

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Hussin Ali Abd & Hussin Ahmed Ali. The Role of Intelligent Leadership Dimensions in Achieving Strategic Position: An Analytical Study in the General Mishraq Sulphur Company. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (3):141-157.

The Role of Intelligent Leadership Dimensions in Achieving Strategic Position: An Analytical Study in the General Mishraq Sulphur Company

Ali Abd Hussin¹, Ahmed Ali Hussin²

^(1,2) Tikrit University, Tikrit, Iraq

Nali11859@gmail.com¹
ahmed44@tu.edu.iq²

Abstract: The current study seeks to verify the extent of the ability of the dimensions of intelligent leadership as an independent variable and in terms of its dimensions represented by (emotional intelligence, rational intelligence, spiritual intelligence) in achieving strategic position as a dependent variable and in terms of its dimensions represented by (expression and formation of expectations, formation of networks - building social networks, learning processes) to address a research problem: What is the role of the dimensions of smart leadership in achieving the strategic position of the leaders in the General Mishraq Sulphur Company?

In order to achieve this, a hypothetical study plan is prepared that clarifies the correlation and influence between the two variables of the study at the macro and micro levels and in terms of their dimensions, by conducting an analytical study in the field to which the researcher is attributed, which is the General Mishraq Sulphur Company. The researcher relies on the questionnaire form, which was it is distributed to a sample of workers and administrators, numbering (244) individuals, and ready-made statistical programs (SPSS V26, AMOS V24) are used to analyse the data. The study reached several results, the most important of which is the existence of a significant correlation and influence between the two variables of the study. In addition, the researcher presented A set of proposals that must be taken into consideration, which emphasize the need to pay attention to developing and enhancing employees' skills through holding training courses and brainstorming sessions to demonstrate their capabilities and future visions with the aim of enhancing the strategic position of the organization under study.

Keywords: intelligence leadership, strategic position, Mishraq Sulphur Company.

دور أبعاد القيادة الذكية في تحقيق المكانة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة
لكبريت المشراق

الباحث: علي عبد حسين^١، أ.د. أحمد علي حسين^٢

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية للتحقق من مدى قدرة ابعاد القيادة الذكية كمتغير مستقل وبدلالة ابعادها المتمثلة بـ (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في تحقيق المكانة الاستراتيجية متغيراً معتمداً وبدلالة ابعادها المتمثلة بـ (التعبير وتشكيل التوقعات، تشكيل الشبكات - بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) لمعالجة مشكلة بحثية مفادها ما هو دور ابعاد القيادة الذكية في تحقيق المكانة الاستراتيجية لدى القيادات في الشركة العامة لكبرى العراق؟

وللوصول الى تحقيق ذلك، فقد تم إعداد مخطط فرضي للدراسة يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة وعلى المستويين الكلي والجزئي وبدلالة ابعادها، وذلك من خلال القيام بدراسة تحليلية في الميدان المنسوب له الباحث وهي الشركة العامة لكبرى العراق واعتمد الباحث في ذلك على استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة من العاملين والاداريين والبالغ عددهم (٢٤٤) فرداً، وتم توظيف البرامج الإحصائية (SPSS V26, AMOS V24) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغيري البحث، بالإضافة الى ذلك فقد قدم الباحث مجموعة من المقترحات الواجب الأخذ بها والتي تؤكد على ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتعزيزها من خلال إقامة دورات تدريبية وحلقات عصف ذهني لإظهار قدراتهم ورؤاهم المستقبلية بهدف تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، المكانة الاستراتيجية، الشركة العامة لكبرى العراق.

Corresponding Author: E-mail: nali11859@gmail.com

المقدمة:

تواجه المنظمات التقليدية اليوم العديد من التحديات في ظل بيئات ديناميكية سريعة التغيير وما يشهده القرن الحالي من تطورات ملحوظة وتعقيدات في شتى المجالات، ابرزها التقدم المتسارع والتقانات الحديثة فضلاً عن التحديات الاخرى التي تواجه المنظمات الصناعية الوطنية، مثل ارتفاع الكلف التشغيلية للإنتاج المحلي وانفتاح الاسواق المحلية بلا قيود، وكذلك غرق الاسواق بمختلف البضائع، كل تلك الاسباب اسهمت في اضعاف الحصة السوقية للإنتاج الوطني، فالمنظمات التي تتمكن من النجاح في بيئة الاعمال السابقة قد لا تتنجح في بيئة اعمال اليوم، الامر الذي دفع ادارات تلك المنظمات الى تبني قيادات ذكية والسعي لجذب قادة يتمتعون بالذكاء حتى يتمكنوا من انتهاز الفرص واثبات مكانة منظماتهم في تحقيق التميز والنجاح، ولأن الذكاء يعتبر سمة اقتصاد القرن الحالي وهدفاً أساسياً تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيقه، لذا تبرز أهمية دراستنا من خلال تناولها احد اهم المواضيع الجوهرية التي ظهرت في أواخر القرن العشرين وهي القيادة الذكية التي تتمتع بثلاثة ذكاءات، شعوري وعقلاني وروحي، للتأثير على العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الابداع والعمل الجماعي واستخدام تكنولوجيا جديدة، وقد نصت دراسات عديدة على أهمية وجود قيادة ذكية لضرورة استبقاء المنظمة في وضع مميز ومن هذه الدراسات (Mohamed et al, 2024, 6) و (المسعود ودرويش، ٢٠٢٣، ٤) فالقيادة الذكية أصبحت هدفاً أساسياً للمنظمات لما لها من تأثير إيجابي على العاملين وتحفيزهم على تحقيق المكانة الاستراتيجية لمنظماتهم.

ولغرض وضع إطار للدراسة الحالية يتضمن تغطية شاملة ومتكاملة لمتغيرات وابعاد الدراسة، فقد تم تقسيم هذه الدراسة على ثلاثة فصول، حيث خصص الفصل الأول لمعرفة ومناقشة الجهود المعرفية السابقة وكذلك منهجية الدراسة الحالية ضمن ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول عرضاً مفصلاً لبعض الجهود المعرفية السابقة لمتغيرات الدراسة وابعادها وتقويمها، كما خصص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة الحالية، كذلك خصص المبحث الثالث لعرض مجتمع الدراسة وعينته، أما الفصل الثاني فقد تضمن الاطار النظري للقيادة الذكية من خلال تناوله ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول القيادة الذكية وابعادها، وتناول المبحث الثاني المكانة الاستراتيجية وابعادها، أما المبحث الثالث فقد تضمن العلاقة الفكرية والفلسفية بين متغيرات الدراسة، كما تناول الفصل الثالث نتائج الجانب الميداني من خلال ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول عرض اتجاهات الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة، وتناول المبحث الثاني اختبار فرضيات الدراسة، والمبحث الثالث تضمن الاستنتاجات والمقترحات والتي تعتبر الالهام وضرورة الأخذ بها من قبل الميدان المبحوث.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يواجه القطاع الصناعي في العراق عامة وفي محافظة نينوى خاصة معوقات جمة، نتيجة للتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الاعمال والتي تحمل في جوانب معينة منها فرص للمنظمات وفي جوانب اخرى منها تمثل مخاطر تؤثر بشكل سلبي عليها، وفي كلتا الحالتين يتطلب من هذه المنظمات قيادة ذكية من شأنها ان تحقق مكانة استراتيجية للمنظمة في ظل حدة المنافسة السوقية. كما تجسدت مشكلة البحث الفكرية في قلة الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة على حد سواء والمتمثلة بأبعاد القيادة الذكية والمكانة الاستراتيجية، إذ شخص الباحث من خلال مراجعة بعض الادبيات والدراسات السابقة التي لم تغط موضوع واختبار مدى تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد للمنظمات الصناعية اهتماماً كافياً وقلة في الدراسات الاستشرافية التي تدرس النتائج المتوقعة لهذين المتغيرين وتضع اقتراحات مستقبلية من الممكن ان تبني عليها سياسات تنسجم مع

تلك النتائج، وبحكم عملي في المنظمة المبحوثة، وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وإطلاعي على واقع هذه المنظمة أدركت أنها بحاجة إلى معرفة ودراسة وتطبيق هذين المتغيرين وتشخيص دور أبعاد القيادة الذكية في قياداتها ومدى تحقيقها مكانة مميزة بين المنافسين، ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالآتي: **ما هو دور أبعاد القيادة الذكية في تحقيق المكانة الاستراتيجية لدى القيادات في الشركة العامة لكبريت المشراق؟** أما التساؤلات الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي ما يلي:

- ١- ما مدى امتلاك قيادات المنظمة المبحوثة لأبعاد القيادة الذكية والمتمثلة بـ (الذكاء الشعوري والذكاء العقلاني والذكاء الروحي)؟
- ٢- ما الأهمية النسبية للقيادة الذكية من وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة
- ٣- ما مستوى تحقيق المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

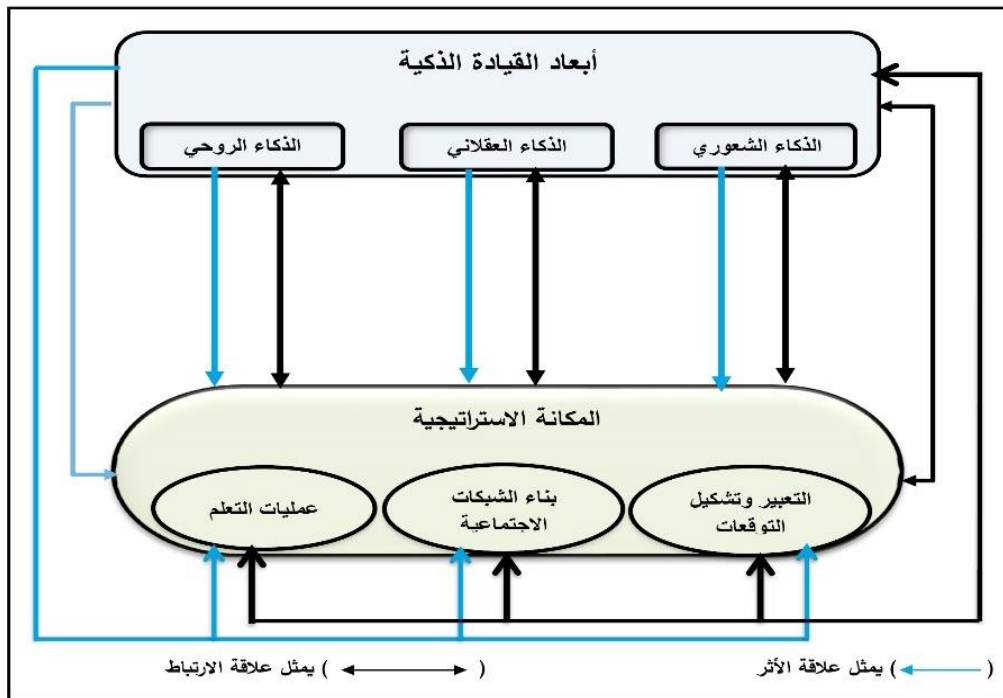
يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع الذي يعالجه والميدان المختار له، إذ يسهم هذه البحث عن طريق طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعناصر التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الالتزامات في المنظمة المبحوثة من خلال الآتي:

١. **الجانب المعرفي:** يمكن تحديد أهمية الدراسة للجانب المعرفي بالآتي:
 - أ- بناء إطار نظري لموضوعات (القيادة الذكية والمكانة الاستراتيجية) وأبعادهما، عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة، ثم تقديم مداخل مفاهيمية تصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات ومتغيراتها.
 - ب- إيضاح أهمية وأهداف القيادة الذكية والمكانة الاستراتيجية من خلال الاطلاع على ما طرحه الباحثين والذي يسهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها معرفياً.
 - ت- تأتي هذه الدراسة استجابة لأهمية موضوع القيادة الذكية والذي يعد من الموضوعات الحديثة والمهمة التي تسهم في تطوير أداء المنظمة
٢. **الجانب الميداني:** تتحدد أهمية الدراسة الميدانية في الآتي:
 - ١- تقديم الأسس العلمية التي تمكن المنظمة المبحوثة من التعرف على أبعاد القيادة الذكية ودورها في تحقيق المكانة الاستراتيجية.
 - ٢- الاستفادة من الاستنتاجات والمقترحات والدراسة الميدانية التي سوف توضح لإدارة المنظمة المبحوثة جوانب الإيجاب أو القصور في متغيرات الدراسة، من أجل تلافي أو تقليص الجوانب السلبية ودعم الجوانب الإيجابية وبالشكل الذي يمكن تلك المنظمة من توظيف العلاقة بين المتغيرات لتحقيق الأداء الأمثل في الميدان الصناعي.
 - ٣- تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة الذكية في دعم جهود القائمين على النشاط الصناعي في المنظمة المبحوثة من أجل تحقيق مكانتها الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث

- يسعى البحث بشكل رئيسي إلى التعرف على دور أبعاد القيادة الذكية في تحقيق المكانة الاستراتيجية من خلال وضع إطار عملي إحصائي مبني على فلسفة فكرية ومنطقية، وتتفرع منها الأهداف الفرعية الآتية:
١. بناء إطار معرفي عن متغيرات الدراسة والمتمثلة (القيادة الذكية والمكانة الاستراتيجية) مما يتيح للباحثين والمهتمين الاستفادة منه.
 ٢. الكشف عن واقع توافر أبعاد القيادة الذكية والمتمثلة (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في المنظمة المبحوثة، من خلال إجابات المبحوثين في الفقرات المعبرة عنها.
 ٣. الكشف عن قدرة قيادات المنظمة المبحوثة في تحقيق المكانة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (التعبير وتشكيل التوقعات، تشكيل الشبكات- بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم).
 ٤. تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الذكية بدلالة أبعادها والمكانة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة ميدان الدراسة.
 ٥. تقديم مجموعة من المقترحات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة في الجانب الميداني، مما يعطي تصوراً واضحاً عن مجالات تطبيق القيادة الذكية بالشكل الذي يساعد المنظمة على تحقيق مكانتها الاستراتيجية.
 ٦. إعداد مخطط فرضي للدراسة يعكس طبيعة العلاقة بين متغيري (القيادة الذكية، المكانة الاستراتيجية) بدلالة أبعادهما.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وترجمة ما تم استعراضه، قام الباحث بإعداد وتصميم مخطط فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيراتها (المستقل والمعتمد) وأبعادهما الفرعية وتم اعتماد الأبعاد الحالية كونها الأكثر ملائمة مع الميدان المبحوث:



شكل (١): المخطط الفرضي للبحث
المصدر: الشكل من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث: سعياً للإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة وترجمة للعلاقات التي تم تصميمها في المخطط الفرضي فقد قام الباحث بصياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الذكية مجتمعة والمكانة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكبريت المشراق. وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تقيس علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد القيادة الذكية مع كل بعد من ابعاد المكانة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الذكية مجتمعة في المكانة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكبريت المشراق. وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تقيس علاقة الاثر بين كل بعد من ابعاد القيادة الذكية على ابعاد المكانة الاستراتيجية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يشتمل مجتمع الدراسة على كافة الإدارات العاملة في المنظمة المبحوثة، في حين تضمنت عينة البحث (العاملين والإداريين من المستويات الدنيا والوسطى)، وفي ضوء المسوغات أعلاه ووصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها وأهميتها، فقد تم اختيار عينة الدراسة من الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة من خلال الاعتماد على جدول مورغان، (Krejcie & Morgan, 1970) وهو جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (٠,٩٥) ونسبة خطأ (٠,٠٥)، حيث قام الباحث بتوزيع، (٢٤٨) استثماراً على الأفراد المبحوثين، تم استرجاع (٢٤٤) استثماراً صالحةً، أي إنَّ نسبة الاستثمارات المسترجعة إلى الاستثمارات الموزعة (٩٨٪)، مما يدل على تمثيل المجتمع تمثيلاً علمياً.

سابعاً: منهج البحث

يعتمد البحث على منهجين علميين من مناهج البحث العلمي وهما:

١. **المنهج التحليلي النوعي:** والذي يعتمد على أسلوب المقابلة مع عينة الدراسة والمتمثلة بالعاملين والإداريين في المنظمة المبحوثة ومن ثم تحليلها يدوياً.
٢. **المنهج الوصفي التحليلي:** عبر اعتماد أسلوب استثمار الاستبانة واستطلاع آراء نفس العينة ومن ثم تحليلها إحصائياً عبر مقاييس الإحصاء الوصفي بالإضافة الى مقاييس إحصائية أخرى سيتم ذكرها لاحقاً.

ثامناً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

- لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اعتماد نوعين من الأساليب في جمع البيانات:
١. **الإطار النظري:** اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على اسهامات الباحثين في مجالات بعدي الدراسة من المصادر التي تمثلت في المراجع العلمية العربية منها والانكليزية سواء كانت من الأطاريح والرسائل الجامعية والمجلات والدوريات المتوفرة في المكتبات والدراسات والكتب، وكذلك بالاعتماد على الشبكة الدولية للمعلومات (الأنترنت).
 ٢. **الإطار الميداني:** للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، اعتمدت الدراسة على الأساليب الآتية:
 - **المقابلات الشخصية:** أجرى الباحث بعض المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين والاداريين لغرض الحصول على البيانات الأولية لاستكشاف وتشخيص المشكلة وتحديد مجتمع الدراسة وعينها مع إعطاء فكرة عن موضوع هذه الدراسة ومناقشة وشرح فقرات الاستبانة مع العاملين لفحص مدى واقعيته وإمكانية الإجابة عنها.
 - **استمارة الاستبانة:** والتي تعد اداة رئيسية في الحصول على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالجانب العملي، وقد اعتمد الباحث في تحديد عبارات الاستبانة على الجانب النظري، واعتمد الباحث على (المسعودي، ٢٠٢٣) و(السنجاري، ٢٠٢٤) و(الكرعاوي، ٢٠١٦) فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء والمحكمين ذوي الاختصاص في هذا المجال، كما تم تصحيح عبارات الاستبانة لتناسب مجال الدراسة ومتغيراتها، وتضمنت استمارة الاستبانة محورين وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية: يمثل المحور الخاص بالمعلومات الشخصية التعريفية العامة عن الافراد المستجيبين عينة الدراسة والمتمثل (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المنصب الاداري، سنوات الخدمة).

المحور الثاني: متغيرات الدراسة: يركز هذا المحور على ابعاد المتغير المستقل (القيادة الذكية) المتمثلة بـ (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي) وتضمنت (١٨) فقرة (X1-X18) توزعت بالتساوي على تلك الابعاد الثلاثة لكل بعد (٦) فقرات.

كذلك ركز هذا المحور على المتغير المعتمد (المكانة الاستراتيجية) وتضمن ايضاً ثلاثة ابعاد متمثلة بـ (التعبير وتشكيل التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) وتضمنت (١٨) فقرة (y1-y18) توزعت بالتساوي على الابعاد الثلاثة بواقع (٦) فقرات لكل بعد، وبلغ عدد عبارات الاستبيان الاجمالية (٣٦) عبارة، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة وبتدرج

١	٢	٣	٤	٥
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة

وتشير إجابات المستجيبين (أتفق تماماً، أتفق) الى قوة تأثير متغيري الدراسة، في حين تعبر إجابات المستجيبين (لا أتفق، لا أتفق تماماً) عن ضعف تأثير متغيري الدراسة، وما كان بين ذلك (محايد) فيعبر عن الاعتدال والوسطية في متغيري الدراسة.

تاسعاً: حدود البحث: تتمثل حدود البحث بما يلي:

١. الحدود المكانية: تمثل حدود الدراسة المكانية بالموقع الذي تم اختياره بوصفه ميدان للدراسة في الشركة العامة لكبريت المشراق التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والتي تقع داخل حدود البلدية لمحافظة نينوى.
٢. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للفترة من ٢٠٢٣/١١/١٥ ولغاية ٢٠٢٤/٦/٢٨.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث على البرامج الإحصائية وتحديدأ على برنامج (V.26 SPSS) وبرنامج (Amos V.24) وبرنامج (EXCEL) (2016) في تحليل بيانات استمارة الاستبانة وإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المطلوبة التي تلائم طبيعة وتوجهات الدراسة والمتمثلة:

- ١- معامل الثبات (كرونباخ الفا) لتحديد درجة ثبات أداة القياس في الدراسة.
- ٢- بعض مقاييس الاحصاء الوصفي المتمثلة (النسب المئوية – الأوساط الحسابية – الانحرافات المعيارية) بهدف تشخيص ابعاد الدراسة على المستوى الجزئي والكل.
- ٣- معامل الارتباط: يستعمل لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقوتها التفسيرية.
- ٤- معامل الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب.

أحد عشر: عرض الدراسات السابقة
عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية لمتغيرات الدراسة

(القطار وآخرون، ٢٠٢٠)	
الدراسة (١)	العنوان
القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي / دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط	
١- تطبيق المرتكزات الاساسية التي تخص القيادة الذكية من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة	
٢- ملائمة الأساليب التي تستخدمها الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق القيادة الذكية.	اهم الأهداف
٣- التعرف على مستويات الازدهار التنظيمي للعاملين في المنظمة المبحوثة.	
٤- توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية والازدهار التنظيمي داخل الميدان المبحوث.	
تم اختيار عينة من الموظفين في دائرة صحة واسط وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ومن أجل انجاز البحث وتحقيق الاهداف التي يسعى اليها اذ تم توزيع (٤٤) استبانة حصل الباحث على (٤٤) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.	مجتمع الدراسة وعينته
١- يعتبر النمط القيادي الأنسب لمنظمات الأعمال المعاصرة؛ لما تمتلكه من إبعاد وخصائص الضرورية لنجاح القائد.	أهم النتائج والاستنتاجات
٢- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أحد ابعاد القيادة الذكية والمتمثل بالذكاء الشعوري وبعد الازدهار التنظيمي في الميدان عينة الدراسة.	
● القيادة الذكية (الذكاء الروحي، الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني)	أبعاد الدراسة
(Al- Jameel, 2022)	
الدراسة (٢)	العنوان
the role of smart leadership dimensions in crisis management- a study for opinions of sample of administrative leaderships in a number of humanities colleges at the university of mosul.	
دور ابعاد القيادة الذكية في إدارة الازمات / دراسة لأراء عدد من القيادات الإدارية لعدد من كليات العلوم الإنسانية في جامعة الموصل.	
هدفت الدراسة في الإجابة على العديد من الاسئلة التي اثارته مشكلة الدراسة فيما يخص وجهة نظر المنظمات المبحوثة لمفهوم القيادة الذكية واهم ابعادها، وكذلك رؤية إدارة الازمات واهم الأساليب المتبعة لمواجهتها وتوضيح القيادة الذكية بأبعادها وكيفية معالجتها للآزمات.	اهم الأهداف
شمل مجتمع الدراسة عدد من كليات العلوم الإنسانية في جامعة الموصل وكانت عينة الدراسة لعدد من القيادات الادارية في الميدان المبحوث والبالغ عددهم (٤٤) مستجيب.	مجتمع الدراسة وعينته
توصلت الدراسة الى ان القادة الاداريين في الميدان المبحوث لديهم معرفة ووعي بأبعاد القيادة الذكية، ولديهم القدرة على التفاعل مع ادارة الازمات، وان أي محاولة من قبل القيادات الادارية لتحسين مستوى ادارة الازمات تعتمد على مدى تفاعل القيادة الذكية مع ابعادها، وان هناك علاقة معنوية بين كل بعد من ابعاد القيادة الذكية وادارة الازمات وابعادها	أهم النتائج
● القيادة الذكية (الرؤية الاستراتيجية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التفاعل، فرق العمل).	ابعاد الدراسة
(Sushandoyo & Magnusson, 2014)	
الدراسة (٣)	العنوان
Strategic Niche Management from a business perspective: Taking cleaner vehicle Technologies from prototype to series production in volvo	
إدارة المكانة الاستراتيجية من وجهة نظر الاعمال: الاعتماد على تقنيات أنظف للسيارات عن طريق النموذج الاول لسلسلة الإنتاج في شركة فولفو.	
استكشاف إدارة المكانة الاستراتيجية في شركة فولفو لصناعة السيارات بالاعتماد على تكنولوجيا الإنتاج النظيف والحاجة الى الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة وتطوير المركبات الكهربائية الهجينة وادخالها تجارياً لتحقيق مكانة استراتيجية في الأسواق وزيادة حجم المبيعات المستقبلية.	اهم الأهداف
تم إجراء الدراسة في شركة فولفو والتي تعتبر ثاني أكبر شركة مصنعة للمركبات الكبيرة والثقيلة في اوربا، كما شمل حجم العينة (٣٩) مدراء ومهندسين من المستويين التنفيذي والاستراتيجي وممثلين من مجموعات مختلفة من المصممين وصانعي السيارات في فولفو وممثلي من الجامعات التقنية والشركات المصنعة للحافلات.	مجتمع الدراسة وعينته
اجراءات الحماية من الأولويات المهمة والضرورية في شركة فولفو الرائدة في هذا المجال وضرورية في عملية التحول الى تكنولوجيا الإنتاج النظيف، فضلاً عن حاجتها الى هياكل اجتماعية وفنية، الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والخاصة بسلسلة الانتاج النظيف والقبول الاجتماعي التشاركي يعزز زيادة حجم الانتاج والمبيعات في المستقبل.	أهم النتائج والاستنتاجات
● المكانة الاستراتيجية (عمليات التعلم، المكانة السوقية، التكنولوجيا)	أبعاد الدراسة
(Tani, 2018)	
الدراسة (٤)	العنوان
A Strategic Niche Management approach for shaping bio-based economy in Europe	
نهج إدارة المكانة الاستراتيجية لتشكيل الاقتصاد الحيوي في أوروبا.	
دراسة التحول نحو الاقتصاد الحيوي كجزء من التحول المستدام الواسع في اوربا، والتحقق في الدوافع التي تعزز ظهور الاقتصاد الحيوي والعوامل التي تعيقه، فضلاً عن التغييرات المؤسسية مثل التحول الاجتماعي والتكنولوجي.	اهم الأهداف
شملت هذه الدراسة الاستكشافية خمسة دول اوربية كميدان للدراسة وتم استبيان المدراء التنفيذيين والبالغ عددهم (٢٦) فرداً.	مجتمع الدراسة وعينته
أفضت الدراسة الى استنتاجات تتضمن إسراع الحلاق في تشكيل وتعزيز الاقتصاد الحيوي في اوربا ومواكبة التطورات التكنولوجية وبقاء بعض الشركات ذات السمعة القوية على ماهية عليه من خلال ترسيخ مكانتها الاستراتيجية.	أهم النتائج والاستنتاجات
● المكانة الاستراتيجية (عمليات التعلم، تشكيل التوقعات، بناء شبكات اجتماعية، القدرات الابتكارية والمعرفة).	أبعاد الدراسة

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

● القيادة الذكية أولاً: مفهوم القيادة الذكية

تبعاً لاختلاف مداخل دراستها في المنظمات، فقد تعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة الذكية، ولدراسة أي مفهوم لابد لنا ان نتناول جذور المصطلحات المكونة له، وعلى صعيد موضوعنا الحالي فترجع جذور مصطلح الذكاء الى الفيلسوف الروماني (شيرشون) والكلمة التي تعني (Intelligential) وقد شاعت هذه الكلمة في اللغات الاوربية الحديثة بنفس المعنى، وتعني باللغة الإنكليزية وكذلك الفرنسية (Intelligence)، ومن هنا زاد اهتمام الكثير من الباحثين بالقيادة الذكية وتصنيفها ضمن الأطر العلمية الحديثة ومداخل علمية مختلفة (الطويل، ٢٠٢٢، ٤٩)، وغالباً ما يستخدم مصطلحي (smart & Intelligence) وكلاهما يعني الذكاء والسرعة العقلية العالية والقدرة على التفكير، وكذلك وصف الأشخاص ذو المعرفة (Herczeg, 2021, 7)، وتعد القيادة الذكية من المفاهيم الحديثة التي تنظم عمل المنظمات بشكل يجعلها رائدة ومتميزة في مجال عملها مقارنة بالمنظمات التي تفقر الى مثل هذا النوع من القيادة في إدارتها، وقد ذكر (Michela, 2020, 8) بأن المنظورات الحديثة للقيادة الذكية عبارة عن سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل لإنتاج الابتكار وإلهام التغيير واستخدام التقنيات المتطورة لتحسين الفعالية التنظيمية من خلال الذكاءات المتعددة للقيادة ليؤدي الى موائمة القيم والاهداف والمصالح الفردية والتنظيمية، كما يرى (المجالي، ٢٠١٩، ١١) القيادة الذكية ما هي إلا قيادة ابداعية تتسم بعلاقات تشاركية ارتباطية تسلط الضوء على الإمتيازات كافة لوضع الحلول للمشكلات التي تعترض عمل المنظمة بصيغة تشاركية، وتعد القيادة الذكية عنصراً حاسماً في النجاح التنظيمي وفي تحقيق مكانة المنظمة الاستراتيجية، لأنها تساعد على ضمان ان الفرق تعمل لتحقيق هدف مشترك وتكون قادرة على التكيف ومواجهة التحديات والظروف المتغيرة (Ahmed et al, 2022, 34)، ولأن القادة الاذكياء قادرين على انشاء بيئة عمل ايجابية ومنتجة، حيث يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والدعم والتمكين لتقديم أفضل ما لديهم من أعمال (Witcher & Chau, 2020, 119)، أو هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يمكن ملاحظتها للآخرين، والتي تحدث في مجموعة أو منظمة وتتضمن قائداً ومروسين أذكياء يتمتعون بخبرات ومعارف ومهارات وتكون المشاركة فيما بينهم عن طيب خاطر لأغراض متنوعة بهدف تحقيقها (غياش والناجي، ٢٠٢٢، ٤)، كما ذكرت (السنجري، ٢٠٢٤، ٥٦) القيادة الذكية بأنها مجموعة الصفات والخصائص الايجابية التي يتمتع بها المديرين والتي تكون ايجابية وتمنحهم القدرة على التأثير في ارشاد تصرفات العاملين من خلال إثارة حماسهم لإنجاز أعمالهم بأحسن شكل ومعاملتهم بشكل عادل لبلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ويرى الباحث القيادة الذكية هي مدى امتلاك القائد مهارات التفكير الاستراتيجي والبصيرة والقدرات الابداعية والذكاء العقلائي والروحي والشعوري ومدى تأثير هذه المهارات على المروسين بهدف تعزيز مكانة المنظمة الاستراتيجية والتنافسية.

ثانياً: أهمية القيادة الذكية

يمكن توضيح أهمية القيادة الذكية باهتمامها بمستقبل العاملين في المنظمة وادامة عمليات التغيير من اجل رسم المستقبل من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير المعرفة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية (الغنيماوي وكاظم، ٢٠٢١، ١٤٠)، فضلاً عن ذلك تعد القيادة الذكية عملية مهمة لإدارة المنظمة التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الفرد ومساعدته على التفكير المنظم والسليم وبالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Quynh et al, 2022, 32) لذا ينبغي على المنظمات الاهتمام بدور القيادة الذكية في عملية صنع القرار، فالقيادة مرتبطة بالعمليات الداخلية للإدراك والمحفزات والمواقف، فضلاً عن ذلك هي مرتبطة بالعوامل الخارجية ذات العلاقة بالبيئة ومبدأ الثواب والعقاب (واحد، ٢٠٢١، ٥٢). ان القيادة الذكية تعني ان القائد يمتلك ذكاء ديناميكياً ويواجه تحديات غير مسبقة، وهذا لا يتجاوز أي اختبار من اختبارات الذكاء. لهذا تحتاج القيادة الذكية الى انواع اخرى من الذكاء بما يتجاوز كل اختبارات الذكاء القياسية لتصل الى الذكاء الكلي الذي يغطي جوانب المنظمة كلها، وهو ايضا ذكاء الحياة المفعمة بالحياة، والتحديات غير المألوفة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموماً في كل اجراءاتها الذكاء وغير المألوفة والابتكارية (الكرعاوي، ٢٠١٦، ٤٣). هناك حاجة ملحة لوجود قادة مبدعين وأذكياء، لأن القائد الفاعل الذي تمكن من النجاح في بيئة الامس قد لا يمكن ان يتمكن اليوم في البيئة المتغيرة لأن هناك ظروف ومواقف مختلفة عن العقود الماضية، وبين (Abood et al, 2023, 3) أهم الأسباب التي تجعل القيادة الذكية ذات أهمية قصوى:

١. التفكير الاستراتيجي: القادة الاذكياء هم مفكرون استراتيجيون، يستطيعون رؤية الصورة البعيدة وتوقع التحديات والفرص التي تنتظرهم ويمكنهم تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة تتماشى مع اهداف المنظمة ورؤيتها.
٢. الابتكار: القادة الاذكياء مبتكرون ومنفتحون على الأفكار الجديدة ويمكنهم إلهام فرقهم للتفكير بشكل إبداعي وإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وتحسين العمليات.
٣. القدرة على التكيف: القادة الاذكياء قادرين على التكيف ويمكنهم التعامل مع التغيير وعدم اليقين بسهولة، ويمكنهم التمحور بسرعة عن الضرورة واجراء التعديلات اللازمة للحفاظ على مكانة المنظمة والتقدم للأمام.
٤. الذكاء العاطفي: أشار (Lee et al, 2022, 6) الى ان القادة الاذكياء عاطفياً عالياً يمكنهم من إدارة عواطف ومشاعر فرقهم بشكل فعال، كما يمكنهم التواصل في بناء علاقات قوية وحل النزاعات بطرق بناءة.
٥. تنمية المواهب: يلتزم القادة الاذكياء بتنمية وتطوير المواهب داخل منظماتهم، حيث يمكنهم تحديد ورعاية إمكانات أعضاء فرقهم بشكل فعال وتوفير الفرص للنمو والتطوير وتمكينهم من مواجهة التحديات والمسؤوليات الجديدة.

ويبين كل من (سعيد وسلطان، ٢٠٢٢، ٣) إن أهمية القيادة الذكية تكمن في عدم تركيزها على جوانب التطوير الذاتي فحسب، وإنما يتجه تركيزها على تطوير فرق العمل والمنظمة ككل، والاعتمادية المتبادلة بين القيادة والمروسين في صنع القرارات واتخاذها.

ثالثاً: أبعاد القيادة الذكية

إن سبب تباين آراء الكتاب والباحثين في تحديد وتخصيص أبعاد القيادة الذكية يرجع إلى تباين مداخل الموضوع واختلاف طبيعة الميادين وكذلك اختلاف تخصصات الباحثين في هذه المجالات، ويمكن القول بأن هذه التباينات في وجهات النظر لا تختلف عن الأساسيات الجوهرية، ومن هذا المنطلق أشار (علي ورشيد، ٢٠٢٠، ٨٤) إلى أن القيادة الذكية تتكون من الأبعاد التالية:

١. **ذكاء الشخصية:** والذي يعني القدرة على التفوق الأخلاقي للقائد بالشكل الذي يمكن القائد ذاتياً لمواجهة التحديات والأصرار على التعبير والتصحيح لذاته بغض النظر عن الآخرين.
٢. **الذكاء الشعوري:** إمكانية القائد على التصور بدقة والتقييم الشامل والقدرة على تفهم الانفعالات والمعرفة العاطفية.
٣. **الذكاء العقلاني:** تحديد الأهداف المناسبة واتخاذ الإجراء المناسب في ضوء ما مخطط له ضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمة.
٤. **الذكاء الروحي:** والذي يعني القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس، كالحدس والتأمل والتصورات بهدف الوصول إلى المعرفة الشخصية.

● المكانة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم المكانة الاستراتيجية: في عالم الأعمال اليوم أصبحت المكانة الاستراتيجية السمة الأساسية للنمو والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال والتي يمكن أن تسهل عملية الدخول إلى الأسواق الجديدة وجذب الزبائن، وأدركت المنظمات الناجحة أن استمرارها وديمومة نجاحها في الأمد البعيد مرهون بتعزيز مكانتها الاستراتيجية من أجل تحقيق الأداء العالي والتميز (Ravan et al, 2016, 26) ولكي يتحقق ذلك فإن عليها تطبيق مركاتها الأساسية والمتمثلة بالتعبير وتشكيل التوقعات وبناء الشبكات الاجتماعية وعمليات التعلم، وهذا ما يجعلها منظمات إنتاجية ناجحة ومستمرة في إعادة تكوين قيمتها من خلال الدخول في أسواق جديدة، وتحقيق قيمة أعلى للزبون وتبني نماذج أعمال جديدة وابداعات مستمرة تفوق ما يقدمه المنافسون، وأشارت (عطا، ٢٠١٩، ١٣٧) إن أول من استخدم مفهوم المكانة الاستراتيجية في ميدان الأعمال هو العالم والفيلسوف الهولندي (Arie Rip) وهو عالم الاجتماع والذي اهتم بالتطوير والتغيير الاجتماعي والتكنولوجي، وبذلك بدأ الكتاب والباحثين يتناولون المكانة الاستراتيجية في شتى المجالات المنظمة وكلا يدلوا بدلوهم حول هذا المفهوم، فمنهم من وصفها بالموقع التنافسي أو المنزل التي تحظى بها المنظمة في ميدان الأعمال (كاظم، ٢٠٢١، ١٢)، وأوضحت (العبيدي، ٢٠٢٣، ٦٠) على أنها المكانة الرفيعة والتي تعطي للمنظمة حق القدرة على فرض القوانين والقيود بما يجعلها بمعزل عن القيود وسيطرة أي جهة كانت داخلية أو خارجية من خلال توفر الحماية لها في مواجهة المنافسين وتوسيع نطاق نفوذها ضمن البيئة التي تعمل فيها، في حين ذكر (غازي، ٢٠١٨، ١١٠) بأن المكانة الاستراتيجية تعبر عن مكانة إبداعية تكنولوجية اجتماعية سوقية يتم بناؤها من خلال توقعات التفوق والنجاح في المستقبل والتواصل الاجتماعي بواسطة التفاعل مع الآخرين والشبكات الاجتماعية وعمليات التعلم التي ينتج عنها الخبرات والتجارب المتركمة، وبين (حسين، ٢٠١٥، ١٤١) المكانة الاستراتيجية في أنها أسلوب ذكي وتكاملي وشمولي يتم توجيهه اجتماعياً نحو التغيير التكنولوجي وذلك للتركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي والسعي لتحقيق نتائج مميزة اجتماعياً يستحق تعزيزها وتحديدها عن طريق ابداعات اجتماعية وتكنولوجية واقتصادية بهدف تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل، أما (Ravan, 2006, 4) فقد بين مفهوم المكانة الاستراتيجية على أنها وسيلة تدعم الإبداعات الشخصية والمجتمعية الجذرية ومن ثم العمل على هذه الإبداعات لجعلها مستدامة، واقترح (Hoogma et al, 2005, 4) تقوم المكانة الاستراتيجية على افتراضين:

الافتراض الأول: أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة هو عملية لا بد منها ولا يمكن أن نتجاوزها وذلك بسبب العمليات الداخلية والعلاقة التكنولوجية للعناصر الداخلية.

الافتراض الثاني: هو أنه من المنطقي المشاركة والتجربة في التطورات التكنولوجية والتي تجعل من الممكن أن تكون عملية البحث والتعلم مفتوحة من خلال التعلم الجماعي المجتمعي بالاعتماد على التكنولوجيا الجديدة (حسين، ٢٠١٥، ١٣٨)، أو هي استراتيجية تسويقية تستخدم لتمييز المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها لمجموعة من المستفيدين، وهذه المكانة يمكن تمييزها من خلال التركيز على مجموعة من الاحتياجات المميزة للمنظمة والتي من خلالها تلبية المتطلبات بشكل أفضل من باقي المنافسين وهي ليست مهمة لجذب المنافسين فحسب، بل غايتها كسب المنظمة مكانة معينة في الاقتصاد من خلال التخصص (Toften et al, 2010, 3). ويرى الباحث أن المكانة الاستراتيجية هي استراتيجية عمل تميز المنظمة عن المنافسين وذلك من خلال توليد قيمة أفضل للمستفيدين، وإنشاء ميزة تنافسية أعلى من الشركات المماثلة الأخرى، بهدف زيادة أرباح المنظمة وتجسيد مكانتها الاستراتيجية، مثل تحسين جودة المنتج وإنشاء عمليات أكثر كفاءة من حيث الوقت والتكلفة.

ثانياً: أهمية المكانة الاستراتيجية

إن المكانة الاستراتيجية لأي موقع أو منظمة لها أهمية كبيرة من حيث السياسة والاقتصاد والأمن، كونها تعني قدرة الموقع على التأثير للأحداث والمصالح في المنطقة المحيطة به، وذكر (House, 2022) في مجلة Harvard business school أن المكانة الاستراتيجية للمنظمة داخل بيئتها يمكن أن يترجم إلى أحد الأمرين هما جودة عالية أو تكلفة أقل، وأن المنظمات التي تحاول تقديم كل شيء لجميع الزبائن يمكن أن ينتهي بها الوقوف في منتصف الطريق وهو خطأ استراتيجي يسميه بورتر بقبلة الوداع، ويعتبر كل من (Trist and Emery) أول من صاغوا النظام التكنولوجي والاجتماعي في مجال المنظمات والأعمال في ثمانينات القرن الماضي، كما وضع علماء الإبداع في المجال التكنولوجي أفكاراً مماثلة حول الأنظمة الاجتماعية والتكنولوجية، وقد بين

(Witkamp et al, 2011, 7) الأهمية للمكانة التكنولوجية كونها تساعد على إيجاد مميزات تجعل الأنظمة مفيدة للغاية فهي وسيلة تساعد المنظمات على المنافسة والقيام بالتجارب الإبداعية التي تستطيع ان تقود الأداء والنشاطات بما يؤدي الى تميز المنظمات في الوصول الى مرحلة الاستقرار بهدف تقليل المخاطر والتوجه للإبداع والتطوير المستقبلي والحصول على قواعد وطرق جديدة في حل المشاكل وتطبيق العمليات بدقة، ويرى (غازي، ٢٠١٨، ١١٦) ان على المنظمة الوعي بأهمية المكانة الاستراتيجية والتي ترغب ان يكون لمنتجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة أو المكانة التي تحتلها المنظمة لذاتها من خلال علامتها التجارية وسمعتها في عقول المستفيدين منها (أصحاب المصالح) من خلال:

- ١- تحديد السوق المستهدفة: إذ ترتبط الصورة الذهنية بأهمية خصائص المنتج مقارنة مع منافسيها.
 - ٢- رسم خطة محكمة للمنظمة للحصول على الموقع المطلوب بين المنافسين، وبما يعكس إيجاباً على قبول الزبائن لمنتجاتها.
- في حين يرى (Hoogma et al, 2005, 6) إن أهمية المكانة الاستراتيجية تكمن من خلال الآتي:
- أ- المكانة الاستراتيجية تساهم في تطوير التكنولوجيا، وهذا يساعد في تعزيز مسار الاقتصاد للمنظمة.
 - ب- إنشاء أساسيات للمنظمة في التفاعل المبكر من تقنيات التكنولوجيا الحديثة.
 - ت- انها تسعى لإحداث تغييرات على المدى البعيد والتعرف على اثارها بحيث تصبح سيناريوهات مرئية، مثل الحد من الآثار البيئية على المدى الطويل.
- وأشارت (محمد، ٢٠٢٠، ٢٩) الى أبرز النقاط التي توضح أهمية المكانة الاستراتيجية للمنظمة:
- تعتبر المكانة الاستراتيجية بمثابة آلية للحد من المنافسة بين المنظمات في توفير موارد عديدة للحفاظ على موقعها الاستراتيجي.
 - تساعد المنظمة على الاندفاع للتجارب الإبداعية والتي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق التميز والاستقرار.
 - تساعد المنظمة في التكيف مع بيئتها الخارجية ومواكبة التطورات التي تحدث باستمرار، كونها عملية تسعى الى الوصول في مكان مميز يصعب الوصول اليه من المنظمات المنافسة والأسواق الأخرى.

ثالثاً: أبعاد المكانة الاستراتيجية

أحد اهم الأهداف الرئيسية لبحثنا الحالي هو تحديد ابعاد المكانة الاستراتيجية والتي تتوافق مع الميدان المبحوث، وتبين من خلال الاطلاع على ان غالبية الباحثين أكدوا على الابعاد التي طرحها (Vanheul, 2012) في أنموذجها والتي حصلت على اعلى نسبة اتفاق من بين الابعاد الاخرى، وهذه الابعاد تتمثل بـ (التعبير وتشكيل التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) على نحو قاد الباحث في دراسته الحالية كأبعاد للمتغير المعتمد والمتمثل (بالمكانة الاستراتيجية) فضلاً عن المبررات التالية:

١. تمثل النسبة الأكثر في الاختيار من بين عدد من الباحثين وتوافق هذه الابعاد مع الأهمية العلمية للمكانة الاستراتيجية.
٢. إمكانية تطبيق هذه الابعاد واختبارها في بيئة الميدان المبحوث فضلاً عن كونها الأكثر جوهرية ومنطقية من بين الابعاد الاخرى.
٣. توافق هذه الابعاد وحداتها وانسجامها مع المتغير المستقل المتمثل بـ (القيادة الذكية).

• بُعد التعبير وتشكيل التوقعات

يؤدي هذا البعد الى جذب الجهات الفاعلة (المشاركين)، حيث تعمل هذه الجهات على استثمار المال والجهد والوقت لامتلاكهم توقعات النجاح المستقبلية، إلا أن هذه التوقعات بإمكانها ان تتغير نتيجة لظروف خارجة مثل تغيير اتجاهات الأنظمة في المستقبل، كذلك لظروف داخلية بسبب التجارب التي مرت بها المنظمة، مما يجعل التعبير وتشكيل التوقعات رؤى مختلفة حول التكنولوجيا وطرق الابداع المستقبلية. ويشير كل من (شافاي وكولي، ٢٠٢٢، ٨) أن التعبير وتشكيل التوقعات هي العملية التي تهتم بها المنظمة بتوقعات اصحاب المصالح وتعمل على تليينها وتهئي المستلزمات الضرورية والتكنولوجيا لتحسين مستوى رؤيتها المستقبلية وتوثيقها، وذلك للتأكد مستقبلاً من مدى تحققها ومن خلال مكانتها الاستراتيجية، ويرى (Xue et al, 2016, 4) ان التعبير وتشكيل التوقعات هي وعود بالتقنيات الجديدة ويمكن ان تكون موجهة نحو حل المشكلات والتعامل مع مواصفات التكنولوجيا او موجهة نحو الوظيفة أو نحو السيناريوهات، ويرى الباحث الى أن التعبير وتشكيل التوقعات هي الرؤية الشاملة للمنظمة من داخل بيئتها وخارجها، بالإضافة الى الصورة الذهنية والمثالية لوضع المستقبل المرغوب للمنظمة.

• بُعد تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية)

في بداية تطوير المكانة الاستراتيجية لاتزال عملية تشكيل الشبكات الاجتماعية عملية هشة، بسبب محدودية الموارد وقلة في التجارب، فكلما زادت التجارب كلما كان هناك جذب للجهات الفاعلة للانضمام للشبكات، لأنها ضرورية لتطوير المكانة الاستراتيجية للمنظمة، وتعتبر عملية بناء الشبكات الاجتماعية عملية متنامية لتكوين مكانة المنظمة الاستراتيجية مستقبلاً لمجموعة من العاملين الذين يواكبون على استخدام التكنولوجيا الجديدة في العمل والمساهمة في عملية الابتكار بهدف تسهيل التفاعل بين أصحاب المصالح المتمثلة بالزبائن والحكومة والموردين والعاملين.. الخ، وتوفير الموارد الضرورية كالموارد البشرية والمالية والخبرات، وذكر (كاظم، ٢٠٢٠، ١٢٤) ان تشكيل وبناء الشبكات الاجتماعية عبارة عن عملية تفاعلية بين مجموعة من الافراد والنظام، والذين يعملون على استخدام التكنولوجيا الجديدة، لكونها ظاهرة اجتماعية بغرض توليد مكانة للمنظمة في المستقبل، من خلال توافق تكنولوجي واجتماعي، ويرى الباحث بان بناء وتشكيل الشبكات الاجتماعية هو العملية التي تحدد المنظمة النشاطات والاهتمامات الاجتماعية، من اجل استثمارها كفرص سوقية جديدة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمدونات الالكترونية وجعل إدارة الشبكات الاجتماعية أولية و أساسية في عملية تعزيز مكانة المنظمة الاستراتيجية.

• بُد عمليات التعلم

ذكر (Aboytes & Barth, 2020, 9) إن عمليات التعلم تعد ركيزة أساسية لأبعاد المكانة الاستراتيجية للمنظمة ويوصف بالتعلم الاستراتيجي في تحسين عمليات التعلم الاجتماعي، كونه يستهدف إحداث تغييرات بالنماذج المشتركة الفكرية للعاملين في المنظمة، كذلك له تأثير على الأسواق والمنافسين أصحاب العلاقة بالمنظمة، كما تسهم عمليات التعلم في اغتنام الفرص والتغلب على الصعوبات وتمكين المدراء وتحسين أنشطة المنظمة من خلال الاعتماد على الفهم والمعرفة. وأشار (الحكيم وآخرون، ٢٠١٩، ١٢) لعمليات التعلم بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي عن طريقها يكون تحديد التكنولوجيا والجهات الفاعلة والأسواق وغير ذلك من الخصائص ذات العلاقة، وأوضح (المسعودي، ٢٠٢٣، ١٠) عمليات التعلم تشير الى مجموعة من العمليات التي يتم عن طريقها التحديد لملامح الجهات ذات العلاقة (الجهات الفاعلة) والعمليات التكنولوجية التي ترتبط بالأسواق وغيرها وتسهم في اغتنام الفرص والتغلب على الصعاب والعقبات البيئية، ويرى الباحث عملية التعلم هي تغيير ممنهج في السلوك والمعرفة وان الهدف منها تعزيز المعرفة الحالية وإضافة معارف جديدة للمنظمة، ويتم تصنيف هذه العملية في ثلاثة مستويات هي:

١. التعلم على مستوى الفرد.
٢. التعلم على مستوى الجماعة.
٣. التعلم على مستوى المنظمة.

المبحث الثالث

الجانب العملي

بغية استجلاء إجابات الأفراد المبحوثين تجاه ابعاد الدراسة يتم توضيح هذه الابعاد بما يلي:

١- وصف وتشخيص إجابات الأفراد المبحوثين عن متغير القيادة الذكية:

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير القيادة الذكية وتشخيصه بدلالة الابعاد المعبرة عنه في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

أ. الذكاء الشعوري

يتضح من نتائج تحليل هذا البعد الموضح في الجدول (١) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الذكاء الشعوري في الشركة العامة لكبريت المشراق للعبارات (X1-X6)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (٦٣,١٤٪) وهذا يدل على ان هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الذكاء الشعوري، أي ان آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الذكاء الشعوري (١١,١١٪)، أما عن نسبة الإجابات محايدتين فهي (٢٥,٧٥٪)، وكان الوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.96)، وبلغ معدل الاهمية النسبية لبُعد الذكاء الشعوري (٧٤,٥٦٪)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، على المستوى الجزئي فإن فقرة (X1) والتي تُمثل التفاعل مع العاملين بشكل يجعلهم يستجيبون لمطالبهم، حصلت على أعلى أهمية نسبية بلغت (٧٨,٥٢٪) وبوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري قدره (0.93)، في حين أن فقرة (X5) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (٧١,٢٣٪) والذي يُمثل مكافئة العاملين ذوي الخبرة والمهارة، وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.03).

جدول (١): التوزيعات التكرارية والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد الذكاء الشعوري

ترتيب الفقرات	النسبة % الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
				لا أتفق تماما (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق تماما (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
1	78.52	0.93	3.93	2.05	٥	6.56	١٦	14.75	٣٦	50.00	١٢٢	26.64	٦٥	X1	
2	77.95	0.91	3.90	1.64	٤	4.92	١٢	22.54	٥٥	43.85	١٠٧	27.05	٦٦	X2	
3	75.98	0.93	3.80	0.82	٢	7.79	١٩	27.05	٦٦	39.34	٩٦	25.00	٦١	X3	
4	71.97	0.97	3.60	2.05	٥	10.25	٢٥	31.97	٧٨	37.45	٩١	18.44	٤٥	X4	
6	71.23	1.03	3.56	2.46	٦	14.34	٣٥	27.05	٦٦	36.89	٩٠	19.26	٤٧	X5	
5	71.72	0.96	3.59	0.82	٢	13.11	٣٢	31.15	٧٦	36.48	٨٩	18.44	٤٥	X6	
	74.56	0.96	3.73	1.62		9.49		25.75		40.67		22.47		المعدل العام	
				11.11				25.75		63.14				المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=244

ب. الذكاء العقلاني

تقضي معطيات الجدول (٢) الى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الذكاء العقلاني في الشركة العامة لكبريت المشراق للعبارات (X7-X12)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (٦٢,٠٥٪) وهذا يدل على ان هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الذكاء العقلاني، أي ان آراء الأفراد

المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الذكاء العقلاني (١١,٧٥%)، أما عن نسبة الإجابات محايدتين فهي (٢٦,٢٠%)، وكان الوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.91)، وبلغ معدل الأهمية النسبية لبُعد الذكاء العقلاني (٧٣,٢١%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية. على المستوى الجزئي فإن فقرة (X7) والتي تُمثل وضع أهداف للمنظمة قابلة للقياس ويمكن تحقيقها، حصلت على أعلى أهمية نسبية بلغت (٧٦,٢٣%) وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري قدره (0.86)، في حين أن فقرة (X12) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (٧٠,٥٧%) والذي يُمثل مواجهة المشاكل بطرق مدروسة وحلول منطقية وضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمة، وبوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.00).

جدول (٢): التوزيعات التكرارية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الذكاء العقلاني

الفرقات	مقياس الاستجابة													
	أتفق تماماً (5)		أتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)					
	٥	٤	٥	٤	٥	٤	٥	٤	٥	٤				
X7	٥١	20.90	١١٥	47.13	٦١	25.00	١٥	6.15	٢	0.82	3.81	0.86	76.23	1
X8	٣٨	15.57	١١٤	46.72	٦٨	27.87	٢٢	9.02	٢	0.82	3.67	0.87	73.44	4
X9	٣٥	14.34	١٣٠	53.28	٦١	25.00	١٦	6.56	٢	0.82	3.74	0.81	74.75	2
X10	٣٧	15.16	١١٨	48.56	٦٤	26.23	٢٣	9.43	٢	0.82	3.68	0.87	73.52	3
X11	٤٧	19.26	٨٨	36.07	٦٠	24.59	٤٧	19.26	٢	0.82	3.54	1.04	70.74	5
X12	٣٩	15.98	٩٦	39.34	٧٠	28.69	٣٣	13.52	٦	2.46	3.53	1.00	70.57	6
المعدل العام		16.87		45.18		26.20		10.66		1.09	3.66	0.91	73.21	
المجموع		62.05				26.20				11.75				

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26 n=244

ت. الذكاء الروحي

تؤشر نتائج الجدول (٣) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الذكاء الروحي في الشركة العامة لكبريت المشراق للعبارات (X13-X18)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أتفق تماماً، اتفق) (٦٤,٨٥%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الذكاء الروحي، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد الذكاء الروحي (١٠,٣٠%)، أما عن نسبة الإجابات محايدتين فهي (٢٤,٨٥%)، وكان الوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.91)، وبلغ معدل الأهمية النسبية لبُعد الذكاء الروحي (٧٤,٣٤%)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، على المستوى الجزئي فإن فقرة (X15) والتي تُمثل التأكيد على المدخل الأخلاقي في العمل والتصرف وفق القيم التي يؤمن بها، حصلت على أعلى أهمية نسبية بلغت (٧٧,٨٧%) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري قدره (0.83)، في حين أن فقرة (X17) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (٧٠,٨٢%) والذي يُمثل مناقشة الأفكار الجديدة مع العاملين بروح الفريق الواحد وليس مع جماعات عمل محددة وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.99).

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الذكاء الروحي

الفرقات	مقياس الاستجابة												الفرقات	
	أتفق تماماً (5)		أتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)					
	٥	٤	٥	٤	٥	٤	٥	٤	٥	٤				
X13	٦٠	24.59	١٢١	49.59	٤١	16.80	٢٠	8.20	٢	0.82	3.89	0.90	77.79	2
X14	٣١	12.70	١٤١	57.79	٤٥	18.44	٢٢	9.02	٥	2.05	3.70	0.88	74.02	3
X15	٥٥	22.54	١٢٣	50.41	٥٣	21.72	١١	4.51	٢	0.82	3.89	0.83	77.87	1
X16	٤٦	18.85	٩٧	39.92	٧١	29.10	٢٦	10.66	٤	1.64	3.64	0.96	72.70	5
X17	٤٦	18.85	٨٠	32.79	٨١	33.20	٣٤	13.93	٣	1.23	3.54	0.99	70.82	6
X18	٣٨	15.57	١١١	45.49	٧٣	29.92	١٤	5.74	٨	3.28	3.64	0.93	72.87	4
المعدل العام		18.85		46.00		24.85		8.66		1.64	3.72	0.91	74.34	
المجموع		64.85				24.85				10.30				

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=244

ث. خلاصة وصف متغير القيادة الذكية.

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن جميع الإجابات ولكل الأبعاد الخاصة بمتغير القيادة الذكية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وان الجدول (٤) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الذكية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكبريت المشراق عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا ان اهم الأبعاد لمتغير القيادة الذكية نسبياً هو بُعد الذكاء الشعوري وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.73) وبالانحراف المعياري (0.96) وبأهمية نسبية بلغت (74.56%)، في حين ان بُعد الذكاء العقلاني تبين انه اقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.66) والانحراف المعياري (0.91) وبأهمية نسبية قدرها (73.21%).

جدول (٤): الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الذكية في الشركة العامة لكبريت المشراق.

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الترتيب
١	الذكاء الشعوري	3.73	0.96	74.56	الأول
٢	الذكاء العقلاني	3.66	0.91	73.21	الثالث
٣	الذكاء الروحي	3.72	0.91	74.34	الثاني

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=244

٢- وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغير المكانة الاستراتيجية.

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير المكانة الاستراتيجية وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء اجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

أ- التعبير وتشكيل التوقعات

أوضحت معطيات الجدول (٥) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد التعبير وتشكيل التوقعات في الشركة العامة لكبريت المشراق للعبارات (Y1-Y6)، اذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (٥٣,٣٧٪) وهذا يدل على ان هناك درجة اتفاق دون المتوسط لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد التعبير وتشكيل التوقعات، أي ان آراء الأفراد المبحوثين تتجه نسبياً نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد التعبير وتشكيل التوقعات (١٧,٢٠٪)، أما عن نسبة الإجابات محايدتين فهي (٢٩,٤٣٪)، وكان الوسط الحسابي (٣,٤٨) والانحراف المعياري (١,٠٣)، وبلغ معدل الأهمية النسبية لبُعد التعبير وتشكيل التوقعات (٦٩,٥١٪)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، وعلى المستوى الجزئي فإن فقرة (Y1) والتي تُمثل اهتمام المنظمة بأراء أصحاب المصالح وتعمل على تحقيقها، حصلت على أعلى أهمية نسبية قدرها (٧٢,١٣٪) وبوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري قدره (1.09)، في حين أن فقرة (Y4) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (٦٨,١١٪) والذي يُمثل لدى المنظمة رؤية واضحة في توقعاتها للأعمال التي ستؤديها مستقبلاً، وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.00).

جدول (٥): التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التعبير وتشكيل التوقعات

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية% الاهمية	ترتيب الفقرات
	أتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)					
	٩	٥%	٩	٥%	٩	٥%	٩	٥%	٩	٥%				
Y1	٥٣	21.72	٩٧	39.75	٤٦	18.85	٤١	16.80	٧	2.87	3.61	1.09	72.13	1
Y2	٤٣	17.62	٩٥	38.93	٦٥	26.64	٣٢	13.11	٩	3.69	3.54	1.04	70.74	2
Y3	٣٠	12.30	٩٦	39.34	٧٨	31.97	٣٣	13.52	٧	2.87	3.45	0.97	68.93	3
Y4	٢٨	11.48	٩٦	39.51	٧٩	32.38	٢٩	11.89	١٢	4.92	3.41	1.00	68.11	6
Y5	٣٢	13.11	٨٨	36.07	٨٨	36.07	٢٥	10.25	١١	4.51	3.43	0.99	68.61	4
Y6	٤٠	16.39	٨٣	34.02	٧٥	30.74	٣٣	13.52	١٣	5.33	3.43	1.08	68.52	5
المعدل العام		15.44		٣37.9		٣29.4		13.18		٢4.0	3.48	1.03	69.51	
المجموع		53.37				٣29.4				١7.2				

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=244

ب- تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية)

يتبين من معطيات الجدول (٦) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) في الشركة العامة لكبريت المشراق للعبارات (Y7-Y12)، اذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (اتفق تماماً، اتفق) (٥٨,٠٥٪) وهذا يدل على ان هناك درجة اتفاق دون المتوسط لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية)، أي ان آراء الأفراد المبحوثين تتجه نسبياً نحو الإيجاب بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد تشكيل الشبكات (بناء الشبكات

الاجتماعية) (١٣,٦٤٪)، أما عن نسبة الإجابات محايدتين فهي (٢٨,٢٨٪)، وكان الوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.96)، وبلغ معدل الأهمية النسبية لُبُعد تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) (٧١,٤٥٪)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية.

أما على المستوى الجزئي فأن فقره (Y7) والتي تُمثل تعتمد المنظمة على استخدام وإدارة الشبكات الاجتماعية لتحقيق مكانتها الاستراتيجية، حصلت على أعلى أهمية نسبية قدرها (٧٤,١٨٪) وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري قدره (0.93)، في حين أن فقره (Y10) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (٦٨,٨٥٪) والذي يُمثل تقوم المنظمة ببناء الشبكات الاجتماعية لتسهيل التفاعل مع اصحاب المصالح لتحقيق مكانتها الاستراتيجية، وبوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٠١).

جدول (٦): التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد تشكيل الشبكات

الفرقات	مقياس الاستجابة											الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية % الأهمية	ترتيب الفقرات
	أتفق تماماً(5)		اتفق(4)		محايد(3)		لا أتفق(2)		لا أتفق تماماً(1)						
	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%					
Y7	٤٥	18.44	١١٣	46.31	٦١	25.00	٢٠	8.20	٥	2.05	3.71	0.93	74.18	1	
Y8	٣١	12.70	١٠٨	44.26	٧٣	29.92	٢٨	11.48	٤	1.64	3.55	0.91	70.98	4	
Y9	٣٤	13.93	١٠٤	42.62	٧٦	31.15	٢٢	9.02	٨	3.28	3.55	0.95	70.98	5	
Y10	٣٥	14.34	٨٧	35.80	٨٣	34.02	٢٩	11.89	١٠	4.10	3.44	1.01	68.85	6	
Y11	٤٠	16.39	١٠٤	42.62	٦٢	25.41	٣٢	13.11	٦	2.46	3.57	0.99	71.48	3	
Y12	٤١	16.80	١٠٨	44.26	٥٩	24.18	٣١	12.70	٥	2.05	3.61	0.98	72.21	2	
المعدل العام		١٥,٤٣		42.65		28.28		١1.0		2.60	3.57	0.96	71.45		
المجموع			58.08			28.28				13.64					

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=244

ت- عمليات التعلم

تشير معطيات الجدول (٧) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد عمليات التعلم في الشركة العامة لكبريت المشراق المبحوثة للعبارات (Y13-Y18)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين بالاتفاق (أتفق تماماً، أتفق) (٥٨,١٢٪) وهذا يدل على أن هناك درجة دون المتوسط من حيث اتفاق إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد عمليات التعلم، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات بُعد عمليات التعلم (١٥,١٠٪)، أما عن نسبة الإجابات محايدتين فهي (٢٦,٧٨٪)، وكان الوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (1.02)، وبلغ معدل الأهمية النسبية لُبُعد عمليات التعلم (٧١,١٧٪)، وهي أهمية نسبية جيدة، مما يعني اتفاق الأفراد المبحوثين وبدرجة متوسطة حول هذه الفقرات وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية، أما على المستوى الجزئي فأن فقره (Y35) والتي تُمثل تستفيد المنظمة من خلال عمليات التعلم من الأخطاء السابقة وتجنب حدوثها، حصلت على أعلى أهمية نسبية بلغت (٧٣,٩٣٪) وبوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري قدره (١,٠١)، في حين أن فقره (Y14) حققت أقل أهمية نسبية ما قدره (٦٩,١٨٪) والذي يُمثل تسعى المنظمة الى نشر عمليات التعلم بوسائل تكنولوجية على مستوى فروعها واقسامها كافة لتطوير اعمالها المستقبلية، وبوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,٠٣).

جدول (٧): التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد عمليات التعلم

الفرقات	مقياس الاستجابة												الفرقات		
	أتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		النسبية % الأهمية	ترتيب الفقرات
	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%					
Y13	٤٦	18.85	٨٣	34.02	٧٢	29.51	٣٣	13.52	١٠	4.10	3.50	1.07	70.00	4	
Y14	٣٤	13.93	٩٨	40.16	٦٩	28.28	٣٢	13.11	١١	4.51	3.46	1.03	69.18	6	
Y15	٣٨	15.57	٨٩	36.48	٧٦	31.15	٣٣	13.52	٨	3.28	3.48	1.02	69.51	5	
Y16	٣٨	15.57	١٠٥	43.21	٧٣	29.92	٢٢	9.02	٦	2.46	3.60	0.94	72.05	3	
Y17	٤٨	19.67	١١٤	46.72	٥١	20.90	٢٢	9.02	٩	3.69	3.70	1.01	73.93	1	
Y18	٤١	16.80	١١٧	47.95	٥١	20.90	٢٢	9.02	١٣	5.33	3.62	1.04	72.38	2	
المعدل العام		16.72		41.40		26.78		11.20		3.90	3.56	1.02	71.17		
المجموع				58.12		26.78				15.10					

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=244

ث- خلاصة وصف متغير المكانة الاستراتيجية.

بناءً على ما تقدم يمكن القول ان جميع الإجابات ولكل الأبعاد الخاصة بمتغير المكانة الاستراتيجية كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وان الجدول (٨) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد المكانة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكبرى المشرق عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا ان اهم الأبعاد لمتغير المكانة الاستراتيجية نسبياً هو بُعد تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.57) والانحراف المعياري (0.96) وبأهمية نسبية بلغت (71.45%)، في حين ان بُعد التعبير وتشكيل التوقعات تبين ان اقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.48) والانحراف المعياري (1.03) وبأهمية نسبية قدرها (69.51%).

جدول (٨): الأهمية النسبية لأبعاد المكانة الاستراتيجية في الشركة العامة لكبرى المشرق.

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	التعبير وتشكيل التوقعات	3.48	1.03	69.51	الثالث
٢	تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية)	3.57	0.96	71.45	الاول
٣	عمليات التعلم	3.56	1.02	71.17	الثاني

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=244

٣- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري البحث

تبين نتائج الجدول (٩) ان هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة الذكية والمكانة الاستراتيجية، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.841)، وهذه العلاقة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية الى (0.032) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05) وإن استخدام معامل الارتباط هو لمعرفة اتجاه وقوة وطبيعة العلاقة بين اي متغيرين، حيث نستدل على اتجاه العلاقة من حيث كونها علاقة (طردية ام عكسية) من خلال اشارة قيمة معامل الارتباط، اما بالنسبة لقوة العلاقة فنستدل عليها من خلال قرب قيمة معامل الارتباط من القيمة (±1) اذ انه كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح فهذا دليل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين، واخيراً وبالنسبة لطبيعة العلاقة (معنوية العلاقة) بين اي متغيرين يستدل عليها من خلال ملاحظة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة معامل الارتباط، وتشير الدراسات الى انه اذا كانت هذه القيمة اقل من (0.05) فهذا دليل على معنوية العلاقة بين المتغيرين، وكما مبين في الجدول ادناه.

جدول ٩: علاقة الارتباط بين القيادة الذكية والمكانة الاستراتيجية

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير التابع	قيمة الارتباط	95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value
				Upper	Lower	
الذكاء الشعوري	<-->	المكانة الاستراتيجية	0.686	0.779	0.588	0.011
الذكاء العقلاني	<-->		0.802	0.861	0.724	0.016
الذكاء الروحي	<-->		0.748	0.828	0.626	0.032

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n=244

٤- اختبار علاقة الأثر بين متغيرات البحث

يبين الجدول (١٠) وجود تأثير طردي للقيادة الذكية في المكانة الاستراتيجية بدلالة ابعادها، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (1.202) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.006) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05) حيث ظهرت كلتا الاشارتين موجبة.

جدول (١٠): نتائج تأثير ابعاد القيادة الذكية في المكانة الاستراتيجية

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	Estimate(β)	SRW	95% Confidence Interval		P-value	تسلسل قوة التأثير
					Upper	Lower		
الذكاء الشعوري	←	المكانة الاستراتيجية	0.833	0.686	0.619	1.002	0.018	الثالث
الذكاء العقلاني	←		0.981	0.802	0.794	1.148	0.021	الاول
الذكاء الروحي	←		0.966	0.748	0.758	1.247	0.009	الثاني

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V24 n=244

المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات وآلية تنفيذها

تعرض هذه الفقرة مجموعة من الاستنتاجات بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وحسب تسلسلها وكما يلي:

أولاً: الاستنتاجات

١. بينت نتائج اتجاهات إجابات الأفراد المبحوثين امتلاك قيادات المنظمة المبحوثة لأبعاد القيادة الذكية وبدرجات متفاوتة نسبياً، وكذلك أظهرت نتائج التحليل أن معظم الأفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات جيدة وأن أغلبهم من ذوي الاختصاص في مجال عملهم ويعكس ذلك في تمكنهم من التعامل مع استمارة الاستبانة بصورة صحيحة وفهم عباراتها.
٢. أظهرت نتائج إجابات الأفراد المبحوثين بأن الاتجاه العام لمتغير القيادة الذكية كان جيداً وفي الاتجاه الإيجابي، مما يؤكد أن القيادات في المنظمة المبحوثة يضعون أهدافاً ممكن تحقيقها، وكذلك قدرتهم في التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتكيف معها بشكل عقلائي.
٣. أوضحت نتائج إجابات الأفراد المبحوثين أن هناك تباين حول كل بعد من أبعاد القيادة الذكية، ويعزى ذلك إلى أن القيادات في المنظمة المبحوثة يختلفون في طريقة إدارة أعمالهم وتعاملهم مع المواقف المختلفة في الميدان.

ثانياً: المقترحات وآلية تنفيذها

بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد عمد الباحث إلى تقديم مجموعة من المقترحات تمثلت بالآتي:

- ❖ **المقترح الأول:** ضرورة إيلاء القيادة الذكية قدرًا من الاهتمام في مجال البحوث والدراسات على نحو يساهم في إعطاء هذا الموضوع قدرًا من الأهمية، وبالتالي ضرورة التوسع في تحديد الأبعاد المجسدة لماهيتها.
- **آلية التنفيذ:** إجراء دراسات ذات صلة بالقيادة الذكية وبما يؤمن فهمًا شاملاً لهذا الموضوع وبالتالي التوسع في عرض الأبعاد المفسرة لها.
- ❖ **المقترح الثاني:** ضرورة توجيه انظار المنظمة المبحوثة في تحقيق مكانتها الاستراتيجية من خلال استثمار إمكانياتها البشرية واكتشاف القدرات الضمنية للعاملين من خلال حلقات العصف الذهني إعطائهم حرية التعبير وضرورة مواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية، من خلال توظيف مهارات القادة في مجال الذكاء العقلائي والروحي والشعوري، وإيلاء المزيد من الاهتمام بالعاملين باعتبارهم المحور الأساسي في نجاح المنظمة ورسم مساهماتها الاستراتيجية.
- **آلية التنفيذ:** من خلال العمل على سقل مهارات العاملين وتحقيق رغباتهم والتعامل معهم بذكاء روحي وعقلائي وشعوري والتوغل في إنشاء مشاريع ريادية بما يساهم في جعل المنظمة بمعزل عن منافسها.
- ❖ **المقترح الثالث:** وضع أسس نظرية لموضوع القيادة الذكية والمكانة الاستراتيجية، بحيث تكون هذه الأسس أشبه بعملية التأصيل النظري لمتغيرين لم ينالا العناية في مجال البحث، أي أنها أشبه بدعوة لإجراء دراسات مستقبلية لاحقة تتجاوز الأطر التي تعرضت لها هذه الدراسة.
- **آلية التنفيذ:** بيان وتوضيح مضمون ومحتوى كل بعد من أبعاد القيادة الذكية، والمكانة الاستراتيجية بما يؤشر المساحة المفاهيمية التي يغطيها كل بعد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- الحكيم، ليلي محسن، والقرغلي، حسين علي عبد الله، وحسن، منتظر زهير، والشمري، احمد عبد الله امانة، (٢٠١٩)، " أثر الادراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر اثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي - بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٥)، العدد (62).
- ٢- السنجاري، سما باسل محمد، (٢٠٢٤)، "استشراف دور القيادة الذكية في تحقيق التوجه الريادي للمشاريع الصناعية التنموية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المشاريع الصناعية الريادية"، رسالة ماجستير في الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية، الموصل.
- ٣- الطويل، حسين محمد علي اسد، (٢٠٢٢)، "القيادة الذكية كمتغير وسيط بين الصراع التنظيمي وجودة حياة العمل - دراسة استطلاعية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق"، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية.
- ٤- العبيدي، ندى كريم حميد، (٢٠٢٣)، " القيادة الريادية مدخلاً لتأمين متطلبات السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات"، رسالة ماجستير في الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية، الموصل، العراق.
- ٥- الغنيموي، حازم رجب، العطار، فؤاد حمودي، وكاظم، جاسم راهي، (٢٠٢٠)، "القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي - دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد (١٦)، العدد (45).
- ٦- الكرعائي، سجي جواد حسين، (٢٠١٦)، "دور أبعاد القيادة الذكية في التحول إلى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط للتعليم التنظيمي"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- ٧- المجالي، هشام نايل، (٢٠١٩)، "القيادة الذكية إبداع وانتكار"، جريدة الدستور، العدد (١٨٦٢٢)، صفحة (١١)، عمان، الأردن.
- ٨- المجالي، هشام نايل، (٢٠١٩)، "القيادة الذكية إبداع وانتكار"، جريدة الدستور، العدد (١٨٦٢٢)، صفحة (١١)، عمان، الأردن.

- ٩- المسعودي، فاطمة عبد علي سلمان، (٢٠٢٣)، "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة - دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الالبان في كربلاء المقدسة"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ١٠- سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد، (٢٠٢٢)، "دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز وجيهان)"، دهوك، كردستان العراق، المجلد (١١)، العدد (2).
- ١١- عطا، خالدية مصطفى، (٢٠٢١)، "البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية للمنظمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٣)، العدد (4).
- ١٢- علي، عبد اللطيف، ورشيد، عمار درويش، (٢٠٢٠)، "دراسة مقارنة في القيادة الذكية بين اللجنة الأولمبية والبارا لمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر أعضاء اتحاداتها الرياضية"، مجلة التربية الرياضية، المجلد (٣٢)، العدد (١)، العراق.
- ١٣- غازي، عباس علوان، (٢٠١٨)، "توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة- دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في شركات الاتصال (زين العراق - اسياسيل- الكفيل امنية)"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- ١٤- غباش، فاضل راضي، والناجي، عقيل مسلم، (٢٠٢٢)، "القيادة الذكية ودورها في تحقيق التراصف الاستراتيجي- دراسة استطلاعية في مديرية إحصاء النجف الاشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (3).
- ١٥- كاظم، جاسم راهي، (٢٠٢٠)، "تأثير أنموذج المنظمة الذكية في تحقيق الاداء الاستراتيجي المتميز من خلال المكانة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- ١٦- محمد، لقاء سوادى، (٢٠٢٠)، "تأثير الثقة التنظيمية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف - بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق.
- ١٧- واحد، سه رتيب، عبدالله، (٢٠٢١) "دور القيادة الذكية في ترسيخ ثقافة التميز - دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية المرور لمدينة أربيل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، العراق.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Al-Ghanimawi, Hazem Rabah, Al-Attar, Fouad Hamoudi, and Kazem, Jassim Rahi, (2020), "Smart leadership and its role in achieving organizational prosperity - an analytical study in the Wasit Health Department", Wasit Journal of Humanities, Volume (16), Issue.(٤٥)
- 2- Al-Hakim, Laila Mohsen, Al-Qarghali, Hussein Ali Abdullah, Hassan, Muntadhar Zuhair, and Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amanah, (2019), "The Impact of Strategic Perception on the Strategic Position of Organizations through the Mediator Effect of Strategic Renewal - An Analytical Survey of the Opinions of a Sample of Administrative and Scientific Leaders at the University of Babylon", Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (15), Issue.(٦٢)
- 3- Ali, Abdul Latif, and Rashid, Ammar Darwish, (2020), "A Comparative Study in Smart Leadership between the Iraqi National Olympic and Paralympic Committee from the Point of View of Members of its Sports Federations", Journal of Sports Education, Volume (32), Issue (1), Iraq.
- 4- Al-Karaawi, Saja Jawad Hussein, (2016), "The Role of Smart Leadership Dimensions in Transforming into Smart Organizations through the Mediating Role of Organizational Learning", Master's Thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, Al-Qadisiyah University.
- 5- Al-Majali, Hisham Nayel, (2019), "Smart Leadership is Creativity and Innovation", Al-Dustour Newspaper, Issue (18622), Page (11), Amman, Jordan.
- 6- Al-Majali, Hisham Nayel, (2019), "Smart Leadership is Creativity and Innovation", Al-Dustour Newspaper, Issue (18622), Page (11), Amman, Jordan.
- 7- Al-Masoudi, Fatima Abdul Ali Salman, (2023), "The Role of Strategic Flexibility in Enhancing the Organization's Position - An Applied Study in the Gulf Dairy Products Company in Karbala", College of Administration and Economics, University of Karbala.
- 8- Al-Obaidi, Nada Karim Hamid, (2023), "Entrepreneurial Leadership as an Introduction to Securing Strategic Sovereignty Requirements, an Analytical Survey Study in Asiacele Communications Company", Master's Thesis at the Technical Administrative College, Northern Technical University, Mosul, Iraq.
- 9- Al-Sinjari, Sama Basil Muhammad, (2024), "Exploring the Role of Smart Leadership in Achieving the Pioneering Orientation of Industrial Development Projects, An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in Pioneering Industrial Projects", Master's Thesis at the Technical Administrative College, Northern Technical University, Mosul.
- 10- Al-Tawil, Hussein Muhammad Ali Asad, (2022), "Smart Leadership as an Intervening Variable between Organizational Conflict and Quality of Work Life - A Survey Study of a Sample of Tourism Education Institutions in Iraq", PhD Thesis, Al-Mustansiriya University.
- 11- Ata, Khalidiya Mustafa, (2021), "Organizational Acuity and Its Impact on the Strategic Position of the Organization - An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Electronic Industries Company Affiliated to the Ministry of Industry and Minerals", Journal of Anbar University for Economic and Administrative Sciences, Volume (13), Issue.(٤)
- 12- Ghabash, Fadhel Radhi, and Al-Naji, Aqil Muslim, (2022), "Smart leadership and its role in achieving strategic alignment - a survey study in the Najaf Statistics Directorate", Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (18), Issue.(٣)
- 13- Ghazi, Abbas Alwan, (2018), "Employing environmental sensing capabilities in enhancing the strategic position of the organization - an analytical study of the opinions of a sample of managers and employees in telecommunications companies (Zain Iraq - Asiacele - Al-Kafeel Umniah)", College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq.

- 14-Kazem, Jassim Rahi, (2020), "The Impact of the Smart Organization Model in Achieving Distinguished Strategic Performance through Strategic Position - A Survey Study of the Opinions of a Sample of Managers in Mobile Telecommunications Companies in Iraq", College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq.
- 15-Mohammed, Liqaa Suwadi, (2020), "The Impact of Organizational Trust in Achieving the Strategic Position of Banks - An Applied Study in a Sample of Iraqi Private Banks", University of Baghdad, Higher Institute of Accounting and Financial Studies, Iraq.
- 16-Saeed, Abdul Aziz Hamid, and Sultan, Hikmat Rashid, (2022), "The Role of Smart Leadership in Achieving Strategic Sovereignty - An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative and Scientific Leaders at the Universities of (Nawruz and Cihan)", Dohuk, Kurdistan Region of Iraq, Volume (11), Issue.(٢)
- 17-Wahid, Sahi Ratib, Abdullah, (2021) "The Role of Smart Leadership in Establishing a Culture of Excellence - An Analytical Study of the Opinions of Managers in the Traffic Directorate of Erbil City", College of Administration and Economics, University of Salahuddin, Iraq.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Abood, Rasha, S., M. AL-Hisnawi, Bushra M. Alwan, (2023), "The Impact of Smart Leadership in Developing Organizational Loyalty Through the Spiritual Well-Being of Employees", Kurdish Studies, Vol: 11, No: 02, pp. 235-246.
- 2- Aboytes, Jorge. Barth, Matthias, (2020), "Learning Processes in the Early Development of Sustainable Niches: The Case of Sustainable Fashion Entrepreneurs in Mexico", Institute for Sustainable Development and Learning, Faculty of Sustainability, Leuphana University of Lüneburg, Germany, MDBI.
- 3- Ahmed, S, Khalil, M, Chowdhury, B., Haque, R., bin S Senath rajah, A. R., & bin Omar Din, F. M., (2022), "Motivators and barriers of artificial intelligent (AI) based teaching", Eurasian Journal of Educational Research. <https://ejer.com.tr/manuscript/index.php/journal/article/view/943>
- 4- Al Jameel, Reem, S, (2022), "The Role of Smart Leadership Dimensions in Crisis Management", A study For Opinions of Sample of Administrative Leaderships in A number Of Humanities Colleges at The University of Mosul, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol (28), NO (131), pp. 42-58.
- 5- Herczeg, M. (2010), "The Smart, the Intelligent and the Wise: Roles and Values of Interactive Technologies", Institute for Multimedia and Interactive Systems (IMIS), University of Luebeck, Germany.
- 6- Hoogma, Remco, Kemp, Rena, Schot, Johan, Truffer, B, (2005), "Experimenting for sustainable transport", The approach of Strategic Niche Management.
- 7- Krejcie & Morgan in their 1970 article "Determining Sample Size for Research Activities" (Educational and Psychological Measurement, #30, pp. 607-610).
- 8- Lee, Ch, Ch. Yei, wen. Zheng, Y. (2022), "The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry", Frontiers in Psychology, vol, (13), No, (88).
- 9- Michela, Iannotta, Chiara M, and Giorgia M, (2020), "Defining Leadership in Smart Working Contexts", Department of Management, Sapienza University, Rome, Italy.
- 10-Quynh, M. P., Van, M. H., Le-Dinh, T., & Nguyen, T. T. H. (2022). The role of climate finance in achieving Cop26 goals: evidence from N-11 countries. Cuadernos de Economía, 45.(١٢٨)
- 11-Raven, R., Kern, F., Verhees, B., & Smith, A. (2016), "Niche construction and empowerment through socio-political work". A meta-analysis of six low-carbon technology cases. Environmental Innovation and Societal Transitions, 18, 164–180.
- 12-Sushandoyo, D. Magnusson, T, (2014), "Strategic niche management from a business perspective: taking cleaner vehicle technologies from prototype to series production", Department of Management and Engineering, Linköping University, Sweden.
- 13-Tani, A, (2018), "A Strategic Niche Management approach for shaping bio-based economy in Europe", University of Rome, Viale Regina Elena, 295 – 00161 Rome, Italy.
- 14-Toften, K, & Hammervoll, T, (2010), "Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialized firms", Marketing Intelligence & Planning, Vol. (28), No. (6), pp. 736-753.
- 15-Vanheule, Lynn, (2012), "Small wind Turbines in Kenya: An Analysis with Strategic Niche Management", In partial fulfillments of the Requirement for the Degree Master, Sustainable Energy, Delft University of Technology.
- 16-Witkamp, M., Raven, R., Royakkers, L., (2011), "Strategic niche management of social innovations: the case of social Entrepreneurship", Technology Analysis & Strategic Management, Vol (23), No (6). pp. 667–681.
- 17-Xue, Y., You, J., Liang, X., & Liu, H. C., (2016), "Adopting strategic niche management to evaluate EV demonstration projects in China", Sustainability, 8(2), 142, pp:1-20.