

## The role of strategic exploration in achieving organizational superiority

### An exploratory study in the Fallujah cement factory\*

Researcher: Ahmed Jassim Hammadi Al-Jumaili<sup>(2)</sup>, Dr. Badia Aoun<sup>(2)</sup>

Jinan University - College of Business Administration<sup>(1)(2)</sup>

(1) [10205468@students.junan.edu.lb](mailto:10205468@students.junan.edu.lb) (2) [badiaa-aoun@hotmail.com](mailto:badiaa-aoun@hotmail.com)

#### Key words:

Strategic exploration,  
Organizational superiority,  
Fallujah Cement Factory.

#### Abstract:

The research aims to diagnose the relationship and impact of strategic leadership on organizational excellence. The Fallujah Cement Plant was chosen as a field to test these relationships. The researcher adopted the descriptive analytical approach in his research. Administrative leaders were chosen because they are a research community. The questionnaire was used as a main tool for collecting data. The researcher used the applied purposive sampling method in collecting data. (140) questionnaires were distributed, the number of which were retrieved and suitable for analysis (125), with a response rate of (89%). Relying on statistical software (SPSS), the data was analyzed, and in light of the data analysis, a set of results were reached, the most important of which are: There is a correlation and impact of the independent variable (strategic leadership) with the dependent variable (organizational excellence). A set of recommendations have also been formulated, the most important of which is continuing to adopt the mechanisms and practices of strategic leadership in the Fallujah Cement Factory in terms of increasing interest in determining its strategic and future directions, developing human capital, benefiting from it, and encouraging An effective culture and the consolidation of ethical values and practices to enable it to achieve its desired goals, and the necessity of working to establish and spread the culture of organizational excellence among all employees in terms of interest in developing the capabilities and capabilities that are unique to the organization and providing goods and services that are characterized by modernity and creativity in order to build a positive mental image among its customers to achieve a leadership position in Work environment.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 25 Aug. 2023

Accepted 18 Sept. 2023

Available online 31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



\*Corresponding author:

**Ahmed Jassim Hammadi Al-Jumaili**  
**Jinan University**  
**College of Business Administration**

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

## دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية في معمل اسمنت الفلوجة\*

الباحث: احمد جاسم حمادي الجميلي  
جامعة الجنان - كلية إدارة الأعمال  
10205468@students.junan.edu.lb

د. بديعة عون  
جامعة الجنان - كلية إدارة الأعمال  
badiaa-aoun@hotmail.com

### المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص علاقة وأثر الريادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي، وقد اختير معمل اسمنت الفلوجة ميدانا لاختبار هذه العلاقات ، واعتمد الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم اختيار ( القيادات الادارية ) بكونهم مجتمعا بحثيا ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وقد تم استخدام الباحث اسلوب العينة القصدية التطبيقية في جمع البيانات فتم توزيع (140) استبانة بلغ عدد المسترجم منها والصالحة للتحليل (125) بنسبة استجابة (89%) وبالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) تم لتحليل البيانات وفي ضوء تحليل البيانات توصل الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط واثر للمتغير المستقل ( الريادة الاستراتيجية ) مع المتغير المعتمد ( التفوق التنظيمي ) كما وتم صياغة مجموعة من التوصيات من اهمها الاستمرار بتبني اليات وممارسات الريادة الاستراتيجية في معمل سمنت الفلوجة من حيث زيادة الاهتمام بتحديد توجهاتها الاستراتيجية والمستقبلية وتطوير راس المال البشري والافادة منه وتشجيع الثقافة الفاعلة وترسيخ القيم والممارسات الاخلاقية لتمكنها من تحقيق اهدافها المطلوبة وضرورة العمل على ترسيخ ونشر ثقافة التفوق التنظيمي بين جميع العاملين من حيث الاهتمام بتطوير المقدرات والقابليات التي تنفرد بها المنظمة وتقديمها للسلع والخدمات التي تنسم بالحدثة والابداع بغية بناء الصورة الذهنية الايجابية لدى زبائنها لتحقيق الموقع الريادي في بيئة العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية، التفوق التنظيمي، معمل اسمنت الفلوجة.

### المقدمة:

تعددت سبل وأساليب تطوير المنظمات ، عبر التاريخ، وقد تم اعتماد الأسلوب التقليدي لأمد طويل، وقد كان يقتصر على التطوير عند الحاجة فقط، إلى أن ظهرت عدّة نماذج ومداخل للتطوير التنظيمي تعدّ أكثر حداثة، منها: أسلوب الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إعادة بناء نظم العمليات الإدارية، وغير ذلك. وقد برزت الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات، وهو أسلوب حديث يتم التركيز فيه على الابتكار كوحدة للتطوير داخل المنظمة وليس على الأفراد، حيث تنبئ المنظمة دراسة استراتيجية وسبل تفعيل وتطوير، تنقلها من حالة الجمود إلى مستوى المنظمات الرائدة في أعمالها، وحتى تستطيع المنظمات الكبيرة التعامل مع التطورات التي تستجد حولها، توصلت بصورة ملحوظة إلى تطبيق مناهج إدارية تتصف بقدر كبير من الابتكار والتطور. وقد كانت الريادة الاستراتيجية من أهم الأساليب التي تم اعتمادها للتعاطي مع المحيط التنظيمي للمنظمات، ويطلق عليها مصطلح (الريادة الاستراتيجية) وفي بعض الأدبيات (الريادة الاستراتيجية التنظيمية) بهدف التمكّن من الوصول إلى التكامل بين نقاط القوة التي تتحلّى

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

بها المشروعات الصغيرة، مثل: (مقومات الابتكار، المرونة، الترابط، والقرب من الزبائن) وبين قدرات السوق والموارد المتنوعة التي تتوفر لدى المنظمات الكبيرة، على الرغم مما أحاط هذا المنهج من شكوك في إمكانية نجاحه.  
من هنا، فإن تعزيز التفوق التنظيمي للمنظمة، وقيادتها بنجاح يتطلب أن يمتلك المدراء العديد من المهارات الإدارية المعاصرة، بالإضافة إلى امتلاكهم العديد من المهارات، كالقدرة الفكرية التي من شأنها أن تُعين على التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة في ميدان العمل التي تواجه المنظمات المعاصرة، لذا فإن المدراء الذين تتوفر فيهم مهارة الريادة الاستراتيجية سيحملون المنظمة إلى مستوى النجاح والتفوق على كافة الأصعدة، وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية الاستراتيجية للمنظمة.

### المبحث الأول/ الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً: المشكلة البحثية

تواجه المنظمات اليوم بصورة عامة والمنظمات الانتاجية بصورة خاصة تحديات وصعوبات كبيرة في ظل بيئة تتسم بظروف ديناميكية وحالة اللاتأكد، والذي أصبح صفة ملاصقة لها ولعل الكثير من العوامل المتغيرة التي زودت البيئة بهذه الصفات، وتساعد حدة المنافسة والتقدم المتسارع في الابتكار والذي فرض على المنظمات الانتاجية فلسفة اعمق ورؤيا اشمل تعتمد على اختيار المجالات المناسبة التي تستطيع من خلالها التفوق، فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم الريادية الاستراتيجية الذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات الساعية للتفوق. وتتركز مشكلة البحث الحالي بشكل كبير في حقل الانتاج عموماً ومعمل اسمت الفلوجة خصوصاً الذي يواجه تحديات كبيرة منها توسع نطاق القطاع الخاص اذ تضاعفت عدد المعامل الخاصة، الى جانب قلة الدعم الحكومي، لذلك فان تطوير القطاع الصناعي الحكومي امر ليس اختياريًا وانما ضرورة ملحة بسبب التحديات البيئية التي تواجه هذا القطاع لذلك من الواجب تبني استراتيجيات الريادة، اخذة بنظر الاعتبار المنافسة على المستوى المحلي، وبهدف تأطير إشكالية البحث، لا بد من طرح الأسئلة التالية:

- أ- ما مدى تأثير الريادة الاستراتيجية على التفوق التنظيمي؟
- ب- ما مدى إدراك الافراد داخل المنظمة، محور هذه الدراسة، لأهمية الريادة الاستراتيجية وأبعادها؟
- ج- ما مدى إدراك الافراد في المنظمة، محور هذه الدراسة للتفوق التنظيمي وأبعادها؟
- د- ما مستوى التأثير الحاصل في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي من وجهة أفراد العينة المختارة؟

#### ثانياً: أهداف الدراسة

- 1- التعرف على واقع المتغيرات المبحوثة ( الريادة الاستراتيجية وابعادها، التفوق التنظيمي وابعاده ) ميدانياً .
- 2- توجيه انظار القائمين على المنظمة المبحوثة بشأن المتغيرات البحثية نظريا .
- 3- الكشف عن العلاقة والاثـر الذي يسهم به المتغير المستقل في المتغير المعتمد في المنظمة المبحوثة.
- 4- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها ان تقود الى زيادة فاعلية المنظمة المبحوثة عن تبنيها لمفاهيم الريادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي .

#### ثالثاً: أهمية الدراسة

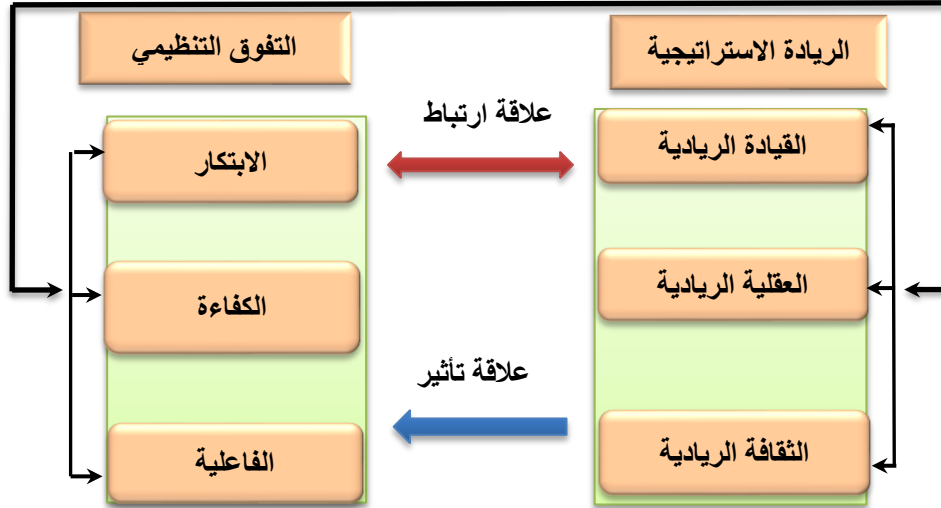
- وتأتي أهمية الدراسة من النقاط الآتية :
- 1- يقدّم هذا البحث، طرحاً فكرياً يركز على الحداثة في الطّروحات التي تتّصل بالريادة الاستراتيجية والنّفوق التنظيمي، لأنها من الموضوعات الهامة التي شغلت الباحثين، وتناولوا فيها كلّ متغير على حدة، أو ربطوها بمتغيرات أخرى .
  - 2- تبرز قيمة هذا البحث في لفت الانتباه على أهمّ القطاعات الصناعية متمثلاً بمعمل اسمنت الفلوجة.
  - 3- يسهم هذا البحث في تنمية قدرات الموارد البشرية، وذلك بعد التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات، التي من شأنها تعزيز مفاهيم الريادة الاستراتيجية والنّفوق التنظيمي .
  - 4- يتيح هذا البحث الفرصة، أما الباحثين في تقديم دراسات جديدة في مجال الريادة الاستراتيجية والنّفوق التنظيمي .

#### رابعاً: منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة، إلى المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمّن إحصاء البيانات وجمعها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها. يوفر هذا المنهج وصفاً مفصلاً للموضوع قيد الدراسة، وهو مناسب بشكل خاص للتحقيق في الظواهر الاجتماعية والأدائية. يقدّم تحليلاً شاملاً لمشكلة البحث، واستكشافاً للعلاقات بين المتغيرات وتأثيراتها، واستخلاصاً لنتائج محدّدة بناء على هذه النتائج. من خلال استخدام هذا المنهج، يمكن أن تكتسب الدراسة فهماً أعمق للموضوع وكشفاً لرؤى ذات مغزى.

#### خامساً: مخطّط البحث الفرضي

يمكن وضع نموذج افتراضي، يصور حركة متغيّرات البحث المستقلة والتابعة، كما هو مقدّم بوضوح في الشكل رقم (1)، وذلك عبر استهداف القيادات العليا، والوسطى، والدنيا في المنظمة محور الدراسة، وهم (المدير العام ومعاونوه ومسؤولو الأقسام والشعب والوحدات) المسؤولون بشكل مباشر عن قيادة المنظمة مدار البحث.



الشكل رقم 1: النموذج الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثان .

### سادساً: فرضيات البحث

يشمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها عدة فرضيات هي :  
الفرضية الرئيسية الأولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الريادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي)؟

- ويتفرع عن هذه الفرضية، ثلاث فرضيات ثانوية، يمكن إدراجها كما يلي:
- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي؟
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العقلية الريادية والتفوق التنظيمي؟
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة الريادية والتفوق التنظيمي؟
- الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للريادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي)؟
- وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية، ثلاث فرضيات ثانوية، هي:
- 1- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الريادية في التفوق التنظيمي؟
  - 2- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للعقلية الريادية في التفوق التنظيمي؟
  - 3- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للثقافة الريادية في التفوق التنظيمي؟

### المبحث الثاني/ الإطار النظري

#### المحور الأول: الريادة الاستراتيجية

##### أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية

إنَّ الرِّيادةَ الاستراتيجيةَّ تُعدُّ أحدَ الاصطلاحات الجديدة التي تتجذَّرُ في حقل الاقتصاد والإدارة. وقد تناولت عدَّة أبحاث العلاقة بين الرِّيادة والإدارة الاستراتيجية، إذ أشار (Rensburg, 2013: 17) إلى أنَّ أحدَ أوَّل الأعمال التي كشفت العلاقة بين الاستراتيجية والريادة الاستراتيجية قد بدأت حينما قدَّم (Mintzberg) فكرة عمل الرِّيادة الاستراتيجية.

لقد مرَّت الرِّيادة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل حتَّى وصلت إلى الشكل الحالي التي هي عليه، وأصبح لها أبعادها الخاصة ونماذجها ومجالاتها المحددة، التي يمكن أتباعها في العمل داخل المؤسسات. لذا فسوف نتعرَّف نشأة هذا المصطلح، وذلك نتيجة لكونه مزيجاً بين فرعين، وهما ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية. (ابو برهم، 2022: 48)

وتعرف الريادة الاستراتيجية بانها الرغبة في الابداع لأجل احياء المنظمة وتحمل المجازفة المرتبطة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المضمونة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى اعلى من المنافسين. (العبادي واخرون، 2010: 16). وهي تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة) لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية وإن هذا التكامل ضروري للمنظمات لتعظيم الرفاهية. (سلمان، 2014: 79). فيما اضاف (عبدالله، 2020: 343). بانها الأنشطة التي تسعى الى اكتشاف الفرص واستثمارها وفق امكانيات المنظمة المتاحة للوصول إلى أفضل النتائج من خلال التنبؤ للمتغيرات الجديدة ومن ثم الاستجابة لها.

ويتفق الباحثان مع ما جاء به (العبادي واخرون، 2010)، وهو الأكثر اتنافقاً مع أهداف البحث، وهو في أنَّ الرِّيادة الاستراتيجية هي الرِّغبة في الإبداع من أجل إحياء المنظمة والتعامل مع المخاطر المرتبطة باكتشاف المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة

غير المضمونة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين.

### ثانياً: أهمية الريادة الاستراتيجية

لقد تناول كثير من الكتاب والباحثين أهمية الإدارة الاستراتيجية وفوائدها، وقد تعمق البعض في فاعلية هذا النوع من الإدارات، على الرغم من أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية هامة للمنظمات كافة، وعلى الرغم من صعوبة العملية الإدارية الاستراتيجية، إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق الصعوبات الناتجة عنها. ولا بد من الإشارة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تساهم إلى حد بعيد في تطوير مفهوم شامل عن المنظمة، وهذا بدوره يساعد على صياغة الاستراتيجيات والنشاطات التي تقرب الشركة من أهدافها كما أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المدراء على مجابهة التغيرات البيئية والتكيف معها. (مساعدة، 2013 : 80)

لقد لخص (الوليد، 2010 : 130) أهمية الإدارة الاستراتيجية بالاتي:

- 1- الإدارة الاستراتيجية تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- 2- توفر النوعية الجيدة من العمالة سواء الخبراء والمستشارين أو المدراء والتفنيين.
- 3- توفر حرية الانتشار، لتأمين التنظيم الملائم ولتوفير المال الكافي.
- 4- تعطي الفرصة الأفضل والأوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والمصادر المالية ورأس المال البشري الأفضل.
- 5- تهيئ خطط مرحلية ملائمة لتنفيذ الخطط طويلة الامد.
- 6- تساعد المنظمات على التميز من خلال انتهاء الفرص والذي يؤدي بدوره الى اكتساب الميزة التنافسية. (محمد والحمد، 2020 : 258)

من هنا، إن تكامل الريادة (سلوك البحث عن الفرصة) والإدارة الاستراتيجية (سلوك البحث عن الميزة)، عاملان مهمان، إذ تتجلى أهميتها في تكامل الريادة الاستراتيجية، لذا فمن الضروري خلق الثروة الحقيقية للمنظمات (AIHumeisat, 2022:2)، أما بالنسبة إلى توسيع القيمة أو النمو فإن تكامل الريادة والاستراتيجية سيؤدي بها الى النجاح (Yilmaz, 2012:74). ومن هنا، يمكن تحديد أهمية الريادة الاستراتيجية، إذ تكمن في النظرة الاستباقية التي تتبعها المؤسسة للحصول على فرص جديدة لم تستغل من قبل الآخرين، الذي يساهم بدوره في إحراز الميزة التنافسية للمنظمة، وتعد من أهدافها الاستراتيجية.

### ثالثاً: أبعاد الريادية الاستراتيجية:

وقد اختلفت (القرنة واخرون) حول أبعاد الريادة الاستراتيجية حيث يتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، أن أغلب الباحثين قد اتفقوا على أبعاد الريادة، وهذه الأبعاد هي (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية).

- 1- القيادة الريادية : تعد القيادة، جانباً حاسماً في مجال التعليم، وقد برزت كعامل حاسم في تقدم المنظمات التعليمية. وتؤسس القيادة جوهر العمل الإداري، حيث تؤدي دوراً أساسياً في تعيين فاعلية الإدارة التربوية. فالقيادة التربوية ديناميكية ومؤثرة، تعمل كمحفز لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويشمل القدرة على توقع المشكلات ومعالجتها، فضلاً عن اعتماد أسلوب القيادة الذي يعزز الثقة الشخصية ويحفز الأفراد على العمل وفقاً للإرشادات واللوائح المعمول بها (القرنة، 2014 : 33).

- 2- **العقلية الريادية:** العقلية الريادية هي القدرة على الإحساس والتصرف والتعبئة السريعة، حتى في ظل عدم اليقين الصعب الظروف، يظل رواد الأعمال متيقظين للفرص الجديدة فهم على دراية بمواردهم الصحيحة وتركزهم بشكل صارم على تلك المشاريع التي تتماشى مع استراتيجيتهم وتعود عليهم بعائد عالٍ. (Irtameh,2018:159).
- 3- **الثقافة الريادية:** أوضح (Azzaoui, 2021: 25) أنّ الثقافة بمعناها الواسع، تعدّ مجموعة مميزة وروحية، والسمات الفكرية العاطفية التي يتحلّى بها المجتمع، وأنّ الثقافة الريادية هي اجتماع المهارات والصفات التي تدفع بالأشخاص لبدء حياتهم العملية بالأعمال التجارية الخاصة، وأشار (Alayoubi,2020: 23) أن الهدف من الثقافة الريادية هو: تعزيز القدرات الابتكارية للموظفين داخل الشركة عن طريق تبني عدم اليقين والمخاطرة، والتّركيز على السوق. حيث إنّ الأعمال الريادية تنظر إلى ثقافة ريادة الأعمال على أنها مساراً للتجديد يتيح للموظفين إعادة توجيه خبراتهم ومهاراتهم نحو أهداف ريادية جديدة.

## المحور الثاني/ التفوق التنظيمي

### أولاً: مفهوم التفوق التنظيمي

هو مفهوم شامل في الفكر الاستراتيجي، يقوم على الجمع بين مقومات تطوير الشركات على أساس التميز في مواجهة التبدلات في البيئة الخارجية، وبين سبل تحقيق الترابط والتنافس بين عناصرها الداخلية. (العنزي، 2015: 419). فيما اشار (حافظ وعبدالوهاب، 2016: 143) للتفوق التنظيمي بأنه سعي المنظمات إلى انتهاز الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفاعل، القائم على إدراك رؤية واضحة ومشاركة يجمعها وضوح الهدف والحرص على الأداء. في حين اضاف (الهيبي، 2018: 116) إنه أداء العمل بشكل تامّ ومتكامل يفوق التوقعات وفق نسق منظم، ممّا يجعل المنظمة في حالة تفرّد تدعها تختلف عن نظراتها في المجال نفسه، وتعمل المنظمة وفق نسق منظم ومتكامل، ما يجعل المنظمة تتفوق على الشركات المشابهة لها في مجال العمل. هو التركيز على الزبائن والإدارة من خلال العملية والحقائق تفعيل واقعية وجدية العمل، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة وتنمية الأفراد والمشاركة والتعلم المستمر، والتوجه نحو النتائج والقيادة وموثوقية الغرض والابتكار والتّحسين. (Salih,2020:4). ويُعتبر أعلى مستوى للأداء يمكن أن تصل إليه المنظمات عن طريق استخدام مواردها وأنشطتها وعملياتها بكفاءة عالية. والتزام المنظمة بمعايير تقوم على التطور المستمرّ والمواكب للحداثة في بيئتها، وكذلك تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين وتلبية حاجاتهم وتقديم ما لم تستطع أن تقدّمه منظمات أخرى، وهذا ما سوف يميّزها عن غيرها من المنظمات. (الزبيدي، 2021: 74).

### ثانياً: أهمية التفوق التنظيمي

تبرز أهمية التفوق التنظيمي في قدرة المنظمات من بلورة قواها الساندة، في المنافسة والتّغير السريع، وتحسين جودة الخدمات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والإبداع. ويمكن استخلاص أهمية التفوق التنظيمي من حاجة المنظمات إلى المسائل التي يحقّقها التفوق التنظيمي التي من أهمّها، حاجتها إلى أساليب لمعرفة المشكلات التي تواجهها عند ظهورها، وحاجتها إلى أساليب لجمع المعلومات لتتمكّن من اتخاذ القرارات بشأن رأس المال البشري، وكذلك الحاجة إلى تحسين إمكانات المديرين والعاملين، ليتمكّنوا من جعل المنظمة متميزة في أدائها مقارنةً بالمنظمات الأخرى، والحاجة إلى تأمين المهارات اللازمة لمتخذ القرار، والاهتمام بأهمية دوره، وحاجة المنظمات إلى

الإبداع والتَّميُّز (المسعودي، 2008 : 246). كما تتجلى أهمية التَّفوق التَّنظيمي، في تطوير الموارد البشرية، من خلال تأسيس مهارات العاملين والعلاقات فيما بينهم، والتَّعلم لتسهيل أداء فرق العمل وتعزيز دورها الاستراتيجي، إذ يسهم التَّفوق التَّنظيمي بتوجيهها للتركيز على العمليات الاجرائية، لكونها موردًا له تأثيره الاستراتيجي الحاسم في تحقيق كفاءة الأداء في المنظمة (عبد الوهاب، 2016: 90).

ومن وجهة نظر (الفاعوري، 2012 : 30)، إنَّ أهمية التَّفوق التَّنظيمي تظهر من خلال إحراز المزايا الآتية للمنظمة.

- 1- السماح للمنظمة بإجراء التقييم الذاتي لغرض قياس مدى التحسين والتَّقدم في أنشطتها.
- 2- الاستفادة في إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات الأخرى.
- 3- المساعدة على التنمية المستدامة في المنظمة من خلال التركيز على النَّاتج.
- 4- التركيز على أن تكونه النَّاتج متلائمة مع رغبات أصحاب المصالح.
- 5- العمل على إدارة العمليات في المنظمة وعلى تطوير العاملين فيها لدورهم في تطوير عملياتهم الإنتاجية.
- 6- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتي تتجاوز الإطار التَّنظيمي من خلال التركيز على فهم توقعات أصحاب المصالح.

### ثالثاً: أبعاد التَّفوق التَّنظيمي

اختلف الباحثون (القيسي والطائي، 2014) و(فاضل، 2019) و (محمود، 2019) في تصنيف أبعاد التَّفوق التَّنظيمي وتقسيمها، وقد اعتمد الباحثان على الأبعاد المبينة أدناه لتناسبها مع بيئة البحث وهي:

1- **الابتكار:** يعرف الابتكار، على أنه أمرٌ جديدٌ أو غير مألوف، في أسلوب عمل المنظمات، أو في الإنتاج الذي تقدّمه تلك المنظمات، حيث إن تطوير شركة "انتل" للمعالجات الصغيرة واعتماد شركة "تويوتا" للنظام الموجز في صناعة السيارات، كلها تقع ضمن دائرة الابتكار، ويمكن اعتبار الابتكار هو قدرة تنافسية بيد الشركة الناشطة، ويعطي الشركة شيئاً فريداً (القيسي والطائي، 2014: 192). لذلك فإنَّ الابتكار كعملية تتطلب تفكيراً، يكون الأساس في التوصل إلى الأفكار الجديدة غير المألوفة، والتي ترتبط بجانبيين: حلّ المشكلات الحاضرة بطريقة جيّدة، أو خلق فكرة جديدة في موضوع أو مجال جديد لم يكن مطروحاً من قبل، والتفكير الخلاق يسبق العملية الابتكارية، وهو يتكوّن من مراحل عديدة، هي (فاضل، 2019: 83):

أ- **الإعداد:** وهي مرحلة الاندماج بالموضوع، ويتم فيها تطوير وانضاج الأفكار التي يتمّ طرحها في مرحلة الإعداد والتبصّر، وهي مرحلة تحديد مصداقية ومدى انسجامها مع المفاهيم العلمية، وإمكانية تحقيقها للناتج المتوقع. لذلك فإنَّ التفكير الخلاق ضروري كمرحلة مسبقة للابتكار، لأنّه مصدر للأفكار الجديدة، التي تتحوّل بفعل الابتكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة.

ب- **تطوير الابتكار:** تهتم المنظمة في هذه المرحلة، بتقييم وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يتمّ تقليص عدد الأفكار إلى عدد قليل من الأفكار المطوّرة القابلة للتطبيق.

ج- **تطبيق الابتكار:** في هذه المرحلة، تستخدم المنظمة الأفكار المطوّرة لتقوم بتصنيع وتوريد منتجات، أو الخدمات، أو العمليات الجديدة.

2- **الكفاءة:** تعرّف الكفاءة، على أنّها الأداء السليم للشيء، من خلال الأفراد والألات الجيدة، وأصحاب المهارة، وكذلك هي: القدرة على أداء المهام أو العمليات بشكل صحيح وفعال. عرف الباحثون الكفاءة على أنّها مقياس للعقلانية في الاستفادة من

- موارد الشركة البشرية والمالية والمعلومات المتاحة. (محمود، 2019: 669).
- يتضمن استخدام الموارد بحكمة وتقليل أي خسارة أو هدر غير ضروري. يمكن قياس الكفاءة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات، وعادةً ما تكون مؤشرات كمية بطبيعتها. في حين أن الكفاءة قد يكون لها مفاهيم وتعريفات مختلفة، فإن كلاً من الكفاءة والابتكار يركزان على المبادئ عينها وعلى الحقائق الأساسية، لذا فإن أهم مكونين للكفاءة، كما ذكرها (طالب والبناء، 2012: 176)، هما:
- أ- **إنتاجية العامل:** تشير الإنتاجية، إلى الناتج الذي ينتجه عامل واحد. فكلما زادت الإنتاجية، كلما قل الوقت الذي يستغرقه العامل لإنتاج منتج. هذا يشير إلى قدر أكبر من الكفاءة والفاعلية. تساعد إنتاجية العامل على تقليل التكاليف وتوفير ميزة تنافسية.
  - ب- **إنتاجية رأس المال:** تشير إنتاجية رأس المال إلى المبيعات الناتجة عن كل وحدة نقدية دولار يتم استثماره في الأعمال التجارية. كلما ارتفعت المبيعات للوحدة النقدية للدولار الواحد المستثمر، كلما زادت إنتاجية رأس المال. هذا يعني أن الاستثمارات تدرّ عوائد أعلى.
  - 3- **الفاعلية:** تعدّ الفاعلية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وفقاً لتكيفها مع البيئة التي تقدّم خدماتها فيها، من جهة استخدام الموارد المتاحة (العنزي، 2017: 404) كما أنّ مفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشمل عدّة مقاييس، أهمّها: (طالب والبناء، 2012: 267).
  - أ- **تحقيق الأهداف:** تقاس فاعلية المنظمة بقدر ما تحقّق الأهداف المرجوة.
  - ب- **تأمين الموارد (المدخلات):** تقاس فاعلية المنظمة أو مديرها، بالقدرة على تأمين الموارد اللازمة للمنظمة.
  - ج- **العمليات الداخلية:** تكون المنظمة فعّالة متى تدفقت المعلومات بسهولة ويسر، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع التقليل من أسباب النزاع والصراع السلبيين.
  - د- **رضا الجماعات والأطراف:** التي ترتبط مصالحها بالمؤسسة بشكل مباشر ويعنيهم أمر استمرارها.

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

#### أولاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول متغير (الريادة الاستراتيجية)

- سيتم استعراض وتحليل البيانات الخاصة باستجابات عينة البحث، في ما يخصّ أبعاد الريادة الاستراتيجية، وهي (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية)، حيث أبرزت الفقرات (1-15) نتائج هذا المتغير كالتالي:
- 1- **القيادة الريادية:** جاء البعد الأول (القيادة الريادية) للمتغير الرئيس الأول بوسط حسابي قيمته (3.88) وهي قيمة أعلى من المتوسط الفرضي البالغة (3)، بما يؤشر ميدانياً ان القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة تتمتع بسمات القيادة الريادية، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.68) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (0.17) وهذه القيم المنخفضة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

**الجدول رقم (1): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لُبُعد القيادة الريادية**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تمكن ادارة المعمل موظفيها لإنجاز الاعمال الريادية	3.90	0.766	0.19
2	تسمح ادارة المعمل بتنمية مهارات القيادة لرفد مواقع المعمل المستقبلية	3.79	0.67	0.17
3	تعلم ادارة المعمل على ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم	3.74	0.56	0.15
4	تعد ادارة المعمل موازنة لتدريب الأفراد ذوي المواهب الريادية	4.11	0.76	0.18
5	تستخدم ادارة المعمل ثقافة المبادرة والاستباقية لدى العاملين في المعمل	3.87	0.65	0.17
	<b>الاجمالي</b>	<b>3.88</b>	<b>0.29</b>	<b>0.17</b>

**المصدر:** عمل الباحثين.

2- **العقلية الريادية:** جاء البعد الثاني ( العقلية الريادية) للمتغير الرئيس الاول بوسط حسابي قيمته (3.90) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي البالغة (3) ، بما يؤشر ميدانيا ان القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة تتمتع بسمات القيادة الريادية ، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.66) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (0.16) وهذه القيم المنخفضة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة

**الجدول رقم (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لُبُعد العقلية الريادية**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
6	يستخدم العاملون في المعمل جهدا منظما ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة الزبون	3.88	0.73	0.18
7	تدعم ادارة المعمل كل المبادرات للتطوير والتوسع في الميزة التنافسية	4.08	0.65	0.16
8	تتحمل ادارة المعمل المخاطرة المحسوبة التي تشكل عنصرا جوهريا في استراتيجية المعمل لتحقيق النجاح	3.98	0.75	0.18
9	تسعى ادارة المعمل لتقديم خدمات تميزها عن جميع منافسيها في السوق	3.83	0.53	0.13
10	تطوير واستحداث خدمات جديدة في المعمل يكون على اساس استخدام التقنيات المتطورة للإنتاج	3.76	0.65	0.17
	<b>الاجمالي</b>	<b>3.90</b>	<b>0.66</b>	<b>0.16</b>

**المصدر:** عمل الباحثين.

3- **الثقافة الريادية:** جاء البعد الثالث ( الثقافة الريادية) للمتغير الرئيس الاول بوسط حسابي قيمته (3.85) وهي قيمة اعلى من المتوسط الفرضي البالغة (3) ، بما يؤشر ميدانيا ان القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة تتمتع بسمات القيادة الريادية، وجاء ذلك بانحراف معياري بلغت قيمته (0.34) ومعامل الاختلاف بلغ مقداره (0.08) وهذه القيم المنخفضة لمعامل الاختلاف تدل على التقارب النسبي في اجابات العينة المبحوثة.

**الجدول رقم (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لُبُعد الثقافة الريادية**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
11	تنظم ادارة المعمل ندوات ولقاءات لتوسيع مدارك العاملين تجاه الريادة	3.88	0.70	0.18
12	تسعى ادارة المعمل على الموازنة بين القيم الادارية الجديدة والقديمة	3.77	0.60	0.16
13	تعزز ادارة المعمل الشفافية والمساءلة في ادارة موارد المعمل	3.69	0.75	0.20

0.21	0.85	4.04	تمارس ادارة المعمل ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع لدى الافراد العاملين	14
0.19	0.74	3.85	تتبنى ادارة المعمل بنشر ثقافة التغيير بين جميع العاملين	15
0.18	0.72	3.85	الاجمالي	

المصدر: عمل الباحثين.

### ثانياً: عرض وتحليل اراء عينة البحث حول المتغير التابع (التفوق التنظيمي)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي جُمعت من خلال استمارة الاستبيان للاستجابات المتعلقة بأبعاد التفوق التنظيمي، وتشمل هذه الأبعاد الابتكار والكفاءة والفاعلية. تم تمثيل هذه الأبعاد من خلال الفقرات (من 1 إلى 15) التي تتعلق بتلك الأبعاد، وتساءل عن هذه المتغيرات.

1- الابتكار: من خلال الجدول (5)، يتضح تحقيق متوسط حسابي مرتفع لهذا البعد، بقيمة (3.89)، وهذه القيمة أعلى من المتوسط المفترض الذي هو (3). وهذه النتيجة تبين اهتمام معمل اسمنت الفلوجة بعمليات الابتكار في عمليات الإنتاج. وقد بلغت نتيجة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.67) و (0.16)، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، ويعكس توافقاً عالياً في الإجابات. وقد أحرز هذا البعد المرتبة الأولى بالنسبة إلى مستوى الأهمية لأبعاد التفوق التنظيمي، وهذا يشير أن الإدارة العليا في المعمل، محور الدراسة، تدعم عمليات الابتكار والإبداع، التي تقدم من قبل الافراد العاملين، والتي من شأنها أن تزيد من القيمة السوقية للمنتجات التي يتم تصنيعها، وبالتالي الدخول إلى سوق المنافسة على المستوى المحلي أو الدولي.

### الجدول رقم (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الابتكار

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تسعى ادارة المعمل الى تقديم افكار وخدمات جديدة	3.95	0.85	0.21
2	تسعى ادارة المعمل على منح الحوافز للموظفين لابتكار افكار جديدة	3.56	0.49	0.13
3	تسعى ادارة المعمل الى توضيح الاهداف من اجل الوصول الى الافكار الابتكارية	3.76	0.62	0.16
4	تحرص ادارة المعمل على مساعدة الموظفين على ان يكونوا اكثر دقة في فهم الابتكار من خلال مشاركتهم في الآراء والقرارات	4.05	0.67	0.16
5	يتوفر في المعمل جهات متخصصة برأي الجمهور عن المنتجات بغية تطويرها	4.11	0.76	0.18
	الاجمالي	3.89	0.29	0.16

المصدر: عمل الباحثين.

2- الكفاءة: من خلال الجدول (6)، يظهر أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد قد بلغ (3.83)، وهو متوسط مرتفع، إذ لديه انحراف معياري قدره (0.66)، وهذا ما يدل على توافق الإجابات في العينة حول هذا البعد. أما معامل الاختلاف فقد بلغت (0.17)، وقد احتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية ضمن أبعاد التفوق التنظيمي. وتؤكد ذلك إجابات بعض الأفراد العاملين الذين قد تمت مقابلتهم، إذ أثبتوا أن الإدارة العليا في المعمل تهتم اهتماماً بالغاً في عمليات تطوير العاملين لديها من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية التي تنظم داخل المعمل وخارجه، لغرض تنمية كفاءتهم الوظيفية.

**الجدول رقم (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الكفاءة**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
6	يستخدم المعمل التقنيات الحديثة والمتطورة التي من شأنها ان ترفع كفاءة الاداء	3.87	0.65	0.17
7	تسعى ادارة المعمل الى اختيار الموظفين اصحاب الكفاءة العالية	93.8	0.73	0.18
8	توفر ادارة المعمل برامج تدريبية فعالة من اجل تحقيق الكفاءة في الاداء	3.76	0.65	0.17
9	تعطى الحوافز المادية والمعنوية على اساس كفاءة الفرد	3.88	0.70	0.18
10	تسعى ادارة المعمل الى تحقيق جودة في الانتاج لكسب اكبر عدد ممكن من الزبائن	3.77	0.60	0.16
<b>الاجمالي</b>				
		3.83	0.66	0.17

المصدر: عمل الباحثين.

**3- الفاعلية:** تُظهر نتائج الجدول (7)، أنَّ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد، كأحد أبعاد التفوق التنظيمي، قد بلغت قيمته (3.81)، وهي أعلى من القيمة المفترضة التي هي (3). وقد بلغ انحرافه معياري (0.66)، الأمر الذي يشير إلى تطابق في الإجابات. بينما كان معامل الاختلاف (0.17)، وقد حصل هذا البعد على الدرجة الثالثة لجهة أهمية المستوى ضمن أبعاد التفوق التنظيمي. وهذا يشير إلى وجود ضعف في الكفاءة التنظيمية لدى أفراد العاملين.

**الجدول رقم (7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الفاعلية**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
11	يتوفر في المعمل نظام معلومات فعال يساهم في زيادة الانتاج بفاعلية	3.68	0.75	0.20
12	تهدف ادارة المعمل الى مساهمة الافراد في وضع الاهداف من اجل تحقيق الخطط بفاعلية عالية	3.88	0.70	0.18
13	يمتلك المعمل العدد الكافي من الموظفين للقيام بالأعمال التشغيلية.	3.77	0.60	0.16
14	تعتمد ادارة المعمل على معايير موضوعية دقيقة لتقييم كفاءة ادائها، وصولا لتقديم خدمات سريعة جدا قياسا ببقية المعامل الاخرى.	3.70	0.75	0.20
15	تتابع ادارة المعمل تقارير ساعات العمل واجراءاتها العملية باستمرار للسيطرة على جودة الخدمة المقدمة	4.04	0.85	0.21
<b>الاجمالي</b>				
		3.81	0.73	0.16

المصدر: عمل الباحثين.

### ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

إنَّ الهدف الأهم، يكمن في اختبار وتحليل الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والتَّميز التنظيمي، كما ورد في الفرضية الرئيسية الأولى، وفرضياتها الفرعية. وسيتم ذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط، الذي يساعد على تفسير طبيعة العلاقة بين كل من المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التفوق التنظيمي). من خلال قياس وفحص معاملات الارتباط البسيطة يمكن تقييم قوة واتجاه العلاقة بين الريادة الاستراتيجية التفوق التنظيمي. ستوفر هذه النتائج رؤى حول ما إذا كان يمكن قبول الفرضية أو رفضها، بناءً على معاملات الارتباط الملحوظة باختصار، سوف تُستخدم معامل الارتباط البسيط لاختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتَّميز التنظيمي. سيساعد

هذا التحليل في تحديد نوع العلاقة بين المتغيرات، وما إذا كان يمكن قبول الفرضية أو عدم قبولها. وكما هو موضح في الجدول (9).

- 1- اختبار علاقة الارتباط بين الريادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي: وفقاً للقيم في الجدول (9)، يتضح ان قيم علاقات الارتباط بين متغير الريادة الاستراتيجية ومتغير التفوق التنظيمي على المستوى الكلي بلغت (\*\*0.861) وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بينهما، بما يدل على تبني المنظمة المبحوثة للمنهج والفكر الريادي الاستراتيجي سيقود الى تحقيق تفوق منظمي على المنافسين، بما يعني صحة الفرضية الرئيسية الاولى.
- 2- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الريادية والتفوق التنظيمي: وفقاً للقيم في الجدول (9)، يتضح ان قيم علاقات الارتباط بين بع القيادة الريادية ومتغير التفوق التنظيمي على المستوى الكلي بلغت (\*\*0.568) وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بينهما، بما يدل على تبني المنظمة المبحوثة للمنهج والفكر الريادي الاستراتيجي سيقود الى تحقيق تفوق منظمي على المنافسين، بما يعني صحة الفرضية الثانية الاولى.
- 3- اختبار علاقة الارتباط بين العقلية الريادية والتفوق التنظيمي: وفقاً للقيم في الجدول (9)، يتضح ان قيم علاقات الارتباط بين بع العقلية الريادية ومتغير التفوق التنظيمي على المستوى الكلي بلغت (\*\*0.517) وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بينهما، بما يدل على تبني المنظمة المبحوثة للمنهج والفكر الريادي الاستراتيجي سيقود الى تحقيق تفوق منظمي على المنافسين، بما يعني صحة الفرضية الثانية الثانية.
- 4- اختبار علاقة الارتباط بين الثقافة الريادية والتفوق التنظيمي: وفقاً للقيم في الجدول (9)، يتضح ان قيم علاقات الارتباط بين بع القيادة الريادية ومتغير التفوق التنظيمي على المستوى الكلي بلغت (\*\*0.863) وبمستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بينهما، بما يدل على تبني المنظمة المبحوثة للمنهج والفكر الريادي الاستراتيجي سيقود الى تحقيق تفوق منظمي على المنافسين، بما يعني صحة الفرضية الثانية الثالثة.

جدول رقم (9) اختبار فرضيات الارتباط

التفوق التنظيمي	المتغير التابع	
	المستقل	المتغير المستقل
(**0.861)	مقدار الارتباط	الريادة الاستراتيجية
	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.000		
(**0.568)	مقدار الارتباط	القيادة الريادية
	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.000		
(**0.517)	مقدار الارتباط	العقلية الريادية
	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.000		
(**0.863)	مقدار الارتباط	الثقافة الريادية
	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.000		
125	حجم العينة	
	(*) الارتباط معنوي عند مستوى 0.01	
	(**) الارتباط معنوي عند مستوى 0.05	

المصدر: عمل الباحثين.

### ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

إنَّ الهدف الأساس، هو اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي، التي سبق وتمَّ اختبارها في الفرضية الرئيسية الثانية، والفرضيات الفرعية المقابلة لها. لتحقيق هذا الاختبار، لأجل اختبار فرضيات التأثير سيتم استخدام الطريقة الإحصائية المعروفة بالانحدار الخطي البسيط. يتضمَّن هذا التحليل استخدام برنامج البرمجة الإحصائية SPSS وتطبيق معادلة الانحدار، ومن خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط، سيقاس مدى إمكانية التغييرات في القيادة الاستراتيجية في توقع التغييرات في التفوق التنظيمي. سيساعد هذا التحليل على تحديد قوة وأهمية العلاقة بين هذه المتغيرات. من خلال إدخال البيانات ذات الصلة في البرنامج الإحصائي وتشغيل معادلة الانحدار، يمكن تقييم الدلالة الإحصائية للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي، من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ (Simple Liner Regression Analysis).

- 1- اختبار علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي: بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول (10) يلاحظ وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة الاستراتيجية في متغير التفوق التنظيمي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (351.93) وهي قيمة معنوية احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.000) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.741) وبلغ معاملات ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (0.963) وهذا يشير الى صحة الفرضية الرئيسية الثانية.
- 2- اختبار علاقة تأثير القيادة الريادية بالتفوق التنظيمي: بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول (10) يلاحظ وجود تأثير معنوي لبعده القيادة الريادية في متغير التفوق التنظيمي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (58.68) وهي قيمة معنوية احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.000) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.323) وبلغ معاملات ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (0.512) وهذا يشير الى صحة الفرضية الثانوية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية.
- 3- اختبار علاقة تأثير العقلية الريادية في التفوق التنظيمي: بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول (10) يلاحظ وجود تأثير معنوي لبعده العقلية الريادية في متغير التفوق التنظيمي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (44.81) وهي قيمة معنوية احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.000) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.267) وبلغ معاملات ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (0.463) وهذا يشير الى صحة الفرضية الثانوية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.
- 4- اختبار علاقة تأثير الثقافة الريادية في التفوق التنظيمي: بناءً على ما جاء بتحليل الانحدار في الجدول (10) يلاحظ وجود تأثير معنوي لبعده الثقافة الريادية في متغير التفوق التنظيمي، فكانت قيمة (F) المحسوبة (357.69) وهي قيمة معنوية احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة (sig) البالغة (0.003) وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.744) وبلغ معاملات ( $\beta$ ) قيمة مقدارها (0.676) وهذا يشير الى صحة الفرضية الثانوية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول رقم (10): اختبار فرضيات التأثير

المتغير المعتمد	Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	معامل الانحدار		المتغير التفسيري
					β	A	
الثقافة الريادية	0.000	3.94	351.93	0.741	0.963	0.111	الريادة الاستراتيجية
	0.000	3.94	58.68	0.323	0.512	1.860	القيادة الريادية
	0.000	3.94	44.81	0.267	0.463	2.039	العقلية الريادية
	0.003	3.94	357.69	0.744	0.676	1.245	الثقافة الريادية

المصدر: عمل الباحثين.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: النتائج

- 1- بينت نتائج التحليل الإحصائي، أن بُعد العقلية الريادية ضمن متغير الريادة الاستراتيجية قد جاءت أهميته في الدرجة الأولى ضمن أبعاد الريادة الاستراتيجية، وهذا مؤشر ايجابي يدل على أن الإدارة العليا في المعمل لديها اهتمام واضح بتنمية وتطوير العاملين الذين يقدموا الافكار الريادية التي تعتبر هي القيمة السوقية للمنظمة.
- 2- أظهرت نتائج التحليل، أن بُعد الابتكار، ضمن متغير التفوق التنظيمي قد وقع في الدرجة الأولى من ناحية الأهمية لأبعاد التفوق التنظيمي، وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا في المعمل، عيّنة البحث، تدعم عمليات الابتكار والإبداع التي يقدمها العاملين، والتي تزيد من القيمة السوقية للمنتجات، التي يتم تصنيعها، وبالتالي الإقبال إلى سوق المنافسة المحلي أو الدولي.
- 3- أثبتت نتائج التحليل، وجود علاقة ارتباط ايجابية قووى بين الريادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي، وقبول فرضية الارتباط الرئيسة الأولى.
- 4- تبين أن استخدام الإدارة العليا في المعمل، أبعاد الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية) مجتمعة، لتعزيز التفوق التنظيمي، تكون أفضل مما لو استخدمت هذه الأبعاد بشكل منفرد. وهذا يشير إلى وجود تكامل واتصال بين هذه الأبعاد يؤثر بشكل أكبر على الأسلوب الجماعي لتحقيق التفوق التنظيمي.
- 5- بينت النتائج أيضاً، وجود تأثير له دلالة إحصائية، للمتغير المستقل الريادة الاستراتيجية، على المستوى العام، وأبعاده الفرعية في التفوق التنظيمي، وقد حصل بعد الثقافة الريادية على المرتبة الأولى في تأثيره على التفوق التنظيمي.

### ثانياً التوصيات

- 1- ضرورة تعزيز وإرساء مبدأ العمل الجماعي بين العاملين وبتث ثقافة التنافس بين الافراد العاملين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم .
- 2- ضرورة العمل على إذاعة وتأسيس ثقافة التفوق التنظيمي، بين كل العاملين من حيث الاهتمام بتطوير المقدرات والقابليات التي تتوفر بها المنظمة، بغية بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى زبائنها لتحقيق الموقع الريادي في بيئة الأعمال.
- 3- العمل على نشر ثقافة الريادة الاستراتيجية، من خلال التركيز على تنمية المهارات أو الخصائص السلوكية، لدى موظفي المنظمة، وتحفيزهم على المبادرة وتقديم أفكار جديدة في العمل، من شأنها تقديم خدمات جديدة.

- 4- ضرورة تعزيز الاهتمام بالريادة الاستراتيجية، من قبل الإدارة العليا في معمل إسمنت الفلوجة، وإيلائها الاهتمام البالغ لما لها من أثر إيجابي في زيادة مستوى التفوق التنظيمي.
- 5- ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا في معمل اسمنت الفلوجة بعملية تحفيز الموظفين والكوادر الكفوة، لما لعملية التحفيز من آثار ايجابية تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الافراد العاملين على تحقيق الاداء المتميز.

#### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية

1. أبو برهم ، محمد ابراهيم احمد (2022) المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد 7 المجلد 6.
2. حافظ ، عبدالناصر علك ، عبدالوهاب ، اثار عبدالحكيم (2016) متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي – دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد(22) العدد (92) .
3. الزبيدي ، عبدالمهدي كاظم جاسم (2021) دور الاستغراق الوظيفي في تحقيق التفوق التنظيمي (دراسة ميدانية في مديرية شؤون الإقامة العراقية \_ رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
4. سلمان ، مهند كاظم (2014) توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تعزيز الريادة الاستراتيجية ، بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد .
5. طالب ، علاء فرحان ، البناء ، زينب مكي (2012) استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة : مدخل معاصر ، دار حامد للتوزيع والنشر ، الطبعة الاولى ، عمان – الاردن .
6. العبادي ، هاشم فوزي ، ابو غنيم ازهار نعمه ، الحدراوي حامد كريم (2010) الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجيات التسويق الريادي في منظمات الاعمال ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية . عدد 4 ، مجلد 12.
7. عبد الوهاب ، اثار عبدالحكيم (2016) متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي ، دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين ، رساله ماجستير ، ادارة عامه ، جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد.
8. عبدالله ، حيدر طه (2020) صناعات المعرفة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية ، بحث استطلاعي لآراء العاملين في شركة اساسيل في اربيل ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ( 12 ) العدد (29) .
9. العنزي ، سعد علي (2015) ابداعات الاعمال ، قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي ، الورق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
10. فاضل ، نورا بهاء (2019) دور المشاركة بالمعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي ، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
11. الفاعوري ، اسماء مروان (2012) اثر فاعلية انظمة تخطيط الموارد البشرية في التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية في امانة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الاردن .
12. القرنة : لميس ، 2014 ، اثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الأردن

13. القيسي ، فاضل حمد ، الطائي علي حسون ،(2014) الادارة الاستراتيجية : نظريات ومداخل وامثلة وقضايا معاصرة ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع \_ عمان .
14. محمد ، علي احمد ، الحمد ، علاء دهام (2020) الريادة الاستراتيجية ودورها في الاداء التسويقي ،مجلة العلوم الاقتصادية الادارية المجلد (26) العدد (124)
15. محمود، زيد خوام، (2019)، الصلابة النفسية وتأثيرها في التفوق التنظيمي ، بحث استطلاعي لأراء عينة في الشركة العامة لمنتجات البان ابي غريب ، مجلة دنانير العدد 23.
16. مساعدة ، ماجد 2013 الادارة الاستراتيجية مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن
17. المسعودي ، موسى احمد (2008) ، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي – دراسة في البنوك الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد (4) العدد (3) .
18. الهيتي ، سوؤد سعيد حمد (2018) العلاقة بين الحكومة الالكترونية واستراتيجية التكامل وانعكاسها على التميز التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية في دائرة البحث والتطوير ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
19. الوليد ، بشار 2010 ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم عصرية ) دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن .24.

#### ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Al Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of Strategic Management Practices on Organizational Excellence. Journal of Hunan University Natural Sciences, 49(4).
2. Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
3. Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
4. Azzaoui , A .E (2021) The Development of Entrepreneurial Culture among Stydents through Innovation : Case of Sidi Mohamed Ben Abdellah University .Iraq Journal of science .
5. Irtameh, H. J. (2018). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations: Applied study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, 12(11), 169-180.
6. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (5), No. (3).
7. Rensburg Bruce & Ireland , R , Duane 2013 Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures pearson Education , Inc Hall , New jersey. kyrgidou ,Lida & Hughes, Mathew 2010 Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions,, European Business Review Vol .22,

8. Salih, D.Q.(2020)The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence :An Empirical Study . Manag .Econ res 6(3).
9. Yilmaz , kurtulus 2012 THE RESPONSE OF THE ENTREPRENEURSHLP TO THE CHANGING BUSINESS.