



## دور القيادة الذكية في تحقيق التعافي الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء المديرين في شركة كورك للاتصالات في إقليم كردستان العراق.

دهام صابر حمد<sup>١</sup> - عبدالرحمن زرار عبدالرحمن<sup>١</sup> - جوان سعدالله رشيد<sup>٣</sup>

[jwan.rashed@su.edu.krd](mailto:jwan.rashed@su.edu.krd) - [abdurahman.abdurahman@su.edu.krd](mailto:abdurahman.abdurahman@su.edu.krd) - [daham0071@gmail.com](mailto:daham0071@gmail.com)

<sup>١+٢+٣</sup> قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، إقليم كردستان، العراق.

### المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة علاقة وتأثير القيادة الذكية والمتمثلة بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي، الذكاء الشخصي) في أبعاد التعافي الاستراتيجي والمتمثلة بـ (السرعة، الاعتذار، التعويض، المبادرة) من وجهة نظر المديرين في شركة كورك للاتصالات في إقليم كردستان العراق. يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت بإثارة تساؤلات عدة حول طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي عبر عن فرضيتين خضعتا لاختبارات إحصائية للتأكد من صحتهما، وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات.

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث بكافة المديرين في شركة كورك تليكوم للاتصالات في إقليم كردستان العراق وبلغ عددهم (١٥٠) مديراً، ونظراً لصغر حجم المجتمع ارتأى الباحثان تبني أسلوب الحصر الشامل لتحديد العينة؛ إذ تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرجاع (١٢٧) استمارة فقط، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (٨٤,٧٪). تم اختبار فرضيات البحث من خلال الاعتماد على البرنامج الحاسوبي (SPSS V26).

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود علاقات معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي لمتغير القيادة الذكية في متغير التعافي الاستراتيجي. وبناءً على الاستنتاجات قدم البحث مجموعة من المقترحات من أهمها ضرورة استثمار العلاقة القوية بين المتغيرين وتوجيهها نحو تعزيز قدرة الشركة على مواجهة الأزمات وتحقيق تعافٍ استراتيجي مستدام، مع التأكيد على تنمية مهارات القيادة الذكية لدى المديرين وتوظيف تقنيات الإدارة الرقمية، فضلاً عن تعزيز ثقافة المبادرة واتخاذ القرارات السريعة التي تساهم في تسريع عملية التعافي الاستراتيجي داخل الشركة.

**الكلمات الدالة:** القيادة الذكية، التعافي الاستراتيجي، شركة كورك تليكوم، إقليم كردستان العراق.

## The Role of Smart Leadership in Achieving Strategic Recovery

### An analytical study of the opinions of trainers at Korek Telecom in the Kurdistan Region of Iraq.

**Daham Sabir Hamad<sup>1</sup> - Abdulrahman Zrar Abdulrahman<sup>2</sup> - Jwan Saadallah Rashed<sup>3</sup>**

<sup>1+2+3</sup>Department of Business Administration, College of Administration and Economy, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

#### Abstract:

The research aims to know the relationship and impact of smart leadership represented by its dimensions (emotional intelligence, rational intelligence, spiritual intelligence, personal intelligence) on the dimensions of strategic recovery represented by (speed, apology, compensation, initiative) from the point of view of managers in Korek Telecom Company in the Kurdistan Region of Iraq. The general framework of the research is represented by the research problem, which was defined by raising several questions about the nature of the relationship and influence between the independent variable and the dependent variable. For this purpose, a hypothetical scheme was designed that expressed two hypotheses that were subjected to statistical tests to verify their validity. The questionnaire was used as a means of obtaining data. The research adopted the descriptive analytical approach. The research community represented all managers in Korek Telecom Company in the Kurdistan Region of Iraq, and their number reached (150) managers. Due to the small size of the community, the researcher decided to adopt the comprehensive enumeration method to determine the sample, as the forms were distributed to them and only (127) forms were retrieved, thus the response rate reached (84.7%). The hypotheses were tested using the computer program (SPSS V26). The research reached a set of conclusions, including the presence of a significant positive relationship between the dimensions of smart leadership and strategic recovery at the macro and micro levels, in addition to the presence of a positive impact of the smart leadership variable on the strategic recovery variable. The research recommended a set of recommendations, the most important of which is the need to invest in the strong relationship between the two variables and direct this relationship towards serving the Korek company under study.

**Keywords:** Smart Leadership, Strategic Recovery, Korek Telecom Company, Kurdistan Region of Iraq.

## ١. المقدمة :

تواجه منظمات بيئة الأعمال تحديات متسارعة ومعقدة بسبب التغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي تؤدي إلى فقدان توازن المنظمات وتهدد مستقبلها. وبذلك تبرز الحاجة إلى نماذج قيادية جديدة قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات بذكاء، ومن بين تلك النماذج الحديثة نموذج القيادة الذكية حيث يجمع بين التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف. ويُعد مفهوم التعافي الاستراتيجي من المفاهيم المهمة التي اكتسبت اهتماماً متزايداً، خصوصاً في أعقاب الأزمات الاقتصادية؛ والتي تشير إلى قدرة المنظمات على تجاوز الأزمات واستعادة نشاطها نحو تحقيق أهدافها، إذ إن فهم العلاقة بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي يُعد أمراً جوهرياً في قطاع الاتصالات. وتأسيساً على ما سبق، تضمن البحث أربعة محاور؛ تم تخصيص المحور الأول للإطار العام ومنهجيته، فيما اشتمل المحور الثاني على الجانب النظري، وتضمن المحور الثالث الجانب العملي، ويُختتم البحث بالمحور الرابع الخاص بالاستنتاجات والتوصيات.

## ٢. الإطار العام للبحث ومنهجيته

## ١.٢. مشكلة البحث:

تشهد المنظمات في الوقت الراهن تحديات متعددة نتيجة التقلبات السياسية والاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المستمرة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال. هذه العوامل تفرض على المنظمات ضرورة التكيف السريع وتعزيز قدراتها على التعافي؛ لضمان استدامة الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التحديات، نظراً لطبيعة عمله المرتبطة بالتكنولوجيا وسرعة التغيرات في السوق، مما يستدعي وجود قيادات ذكية قادرة على توجيه المؤسسات نحو تحقيق التعافي الاستراتيجي بكفاءة وفعالية. تتمثل مشكلة البحث في محدودية الفهم والإدراك حول أبعاد القيادة الذكية وكيفية مساهمتها الفعلية في تعزيز التعافي الاستراتيجي داخل المؤسسات، خاصة في سياق قطاع الاتصالات. وبناءً على ذلك، يطرح البحث السؤال الرئيسي الآتي: (ما مدى قدرة القيادة الذكية في شركة كورك للاتصالات على الإسهام في تحقيق التعافي الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين فيها؟)

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات على النحو الآتي:

أ. ما مستويات القيادة الذكية في الشركة المبحوثة؟

ب. ما مستويات التعافي الاستراتيجي من وجهة نظر المستجيبين في الشركة المبحوثة؟

ت. ما العلاقة بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

ث. ما تأثير القيادة الذكية وأبعادها في تحقيق التعافي الاستراتيجي من وجهة نظر المستجيبين في الشركة المبحوثة؟

## ٢.٢. أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي:

أ. الأهمية الأكاديمية:

١. تنبثق الأهمية العلمية للبحث من الأهمية الحيوية لمتغيراته.
  ٢. تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية.
  ٣. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث الحالي لإيجاد الترابط بين متغيراته.
- ب. الأهمية الميدانية:

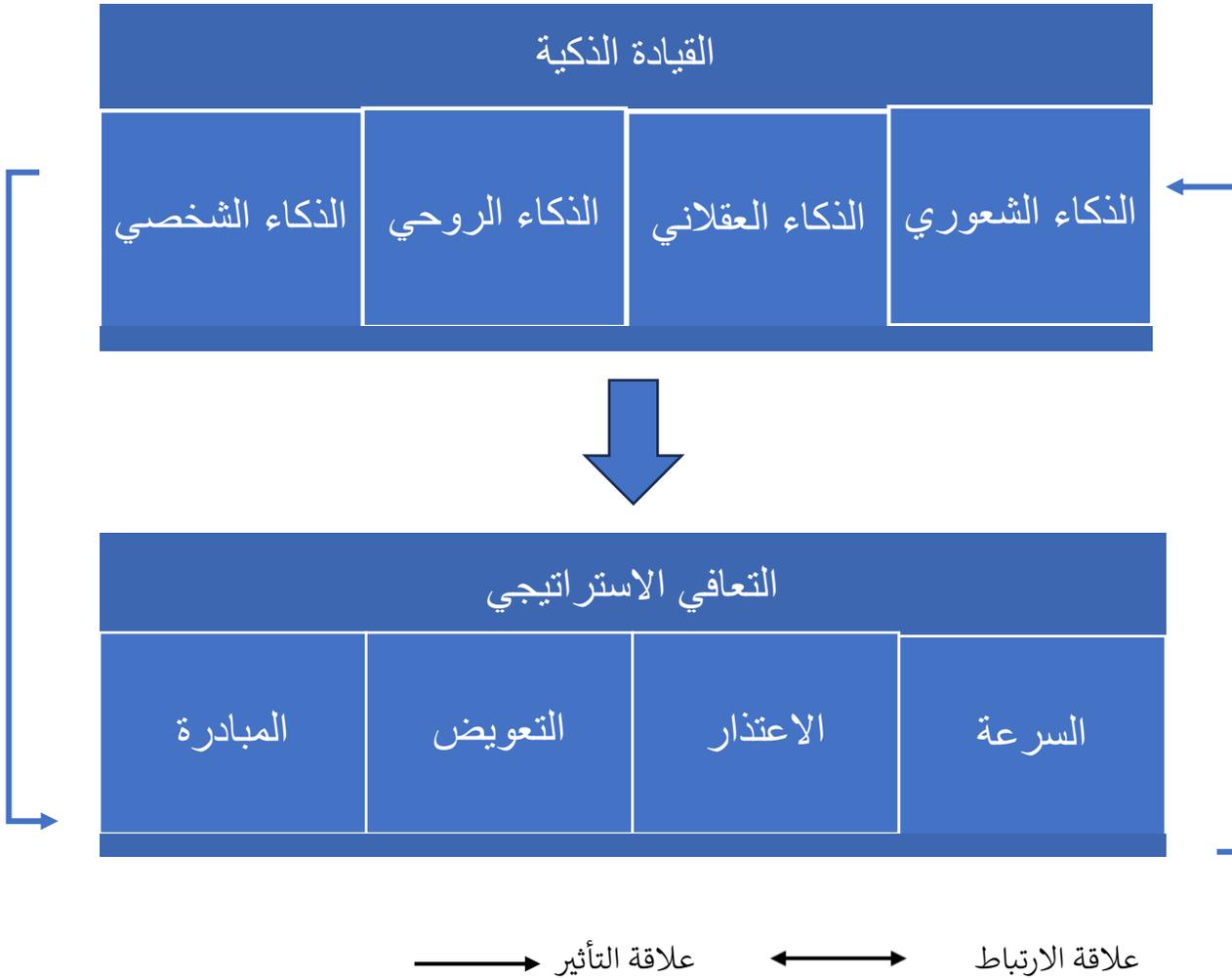
١. تزويد شركة كورك للاتصالات في إقليم كوردستان العراق بمعلومات واقعية عن المتغيرين.
٢. تعريف شركة كورك بمدى تبنيها لأبعاد القيادة الذكية ومدى مساهمتها في تعزيز التعافي الاستراتيجي.
٣. الاستفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين المتغيرين.
٤. تنبثق أهمية البحث عبر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### ٣.٢. أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك على النحو الآتي:
- أ. تشخيص مستوى توفر أبعاد القيادة الذكية لدى القيادات الإدارية في شركة كورك.
  - ب. تحليل واقع التعافي الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
  - ت. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي.
  - ث. بناء أنموذج البحث واختباره.
  - ج. تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج المستخلصة.

### ٤.٢. المخطط الفرضي للبحث و فرضياته.

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل (١) يوضح ذلك



المصدر : من إعداد الباحثين

### الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

انبثق عن المخطط الفرضي للبحث الفرضيين الآتيتين:

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي مجتمعة و منفردة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في التعافي الاستراتيجي مجتمعة و منفردة.

٥.٢. منهج البحث.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ تكمن أهمية هذا المنهج في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها عبر تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات.

### ٣. الجانب النظري

#### ٣.١ القيادة الذكية

##### ٣.١.١ مفهوم القيادة الذكية:

تمثل القيادة الذكية تطوراً طبيعياً لمفهوم القيادة؛ حيث تجمع بين الاعتبارات التقنية والوجدانية. وقد أشار إليها (Matrone, 2017: 82) بأنها عملية اختيار كيفية التعامل مع الموظفين من أجل إلهامهم لتحقيق الأهداف. أما (المجالي، ٢٠١٩: ١١) فقد وصف القيادة الذكية بأنها نمط مثالي للقيادة الإبداعية تهدف إلى إيجاد حلول ذكية، من خلال استخدام عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف.

وفي السياق ذاته، عرّفها (عبد الله، ٢٠٢٠: ٦) بأنها القدرة على التفكير والتنبؤ بالمستقبل، إلى جانب تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والتكيف مع المتغيرات لضمان بقاء المنظمة. وأكد (Iannotta et al., 2020: 8) أن القيادة الذكية تمثل سلوكاً طبيعياً يظهر في بيئات الأعمال لتحفيز التغيير وابتكار رؤى جديدة للعمل. ويتفق مع هذا الطرح (العتار وآخرون، ٢٠٢٠: ٨٦)؛ حيث أشاروا إلى أن القيادة الذكية أسلوب يقوم على الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة.

وقدم (واحد، ٢٠٢١: ٢٣٠) تعريفاً لها باعتبارها ممارسة التفكير الاستراتيجي والتبصر بهدف تحقيق التوازن بين الابتكار والاستدامة. أما (عزازه، ٢٠٢٢: ١٤) فقد بيّن أن القيادة الذكية هي مزيج من الذكاء والسمات القيادية كالإبداع والحس والرؤية المستقبلية لصياغة استراتيجيات متقدمة. واعتبرها (الحدراوي وحنوف، ٢٠٢٣: ١٦١) موهبة اجتماعية يمتلكها المدير للحصول على أفضل أداء ممكن من الآخرين. فيما وصفها (غضاب وجاسم، ٢٠٢٤: ٤١٢) بأنها قدرة مرنة تميز الإدارة الناجحة في تحقيق الأهداف في الظروف العادية. ويرى (سلطان، ٢٠٢٥: ٥١٥) أن القيادة الذكية تمثل نمطاً من دمج المهارات الأساسية والقدرات الإبداعية لمعالجة المعلومات واتخاذ قرارات استراتيجية.

#### التعريف الإجرائي للقيادة الذكية:

تتمثل القيادة الذكية في قدرة القائد على استثمار أدوات المعرفة والذكاء الرقمي والاجتماعي في توجيه الجهود التنظيمية نحو تجاوز الأزمات، وتسريع التعافي الاستراتيجي، وضمان استدامة الأداء التنافسي للشركة.

##### ٣.١.٢ أهمية القيادة الذكية.

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، بات لزاماً اعتماد أنماط قيادية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، ويأتي مفهوم القيادة الذكية في صدارة هذه الأنماط الحديثة؛ حيث يجمع بين الذكاء العاطفي والاجتماعي والمعرفي في إدارة الموارد البشرية. إن هذا النوع من القيادة يتجاوز المفهوم التقليدي للسلطة إلى نموذج قيادي تشاركي؛ حيث بيّن (حسنوي والشمري، ٢٠١٩: ٤١٥) أن القيادة الذكية تؤثر في نوعية الخدمات المقدمة وتعزز بيئة التعلم المستمر. ومن منظور (النعيمة، ٢٠٢١: ٢)، فإن القيادة الذكية تُعد ضرورة إدارية أساسية؛ لما لها من دور في تحسين

الأداء. ويّين (الخفاجي، ٢٠٢١: ١٨) أن قيمة القيادة الذكية تكمن في قدرتها على التنبؤ بالصراعات وتخفيفها وتعزيز الثقة. وأوضح (كريم وعويد، ٢٠٢١: ٦٨) أن القيادة الذكية تمثل النمط القيادي المعتمد الذي يضطلع بمسؤولية اتخاذ القرارات الحاسمة. وختم (سعيد وسلطان، ٢٠٢٢: ١٢٥) بالتأكيد على أن القيادة الذكية تهدف إلى تحسين حياة الأفراد والمجتمعات من خلال التركيز على التأثيرات الإيجابية.

تشير نتائج الاستعراض الزمني للأدبيات إلى أن القيادة الذكية تحولت من مفهوم تنظيمي ناشئ إلى ضرورة استراتيجية تمليها بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد، والتسارع التكنولوجي، وتناهي شدة المنافسة. تعود أهمية هذا النمط القيادي إلى ما يمتلكه من قدرات في تمكين الموارد البشرية وتحفيزها، وتعزيز المشاركة في صناعة القرار، إضافة إلى توظيف المعارف الرقمية والمعلوماتية بصورة تدعم اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى تحليل البيانات والإدراك السليم للمتغيرات. ويُنظر إلى القيادة الذكية بوصفها مدخلاً فاعلاً يساهم في تحسين الأداء المنظمي وتحقيق التكيف السريع مع الضغوط والتحديات، من خلال دمج الذكاء البشري والمعرفي والرقمي في ممارسة الدور القيادي. هذا الدمج يعزز قدرة المنظمات على الابتكار وتوليد الحلول، ورفع مرونتها التنظيمية، وضمان استدامة قدرتها على مواجهة الأزمات وتجاوزها، الأمر الذي يجعلها عنصراً أساسياً في تحقيق التعافي الاستراتيجي والمحافظة على التنافسية طويلة المدى.

### ٣.١.٣. أبعاد القيادة الذكية:

تم الاعتماد في هذا البحث على الأبعاد التي تم تناولها في دراسة كل من (Daderman et al., 2013: 65) و(واحد، ٢٠٢١: ٨٩) و(حسن، ٢٠٢٣: ٢٣)؛ لكونها أكثر الأبعاد شيوعاً واستخداماً، وكذلك لملاءمتها لطبيعة العمل في الميدان المبحوث، وتتجسد الأبعاد في الآتي:

أ. **الذكاء الشعوري:** يركّز الذكاء الشعوري (أو ما يسمى بالذكاء العاطفي) على قدرة القائد على الوعي الذاتي وفهم مشاعر الآخرين (Kerstetter, 2018: 120). ويؤكد (السعدي، ٢٠٢٣: ٨٢) اعتبار الذكاء العاطفي عاملاً قوياً في تحقيق القيادة الذكية، ويشير (Miao et al., 2018: 679) إلى أن الذكاء الشعوري يتمثل في القدرة على التصور بدقة، والتقييم، وتعزيز النمو العاطفي والفكري.

ب. **الذكاء العقلاني:** ينطوي هذا البعد على قدرات التفكير التحليلي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات المنطقية، والتخطيط (Kerstetter, 2018: 59). ويؤكد (صبيحة، ٢٠١٤: ٩٤) أن ذكاء القائد يقود الأداء عندما تكون البيئة غير متوترة، بينما الخبرة "تفوز" في الظروف المجهدة وفقاً لنظرية التجربة العقلانية. وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن الذكاء العقلاني يُعدّ بعداً مركزياً في القيادة الذكية، ويرى (العطار وآخرون، ٢٠٢٠: ٨٩) أن الذكاء العقلاني دلالة على القدرات التي يمتلكها القائد والتي بالإمكان تحسينها وتطويرها.

ج. **الذكاء الروحي:** يعتبر أداة مفيدة للصحة النفسية للقادة والعاملين على حدّ سواء (West, 2004: 69). فيما أكد (Tamannaefar, 2019: 93) أن الذكاء الروحي للقادة يؤثر في حياة العاملين وقراراتهم، وأوضح (Sultan et al., 2017: 611) أهمية الذكاء الروحي للقادة ودوره في تطوير العلاقات مع العاملين.

د. **الذكاء الشخصي:** يُعدّ أحد المرتكزات الأساسية في منظومة الذكاء البشري، ويُعرف بأنه قدرة الفرد على إدراك ذاته إدراكاً عميقاً يشمل فهم دوافعه وانفعالاته ونقاط قوته وضعفه، إلى جانب فهمه لشخصيات الآخرين وسلوكياتهم.

هذه القدرة تمكن الفرد من توظيف ما يمتلكه من وعي معرفي وانفعالي في تطوير أساليب تفكيره وتخطيطه، وتحسين جودة تفاعلاته الاجتماعية وتجارب حياته المختلفة، بما يساهم في تحقيق توافق نفسي وأداء وظيفي أكثر فاعلية داخل العمل وخارجه (Mayer, 2014: 143).

### ٣.٢. التعافي الاستراتيجي .

#### ٣.٢.١. مفهوم التعافي الاستراتيجي.

يُعد مفهوم التعافي الاستراتيجي أحد المفاهيم الاستراتيجية المستخدمة في الواقع العملي؛ إذ أشار إليه ( Kanousi, 2005: 58) بأنه مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لمعالجة المشكلات. أما من وجهة نظر كل من (الفتلاوي والكرعاوي، ٢٠١٦: ٢١١)، فإن التعافي الاستراتيجي يرمز إلى جميع الإجراءات والعمليات التي تتخذها المنظمة للخروج من هذه المرحلة. وينظر (Gibson et al., 2020: 41) إلى التعافي الاستراتيجي بكونه إجراءات منسقة واستشرافية تقوم بها المنظمات لاستعادة الوظائف الحيوية.

وفسر (Nguyen et al., 2021: 888) التعافي الاستراتيجي بأنه عملية العثور على مواطن الفشل في الخدمة. أما (مجيد، ٢٠٢٤: ٧) فينظر إلى التعافي الاستراتيجي بكونه تطبيقاً لسياسات مرنة تهدف إلى معالجة المخاطر المستقبلية. وقدم (ولي وآخرون، ٢٠٢٥: ٤٠٣) مفهوماً للتعافي الاستراتيجي وأكدوا أنه منهج خاص يتضمن تقييم مجموعة من المبادرات التي تتضمن الاستجابة الفورية.

#### التعريف الإجرائي للتعافي الاستراتيجي:

هو مجموعة الخطط والمبادرات الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة لاستعادة توازنها، وإعادة بناء قدراتها التشغيلية والتنظيمية بعد التعرض للأزمات، من خلال إعادة الهيكلة الفعّالة، واستثمار الموارد المتاحة، وتفعيل القدرات القيادية الذكية؛ بما يدعم العودة التدريجية لمسارها التنافسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة مستدامة.

#### ٣.٢.٢. أهمية التعافي الاستراتيجي:

أشار (العامري، ٢٠١٨: ٦٠) إلى أن أهمية التعافي الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

- أ. يُعد نقطة قوة لدى المنظمات؛ لأن منظمات الأعمال القوية فقط هي التي تستطيع تحقيق التعافي.
- ب. إمكانية مشاركة الخبرات في استعادة الوضع السابق للمنظمة.
- ت. امتلاك المنظمة لخطط الطوارئ واستعدادها لمواجهة الأزمات كافة.
- ث. توثيق علاقة العاملين مع إدارة المنظمة لبناء روح التعاون.
- ج. كسب زبائن جدد نتيجة القدرة على استعادة الوضع المستقر.
- ح. تعزيز مكانة المنظمة في السوق.

في ضوء ما تقدم، يتضح أن التعافي الاستراتيجي لا يُعد مجرد استجابة تكتيكية للأزمات، بل يمثل إطاراً شاملاً يعكس قدرة المنظمة على الصمود والاستمرار.

## ٣.٢.٣. أبعاد التعافي الاستراتيجي:

يستند البحث إلى مجموعة من المبررات المنهجية لتبني الأبعاد الآتية؛ نظراً لاعتماد أغلبية الباحثين عليها (Adzhigaliev et al., 2022; Mazhar et al., 2022; Hamed & Fisal, 2022)، ولملاءمتها لطبيعة خدمات الاتصال والإنترنت، وتتمثل في:

أ. **السرعة:** تُعد واحدة من أبرز عناصر النجاح في تنفيذ استراتيجيات التعافي؛ إذ تشير الدراسات إلى أن سرعة الاستجابة تحدد درجة رضا العملاء (حمدان وإدريس، ٢٠٠٩: ١٤٢).

ب. **الاعتذار:** يُعد الاعتذار عنصراً محورياً؛ حيث تُقاس جودة الخدمة ليس بحجم المنتج فحسب، بل بطريقة التعامل مع الإخفاقات (de Utrera Km, 2011: 61). إن الاعتذار خطوة استراتيجية تهدف إلى توليد بيئة من العدالة التفاعلية عبر التعبير عن التعاطف والاعتراف بالخطأ (Roschk & Kaiser, 2013: 296).

ج. **التعويض:** يمثل أحد المرتكزات الحيوية، ويُمارس على مستويين:

**المستوى الأول:** يتعلق بتعويضات الموظفين مقابل أدائهم الاستثنائي.

**المستوى الثاني:** يتمثل في التعويض المقدم للعملاء نتيجة الفشل في تقديم الخدمة (Siregar et al., 2022: 654).

د. **المبادرة:** تمثل دوراً فعالاً في إدارة انطباعات العملاء والحد من ردود أفعالهم السلبية. ويشكل أسلوب تقديم التفسيرات وتوقيتها عاملاً حاسماً في بناء توجهات العميل تجاه المنظمة (Mattila, 2006: 423). فإذا استشعر العميل أن المنظمة تحاول التنصل من المسؤولية، فإن ذلك يعزز من مشاعر الغضب وانعدام الثقة.

## ٣. الجانب الميداني.

## ٣.١. وصف مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث جميع المديرين العاملين في شركة (كورك تليكوم) للاتصالات في إقليم كردستان العراق، والبالغ عددهم نحو (١٥٠) مديراً، موزعين على المستويات الإدارية المختلفة وفي محافظات الإقليم الثلاث (أربيل، السليمانية، دهوك)، وذلك استناداً إلى البيانات المستحصل عليها من المقر الرئيسي للشركة. ويُعد هذا المجتمع مناسباً لأغراض البحث؛ كونه يمثل الفئة القيادية المسؤولة عن رسم السياسات واتخاذ القرارات وتنفيذها، وهي الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوعات الدراسة المتعلقة بالقيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي.

اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل في تحديد العينة؛ نظراً لصغر حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى جميع أفراد، الأمر الذي يعزز دقة النتائج وموثوقيتها مع ضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة كافة. تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (١٥٠)، واسترجعت (١٢٧) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة بلغت (٨٤,٧٪)، وهي نسبة تعكس مستوى جيداً من المشاركة وتدعم صلاحية نتائج الدراسة.

## ٢.٣. وصف السمات الشخصية لأفراد العينة:

## ١. وصف البيانات حسب سمة الجنس:

بينت نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة أن فئة الذكور سجلت نسبة (٨١,١٪)، فيما سجلت نسبة الإناث (١٨,٩٪)، وهذا يعطي دلالة على هيمنة الذكور على المناصب الإدارية في الشركة المبحوثة.

## ٢. وصف البيانات حسب سمة العمر:

بينت نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب سمة العمر أن الفئة العمرية (٣١ - ٤٠ سنة) قد سجلت أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

## ٣. وصف البيانات حسب سمة المؤهل العلمي:

بينت نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث حسب سمة المؤهل العلمي أن فئة (البكالوريوس) قد سجلت أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى؛ حيث بلغت نسبتهم (٩١,٣٪).

## ٤. وصف البيانات حسب سمة سنوات الخبرة:

بينت نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة حسب سمة سنوات الخبرة الوظيفية أن فئة (١١ - ٢٠ سنة) قد سجلت أعلى نسبة مقارنة بالفئات الأخرى؛ حيث بلغت النسبة (٧٨,٧٪).

## الجدول (1) وصف البيانات الشخصية لأفراد العينة.

الفئات		التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	103	81.1
	أنثى	24	18.9
	المجموع	127	100.0
المؤهل العلمي	أقل من ٣٠ سنة	3	2.4
	دبلوم	1	.8
	بكالوريوس	116	91.3
	ماجستير	9	7.1
	دكتوراه	1	.8
المجموع	127	100.0	
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	11	8.7
	١١ - ٢٠ سنة	100	78.7
	٢١ - ٣٠ سنة	16	12.6
	المجموع	127	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين

## ۱.۲.۳. وصف أبعاد المتغير القيادة الذكية.

۱. وصف بُعد الذكاء الشعوري: سجل الوسط الحسابي العام للعبارات الخمس لبُعد الذكاء الشعوري (٣,٨٦) ويقع ضمن النطاق الفرضي (٣,٤٠ - ٤,١٩)، مما يدل على مستوى جيد لبُعد الذكاء الشعوري. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (٨٣٧)، والأهمية النسبية (٧٧,٢٪)، وبلغت القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (١١,٦٨٣) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغة (٣) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٩٧٩)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الإحصائية لجميع العبارات.

واتجهت إجابات العينة للعبارة الثانية (X2) والتي تنص على (تشجع إدارة الشركة الموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم) نحو الاتفاق بمستوى حيث سجلت وسطاً حسابياً (٣,٩٤)، وانحرافاً معيارياً (٧٧٤)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٧٨,٨٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٣,٦٤٢).

في المقابل، احتلت العبارة الخامسة (X5) الترتيب الأخير في إجابات عينة الدراسة والتي تنص على (تسعى إدارة الشركة نحو تحقيق السعادة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين)، حيث سجلت هذه العبارة وسطاً حسابياً (٣,٧٩)، وانحرافاً معيارياً (٩٢٣)، وجاءت بأهمية نسبية بلغت (٧٥,٨٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٩,٦١٨).

## الجدول (٢) المقاييس الإحصائية لعبارات بُعد الذكاء الشعوري

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	قوة الإجابة	الترتيب
X1	3.91	.760	13.419	.000	78.2	جيد	2
X2	3.94	.774	13.642	.000	78.8	جيد	1
X3	3.84	.849	11.182	.000	76.8	جيد	3
X4	3.83	.883	10.555	.000	76.6	جيد	4
X5	3.79	.923	9.618	.000	75.8	جيد	5
المجموع	3.86	.837	11.683	.000	77.2	جيد	-
Test Value (قيمة الاختبار) Df = 3, (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979, N=127 (الجدولية)							

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

## ١. وصف وتشخيص عبارات بُعد الذكاء العقلاني:

سجل الوسط الحسابي العام للعبارات الخمس لبُعد الذكاء العقلاني (٣,٨٦) وهو يقع ضمن النطاق الفرضي (٣,٤٠ - ٤,١٩)، مما يدل على مستوى جيد. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (٨٠١)، والأهمية النسبية العامة لبُعد الذكاء العقلاني (٧٧,٢٪)، وبلغت القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (١٢,١٣٣) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغة (٣) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٩٧٩)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الإحصائية لجميع عبارات بُعد الذكاء العقلاني والبالغة (٠,٠٠٠).

واتجهت إجابات العينة للعبارة العاشرة (X10) والتي تنص على: (تحرص إدارة الشركة على وضع إجراءات نمطية للأعمال والنشاطات والمهام بطريقة فعالة) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاءت في الترتيب الأول؛ حيث سجلت وسطاً حسابياً (٣,٩١)، وانحرافاً معيارياً (٧١٨.٠)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٧٨,٢٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٤,٢٢٢).

في المقابل، احتلت العبارة السابعة (X7) الترتيب الأخير والتي تنص على: (تتبنى إدارة الشركة أساليب تحليلية ممنهجة عند صياغة خططها الاستراتيجية لضمان كفاءة التنفيذ)، وقد اتجهت إجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد؛ حيث سجلت هذه العبارة وسطاً حسابياً (٣,٨١)، وانحرافاً معيارياً (٨٦١.٠)، وجاءت بأهمية نسبية بلغت (٧٦,٢٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٠,٦١٢).

### الجدول (٣) المقاييس الإحصائية لعبارات بُعد الذكاء العقلاني

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	قوة الاجابة	الترتيب
X6	3.90	.805	12.565	.000	78.0	جيد	2
X7	3.81	.861	10.612	.000	76.2	جيد	5
X8	3.83	.817	11.398	.000	76.6	جيد	4
X9	3.85	.807	11.868	.000	77.0	جيد	3
X10	3.91	.718	14.222	.000	78.2	جيد	1
المجموع	3.86	.801	12.133	.000	77.2	جيد	-
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979, N=127 (الجدولية) = 1.979							

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

## ٢. وصف وتشخيص عبارات بُعد الذكاء الروحي:

سجل الوسط الحسابي العام للعبارات الخمس لبُعد الذكاء الروحي (٣,٩٥) وهي قيمة تقع ضمن النطاق الفرضي (٣,٤٠ - ٤,١٩)، مما يدل على مستوى جيد. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (٨٩١.٠)، والأهمية النسبية العامة لبُعد الذكاء الروحي (٧٩,٠٪)، وبلغت القيمة الكلية ل (t) المحسوبة (١٢,١٦٣) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغة (٣) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٩٧٩)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الإحصائية لجميع عبارات بُعد الذكاء الروحي والبالغة (٠,٠٠٠).

واتجهت إجابات العينة للعبارة الحادية عشرة (X11) والتي تنص على: (تحرص إدارة الشركة على الالتزام بالقيم الإنسانية في العلاقات مع الموظفين) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاءت في الترتيب الأول؛ حيث سجلت وسطاً حسابياً (٤,٠٦)، وانحرافاً معيارياً (٨٨٠.٠)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨١,٢٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٣,٦١٨).

في المقابل، احتلت العبارة الثالثة عشرة (X13) الترتيب الأخير والتي تنص على: (يظهر المديرون الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف)، وقد اتجهت إجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد؛ حيث سجلت هذه العبارة

وسطاً حسابياً (٣,٨٢)، وانحرافاً معيارياً (٩٧١.٠)، وجاءت بأهمية نسبية بلغت (٧٦,٤٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٩,٥٠٣).

#### الجدول (٤) المقاييس الإحصائية لعبارات بُعد الذكاء الروحي

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	جيد	81.2	.000	13.618	.880	4.06	X11
4	جيد	78.4	.000	11.471	.905	3.92	X12
5	جيد	76.4	.000	9.503	.971	3.82	X13
2	جيد	80.2	.000	11.994	.947	4.01	X14
3	جيد	79.0	.000	14.232	.754	3.95	X15
-	جيد	79.0	.000	12.163	.891	3.95	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) Df = 3, (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979 (الجدولية) N=127							

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

#### ٣. وصف وتشخيص عبارات بُعد الذكاء الشخصي:

سجل الوسط الحسابي العام للعبارات الخمس لبُعد الذكاء الشخصي (٤,١٠) وهو تقييم إيجابي يقع ضمن النطاق الفرضي (٣,٤٠ - ٤,١٩)، مما يدل على مستوى جيد. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (٧٦٥.٠)، والأهمية النسبية العامة لبُعد الذكاء الشخصي (٨٢,٠٪)، وبلغت القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (١٦,٥١٨) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغة (٣) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٩٧٩)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الإحصائية لجميع عبارات بُعد الذكاء الشخصي والبالغة (٠,٠٠٠).

واتجهت إجابات العينة للعبارات التسعة عشرة (X19) والتي تنص على: (أشجع على ترسيخ أخلاقيات التعامل المهني، مستنداً إلى قيم المجتمع وفلسفته وثقافته التنظيمية) نحو الاتفاق بمستوى جيد جداً وجاءت في الترتيب الأول؛ حيث سجلت وسطاً حسابياً (٤,٢٠)، وانحرافاً معيارياً (٦٤٧.٠)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨٤,٠٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢٠,٩٩٧).

في المقابل، احتلت العبارة السابعة عشرة (X17) الترتيب الأخير والتي تنص على: (أتمتع باستقلالية فكرية عالية، وأخصص وقتاً للتأمل والتحليل المنهجي في القضايا العملية لتحقيق قرارات استراتيجية فعالة)، وقد اتجهت إجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد؛ حيث سجلت هذه العبارة وسطاً حسابياً (٣,٩١)، وانحرافاً معيارياً (٨٤٠.٠)، وجاءت بأهمية نسبية بلغت (٧٨,٢٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٢,١٥١).

#### الجدول (٥) المقاييس الإحصائية لعبارات بُعد الذكاء الشخصي

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
4	جيد	81.6	.000	14.783	.822	4.08	X16

5	جيد	78.2	.000	12.151	.840	3.91	X17
3	جيد	83.0	.000	17.615	.735	4.15	X18
1	جيد جداً	84.0	.000	20.997	.647	4.20	X19
2	جيد	83.6	.000	17.045	.781	4.18	X20
-	جيد	82.0	.000	16.518	.765	4.10	المجموع
= 1.979 (الجدولية) N=127, T tabulated = 126, (درجة الحرية) = 3, Df (قيمة الاختبار) Test Value							

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### ٣.٣. وصف أبعاد متغير التعافي الاستراتيجي.

#### ١. وصف بُعد السرعة:

سجل الوسط الحسابي العام للعبارات الخمس لبُعد السرعة (٣,٩٠) وهو يقع ضمن النطاق الفرضي (٣,٤٠ - ٤,١٩)، مما يدل على مستوى جيد. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (٨٨٠)، والأهمية النسبية العامة لبُعد السرعة (٧٨,٠٪)، وبلغت القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (١١,٥٠٦) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغة (٣) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٩٧٩)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الإحصائية لجميع عبارات بُعد السرعة والبالغة (٠,٠٠٠).

واتجهت إجابات العينة للعبارة الثانية (Y2) والتي تنص على: (تستجيب إدارة الشركة لشكاوى الزبائن بأسرع وقت ممكن) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاءت في الترتيب الأول؛ حيث سجلت وسطاً حسابياً (٤,٠٢)، وانحرافاً معيارياً (٨٧٧,٠)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨٠,٤٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٣,١٥٢).

في المقابل، احتلت العبارة الخامسة (Y5) الترتيب الأخير والتي تنص على: (تتبنى إدارة الشركة إجراءات واضحة لحل المشكلات حال حصولها دون انتظار المزيد من المعلومات لحلها)، وقد اتجهت إجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد؛ حيث سجلت هذه العبارة وسطاً حسابياً (٣,٧٢)، وانحرافاً معيارياً (٨٨١,٠)، وجاءت بأهمية نسبية بلغت (٧٤,٤٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٩,١٦٦).

#### الجدول (٦) المقاييس الإحصائية لعبارات بُعد السرعة

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	جيد	78.8	.000	12.004	.880	3.94	Y1
1	جيد	80.4	.000	13.152	.877	4.02	Y2
4	جيد	76.6	.000	9.963	.935	3.83	Y3
3	جيد	79.6	.000	13.247	.831	3.98	Y4
5	جيد	74.4	.000	9.166	.881	3.72	Y5
-	جيد	78.0	.000	11.506	.880	3.90	المجموع
= 1.979 (الجدولية) N=127, T tabulated = 126, (درجة الحرية) = 3, Df (قيمة الاختبار) Test Value							

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

## ۱. وصف وتشخيص عبارات بُعد الاعتذار:

سجل الوسط الحسابي العام للعبارات الخمس لُبعد الاعتذار (3,87) وهو تقييم إيجابي يقع ضمن النطاق الفرضي (3,40 - 4,19)، مما يدل على مستوى جيد من ممارسة العبارات الخمس لُبعد الاعتذار. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (0.2)، والأهمية النسبية العامة لُبعد الاعتذار (77,4٪)، وبلغت القيمة الكلية ل (t) المحسوبة (12,357) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغة (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,979)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الإحصائية لجميع عبارات بُعد الاعتذار والبالغة (0,000).

واتجهت إجابات العينة للعبارة الثامنة (Y8) والتي تنص على: تؤمن إدارة الشركة بأن الاعتذار عند حدوث الأخطاء من القيم الإنسانية والأخلاقية النبيلة) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاءت في الترتيب الأول؛ حيث سجلت وسطاً حسابياً (4,08)، وانحرافاً معيارياً (0.73)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (81,6٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (16,645).

في المقابل، احتلت العبارة السادسة (Y6) الترتيب الأخير والتي تنص على: (تتأسف إدارة الشركة على الارتباك الناتج عن الفشل في تقديم الخدمات)، وقد اتجهت إجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد؛ حيث سجلت هذه العبارة وسطاً حسابياً (3,73)، وانحرافاً معيارياً (0.849)، وجاءت بأهمية نسبية بلغت (74,6٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9,716).

## الجدول (7) المقاييس الإحصائية لعبارات بُعد الاعتذار

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
5	جيد	74.6	.000	9.716	.849	3.73	Y6
3	جيد	76.6	.000	12.149	.774	3.83	Y7
1	جيد	81.6	.000	16.645	.730	4.08	Y8
2	جيد	78.4	.000	13.438	.773	3.92	Y9
4	جيد	75.4	.000	9.841	.884	3.77	Y10
-	جيد	77.4	.000	12.357	.802	3.87	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) = 3, Df = 126, (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979, N=127 (الجدولية) = 1.979							

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

## ۲. وصف وتشخيص عبارات بُعد التعويض:

سجل الوسط الحسابي العام للعبارات الخمس لُبعد التعويض (3,94) وهو تقييم إيجابي يقع ضمن النطاق الفرضي (3,40 - 4,19)، مما يدل على مستوى جيد. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (0.765)، والأهمية النسبية العامة لُبعد التعويض (78,8٪)، وبلغت القيمة الكلية ل (t) المحسوبة (13,923) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغة (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,979)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الإحصائية لجميع عبارات بُعد التعويض والبالغة (0,000).

واتجهت إجابات العينة للعبارة الرابعة عشرة (Y14) والتي تنص على: (تحرص إدارة الشركة على تقديم خدمة جديدة لإصلاح المشكلات عند حدوثها) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاءت في الترتيب الأول؛ حيث سجلت وسطاً حسابياً (3,97)، وانحرافاً معيارياً (0.734)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (79.4%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14,871).

في المقابل، احتلت العبارة الحادية عشرة (Y11) الترتيب الأخير في إجابات عينة الدراسة والتي تنص على: (تركز إدارة الشركة على تقديم التعويض المناسب للزبون كمصالحة لحالات الفشل في تقديم الخدمة)، وقد اتجهت إجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى جيد؛ حيث سجلت هذه العبارة وسطاً حسابياً (3,90)، وانحرافاً معيارياً (0.734)، وجاءت بأهمية نسبية بلغت (78.8%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12,414).

### الجدول (8) المقاييس الإحصائية لعبارات بُعد التعويض

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	قوة الاجابة	الترتيب
Y11	3.90	.815	12.414	.000	78.0	جيد	5
Y12	3.95	.700	15.342	.000	79.0	جيد	3
Y13	3.96	.739	14.650	.000	79.2	جيد	2
Y14	3.97	.734	14.871	.000	79.4	جيد	1
Y15	3.92	.841	12.338	.000	78.4	جيد	4
المجموع	3.94	.765	13.923	.000	78.8	جيد	-
Test Value (قيمة الاختبار) Df = 3, (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979 (الجدولية) N=127							

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### 3. وصف وتشخيص عبارات بُعد المبادرة:

سجل الوسط الحسابي العام للعبارة الخمس لبُعد المبادرة (3,99) وهو تقييم إيجابي يقع ضمن النطاق الفرضي (3,40 - 4,19)، مما يدل على مستوى جيد. وسجل الانحراف المعياري العام قيمة (0.777)، والأهمية النسبية العامة لبُعد المبادرة (79.8%)، وبلغت القيمة الكلية لـ (t) المحسوبة (14,388) وهي قيمة معنوية وأكبر من القيمة الافتراضية للاختبار البالغة (3) وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,979)، عند درجة الحرية (df= 127)، مع معنوية الدلالة الإحصائية لجميع عبارات بُعد المبادرة والبالغة (0,000).

واتجهت إجابات العينة للعبارة التاسعة عشرة (Y19) والتي تنص على: (تسعى إدارة الشركة لحل مشكلات الزبائن بسرعة وكفاءة وإن لم يقوموا بتقديم أي شكوى) نحو الاتفاق بمستوى جيد وجاءت في الترتيب الأول؛ حيث سجلت وسطاً حسابياً (4,08)، وانحرافاً معيارياً (0.793)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (81,6%)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (15,332).

في المقابل، احتلت العبارة السابعة عشرة (Y17) الترتيب الأخير والتي تنص على: (تحرص إدارة الشركة على تقديم المشورة والنصيحة والإرشاد للزبائن قبل أن يتم طلبها من قبلهم)، وقد اتجهت إجابات المديرين نحو الاتفاق وبمستوى

جيد؛ حيث سجلت هذه العبارة وسطاً حسابياً (٣,٨٨)، وانحرافاً معيارياً (٧٦٢.)، وجاءت بأهمية نسبية بلغت (٧٧,٦٪)، مع معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (١٣,٠٣٧).

### الجدول (٩) المقاييس الإحصائية لعبارات بُعد المبادرة

الترتيب	قوة الإجابة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
4	جيد	79.0	.000	13.018	.825	3.95	Y16
5	جيد	77.6	.000	13.037	.762	3.88	Y17
3	جيد	79.8	.000	14.690	.761	3.99	Y18
1	جيد	81.6	.000	15.332	.793	4.08	Y19
2	جيد	81.0	.000	15.866	.744	4.05	Y20
-	جيد	79.8	.000	14.388	.777	3.99	المجموع
Test Value (قيمة الاختبار) Df = 3, (درجة الحرية) = 126, T tabulated = 1.979 (الجدولية) N=127							

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

### ٣.٤. اختبار علاقات الارتباط بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي.

دلت نتائج الجدول (١٠) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين المتغيرين على المستوى الكلي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٧٨٢.)، وسجلت قيمة كاي سكوير (Chi-square) المحسوبة قيمة معنوية بلغت (١٨٤٠,١٨٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١٢٤,٣٤٢) عند درجة الحرية (٧٣١) ومستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٠٠) الأقل من (٠.٥٠)، كما بلغت قيمة CMIN/DF (٢,٥١٧) وهي أقل من قاعدة القبول (٥)، وسجلت قيمة RMSEA قيمة معنوية بلغت (٠.٧٥٠) وهي أقل من قاعدة القبول (٠.٨٠). تدل هذه النتيجة على وجود علاقة طردية معنوية وقوية الأهمية بين المتغيرين.

كما تشير نتائج الجدول (١٠) بوجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الأربعة لمتغير القيادة الذكية: (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي، الذكاء الشخصي) والمتغير التابع التعافي الاستراتيجي، حيث سجلت النتائج القيم المعنوية والموجبة وكالتالي: الذكاء الشعوري (R = .565) وهي أضعف علاقات الارتباط مع المتغير التابع التعافي الاستراتيجي، والذكاء العقلاني (R = .752) وهي أقوى علاقات الارتباط مع المتغير التابع التعافي الاستراتيجي، والذكاء الروحي (R = .664)، والذكاء الشخصي (R = .708)، وسجلت جميع علاقات الارتباط قيمة معنوية بلغت (٠.٠٠٠).

وتشير نتائج الجدول (١٣) بوجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين الأبعاد الأربعة لمتغير القيادة الذكية وأبعاد المتغير التابع التعافي الاستراتيجي، وقد كانت علاقة الارتباط بين بُعد (الذكاء العقلاني) وبُعد (السرعة) من أقوى العلاقات مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى (R = .776). في حين كانت علاقة الارتباط بين بُعد (الذكاء الشعوري) وبُعد (الاعتذار) من أضعف العلاقات مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى (R = .399).

النتائج الآتية تثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي على المستوى الجزئي والكلّي، وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تنص على: توجد علاقة معنوية بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي على المستوى الكلّي والجزئي.

الجدول (١٠) قيم معامل الارتباط بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي

		القيادة الذكية	الذكاء الشعوري	الذكاء العقلاني	الذكاء الروحي	الذكاء الشخصي
التعافي الاستراتيجي	Pearson Correlation	.782**	.565**	.752**	.664**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	127	127	127	127	127
السرعة	Pearson Correlation	.774**	.541**	.776**	.633**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	127	127	127	127	127
الاعتذار	Pearson Correlation	.557**	.399**	.487**	.481**	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	127	127	127	127	127
التعويض	Pearson Correlation	.660**	.479**	.658**	.575**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	127	127	127	127	127
المبادرة	Pearson Correlation	.759**	.569**	.721**	.649**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	127	127	127	127	127

\*\* معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

٣.٥. اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات على مستوى الجزئي والكلّي.

أ. تأثير القيادة الذكية في التعافي الاستراتيجي:

دلت نتائج تحليل تأثير المتغير المستقل (القيادة الذكية) في المتغير التابع (التعافي الاستراتيجي) على المستوى الكلّي، كما في الجدول (١١)، على وجود تأثير معنوي بين المتغيرين؛ حيث سجلت قيمة (F) المحسوبة (١٩٧، ١٤٨)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣، ٩٢٠)، مما يدل على معنوية تأثير القيادة الذكية في التعافي الاستراتيجي. فضلاً عن مقارنة قيم (t) المحسوبة والجدولية عند درجات حرية (١، ١٢٥)، والتي تؤكد وجود التأثير المعنوي بين المتغيرين عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفرضي المقبول في الدراسات الإدارية والبالغ (٠، ٠٥).

كما يتضح أن هنالك تأثيراً معنوياً بين المتغيرين حسب مخرجات تحليل الانحدار البسيط ( Simple Linear Regression)؛ حيث إن قيمة ثابت التأثير (B0) والبالغة (٧٨٧.) تدل على أن هناك ظهوراً للتعافي الاستراتيجي من خلال أبعاده وبمقدار (٧٨٧.)، وذلك عندما تكون قيمة القيادة الذكية من خلال أبعادها مساوية للصفر. وسجل مستوى المعنوية (Sig.) قيمة معنوية بلغت (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يعني أن الثابت معنوي بشكل إحصائي. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (٧٩٥.)، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في القيادة الذكية تؤدي في المتوسط إلى زيادة مقدارها (٧٩٥.) في التعافي الاستراتيجي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد إليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .612$ )، مما يشير إلى أن (٦١,٢٪) من التغيرات التي تحدث في تعزيز التعافي الاستراتيجي تعود إلى وجود القيادة الذكية، بينما تعود النسبة المتبقية (٣٨,٨٪) إلى عوامل أخرى لم يتم تناولها في هذا البحث.

### جدول (١١) تأثير القيادة الذكية في التعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي

التعافي الاستراتيجي				المتغير المعتمد
R <sup>2</sup>	F	B <sub>1</sub>	الثابت-B <sub>0</sub>	المتغير المستقل
.612	197.148 Sig.(0.000)**	.795 t(14.041) Sig.(0.000)**	.787 t(3.485) Sig.(0.001)**	القيادة الذكية
درجات الحرية (df1, df2) = 1, 125 ، P ≤ 0.05 ، N=127 قيمة (t) الجدولية = 1.980 قيمة (f) الجدولية = 3.920				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

### ب. تأثير القيادة الذكية في التعافي الاستراتيجي على المستوى الجزئي.

#### ١. الذكاء الشعوري:

تشير معطيات الجدول (١٢) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لُبعد الذكاء الشعوري في متغير التعافي الاستراتيجي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (٥٨,٦٦٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وقد فسر معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما نسبته (٣١,٩٪) من التباين الحاصل في التعافي الاستراتيجي، كما أن قيمة (b1) قد بلغت (٠,٤٧٩) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الذكاء الشعوري بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (٠,٤٧٩)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (٧,٦٥٩) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود التعافي الاستراتيجي بمقدار (٢,٠٧٦) حتى لو كانت قيمة الذكاء الشعوري صفراً.

#### ٢. الذكاء العقلاني:

تشير معطيات الجدول (١٢) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لُبعد الذكاء العقلاني في متغير التعافي الاستراتيجي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (١٦٣,٠٥٧) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وقد فسر معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما

نسبته (٥٦,٦٪) من التباين الحاصل في التعافي الاستراتيجي، كما أن قيمة (b1) قد بلغت (٠,٦٧٤) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الذكاء العقلاني بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (٠,٦٧٤)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (١٢,٧٦٩) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود التعافي الاستراتيجي بمقدار (١,٣٢٥) حتى لو كانت قيمة الذكاء العقلاني صفراً.

### ٣. الذكاء الروحي:

تشير معطيات الجدول (١٢) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لُبعد الذكاء الروحي في متغير التعافي الاستراتيجي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (٩٨,٧٣٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (٤١,١٪) من التباين الحاصل في التعافي الاستراتيجي، كما أن قيمة (b1) قد بلغت (٠,٥٤٠) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الذكاء الروحي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (٠,٥٤٠)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (٩,٩٣٦) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود التعافي الاستراتيجي بمقدار (١,٧٩٠) حتى لو كانت قيمة الذكاء الروحي صفراً.

### ٤. الذكاء الشخصي:

تشير معطيات الجدول (١٢) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لُبعد الذكاء الشخصي في متغير التعافي الاستراتيجي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (١٢٥,٧٤٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (٥٠,١٪) من التباين الحاصل في التعافي الاستراتيجي، كما أن قيمة (b1) قد بلغت (٠,٦٦٧) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الذكاء الشخصي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التعافي الاستراتيجي بمقدار (٠,٦٦٧)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (١١,٢١٤) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود التعافي الاستراتيجي بمقدار (١,١٨٨) حتى لو كانت قيمة الذكاء الشخصي صفراً.

جدول (١٢) تأثير القيادة الذكية في التعافي الاستراتيجي على المستوى الجزئي

التعافي الاستراتيجي				المتغير المعتمد
R <sup>2</sup>	F	B <sub>1</sub>	الثابت- B <sub>0</sub>	أبعاد المتغير المستقل
.319	58.662 Sig.(0.000)**	.479 t(7.659) Sig.(0.000)**	2.076 t(8.469) Sig.(0.000)**	الذكاء الشعوري

.566	163.057 Sig.(0.000)**	.674 t(12.769) Sig.(0.000)**	1.325 t(6.418) Sig.(0.000)**	الذكاء العقلائی
.441	98.734 Sig.(0.000)**	.540 t(9.936) Sig.(0.000)**	1.790 t(8.200) Sig.(0.000)**	الذكاء الروحی
.501	125.743 Sig.(0.000)**	.667 t(11.214) Sig.(0.000)**	1.188 t(4.813) Sig.(0.000)**	الذكاء الشخصی
درجات الحرية (df1, df2) = 1, 125، P ≤ 0.05، N=127				
قيمة (t) الجدولية = 1.980				
قيمة (f) الجدولية = 3.920				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

النتائج الآتية تدعم صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للقيادة الذكية في التعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي.

#### ٥. الاستنتاجات والتوصيات.

##### ٥.١. الاستنتاجات

أ. أظهرت النتائج أن شركة كورك تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع؛ حيث تشجع العاملين بشكل مستمر على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهونها ضمن إطار البعد الشعوري للذكاء، مما يعكس تأثير القيادة الذكية في تمكين الموظفين.

ب. أكدت النتائج أن الشركة تهتم بوضع إجراءات نمطية للأعمال والأنشطة بطريقة فعّالة، ما يعكس تبنيها لبُعد الذكاء العقلائی بما يضمن تنظيم العمل وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

ت. أظهرت آراء المستجيبين حرص الشركة على الالتزام بالقيم الإنسانية، مما يعكس تطبيق البعد الروحي للذكاء، ويساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة المتبادلة ودعم الالتزام المنظمي.

- ث. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ترسيخ أخلاقيات التعامل المهني بما يعكس تبني بُعد الذكاء الشخصي، ويتجلى ذلك في ربط الممارسات بالقيم المجتمعية وفلسفة الشركة، مما يدعم جهود التعافي الاستراتيجي المستدام.
- ج. أكدت معطيات الإحصاء الوصفي استجابة الشركة لشكاوى الزبائن بأسرع وقت ممكن، مما يدل على تبني بُعد السرعة الذي يساهم في تقليل الآثار السلبية للأزمات وتعزيز رضا العملاء.
- ح. أظهرت النتائج إيمان الشركة بأن الاعتذار عند حدوث الأخطاء يمثل قيمة إنسانية وأخلاقية، وهو ما يبين تبني بُعد الاعتذار الذي يساهم في تعزيز سمعة الشركة والثقة مع أصحاب المصلحة.
- خ. توصل البحث إلى أن الإدارة تسعى لحل مشكلات الزبائن استباقياً حتى في حال عدم تقديم شكوى، وهو ما يعكس اعتماد بُعد المبادرة والتزام الشركة بالتميز في الخدمة.
- د. بينت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي على المستويين الكلي والجزئي، مما يؤكد أن القدرة على اتخاذ قرارات عقلانية والاستجابة السريعة تعد محورية في إدارة الأزمات.
- ذ. أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الذكية في تعزيز التعافي الاستراتيجي، مما يدل على قدرة هذا النمط القيادي على تمكين الشركة من مواجهة التحديات بفعالية.

## ٥.٢. التوصيات

- أ. العمل على بناء منظومة متكاملة للتعلّم القيادي المستمر تجمع بين أساليب التدريب التقليدية والرقمية، بهدف تطوير القدرات الفنية للمديرين وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ب. تعزيز وتوسيع السلوكيات الإبداعية للقيادات الإدارية من خلال إنشاء آليات تنظيمية (كنظام داخلي للمقترحات) تشجع الأفكار الجديدة وربطها بفرص تطويرية داخل الشركة.
- ت. الاستمرار في تحسين آليات الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء عبر إنشاء نظام متابعة فعال يضمن معالجة المشكلات بكفاءة، بما يدعم القدرة على التعافي الاستراتيجي.
- ث. ترسيخ ثقافة الاعتذار والمساءلة ضمن الممارسات اليومية، ووضع إجراءات واضحة تشمل الاعتذار الفوري وتصحيح المواقف بناءً على مقترحات الخبراء والمختصين.
- ج. تعزيز سياسات التعويض والخدمة التصحيحية لضمان معالجة القصور في الخدمة، وتقديم مزايا إضافية للعملاء المتضررين لضمان استدامة الولاء وتحقيق التعافي.
- ح. ضرورة استمرار الشركة في تطوير الممارسات الاستباقية، وتدريب فرق خدمة العملاء على التنبؤ باحتياجات الزبائن قبل طلبها، مما يعزز ثقافة المبادرة في المنظمة.
- خ. العمل على تحقيق التكامل بين القيادة الذكية والتعافي الاستراتيجي عبر دمج تقييم الأداء القيادي بمؤشرات هذه المتغيرات، لضمان التطبيق العملي والمستمر في بيئة العمل.
- د. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرين، ودعم العلاقات الضعيفة وتعزيزها، مع البحث عن عوامل أخرى (متغيرات وسيطة أو معدلة) قد تعزز مؤشرات التعافي الاستراتيجي مستقبلاً.

## ٦. قائمة المصادر:

- الحدراوي، حامد كريم و حنوف علي عبد (٢٠٢٣)، دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد ١٦، العدد ٣.
- حسن، حازم خال (٢٠٢٣)، دور القيادة الذكية في تعزيز مهارات التفكير الرياضي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي قسم الرياضيات في كليات عدد من الجامعات الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة التقنية.
- حسوني، أثير عبد الامير و الشمري هدى مهدي (٢٠٢٢)، دور القيادة الذكية في إدارة الازمات - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة، مجلة العلوم الادارية العراقية، المجلد ٣، العدد ٣.
- حمدان، خالد محمد بني و ادريس، وائل محمد (٢٠٠٩)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخفاجي، الاء ثامر و طالب علاء فرحان (٢٠٢١) دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية بحث تحليلي لآراء عينة من مدراء المدارس الحكومية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- السعدي، ربيعة عطا الله (٢٠٢٣)، أثر القيادة الادارية وذكائها الشعوري على الاداء المنظمي - دراسة تشخيص واقع حال في (مصارف الرشيد في كربلاء)، مجلة وارث العلمية، المجلد ٥.
- سعيد، عبد العزيز حميد و سلطان حكمت رشيد (٢٠٢٢)، دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية و العلمية في جامعتي نوروز وجيهان الخاصة في مدينة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد ١١، العدد ٢.
- سلطان، كفاح حميد (٢٠٢٥)، دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة مركز دراسات كوفة، جامعة كوفة، المجلد ٧٧، العدد ١.
- الصبيحة، حنان خلفان (٢٠١٤)، الذكاء الروحي وعلاقته بدافعية الإنجاز الاكاديمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم و الاداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.
- العتار، فؤاد حمودي و الغنماوي حازم ربح و كاظم راهي جاسم (٢٠٢٠) القيادة الذكية و دورها في تحقيق الازدهار التنظيمي - دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة جامعة كربلاء، المجلد ١٦، العدد ٤٥.
- العامري، هدى هادي (٢٠١٨)، المرونة المالية وانعكاستها في تحقيق التعافي المالي، دراسة تحليلية في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- عبد الله، مهابات نوري (٢٠٢٠)، دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيوخة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء المديرين في المصارف الاهلية في مدينة اربيل، مجلة جامعة صلاح الدين للعلوم الانسانية، المجلد ٢٤، العدد ٣.
- عزازة، بسمة نبيل اسماعيل (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الاطفال SOS في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

**غضاب،**حسن عودة و جاسم علي عيسى ( ٢٠٢٤ ) القيادة الذكية و تأثيرها على الاداء السياحي - بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من موظفين هيئة السياحة العراقية،مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية،المجلد ٦،العدد ٢.

**الفتلاوي،**ماجد جبار والكرعاوي،محمد ثابت (٢٠١٦)،" التعافي الاستراتيجي كمدخل لمنظمات الاعمال في ظل بناء شخصية المنظمة - دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة النجف الأشرف " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،١٣(٤٠)،٢٠٥-٢٣٥.

**كريم،**ريم وعويد،انتصار. ( ٢٠٢١ )،القيادة الذكية وعلاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة اليد من وجهة نظر اللاعبين،مجلة الرياضة المعاصرة،المجلد ٢٠،العدد،٢.

**المجالي،**هاشم نايل ( ٢٠١٩ )،القيادة الذكية - ابداع وابتكار - جريدة الدستور،العدد ١٨٦٢٢ صفحة ٢١،عمان،الاردن.

**مجيد،**رغد لطوفي ( ٢٠٢٤ )،أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي: دراسة وصفية تحليلية لدائرة الاتصالات،مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية،المجلد ٥،العدد ١٢.

**النعيمي** محمد و نجم نجم ( ٢٠٢١ ) الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية،المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة،جامعة الزيتونة،عمان،الأردن.

**واحد،**سرتيب عبد الله ( ٢٠٢١ )،دور القيادة الذكية في ترسيخ ثقافة التميز - دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية المرور في مدينة اربيل،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة صلاح الدين- كلية الإدارة والاقتصاد.

**ولي،**احلام ابراهيم و بابر جيمس مجيد و الطائي محمد عبد حسين ( ٢٠٢٥ )،دور الرقابة التنظيمية في التعافي الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة اربيل،المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية،المجلد ٩،العدد ١.

**Adzhigaliev, Z., Hurriyati, R., & Hendrayati, H. (2022).** The Influence of Complaint Handling and Service Recovery on Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Customer Retention. In 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME) (pp. 281-285). Atlantis Press.

**Albrecht, A. K., Schaefer, T., Walsh, G., & Beatty, S. E. (2019).** The effect of compensation size on recovery satisfaction after group service failures: the role of group versus individual service recovery. *Journal of Service Research*, 22(1), 60-74.

**Daderman, A.M., (2013).** Managing With My Heart. Brain and Soul: The Development of The Leadership Intelligence Questionnaire *Journal of Cooperative Education And Internships*, 47(1), 65

**de Utrera Km, C. (2011).** Does the Customers' Educational Level Moderate Service Recovery Processes?. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21).

**Gibson , Gorjian & Ali , A- Gooyabadi ( 2020 ) ,** Development of Strategic Resilience. Framework for Small Businesses Post COVID-19 , *Journal of Business*, volume 1 , No 3.

**Hamed, S. A., & Faisal, M. Z. (2022).** Strategic Agility and its Impact on Strategic Recovery, Published/ publié in *Res Militaris (resmilitaris.net)*, vol.12, n°2, Summer Autumn.

**Iannotta, Meret & Marchetti, (2020)** "Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis." *Front. Psychol*, Vol.11,No.5,pp.1-11.

- Kanousi, A.** (2005) An Empirical Investigation of the Role of Culture on Service Recovery Expectations. *Managing Service Quality*, 15, 57-69.
- Kerstetter, W. E.** (2018). Role of spiritual intelligence in leader influence on organizational trust (Doctoral dissertation). Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>.
- Mattila, A. S.** (2006). The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures. *Journal of Services Marketing*.
- Matton, j** ( 2017 ). *Intelligent Leadership: Wath You Need To Know To Unlock YourFull Potential*, Printed In USA.
- Mayer, J. D.**, 2014. Personal Intelligence [online]. Available at: [Accessed 10 September 2025].
- Mayer, J. D.**, Wilson, R., & Hazelwood, M., 2010. Personal intelligence expressed: A multiple case study of business leaders. *Imagination, Cognition and Personality*, 30, pp.201–224.
- Mazhar, M.**, Hooi Ting, D., Zaib Abbasi, A., Nadeem, M. A., & Abbasi, H. A. (2022). Gauging customers' negative disconfirmation in online post-purchase behaviour: The moderating role of service recovery. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2072186.
- Miao, C.**, Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690.
- Nguyen, H.M.**, & others (2021). *Living with Debt: How Institutions Can Chart a Path to Recovery in Middle East and North Africa*. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36200> [Accessed 14 Sep. 2025].
- Roschk, H.**, & Kaiser, S. (2013). The nature of an apology: An experimental study on how to apologize after a service failure. *Marketing Letters*, 24, 293-309.
- Siregar, I. N. P.**, Sibagariang, K. S., Pinem, R. T., Raga, N. S., Aprilia, S. S., & Simangunsong, D. M. (2022). Effect Of Job Satisfaction, Compensation And Employee Motivation On Employee Performance Of PT. Sari Burger Indonesia Medan Branch. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(3), 654-659.
- Sultan, S.**, Khan, M., & Kanwal, F.(2017) Spiritual intelligence linking to leadership effectiveness: Interceding role of personality traits, *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(2), 599–613.
- Tamannaefar, M.** (2019 ) Psychological effects of spiritual intelligence and creativity on happiness. *International Journal of Medical Investigation* , volume 8 , No (2) .
- West, M.A.** (2004) *Effective Teamwork—Practical Lessons from Organizational Teamwork*. 2nd Edition, Blackwell, USA.