السؤال (يوجد ميل كبير لإدارة الجامعة لحصولها على مركز متقدم بين الجامعات) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (83.9%) وبوسط حسابي (4.275) وبانحراف معياري (0.843).

الجدول (14)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية المبادأة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.889	4.030	1.3	4	5.4	16	13.8	41	48.0	143	31.5	94	PRO1
0.950	4.036	2.3	7	4.7	14	15.1	45	42.6	127	35.2	105	PRO2
1.020	3.822	3.0	9	6.4	19	25.2	75	36.2	108	29.2	87	PRO3
0.926	3.916	1.3	4	4.4	13	26.2	78	37.6	112	30.5	91	PRO4
0.843	4.275	0.7	2	3.0	9	12.4	37	35.9	107	48.0	143	PRO5
0.925	4.015	1.72		4.77		18.54		40.06		34.88		المعدل
		6.48			18.54			74.94			المجموع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

ثانياً: وصف متغيرات المنظمات الذكية وتشخيصها

1- **فهم البيئة** Understanding of the Environment: تشير النتائج الواردة في الجدول

(15) خاصة بالتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير

فهم البيئة وفقراتها تشمل (UE1 – UE5) الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية

تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (%) 68.81 وتوزعت النسبة بين (%) 29.08 اتفق بشدة

و(%) 39.73 بدرجة اتفاق، اما الاجابات المحايدة بلغت (%) 22.4، في حين بلغت نسبة

عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (%) 8.78 توزعت النسبة بين (%) 7.18 من الافراد

المبحوثين بدرجة لا اتفق و (%) 1.6 بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي

(3.874) والانحراف معياري (0.948).

عما ان الفقرة التي أسهمت في إغفاء هذا المتغير هي الفقرة (EU3) وينص هذا

السؤال (تمتلك جامعتنا الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع حالات عدم التأكد البيئي)

حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (%) 82.6 ووسط حسابي (4.144) وانحراف معياري

(0.869).

الجدول (15)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بعد فهم البيئة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.861	3.949	1	3	3.7	11	22.5	67	45	134	27.9	83	UE1
0.952	3.802	1.3	4	9.1	27	21.8	65	43.6	130	24.2	72	UE2
0.869	4.144	1.3	4	3.7	11	12.4	37	44.3	132	38.3	114	UE3
1.023	3.637	1.7	5	11.7	35	31.5	94	31.2	93	23.8	71	UE4
1.038	3.838	2.7	8	7.7	23	23.8	71	34.6	103	31.2	93	UE5
0.948	3.874	1.6		7.18		22.4		39.73		29.08		المعدل
		8.78			22.4			68.81				المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

2. الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision: تشير النتائج الواردة في الجدول (16) خاصة بالتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الرؤية الاستراتيجية وفقراتها تشمل (STV1 - STV5) الى ان إجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت نسبة الاتفاق (73.04 %) وتوزعت النسبة بين (%36.64) اتفق بشدة و (36.4 %) بدرجة اتفاق، أما الإجابات المحايدة بلغت (17.9 %)، في حين ببلغت نسبة عدم الاتفاق من إجابات المبحوثين (9.04 %) توزعت النسبة بين (6.1 %) من الافراد المبحوثين بدرجة لا اتفاق و (2.94 %) بدرجة لا اتفاق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.976) والانحراف معياري (1.025).

علما ان الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو الفقرات (STV4 & STV5) وينصان على (يستخدم العمداء محتوى رسالة الجامعة للاسترشاد في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية) و (تعتمد ادارة الكلية اجراءات فاعلة في تطوير قادتها المستقبليين) حيث كانت نسبة الاتفاق فيما (75.2%) وبوسط حسابي (4.023) و (4.013) وبانحراف معياري (1.016) و (1.079).

الجدول (16)
التوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الرؤية الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.001	3.869	2.3	7	7	21	22.1	66	38.3	114	30.2	90	STV1
0.963	4.013	1.3	4	6.7	20	17.4	52	38.3	114	36.2	108	STV2
1.070	3.963	4	12	5.4	16	18.8	56	33.9	101	37.9	113	STV3
1.016	4.023	3.4	10	4.4	13	17.1	51	36.9	110	38.3	114	STV4
1.079	4.013	3.7	11	7	21	14.1	42	34.6	103	40.6	121	STV5
1.025	3.976	2.94		6.1		17.9		36.4		36.64		المعدل
		9.04		17.9		73.04						المجموع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

3. التعلم المستمر Continuous Learning: تشير النتائج الواردة في الجدول (17) خاصة بالتوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التعلم المستمر وفقراتها تشمل (CL5 - CL1) الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (71.86 %) وتوزعت النسبة بين (29.7%) اتفق بشدة و(42.16%) بدرجة اتفاق،اما الإجابات المحايدة بلغت (19.72%)، في حين بغلت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (8.52%) توزعت النسبة بين (6.06%) من الافراد المبحوثين بدرجة لا اتفق و(2.46%) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.902) والانحراف معياري (0.930).

الى ان الفقرة التي أسهمت في إغفاء هذا المتغير هو الفقرة (CL4) وينص هذا السؤال (تساعد ثقافة الجامعة على نشر المعرفة لتبادل معلومات العمل المهمة) حيث كانت نسبة الالتفاق فيه (78.9%) وبوسط حسابي (4.030) وبانحراف معياري (0.834).

الجدول (17)

التوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التعلم المستمر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.887	3.979	1.3	4	4	12	20.1	60	44.3	132	30.2	90	CL1
1.079	3.352	6	18	15.1	45	29.9	89	35.6	106	13.4	40	CL2
0.958	4.053	3	9	3.4	10	15.1	45	42.3	126	36.2	108	CL3
0.834	4.030	0.7	2	4.4	13	16.1	48	49	146	29.9	89	CL4
0.897	4.100	1.3	4	3.4	10	17.4	52	39.6	118	38.8	114	CL5
0.930	3.902	2.46		6.06		19.72		42.16		29.7		المعدل
		8.52		19.72		71.86						المجموع

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

ثالثاً: وصف متغيرات ادارة الازمات وتشخيصها

1. اشارات الانذار Presaging: تشير النتائج الواردة في الجدول (18) خاصة بالتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير اشارات الانذار وفقراتها تشمل (PRE5-PRE1) الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (56.84%) وتوزعت النسبة بين (19.26%) اتفق بشدة و(37.58%) بدرجة اتفق، اما الاجابات المحايدة بلغت (27.78%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (18.99%) توزعت النسبة بين (15.37%) من الافراد المبحوثين بدرجة لا اتفق و (3.62%) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.571) والانحراف معياري (1.036).

علما ان الفقرة التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو الفقرة (PRE1) وينص هذا السؤال (تولي جامعتنا اهتماماً بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع الازمة) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (63.4%) وبوسط حسابي (3.738) وبيانحراف معياري (0.927).

الجدول (18)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة اشارات الانذار

المتغيرات	الانحراف	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
PRE1	0.927	3.738	1.3	4	8.1	24	27.2	81	42.3	126	21.1	63
PRE2	1.015	3.483	3.7	11	12.1	36	32.2	96	36.2	108	15.8	47
PRE3	1.089	3.506	4.7	14	13.8	41	26.5	79	36.2	108	18.8	56
PRE4	1.122	3.540	5	15	31.8	41	24.8	74	34.9	104	21.5	64
PRE5	1.031	3.590	3.4	10	11.1	33	28.2	84	38.3	114	19.1	57
المعدل	1.036	3.571	3.62		15.37		27.78		37.58		19.26	
المجموع			18.99			27.78			56.84			

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

2. الاستعداد والوقاية Preparing & Prevention: تشير النتائج الواردة في الجدول (19) خاصة بالتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الاستعداد والوقاية وفقراتها تشمل (PP5-PP1) الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (68.22%) وتوزعت النسبة بين (27.32%) اتفق بشدة و (40.9%) بدرجة اتفق، اما الاجابات المحايدة بلغت (23.96%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (9.78%) توزعت النسبة بين (6.84%) من الافراد المبحوثين بدرجة لا

اتفاق و (2.94%) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.824) والانحراف معياري (0.975).

عما ان الفقرة التي أسهمت في إغفاء هذا المتغير هو الفقرة (PP3) وينص هذا السؤال (توجد اتفاقيات ثنائية في ادارة الازمات مع الجامعات والجهات الحكومية ذات العلاقة) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (83.6%) وبوسط حسابي (4.161) وبانحراف معياري (0.884).

الجدول (19)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة الاستعداد والوقاية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.071	3.637	4.7	14	9.7	29	24.5	73	39.3	117	21.8	65	PP1
1.040	3.553	4.4	13	10.4	31	28.9	86	38.3	114	18.8	54	PP2
0.884	4.161	2.3	7	2	6	12.1	36	44.3	132	39.3	117	PP3
0.940	3.825	1.3	4	6.7	20	26.2	78	39.6	118	26.2	78	PP4
0.944	3.946	2	6	5.4	16	19.1	57	43	128	30.5	91	PP5
0.975	3.824	2.94		6.84		23.96		40.9		27.32		المعدل
		9.78			23.96		68.22			المجموع		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

3. الاحتواء Containment: تشير النتائج الواردة في الجدول (20) خاصة بالتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الاحتواء وفقراتها تشمل (CONT1 - CONT5) الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (71.34%) وتوزعت النسبة بين (34.54%) اتفق بشدة و(36.8%) بدرجة اتفق، اما الاجابات المحايدة بلغت (19.06%)، في حين بحالت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (9.60%) توزعت النسبة بين (8.06%) من الافراد المبحوثين بدرجة لا اتفق و (1.54%) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.947) والانحراف معياري (0.987).

عما ان الفقرة التي أسهمت في إغفاء هذا المتغير هو الفقرة (CONT4) وينص هذا السؤال (لدى جامعتنا كفاءة عالية بعقد اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الازمة) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (78.2%) وبوسط حسابي (4.154) وبانحراف معياري (0.962).

الجدول (20)
التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة الاحتواء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.956	3.973	0.7	2	8.1	24	18.8	56	38.3	114	34.2	102	CONT1
0.990	3.711	2	6	10.7	32	23.2	69	42.3	126	21.8	65	CONT2
1.036	3.882	2.7	8	8.7	26	17.8	53	39.3	117	31.5	94	CONT3
0.962	4.154	1	3	6.4	19	14.4	43	32.6	97	45.6	136	CONT4
0.993	4.016	1.3	4	6.4	19	21.1	63	31.5	94	39.6	118	CONT5
0.987	3.947	1.54		8.06		19.06		36.8		34.54		المعدل
		9.60		19.06		71.34						المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

4. استعادة النشاط Recovery: تشير النتائج الواردة في الجدول (21) الخاصة للتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير استعادة النشاط وفقراتها تشمل (REC5-REC1) الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (69.97%) وتوزعت النسبة بين (31.93%) اتفق بشدة و (38.05%) بدرجة اتفق، اما الاجابات المحايدة بلغت (20.46%)، في حين بُلغت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (9.54%) توزعت النسبة بين (7.12%) من الافراد المبحوثين بدرجة لا اتفق و (2.42%) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.899) والانحراف معياري (%) 2.42 (0.995).

علما ان الفقرة التي أسهمت في إغاء هذا المتغير هو الفقرة (REC5) وينص هذا السؤال (تحافظ الادارة في ظروف الازمات على ممارسة النشاطات الاعتيادية والحد الادنى من الخدمات والمهام في الجامعة دون أي تأخير) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (74.1%) وبوسط حسابي (3.966) وبانحراف معياري (0.920).

الجدول (21)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة استعادة النشاط

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.163	3.647	5.4	16	13.8	41	17.8	53	36.9	110	26.2	78	REC1
0.990	4.033	1.7	5	6	18	19.1	57	33.6	100	39.6	118	REC2
0.969	4.010	1.7	5	5.4	16	20.1	60	35.9	107	36.9	110	REC3
0.934	3.842	1.3	4	6.4	19	25.5	76	40.3	120	26.5	79	REC4
0.920	3.966	2	6	4	12	19.8	59	43.6	130	30.5	91	REC5
0.995	3.899	2.42		7.12		20.46		38.05		31.93		المعدل
		9.54		20.46		69.97						المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS.

5. **التغذية العكسية (التعلم) Feed Back**: تشير النتائج الواردة في الجدول (22) خاصة بالتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التعلم او التغذية العكسية وفقراتها تشمل (FB1 - FB5) الى ان اجابات الافراد عينة الدراسة الحالية تتجه نحو الاتفاق حيث بلغت (61.08%) وتوزعت النسبة بين (27.78%) اتفق بشدة و (33.3%) بدرجة اتفق، اما الاجابات المحايدة بلغت (25.41%)، في حين بغلت نسبة عدم الاتفاق من اجابات المبحوثين (13.5%) توزعت النسبة بين (9.86%) من الافراد المبحوثين بدرجة لا اتفق و (3.63%) بدرجة لا اتفق بشدة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.716) والانحراف معياري (1.078).

عما ان الفقرة التي أسهمت في إغفاء هذا المتغير هو الفقرة (FB4) وبينص هذا السؤال (تؤمن الجامعة بان الظروف الطارئة هي فرصة للتعلم واكتساب خبرات جديدة للتعامل مع ظروف مشابهة مستقبلا) حيث كانت نسبة الاتفاق فيه (70.2%) وبوسط حسابي (3.912) وبانحراف معياري (1.031).

الجدول (22)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة التغذية العكسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.043	3.694	3.4	10	9.7	29	24.8	74	38.3	114	23.8	71	FB1
1.037	3.687	3	9	10.4	31	24.8	74	38.3	114	23.5	70	FB2
1.110	3.687	3.4	10	11.1	33	28.5	85	27.5	82	29.5	88	FB3
1.031	3.912	3	9	6.4	19	20.5	61	36.6	109	33.6	100	FB4
1.171	3.604	5.4	16	11.7	35	28.5	85	25.8	77	28.5	85	FB5
1.078	3.716	3.63		9.86		25.41		33.3		27.78		المعدل
		13.5		25.41		61.08						المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد الى نتائج برنامج SPSS

المبحث الثاني

اختبار نماذج الدراسة

يتضمن هذا المبحث نتائج التحليل العاملی التوکیدی (Confirmatory Factor Analysis) والذي يرمز له بالرمز (CFA) من أجل اختبار الفرضیات الرئیسیة والفرعیة للدراسة الحالیة والتأکد من مدى مطابقة الأنماذج المقترن للدراسة الحالیة، إذ إن الهدف الرئیس للدراسة الحالیة هو اختبار متغیرات الدراسة الحالیة عن طریق التعامل مع متغیر الدراسة المستقل (استراتیجیات الريادة) وتتضمن (الابداع، والاستباقیة، والتفرد، والمخاطر)، والمتغیر الوسيط (المنظمات الذکیة) وتتضمن (فهم البيئة، والرؤیة الاستراتیجیة، والتعلم المستمر) والمتغیر التابع (ادارة الازمات) وتتضمن (الانذار، والاستعداد، والاحتواء، واستعادة النشاط، والتغذیة العکسیة او التعلم).

اولاً: التحلیل العاملی التوکیدی

وقد عرف التحلیل العاملی التوکیدی بأنه التحلیل الذي يختبر الدقة في الاستبانة للتأكد من ان لا يوجد هناك اي تداخل لأی سؤال مع المتغیر الآخر (عبودی، 2019، 10). كما عرف بأنه اسلوب احصائی يستخدم للتأكد من البناء العاملی لعدد من المتغیرات المشاهدة او الملاحظة وعلاقتها بعواملها الكامنة استناداً الى افتراض نظری مسبق او نتائج التحلیل العاملی الاستکشافی (خضیر، 2016، 34).

المتغيرات الكامنة Latent Measurable: وهي المتغیرات التي يتم قیاسها من خلال المتغیرات المشاهدة (السبعاوی، 2019، 11)، وفي هذه الدراسة الحالیة فأن المتغیرات الكامنة تتضمن (الابداع، المخاطرة، التفرد، المبادأة) بالنسبة لاستراتیجیات الريادة. اما المتغیرات الكامنة بالنسبة للمنظمات الذکیة فهي (فهم البيئة، الرؤیة الاستراتیجیة، التعلم المستمر) . في حين تتضمن المتغیرات الكامنة لإدارة الازمات (الانذار، الاستعداد والوقاية، الاحتواء، استعادة النشاط، التغذیة العکسیة).

المتغيرات المشاهدة Observed Measurable: وهي المتغیرات التي يتم الاستدلال بها على المتغیرات الكامنة، وهي التي يتم قیاسها (الاسئلة) (السبعاوی، 2019، 11).

ثانياً: ترمیز وتوصیف المتغیرات

قبل البدء بالجانب العملي واستخدام التحلیل العاملی التوکیدی لبناء النموذج المعتمد في الدراسة الحالیة لابد من ترمیز وتوصیف متغیرات الدراسة. تتكون اداة الدراسة من ثلاثة متغیرات رئیسیة تتمثل باستراتیجیات الريادة (ES)، والمتغیر الثاني المنظمات الذکیة (SO)، والمتغیر الثالث ادارة الازمات (CM). والجدول الاتی يوضح ترمیز هذه المتغیرات:

الجدول (23)

يوضح ترميز كل متغير وكل بعد تابع للمتغير وعدد الفقرات.

المتغير	البعد	الرمز	عدد الفقرات
استراتيجيات الريادة ES	الابداع	INN	5
	المخاطرة	RT	5
	التقدير	UQ	5
	المبادأة	PRO	5
المنظمات الذكية SO	فهم البيئة	UE	5
	الرؤية الاستراتيجية	STV	5
	التعلم المستمر	CL	5
	الانذار	PRE	5
ادارة الازمات CM	الاستعداد والوقاية	PP	5
	الاحتواء	CONT	5
	استعادة النشاط	REC	5
	التغذية العكسية	FB	5

المصدر: من اعداد الباحث

ثالثاً: الصدق البنائي التوكيدi

تم استخدام التحليل العاملي التوكيدi للتأكد من الصدق البنائي للمقاييس، كونها مقاييس جاهزة وتحقق الغرض من القياس ومحبطة عالمياً في بيئات متعددة لذا أجرى الباحث التحليل العاملي التوكيدi للمقاييس المعتمدة للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً، وقد اعتمد الباحث في اجراء التحليل العاملي التوكيدi على البرنامج الاحصائي (Amos). ولنقيم الانموذج الهيكلی الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدi أوصى الباحث بالتحقق من معيارين هما:

1. **تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)**: وتعني قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Variables) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Variables) مع المؤشرات المعيار (Parameter Estimates) وذلك لبيان دقة المدلولات (loadings) التي تكون مجذبة ومقبولة اذا تجاوزت قيمها نسبة (0.04) (الحسناوي وأبو شكير، 2019، 47).
2. **مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index)**: تمثل هذه المؤشرات المعيار الذي يتم الحكم من خلالها على امكانية مطابقة النموذج الهيكلی ودقته (غالى وامانة، 2016، 280).

رابعاً: اختبار انموذج الدراسة باستخدام التحليل العاملی التوكیدي (CFA)

لفرض بناء النموذج الكلی للمتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية فإننا سنقوم باستخدام اسلوب النمذجة للمعادلات المهيكلة (SEM) (Structural Equation Modeling)، وتعد من احسن الطرق المستخدمة لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، هذا لأنها توفر للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعه واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (الكبيسي، 2012، 47).

كما ان اسلوب النمذجة للمعادلات المهيكلة تحدد قوة الارتباط وانتماء الفقرات الى الابعاد التابعه لها ، والابعاد الى المحاور التابعه لها ومن ثم تحديد قوة الانموذج من خلال استخدام اسلوب (SEM)، (راضي وحسين، 2017، 16).

من أجل الوصول الى نتائج مطابقة منطقية بين متغيرات الدراسة يجب ان تستند الدراسة الحالية الى سلسلة من الإجراءات العلمية الرصينة، ومن هنا تم استخدام التحليل العاملی التوكیدي، اذ يستعمل هذا الأسلوب لاختبار النماذج وتعديلها او حذف قسم منها بما يتلاءم مع الإجراءات العلمية للوصول الى صحة ومصداقية هذه النماذج .

وسوف نتطرق لأهم مؤشرات جودة المطابقة المعتمدة في التحليل العاملی التوكیدي التي تستعمل على نحو كبير في مجال الأبحاث التطبيقية لكي يتم عن طريقها الحكم على مستوى جودة الانموذج كما في الجدول (24).

الجدول (24)

معايير جودة المطابقة وقيم القبول

قيمة القبول	المعيار	ت
فأكثر 90%	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	1
فأكثر 90% ، اكبر من 85% مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index) (AGFI)	2
فأكثر 90%	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index) (IFI)	3
فأكثر 95% ، 95%-90% مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	4
اقل من 2	النسبة الاحتمالية لمربع كای CMIN/DF	5

أقل من 5% مطابقة جيدة	جذر متوسط مربعات الباقي (Root Mean Square Residuals) (RMR)	6
أقل من 5% مطابقة جيدة، إلى 8% مطابقة متوسطة، أكبر من 10% مرفوضة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	7
أقل ما يمكن (غير دالة)	قيمة مربع كاي (χ^2)	8

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (رمضان، 2014، 109) و (عامر، 2018، 243). (غالي و امانة، 2016، 281).

وفيما يلي شرح للمؤشرات التي يتضمنها الجدول اعلاه
مؤشر حسن المطابقة (GFI)

يقيس هذا المؤشر قيمة التباين الذي يستطيع النموذج المفترض تقسيره، وهو بذلك يناظر مربع عامل الارتباط المتعدد في اسلوب تحليل الانحدار المتعدد و تتراوح قيمه بين (0-1) اذ تشير القيمة المرتفعة القريبة من (1) الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وتشير القيم القريبة من (0) الى سوء التطابق (راضي وحسين، 2017، 16).

مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI)

ان مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) هو امتداد لأنموذج حسن المطابقة (GFI) بحيث يتجنب اللبس الحاصل بسبب حجم التعقيدات التي يمكن ان تحدث في مؤشر حسن المطابقة (رمضان، 2014، 74).

مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

تقدر قيمتها من خلال مقارنة بين النموذج المقترن والنماذج الصفرى الذي يفترض توافر عامل واحد عام داخل مصفوفة الارتباط المقاسة، و تتراوح قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بين (0-1) ان القيمة المرتفعة اكبر من (0.90) تشير الى تطابق جيد للنموذج، اما القيمة التي تقل عن (0.90) فتشير الى تطابق سيء للنموذج وتكون قيمة مرفوضة، وبعد مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) هو اكثرا النماذج تأثراً بحجم العينة (الشواورة، 2017، 105).

مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

ويعبر عنه بمؤشر المطابقة التزايدي ويعد من افضل المؤشرات القائمة على المقارنة ويقوم على مقارنة مربع كاي للنموذج المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل ويكون مقبولاً اذا كانت نسبته بين (0.90-0.95) اما اذا كانت نسبته (0.95 فأكثر) ف تكون مطابقة جيدة، وتعتمد هذه المؤشرات في تقديراتها على مقارنة النموذج الصفرى (العبيدي، 2019، 138).

النسبة الاحتمالية لمربع كاي (CMIN\DF)

وهي نتيجة قسمة (CMIN) على (df) ويجب ان تكون القيمة المعيارية لها قيم مطابقة ≥ 2 حتى تكون المطابقة مقبولة (عامر، 2018، 250) (رمضان، 2014، 73).

جذر متوسط مربعات الباقي (RMR)

يقيس هذا المؤشر سوء المطابقة كما يقوم على اساس الباقي المتطابقة هو من مؤشرات المطابقة المهمة، ابتكره (Joreskog & Sorbom) سنة (1981)، ويعرف (RMR) بأنه عبارة عن الجذر التربيعي لمربع متوسطات الباقي المتطابقة اي هو تقويم او فحص للباقي ويجب ان يكون المؤشر ≥ 5 (ابوليفه، 2016، 291)

الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)

يُعد مؤشر (RMSEA) من افضل مؤشرات جودة المطابقة وأهمها، ويقوم بتحديد المدى الذي يمكن النموذج المفترض من تحديد بارمترات مجهرة تم تقديرها بكفاءة، ويعمل هذا المؤشر على قياس التباعد عن طريق درجات الحرية، كما يتميز بعدم تأثره بحجم العينة كما ان نتائج مؤشر (RMSEA) تكون اكثراً صلاحية مع النماذج الكبيرة والتي فيها درجة عالية من التعقيد (شياع، 2019، 76).

قيمة مربع كاي (χ^2)

تستخدم قيمة مربع كاي لاختبار الفرضية الصفرية التي تشير بعدم وجود فرق بين الانموذج الفرضي للدراسة والانموذج الحقيقي الذي يقابلها في المجتمع، فإذا كانت قيمة (χ^2) صفرأً هذا يعني ان انموذج الدراسة الفرضي يطابق بيانات العينة تماماً، تتأثر قيمة (χ^2) بحجم العينة، بحيث ان زيادة حجم العينة سيؤدي الى دلالة معنوية احصائياً مما يؤدي الى رفض الانموذج، ويفضل استخدام (χ^2) لحجم عينة تتراوح ما بين (100 الى 200)، وإذا استخدم مؤشر (χ^2) مع حجم عينة تتراوح من (200 الى 300) سيؤدي الى رفض الانموذج

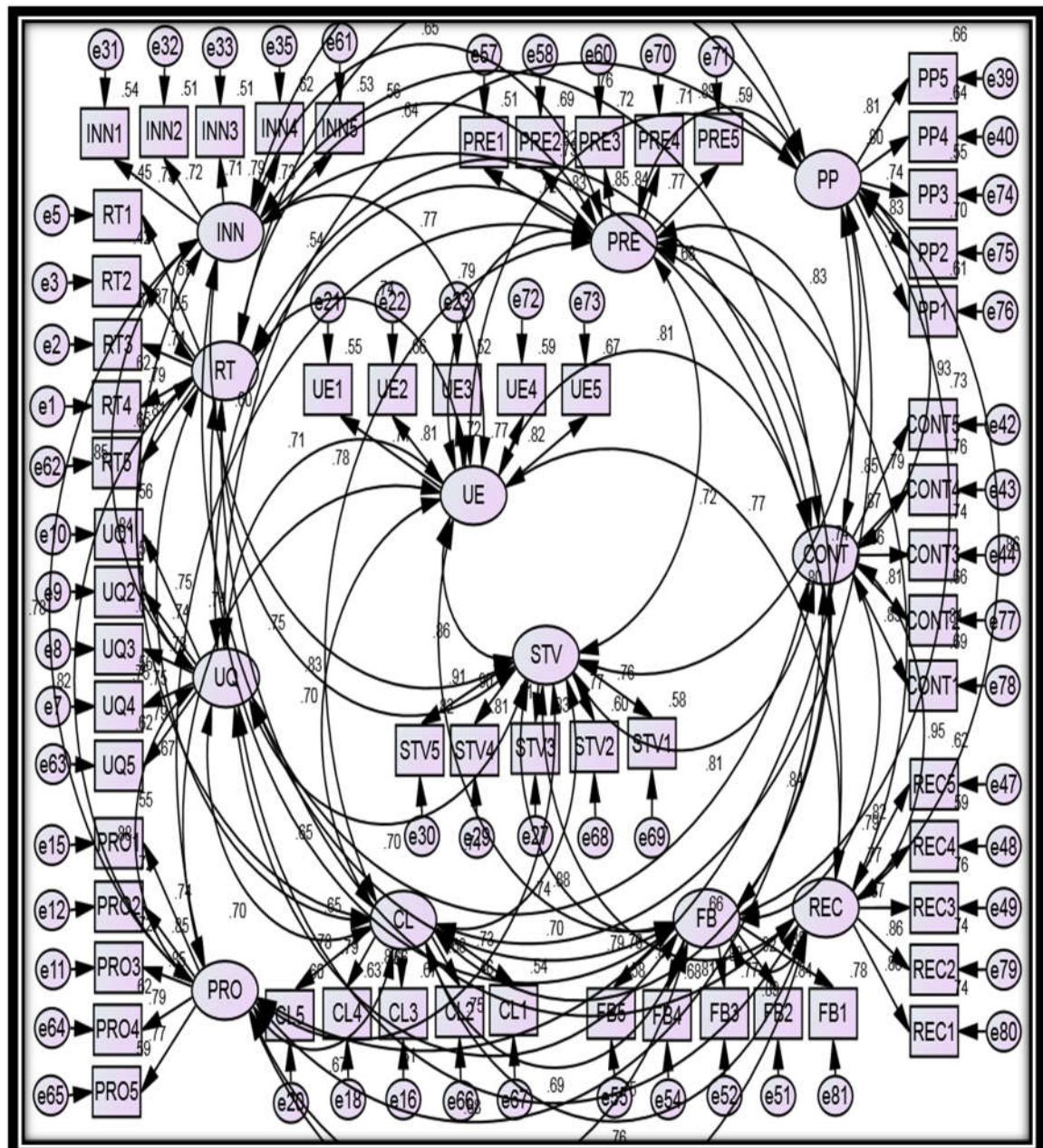
المفترض للدراسة (عامر، 2018، 246). لذا لم تعط لقيمة χ^2 أيه أهمية للحكم على مطابقة النموذج المفترض في الدراسة الحالية.

خامساً: اختبار نماذج الدراسة

اختبار النموذج الأولي باستخدام التحليل العاملی التوكیدی (CFA)

تم استخدام التحليل العاملی التوكیدی لاختبار الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة الحالية للمتغير المستقل استراتيجيات الريادة (ES) وابعادها (الابداع، INN) و(المخاطرة، RT) و(التفرد، UQ) و(المبادأة، PRO)، والمتغير الوسيط المنظمات الذكية (SO) وابعادها (فهم البيئة، UE) و(الرؤية الاستراتيجية، STV) و(التعلم المستمر، CL)، والمتغير التابع ادارة الازمات (CM) وابعادها (الانذار، PRE) و(الاستعداد والوقاية، PP) و(الاحتواء، CONT) و(استعادة النشاط، REC) و(التعذية العكسية، FB)، وتم اختبارها بـأنموذج كلي وهذا النوع من التحليل يختبر دقة اداة جمع البيانات (الاستبانة) للتأكد من ان العلاقة المفترضة تتم دون تداخل لأي سؤال مع المتغير الآخر، وهذا ما يحدث في التحليل العاملی الاستكشافي الذي يكشف العلاقات بين الابعاد التفصيلية لمجمل المتغيرات التي تتضمنها الدراسة (عبودي، 2019، 10). وتم استخدام التحليل العاملی التوكیدی لاختبار الصدق الظاهري لأنه يحقق مؤشرات جودة المطابقة لكل متغيرات الدراسة فمن خلال المؤشرات التي يقدمها نتمكن من الحكم على صدق اختيار الانموذج المفترض للدراسة الحالية وصدق المكونات التفصيلية التي يتضمنها (العبيدي، 2019، 138).

والشكل (9) يظهر نتائج المرحلة الاولى من التحليل العاملی التوكیدی للنموذج الأولي للدراسة الحالية:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (9)

النموذج الأولي للدراسة بإستخدام التحليل العائلي التوكيدى

اذ تقدم معطيات الجدول (25) والذي يوضح مخرجات برنامج (AMOS) للمرحلة الأولى من التحليل المتعلق بنموذج الدراسة الافتراضي معايير جودة المطابقة التي يلاحظ عن طريقها بأن هناك معيارين فقط وهما (الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA) و (جذر متوسط مربعات الباقي RMR) مقبولان وفقاً للمعايير المحددة في إطار الجوانب الإحصائية، وان هناك (5) معايير لم تلبِ معايير حسن المطابقة بما يستدعي من الباحث اجراء التعديلات الالزمه والضروريه للوصول بنموذج الدراسة الى المعايير المطلوبه في حسن المطابقة.

جدول (25) مطابقات الأنماذج الافتراضي للدراسة (المرحلة الأولى)

النتيجة	قيمة القبول	القيمة المحسوبة	المعيار	ت
غير مقبولة	%90 فأكثر	0.73	مؤشر حسن المطابقة (Goodness-of-Fit Index) (GFI)	1
غير مقبولة	%90 فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من %85 مطابقة مقبولة	0.70	مؤشر جودة المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit) (AGFI) (Index)	2
غير مقبولة	%90 فأكثر	0.89	مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Index) (IFI)	3
غير مقبولة	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %90-%95 مطابقة مناسبة	0.89	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) (CFI)	4
غير مقبولة	اقل من 2	2.05	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/df	5
مقبولة	أقل من 5% مطابقة جيدة	0.03	جذر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square (RMR) (Residuals)	6
متوسطة	أقل من 5% مطابقة جيدة، %8-%5 (مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوطة)	0.60	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الأقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA)	7

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج برنامج (Amos)

وبعد الاطلاع على الجدول (25) نلاحظ ان اغلب المؤشرات لم تُلِّي الحد المقبول للمطابقة وكالاتي:

مؤشر حسن المطابقة (GFI)

يلاحظ ان مؤشر (GFI) قد بلغت قيمته (0.73) وهي اقل من (0.90) مما يعني ان قيمة مؤشر حسن المطابقة غير مقبول.

مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI)

ان مؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) يكون بين (0.90 الى 0.85) مقبولة و(0.90- فأكثر) مطابقة جيدة وحسب معطيات الجدول (25) اذ ظهرت النتيجة (0.70) وهذا يعني انها قيمة غير مقبولة.

مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

ومن الملاحظ في الجدول (25) ان قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) قد بلغت (0.89) وهذا يعني انها غير مقبولة.

مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وعن طريق الجدول (25) يتضح ان نسبة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قد بلغت (0.89) اي اقل من المستوى المطلوب لذا فأن المؤشر مرفوض.

النسبة الاحتمالية لمربع كاي (CMIN\DF\df)

ومن خلال الجدول (25) نلاحظ ان قيمة (CMIN\DF\df) بلغت (2.05) وهي اكبر من (2) وهي قيمة غير مقبولة.

جذر متوسط مربعات الباقي (RMR)

وعن طريق الجدول (25) نلاحظ ان قيمة (RMR) قد بلغت (0.03) وهذا يعني ان القيمة مقبولة.

الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)

ومن الملاحظ في الجدول (25) ان قيم (RMSEA) قد بلغت (0.06) وهذا يعني ان القيمة متوسطة.

النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة الاولى من التحليل وبعد ان استعرضنا مؤشرات جودة المطابقة و معاييرها المقبولة سنستعرض النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للوصول الى المعنوية وكما في الجدول الاتي:

جدول (26)

النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة لها للمرحلة الاولى من التحليل

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INN1	<---	الابداع	1.000				
INN2	<---		1.026	0.085	12.086	***	Par_13
INN3	<---		1.103	0.092	12.035	***	Par_14
INN4	<---		1.228	0.092	13.368	***	Pa_15

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INN5	<---	المخاطرة	1.113	0.091	12.289	***	Par_48
RT1	<---		0.701	0.58	12.052	***	Par_3
RT2	<---		0.728	0.063	11.569	***	Par_2
RT3	<---		0.898	0.067	13.433	***	Par_1
RT4	<---		1.000				
RT5	<---		0.982	0.065	15.057	***	Par_25
UQ1	<---	التفرد	0.912	0.067	13.667	***	Par_6
UQ2	<---		0.925	0.069	13.427	***	Par_5
UQ3	<---		1.000				
UQ4	<---		0.938	0.069	13.677	***	Par_4
UQ5	<---		1.022	0.070	14.544	***	Par_26
PRO1	<---	المبادأة	0.759	0.051	14.902	***	Par_8
PRO2	<---		0.929	0.051	18.382	***	Par_7
PRO3	<---		1.000				
PRO4	<---		0.840	0.052	16.306	***	Par_27
PRO5	<---		0.746	0.048	15.687	***	Par_28
UE1	<---	فهم البيئة	1.000				
UE2	<---		1.212	0.086	14.098	***	Par_10
UE3	<---		0.982	0.079	12.386	***	Par_11
UE4	<---		1.237	0.093	13.341	***	Par_43
UE5	<---		1.331	0.094	14.207	***	Par_44
STV1	<---	الرؤيا الاستراتيجية	0.785	0.045	17.490	***	Par_32
STV2	<---		0.763	0.043	17.842	***	Par_31
STV3	<---		1.000				
STV4	<---		0.938	0.037	25.051	***	Par_12
STV5	<---		1.003	0.039	25.553	***	Par_45
CL1	<---	التعلم المستمر	0.828	0.059	13.983	***	Par_30
CL2	<---		0.929	0.074	12.602	***	Par_29
CL3	<---		1.000				
CL4	<---		0.845	0.054	15.640	***	Par_9
CL5	<---		0.889	0.059	15.172	***	Par_46
PRE1	<---	الانذار	0.720	0.051	14.252	***	Par_24
PRE2	<---		0.911	0.051	17.759	***	Par_23
PRE3	<---		1.000				
PRE4	<---		1.019	0.056	18.144	***	Par_33
PRE5	<---		0.859	0.54	15.819	***	Par_34
PP1	<---	الاستعداد والوقاية	1.113	0.073	15.269	***	Par_37
PP2	<---		1.152	0.069	16.675	***	Par_36
PP3	<---		0.871	0.061	14.228	***	Par_35
PP4	<---		1.000				

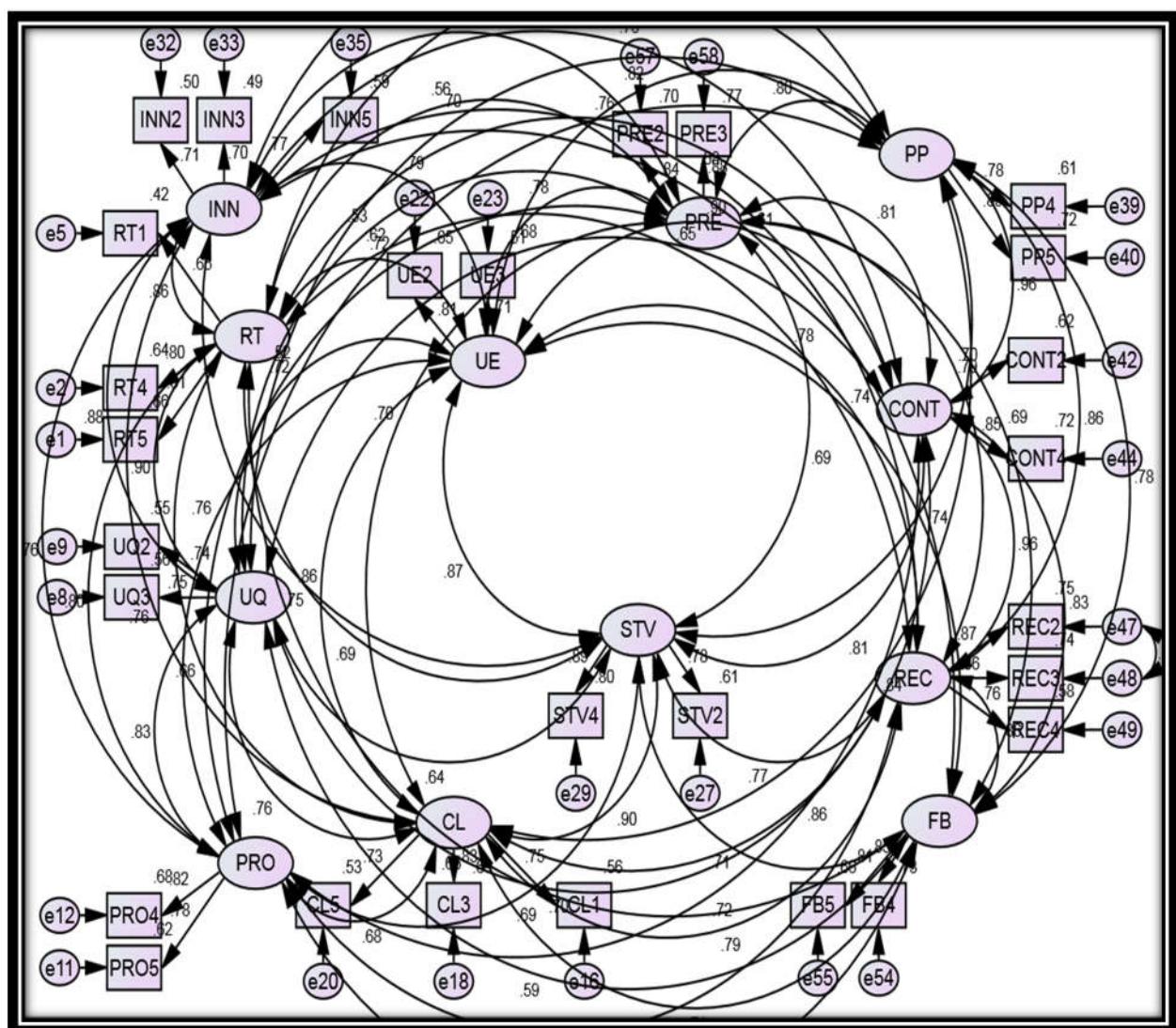
المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP5	<---	الاحتواء	1.022	0.063	16.128	***	Par_16
CONT1	<---		0.938	0.050	18.670	***	Par_39
CONT2	<---		0.946	0.053	17.853	***	Par_38
CONT3	<---		1.049	0.053	19.763	***	Par_18
CONT4	<---		0.986	0.049	20.231	***	Par_17
CONT5	<---		1.000				
REC1	<---	استعادة النشاط	1.392	0.084	16.502	***	Par_41
REC2	<---		1.186	0.072	16.505	***	Par_40
REC3	<---		1.174	0.070	16.765	***	Par_20
REC4	<---		1.000				
REC5	<---		1.011	0.068	14.808	***	Par_19
FB1	<---	التغذية العكسية او التعلم	0.969	0.41	23.866	***	Par_42
FB2	<---		1.000				
FB3	<---		1.023	0.044	23.386	***	Par_21
FB4	<---		0.897	0.044	20.458	***	Par_22
FB5	<---		0.941	0.54	17.455	***	Par_47

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ ان معطيات الجدول (26) الخاص بنتائج تحليل الانحدار توضح أن مؤشرات القياس كانت معنوية احصائياً في قياس متغيراتها الكامنة وذلك بدلالة (P) وبالرغم من معنوية تأثير المتغيرات المشاهدة في المتغيرات الكامنة، وبالرجوع الى الجدول (25) الخاص بمؤشرات حسن المطابقة، نلاحظ ان هناك مؤشرات مطابقة للمعايير المطلوبة مثل جذر متوسط مربعات الباقي (RMSEA) والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) وبعضها لم تكن مطابقة للمعايير مثل (GFI,AGFI,CFI,IFI,CMIN\DF) ونتيجة لعدم مطابقة الانموذج لخمسة من مؤشرات جودة المطابقة، لذا وجب علينا تحسين مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج اذ ان من اولويات التحليل باستخدام (Amos) هو ان يتم عرض مؤشرات مدى مطابقة الانموذج الكلي او الجزئي، وذلك لأن بعض المؤشرات قد تضعف الانموذج ليتم معالجتها بربطها بمتغيرات اخرى او حتى يتم حذفها للوصول الى الانموذج المطلوب، ومن اجل القيام بعملية التحسين سنعتمد على مؤشرات التعديل (Modification Indices) من اجل تشخيص المتغيرات (الاسئلة) التي قادت الى ضعف الانموذج، ومن اجل القيام بعملية التعديل يوجب علينا القيام بحذف بعض المتغيرات، وهذا الحذف سيكون بالاعتماد على قيمة مؤشر اوزان الانحدار المعيارية وقيمة مربع معامل الارتباط المتعدد، والغرض من الاعتماد على مؤشرات التعديل وملحوظة قيمها هو الوقوف على مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المشاهدة التي استخدمت للتعبير عن المتغيرات الكامنة لها، فقيم الارتباط المرتفعة بين المتغيرات تشير ان

العلاقة بين هذه المتغيرات لا يمكن ان تفسر عن طريق هذه المتغيرات وهذا يتطلب الربط بين هذه المتغيرات او حذفه في حالة ارتباطه بأكثر من عامل من العوامل الكامنة. وبعد اجراء العديد من المعالجات على انموذج الدراسة للوصول الى الصيغة النهائية التي تكون فيها النتائج مطابقة حسب المعايير الموضوعة، خاصةً المؤشرات التي تمتلك درجة عالية من الحساسية اتجاه حجم العينة.

وسوف نعرض شكل الانموذج النهائي بعد اجراء التعديلات والحذف لبعض الفقرات من اجل الوصول الى النموذج المناسب للدراسة الحالية كما في الشكل الاتي:



المصدر: مخرجات برنامج Amos
(10)

ويبين الجدول (27) مستوى جودة الانموذج بعد اجراء التعديلات إذ إن كل المؤشرات بعد التعديل تشير الى تطابق الانموذج الخاص بالدراسة الحالية وان هذه المؤشرات ضمن مدى المقاييس حيث يظهر مؤشر جودة المطابقة (GFI) 0.90 ومؤشر جودة المطابقة المصحح (AGFI) 0.85 دلالة على صلاحية الانموذج وجودة مطابقته ودقة تمثيل عناصره كذلك تظهر لنا قيمة (IFI,CFI) على التوالي 0.96 & 0.96، كما قدم لنا التحليل قيمة الجزر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريري (RMSEA) وهي 0.05 دلالة على قلة التباين المترافق بين الاسئلة في الانموذج الكلي.

ويعرض الجدول (27) مؤشرات المطابقة التي توصل اليها الباحث وبيان مدى مطابقتها مع معايير القبول المعتمدة بعد اجراء عمليات التعديل والحدف وكالآتي:

(27)

النتيجة	القيمة المحسوبة	قيمة القبول	المعيار	ت
مقبولة	0.90	فأكثر %90	مؤشر جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index)(GFI)	1
مقبولة	0.85	%90 فأكثر مطابقة جيدة، اكبر من %85 مطابقة مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المصحح Adjusted Goodness of Fit)(AGFI) (Index	2
مقبولة	0.96	فأكثر %90	مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index)(IFI)	3
مقبولة	0.96	%95 فأكثر مطابقة جيدة، %90-%95 مطابقة مناسبة	مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index)(CFI)	4
مقبولة	1.74	اقل من 2	النسبة الأحتمالية لمربع كاي CMIN/DF	5
مقبولة	0.3	اقل من 5% مطابقة جيدة	جزر متوسط مربعات الباقي Root Mean Square)(RMR) (Residuals	6
مقبولة جيدة	0.05	اقل من 5% مطابقة جيدة، الى 5% مطابقة متوسطة، اكبر من 10% مرفوضة	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation)(RMSEA)	7

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS
نلاحظ ان جميع مؤشرات الجدول (27) مطابقة للمعايير المطلوبة بعد القيام بإجراءات الحذف والتعديل على الانموذج الاولى .

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:

جدول (28)

النتائج الخاصة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة للمرحلة النهائية

المتغيرات المشاهدة		المتغيرات الكامنة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INN2	<---	الابداع	1.000				
INN3	<---		1.069	0.097	11.065	***	Par_9
INN5	<---		1.159	0.096	12.034	***	Par_10
RT1	<---	المخاطرة	0.687	0.059	11.551	***	Par_2
RT4	<---		1.029	0.069	14.925	***	Par_1
RT5	<---		1.000				
UQ2	<---	التفرد	0.974	0.077	12.636	***	Par_3
UQ3	<---		1.000				
PRO4	<---	المبادأة	1.152	0.084	13.680	***	Par_4
PRO5	<---		1.000				
UE2	<---	فهم البيئة	1.000				
UE3	<---		0.809	0.063	12.916	***	Par_7
STV2	<---	الرؤية الاستراتيجية	1.000				
STV4	<---		1.210	0.75	16.217	***	Par_8
CL1	<---	التعلم المستمر	1.000				
CL3	<---		1.199	0.084	14.292	***	Par_5
CL5	<---		0.985	0.079	12.443	***	Par_6
PRE2	<---	الانذار	0.890	0.055	16.188	***	Par_82
PRE3	<---		1.000				
PP4	<---	الاستعداد والوقاية	0.917	0.058	15.856	***	Par_11
PP5	<---		1.000				
CONT2	<---	الاحتواء	1.000				
CONT4	<---		1.051	0.062	16.946	***	Par_12
REC2	<---	استعادة النشاط	1.028	0.047	22.015	***	Par_13
REC3	<---		1.000				
REC4	<---		0.850	0.055	15.339	***	Par_14
FB4	<---	التغذية العكسية	1.000				
FB5	<---		1.078	0.070	15.418	***	Par_15

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

تعرض لنا معطيات الجدول (28) ان نتائج التحليل الاحصائي للنموذج النهائي بعد اجراء التعديلات والحذف بما يلائم الدراسة الحالية تشير ان النموذج تتوافق فيه مؤشرات حسن المطابقة ومن الممكن ان يعتمد عليه في مجال قياس ابعاد متغيرات الدراسة الثلاثة وان هذا النموذج اصبح جاهزاً لاختبار الفرضيات.

المبحث الثالث

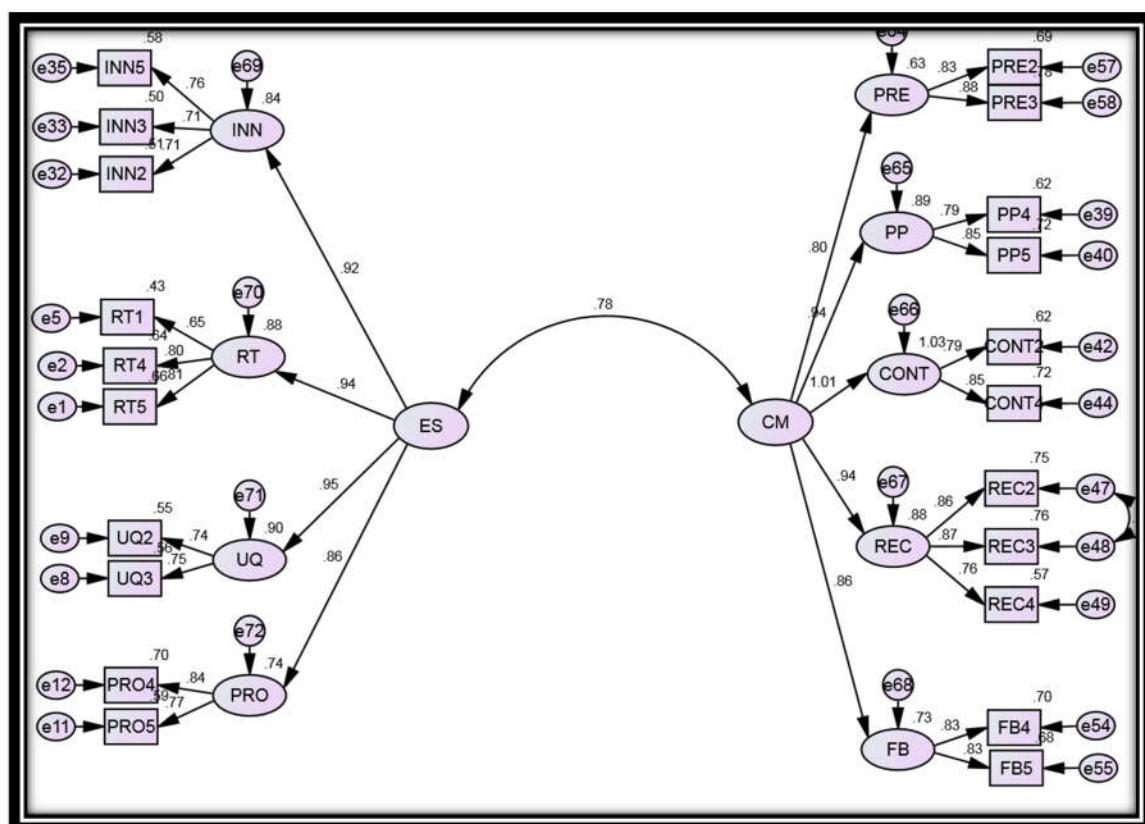
اختبار الفرضيات

بعد التأكيد من توافر مؤشرات حسن المطابقة في انموذج الدراسة الحالية من خلال اجراء التحليل العاملی التوكیدی (CFA) اصبح من الممكن القيام باختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة الحالية والمحددة في المنهجية سابقاً وكالاتي:

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

H0.1: لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات الريادة اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً عند مستوى دلالة (0.05) .

ومن اجل التحقق من صحة الفرضية تم صياغة الانموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضية، والشكل (11) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (11)
علاقة الارتباط بين استراتيجيات الريادة اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً.

ويوضح الجدول (29) قيمة علاقة الارتباط المرتبطة بالانموذج التي عن طريقها يؤدي الى رفض او قبول الفرضية الأولى قيد الدراسة الحالية:

جدول(29)

علاقة الارتباط الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

التقدير	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.78	ادارة الازمات	↔	استراتيجيات الريادة

المصدر: من اعداد الباحث

وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (29) يظهر ان هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجيات الريادة) والمتغير المعتمد (ادارة الازمات)، حيث بلغت القيمة التقديرية المتبعة بها (0.78).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تتصل على:

H1.1: توجد علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات الريادة اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى (فرضيات الارتباط).

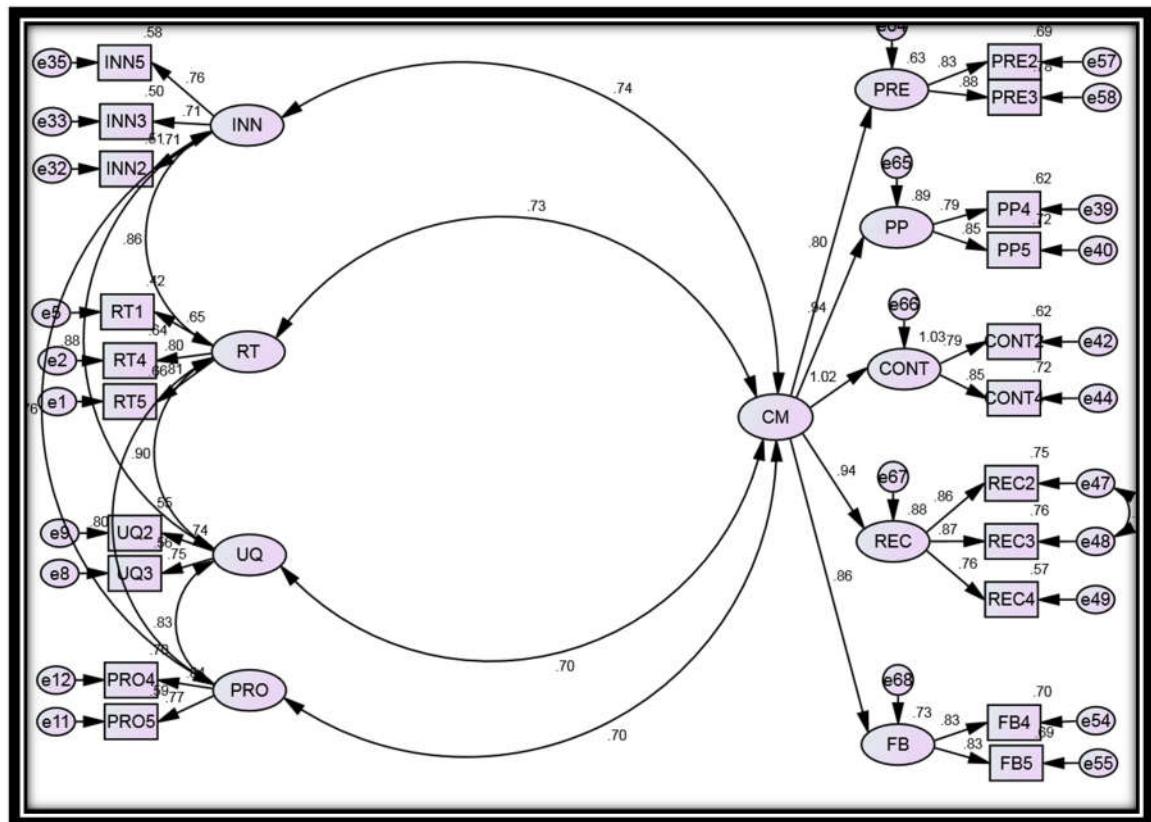
H0.1.1: لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية (الابداع) وادارة الازمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0.1.2: لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية (المخاطرة) وادارة الازمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0.1.3: لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية (النفرد) وادارة الازمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0.1.4: لا توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية (المبادأة) وادارة الازمات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن اجل التأكيد من صحة هذه الفرضيات الفرعية والتحقق من مدى مطابقتها تم تشكيل الانموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضيات الفرعية، والشكل (12) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (12)

علاقة الارتباط بين استراتيجيات الريادة(الابداع) وإدارة الازمات (اجمالاً) و (المخاطرة) وإدارة الازمات (اجمالاً) وإدارة الازمات (اجمالاً) (المبادأة) وإدارة الازمات (اجمالاً).

ويوضح الجدول (30) قيم علاقات الارتباط الخاصة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضيات الفرعية فيد الدراسة الحالية:

جدول (30)

علاقة الارتباط الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

التقديرات	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.74	CM	\leftrightarrow	INN
0.73	CM	\leftrightarrow	RT
0.70	CM	\leftrightarrow	UQ
0.70	CM	\leftrightarrow	PRO

المصدر: من اعداد الباحث

وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (30) يظهر ان هناك علاقة ارتباط بين استراتيجية الابداع وإدارة الازمات، حيث بلغت القيمة المتتبعة لها (0.74).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H1.1.1: توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية (الابداع) وادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كذلك أن هناك علاقة ارتباط بين استراتيجية المخاطرة وادارة الازمات، حيث بلغت القيمة التقديرية المتتبّع بها (0.73). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H1.1.2: توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية (المخاطرة) وادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما يظهر ايضاً ان هناك علاقة ارتباط بين استراتيجية التفرد وادارة الازمات، إذ بلغت القيمة التقديرية المتتبّع بها (0.70). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H1.1.3: توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية (التفرد) وادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

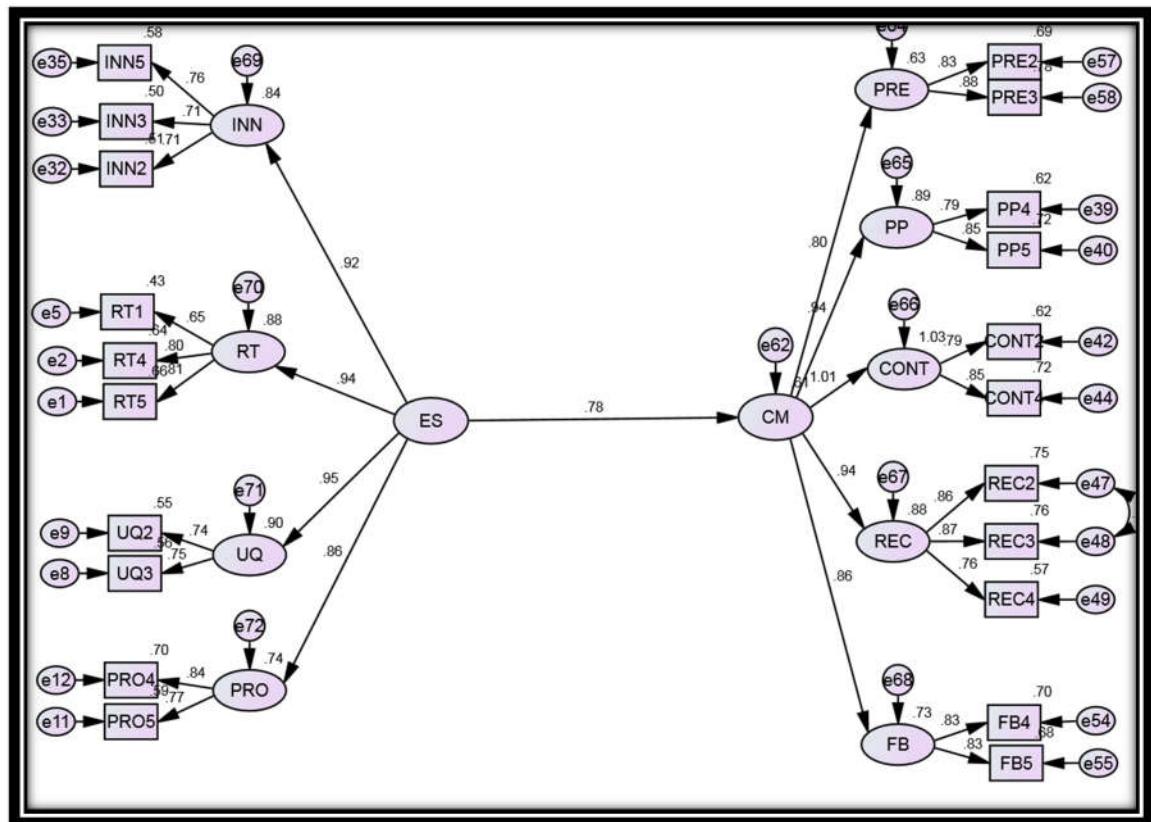
وهناك ايضاً علاقة ارتباط بين استراتيجية المبادأة وادارة الازمات، إذ بلغت القيمة التقديرية المتتبّع بها (0.70). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

H1.1.4: توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية (المبادأة) وادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

H0.2: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في ادارة الازمات 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 (13) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (13)

علاقة الأثر بين استراتيجيات الريادة اجمالاً وإدارة الأزمات اجمالاً.

ويوضح الجدول (31) قيمة علاقة الاثر المرتبطة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى رفض الفرضية الثانية او قبولها قيد الدراسة الحالية:

جدول (31)

علاقة التأثير الخاص بالفرضية الرئيسة الثانية

P	C.R.	S.E.	التقدير	المتغيرات المؤثرة بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
***	10.141	0.103	1.042	إدارة الازمات	←	استراتيجيات الريادة

المصدر: من اعداد الباحث

نلاحظ بعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (31) ان هناك اثراً لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في ادارة الازمات اجمالاً، إذ بلغت القيمة المتبعة بها (1.042)، كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، بلغت قيمة (C.R) مقدار (10.141) وهي قيمة مقبولة كونها اعلى من القيمة الحرجية والتي هي (1.96)، لأن (P-Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة اقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

H1.2: توجد علاقة اثر لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسة الثانية (فرضيات الاثر)

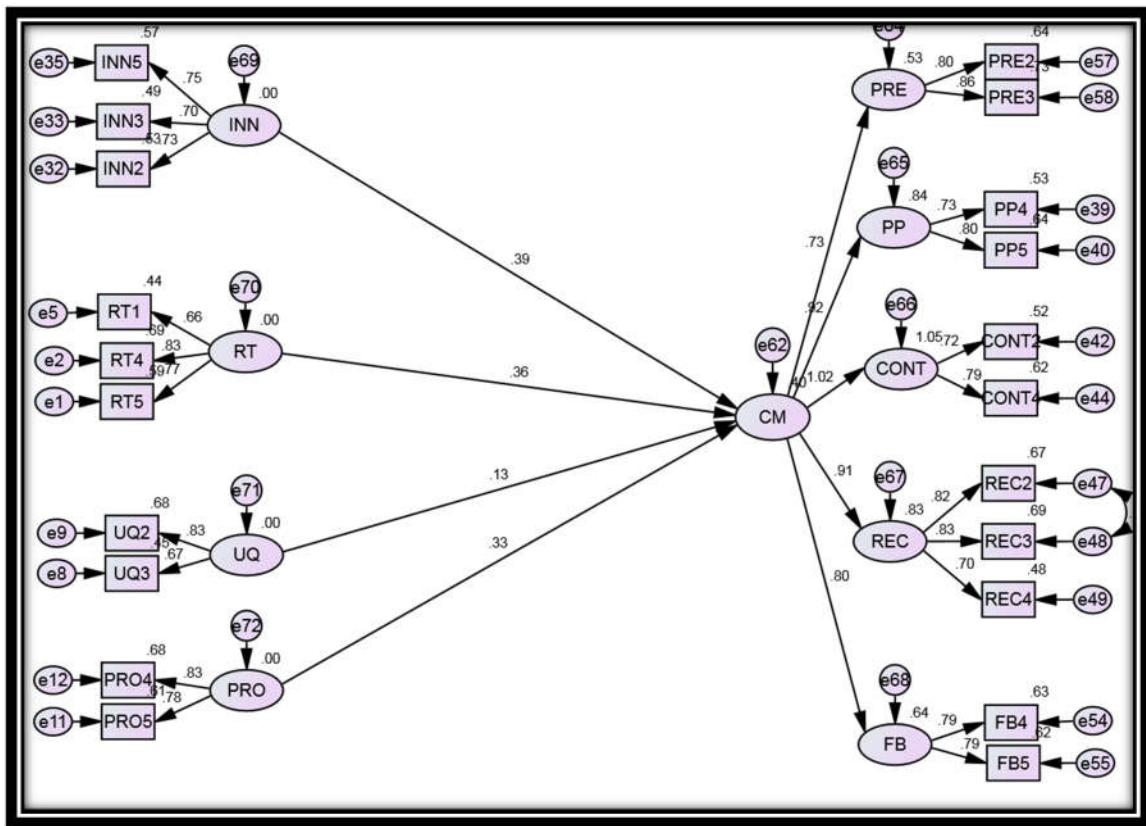
H0.2.1: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجية (الابداع) في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.2.2: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجية (المخاطرة) في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.2.3: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجية (القرد) في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.2.4: لا توجد علاقة اثر لاستراتيجية (المبادأة) في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ومن اجل التأكيد من صحة هذه الفرضيات الفرعية والتحقق من مدى مطابقتها تم صياغة الانموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضيات الفرعية، والشكل (14) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (14)

علاقة الاثر لاستراتيجيات الريادة (الابداع) في إدارة الازمات (اجمالاً) و(المخاطرة) في ادارة الازمات (اجمالاً) و(التنفيذ) في ادارة الازمات (اجمالاً) (المبادأة) في ادارة الازمات (اجمالاً).
ويوضح الجدول (32) قيم علاقات الاثر الخاصة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى قبول او رفض الفرضيات الفرعية قيد الدراسة الحالية:

جدول(32)

علاقت التأثير الخاص بالفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسة الثانية

P	C.R.	S.E.	التقديرات	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
***	5.752	0.065	0.374	CM	←	INN
***	5.611	0.053	0.300	CM	←	RT
***	2.014	0.060	0.122	CM	←	UQ
***	4.946	0.062	0.307	CM	←	PRO

المصدر: من اعداد الباحث

نلاحظ من معطيات الجدول (32) ان معامل تأثير الابداع في إدارة الازمات (اجمالاً)، اذ بلغت قيمة المتتبى بها (0.374) كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R.) (5.752) وهي قيمة مقبولة لأنها اكبر من القيمة الحرجية والبالغة (1.96) لأن (P -Value) قيمتها (0.000) وهي قيمة اقل من (0.05). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H1.2.1: توجد علاقة اثر لاستراتيجية الابداع في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما نلاحظ ان معامل تأثير المخاطرة في ادارة الازمات (اجمالاً) بلغت القيمة التقديرية المتتبى بها (0.300) ومعامل التأثير هذا ذو دلالة احصائية، وقيمة (C.R.) بلغت (5.611) وهي اكبر من القيمة الحرجية البالغة (1.96) حسب قيمة (P-Value) التي تساوي (0.000) وهي اكبر من القيمة الحرجية البالغة (0.05)، ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: **H1.2.2:** توجد علاقة اثر لاستراتيجية المخاطرة في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وان معامل تأثير التفرد في ادارة الازمات (اجمالاً) بلغت القيمة التقديرية المتتبى بها (0.122) ومعامل التأثير هذا ذو دلالة احصائية، وقيمة (C.R.) بلغت (2.014) وهي اكبر من القيمة الحرجية البالغة (1.96) لأن ال (P-Value) قيمتها (0.000) وهي اقل من (0.05)، ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H1.2.3: توجد علاقة اثر لاستراتيجية التفرد في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

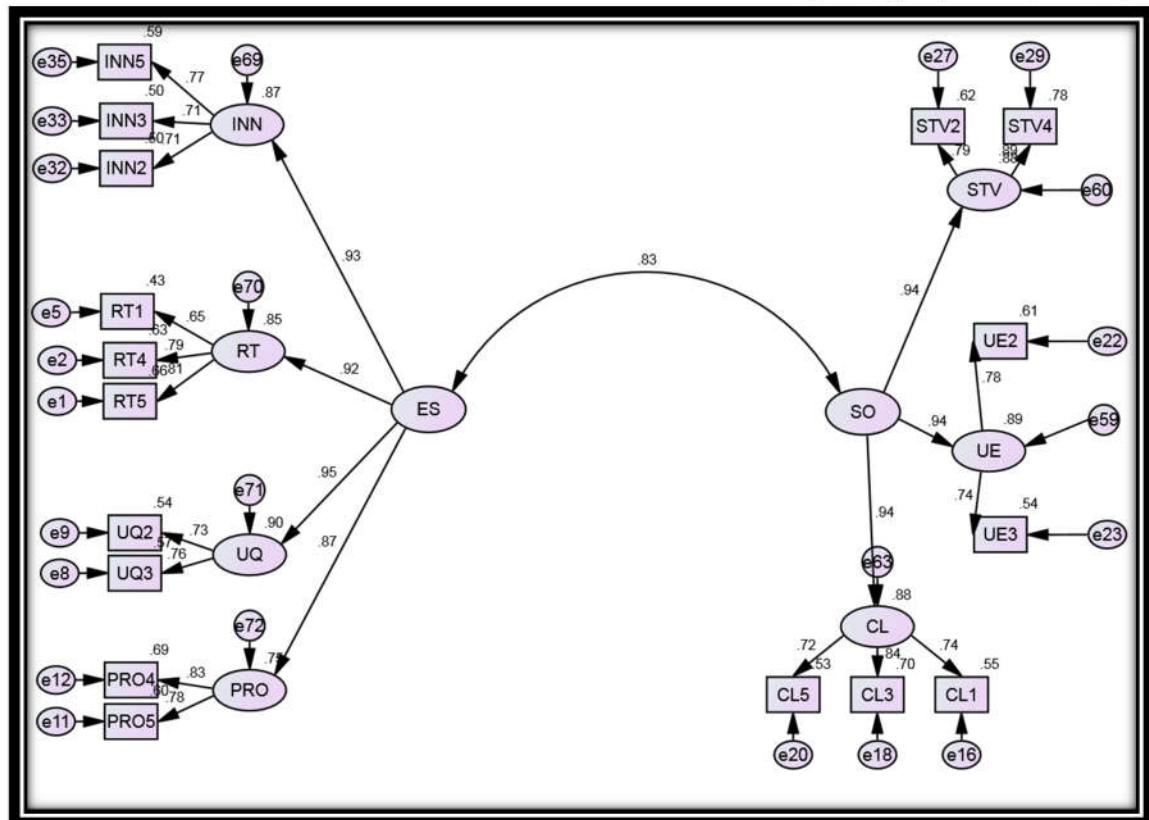
كما ان معامل تأثير المبادأة في ادارة الازمات (اجمالاً) بلغت القيمة التقديرية المتتبى بها (0.307) ومعامل التأثير هذا ذو دلالة احصائية، وقيمة (C.R.) بلغت (4.946) وهي اكبر من القيمة الحرجية البالغة (1.96) وهي معنوية حسب قيمة (P-Value) التي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H1.2.4: توجد علاقة اثر لاستراتيجية المبادأة في ادارة الازمات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة

H0.3: لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات الريادة اجمالاً و المنظمات الذكية اجمالاً عند مستوى دلالة (0.05) .

ومن أجل التحقق من صحة الفرضية تم بناء النموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضية، والشكل (15) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (15)

علاقة الارتباط بين استراتيجيات الريادة احتمالاً والمنظمات الذكية احتمالاً.

جدول (33)

علاقة الارتباط الخاص بالفرضية الرئيسة الثالثة

التقدير	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.831	المنظمات الذكية	↔	استراتيجيات الريادة

المصدر : من اعداد الباحث

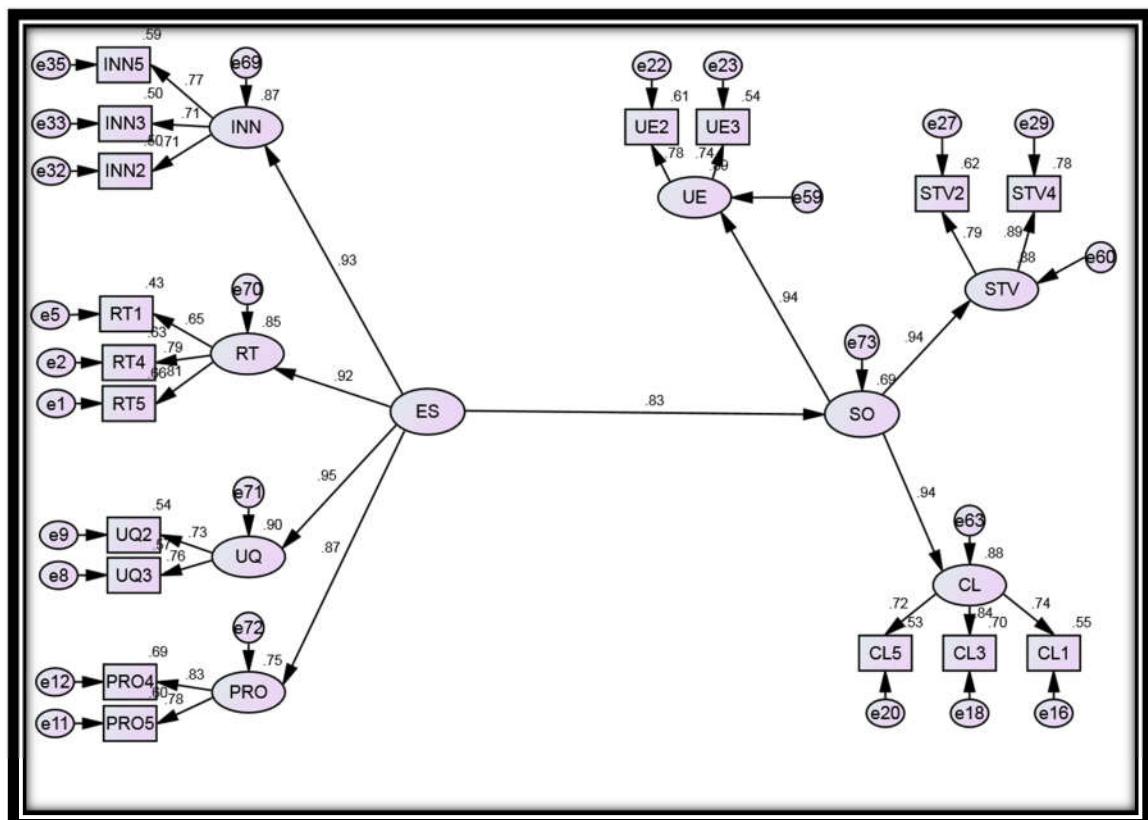
وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (33) يظهر ان هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجيات الريادة) والمتغير الوسيط (المنظمات الذكية)، حيث بلغت القيمة المتبعة بها (0.831). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H1.3: توجد علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات الريادة و المنظمات الذكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة

H0.4: لا توجد علاقة اثر معنوي بين استراتيجيات الريادة اجمالاً والمنظمات الذكية اجمالاً عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم بناء النموذج الخاص لإثبات صحة هذه الفرضية او نفيها، والشكل (16) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (16)

علاقة الأثر بين استراتيجيات الريادة اجمالاً والمنظمات الذكية اجمالاً.

ويوضح الجدول (34) قيمة علاقة الاثر الخاصة بالنموذج التي عن طريقها يؤدي الى رفض الفرضية الرابعة او قبولها قيد الدراسة الحالية:

جدول (34)

علاقة التأثير الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة

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

المصدر: من اعداد الباحث

نلاحظ وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (34) يظهر ان هناك اثراً لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في المنظمات الذكية اجمالاً، حيث بلغت القيمة المتتبعة لها (1.011)، كما ان معامل التأثير ذا دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R) مقدار (9.877) وهي قيمة مقبولة كونها اكبر من القيمة الحرجة التي هي (1.96) بدلالة قيمة (P-Value) التي قيمتها (0.000) وهي اقل من (0.05).

ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

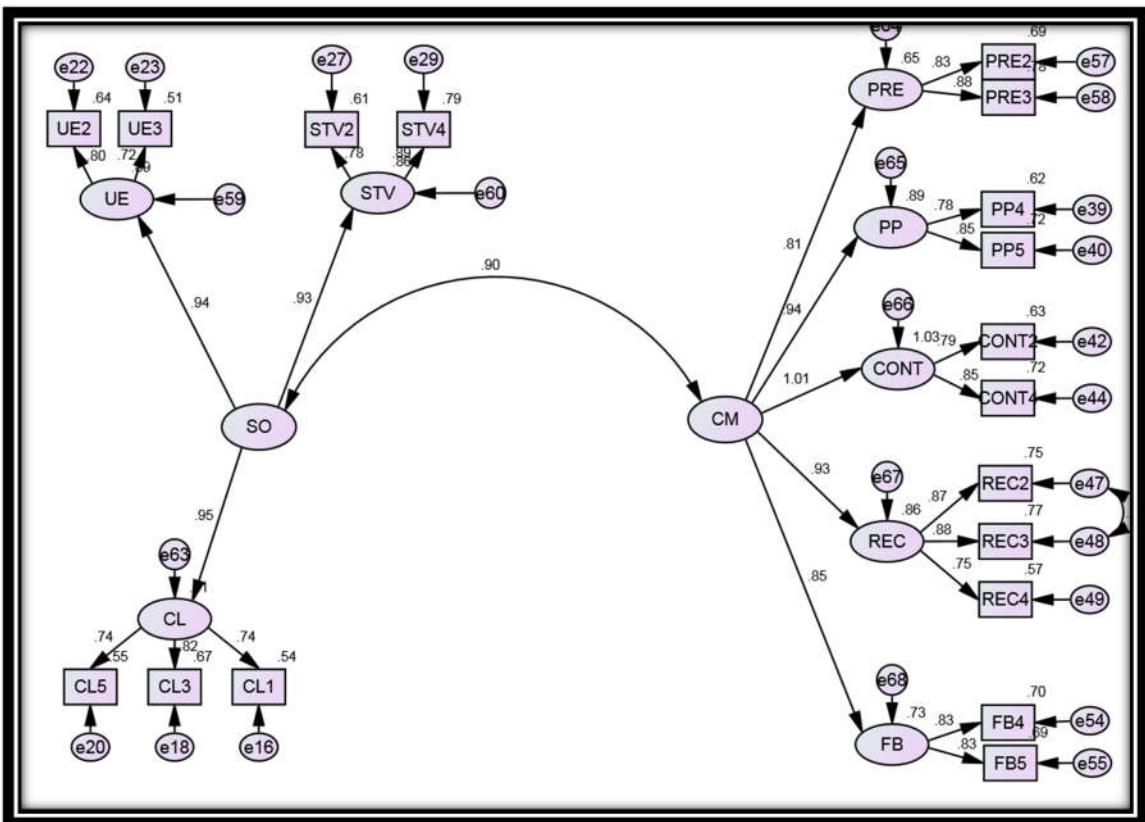
H1.4: توجد علاقة اثر معنوي بين استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$.

خامساً: الفرضية الرئيسة الخامسة

H0.5: لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين المنظمات الذكية اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً عند مستوى دلالة (0.05).

ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية تم تشكيل النموذج الخاص لإثبات صحة هذه الفرضية، او نفيها والشكل (17) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (17)

علاقة الارتباط بين المنظمات الذكية اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً.

ويوضح الجدول (35) قيمة علاقة الارتباط الخاصة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى رفض الفرضية الخامسة أو قبولها فيد الدراسة الحالية:

جدول (35)

علاقة الارتباط الخاص بالفرضية الرئيسة الخامسة

التقدير	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.902	ادارة الازمات	↔	المنظمات الذكية

المصدر: من اعداد الباحث

وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (35) يظهر ان هناك علاقة ارتباط بين المتغير الوسيط (المنظمات الذكية) والمتغير المعتمد (ادارة الازمات)، حيث بلغت القيمة المتبعة لها (0.902). ومن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

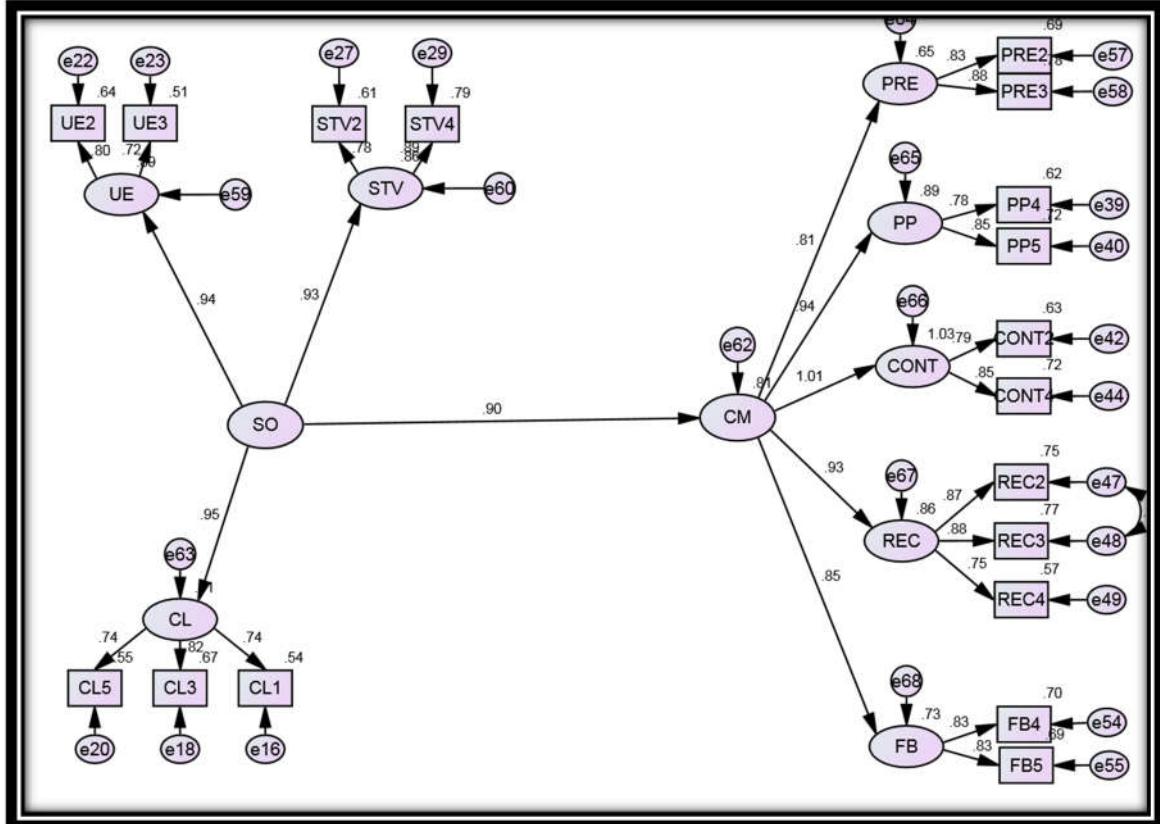
H1.5: توجد علاقة ارتباط معنوي بين المنظمات الذكية وادارة الازمات عند مستوى دلالة

$$.(\alpha \leq 0.05)$$

سادساً: الفرضية الرئيسة السادسة

H0.6: لا توجد علاقة اثر بين المنظمات الذكية اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً عند مستوى دلالة (0.05).

ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية تم بناء النموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضية، والشكل (18) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

الشكل (18)

علاقة الأثر بين المنظمات الذكية اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً.

ويوضح الجدول (36) قيمة علاقة الاثر الخاصة بالأنموذج التي عن طريقها يؤدي الى رفض الفرضية السادسة او قبولها قيد الدراسة الحالية:

جدول (36)

علاقة التأثير الخاص بالفرضية الرئيسة السادسة

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

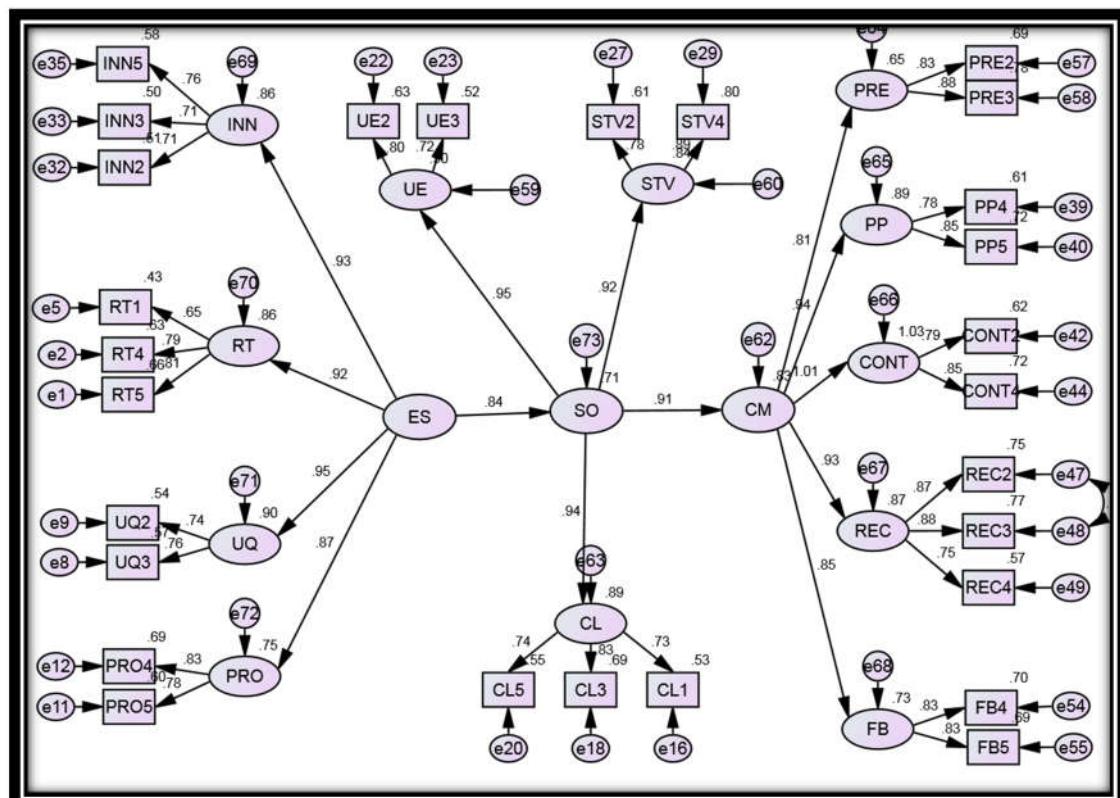
المصدر: من اعداد الباحث

نلاحظ بعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (36) يظهر ان هناك اثر للمنظمات الذكية اجمالاً في ادارة الازمات اجمالاً، حيث بلغت القيمة المتبعة لها (0.952)، كما ان معامل التأثير ذو دلالة احصائية، وبلغت قيمة (C.R) مقدار (12.97) وهي قيمة مقبولة كونها اكبر من القيمة الحرجية والتي هي (1.96) بدلالة قيمة (P-Value) التي تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05). ومن هنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: **H1.6**: توجد علاقة اثر بين المنظمات الذكية اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

سابعاً: الفرضية الرئيسية السابعة

H0.7: لا توجد علاقة اثر معنوي بين استراتيجيات الريادة وادارة الازمات بوجود المنظمات الذكية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم صياغة الانموذج الخاص لإثبات او نفي صحة هذه الفرضية، والشكل (19) يوضح ذلك:



المصدر: مخرجات برنامج Amos

شكل (19)

علاقة الأثر غير المباشرة بين استراتيجيات الريادة اجمالاً وادارة الازمات اجمالاً من خلال المتغير الوسيط المنظمات الذكية.

ويوضح الجدول (37) قيمة علاقة الاثر غير المباشرة الخاصة بالنموذج التي عن طريقها يؤدي الى رفض الفرضية السابعة أو قبولها قيد الدراسة الحالية:

جدول (37)

علاقة التأثير غير مباشرة الخاص بالفرضية الرئيسية السابعة

قيمة الاثر غير مباشر	المتغيرات المؤثر بها	المتغيرات الوسيطة	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
0.769	ادارة الازمات	المنظمات الذكية	← ----- غير مباشر	استراتيجيات الريادة

المصدر: من اعداد الباحث

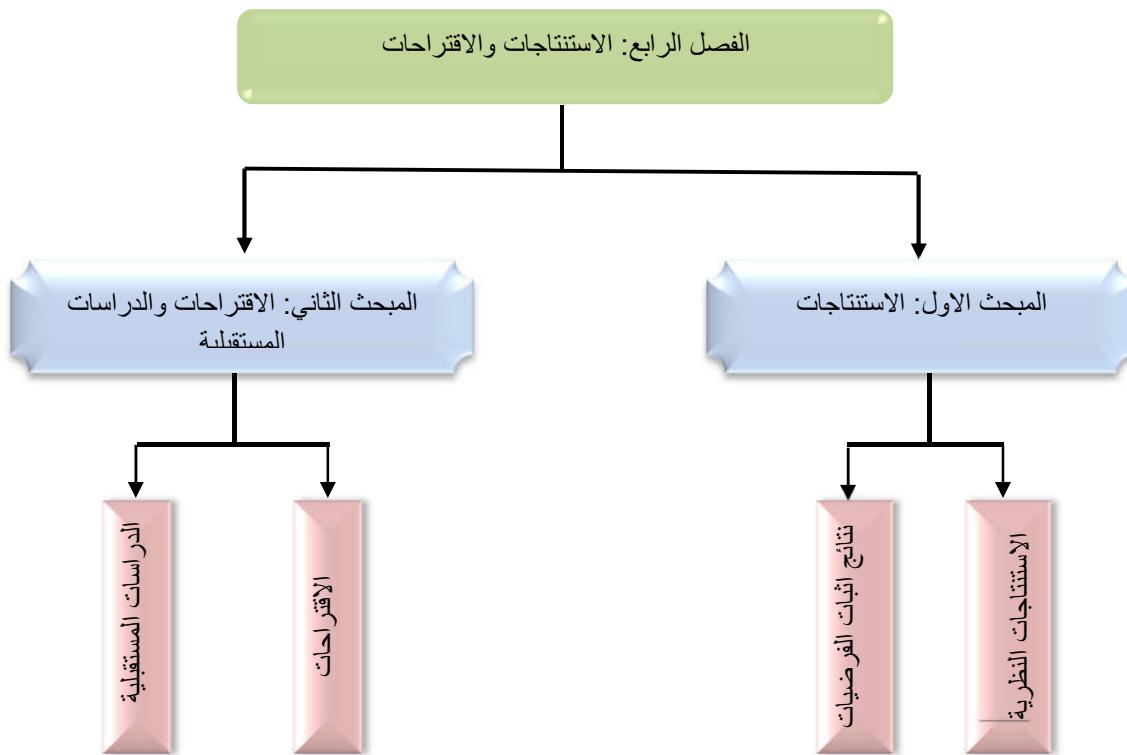
وبعد الاطلاع على مؤشرات الجدول (37) نلاحظ ان هناك اثراً غير مباشر لاستراتيجيات الريادة (اجمالاً) في ادارة الازمات (اجمالاً)، من خلال المتغير الوسيط المنظمات الذكية ويفترض ذلك في الجدول (37) ان قيمة التأثير غير المباشرة بلغت (0.769)، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

H1.6: توجد علاقة اثر معنوي لاستراتيجيات الريادة في ادارة الازمات بوجود المنظمات الذكية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والاقتراحات

يعرض هذا الفصل خلاصة لما افضت اليه الدراسة الحالية التي قام بها الباحث حول "امكانية تعزيز بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في ادارة الازمات: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل" توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تم التوصل اليها في ضوء الجانب النظري ونتائج التحليل الاحصائي، فضلاً عن اقتراح بعض التوصيات التي تخدم الجامعة المبحوثة بشكل خاص والجامعات الالخرى بشكل عام، وكذلك توصل الى اقتراح بعض الدراسات المستقبلية وذلك من خلال المبحثين في الشكل (20):



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (20)
خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع

المبحث الأول

الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية الى جملة من الاستنتاجات سوف نتناولها على النحو الاتي:

اولاً: الاستنتاجات النظرية

1. تعد استراتيجيات الريادة منطقاً لجميع الجامعات نحو تحقيق التميز والابداع في كافة المجالات والابتكارات العلمية والارتفاع بمستوى الجامعة محلياً وعالمياً.
2. كشفت الدراسة ان عامل الابداع في الجامعة المبحوثة يتوفّر بشكل غير كافٍ مما يؤثّر ذلك سلباً على تطبيق متطلبات استراتيجيات الريادة.
3. توصلت الدراسة ان الجامعة تحاول مواجهة المخاطر المحتمل وقوعها في المستقبل وهذا الأمر يعزز من الوصول الى استراتيجيات الريادة.
4. أما ما يخص استراتيجية التفرد فإن الدراسة بينت ان الجامعة تسعى نحو التفرد في عملية التعليمية والتميز عن الجامعات الأخرى في البلد، هذا الامر يدعم جهود الجامعة نحو تحقيق الريادة في اداء الاعمال.
5. أوضحت الدراسة ان الجامعة عينة الدراسة ترغب في سرعة المبادأة في كل نشاط تمارسه داخل اروقتها وكذلك المبادأة في خدمة المجتمع، هذا ما يجعل الجامعة تصنف ضمن المنظمات الريادية.
6. تعتبر المنظمات الذكية مدخلاً ادارياً حديثاً لمساعدة الجامعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تجعلها متمكنة من تحقيق اهدافها على المستوى المحلي والدولي.
7. تعمل الجامعة على إجراء بعض الدراسات المسحية من اجل فهم البيئة الخارجية والداخلية في جامعة الموصل الأمر الذي يساعدها في رسم خططها الخاصة بالتحول نحو الجامعة الذكية ومواجهة الإدارة الازمات المحتملة.
8. تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية تمكنها من تحقيق طموحاتها في كافة المجالات وخاصة في مجال التطبيقات الذكية وتطوير قادتها المستقبليين على نحو يجعلها قادرة على ان تكون جامعة ذكية في كافة ممارساتها.
9. تبذل الجامعة جهوداً محدودة في التعلم المستمر المتعلق بالمنظمات الذكية، وهذا ما يؤثّر على قدرة الجامعة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتواصل داخلياً وخارجياً.
10. كشفت الدراسة أن إدارة الازمات تمكن الجامعة من التنبؤ بالأزمة ومواجهتها من خلال احاطتها ومعرفة اسبابها ومنع حدوثها في المستقبل.

11. أكدت الدراسة على أن إشارات الإنذار التي تذرر بوقوع الأزمة في الجامعة ضعيفة أو معدومة، وذلك يعود إلى ضعف التنبؤ بالأزمة، ومن ثم تحجم الجامعة قدرتها في مواجهة واحاطة الأزمة التي سوف تقع بالمستقبل.
12. الدراسة الحالية وجدت أن استعداد الجامعة لمواجهة الأزمة ضعيف لا يتناسب مع حجم وطبيعة عمل الجامعة، الأمر الذي يؤثر سلباً على تقدمها بين الجامعات المحلية والعالمية.
13. تعمل الجامعة على احتواء الأزمة بعد وقوعها من خلال احاطتها وايجاد الحلول لمواجهتها ومعالجتها ومنع تكرارها.
14. توصلت الدراسة إلى محدودية قدرة الجامعة على استعادة نشاطها بسرعة بعد مواجهة الأزمة، وكذلك محدودية أرشفة المعلومات الخاصة بمواجهة الأزمة للاستفادة منها في المستقبل.
15. ان مستوى التعلم من الأزمة في الجامعة متوسط، وذلك ناتج عن ضعف البرامج التدريبية الخاصة بمواجهة الأزمة، مما ينبع عن ذلك ضعف في قدرة الجامعة في مواجهة الأزمات المستقبلية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بإثبات الفرضيات

1. تم قبول الفرضية البديلة (H1.1): التي تثبت بوجود علاقة ارتباط لاستراتيجيات الريادة وإدارة الأزمات عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وكذلك كشفت الدراسة عن قبول جميع الفرضيات الفرعية البديلة المرتبطة بالفرضية الأولى.
2. تم قبول الفرضية البديلة (H1.2): التي تثبت بوجود علاقة أثر لاستراتيجيات الريادة في ادارة الأزمات عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). فضلاً عن قبول جميع الفرضيات الفرعية البديلة المرتبطة بالفرضية الثانية.
3. قبول الفرضية البديلة (H1.3): التي تفترض بوجود علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات الريادة اجمالاً والمنظمات الذكية اجمالاً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. تم قبول الفرضية البديلة الرابعة (H1.4): التي تفترض بوجود اثر لاستراتيجيات الريادة اجمالاً في المنظمات الذكية اجمالاً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
5. تم قبول الفرضية البديلة الخامسة (H1.5): التي تفترض بوجود علاقة ارتباط معنوي بين المنظمات الذكية اجمالاً وإدارة الأزمات اجمالاً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
6. قبول الفرضية البديلة السادسة (H1.6): التي تفترض بوجود اثر معنوي بين المنظمات الذكية اجمالاً وإدارة الأزمات اجمالاً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
7. تم قبول الفرضية البديلة السابعة (H1.7): التي تفترض بوجود علاقة اثر معنوي بين استراتيجيات الريادة وإدارة الأزمات بوجود المنظمات الذكية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المبحث الثاني

النحوين

- بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة نقترح على الجامعة عينة الدراسة جملة من التوصيات التي نعتقد أنها تخدم وضع الجامعة الحالي:
1. يفترض على إدارة الجامعة اعتماد استراتيجيات الريادة بكل أبعادها ومضامينها وتوجهاتها في جميع كلياتها لما لها من الأثر التنموي في الجانب العلمي والاقتصادي والاجتماعي لعلوم البلد والجامعة خصوصاً.
 2. ضرورة الاهتمام بالإبداع كونه من الأدوات الأساسية التي تساعد الجامعة في الوصول إلى التطبيق الناجح لاستراتيجية الريادة، من خلال تعزيز ثقافة الإبداع في الجامعة وتحفيز اتجاهات مواردها البشرية نحو الحول الإبداعية وصولاً إلى التميز في تقديم الخدمات للمجتمع.
 3. يجب تفعيل بعد تحمل المخاطرة في جميع الأنشطة التي تمارسها الجامعة من أجل تعزيز تطبيق مبادئ استراتيجية الريادة بشكل متكامل وذلك لتحقيق أفضل أداء متميز على مستوى بيئة العمل الجامعي.
 4. تشجيع الجامعة على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين قياساً بالخدمات التي يقدمها المنافسون في القطاع التعليمي، وذلك عبر اتباع استراتيجية التفرد تلك الاستراتيجية التي تعمل على تحسين العملية التعليمية الموجودة حتى تتمكن من التكيف مع مخرجات التعلم المحلي والدولي وتحقيق التميز عن الجامعات الأخرى الأمر الذي يعزز ريادة الجامعة.
 5. يتطلب من إدارة الجامعة الريادة والسرعة في المبادأة من خلال الاعتماد على بعدي الإبداع والاستباقية لما لها من دور إيجابي في الحصول على العديد من الفرص التعليمية في البيئة العالمية محافظاً بذلك على استمرار وديمومة عملها العلمي.
 6. يجب أن تهتم الجامعة باستثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات من خلال الاعتماد على نظام المنظمات الذكية الذي يتسم بالشفافية والاقتصاد المعلوماتي بما يجعل الجامعة تتكيف مع كل الظروف وتخلق القيمة المميزة عن الآخرين.
 7. فهم البيئة يجب أن تمتلك الجامعة قاعدة معلومات قوية وقدرة على فهم كل ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية وذلك يساعدها على مواجهة التحديات المستقبلية في ظل التغير البيئي السريع.
 8. توفير بيئة العمل آمنة تسهل عملية التغيير وتشجع العاملين على تقديم المقترنات التي يمكن أن تحدث تغييراً إيجابياً في الرؤية استراتيجية الجامعة في أعمالها المستقبلية.

9. التعلم المستمر: ضرورة اهتمام الجامعة بالتعلم المستمر من أجل تطوير المعرفة عن طريق تصميم برامج تضمن اكتساب وتبادل ونشر وتخزين المعرفة وتطبيقها في جميع أنحاء ومبادرات الجامعة فضلاً عن اتاحة الفرص لكادر الجامعة من يرغبون بإكمال الدراسة واتاحة الدورات التدريبية التي تمكنهم من مجاورة التطورات التكنولوجية.
10. يفترض من الجامعة أن تقوم بإدارة الأزمات من خلال وضع خطط متكاملة الجوانب لمواجهة الأزمة عند حدوثها، على أن تشمل تلك الخطط العديد من الفقرات التي تغطي موضوعات عديدة منها: أهم الأزمات المحتملة مرتبة تنازلياً وحسب الأولوية، وسيناريو كل أزمة، إشارات الإنذار المبكر المتعلقة بكل منها، الفريق المعنى بإدارة كل أزمة من أجل تخفيف الآثار السلبية المرتبطة بها وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها.
11. يجب توفير نظام للمعلومات يطلق إشارات تحذيرية مسبقة باحتمال قرب وقوع الأزمة ونظم الإنذار تعتمد على آلية رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة مثل الإشاعات والروح المعنوية وولاء العاملين وتحركات المنافسين والرأي العام وغيرها.
12. يتطلب من إدارة الجامعة تغيير الثقافة التنظيمية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعمأً لإدارة الأزمات فضلاً عن التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها وموارد المتوفرة وتتوفر المعلومات الصحيحة والكافية الازمة لاتخاذ القرارات. وكذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسؤولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسين أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة.
13. على الجامعة توفير كل الوسائل التي من شأنها احتواء الأزمة وذلك للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في الجامعة.
14. من أجل استعادة النشاط وتحسين مستوى التعلم من الأزمة في الجامعة لابد ان تتعلم الجامعة من أزماتها السابقة وازمات المنظمات الأخرى لترثى لها خبرات تحسن من كيفية مواجهة الأزمات المماثلة المستقبلية عبر ارشفة المعلومات الكترونية وتحديثها وسهولة الوصول إليها.
15. تعزيز قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات من خلال إنشاء برامج تدريبية خاصة لمواجهة الأزمات وكذلك التعلم من تجارب الجامعات الأخرى والآزمات السابقة التي مرت بها الجامعة نفسها.

الدراسات المستقبلية

1. دور استراتيجيات الريادة في تعزيز الأساليب التنافسية المستدامة.
2. العلاقة بين المنظمات الذكية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحسين إنتاجية المنظمة.
3. أثر إدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة.
4. عوامل النجاح الحرج لاستراتيجيات الريادة وأثرها في دعم متطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العراقية.

ثبات المصادر

القرآن الكريم

المصادر العربية

اولاً: الرسائل والاطار تاريخ الجامعية:

1. ابو حجير، طارق ملحق جمعة، (2014)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس ، مصر.
2. ابو عزيز، سامي عبدالله، (2010)، "معوقات ادارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
3. ابو عفش، مؤيد علي، (2014)، "دور المنظمة المتعلمدة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية" ، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى ، فلسطين.
4. ابو عمر، هاني عبد الرحمن، (2009)، "فاعالية نظم المعلومات المحسوبة واثرها في ادارة الازمات: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
5. ابو عبلة، تامر محمد، (2018)، "دور ادارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
6. احمد، اخيارهم عبدالله، (2015)، "الخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات: دراسة لنموذج شركة تيوتا " ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
7. اسليم، محمد عصام، (2017)، "دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات الامنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى ، فلسطين.
8. البليسي، محمود علي، (2016)، "سبل تطوير اساليب اتخاذ القرار في ادارة الازمات الامنية في فلسطين" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى ، فلسطين.

9. الجديلي، رحي عبد القادر، (2006)، "واقع استخدام اساليب ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين .
10. الجنابي، كفاح عباس، (2011)، "اثر جودة مخرجات نظم المعلومات الادارية في استراتيجيات ادارة الازمة وفق منظور فاعلية القرار : دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الاسمنت المنطقة الشمالية / بيجي" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق .
11. الحاج، حسن عmad، (2017)، "استكشاف طبيعة العلاقة بين عناصر المنظمات الذكية والمعرفة الالكترونية باستخدام الشبكات العصبية: دراسة حالة بنك لبنان والمهجر" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
12. حمدونة، حسام الدين حسن ، (2006)، "ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمهارات ادارة الازمات في محافظة غزة" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية ، غزة .
13. حمش، شهاب طه، (2018)، "ادارة الازمات الفنية وعلاقتها بتطوير اداء الفنوات الفضائية والارضية الفلسطينية" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين .
14. الخفاف، رحمة عصام، (2012)، "دور حوكمة تقنيات المعلومات في تحقيق الريادة: دراسة حالة في المديرية العامة للتربية نينوى" ، بحث دبلوم عالي تخصصي (غير منشور)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .
15. الدليمي، حامد عبد حمد، (2008)، "ادارة الازمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة اعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق" ، اطروحة دكتوراه في ادارة المشاريع (غير منشورة)، جامعة كيليمنس، بريطانيا .
16. الرابعة، خالد، (2016)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الامنية الذكية" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية .
17. ردايدة، ايناس "محمد امين" احمد، (2016)، "اثر خصائص المنظمة الذكية في ادارة الازمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
18. رمضان، منور احمد، (2014)، "البناء العاملي لرائز القدرات المعرفية (CogAt) بستخدام التحليل العاملي التوكيدى و الاستكشافى" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا .

19. زغمار، سلمى، (2017)، "ابعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر للعجائن - فالمة- مؤسسة نافوس للمصبرات - باتنة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدى، الجزائر.
20. الساجي، دينا عزيز محمد، (2016)، "خصائص المنظمة المتينة ودورها في ادارة الازمات: دراسة تحليلية لأراء المديرين في عدد من شركات مجموعة جيهان ا ارييل"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
21. السهلي، اسيل بنت محمد، (2018)، "دور المنظمة المتعلمقة في تحقيق التمييز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقتربة)"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
22. الشبلي، بيان ابراهيم، (2018)، "اثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على ادارة الازمات: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الاردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
23. الصباغ، ريمان سهيل، (2013)، "علاقة استراتيجيات الريادة بالإبداع التقني في عدد من المناطق الصغيرة في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
24. عبد العال، رائد فؤاد، (2009)، "اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها في التخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية قسم اصول الدين، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
25. العبيدي، فراس فيصل، (2019)، " اعادة هندسة العمليات ودورها في تطوير الادارة التربوية: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية نينوى" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
26. عجيلات، دانا نادر سليم، (2013)، "اثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم و التطوير في الاردن" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
27. العواملة، فواز توفيق، (2015)، " اثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الاردن" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

28. عياد، لوي سليم ، (2015)، " اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات على الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة "، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين .
29. غنيم، رمزي محمد، (2017)، " اثر استخدام نظم المعلومات الادارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين .
30. غنيمة، رهف مروان، (2014)، " متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
31. فرحان، محمد صبحي، (2017)، "دور ممارسات الاحتواء العالى في تعزيز ابعاد المنظمة الذكية: حالة دراسية في جامعة تكريت" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق .
32. محمد، سعد مد الله، (2007)، "ادارة الازمات لمستشفي النسائية والاطفال في الرمادي: دراسة حالة في وحدات المختبر" ، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات (غير منشور)، جامعة بغداد، العراق.
33. معراج، قدرى احمد، (2015)، " اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر .
34. الناجي، فهد علي ، (2012)، "اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى " ، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
35. النسور، اسماء سالم، (2010)، " اثر خصائص المنظمة المتعلمدة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالى والبحث العلمي الاردنى" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .

ثانياً : الدوريات والمجلات والبحوث العربية:

1. ابو ليفة، سناء مصطفى، (2016)، "علاقة الادارة بالاحتواء العالي في تعزيز الابداع الاداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول" ، المجلة العربية للادارة، العدد 1، المجلد 36.
2. احمد، افين محمد صالح واسماعيل جكر مصطفى، (2018)، "دور ابعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدرباء في منظمات الاعمال الصغيرة في محافظة دهوك" ، بحث منشور في مجلة جامعة دهوك للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 21، العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان - العراق.
3. اسماعيل، عمر علي، (2011)، " خصائص الريادي في المنظمات الصناعية واثرها على الابداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
4. ايوب، تغريد جليل و علوان، امل حسن، (2007)، "دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 15، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، العراق.
5. البله، عبد الله هاشم و خميس، عبد الله عبد الحق، (2018)، "انعكاسات جودة المعلومات في ادارة الازمات: دراسة استطلاعية في مركز العمليات والبني التحتية / خلية ادارة الكوارث في نينوى" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42، ص 248- 265 كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
6. الجبوري، حيدر جاسم، (2014)، "اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف" بحث منشور في مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7، العدد 30، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
7. الحسناوي، حسين حريجة وأبو شكير، زهراء جمال، (2019)، "تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستئراف الشعوري للعاملين: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة" ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 29، المجلد 8.
8. حمد، عامر علي وحمد، احمد جدعان، (2018)، "دور خصائص المنظمة المتعلمدة في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة

- كركوك" ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق .
9. حياء، بن حرات واما، دردور، (2015)، "الابداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية" ، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر .
10. خضير، صناعء يعقوب، (2016)، "البنية العاملية الاستكشافية والتوكيدية لمقياس ريسو- هدسون لأنماط الشخصية التسعة (الأينكرام)" ، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد 50.
11. الدوري، جمال والحيت، احمد فتحي، (2017)، "اثر خصائص الريادي في ادارة الازمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الاردني" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 53، جامعة عمال الاهلية، العراق .
12. الزيابات، بسام فتحي، (2017)، "اثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الاداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية" ، مجلة IUGJEBS، المجلد 25، العدد 2، كلية اربد الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن .
13. راضي، جواد محسن و حسين، سجي جواد، (2017)، "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 19، العدد 3، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق .
14. السبعاوي، احمد يونس، (2019)، "اخبار انموذج قياس لجودة تصميم نظام المعلومات الادارية باستخدام التحليل العاملی التوكیدی الخطوات التفصیلیة في اطار دراسة" ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، الصفحات 39-8.
15. سعيد، هديل كاظم و مظفر، ضحى باسل، (2016)، "تأثير الانماط القيادية في ادارة الازمات بتوضیط التخطیط الاستراتیجي: بحث میداني في مقر وزارة الكهرباء" ، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 22، العدد 92، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق .
16. السكارنه، بلال خلف، (2008)، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التفاسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن" ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 17 .
17. السلطاني، سعدية حايف وعلوان، بشرى محمد و خليل، امير علي، (2018)، "استراتيجية ریادة الاعمال وانعکاساتها على المركبات الفلسفية للفاعلية المنظمية : بحث استطلاعی تحلیلی لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي" ، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 16 او العدد 3، جامعة كربلاء، العراق .

18. السلطاني، سعدية حايف وعلوان، بشرى محمد علي، نغم دايخ، (2017)، "تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الازمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 4، جامعة كربلاء، العراق.
19. سلمان، سعد عبد عابر، (2014)، "تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمات: بحث استطلاعى في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، ص 86-116، معهد الادارة - الرصافة، بغداد، العراق.
20. الشواردة، شادي يوسف، (2017)، "المقارنة بين بعض مؤشرات المطابقة المتزايدة والمطابقة المطلقة وفق نظرية استجابة الفقرة باختلاف النموذج اللوغارتمي وعدد الفقرات"، مجلة العلوم التربوية، العدد 2، المجلد 20.
21. شياع، حسام حسين، (2019)، " الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الاداء للموارد البشرية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 59، المجلد 15.
22. الصافي، جبوري شناوي، (2011)، "اثر الخصائص القيادية في استراتيجية ادارة الازمة: دراسة ميدانية لعدد من المديريات العامة وزارة الكهرباء /العراق "، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 90، معهد الادارة، الرصافة، بغداد، العراق.
23. الصباغ، ريمان سهيل والطويل ، اكرم احمد، (2018)، "دور استراتيجيات الريادة في تعزيز ابعاد الابداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
24. الطائي، يوسف حليم، والصائغ، محمد جبار و هادي قيسر علي، (2013)، "صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات"، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 26، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
25. الطويل، اكرم احمد وأغا، احمد عوني وكشمولة، ندى عبد الباسط، (2012)، "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 93، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
26. العبادي، هاشم فوزي وابوغنم، ازهار نعمة والحدراوي، حامد كريم، (2010)، "الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال: دراسة

- تطبيقية في معمل ببسي الكوفة" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
27. عبودي، صفاء ادريس عبودي، (2019)، "التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل" ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 27، المجلد 4.
28. عطوف، راوية عبد الفتاح، (2016)، "استراتيجية الريادة واثرها في تنمية الاداء المتميز لدى رؤساء اقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة" ، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 22، العدد 95، الجامعة المستنصرية، العراق.
29. علوان، فراس حسين، (2016)، "دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في جامعة تكريت" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34، ص 68-100، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
30. علي، كريم ناصر، (2016)، "ادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية" ، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 22، العدد 94، كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية، العراق.
31. غالى، حسين حريجة وامانة احمد عبد الله، (2016)، "الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطن التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء" ، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 46، المجلد 11.
32. فرعون، محمد ثابت والعنزي، سعد علي والخالدي، عواد كاظم، (2015)، "صياغة استراتيجية رياادة الاعمال لتطوير انموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - اساسيل - كورك)" ، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 33، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
33. فرعون، محمد ثابت والعنزي، سعد علي والخالدي، عواد كاظم، (2015)، "بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير انموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - اساسيل - كورك)" ، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد السادس والثلاثين، المجلد 13، العدد 36، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
34. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2012)، "تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 67، المجلد 18.

35. محمد، ايثار عبد الهادي، (2011)، "استراتيجية ادارة الازمات: تأثير مفاهيمي على وفق المنظور الاسلامي "، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 17، العدد 64، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
36. محمد، سعيد عبد الله وفتحي، عبد العزيز الطيب، (2011)، "نموذج الادارة الالكترونية - مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة : دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية في مدينة الموصل" ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 35.
37. محمد، سعيد عبدالله، (2013)، " امكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى" ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112 ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
38. محمود، ضحى عادل وحسين، ياسمين حسن، (2017)، "ابعاد التعلم لمارزانو وعلاقته بأساليب ادارة الازمات لمعالمات الرياض" ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 54 ، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العراق.
39. مرعي، منى سالم حسين، (2010)، "استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية" ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 31 و 32.
40. مريخان، خالد حمد والساجي، دينا عزيز، (2018)، "دور المنظمة المتينة في ادارة الازمات : دراسة تحليلية لآراء المديرين في مجموعة شركة جيهان في مدينة اربيل" ، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 13، العدد 51، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
41. المهدى، سوزان وهيبة، حسام، (2002)، "الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الازمات داخل المدرسة" ، بحث منشور في مجلة كلية التربية وعلم النفس، المجلد 4، العدد 26، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
42. النصيري، بكر وأبو حسين، الحارث، (2017)، " اثر ادارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الاسمدة والكيماويات الاردنية" ، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الادارية، المجلد 1، العدد 1، جامعة عمان العربية، العدد الاول، المجلد الاول، الصفحات 176-197.

ثالثا : المؤتمرات

1. الحداوى، حامد وابو طبيخ، ليث وطه، عدنان، (2018)، " تكنوستراتيجية المعلومات ودورها في فاعلية ادارة الازمات في ظل التوجهات الادارية المعاصرة: دراسة تطبيقية في جامعة

- الكوفة" ، ملتقى التكامل المعرفي لمقاربات تيسير الموارد البشري في ظل التكنولوجيا الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة باتنة، الجزائر ، للفترة من 7-8/كانون الاول/2018.
2. صالح، أحمد علي، (2007)، "الأنمط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث استكشافي ميداني" ، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
3. العبادي، هاشم فوزي والسوداني، علي موات، (2010)، "العلاقة بين الريادة والاستراتيجية لبناء انموذج متكامل لتعزيز الاداء في المنظمات - منظور مفاهيمي ونموذج مقترن" ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني والمحلي الخامس، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
4. العبادي، هاشم فوزي، (2012)، "الذكاء التنظيمي كممارسة اعمال نحو بناء منظمة ذكية- منظور مفاهيمي" ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان - الاردن، للفترة من 23-26 نيسان/2012.
5. عثمان، بوزيان، (2012)، "المؤسسات الافتراضية وابعادها ضمن متطلبات اقتصاد المعرفة" ، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاسه على الاقتصاديات الدولية، جامعة سعيدة، الجزائر.

رابعاً: الكتب

1. ابو نصر، مدحت، (2009)، "الخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية" ، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
2. برنوطي، سعاد نائف، (2008)، "ادارة الاعمال الصغيرة(ابعادا الريادة)" ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. الحسيني، فلاح حسن عدائي، (2000)، "الادارة الاستراتيجية : مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة" ، ط1، دار وائل للطباعة و للنشر، عمان، الاردن.
4. خصاونة، عاكف لطفي، (2011)، "ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال" ، ط1، دار حامد للنشر ، عمان، الاردن.
5. الخضيري، محسن احمد، (2003)، "ادارة الازمات" ، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر .
6. الخضيري، محسن احمد، (2002)، "ادارة الازمات : علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف" ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر .

7. الدوري، زكريا مطلقا، (2005)، "الادارة الاستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها" ، ط1، دار اليازوري للطباعة والتوزيع، عمان، الاردن.
8. السكارنة، بلال خلف، (2008)، "الريادة وادارة منظمات الاعمال" ، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، جامعة الاسراء، عمان، الاردن.
9. السكارنة، بلال خلف، (2009)، "الريادة وادارة منظمات الاعمال" ، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، جامعة الاسراء، عمان، الاردن.
10. السيد سعيد، عبد الوهاب محمد، (2006)، "استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث" ط1، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر.
11. صالح، واخرون، (2010)، "الادارة بالذكاء - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات" ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
12. الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، "ادارة الازمات" ، ط1 ، اربد عالم الكتب الحديثة، الاردن.
13. عامر، عبد الناصر السيد، (2018)، " نبذة المعاذلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الاسس والتطبيقات والقضايا" ، ط1، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية.
14. العاني، مزهر شعبان وجود، شوقي ناجي، وارشد، حسين عليان وحجازي، هيثم علي، (2010)، "ادارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي" ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15. عبد الكريم، احمد جميل، (2016)، "ادارة الازمات والكوارث" ، ط1، الجنادرية للطباعة والنشر، السعودية.
16. عثمان، فاروق، (2004)، "التفاوض وادارة الازمات" ط1، دار الامين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
17. الغالبي، طاهر محسن منصور و ادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
18. الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل" ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
19. الغالبي، طاهر محسن، (2009)، "ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة" ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
20. قاموس المورد، (2005)، دار العلم للملايين، بيروت لبنان.
21. ماهر، احمد، (2006)، "ادارة الازمات" ط1، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر .
22. مبارك، مجدي عوض، (2009)، "الريادة في الاعمال : المفاهيم والنماذج و المداخل العلمية" ، ط1، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

23. النجار، فايز جمعة والعلی، عبد الستار محمد، (2006)، "الریادة وادارة الاعمال الصغیرة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزیع، عمان.

24. هيكل، محمد احمد الطیب، (2006)، "مهارات ادارة الازمات والکوارث والمواقف الصعبية"، ط1، الھیئة المصریة العاھمة لكتاب، القاھرہ، مصر.

المصادر الأجنبیة:

First: Dissertations & Thesis:

1. Luck, Blinda,(2009),"Strategic Entrepreneurship in New Zealand's State-Owned. Enterprises: Underlying elements and Financial implications", PHD Thesis, Faculty of Business and Law, Auckland University of Technology, New Zealand.
2. Luke, B., (2005), " Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice", Master Thesis in Business, Auckland University of Technology, New Zealand.
3. Majidov, Toshtemir, (2007), "Entrepreneurship and Business in Uzbekistan: Historical Perspective and Current Obstacles", PhD thesis, Department of Economics, Stirling university, Scotland.
4. Pachulia, G & Henderson, L., (2009)," The Relationship Between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation: Observed within Owner-Managers who lead Small, High Tech Firms in Sweden", Master Thesis Within Business Administration Entrepreneurship, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, Sweden.
5. Roux, Y. & Couppey, M.,(2007), " Investigating The Relationship Between Entrepreneurial and Market Orientations Within French SMEs and linking it to Performance", Master Thesis in Business and Economics, Umea School of Business and Economics, Umea University, Sweden.

Second: Journals & Researches:

1. Aghaei,Najaf & Ziaeef, Ali & Shahrbanian, Shahnaz, (2012)," Relationship Between Learning Organization and Organizational Commitment Among Employees of Sport and Youth Head Office of Western Provinces of Iran", European Journal of Sport and Exercise Science, Vol.1, No.3, PP.59-69.
2. Abad, J. & Booth, L. & Marx, S. & Ettinger, S. & Gerand, F., (2018), "Comparison of national Strategies in France, German and

- Switzerland for DRR and cross-border crisis management ", Journal Procedia Engineering, Vol.212, PP.879-886.
3. Abbaspour, Abbas & Golabdoust, Alireza & Golabdoost, Naeimeh & Golabdoust, Tayebeh, (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.
 4. Alipour , Farhad & Khairuddin Idris & Roohangiz Karim, (2013), "Entrepreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors", Journal of American Science, PP.141-150 <http://www.americanscience.org>.
 5. Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy & Al-Kasasbeh, Saleh Alshekhh & 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.
 6. Awang, Amran & Ahmad, Zainal & Asghar, Abdul Rashid & Subari, Khairul Anwar & Kassim, Shamsul Anaz, (2011), " the Effect of Knowledge and Networking on relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Agro – Based Enterprises : Role of Technology, Strategy and Perceived Environment", International Journal of Economics and Business Modeling, Vol.2, No.2, PP.79-91.
 7. Azma, Fereydoon & Mostafapour, Mohammad & Rezaei, Hamid, (2012), " The application of information technology and its Relationship With Organizational Intelligence", Journal Procedia technology, Vol.1, PP.94-97.
 8. Baker, W.E. & Sinkula, J.M., (2002), "Market Orientation Learning Orientation and Product Innovation: Delving Into Organizations Black Box", Journal of Market-Focused Management, Vol.5, PP.5-23.
 9. Bakhshian, A. & Hamidi, F. & Ezati, M. , (2011), " Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", The Journal of Mathematics and Computer Science, Vol.3, No.4, PP.415-418.
 - 10.Bakos, Levente, (2018), " Crisis Management Between Public Relations & The Holonic Multi –Agent Approach", Journal Procedia Social & Behavioral Sciences, Vol. 238, PP. 527-534.
 - 11.Baron, R. A., (2008), "The Role of Affect in the Entrepreneurial Process", Academy of Management Review, Vol. 33, No. 2, , PP: 328-340.

12. Baum, R. & Locke, E., & Smith, K., (2001), "A multidimensional Model of Venture Growth", Academy of Management Journal, Vol.44, No.2, PP.292-303.
13. Benaben, Frederick, (2016), " A Formal Framework for Crisis Management describing Information Flows & Functional Structure", Jouranl Procedia Engineerin, Vol. 159, PP. 353-356.
14. Bostjan, Antoncic, (2003), "Risk Taking in Entrepreneurship Translating the Individual level: Risk Aversion into the Organizational Risk Tacking", Journal of Enterprising Culture, Vol.11, No.1.
15. Boudlaie, Hasan & Golabdoust, Alireza & Golabdoust, Tayebeh, (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.
16. Caruana, A., & Morris, M., A.V., (2000), "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship In Export Firms", Journal of Small Business Management . Vol.36, Issue. 1, PP.16-29.
17. Coombs,T., (2007), " Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory", Corporate Reputation Review, Vol.10, No.3, PP. 163-176.
18. Coombs,W.Timothy, (2007), "crisis management & communication crisis : Mission Impossible" Public Administration Review, Vol.63, No.5, PP 544-553.
19. Davidsson, p.,(2000)," Entrepreneurship Strategy", Solan Management Review, No. 1, Vol.40.
20. Endsley, Tristan & Reep, James & McNeese, Michael & Forster, Peter, (2015), "Crisis management simulations: Lessons learned from a crosscultural perspective", journal Procedia Manufacturing, Vol.3, PP.3917 – 3924.
21. Esmaeil, K., Soheila, K., Ali, S. & Ardahaey, F. T., (2010), " Cultural Entrepreneurship Strategies in Iran", Serbian Journal of Management, Vol.5, No.2.
22. Fener, Tugba & Cevik, Tugce, (2015), " Leadership in crisis Management: Separation Of Leadership & Executive Concepts", Journal Procedia Economics & Finance, Vol.26, PP.695-701.
23. Filos, Erastos & Banahan, Eoin, (2001)," Towards the Smart Organization: An Emerging Organizational Paradigm and the Contribution of the European RTD Programs", Journal of

- Intelligent Manufacturing, Kluwer Academic Publishers. Manufactured in the Netherlands, Vol.12, PP.101-119.
24. Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M., (2005), "Immunity from implosion: Building smart leadership", Ivey Business Journal, Vol.70 , No.3, PP.1-7.
25. Gelard, Parvanch & Ghazi, Emadodin, (2014), " Strategic Entrepreneurship Element From Theory to Practice", International Journal of Business and Technopreneurship, Vol.4, No.2, PP. 205-219.
26. Ghalikhani, 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.
27. Ghareb, Mazen, (2018), " Information Technology Roles in Crisis Management: A Case Study in Kurdistan Region Government", International Journal of Computer Engineering and Information Technology, Vol.10, No.5, PP.71-78.
28. 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.
29. Halim, Nurul Alia Abdul & Razak Norizan Abdul, (2014), " Communication Strategies of Women Leaders in Entrepreneurship", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Selection and Peer-Review under responsibility of Universiti Kebangsaan Malaysia, Vol.118, PP 21-28.
30. Hamidovic, Haris, (2014), "An Introduction to Crisis Management", Journal ISACA, Vol.5, PP.1-5.
31. Hetu, Seth N. & Gupta, Samarth & An Vu,Vinh & Tan, Gary, (2018), " A simulation framework for crisis management: Design and use", journal Simulation Modelling Practice and Theory, Vol. 85, PP15-32.
32. Hildenbrand, Bruno & Hennon, Charles B., (2008), " Beyond the Concept of Getting Big or Getting out : Entrepreneurship Strategies to Survive as a Farm Family", Int. Journal Entrepreneurship and Small Business, Vol.6, No.3, PP 479- 495.
33. Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane & Camp, Michael & Sexton, Donald L., (2001), " Guest Editors Introduction to The Special Issue Strategic Entrepreneurship : Entrepreneurial Strategies for

- Wealth Creation", Strategic Management Journal, Vol.22, PP.479-491.
34. Hughes, D.A, (2019), "Facing a future water Resources Management Crisis in sub- Saharan Africa", Journal of Hydrology: Regional Studies, Vol.23, PP.1-11.
35. Iheme, Majirola Funmilayo & Egiri, Yohanna Ogbu & Kwasu, Isaac Ali, (2018), " Entrepreneurship Strategies in Achieving Aesthetic and Functional Products Through Industrial Design Practices", International Journal of Innovative Research & Development, Abubakar Tafawa Balewa University, Nigeria, Vol.7, Issue.9, PP.1-4.
36. Ireland, R. & Hitt, M. & Sirmon, G., (2003), "A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions", Journal of Management, Vol.29, No.6.
37. 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.
38. Kavousy, Esmaeil & Shahhosseini, Ali & Kiasi, Soheila & Ardahaey, Fateme Tohidy, (2010)," Cultural Entrepreneurship Strategies in Iran", Serbian Journal of Management, Science and Research Branch of Islamic Azad University, Vol.2, No.5, P. 227-241.
39. Kayman , EsenArzu & Erçetin, Sefika, Sule, (2014),"Survival of the Fittest: Intelligent Organizations as Intelligent Complex Adaptive Systems", Springer Science Business Media Dordrecht, Vol.2, pp. 241-246.
40. Keuper, Frank & Brosel, Gerrit & Hans Rene, (2006), " E-entrepreneurship Strategies to Overcome Barriers to Market entry- a System Theory and Cybernetics Perspective", Int. J. Technology Management, Vol.33, No.4, PP.389- 405.
41. 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.
42. Kropp, Fredric Lindsay, J. Noel, & Shoham, Aviv, (2008), "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup", International Behavior & Research, vol.14, No.2, PP.102-117.
43. 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>.

44. Lassen, A. H., (2007), "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation", Managing Global Transitions, Vol.4, No.2, PP. 109-131.
45. Li, Chia – ying, (2012), "The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization: The Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration", African Journal of Business Management, Vol.6, No.1., PP.370 - 387.
46. Lie, H.T. & Moulin, A. & Eke, berg T., (2004), " Innovation, Uniqueness and IPR strategy", Telektranikk, Vol. 2.
47. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance", Academy of Management Review, Vol. 21, P. 135-172.
48. Marjani, Amir & Soheilipour, Mojdeh, (2012), "The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on The Model of Karl Albrecht The case of Iran Branch, China National Petroleum Company", International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.4, PP 152-158.
49. Matheson, David & Matheson, James E., (2001), " Smart Organizations Perform Better", Industrial Research Institute, Inc, Research – Technology Management, Vol.44, PP. 49-54.
50. Mejia, Vilma & Gonzalez, Carlos & Delfeno, Alejandro & Altermatt, Fenando & Corveto, Marcia, (2018), "Acquiring Skills In Malignant Hyperthermia Crisis Management: Comparison of High-Fidelity Simulation Versus Computer Based Case Study", Journal Revista BRASILEIRA DE ANSTESIOLOGIA, Vol. 68, No.3, PP.292-298.
51. Moghadam, Mahmood & Amiresmaili, Mahmoodreza & Ardoei, Zeynab, (2016), " Investigation of Obstacles Against Effective Crisis Management In Earth Quake", Journal of Acute Disease, Vol. 5, No. 2, PP 91-95.
52. Mohammadi, Hamed & Babaei, Mohammad, (2015), " A Survey on the Components Affecting Organizational Intelligence and Assessing the Status of these Components :case study Mazandaran Gas Company", visi Journal Akademik, Vol.5, PP.215-226.
53. Mwaiwa, Fredrick Mutia & Odiyo, Wilson Osito, (2015), " The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations: A Case of Equitol Bank, Kenya", European Journal of Business and Management, Vol.7, No.5.
54. Nasabi, N. & Safarpour, A., (2009), "Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz

- University of Medical Science", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 3, No. 4.
- 55.Ong, Yu Han & Tan, yew Hiang, (2918), "The Development of a skills taxonomy for a Nursing Crisis Management", Journal Clinical Simulation In Nursing, Vol.25, PP.6-11.
- 56.Osman, Mohd Hassan Mohd & Ahmad, Fauziah Sheik & Rashid, Muhammad Amir & Hussain, Ghulam, (2015), " Assimilating Entrepreneurial Orientation &Market Orientation Dimensions in the Context of Women-Owned Small & Medium sized Business ", Journal of Business Management , Vol.5, No.14.
- 57.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.
58. Paraskevas, Alexandros & Quenk, Mary, (2019), " when castro seized the Hilton: Risk & crisis management lessons from the past", Journal Toursim management,EL SEVIER, Vol.70, PP.419-429.
- 59.Petkeviciene, Migle, (2014), "Crisis Management to Avoid Damage for Corporate Reputation: The Case of Retail Chain Crisis in The Baltic Countries", Journal Procedia Social & Behavioral Sciences, Vol.156, No.26, PP 452-457.
- 60.Petrakis, P.E,(2007), " The Effects of risk and time on Entrepreneurship", International Entrepreneurship Management Journal, Vol. 3 , <http://www.ivsl.org>.
- 61.Sahin, selim & Ulubeyli, Serdar & Kazaza, Aynur, (2015), "Innovative crisis management in construction : Approaches and the process", journal procedia social and behavioral sciences, Vol.195, No.6, PP.2298-2305.
- 62.Sarkar, Soumodip & Osiyevskyy, Oleksiy, (2017), "organizational change and and rigidity during crisis A review of the Paradox", Journal European management, Vol.3, PP.1-12.
- 63.Semercioz, Fatih & Pehlivan, Çağlar & Sözüer, Aytuğ & Mertd a, Aslı, (2015), " Crisis management practices and strategic responses through customer loyalty and price strategy in hard times: Evidence from fine-dining restaurants", journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.207 , PP.149 – 156.
- 64.Shah, Syed Zulfiqar & Bhutta, Nousheen Tariq, (2013), " Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective", Open Journal of Accounting, Vol.2, PP.79-86.
- 65.Ştefanescu, Camelia & POPA, Laura, (2009), "Development of Management Based on Knowledge in the Intelligent Organization", Review of International Comparative Management, No 1.

66. Taboli, Hamid & Bahmanyari, Hamid, (2017), " Organizational intelligence and agility in Shiraz University of Medical Sciences", Journal of Health Management & Informatics, Vol.4, No.3.
67. Tajuddin, Dewi & Ali, Rosalan & Kamaruddin, Badrul Hisham, (2015), "Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia", Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.201 , PP. 80 – 84.
68. Tokakis, Vassileios & Polychroniou, Panagiotis & Boustras, George, (2019), "Crisis Management in Public Administration: The Three Phases Model for Safety incidents", Journal Homepage, Safety Science, Vol. 113 , PP. 37-43.
69. Vardarlier, Pelin, (2016), "Strategic Approach to Human Resources Management During crisis", Journal Procedia Social & Behavioral Sciences, Vol.235, PP.463 – 472.
70. Varela, constanza & Giner, Lucas & Carcia, Enrique & Barrigon, Maria, (2019), "trastorno limit de personalidad : el reto del manejo de las crisis" Journal psiquiatria Biologica, Vol.26, No.1, PP. 1- 6.
71. Vichova, Katerina & Hromada, Martin & Rehak, David, (2017), "The use of crisis management information systems in rescue operations of Fire Rescue Service of the Czech Republic", Journal Procedia Engineering, Vol.192, PP.947 – 952.

Third: Books:

1. Birley, Sine & Muzyka,F., (2000), "Mastering Entrepreneurship", , person Edition Limited, Prentice Hall, USA.
2. Crifflin, (2005), "Management" ,6thed., Houghton Mifflin Copany, U.S.A.
3. Daft, Richard, (2003), "Management", 6 th ed., South-Western Division of Thumper Learning, Canada.
4. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G.t. & Eisner, B. Alan, (2008), "Strategic Management: Creating Competitive Advantages", 4 th ed., McGraw-Hill / Irwin, New York , U.S.A.
5. Don, Harvey & Donald, Brown, (2000),"An Experiential Approach to Organization Development",6th ed., Prentice-Hall, New Jersey .U.S.A
6. Hisrich, Robert. D. & Peters, Michael. P, (2002)," Entrepreneurship", 5th ed., McGrawhill Compaines In, USA.
7. Hitt, Michael A. & Hoskisson, E. Robert & Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western College Publishing, 1sted., New York.
8. Krans, Rechard G. & Curtis, Jeseph E. Joseph , (2000), " Creative Management ",6th ed., McGraw-Hill, U.S.A.

9. Lynch, R., (2006), "Corporate Strategy", 4th ed., Prentice Hall, England.
10. Marcus, Alfred, (2005), "Management Strategy", 1st ed., mcGraw-hill Irwin ,New York. U.S.A.
11. Peggy. L. & Charles. R., (2000), "Entrepreneurship", 2th ed., Pearson education company, New Jersy, USA.
12. Pinchot, G. Y Pinchot, E., (2012), "The Intelligent Organization", 1st ed, Engaging the Talent & Initiative of Everyone in the Workplace, Melton Technologies Inc., USA.
13. Scarborough, Norman M. ,& Wilson, Douglas L. & Zimmerer.Thomas W., (2009), "Effective Small Business Management An Entrepreneurial Approach", 9th ed ., pearson prentice Hall. U.S.A.
14. Thompson, JR, & Arthur, A. & Strickland II A. J, (2001)," Strategic Management: Concept and Cases", 12th ed., McGraw-Hill Irwin, U.S.A.

Fourth: Conferences and Seminars:

1. 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.
2. Lazarević, Senzana & Lukic, Jelena,(2015),"Builing Smart Organization Through Learning and Development of Employees"International Conference Employment Education and Entrepreneurship, Belgrade Serbia 14-16 October 2015.

الملحق (1)

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

م / استمار استبانة

الأستاذ الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعتزم الباحث إجراء الدراسة الموسومة "إمكانية تعزيز بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل" ونظراً لمكانة الموسومة العلمية المرموقة التي تتمتعون بها وما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم السديد حول الأبعاد والفترات الواردة في الاستبانة، مع بيان الملاحظات الضرورية التي من شأنها أن تخدم الدراسة، وفي ضوء المحاور الآتية:

- هل إن الفقرات تقيس متغير الدراسة الأساسي؟
- مدى وضوح كل فقرة مدرجة تحت كل بعد، وقياس الغرض الذي وضعت من أجله؟
- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد؟
- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة أو استبعاد لفقرات غير المناسبة؟

يرجى ملاحظة ما يلي :

- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- الاستبانة موجهة إلى موظفي جامعة الموصل.

شاكرين تعاونكم معنا .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اسم السيد الخبير:

الاختصاص:

الشهادة الأكاديمية:

مكان العمل:

التاريخ:

التوقيع:

الباحث

طالب الماجستير

سيف خلف عط الله الجبوري

المشرف

الأستاذ الدكتور

ثائر احمد سعدون السمان

الملحق (2)

جامعة الموصل

كلية الإدارة و الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

الموضوع / استماره استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الإستبانة التي أعدت لقياس متغيرات الدراسة الموسومة "إمكانية تعزيز بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في ادارة الازمات: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل"، وبما أنكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الأقدر من غيركم، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة و موضوعية.

شاكرين تعاونكم ... مع خالص التقدير والاحترام

ملاحظة :

1. أتمنى أن تكون إجابتكم بحرية ودقة و موضوعية.
2. لا داعي لذكر الاسم او التوقيع على الاستماره.
3. يرجى منكم الإجابة على كافة الفقرات وبعكسه ستكون الاستماره غير صالحة.
4. الإجابة تكون بوضع علامة (✓) داخل الحقل الذي ترونها مناسباً.
5. للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الإستبانة، يمكن التواصل مع الباحث . (07702063570)

الباحث

طالب الماجستير

سيف خلف عط الله الجبوري

المشرف

الاستاذ الدكتور

ثائر احمد سعدون السمان

أولاً: معلومات شخصية:

ضع إشارة (✓) أمام الجواب المناسب لطفاً.

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : 34-25 44-35 54-45 55 فأكثر

3- التحصيل الدراسي : دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس

4- عدد سنوات الخدمة : 1-10 20-11 30-21 31 فأكثر

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارات التي تعبّر عن وجهة نظرك فعلاً.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

1. **استراتيجيات الريادة:** هي الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على الابداع والابتكار والتميز واخذ المخاطرة والمبادرة وكذلك تشجع الافراد العاملين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

أ. **استراتيجية الابداع:** يعني قدرة الجامعة على اكتشاف افكار جديدة مميزة تقدم لأول مرة فضلاً عن قدرتها على تطبيق هذه الافكار.

الفرات	الاتفاق بشدة	الاتفاق	محайд	اتفاق	لا اتفاق بشدة	ت
تسعى جامعتنا الى تقديم خدمات جديدة باستمرار.						1
تهتم جامعتنا بكل ما هو جيد في مجال الاختصاص.						2
تهيء جامعتنا المناخ الملائم لتحويل الافكار الابداعية التي يقدمها اعضائها الى اعمال ملموسة.						3
تحاول ادارة الجامعة ويشكل متكرر تقديم افكار جديدة للمواقف الحرجية المفاجئة.						4
تسعى جامعتنا الى تحسين مستوى ادائها من خلال ابتكار طرق واساليب جديدة تسهم في زيادة خدمة المستفيدين.						5

أ- ب. **استراتيجية اخذ المخاطرة:** وهي مخاطرة الجامعة من خلال تقديم فكرة او خدمة جديدة الى المستفيدين او مخاطرة الريادي من خلال اتخاذ القرارات التي تؤثر في مجرة المنظمة.

الفرات	ت	انفاق بشدة	انفاق لا انفاق	محайд	انفاق	لا انفاق بشدة
تأخذ جامعتنا بمخاطر الغموض بنظر الاعتبار عند تقديم افكار جديدة.	1					
تسعى جامعتنا الى الموازنة بين طموحاتها واهدافها من جهة واستعدادها لمواجهة المخاطر من جهة اخرى.	2					
تهتم جامعتنا باستراتيجية الاخذ بالمخاطر عند فتح اقسام علمية جديدة استجابة لاتجاهات بيئية جديدة.	3					
لدى الجامعة نزعة ل القيام بالمجازفات المحسوبة ليصبحوا اكثر تجدیداً.	4					
تمتلك جامعتنا البراعة التنظيمية التي تمكناها من الحصول على فرص بيئية جديدة على الرغم من حالة عدم التأكيد البيئي الذي يحيط بها.	5					

ت. استراتيجية التفرد: هي قدرة الجامعة على تقديم خدمات متفردة في الاداء مقارنة بالجامعات الاخرى.

الفرات	ت	انفاق بشدة	انفاق لا انفاق	محайд	انفاق	انفاق بشدة
تسعى جامعتنا باستمرار الى تقديم خدمات متميزة ولها قيمة لدى اصحاب المصالح.	1					
تعمل جامعتنا على ارضاء المستفيدين من خلال تقديم خدمات فريدة ومميزة.	2					
تقوم جامعتنا بتقديم خدمات متفردة في الاداء مقارنة بالجامعات الاخرى.	3					
تسعى جامعتنا الى ادخال طرق جديدة سواء اكانت تقانيه او طريقة جديدة في تقديم الخدمات بصورة مختلفة عن الاخرين.	4					
تهتم جامعتنا باستراتيجية التفرد لاعتبارها وسيلة قوية للحصول على ميزة تنافسية من خلال التميز في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.	5					

ث. استراتيجية المبادأة : وهي قدرة الجامعة على الاخذ بزمام الامور في البيئة المحيطة من خلال مبادراتها في تقديم خدمات جديدة الامر الذي يميزها عن الجامعات الأخرى.

الفرات	ت	الاتفاق بشدة	الاتفاق بشدة	محайд	الاتفاق	لا اتفاق بشدة
تشجع جامعتنا اعضائها على القيام بأعمال تفوق متطلبات العمل.	1					
ترى جامعتنا ان عنصر الوقت هو اساس مهم في تقديم الافكار الجديدة.	2					
لدى جامعتنا القدرة على استثمار الفرص وخلقها.	3					
تهتم جامعتنا بسلوك المبادأة من خلال المشاركة في احداث التغييرات الحاصلة في البيئة التعليمية.	4					
تسعى جامعتنا للحصول على مركز متقدم بين الجامعات الأخرى.	5					

2. **المنظمات الذكية**: وهي المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية الجيدة وتنفذها بشكل فعال، لتنتج افضل الفرص في توليد القيمة لتبقى عالية الاداء وقدرة على التطور والتجدد والتكيف والسيطرة على التغييرات في بيئه عملها.

أ. **فهم البيئة**: وتعني قدرة الجامعة على ادراك التعقيدات وحالات عدم التأكيد في البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بعملها لاتخاذ القرارات الفعالة والاكثر صواباً.

الفرات	ت	الاتفاق بشدة	الاتفاق بشدة	محайд	الاتفاق	لا اتفاق بشدة
تقوم جامعتنا بتشخيص حالات عدم التأكيد البيئي بدقة.	1					
تضع جامعتنا خطط لرصد التغييرات البيئية.	2					
تمتلك جامعتنا الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع حالات عدم التأكيد البيئي.	3					
تمتلك جامعتنا اجهزة لرصد حالات عدم التأكيد البيئي	4					
تضع جامعتنا خطط طوارئ لمواجهة الحالات غير طبيعية.	5					

بـ. الرؤية الاستراتيجية: وتعني المسار الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق الاهداف التي تسعى إليها.

الفرات	ت	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع
تصرح الادارة العليا في كلية بشافافية عن التوجهات الاستراتيجية للجامعة.	1	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة
يوجد في كلية دليل ارشادي واضح للإرشادات و التعليمات لتجيئ العمل.	2					
تمنحك ادارة الكلية رؤية واضحة عن مستقبل الجامعة ضمن منظور استراتيجي.	3					
تستخدم القيادة العليا محتوى رسالة الجامعة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4					
تعتمد ادارة الكلية اجراءات فاعلة في تطوير قادتها المستقبليين.	5					

تـ. التعلم المستمر: هي العملية التي يتم من خلالها اكتساب معارف جديدة وخبرات من خلال التدريب المستمر والتجارب التي تواجهها الجامعة والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى.

الفرات	ت	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع
تتخذ جامعتنا اجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغيرات البيئية.	1	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة
توفر جامعتنا للعاملين لديها الفرص والموارد الازمة للتعلم والتطوير.	2					
يتدرس كل من العمداء ورؤساء الاقسام بشكل مستمر افكار العمل الحديثة لتحديد التوجهات المستقبلية.	3					
تساعد ثقافة الجامعة على نشر المعرفة لتبادل معلومات العمل المهمة.	4					
تنظر جامعتنا للتغيير الايجابي كعملية مهمة مربحة.	5					

3. ادارة الازمات: هي سلسلة من الاجراءات والعمليات الادارية للتغلب على الازمات والتحكم بها.

أ. اكتشاف اشارات الانذار: وهي كشف وتحليل الاشارات التي تنبئ لاحتمال حدوث الازمة.

الفراء	الاتقق بشدة	الاتقق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة	ت
					تولي جامعتنا اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشر لوقوع الازمة.	1
					يوجد بالجامعة وحدة او جهة موكلة برصد مؤشرات وقوع الازمات.	2
					يوجد نظام مكافأة لمكتشفي اشارات انذار الازمات من الموظفين.	3
					يتم مسح البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بشكل منتظم وشامل للتعرف على مؤشرات وقوع الازمة.	4
					تهتم الادارة العليا بجامعتنا بالتدريب المستمر لطاقم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات.	5

ب. الاستعداد والوقاية : هي التي يتم فيها الاعدادات المسبقة للتعامل مع الازمة المتوقعة لمنع حدوثها او التقليل من اثارها السلبية.

الفراء	الاتقق بشدة	الاتقق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة	ت
					تمتلك ادارة جامعتنا خطة طوارئ عند التعامل مع الاحداث السياسية والاقتصادية الطارئة.	1
					يوجد خطط معدة مسبقاً من قبل جامعتنا لإدارة الازمات.	2
					توجد نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف او الضياع في حال حدوث الازمات.	3
					توجد اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع الجامعات والجهات الحكومية ذات العلاقة.	4
					يسهل الحصول على الامكانيات المعلوماتية والتقنية والمادية والبشرية المطلوبة من الادارات والاقسام الأخرى عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الازمات.	5

ت. الاحتواء: هي سلسلة من الاجراءات والتحضيرات يتم اتخاذها في مرحلة الاستعداد من اجل احتواء الازمة المتوقع حدوثها وحصرها في مساحة صغيرة في المنظمة ومنعها من الانتشار الى بقية اجزاء المنظمة.

الفرات	ت			
الاتفاق بشدة	لا اتفاق بشدة	محайд	اتفاق	اتفاق بشدة
سهولة الحصول على المعلومات والموارد اللازمة اثناء حدوث الازمات.				1
اجراء تدريب لوحدة ادارة الازمات او الموظفين، على ادارة الوقت لسرعة التدخل في الحوادث الحرجة.				2
لدى جامعتنا مرونة عالية في توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات على فريق ادارة الازمات عند حدوث أي ازمة.				3
لدى جامعتنا كفاءة عالية بعقد اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الازمة.				4
تنقاض الادارة العليا في الجامعة مع الجهات المسؤولة للازمة لاحتوائها.				5

ث. استعادة النشاط: هي مجموعة من البرامج الجاهزة والتجربة مسبقاً اما قصيرة او طويلة الاجل، تقوم الجامعة بإعدادها وتنفيذها بهدف استعادة التوازن الذي فقدته خلال فترة الازمة واستعادة القدرة على تنفيذ الاعمال اليومية.

الفرات	ت			
الاتفاق بشدة	لا اتفاق بشدة	محайд	اتفاق	اتفاق بشدة
تخصص ادارة الجامعة دعما ماليا وحوافز لعاملاتها لإجراءات استعادة النشاط في فترة حدوث الازمة.				1
تقوم ادارة الجامعة بالتأكد من ان الوحدات التي تأثرت بالازمة انها استعادت نشاطها وتمارس عملها بشكل طبيعي.				2
تحدد الادارة العليا الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالازمة لمعالجة تأثيرات الازمة				3

					واستعادة النشاط الاعتيادي.	
					تتادر الادارة بعمل حملات اعلامية مناسبة للتوعية لجمهور المواطنين ووسائل الاعلام حول الاضرار التي تسببها الازمة وكيف التعامل معها.	4
					تحافظ الادارة في ظروف الازمات على ممارسة النشاطات الاعتيادية والحد الادنى من الخدمات والمهام في الجامعة دون أي تأخير.	5

ج. التعلم (التغذية العكسية): وهي بمثابة تغذية عكسية تتمثل في الاستفادة من الدروس وال عبر التي حدثت في الازمات السابقة التي مرت بها الجامعة او الاستفادة من تجارب الجامعات ال اخرى.

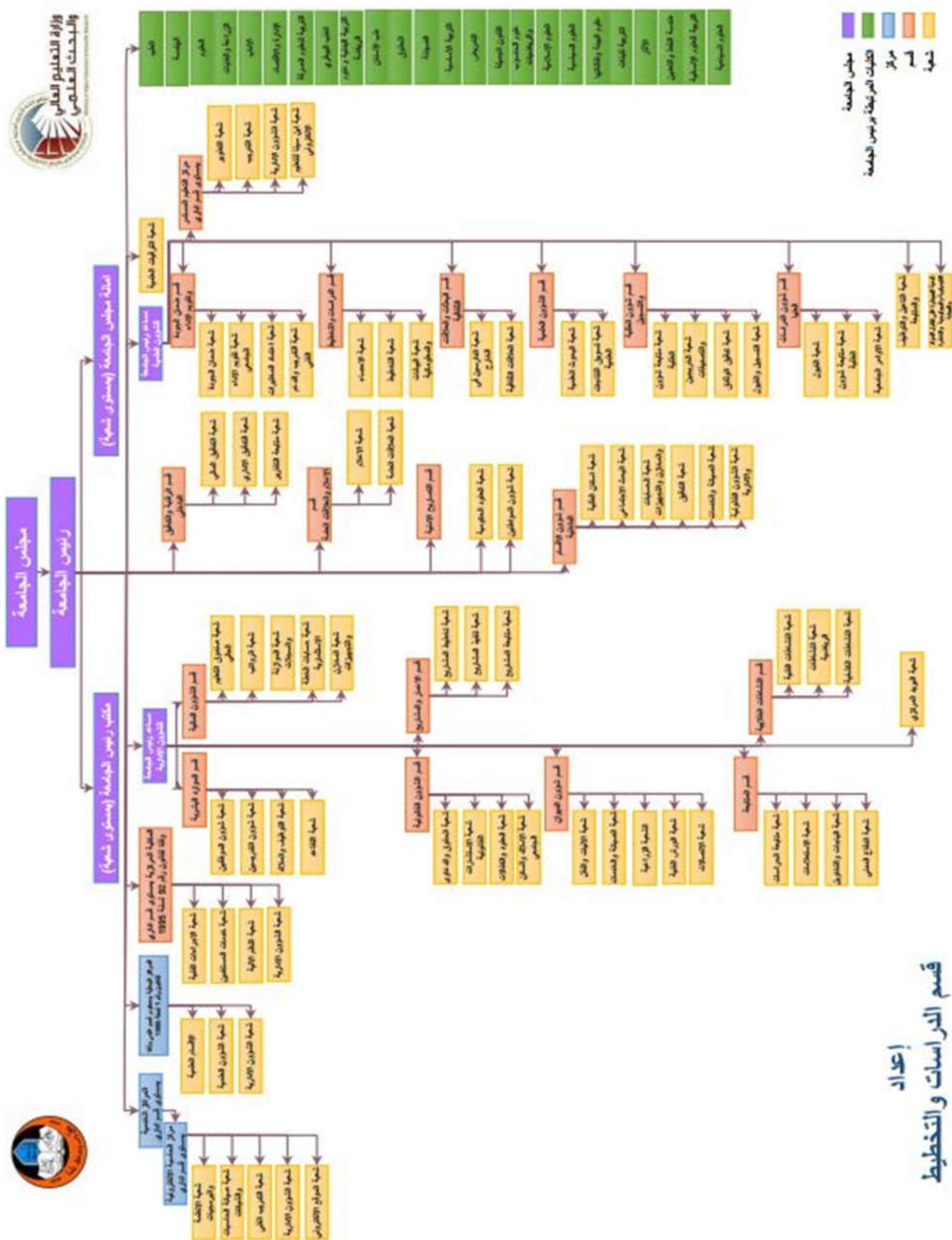
النوع	الافتراض	الافتراض	الافتراض	الافتراض	الافتراض	الافتراض
1	يوجد في جامعتان متابعة لاستخلاص الدروس ونتائج ووصيات من الازمات السابقة للاستفادة منها مستقبلا.					
2	يتم المقارنة بين الاعمال التي تمت بطريقة علمية و تلك التي تمت بطريقة عشوائية خلال الازمة.					
3	تعمل الجامعة على الاستفادة من اساليب معالجة الازمات في الجامعات ال اخرى في البلد او في الدولة ال اخرى ذات التجارب المشابهة.					
4	تؤمن الجامعة بان الظروف الطارئة هي فرصة للتعلم واكتساب خبرات جديدة للتعامل مع ظروف مشابهة مستقبلا.					
5	يوجد سيناريوهات محاكاة للتخفيف من الخسائر عند حدوث الازمة من خلال الدروس المعلمة					

الملحق (3)

قائمة بأسماء الخبراء الممكلين لاستمارة الاستبيان

الرتبة	اللقب العلمي	الاسم	مكان العمل
1	أ. د	أكرم احمد الطويل	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
2	أ. د	ميسير إبراهيم الجبوري	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
3	أ. د	معن وعد الله المعايضي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
4	أ. د	فضيلة سلمان داود	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
5	أ. د	ناجي عبدالستار محمود	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
6	أ. م. د	احمد علي حسين	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
7	أ. م. د	حاتم علي عبدالله	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
8	أ. م. د	علاء عبدالسلام اليماني	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
9	أ. م. د	علاء أحمد الجبوري	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
10	أ. م. د	علي عبدالستار الحافظ	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
11	أ. م. د	حسان ثابت الخشاب	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
12	أ. م. د	محمد مصطفى حسين	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
13	أ. م. د	ميسون الشلامة	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
14	أ. م. د	آلاء عبد الموجود العاني	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
15	أ. م. د	عامر اسماعيل حديد	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

الملحق (4) الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل



relationships between the variables of the study and its dimensions, as well as proposing a number of future studies and research.

Key words: leadership strategies, smart organizations, crisis management

ABSTRACT

The current study dealt with leadership strategies (creativity, risk-taking, exclusivity, initiation), an independent variable, smart organizations (understanding the environment, strategic vision, continuous learning), an intermediate variable, and crisis management (warning, preparedness, containment, activity restoration, and feedback) a dependent variable. The aim of the study was to identify the role of leadership strategies in crisis management through the intermediate role of smart organizations. To achieve this goal, the researcher developed a special questionnaire based on recent studies that dealt with study variables. The study started from two dimensions, the theoretical dimension is the scarcity of studies that dealt with the variables of the study combined in previous studies, and after a field field represented in the non-application of this study at the University of Mosul before, The study community at the University of Mosul was made up of (24) colleges, and (18) colleges were chosen for study. The unit of analysis was represented by the higher and middle leaders at the university, (350) questionnaires were distributed out of the study population of (8365) individuals, the sample size was determined based on (Morgan) tables, (298) valid questionnaires were retrieved, i.e. a response rate (85%), and the study adopted the descriptive analytical method, and used The study has a number of statistical methods such as iterations, percentages, arithmetic mean, and standard deviations. Modeling of structural equations was used in testing the hypotheses. The study reached a set of results, the most important of which are: an indirect positive impact of leadership strategies in crisis management through the intermediate variable smart organizations, and the study concluded with a set of recommendations and proposals that contribute to clarifying the

**The Possibility to Build Smart Organizations
Through Leadership Strategies and their Role in
Crisis Management Stages
(Analytical Study in a Sample of Colleges of Mosul
University)**

**A Thesis Submitted
By
Saif Khalaf Attallah AL- Juboor**

**To
The Council of the College of Administration and Economics
University of Mosul In Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of M. Sc.
In
Business Administration**

**Supervised By
Prof.
Dr. Thaeir Ahmed Saadoon AL-Samman**

1440 A.H.

2019 A.D.

**University of Mosul
College of Administration
and Economics**



**The Possibility to Build Smart Organizations
Through Leadership Strategies and their Role in
Crisis Management Stages
(Analytical Study in a Sample of Colleges of Mosul
University)**

Saif Khalaf Attallah AL- Juboory

**M.Sc. Thesis
In Business Administration**

**Supervised By
Prof.
Dr. Thaeir Ahmed Saadoon AL-Samman**

1440 A.H.

2019 A.D.