



القيادة الذكية ودورها في تعزيز التفوق الاستراتيجي من خلال المرونة التنظيمية دراسة تحليلية الآراء مجموعة من مسؤولي إدارة معمل اسمنت الكوفة

م. عدنان رحيم حمود الكريطي

جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد

adnanr.hamad@uokufa.edu.iq

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة (الذكاء العقلاني، الذكاء الشعوري، الذكاء العاطفي) في تعزيز التفوق الاستراتيجي بأبعاده (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التشكيل التنافسي) للمنظمات من خلال المرونة التنظيمية. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن القيادات التي تمتلك مهارات ذكية—مثل التكيف السريع، واتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها—تساهم بشكل حاسم في إرساء قواعد التفوق الاستراتيجي عبر تهيئة بيئة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التحولات المعاصرة.

اعتمد الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا، حيث اتخذ الباحث معمل اسمنت الكوفة مجال لتطبيق البحث مستهدفا عينة قصدية من مدراء الأقسام والشعب في المعمل المبحوث حيث بلغ مجموع العينة (131) مستخدماً البرنامج التحليل الاحصائي (AMOS. V.26) لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية ومستوى المرونة التنظيمية، والتي بدورها تساهم في تحقيق تفوق استراتيجي مستدام.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية موجهة لتطوير القدرات الذكية للقيادات الإدارية، وتبني سياسات مرنة وقابلة للتحديث تواكب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، من أجل رفع الكفاءة المؤسسية واستدامة التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، التفوق الاستراتيجي، المرونة التنظيمية.



Smart Leadership and Its Role in Enhancing Strategic Superiority Through Organizational flexibility: An Analytical Study of the Opinions of Management Officials at Kufa Cement Factory

Lecturer. Adnan Rahim Hamoud Al-Kuraity
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
adnanr.hamad@uokufa.edu.iq

Abstract:

This research seeks to examine the impact of smart leadership (with three dimensions being the rational intelligence, emotional intelligence and affective intelligence) on gaining a strategic superiority of the organizational flexibility. The three dimensions of strategic superiority were discussed: Sphere of influence, competitive pressure, and competitive configuration.

This research was premised on the assumption that smart leaders – with characteristics such as quick adaptation, data-based decision-making, and risk anticipation and management – make the difference in crafting the elements underlying strategic dominance: the establishment of an organization that is nimble and adaptable, responsive to today's challenges.

The researcher used a descriptive analytical approach, using the Kufa Cement Factory as the field for the research, targeting a purposive sample of department and division managers in the studied factory, with a total sample size of (131), and using the statistical analysis program (AMOS. V.26) to clarify the relationship between the study variables. The findings revealed a favorable and statistically significant association between clever leadership and the level of organizational flexibility, which contributes to long-term strategic dominance.

The study recommends implementing flexible and adaptable policies that keep up with changes in both internal and external environments, as well as targeted training programs aimed at developing administrative leaders' intelligent capabilities to improve institutional efficiency and maintain a competitive advantage.

Keywords: *Smart Leadership, Strategic Superiority, Organizational flexibility.*



مقدمة

في ظل تصاعد التحديات العالمية والتحويلات المتسارعة في بيئة الأعمال، لم تعد القيادة مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت تمثل حجر الأساس في صياغة استراتيجيات التكيف والاستجابة والاستباق. وقد برز في هذا السياق مفهوم القيادة الذكية بوصفه نمطاً إدارياً متطوراً يجمع بين الذكاء المتعدد (العقلي، العاطفي، الروحي) والقدرة على الابتكار والتأثير والإقناع، مما يجعل القائد أكثر قدرة على استيعاب تعقيدات الواقع وصناعة قرارات استراتيجية مرنة ومتكيفة مع المتغيرات. من جهة أخرى، يُعد التفوق الاستراتيجي غاية عليا تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ويقصد به قدرة المنظمة على السيطرة على المجال التنافسي من خلال امتلاك مقومات نادرة ومتكاملة، تُمكنها من الصمود والنمو في بيئات مضطربة. ويتحقق هذا التفوق عندما تنجح القيادة في بناء موقع استراتيجي يصعب تقليده أو إزاحته من قبل المنافسين.

وبين القيادة الذكية والتفوق الاستراتيجي تتوسط المرونة التنظيمية كحلقة وصل ديناميكية، تتيح للقائد الذكي التحرك بين الخطط والموارد والتوجهات بسرعة وكفاءة، كما تُمكن المنظمة من التكيف مع الضغوط السوقية وتجاوز الأزمات. إذ تُعد المرونة عنصراً تمكينياً لكل من الذكاء القيادي وفعالية الاستراتيجية، حيث تعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة المبكرة، وتعيد تشكيل هيكلها الداخلي بشكل يتلاءم مع بيئتها التنافسية.

إن الدمج الواعي بين القيادة الذكية والمرونة يولد بيئة خصبة لتحقيق تفوق استراتيجي مستدام، إذ تتحول القيادة من كونها ممارسة سلطوية إلى عملية شمولية تُراعي الإنسان، البيئة، والتكنولوجيا في آنٍ واحد، وتُوجه بوصلة المؤسسة نحو التميز والتأثير طويل الأمد.



المبحث الأول منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

يواجه معمل إسمنت الكوفة تحديات بيئية ومنافسة شديدة تتطلب أنماط قيادة حديثة قادرة على تعزيز المرونة التنظيمية لتحقيق التفوق الاستراتيجي. ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التساؤل:

"ما دور القيادة الذكية في تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال المرونة التنظيمية في معمل إسمنت الكوفة ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

- ما مستوى تبني القيادة الذكية في معمل اسمنت الكوفة؟
- إلى أي مدى تسهم القيادة الذكية في تعزيز المرونة التنظيمية؟
- ما أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي؟
- هل تلعب المرونة التنظيمية دور الوسيط في العلاقة بين القيادة الذكية والتفوق الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من الحاجة المتزايدة إلى فهم الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة الذكية في تحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمات، من خلال تفعيل المرونة التنظيمية كآلية استجابة فعالة للتحديات المعاصرة. وقد تجسدت أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- 1- تتجلى أهمية البحث من خلال تركيزه على أحد القطاعات الحيوية (معمل اسمنت الكوفة)، والسعي إلى تطويره من منظور قيادي واستراتيجي، بما يعزز من قدرته على التكيف مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل.
- 2- يسعى البحث إلى تأطير الإسهامات الفكرية المرتبطة بمفاهيم القيادة الذكية، المرونة التنظيمية، والتفوق الاستراتيجي، ضمن إطار نظري يوضح فلسفة هذه المتغيرات وتفاعلاتها في السياق التنظيمي.
- 3- تشخيص وتحليل المتغيرات الأساسية للبحث يهدف البحث إلى قياس وتشخيص مدى تبني القيادة الذكية داخل المنظمات، وقدرتها على تعزيز المرونة التنظيمية، بما يسهم في تحقيق التفوق الاستراتيجي، ويعالج مظاهر الجمود الإداري أو ضعف الاستجابة للمتغيرات البيئية.
- 4- تحفيز الباحثين على استكشاف مفاهيم متداخلة تشجع على دراسة التداخل بين القيادة، المرونة، والتفوق الاستراتيجي، بما يفتح آفاقاً جديدة للبحث متعدد التخصصات في الإدارة.



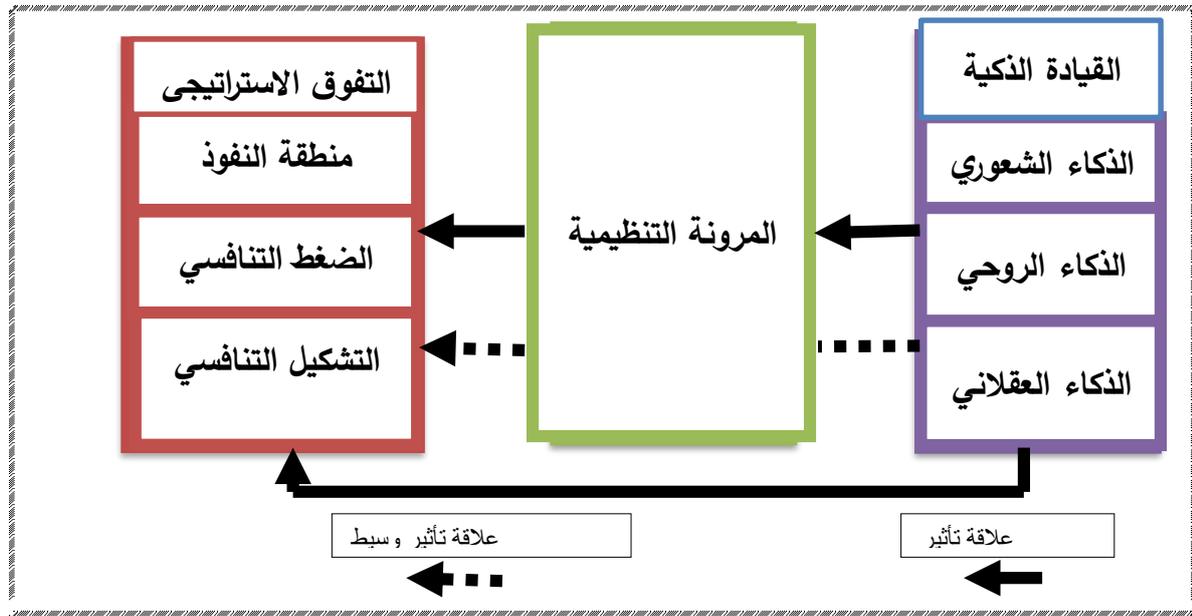
5- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة الذكية، باعتبارها مفهوماً حديثاً يجمع بين المهارات المعرفية والسمات الشخصية والقدرات التحليلية، ويقدم رؤية متكاملة لدور القائد في بيئات العمل المعقدة.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة لتحقيق الآتي:

- 1- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالقيادة الذكية والمرونة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي.
- 2- دراسة وتحليل العلاقات التأثير المباشر وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة.
- 3- تقديم توصيات ونتائج تساعد الدائرة المبحوثة تساهم في توظيف القيادة الذكية والمرونة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي.

رابعاً/ المخطط الفرضي:

تم بناء المخطط الفرضي ليعكس العلاقة بين متغيرات البحث المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) من خلال الوسيط (المرونة التنظيمية) وكما موضح في الشكل (1)



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي

المصدر: اعداد الباحث.

خامساً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي،
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية المرونة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي، وتشتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:



• الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية القيادة الذكية في المرونة التنظيمية، وتشتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

• الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة تأثير غير مباشرة للقيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للمرونة التنظيمية.

سادساً: مجتمع الدراسة والعينة

تم اختيار عينة الدراسة من المسؤولين الإداريين العاملين ضمن الهيكل التنظيمي لمعمل إسمنت الكوفة، لما لهم من دور محوري في تنفيذ السياسات والإشراف على العمليات اليومية. وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل للعينة، إذ شملت جميع رؤساء الأقسام والشعب والوحدات، والبالغ عددهم (131) مسؤولاً. تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم بصورة مباشرة، لضمان شمولية التمثيل وتنوع وجهات النظر، بما يعكس الواقع الإداري والفني للمؤسسة بشكل دقيق. وقد أخذ بعين الاعتبار عند اختيار العينة موقعهم الوظيفي وتأثيرهم في اتخاذ القرار، مما يعزز من مصداقية النتائج ويمنحها قابلية للتعميم داخل السياق المؤسسي ذاته.

المبحث الثاني – الإطار النظري

أولاً: القيادة الذكية:

تعد القيادة من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المنظمة، إذ لا بد من وجود الفرد (القائد) الذي يعمل على تنظيم شؤون أفراد المنظمة وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف. ومع التطور التكنولوجي السريع الذي تواجهه منظمات الأعمال والمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية المفاجئة كل هذا فرض ضرورة أن تمتلك قيادة ذكية، وتبني النمط القيادي المناسب الذي يعد عاملاً مهماً لنجاح المنظمة.

1- مفهوم القيادة الذكية

يُعد الذكاء من المفاهيم المعقدة والمتعددة الأبعاد، حيث لا يقتصر على القدرات العقلية فقط، بل يشمل أيضاً الكفاءات الجسدية، والعاطفية، والروحية، التي تُوظف جميعها في سياقات ثقافية متنوعة لحل المشكلات أو ابتكار منتجات ذات قيمة. فالفرد الذكي هو من يستطيع توظيف هذه الكفاءات بشكل متكامل في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف ضمن بيئته الثقافية والاجتماعية.

وفي سياق المنظمات، ظهرت مفاهيم متعددة لـ القيادة الذكية، تعكس اختلاف المداخل النظرية التي تناولتها. فقد عرفها (Esmaili et al., 2012:314) بأنها محاولة التأثير في الأفراد لتحفيزهم نحو تحقيق أهداف معينة، مما يبرز دور القائد في إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق نتائج ملموسة.



وتُظهر هذه التعريفات أن القيادة الذكية لا تقتصر على امتلاك السلطة أو المهارات الفردية، بل تتطلب قدرة على التفاعل الفعّال مع الآخرين، وفهم السياق التنظيمي، وتوظيف الذكاء المتعدد في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

وقد أشار (Rao, 2013:38) أن جوهر القيادة الذكية تكمن في تحقيق التوازن بين القوة الناعمة أي التأثير من خلال الجاذبية والإقناع والقوة الصلبة التي تعتمد على الحوافز أو العقوبات لتحقيق النتائج، في حين يرى (Singh & Sinha,2013) بأنها القدرة على إنتاج نتائج فعّالة من خلال توظيف مجموعة متكاملة من المهارات والمعارف التي يمتلكها القادة. تناول (Esmaili,et al) القيادة الذكية بانها تمثل قدرة الأفراد على التكيف بمرونة وفعالية مع البيئة المحيطة، من خلال توظيف الأساليب والوسائل الملائمة لمواجهة التحديات والمشكلات المعقدة، ويُبرز هذا التعريف البُعد التكيفي كعنصر جوهري في الممارسة القيادية، حيث يُعد الاستعداد للتعامل مع المتغيرات والضغوط البيئية شرطاً أساسياً لتحقيق الأداء القيادي الفعّال والاستجابة الديناميكية لمتطلبات الواقع التنظيمي (Esmaili,et al,2014:164).

في حين يراها (Guldenberg &Konrath, 2004: 16) بأنها نمط قيادي يقوم على تصميم هيكل تنظيمي فعّال، وتوجيه المنظمة استراتيجياً نحو تحقيق أهدافها، من خلال القيادة بالمشاركة المدروسة والذكاء الاجتماعي، مع مراعاة ثقافة المنظمة والقدرات الفردية للعاملين فيها. اما (Sydänmaanlakka, 2003:79) اعتبرها عملية تفاعلية تقوم على الحوار البناء بين القائد (أو مجموعة القادة) والأتباع، حيث يتشاركون في موقف محدد بهدف تحقيق رؤية مشتركة وغرض واضح، والوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية.

ترى (Al-Jameel) القيادة الذكية بانها استراتيجية منهجية تُعتمد في مراحل الإعداد والتخطيط الاستباقي، تهدف إلى معالجة مواطن الخلل بأقصى سرعة ممكنة قبل وقوعها، من خلال تصميم خطط وبرامج عملية فعّالة للتعامل مع الأزمات واحتوائها (Al-Jameel,2022 : 44-43). من خلال التعاريف الوارد ذكرها عن القيادة الذكية يرى الباحث بانها عملية تفاعلية واستراتيجية متكاملة، يمارسها القادة من خلال توظيف منظومة من المهارات المعرفية والاجتماعية، والقدرة على التكيف المرن مع المتغيرات البيئية للتأثير الفعّال في الآخرين، وتحفيزهم، وبناء فرق عمل منتجة، وتوجيه الموارد والطاقات نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واستدامة.

2- أهمية القيادة الذكية:

تشير الدراسات الحديثة، ومنها ما أكده (Iannotta et al.,2020:2) إلى أن القيادة الذكية أصبحت تفرض التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال الحاجة إلى تبني نهج استراتيجي مرن يواكب التغيرات ويعزز القدرة



على التكيف والمنافسة، فهي لا تقتصر على إدارة الموارد البشرية أو اتخاذ القرارات، بل تتجاوز ذلك إلى خلق رؤية مشتركة للتغيير وتحفيز الأفراد على تبنيها وتحقيقها. أن فعالية القيادة الذكية لا تعني بالضرورة أن القائد يتمتع بذكاء فطري، بل تعتمد على كيفية توظيف هذا الذكاء في السياق التنظيمي (Haque et al., 2021). أن الذكاء القيادي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالدوافع والسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد تجاه الأفراد والمهام (Whillans, 2021 :5). وقد أظهرت دراسات متعددة أن القيادة الذكية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأداء

المستدام، وتعزيز الابتكار، وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة (Avolio et al., 2014 : 106).

فهي لا تقتصر على التأثير الفردي، بل تمتد لتشمل بناء علاقات إيجابية، واستثمار الخبرات والمعرفة، وتحفيز الفرق نحو التعلم والتكيف المستمر، وأوضحت دراسة (Vidgen et al., 2017) أن القيادة الذكية تُعد مدخلاً فعالاً نحو التمكين والاستقلالية ولها دوراً في تفسير الفروق في النتائج بين المنظمات، خاصة فيما يتعلق بالتفوق التنافسي والاستراتيجي يرى (Gyoreva, 2019:4) القيادة الذكية تحقق الأهمية :

1- الاستثمار في الأفراد والتعليم المستمر: القيادة الذكية تركز على تنمية المهارات والمعرفة من خلال التدريب المستمر، مما يعزز من قدرة الفريق على التكيف والابتكار.

2- تفويض الحقوق والمسؤوليات: القائد الذكي يمنح العاملين الاستقلالية والثقة عبر توزيع المسؤوليات بشكل عادل، مما يرفع من مستوى الالتزام والتمكين.

3- التفاعل المستمر مع العملاء والموظفين: تعتمد القيادة الذكية على التغذية الراجعة الفعالة، سواء من داخل المنظمة أو خارجها، لضمان تحسين الأداء وتلبية التوقعات.

4- تشجيع القيادة بين العاملين: لا تحتكر القيادة الذكية السلطة، بل تسعى إلى تنمية روح القيادة لدى الموظفين، مما يخلق بيئة عمل تشاركية ومبنية على الثقة.

يرى الباحث بروز القيادة الذكية القيادة الذكية هي نمط قيادي يجمع بين الذكاء الرقمي، والذكاء العاطفي، والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات، بهدف تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

3- أبعاد القيادة الذكية:

حاول الباحثون وصف القيادة الذكية وفق مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد تحليل وتفسير كل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها وفق رؤيتهم لمضمونها ومحتواها ويرى (Daderman, et al, 2013:62) ان هناك ثلاثة ابعاد للقيادة الذكية وهي كما يلي:

● **الذكاء الشعوري:** أن الذكاء الشعوري أو ما يسمى العاطفي حسب (Brackett & Stern, 2024) يتنبأ بالنجاح في مجالات متعددة، ويُعد ضرورياً لاتخاذ القرارات الجيدة، وتحفيز الآخرين، وتعزيز أداء والإنتاجية العامة



في بيئات العمل الحديثة. كما يؤكد أن الأشخاص الذين يمتلكون مهارات الذكاء العاطفي يتمتعون بصحة نفسية أفضل، وسعادة أكبر وفعالية، ان تمتع الأفراد القادرون على تنظيم مشاعرهم بالانفتاح تجاه كل من الانفعالات الإيجابية والسلبية، كما يدركون أهمية اختبار مشاعر معينة في سياقات محددة، Mayer et al., (2000:268).

• الذكاء الروحي:

يُعد أحد مكونات الذكاء، لما له من دور في تعزيز القدرات، التكيف مع الواقع، وتوفير المهارات اللازمة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف. ويُعرّف بأنه مجموعة من القابليات التي تمكّن الفرد من فهم ذاته والعالم من حوله، مدعومة بالعوامل الفطرية والمكتسبة، مما يمنحه القدرة على التركيز، ضبط العمليات العقلية والجسدية، وتوجيه العلاقات الاجتماعية بفعالية (Daderman, et al, 2013:62).

كما يُسهم في مواجهة الصدمات النفسية، واتخاذ قرارات حكيمة من خلال المزج بين العقل والروح، بما يحقق التكيف والتكامل الشخصي والاجتماعي (Martin & Hafer, 2009).

• الذكاء العقلاني:

تتميز المنظمات التي يقودها أفراد يمتلكون ذكاءً عقلانيًا بسمات مختلفة وأداء متميز مقارنةً بالمنظمات ذات الأداء التقليدي. ويُعد وضوح أهداف المنظمة انعكاسًا مباشرًا لأداء الأفراد فيها. كما أن الذكاء العقلاني يُعد قدرة مكتسبة قابلة للتطوير، ويتأثر بالظروف الخاصة بالقائد، وطبيعة المنظمة، والبيئة المحيطة (Ashour, 2024 :10-11) ان الذكاء العقلاني ينضج ويتطور من خلال الخبرات التعليمية التي يواجهها القائد في مختلف مواقف الحياة، بالإضافة إلى ما يمكن اكتسابه عبر التعلم الذاتي الموجه والتعليم الرسمي المنظم.

وفقاً (Gage & Smith, 2016) يُعرّف الذكاء العقلاني بأنه "قدرة الفرد على التفكير النقدي وتحليل المواقف أو حل المشكلات الملموسة"، ويؤكدان على أن القادة بحاجة إلى مستوى كافٍ من الذكاء العقلاني للوفاء بمسؤولياتهم ومواجهة التحديات التي تعترضهم، ويُنظر إلى القادة الذين يمتلكون هذا النوع من الذكاء على أنهم يتمتعون بمهارات تحليلية ومفاهيمية متميزة، مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتعامل مع المواقف المعقدة داخل المنظمة (Daderman, et al, . 2013).

ثانياً: المرونة التنظيمية

1- مفهوم المرونة التنظيمية

يشير مصطلح المرونة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل الفعّال مع التغيرات البيئية والمواقف الصادمة، بما يضمن استمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية وقد أصبحت هذه القدرة ضرورة



استراتيجية في ظل البيئات المعاصرة التي تتسم بعدم الاستقرار والغموض المستمر (Kantur & Say, 2015).

وفي دراسة حديثة لـ (Melian Alzola et al., 2020:1)، تم التأكيد على أن المرونة ليست فقط في القدرة على الصمود، بل تشمل أيضاً تطوير أنظمة اتخاذ القرار، وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية بما يتلاءم مع المستجدات والتوقعات المتغيرة.

تُبرز الأدبيات الحديثة الدور المحوري لكل من الثقافة التنظيمية المرنة، والقيادة التحويلية، ونظم التعلم المؤسسي في تعزيز هذه المرونة. فالمؤسسات التي تمتلك ثقافة تشجع على الإبداع والتعلم من الأخطاء تُظهر قدرة أكبر على التكيف ومواجهة التحديات المعقدة (Kantur & Say, 2015:456).

ويرى الباحث المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية غير المتوقعة، من خلال استباق الأزمات وتعديل استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها بما يضمن استمراريتها وازدهارها في بيئة مضطربة ومتقلب.

2- أهمية المرونة التنظيمية:

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلبات المتسارعة والتغيرات المستمرة، برزت المرونة التنظيمية كعامل حاسم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق أداء تسويقي متميز. ومع تصاعد وعي العملاء وتزايد تطلعات أصحاب المصلحة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني نهج أكثر مرونة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتطويرها. (Zeithaml & Bitner, 2003). وتبرز أهمية المرونة التنظيمية بشكل أكبر عند دمجها مع القيادة الذكية التي توجه المنظمات نحو التكيف السريع واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، مما يخلق بيئة محفزة للابتكار والاستجابة الفورية لمتغيرات الأسواق من خلال صياغة رؤية واضحة وتحديد أهداف بعيدة المدى تضمن تقديم قيمة متميزة تحقق تفوق استراتيجي (Shalender, 2015:1-2).

ثالثاً: التفوق الاستراتيجي

1- مفهوم التفوق الاستراتيجي:

ترجع الجذور التاريخية للمفهوم إلى عدة قرون قبل الميلاد، حيث كانت الهيمنة سمة أساسية متأصلة في الحضارات العظيمة في توسيع نفوذها وتعظيم إيراداتها قبل 6000 عام، مثل الحضارات السومرية والبابلية والفرعونية، التي اتخذت من الهيمنة هدفاً لاستمرارها. لقد مرّ مفهوم التفوق الاستراتيجي بظروف تاريخية متعددة شغلت ولفتت انتباه العديد من الإداريين والاقتصاديين، حيث يُعد جانباً اجتماعياً جديداً وفكراً ذا شخصية قانونية وسلطة واسعة تُعطي القدرة على خلق علاقات تنافسية وتعاونية بين مجالات تنافسية مختلفة (D'Aveni, 1999: 34). وقد تم توظيف المفهوم لأول مرة بمصطلحات سياسية وعسكرية قبل أن ينتقل إلى



المنظمات كمجاز ضروري وملح فرضته ظروف المنافسة الشديدة للسيطرة على الأسواق، خاصة مع التقلبات البيئية التي فرضت الغموض وعدم التأكد (Cox, et al. 2018: 2). وعلى الرغم من أن التفوق الاستراتيجي ظهر مع أطروحات (D'Aveni) في أواخر القرن العشرين، وتحديداً في عام 1995 فإن الجذور المعاصرة للتفوق الاستراتيجي تعود إلى سبعينيات القرن الماضي (Thomas & D'Aveni, 2009: 388). يقوم التفوق الاستراتيجي على تحديد واستغلال وحماية موقع استراتيجي مميز في قطاع جذاب، والبحث المستمر عن وظائف استراتيجية جديدة، بالإضافة إلى إدارة وتحقيق التوازن بين متطلبات يرى (D'Aveni, 2001: 35) أن الطابع الفريد للتفوق الاستراتيجي يستند إلى ثلاثة مبادئ أساسية:

1. قوة الإدراك: تتمثل في القدرة على تشكيل تصوّرات الآخرين، وهي تشبه تماماً عملية رسم الحدود على خريطة العالم، حيث تتحكم في كيفية رؤية الأطراف الأخرى للمشهد الاستراتيجي.

2. كسب القلوب والعقول: بناءً على قوة الإدراك، يبدأ التفوق الاستراتيجي من خلال استقطاب ولاء العملاء في الأسواق.

3. تشكيل عالم ملائم من خلال التنافس التعاوني: تستفيد المنظمات صاحبة السيادة الاستراتيجية من مزيج متنوع من الأدوات والإجراءات، وتكوّن علاقات تنافسية وتعاونية مع مختلف الجهات لتعزيز موقعها. ويُستخدم مصطلح "التفوق الاستراتيجي" للدلالة على القوة الجديدة التي تسعى المنظمة لامتلاكها لتصبح الجهة المهيمنة التي تقود المشهد تحت مظلتها (Gillaspie, 2008: 3) كما يُعبّر عن القوة الاقتصادية والتكنولوجية التي تخوّل المنظمة من مواجهة خصومها عبر التكامل الاستراتيجي، وفرض نفسها كلاعب رئيسي أو أوجد في القطاع (Meyer, 2012: 2) تكمن أهمية هذا التفوق في أنه يوفر رؤية شاملة ومتناسكة للاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في بيئها.

2- أهمية التفوق الاستراتيجي:

تُعد القدرة على التفوق الاستراتيجي من العوامل الجوهرية التي تمكّن المنظمات من تحقيق أهدافها المنشودة، إذ تساهم بشكل فعّال في الكشف عن نقاط الضعف وتشخيص مواطن القوة والقصور بدقة، كما تتيح للمنظمة التفاعل والتكامل مع بيئتها الخارجية بكفاءة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوليد ميزة تنافسية مستدامة (العميدي وعبد العزيز، 2024: 1671).

تعد القيادة القيّمة حسب (D'Aveni, 2001: 28) أحد المرتكزات الجوهرية للتفوق الاستراتيجي، لما لها من دور فاعل في توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحقيق الهيمنة والسيطرة ضمن البيئات التنافسية المعقدة.



حدد (علوان & النجار، 2023: 187) أهمية التفوق الاستراتيجي في مجموعة من النقاط التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار، وتتلخص فيما يلي:

1. يُعد أداة فعالة لتقليل حدة الضغط التنافسي وتحقيق التوازن في بيئة الأعمال.
2. يساهم في الحفاظ على القدرات التنظيمية وتطويرها، بما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء.
3. يعمل على ابتكار مزايا تنافسية جديدة تحل محل تلك التي فقدت فعاليتها، لتعزيز موقع المنظمة بالسوق.
4. يتيح تحليلاً دقيقاً لبيئة السوق التنافسية، من خلال محورين أساسيين: التأثير على العمليات الجوهرية، وتطوير أنشطة التسويق والمبيعات بما يتماشى مع متطلبات السوق.

3- أبعاد التفوق الاستراتيجي:

اتفق معظم الباحثين على ثلاث أبعاد للتفوق الاستراتيجي (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التشكل التنافسي) (Al-Hindawy, 2022 ; Jarrar & Al D'Aveni, 2001:197-199 ; Strikwerda, 2005:8 Shawabkeh, 2024;

أولاً: منطقة النفوذ:

يُعرّف (Gómez et al., 2020) منطقة نفوذ للمنظمة بأنه المجال الذي يُنشأ فيه ردع ضمني متبادل بين المنظمات المتنافسة، بحيث تمتنع هذه المنظمات عن التصعيد التنافسي مقابل الالتزام بمبدأ المعاملة بالمثل في الأسواق الأولية، لقد أثبتت الاستراتيجيات التقليدية فعاليتها على مدى فترة زمنية طويلة، تميزت خلالها البيئة بالاستقرار النسبي أو بالتغير المتوقع، غير أن هذا الواقع لم يعد قائماً في ظل التطورات البيئية الراهنة التي تتسم بمنافسة شديدة، باتت تهدد المكاسب التي حققتها المؤسسات. وقد أدى ذلك إلى توجه هذه المؤسسات نحو اعتماد أساليب جديدة تهدف إلى حمايتها من دوائر التأثير (Agresti, 2016: 15).

يُعد مجال النفوذ من المرتكزات الحيوية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء استراتيجياتها داخل الأسواق المتعددة، إذ يُعبر هذا المفهوم عن انتشار المنتجات والخدمات ضمن محفظة المنظمة في تلك الأسواق، مما يمنحها موقعاً قوياً يمكنها من ممارسة الهيمنة والسيطرة ضمن مساحة تنافسية واسعة، قد تتقاطع أحياناً مع نطاقات المنافسين الآخرين (McGrath et al., 1998: 7).

ثالثاً: الضغط التنافسي

يُعبّر مفهوم الضغط التنافسي عن قدرة المنظمة على الحد من حرية حركة المنافسين ضمن بيئة السوق، من خلال تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية، سواء تلك الناتجة عن المنتجات الجغرافية، أو عبر آليات تسعير تنافسية تؤدي إلى استنزاف موارد المنافسين. إضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمة أن تعيق توسع هؤلاء المنافسين نحو أسواق جديدة، مما يؤدي إلى تحجيم فرصهم وتقليل قدرتهم على التأثير في هيكل السوق، وقد



يُدعم هذا النوع من الضغط أحيانًا بتشريعات (Strikwerda,2005:10) قانونية توَقِّر حماية إضافية للمنظمة المهيمنة، وقد أشار (Lee, 2009 : 868) إلى أن المؤسسات ذات القدرات المالية والتكنولوجية العالية تكون أكثر استعدادًا لتحمل شدة التنافس، إذ تمتلك من المرونة والصلابة ما يؤهلها للصدوم أمام ضغوط السوق المتزايدة، بل والتفوق في ظروف عدم الاستقرار الاقتصادي أو التكنولوجي.

ثالثًا: التشكيل التنافسي

يُعد التشكيل التنافسي أحد المرتكزات الرئيسية في بناء التفوق الاستراتيجي، إذ يُمثِّل المدخل الأساسي نحو التغلغل ضمن مجالات النفوذ والسيطرة على الساحة التنافسية، ويتمثل الهدف الجوهرى من التشكيل التنافسي الفعّال في بناء فريق عمل منسجم يتمتع بدرجة عالية من الالتزام والحماسة، قادر على التعاون مع العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة (Hsieh et al.,2006:261).

يرتبط التشكيل التنافسي ارتباطًا وثيقًا بتكوين الميزة التنافسية المستدامة، ويُنظر إليه غالبًا على أنه قدرة المؤسسة على التكامل بين مواردها وقدراتها الداخلية بصورة فعّالة، بهدف ابتكار كفاءات عالية القيمة يصعب تكرارها أو تقليدها من قبل المنافسين (Barney,2001:644) ويُعد هذا المفهوم مفتاحًا لفهم أسباب اختلاف المنظمات في قدرتها على الوصول إلى الموارد النادرة، وتكاملها فيما بينها، وهي العناصر الأساسية التي تُكوِّن قاعدة التشكيل التنافسي وتؤثر في الأداء التنظيمي بوجه عام (Lafuente et al.,2020:204).

المبحث الثالث /التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

أن الهدف من استخدام التحليل العاملي التوكيدي هو لغرض التعرف على صدق البناء والمفهوم للمقياس، بمعنى آخر، يفسر التحليل العاملي التوكيدي CFA لبيانات متغيرات الدراسة من خلال (29) فقرة مثلت متغيرات البحث الرئيسية (القيادة الذكية - المتغير المستقل، المرونة التنظيمية - المتغير الوسيط، التفوق الاستراتيجي - المتغير التابع) ومثلت تلك المتغيرات (7) أبعاد، ويعد (CFA) من أفضل الطرق استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس، ولذا وظف الباحث برنامج (AMOS. V.26) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وتحليل بيانات المتغيرات المبحوثة، الذي يفترض تطابق النتائج مع مؤشرات جودة المطابقة وهي كما في الشكل (2) كالاتي:



جدول (1) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعادلة الهيكلية

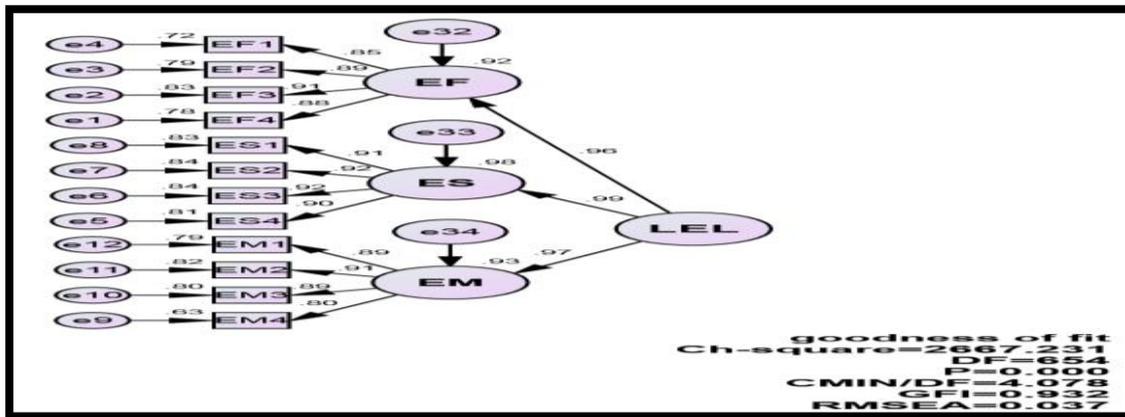
المؤشر	القاعدة العامة
1	النسبة المؤية X^2 ودرجات الحرية df
	مؤشر جودة المطابقة (GFI)
	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
	الاوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات الانحدارية)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Hair et al.(2010)

أولاً: اختبار التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لفقرات القيادة الذكية المتغير المستقل

يبين الجدول (1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الذكية (PE) بوصفها متغيراً مستقلاً، الذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (EF)، (ES)، (EM) ، والمؤلفة من (12 فقرة) .

أظهرت قيم التشبع للمتغير المستقل القيادة الذكية وبجميع فقراته البالغة (12) فقرة، وكما موضح بالشكل (2) و الجدول (1) ان نسب التشبع للمؤشرات الخاصة بمتغير القيادة الذكية كانت اكبر من (0.40) لجميع الفقرات وهي تشبعات مقبولة. فضلاً عن انها كانت معنوية اذ بلغت الدرجة الحرجة (C.R) أكبر من (1.96) ولجميع الفقرات، كذلك بلغت مؤشرات (GFI=0.932) ومؤشر (RMSEA=0.037) وان هذه النتائج تدل على ان نموذج القيادة الذكية حقق متطلبات جودة المطابقة



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير المستقل القيادة الذكية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS .V.26

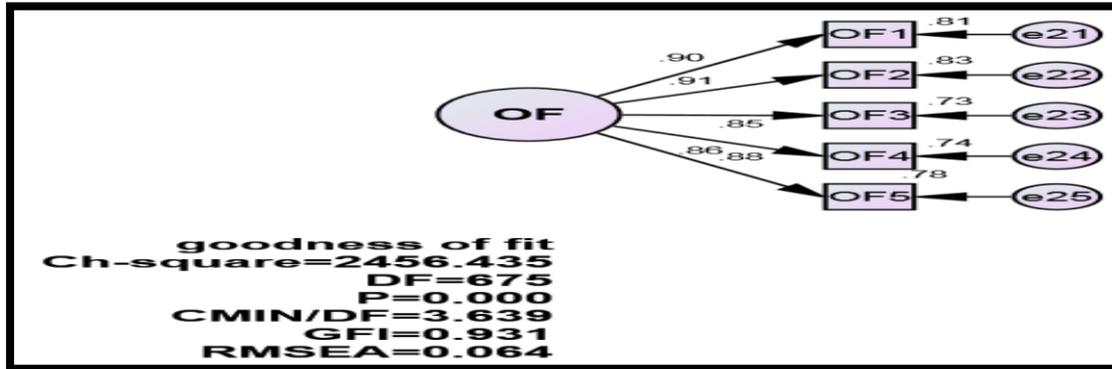
ثانياً: اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير الوسيط المرونة التنظيمية

يبين الجدول (3) التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير الوسيط المرونة التنظيمية (OF)،

أظهرت قيم التشبع لفقرات المتغير الوسيط المرونة التنظيمية وبجميع فقراته (5) فقرات، نسبة تشبع أكبر من (0.40)، فضلاً عن معنويتها، وكما موضح بالشكل (3)، ويجد الباحث شروط التحليل العاملي التوكيدي قد تحققت، وان نسب التشبع للفقرات كانت أكبر من (0.40) انها كانت معنوية، وتم مقارنة مؤشرات جودة



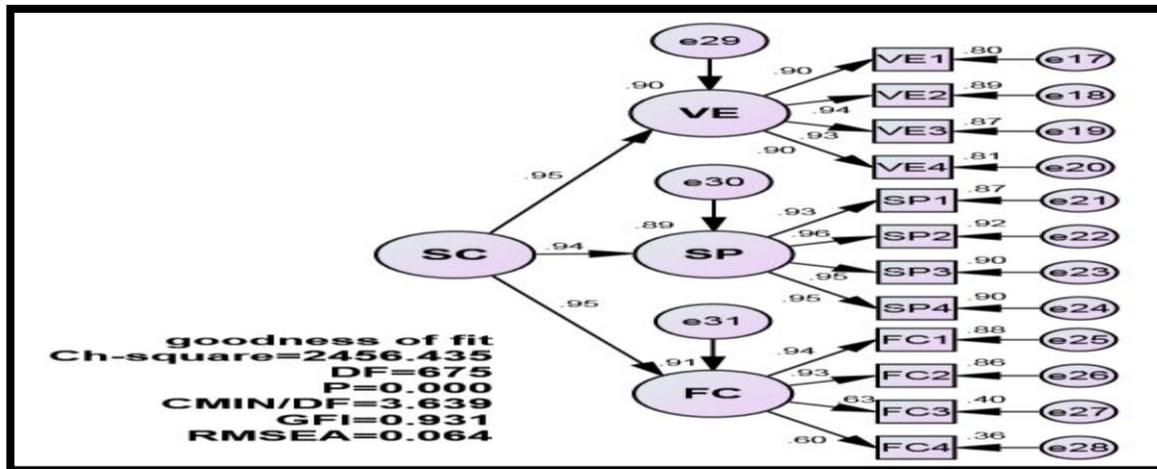
المطابقة فكانت لجميعها. مطابقة للمعايير، كذلك تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من الدرجة الحرجة (C.R) وبالباغة (1.96) وهذا يدل يدعم جودة مطابقة القياس وكما في نتائج الجدول (3).



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير الوسيط المرونة التنظيمية

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.V.26)

ثالثاً: اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع التفوق الاستراتيجي أظهرت قيم التشعب للمتغير التابع التفوق الاستراتيجي وبجميع فقراته (12) وان نسب التشعب للمؤشرات كانت اكبر من (0.40) وانها كانت معنوية، و تم مقارنة مؤشرات جودة المطابقة فكانت لجميعها مطابقة للمعايير، كذلك تبين ان جميع هي اكبر من الدرجة الحرجة (C.R) وبالباغة (1.96).



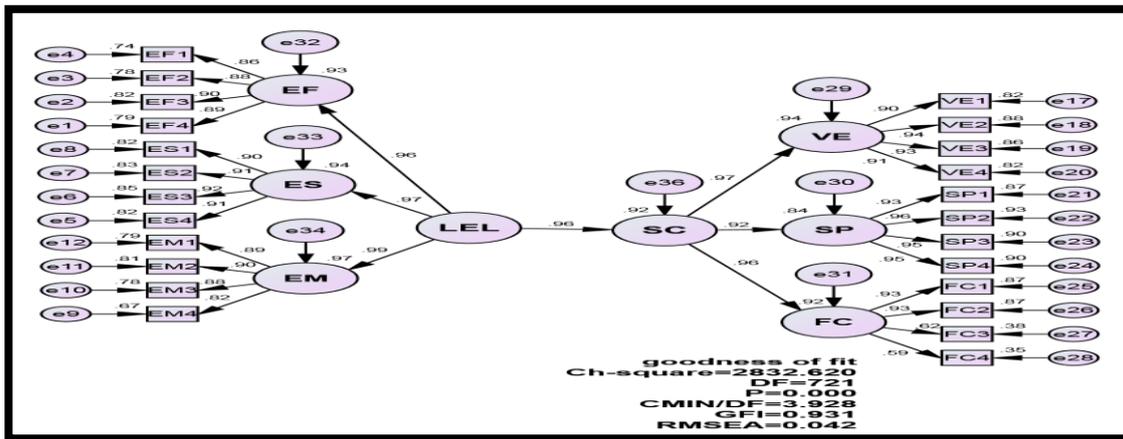
الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع التفوق الاستراتيجي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.V.25)

رابعاً: اختبار علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الفرضية الرئيسية الاولى التأثير المباشر: تنص على انه: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي).



لاختبار هذه الفرضية تم بناء انموذج هيكلية مكون من (24) فقرة يوضح طبيعة ونوع علاقة التأثير للقيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي، كما يظهر الشكل (5) ان قيمة معامل التأثير لمتغير القيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي بلغت (0.96) وهو تأثير كبير ومعنوي بمستوى معنوية (0.01) فضلا عن ان قيمة الدرجة الحرجة C.R اكبر من (1.96) وان قيمة معامل التفسير بلغت (92%) وهي نسبة عالية تدل على ان متغير القيادة الذكية قادر تفسير (92%) من التغيرات التي تحصل في متغير التفوق الاستراتيجي.



الشكل (5) اختبار فرضية التأثير المباشر

فضلا عن ذلك تشير نتائج الجدول (3) الخاصة بتقديرات فقرات انموذج اختبار التأثير المباشر جاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة لهذا الاختبار. وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

جدول (3) تقديرات انموذج اختبار فرضية التأثير المباشر

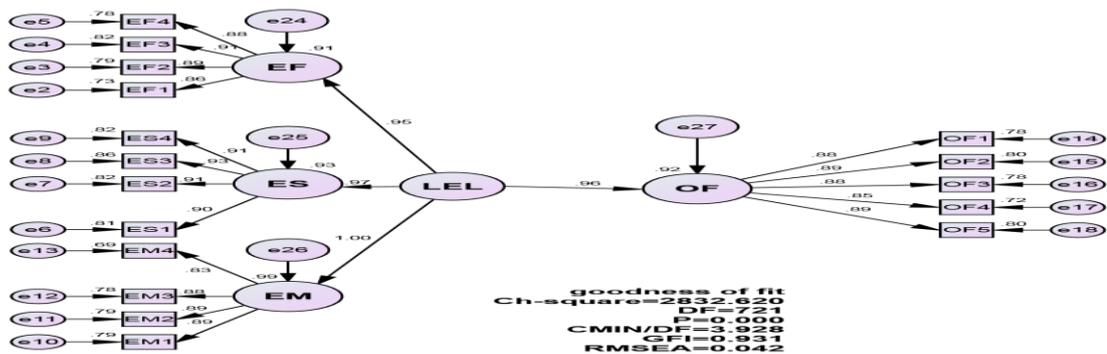
	SRW	S.E.	C.R.	P	Label
EF4	.961	.125	25.681	***	par_24
EF3	.964	.119	25.415	***	par_25
EF2	.970	.126	24.874	***	par_26
EF1	.985	.119	27.103	***	par_27
ES4	.969	.109	26.763	***	par_28
ES3	.919	.115	26.574	***	par_29
ES2	.958	.115	24.582	***	par_30
ES1	.888	.116	24.763	***	par_31
EM4	.903	.121	25.720	***	par_32
EM3	.881	.108	26.787	***	par_33
EM2	.860	.107	27.429	***	par_34
EM1	.908	.109	27.273	***	par_35
VE1	.922	.119	25.812	***	par_36
VE2	.912	.120	27.599	***	par_37
VE3	.903	.119	27.814	***	par_38
VE4	.816	.118	26.867	***	par_39



	SRW	S.E.	C.R.	P	Label
SP1	.884	.115	25.086	***	par_40
SP2	.901	.108	27.413	***	par_41
SP3	.891	.104	27.929	***	par_42
SP4	.903	.107	26.837	***	par_43
FC1	.939	.112	26.768	***	par_44
FC2	.925	.117	25.456	***	par_45
FC3	.908	.112	29.640	***	par_46
FC4	.932	.111	29.701	***	par_47

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص على انه: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الذكية في مرونة التنظيمية).

لاختبار هذه الفرضية تم بناء انموذج هيكلي مكون من (16) فقرة يوضح طبيعة ونوع علاقة التأثير للقيادة الذكية في المرونة التنظيمية, اذ يظهر الشكل (6) ان قيمة معامل التأثير لمتغير القيادة الذكية في المرونة التنظيمية مقداره (0.92) وهو تأثير كبير ومعنوي بمستوى معنوية (0.01) فضلا عن ان قيمة الدرجة الحرجة C.R اكبر من (1.96) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.92) وهي نسبة عالية جدا تدل على ان متغير القيادة الذكية له تأثير في المرونة التنظيمية قادر على تفسير (92%) من التغيرات التي تحصل في المتغير الوسيط.



شكل (6) اختبار فرضية التأثير المتغير المستقل القيادة الذكية في المتغير الوسيط المرونة التنظيمية). فضلا عن ذلك تشير نتائج الجدول (4) الخاصة بتقديرات التأثير المتغير المستقل القيادة الذكية في المتغير الوسيط المرونة التنظيمية جاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة لهذا الاختبار. وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

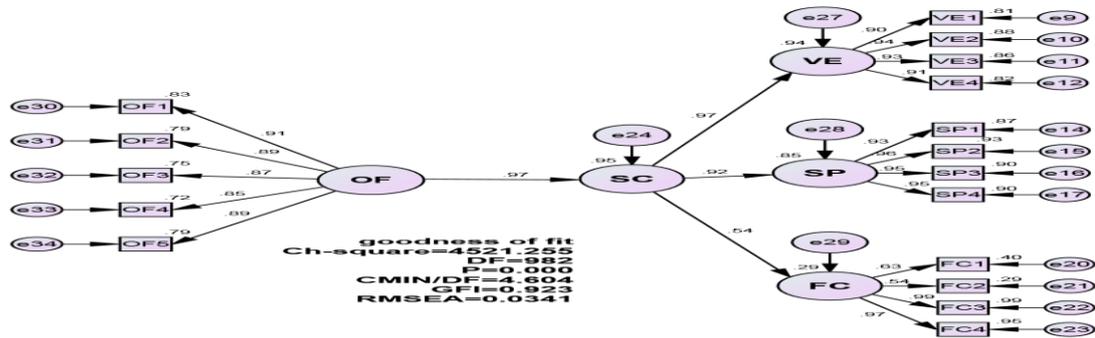


جدول (4) تقديرات انموذج اختبار فرضية التأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EF <--- LEL	1.000				
ES <--- LEL	1.044	.072	14.421	***	par_15
EM <--- LEL	1.000				
OF <--- LEL	1.019	.073	13.923	***	par_16
EF1 <--- EF	1.005	.081	12.464	***	par_1
EF2 <--- EF	1.106	.081	13.653	***	par_2
EF3 <--- EF	1.063	.074	14.281	***	par_3
EF4 <--- EF	1.086	.080	13.533	***	par_4
ES1 <--- ES	1.000				
ES2 <--- ES	.994	.059	16.923	***	par_5
ES3 <--- ES	1.015	.058	17.520	***	par_6
ES4 <--- ES	.948	.058	16.409	***	par_7
EM1 <--- EM	1.000				
EM2 <--- EM	.983	.064	15.439	***	par_8
EM3 <--- EM	.986	.066	15.057	***	par_9
EM4 <--- EM	1.032	.080	12.925	***	par_10
OF1 <--- OF	1.000				
OF2 <--- OF	.986	.064	15.407	***	par_11
OF3 <--- OF	.941	.064	14.719	***	par_12
OF4 <--- OF	.950	.070	13.574	***	par_13
OF5 <--- OF	1.031	.068	15.155	***	par_14

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص على انه: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمرونة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي).

لاختبار هذه الفرضية تم بناء انموذج هيكلية مكون من (16) فقرة يوضح طبيعة ونوع علاقة التأثير للمرونة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي , اذ يظهر الشكل (7) ان قيمة معامل التأثير لمتغير المرونة التنظيمية في التفوق الاستراتيجي مقداره (0.96) وهو تأثير كبير ومعنوي بمستوى معنوية (0.01) فضلا عن ان قيمة الدرجة الحرجة C.R اكبر من (1.96) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.96) وهي نسبة عالية جدا تدل على ان متغير المرونة التنظيمية قادر على تفسير (0.96) من التغيرات التي تحصل في متغير التفوق الاستراتيجي.



شكل (7) اختبار فرضية التأثير المتغير الوسيط المرنة التنظيمية في المتغير المعتمد التفوق الاستراتيجي).

فضلا عن ذلك تشير نتائج الجدول (5) الخاصة بتقديرات التأثير المتغير الوسيط المرنة التنظيمية في المتغير المعتمد التفوق الاستراتيجي جاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة لهذا الاختبار. وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

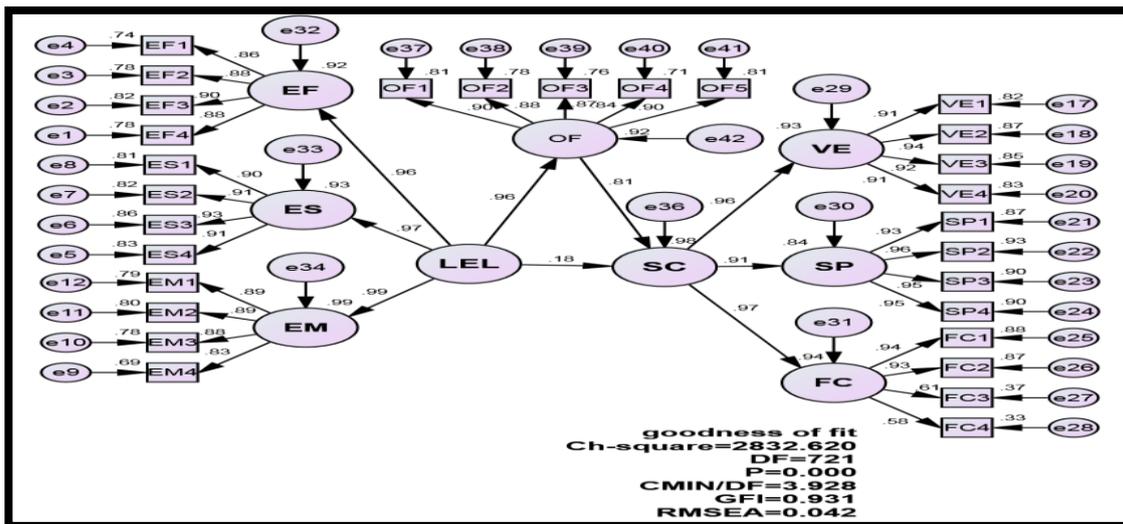
جدول (5) تقديرات نموذج اختبار فرضية التأثير المتغير الوسيط في المتغير المستقل

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SC <--- OF	.975	.067	14.310	***	par_16
VE <--- SC	.970				
FC <--- SC	.535	.086	6.485	***	par_10
SP <--- SC	.923	.070	13.656	***	par_11
VE1 <--- VE	.901				
VE2 <--- VE	.939	.058	18.177	***	par_1
VE3 <--- VE	.930	.059	17.427	***	par_2
VE4 <--- VE	.906	.060	16.480	***	par_3
SP1 <--- SP	.932				
SP2 <--- SP	.963	.042	23.260	***	par_4
SP3 <--- SP	.947	.042	21.650	***	par_5
SP4 <--- SP	.949	.043	21.883	***	par_6
FC1 <--- FC	.633	.073	9.080	***	par_7
FC2 <--- FC	.541	.082	7.204	***	par_8
FC3 <--- FC	.993	.027	38.318	***	par_9
FC4 <--- FC	.973				
OF1 <--- OF	.908				
OF2 <--- OF	.888	.059	16.098	***	par_12
OF3 <--- OF	.867	.060	14.875	***	par_13
OF4 <--- OF	.846	.065	14.207	***	par_14
OF5 <--- OF	.891	.063	16.034	***	par_15



الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص على انه: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للمرونة التنظيمية).

لاختبار هذه الفرضية تم بناء نموذج هيكلي مكون من (29) فقرة يوضح طبيعة ونوع علاقة التأثير للقيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي بوجود المتغير الوسيط المرونة التنظيمية , اذ يظهر الشكل (8) ان قيمة معامل التأثير لمتغير القيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي بوجود المتغير الوسيط المرونة التنظيمية مقداره (0.777) وهو تأثير كبير ومعنوي بمستوى معنوية (0.01) فضلا عن ان قيمة الدرجة الحرجة C.R اكبر من (1.96) وان قيمة معامل التفسير بلغت (0.98) وهي نسبة عالية جدا تدل على ان متغير القيادة الذكية من خلال المرونة التنظيمية قادر على تفسير (98%) من التغيرات التي تحصل في متغير التفوق الاستراتيجي.



الشكل (8) أنموذج اختبار فرضية التأثير غير المباشر

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.26)

فضلا عن ذلك تشير نتائج الجدول (6) الخاصة بتقديرات فقرات انموذج اختبار التأثير غير المباشر جاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة لهذا الاختبار. وعلى اساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.



جدول (6) مؤشرات اختبار فرضية التأثير غير المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SC <--- LEL	.995	.084	11.891	***	par_21
EF <--- LEL	1.101	.095	11.608	***	par_19
ES <--- LEL	.991	.082	12.103	***	par_20
EM <--- LEL	1.000				
VE <--- SC	1.032	.070	14.755	***	par_22
SP <--- SC	.982	.068	14.524	***	par_23
FC <--- SC	1.000				
EF4 <--- EF	1.000				
EF3 <--- EF	.969	.062	15.663	***	par_1
EF2 <--- EF	1.005	.068	14.772	***	par_2
EF1 <--- EF	.922	.066	13.927	***	par_3
ES4 <--- ES	1.000				
ES3 <--- ES	1.066	.060	17.858	***	par_4
ES2 <--- ES	1.053	.062	17.002	***	par_5
ES1 <--- ES	1.056	.064	16.469	***	par_6
EM4 <--- EM	1.000				
EM3 <--- EM	.972	.077	12.549	***	par_7
EM2 <--- EM	.980	.076	12.838	***	par_8
EM1 <--- EM	.989	.078	12.626	***	par_9
VE1 <--- VE	1.000				
VE2 <--- VE	1.055	.058	18.321	***	par_10
VE3 <--- VE	1.024	.059	17.319	***	par_11
VE4 <--- VE	.998	.060	16.709	***	par_12
SP1 <--- SP	1.000				
SP2 <--- SP	.967	.042	23.200	***	par_13
SP3 <--- SP	.917	.042	21.876	***	par_14
SP4 <--- SP	.943	.043	21.794	***	par_15
FC1 <--- FC	1.000				
FC2 <--- FC	1.040	.054	19.417	***	par_16
FC3 <--- FC	.657	.079	8.364	***	par_17
FC4 <--- FC	.622	.080	7.782	***	par_18

واستناداً لما تقدم يمكن القول ان نتائج الجدول (6) تظهر ان المرونة التنظيمية ساهمت في تحسين قوة علاقة تأثير القيادة الذكية في التفوق الاستراتيجي، اذ تفسر النتائج احداث تحسين مقداره (6%) اذ ارتفعت القدرة التفسيرية من (0.92) في انموذج التأثير المباشر الى (0.98) انموذج التأثير غير المباشر، وهذا صاحب انخفاض مقداره (0.085) في الخطأ المعياري، واحداث تحسين في القيمة الحرجة بلغ (11.891)، بمعنى انخفاض مقدار المخاطرة التي يمكن ان تحد من قدرات المؤسسة المبحوثة على إحداث تحسين في التفوق الاستراتيجي



جدول (7) خلاصة نتائج اختبار التأثير المباشر وغير المباشر

المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	قيمة R2	Sig.	قبول او رفض الفرضية
القيادة الذكية	0.960	0.125	25.681	0.92	0.000	قبول
القيادة الذكية	0.777	0.085	11.891	0.98	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية (AMOS.V.25)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

وبعد تطرقنا لتقديم الدراسة والإطار النظري لها والقيام بالدراسة الميدانية قامت هذه الدراسة بغية معرفة العلاقة بين مستوى القيادة الذكية والمرونة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي، حيث وقع الاختيار على فئة من مدراء الأقسام والشعب في المعمل لتكون هدفاً للدراسة، وعليه أظهرت النتائج التي توصل لها هذا البحث الى الاستنتاجات التالية:

- تُعد القيادة الذكية عاملاً حاسماً في تعزيز التفوق الاستراتيجي، من خلال قدرتها على توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ومرونة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة يتمتعون بمستوى جيد من القيادة الذكية، مما ساهم في رفع مستوى المرونة التنظيمية لديهم.
- القيادة الذكية تُمكن الموظفين من التكيف السريع مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات.
- وجود ثقافة تنظيمية داعمة للقيادة الذكية يعزز من روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، ويُسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
- العلاقة بين القيادة الذكية والمرونة التنظيمية علاقة تكاملية، حيث تؤدي القيادة الذكية إلى خلق بيئة مرنة قادرة على استيعاب التغيرات وتحويلها إلى فرص استراتيجية.
- التفوق الاستراتيجي في المعمل لا يتحقق فقط من خلال التخطيط، بل من خلال تمكين القيادات الذكية التي تستثمر في العنصر البشري وتوجهه نحو الإبداع والتميز.



- القيادة الذكية تُقلل من معدلات دوران العمل من خلال تعزيز الاستقرار النفسي والمعنوي للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الأداء
- مراعاة ميول وطموحات الموظفين عند توزيع مهمات و اعباء العمل عليه، تشجع وتعزز التفوق الاستراتيجي لدى الموظفين مما ينعكس على تطوير طرق واساليب العمل.

2-التوصيات:

فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تفق على أن القيادة الذكية بأبعادها له علاقة في رفع وتعزيز مستوى المرونة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي لدى مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة وندرج اهم تلك التوصيات:

- 1- ضرورة اعتماد برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة الذكية لدى مدراء الأقسام، مع التركيز على الذكاء العاطفي، التفكير الاستراتيجي، والمرونة في اتخاذ القرار.
- 2- تعزيز ثقافة التمكين داخل المعمل من خلال منح الموظفين صلاحيات أوسع، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار.
- 3- تبني نظام تحفيزي عادل وشفاف يُراعي الأداء الفردي والجماعي، ويُحفز العاملين على الابتكار والمبادرة.
- 4- توفير بيئة عمل مستقرة نفسياً ومهنياً، تُسهم في تعزيز الولاء الوظيفي وتقلل من نية ترك العمل.
- 5- تشجيع العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين الفرق، بما يُسهم في بناء شبكة معرفية داخلية تدعم المرونة التنظيمية.
- 6- ضرورة موازنة توزيع المهام مع ميول وطموحات الموظفين، لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والتحفيز الذاتي.
- 7- إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين معامل صناعية أخرى لفهم مدى تأثير القيادة الذكية في بيئات مختلفة.
- 8- إدراج مؤشرات قياس واضحة لتقييم مدى تحقق التفوق الاستراتيجي الناتج عن تطبيق القيادة الذكية.
- 9- تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والموظفين، بما يُسهم في بناء الثقة وتسهيل تطبيق مبادئ القيادة الذكية.
- 10- الاستثمار في تطوير المهارات السلوكية والمعرفية للعاملين، باعتبارها ركيزة أساسية للمرونة التنظيمية والتفوق الاستراتيجي.

المصادر العربية



- 1- علوان, علي حسن & النجار شهناز فاضل (2023). تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وبحوث الطاقة في وزارة الكهرباء دور الأنشطة المصرفية في تنمية المدخرات المحلية في العراق لمدة 2005-2019. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية, 20(3), 1-5.
- 2- العميدي, ضرغام علي مسلم & عبد العزيز, براء عباس (2024). دور التسويق الريادي في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة بهار للتجارة العامة Gharee for Economics & Administration Sciences, 20.

2-المصادر الاجنبية:

- 1-Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly, Jr, James H And Konopaske, Robert," Organizations Behavior, Structure, Processes" Th Ed, Published By McGraw- Hill, Americas, New York, NY, (2012).
- 11-Singh, M. P., & Sinha, J. (2013). Impact of spiritual intelligence on quality of life. International Journal of Scientific and Research Publications, 3(5), 1-5.
- 12- Esmaili, M., Zareh, H., & Golverdi, M. (2014). Spiritual intelligence: Aspects, components and guidelines to promote it. Economics, 1(2), 162-174.
- 13-Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M., (2005)Immunity from implosion: Building smart leadership, Ivey Business Journal, University of Western Ontario, London, No.
- 14-Al-Jameel, R. S. (2022). The Role Of Smart Leadership Dimensions In Crisis Management-A study For Opinions Of Sample Of Administrative Leaderships In A number Of Humanities Colleges At The University Of Mosul. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28(131), 42-58.
- 15-sydänmaanlakka, p. (2003). intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations.
- 16- Gyoreva, in international journal of advanced research (2019) dimensions of smart-leadership in school organizations.
- 17-Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. Frontiers in Psychology, 11, 2448.



- 18-RONTHY, M. (2013). “Managing with my Heart, Brain and Soul”: The Development of the Leadership Intelligence Questionnaire.
- 19-Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- 20-Martin, T. N., & Hafer, J. C. (2009). Models of emotional intelligence, spiritual intelligence, and performance: a test of Tischler, Biberman, and McKeage. *Journal of Management, spirituality and Religion*, 6(3), 247-257.
- 21- Hyde*, B. (2004). The plausibility of spiritual intelligence: Spiritual experience, problem solving and neural sites. *International Journal of Children's spirituality*.
- 22-Wei-ning , TANG, Fu-yuan, XU. (2011). Empirical Research of Enterprise Strategic Risk Evaluation Based on Wavelet Network , *Business Management and Electronic Information International Conference* , 13-15 May 2011 , Guangzhou.
- 23- Maurer, Frantz. (2008). Risk And Return: New Insights For Theory, Measurement And Management, *The Journal of Applied Business Research*24(4).
- 24- Chen, D. (2020, April). The possibility of evolution from non-strategic risk to strategic risk: The role of strategic assets. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 806, No. 1, p. 012045). IOP Publishing.
- 25-Serafin, T. (2013). Exploring Strategic Risk: 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing.
- 26-Zhang, C., Yang, R., Cheng, M., & Pan, C. (2010, August). Research on Strategic Risk Based on Resource-Based View: From the Perspective of Competitiveness. In *2010 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4).
- 27-Brackett, M., & Stern, R. (2024). The Truth About Emotional Intelligence. *Psychology Today*.
- 28-Mohammed, D. T., & Mohammed, N. J. (2021). The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12).



- 29-Kotze, J. G. (2003). Strategic supremacy in the hypercompetitive 21st century. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 6(1).
- 30-Rao, M. S. (2013). Smart leadership blends hard and soft skills: ... and emphasizes the importance of continuous learning. *Human Resource Management International Digest*, 21(4), 38-40.
- 31-Whillans ,A (2021)"THE START OF TIME SMAR LEADERSHIP",*Leader jornal*,Vol.8, No.99,Pp.64-69.
- 32-Haque, A., Islam, N., Samrat, N. H., Dey, S., & Ray, B. (2021). Smart Farming through Responsible Leadership in Bangladesh: Possibilities, Opportunities, and Beyond. *Sustainability* 2021, 13, 4511.
- 33-Avolio, Sosik, Kahai & Baker (2014). E leadership: reexamining transformations in leadership source and transmission. *Leadersh. Q.* Vol.25,pp. 105–131.
- 34- Vidgen, R., Shaw, S., & Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European journal of operational research*, 261(2).
- 35-Gage, T., & Smith, C. (2016). Leadership intelligence: Unlocking the potential for school leadership effectiveness. *South African Journal of Education*, 36(4).
- 36-Ashour, M. (2024). The Reality of Leadership with Rational Intelligence in the Physical Education Directorate of the Education Department in Cairo Governorate. *International Journal of Sports Science and Arts*, 28(1), 8-19.
- 37-Martin, T. N., & Hafer, J. C. (2009). Models of emotional intelligence, spiritual intelligence, and performance: a test of Tischler, Biberman, and McKeage. *Journal of Management, spirituality and Religion*, 6(3), 247-257.
- 38-Jarrar, A., & Al Shawabkeh, K. M. (2024). Toward strategic supremacy through absorptive capacity: The mediating role of organizational ambidexterity at Jordanian commercial banks. Available at SSRN 4712473.
- 39-Gómez, J., Orcos, R., & Palomas, S. (2020). Operating under the radar in spheres of influence: Taking advantage of industry leaders' market domains. *Strategic Organization*, 18(2), 275-300.



- 40-Agresti ,A., Franklin,C.,(2016),Statistics The Art and Science of Learning from Data, Third Edition United States of America.
- 41-Zeithaml VA, Bitner MJ (2003) Service marketing: Integrating customer focus across the firm 3rd edition Boston MA: McGraw-Hill/Irwin.
- 33-Shalender K (2015) Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry. Int J Econ Manag Sci 4: 256.doi:[10.4172/21626359.1000256](https://doi.org/10.4172/21626359.1000256).
- 34-Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism management perspectives*, 36, 100747.
- 35-Kasim, A., Ekinci, Y., Altinay, L., & Hussain, K. (2018). Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size hospitality enterprises. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(7).
- 36-Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
- 37-Jarrar, A., & Al Shawabkeh, K. M. (2024) Toward Strategic Supremacy Through Absorptive Capacity: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity at Jordanian Commercial Banks. Available at SSRN 4712473.
- 38-Strikwerda ,Hans ,(2005) ,Strategic Supremacy Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy ,Nolan ,Norton & Co. ,All rights reserved.
- 39-Al Hindawy, Z. A. R. (2022). The Role Of Organizational Creativity In Achieving Strategic superiority Through Knowledge Sharing An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Managers In The Kufa Cement Factory. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 7(5), 25..
- 40-Ronthy, M. A. R. I. K. A. (2013). “Managing with my Heart, Brain and Soul”: The Development of the Leadership Intelligence Questionnaire. *Journal of cooperative Education and Internships*, 61-107.



- 41- D'Aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence. Simon and Schuster.
- 42- D'Aveni, R. A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. MIT Sloan Management Review.
- 43- Thomas, L. G., & D'Aveni, R. (2009). The changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950—2002. Strategic Organization, 7(4), 387-431.
- 44- Cox, A. M., Pinfield, S., & Rutter, S. (2018). Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. Library Management.
- 45- Gillaspie, Joel, (2008), "Henry vill: Supremacy, Religion and the Anabaptists", the requirements for the master of avtsin History, utah state university.
- 46- Meyer clauda ,(2012)" The chain–Japan rivalry for economic and strategic supremacy in Asia China" & the world series, First Edition, Global Focus World.
- 47- Lee, C. Y. (2009). Competition favors the prepared firm: Firms' R&D responses to competitive market pressure. Research Policy, 38(5), 861-870.
- 48- Hsieh, M. H., Tsai, K. H., & Jan Hultink, E. (2006). The relationships between resource configurations and launch strategies in Taiwan's IC design industry: an exploratory study. Journal of Product Innovation Management, 23(3), 259-273.
- 49- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. Journal of management, 27(6), 643.
- 50- Güldenber, Stefan, Konrath, Heinz(2004)Intelligent Leadership in Knowledge Based Organizations: An Empirical Study", Department of Strategic Management, Management Control and Consulting, Vienna University of Economics and Business Administration, Austria.