



The Effect of Smart Leadership on Enhancing the Competitive Capabilities of Tourism Companies: An Exploratory Study of a Sample of Tourism and Travel Agencies in Baghdad

Ali Aqeel Ali Al-Bazi

aliaqeel@uomustansiriyah.edu.iq

Asst. Prof. Dr. Ammar Jabbar Kazem

ammar.jabbar@uomustansiriyah.edu.iq

Republic of Iraq – Ministry of Higher Education and Scientific Research_

Al-Mustansiriya University – Faculty of Tourism Sciences

Department of Tourism Studies

Abstract:

The study aims to clarify the relationship between smart leadership and its effect on competitive capabilities, as well as to identify the extent to which the dimensions of competitive capabilities are implemented by the surveyed sample. The researcher addressed a central problem that encompassed several questions revolving around the nature of the influential relationships among the studied variables, through analyzing the opinions of employees in tourism and travel companies. A total of 154 questionnaires were distributed among division managers, department heads, and staff members. The study sought to determine the relationship and effect between smart leadership as an independent variable and its impact on competitive capabilities as a dependent variable. The first variable included three dimensions (emotional intelligence, rational intelligence, and spiritual intelligence), while the second variable comprised three dimensions (strategic creativity, strategic flexibility, and competitive positioning). These dimensions interacted with each other, and several main and sub-hypotheses were formulated. To achieve the study's objectives, answer the research questions, and test the hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted as the scientific methodology. The study relied primarily on the questionnaire as the main tool for data collection. The findings revealed the existence of a direct relationship within the tested model according to Baron and Kenny's approach. Results indicate that institutional investment in developing the emotional capabilities of leaders can contribute to sustaining



performance and improving the organizational image of companies. Among the key recommendations is the need to enhance the efficiency of resource utilization, allocate tasks according to specialization and job position to ensure operational flow and serve organizational goals, and emphasize the continuous development of services in line with the methodology of continuous improvement and market requirements.

Keywords: Smart Leadership, Intelligent Leaders, Competitive Ability, Competitive Capabilities



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية العلوم السياحية
الدراسات العليا

The Impact of Smart Leadership on Enhancing the Competitive Capabilities of Tourism Companies / An Exploratory Study of a Sample of Tourism and Travel Companies in the City of Baghdad

الباحث/علي عقيل علي البازي

aliaqeel@uomustansiriyah.edu.iq

أ.م.د.عمار جبار كاظم

ammar.jabbar@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص:

تهدف الدراسة الى توضيح العلاقة بين القيادة الذكية ومدى تأثيرها في القدرات التنافسية والتعرف على مدى تنفيذ ابعاد القدرات التنافسية من قبل العينة المبحوثة، إذ انطلق الباحث بمشكلة رئيسة شملت عدة



تساؤلات تتمحور حول طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات المبحوثة، عن طريق تحليل آراء الملاكات الوظيفية في شركات السياحة والسفر، وبواقع (154) استبانة موزعه على مسؤولي الشعب ورؤساء الأقسام والموظفين، وجاءت الدراسة لتحديد العلاقة والتأثير بين القيادة الذكية كمتغير مستقل وأثرها في القدرات التنافسية بوصفه متغيراً تابعاً، فقد تضمن المتغير الأول ثلاثة أبعاد (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي)، أما المتغير الثاني فقد تضمن ثلاثة ابعاد (الابداع الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الموقع التنافسي)، ولقد تفاعلت هذه الأبعاد مع بعضها؛ وقد وضعت عدة فرضيات رئيسة وفرعية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة المذكور أعلاه والأجابة على التساؤلات واختبار صحة الفرضيات، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية علمية في الدراسة الحالية، واعتماد الدراسة وعلى نحو أساس على (الاستبانة)، التي تُعد الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وقد توصل الباحث عن طريق الدراسة الحالية الى اهم النتائج العلمية ان وجود العلاقة المباشرة داخل الانموذج المختبر وفق اسلوب بارون وكيني، وتدل النتائج على أن الاستثمار المؤسسي في تنمية القدرات العاطفية للقيادات يمكن أن يسهم في تحقيق استدامة الأداء وتحسين الصورة التنظيمية للشركات، ومن اهم التوصيات هي ضرورة تعزيز كفاءة استثمار الموارد المتاحة وتوزيع المهام الوظيفية وفق التخصص والمركز الوظيفي بما يحقق الانسيابية التشغيلية ويخدم الأهداف التنظيمية واهمية تطوير الخدمات بصورة مستمرة وفق منهجية التحسين المستمر وبما ينسجم مع متطلبات السوق

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، القادة الاذكياء، القدرة التنافسية، القدرات التنافسية،

المقدمة:

ما تزال القيادة الذكية تشكل صمام الامان لكافة المنظمات، لأنها تكون الصورة المسؤولة في صياغة استراتيجيات المنظمات، وأنها تصب في برامج عمل تنفيذية تستخدمها المنظمة من أجل الوصول إلى رسالتها واهدافها، ولا بد النظر إلى القيادات الإدارية النشيطة في المنظمات بوصفها الإدارة القادرة على التفكير بذكاء التي تقود الى تعزيز القدرات المنظمة التنافسية عن طريق صياغة الأهداف من خلال اتخاذ القرارات في الأنشطة، ويعد موضوع القيادة الذكية والقدرات التنافسية من الموضوعات الهامة التي تخص المنظمات بشكل عام والمنظمات السياحية بشكل خاص، لذا أصبحت القدرات التنافسية تمثل النتيجة المثمرة للقيادة اتجاه موارد المنظمة التي تنتسب اليها، بما في ذلك شعور الفرد العامل بارتباطه بقيم واهداف المنظمة، و يمكن الإشارة إلى مشكلة الدراسة من طريق التساؤل الأساس للدراسة وهو ما تأثير القيادة الذكية في تعزيز القدرات التنافسية للشركات السياحية ؟ ، وجاء هدف الدراسة ؛ ليحدد طبيعة علاقات التأثير بين المتغيرات على مستوى مجتمع الدراسة المبحوث، وللإجابة على التساؤلات ولتحقيق الأهداف فقد تم بناء المخطط الفرضي الذي ضم متغيرات الدراسة، وصيغت (اربع) فرضيات للإشارة إلى إيجاد حلول علمية وفعالية للمشكلة المحددة وبناءً على ذلك فقد تحددت الدراسة بأربعة مباحث .



تناول المبحث الأول: منهجية الدراسة

أما المبحث الثاني : فقد تناول الجانب النظري للمتغيرات

أما المبحث الثالث : فقد اختص بالجانب الميداني للدراسة

وأخيرًا المبحث الرابع: فقد خصص لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية التي خلصت إليها الدراسة.

المبحث الأول:

أولا مشكلة البحث

وجد الباحث إن شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد تعاني من الجمود الوظيفي وضعف التفاعل مع احتياجات التسارع الزمني المتقدم في الإدارة الذكية، ويتضح ذلك من خلال ضعف التفاعل بين الأفراد العاملين والمسؤولين مع أهمية وظائفهم ونوعها، وكذلك ضعف تفعيل القيادة الذكية للأقسام، وهذا ما يزيد من أهمية مشكلة الإدارة الذكية التي تعد من أهم المهارات الخاصة بالقيادة والمدراء الناجحين من أجل تميز منظماتهم في تحقيق الأهداف المرسومة في بيئة سريعة التوسع ومتغيرة، لذا فقد تتبلور مشكلة الدراسة من خلال الفجوة المعرفية التي ظهرت تأثير القيادة الذكية على إظهار قدرات الشركة التنافسية من خلال دور حيوي لتعزيز القدرات الموجودة و إظهار القدرات الكامنة في شركات السياحة والسفر، والتي تتمكن من خلاله الشركات السياحية من فتح رؤى مستقبلية قابلة التحقيق ومواكبة للتطور السريع في بيئة العمل ومتطلباتها ومتفاعلة مع البيئة العالمية المتسارعة،

ثانيا التساؤلات :

- أ- التساؤل الرئيسي: ما مدى مساهمة القيادة الذكية في تعزيز القدرات التنافسية في الشركات السياحية في مدينة بغداد
- ب- التساؤلات الفرعية: يمكن اجمالها في النقاط ادناه
 1. ما المرتكزات الفلسفية والأساسية المفاهيمية لموضوعات (القيادة الذكية والقدرات التنافسية) ومتغيراتها ؟
 2. هل سيؤدي استخدام عملية القيادة الذكية في تحسين القدرات التنافسية للشركات السياحية ؟
 3. ما مستوى علاقات (الإرتباط والتأثير) بين متغيرات الدراسة ؟

ثالثا أهمية البحث :

تتحدد أهمية الدراسة في مستويين هما :



1. الأهمية العلمية (النظرية):

وتتمثل أهمية الدراسة هنا ببعدها الفكري الفلسفي، إذ تمثل محاولة وإسهاماً معرفياً لتدعيم المكتبة الأكاديمية السياحية، ويتم عن طريقها توضيح وهيكلية التراكم المعرفي من أجل بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، إذ سيتم عرض بعض المساهمات المعرفية ووجهات النظر والآراء التي تندرج تحت أكثر من مجال في الفكر الإداري (القيادة الذكية، القدرات التنافسية)، وسيتم مراجعتها من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة في واتجاهها السياحي من أجل فهم وإدراك لماهية هذه المتغيرات والآراء النظرية التي وضعت بسببها، ولاسيما عن طريق الربط المباشر بين متغيرات الدراسة الراهنة في النظرية والتطبيق.

2. الأهمية العملية:

- أ- تهتم هذه الدراسة بثلاثة متغيرات وهي (القيادة الذكية والقدرات التنافسية)، وهي انسيابية جيدة من حيث دلالتها.
- ب- الاستفادة من المؤثرات التطبيقية في إضافة قيمة مستحدثة لشركات السياحة العراقية بشكل علمي سليم بعيد عن العشوائية.
- ت- يعد القطاع الذي تعالجه الدراسة من أهم المجالات الإقتصادية العالمية التي يشكل العصب الإقتصادي الأساس في كثير من دول العالم.
- ث- جذب أنتباه الإدارة العليا في شركات السياحة والسفر لأهمية منهج القيادة الذكية ونشاط في تحسين القدرات التنافسية .
- ج- يمكن إن تسهم نتائج الدراسة الحالية في حث الباحثون على اجراء المزيد من الدراسات من خلال ادخال متغيرات حديثة تدفع بالحركة العلمية والميدانية السياحية في العراق تجاه تحسين معايير الاداء المتطورة .

رابعاً اهداف البحث

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية :

1. المساهمة في رفع مستوى تنافسية شركات السياحة والسفر عن طريق وضع خطوات متكاملة للقيادة الذكية من أجل المساهمة في تحسين القدرات التنافسية.
2. اثارة اهتمام الشركات السياحية بالدور التي تجريه متغيرات الدراسة في تحسين المواقع الحالية والمستقبلية عن طريق فتح الآفاق البحثية لدراسة هذه المتغيرات.

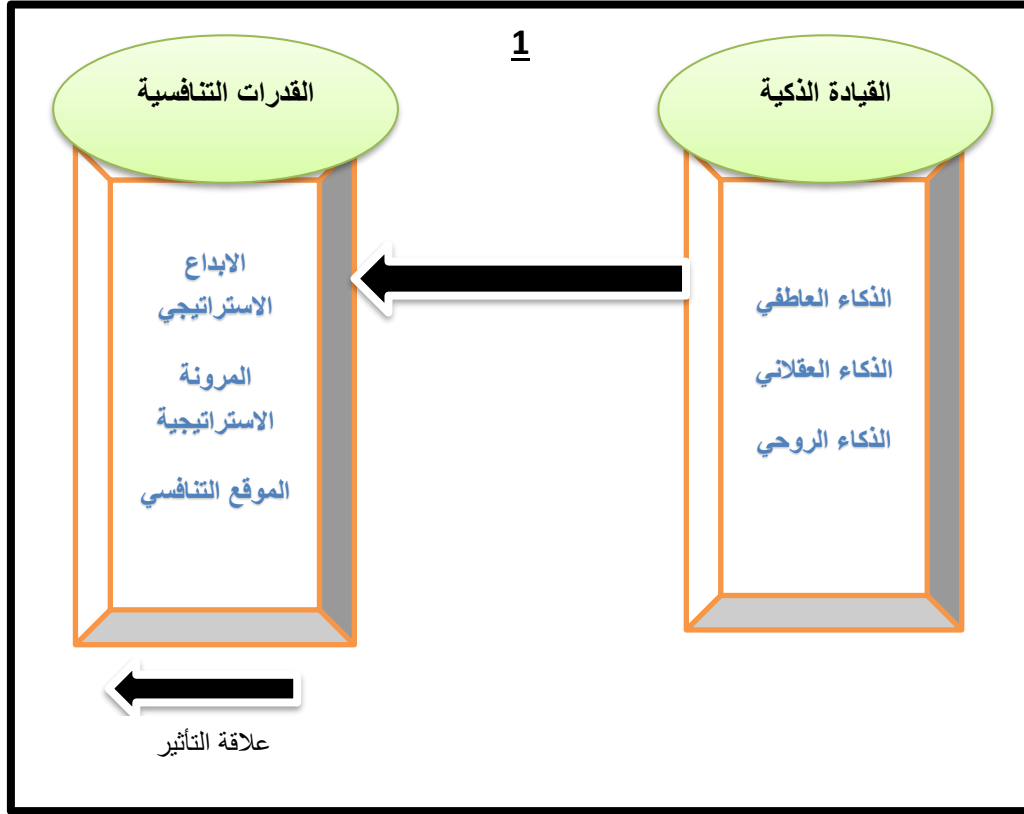


3. توجيه انظار نحو تبني فكرة القيادة الذكية في شركات السياحة العراقية في الوقت الحاضر لكل القيادات الإدارية العاملة وبمختلف مستوياتها .
4. تصميم مخطط فرضي للدراسة واختباره في ضوء متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية.
5. دراسة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة في العينة المبحوثة لبيان واقعها وتأثيرها عليهم، وتحليل وتفسير النتائج حول ماهية علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة بالاعتماد على الاجابات الواردة من العينة المبحوثة .
6. الخروج بتوصيات لعينة الدراسة بمجال القيادة الذكية و القدرات التنافسية، يمكن أن تستفيد منها شركات السياحة والسفر بصورة خاصة والمنظمات السياحية بصورة عامة.

خامسا المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي للدراسة صورة مجسدة لفكرة الدراسة، إذ يشمل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وإتجاهاتها، إذ صمم المخطط على وفق ما تم اعتماده من مسح للننتاج الفكري للإسهامات المعرفية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وبعد ذلك الوصول إلى تطوير هذا المخطط التي جسد مشكلة الدراسة عن طريق طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الفرعية والرئيسية وهي :

1. المتغير المستقل القيادة الذكية وأنماطها المتمثلة (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي)
2. المتغير التابع القدرات التنافسية وأبعاده المتمثلة (الابداع الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية، والموقع التنافسي) .



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث.

سادسا الفرضيات:

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذا دلالة احصائية لابعاد القيادة الذكية مجتمعة (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلائي، الذكاء الروحي) في القدرات التنافسية وابعادها (الابداع الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الموقع التنافسي) وبحسب الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تؤثر ابعاد القيادة الذكية مجتمعة في الابداع الاستراتيجي تأثيرا ذا دلالة احصائية.
- 2- تؤثر ابعاد القيادة الذكية مجتمعة في المرونة الاستراتيجية تأثيرا ذا دلالة احصائية.
- 3- تؤثر ابعاد القيادة الذكية مجتمعة في الموقع التنافسي تأثيرا ذا دلالة احصائية.



سابعا منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتلاءم مع توجهات الدراسة الحالية المستندة إلى استكشاف آراء مجتمع الدراسة، فهو يمتاز بنظرة شمولية، ويستخدم الوصف والتحليل الدقيق، فضلاً عن إنه يستعمل الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها الدراسة والتحليل لغرض تحديد النتائج وتشخيص أهم المؤشرات، فهو يعمل على وصف الظاهرة ووصف طبيعتها، فضلاً عن نوعية العلاقة الرابطة بين المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها، عن طريق رصد الظواهر بصورة كمية ومتابعتها، للتعرف على حقيقتها.

ثامناً حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي :

1. الحدود البحثية : التزمت الدراسة بحدود متغيرات التي تتمثل ب(القيادة الذكية، القدرات التنافسية).
2. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بشركات السياحة والسفر في مدينة بغداد.
3. الحدود البشرية: تتمثل بالقيادات الإدارية العاملة في شركات السياحة والسفر.

تاسعاً أدوات جمع البيانات

تناولت الدراسة في الأطار النظري والتطبيقي عدد من الأدوات وعلى النحو الآتي:

1. الجانب النظري : أعتمد الباحث عدد كبير من المصادر العلمية الأجنبية والعربية من الكتب والرسائل والأطاريح والبحوث والمقالات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن اعتماد البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت) .
2. الجانب التطبيقي : وقد تضمن هذا الجانب جمع المعلومات والبيانات عن طريق الإستبانة وهي أداة القياس الرئيسة في الدراسة التي أعتمدت لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال الجانب التطبيقي، والمقابلات الشخصية مع عدد من افراد العينة لتوضيح العبارات التي تضمنتها الاستبانة حول مجتمع الدراسة .



3. بناء فقرات المقياس: فقد اعتمد الباحث مقياس جاهز لكل متغير كونها تتناسب مع بيئة العمل العراقية

والفكر الإداري السائد ، وعلى النحو الآتي :

جرى الإعتماد على مقياس جاهزة حصل عليها من طريق مراجعة الأدبيات والبحوث العلمية من الدراسات السابقة ، وقد وظفها الباحث ؛ كونها تتلاءم مع البيئة المبحوثة ، وسندرج أدناه المقاييس التي اعتمدت حسب المتغيرات وعلى النحو الآتي :

1. القيادة الذكية : اعتمد الباحث المقياس (Ronthy.2013) كأساس لتحديد ابعاد القيادة الذكية والتي هي (الذكاء العاطفي، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) .

2. القدرات التنافسية: تم اعتماد مقياس (Li_Hua.2007) كأساس في تحديد أبعاد القدرات التنافسية والتي هي (الابداع الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية، الموقع التنافسي).

عاشراً اختبارات الصدق والثبات

يعد الصدق والثبات من الاختبارات المهمة واللازمة لبناء الاستبانة، اذ يقسم الى ما يلي:

1- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين والبالغ عددهم (10)،

وذلك بهدف التحقق من قدرتها على قياس المتغيرات قيد الدراسة، ومدى صلاحية الأبعاد والفقرات

وملائمتها لتحقيق أهداف البحث، وقد قام الباحث باستطلاع آراء المحكمين والاستفادة من

ملاحظاتهم العلمية، التي كان لها أثر واضح في تعزيز صدق الأداة وتحسين قدرتها على تمثيل

المتغيرات والأبعاد المبحوثة بصورة دقيقة ومنهجية.

2- قياس الصدق باستعمال معامل الثبات: اعتمد الباحث أسلوب معامل الاتساق الداخلي (ألفا

كرونباخ) للتحقق من مدى تجانس فقرات الاستبانة وارتباطها ببعضها البعض ضمن كل متغير من



متغيرات الدراسة. ويعد هذا الأسلوب من المقاييس الإحصائية الشائعة لقياس مدى استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة استخدامها عبر فترات زمنية مختلفة وبنفس مستوى الثقة، ويهدف اختبار ألفا كرونباخ إلى تقدير درجة خلو الأداة من الخطأ العشوائي، وبيان ما إذا كانت فقراتها تشكل مجموعة مترابطة تتجه لقياس المفهوم نفسه. وبصورة عامة، تُعد فقرات الاستبانة مقبولة من حيث الاتساق الداخلي عندما لا يقل معامل ألفا كرونباخ عن 0.70، وهو الحد الأدنى المعتمد في الدراسات السلوكية والإدارية لضمان موثوقية الأداة (Nunnally & Bernstein, 1994)، ويوضح جدول (1) نتائج معامل الثبات (0.906، 0.886) لكل متغير من المتغيرات المدروسة (القيادة الذكية، القدرات التنافسية) على التوالي في حين ان معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.957) مرتفع وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ولمعرفة مدى ترابط جزئي الاستبانة، اعتمد الباحث طريقة التجزئة النصفية، حيث تم تقسيم الاستبانة الى نصفين، خصص الجزء الاول للفقرات الفردية بمعامل ثبات (0.914) في حين كان الجزء الثاني مخصص للفقرات الزوجية بمعامل ثباتها (0.919) ليكون معامل ثبات جزئي الاستبانة (0.919) مرتفع، فضلاً عن معامل سبيرمان براون ومعامل جوتمان للتجزئة، حيث بلغت قيمتهما (0.958).

3- صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي اليه المحور باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.28) وكما موضح في جدول (1):

جدول (1): ثبات مقياس الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

المتغير	عدد العوامل	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة الذكية	21	3	0.906
القدرات التنافسية	18	3	0.886
الثبات الكلي للاستبانة	39	6	0.957
معامل ارتباط نصفي الاستبانة			0.919
معامل سبيرمان براون			0.958
معامل جوتمان			0.958

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمتغير

المتغير	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الذكية	الذكاء العاطفي	.0892	.000
	الذكاء العقلاي	.0893	.000
	الذكاء الروحي	.0886	.000
القدرات التنافسية	الابداع الاستراتيجي	0.840	.000
	المرونة الاستراتيجية	0.867	.000
	الموقع التنافسي	0.872	.000

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

من نتائج جدول (2)، نجد ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور والمتغير الذي ينتمي اليه

المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.000) حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط

(0.809) والحد الاعلى (0.893) وجميع القيم اكبر من (70%) وعليه فان جميع فقرات الاستبانة

متسقة داخليا مع المتغير الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع المحاور.

احد عشر أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

1. معامل ألفا كرونباخ



2. الثبات بالتجزئة النصفية
3. صدق الاتساق الداخلي
4. التحليل العاملي الاستكشافي
5. التحليل العاملي التوكيدي
6. نسبة التشعب, الوسط الحسابي الموزون
7. الانحراف المعياري
8. الاهمية النسبية
9. معامل الاختلاف
10. الإنحدار الخطي المتعدد
11. معامل التفسير (R^2)
12. تحليل المسار
13. واعتمدت الدراسة والتحليل الإحصائي على التنفيذ بالبرامج الحاسوبية (SPSS V. 28) , (Amos V. 25) , (Microsoft Exel 2010).

ثاني عشر مجتمع وعينة البحث

يتم تحديد مجتمع الدراسة قبل اختيار العينة، إذ لا بد من تمتع أفرادها بنفس الخصائص والمواصفات التي تعطي تصورات واضحة وصادقة عن أهداف الدراسة الذي يشمل كافة الأفراد الذين يمكن أن يشكلوا التساؤلات التي تتضمنها مشكلة الدراسة بطريقة أكثر تمثيلاً وبناءً على ما هو مطلوب من نموذج الدراسة الفرضي وبإتجاه تحقيق أهدافه، لذا وقع اختيارنا على القطاع السياحي المتمثل بشركات السياحة والسفر في بغداد مجالاً للدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (601)، في حين تم اختيار عينة قصدية مكونة من (154) مفردة، وبذلك بلغت نسبة العينة إلى المجتمع (25.6%).



المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

أولا القيادة الذكية:

1. المفهوم:

فدراسة الذكاء وثيقة الصلة بممارسة المهارات القيادية، لأنها تشتمل على فهم خارجي وداخلي للموظفين فكلمة "الذكاء" تعني التمييز، والفهم وتشمل القدرة على تنفيذ الفكر المجرد، والوعي الذاتي، والتواصل، والاستدلال، والتعلم، وامتلاك المعرفة العاطفية، والاحتفاظ بالمعلومات، والتخطيط وحل المشكلات اذا هو قدرة الشخص على التكيف مع المحيط والتعلم من التجربة (Ronthy, 2013: 2)، كما أن القيادة الذكية ليست مجرد عنصر إداري بل نموذج تحويلي للمنظمات تُشدد على أنها حلٌّ ضروري لمواجهة التعقيدات الحديثة (الرقمنة، المنافسة) (Gyoreva, 2019: 366)، لذا فجوهر القيادة في النظام البشري هو القدرة على تحريك الناس في الاتجاه الذي تريدهم أن يسيروا فيه، وإذا استطاع القائد القيام بذلك، فإننا نعتبر القيادة فعالة، لكن التاريخ علمنا أنه لمجرد أن تكون القيادة فعالة في هذا الصدد، لا يعني أن القيادة جيدة، ولتحديد ما إذا كانت القيادة جيدة، يجب أن ننظر إلى نية القائد، فتركز القيادة الذكية على ما هو في مصلحة المنظمة على المدى الطويل وعلى رفاهية المجتمع ككل (Banahan, 2020: 7)، فالقائد الذكي يجسد صفات مهمة مثل التوازن والشمولية والتحليل والرؤية والسلطة في نهجه، والذكاء لا يتعلق بالمظهر بل بالعقل الذي يجب أن يمتلكه القائد لإظهار إمكانياته للمنظمة ومروءوسيه، ففي عالم اليوم التنافسي، يعد القائد الذكي مفتاحا للتميز والنجاح التنظيمي (Kumar, Anand, & Nandedkar, 2024: 102)، لذا فالقيادة الذكية تمثل مدخل قيادي من المداخل الحديثة في القيادة، يقوم على دمج المعرفة والمعلومات والمهارات التي تقوم على ثلاثة أنواع من الذكاء (الشعوري والروحي والعقلاني) في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات لتحقيق اليقظة الريادية (سليمان، 2025: 264)، وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى ان القيادة الذكية هي نهج شمولي واستباقي وحل ضروري لمواجهة التغييرات مستخدمة الذكاء والقدرات الخاصة لحل التعقيدات والمشكلات ومواكبة التغييرات مع دمج الابتكار التكنولوجي مع العدالة الاجتماعية والاستدامة، خدمة تكشف عن القدرات الكامنة في أنفسنا والتأثير على المرؤوسين وارشادهم نحو انجاز الأهداف.



2. الأبعاد :

تتضمن القيادة الذكية مجموعة من الأبعاد المترابطة فيما بينها والتي تستند الواحدة منها على الأخرى وتتحرك في مسار واحد والتي بدورها تساعد في بلورة الأفكار التنظيمية بهدف تحقيق الاستقرار التنظيمي والإداري في المنظمة، ومن خلال الإحاطة بهذه الأبعاد يكون الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة اسهل واسرع، لذا فقد تم الاعتماد على مقياس (Ronthy.2013) لتحديد الابعاد الملائمة للقيادة الذكية في هذه الدراسة والتي تنقسم ما يأتي:

1. الذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي يشير إلى مقدرة الفرد على تحديد وتقييم انفعالاته وانفعالات الآخرين وحجم تأثير هذه الانفعالات على الآخرين، حيث يسعى العديد من المدراء الأكفاء بأن يكون لديهم نموذج متقدم من الذكاء العاطفي يسمح لهم بإدارة عواطفهم الخاصة بهم وكذلك عواطف جميع الموظفين معهم في المنظمة (السعيدى & قاشي.2023:92)، فهو سمة أساسية للقيادة المبدعة والمبتكرة والفعالة وموردًا تكميلي لإنشاء قادة أذكيا وأكفاء، والسعي لتطوير مجتمعات تنظيمية مرنة من الوعي بالمشاعر الشخصية، حيث إن تنظيم المشاعر الواعية بطريقة مناسبة للموقف، وتوجيه العواطف بطريقة تحسن الدافع للأداء ومعرفة مشاعر الآخرين وتنظيم العلاقات الشخصية بأفضل الطرق الممكنة، (المعيقلي, & عايد.2025:10)، ونتيجة لما سبق فبالإمكان تعريف الذكاء العاطفي على انه القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وفهمها والتفاعل معها بوعي وانضباط بما يتيح اتخاذ القرارات التي تراعي البعد الإنساني وتساعد في تعزيز تقبل الموظفين لأدوارهم وتحفيزهم على الأداء بأفضل صورة ممكنة.

2. الذكاء العقلاني:

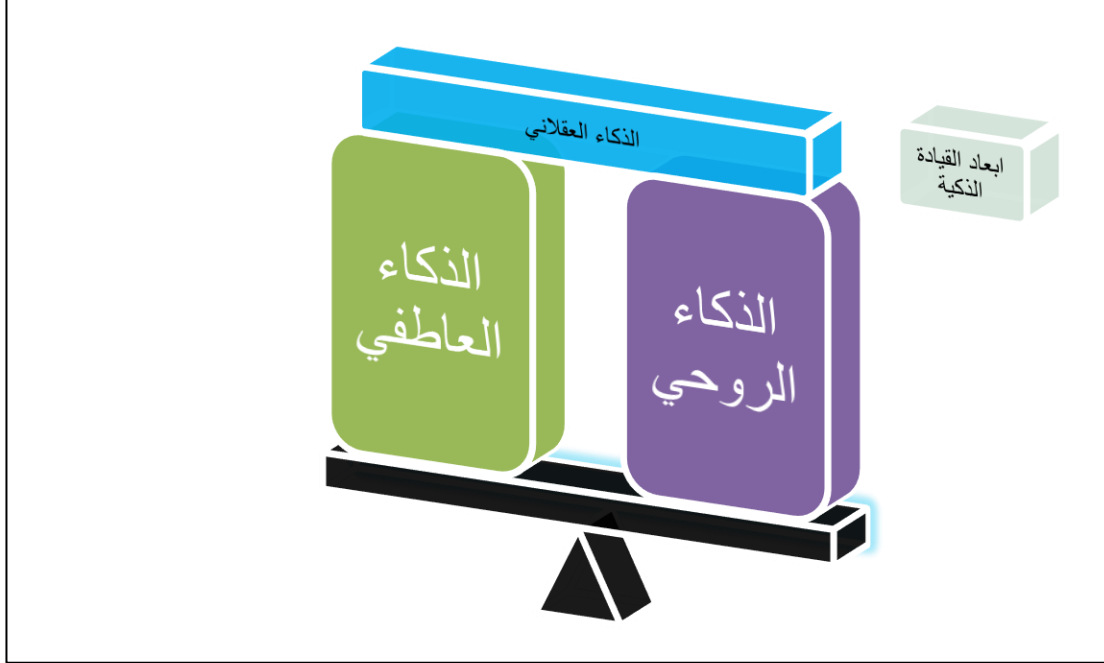
فالذكاء العقلاني هو القدرات التي يمتلكها القادة، التي بإمكانهم تطويرها وتحسينها عن طريق عمليات التعلم من المواقف التي تمر بهم، إضافة ما يتم اكتسابه بالتعلم الذاتي وبالإمكان تحسينه حسب السياقات الخاصة، والبيئة التي يعملون بها (الطار و اخرون. 2020:141). كذلك ترتبط العقلانية بتحديد الأهداف المعقولة، والقابلة للتطبيق واتخاذ التحركات المناسبة في ضوء أهداف الموظفين ومعتقداتهم، وتبني معتقدات تتناسب مع الأدلة المتوفرة، وبذلك يعني تحقيق الموظفين اهدافهم في الحياة بالاستعانة بأفضل الطرق الممكنة، والذكاء العقلاني للقائد يشبه مدخل الإدارة بالأهداف بواسطة تعزيز قدرة القيادة على استنباط وإدامة الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بالتشارك مع الفريق (المعيقلي, & عايد. 2025:11). وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى ان الذكاء العقلاني هو القدرة على تحديد أهداف واضحة ومناسبة للموظفين بما تنسجم مع اهداف المنظمة، وتنسيق العمليات بصورة مدروسة، مع الحرص على مواكبة المستجدات في بيئة العمل



ووضع خطط قابلة للقياس والتنفيذ ، فتساهم في تعزيز جودة الاداء وتحقيق النتائج المرجوة بطريقة اكثر عقلانية.

3. الذكاء الروحي:

الذكاء الروحي يمثل القدرة على فهم مبادئ الحياة (الاسس الروحية والطبيعية) وبناء الحياة على هذه الاسس وأن قيماً مثل الشجاعة والنزاهة والحدس والرحمة هي مكونات الذكاء الروحي التي ينبغي ان تتوفر في القائد الذكي فهو يعتبر موهبة بشرية فطرية (Esmaili et al.2014:166) ، الرفاهية الروحية هي مفهوم يشير إلى إحساس الأفراد بالمعنى والغاية والاتصال الذي يشعرون به في حياتهم، وتشمل البحث عن الهدف والمعنى في الحياة، وتطوير القيم والمعتقدات الشخصية، وتعزيز شعور بالارتباط بالآخرين وبالعالم من حولنا (George,2017:38)، كما إن العديد من الافراد ذات التقاليد المختلفة يميلون إلى النظر إلى الروحانية على انها تجريبية وليست مفاهيمية ومن المؤكد على أنها عابرة للعقل وتبدو الممارسات التأملية ذات صلة خاصة بصقل الذكاء الروحي لأنها تعتمد على الالمام بثلاث طرق مميزة على الأقل للمعرفة (الحسية، العقلانية، التأملية) في حين تبدو هذه الطرق الثلاثة للمعرفة جزءاً لا يتجزأ من الذكاء الروحي (Supriyanto et al.2020:1108).، ونتيجة لما تقدم يمكن الإشارة الى ان الذكاء الروحي هو القدرة على الاستناد الى القيم والمبادئ المشتركة في تحفيز الاخرين، بما يعزز الثقة والقدرة على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة، ويسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بروح من الالتزام والمسؤولية.



الشكل (2) ابعاد عوامل النجاح الحرجة

المصدر من اعداد الباحث

ان الشكل اعلاه يوضح مجموعة من الابعاد للقيادة الذكية والتي تعمل على تحقيق التوازن في عمل القائد في المنظمة للتعامل مع الموظفين والمواقف المختلفة وذلك من خلال ثلاث ابعاد للقيادة الذكية لتعامل مع بيئة الداخلية والخارجية وتعمل على تحقيق بناء القدرات التنافسية الارتقاء المنظمة بين المنافسين.

أولا القدرات التنافسية:

1. المفهوم:

ان مفهوم القدرة التنافسية هو مفهوم نسبي، إذ يهتم جانب منه بالفاعلية التنافسية سواء كانت ذلك على مستوى القطاعات الاقتصادية، أو المنظمات العاملة في تلك القطاعات أو على مستوى الاقتصاد ككل، وفي ظل هذه الأوضاع الديناميكية في الأسواق، هناك تأكيد على أن هذا المفهوم هو مفهوم ديناميكي (داوود.2022: 590)، ويبقى التحدي الذي يواجه المنظمة هو الاستمرار في اشباع رغبات الزبائن وليس فقط تقديم منتج متميز عن منتوجات المنظمات الأخرى، وبالتالي يمكن تفسير القدرات التنافسية بكونها تمثل قدرة المنظمة على أداء أعمالها



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

بشكل مستمر وبالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده (صقور.2021: 161)، لذا تكون معدلات القدرات التنافسية معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"، (عبد الحليم وآخرون، 2021: 424).

يشير مفهوم القدرات التنافسية إلى المنظمات التي تمتلك قدرات غير متاحة لمنافسيها أو استخدام قدرات معينة لا يمكن للمنافسين تقليدها، فالمنظمات الساعية للابتكار تدرك أهمية القدرات التنافسية لذا فمن المهم جدًا تعزيز وضع المنظمات في السوق (Al-Zaidi et al.2022:28)، فتوجد دائمًا منافسة، لذا تقوم العديد من المنظمات بأنشطتها في وسط من المنافسة الشديدة والتغيير السريع، ومع ذلك فإن الخصائص الفريدة للأسواق السياحية تجعل هذه المنافسة مختلفة عن معظم الأسواق الأخرى، فلذلك يتعين من المنظمات السياحية أن تأخذ في الاعتبار خصائص الخدمات المقدمة أثناء تحديد قدراتها التنافسية، لأن أساس تحديد استراتيجياتها التنافسية هو النجاح في السوق واستخدام القدرات التنافسية على نحو صحيح، ولتحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للأعمال، يجب علينا فحص القطاع الذي توجد فيه الأعمال، ووضعها التنافسي، وقدرتها على استخدام إمكاناتها (Akkaya & Mert.2022:7)، إذ تعكس القدرات التنافسية القدرة على خلق قيمة أكبر للزبائن مقارنة بالمنافسين (Rodríguez et al.2022:23).

كما ثبت أن القدرات التنافسية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، مما يوضح قدرتها على التوسط في تأثير استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد أي الارتباط السببي بين إدارة حركة الموارد على الأداء التنظيمي (Rini et at.2023: 62)، فالقدرات التنافسية تتضمن العناصر الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتعزيز موقعها داخل السوق، وتستخدم هذه القدرات لتطوير عرض المنفعة المقدمة للزبون لتدعم استراتيجيات المنظمة وتخلق تمايزًا في السوق لتلبية احتياجات الزبائن، فمن خلال القدرات التنافسية تعزز المنظمات من الفائدة المقدمة للزبون من لخلق نقاط تميز المنظمة عن منافسيها (Munger.2024:32)،

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى أن القدرات التنافسية هي جميع العمليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية، لتلبية احتياجات الزبائن المختلفة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية تتصف بالديناميكية وترتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة واستراتيجياتها من حيث التكلفة والجودة والمرونة والوقت والاستخدام الأمثل للموارد، بالاعتماد على الاختراع والابتكار واكتشاف طرق جديدة في تقديم خدمات مناسبة وعالية الجودة بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذه قدرات فريدة لا تتوافر لمنافسيها.



2. الأبعاد

تتضمن القدرات التنافسية مجموعة من الأبعاد التي تحدد مدى قدرة المنظمات السياحية على المنافسة للانتقال في مسار امن لأرباحها وزيادة حصتها في السوق، من أجل تحقيق الاستقرار للمنظمة، ومن خلال الإحاطة بهذه الأبعاد يكون الوصول الى تأمين اهداف المنظمة اسهل واسرع، لذا فقد تم الاعتماد على مقياس (Li_Hua.2007) لتحديد الأبعاد الملائمة للقدرات التنافسية في هذه الدراسة والتي تنقسم ما يأتي:

أ- الأبعاد الاستراتيجية:

لذا فالإبداع الاستراتيجي يمثل عملية تبني الأفكار وتحويلها إلى خدمات جديدة واقتناص جميع الفرص التي لم يستغلها المنافسون والتي لم يدركونها بعد من أجل زياد حصة المنظمة السوقية (الزيادي، 2025: 53)، كما يحدث الإبداع الاستراتيجي بسبب تغيير ادواق الزبائن وطلوع حاجات جديدة لهم أو بسبب تغيير التكنولوجيا، فالإبداع الاستراتيجي بانه بمثابة قاعدة للمعرفة من خلال التركيز على المفاهيم والمناهج والأساليب والتكنولوجيا والمهارات والهيكل والسلوكيات(زامل.2025: 313)، و في هذا الإطار، تتبلور الركائز الأساسية للإبداع الاستراتيجي في المنظمات ، لتشكل نظاماً للابتكار المستدام وتحقيق اعلى مستوى من القدرات التنافسية وهي على وفق الآتي: (عبد العزيز.2020: 320- 321)

- أ- نماذج الاعمال القائمة: يجب على المنظمات إعادة النظر في أساليب الانظمة المتبعة بداخلها ، ومحاولة تواجد إبداع في طرق واستراتيجيات تقديم الخدمات الجديدة .
- ب- متطلبات السوق: اذ يجب دراسة طبيعة الأسواق والخدمات المنافسة ، ومدى إقبالهم على هذه الخدمات ، ومواصفات هذه المنتجات من وجهة نظرهم ، ومدى استيعابهم خدمات جديدة و مواصفات متميزة .
- ت- القيمة المضافة للزبائن: تؤكد العديد من الدراسات أهمية استيعاب القيمة المضافة للزبائن بالنسبة للمنظمات، فيجب أن تشكل الخدمات قيمة مضافة للمنظمات التنموية بالمجتمع،

ومن خلال ما تقدم لابد من الإشارة الى ان الإبداع الاستراتيجي يمثل القدرة على ابتكار استراتيجيات وخدمات جديدة تنسجم مع بيئة العمل، مع اعتماد خطط مرنة وغير تقليدية تساهم في تحسين الأداء المستقبلي، والاستمرار في توليد الأفكار التي ترتقي بالمنظمة بين منافسيها بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ب- المرونة الاستراتيجية:

يتطلب من المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية ولاسيما، عندما تواجه المنظمة منافسة مكثفة، وأن تكون استباقية أو تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة مع مجموعة متغيرة من الخيارات



الداخلية والخارجية (Brozovic,2018:7)، وتقديم الخدمات بمرونة، فمرونة الخدمة المقدمة تعني مدى قدرة المنظمة السياحية على تقديم الخدمات بمرونة استراتيجية بالجودة المطلوبة الى الأسواق المختلفة والتي تسعى الزبائن الحصول عليها بالرغم من وجود المنظمات المتنافسة (Kumar& Singh,2019:6)، لذا فإن هناك سبعة انواع من مرونة الخدمة المقدمة وهي: (العبايجي،2022: 93)

- 1) مرونة التصميم: وهي الاستطاعة على تقديم خدمات جديدة.
- 2) مرونة الحزمة: وتعني الإمكان على تقديم خدمات متنوعة خلال فترة معينة.
- 3) مرونة وقت التسليم: وهي القدرة على توقع تقديم الخدمة.
- 4) مرونة موقع التسليم: ويقصد بها القدرة على تقديم خدمة في أماكن مختلفة.
- 5) مرونة المنتج: وتعني القدرة على تغيير مستويات المنتجات المقدمة للزبائن.
- 6) مرونة متانة النظام: وهي القدرة على الاستمرار في العمل بفاعلية على الرغم من التغييرات التي تؤثر على المدخلات والعملية.
- 7) مرونة استرداد الخدمة: ويعني بها القدرة على استعادة الخدمة إذا حدث خطأ ما.

كما ان المرونة الاستراتيجية تعد خيار يعكس قدرة المنظمة السياحية على إدراك تغييرات بيئتها واختيار السيناريوهات الإستراتيجية الأفضل للاستجابة للتغيرات، وذلك بالاعتماد على الموارد والأدوات الضرورية بهدف استجابة للفرص ومواجهة التهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل (بن غزال،2020: 8)، فقدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء والنمو في بيئة العمل المتحولة وشديدة التنافسية، من خلال إعادة ترتيب سياساتها وإستراتيجياتها فتتبع أقصى درجات التكيف التي يمكن أن تستغلها المنظمة لتغيير حالتها بما يناسب البيئة المعتمدة على ذلك بكل ما تمتلكه من أفكار إبداعية وتخطيط مسبق بالإمكانات المادية والبشرية كافة واستثمار أكبر عدد ممكن من الفرص وبأقل الخسائر وتجنب حالات عدم اليقين (الزيادي، 2025: 54).

وعلى وفق ما تقدم يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بانها القدرة على تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية، مع القابلية للتكيف ومواجهة الظروف المختلفة بما يضمن تحقيق اعلى قيمة تنافسية للمنظمة، وذلك من خلال وضع خطط قابلة للتعديل والتغيير بما يناسب الاحداث والمتغيرات في البيئة التنافسية.

ت- الموقع التنافسي:

أن الحصة السوقية هي ترجمة رقمية لحجم أعمال الشركة بالقيمة أو الكميات التي تمثل نسبة نصيبها من السوق الفاعل مقارنة بالمنافسين (فكري\$عباس،2025: 176).



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

ويعد تأثير الموقع التنافسي على معدلات الربحية وقيمة المنظمة من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات المالية والإدارية، حيث ركزت الكثير من الدراسات على العلاقة بين الموقع التنافسي والأداء المالي، والعوامل المؤثرة على هذه الارتباط، ومدى اختلافها عبر الصناعات والأسواق المختلفة، أكدت قسم من الدراسات أن تأثير الموقع التنافسي على الأداء المالي يعتمد بشكل كبير على طبيعة السوق والصناعة، (السمان.2025: 360) فتتأثر جودة الخدمة المقدمة و كفاءة العمليات التشغيلية، والالتزام بالمواعيد، ودرجة الراحة والخدمة تُسهم في تكوين نظرة إيجابية أو سلبية من قبل الجمهور (انوير.2025: 5).

وتعدُّ الحصة السوقية مقياسًا مهمًا لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال (باحميد، 124: 2018)، وعليه فإن أهميتها تكمن في أنها تبين مدى قدرة المنظمة على الآتي: (حاشد&المحمودي.2025: 590)

- (1) تحديد الزبائن المستهدفين بشكل دقيق.
 - (2) كفاءة استخدام عناصر المزيج التسويقي الموجه إلى السوق المستهدف.
 - (3) امتلاك معرفة سوقية كبيرة في مجال النشاط الذي تزاوله.
 - (4) بناء وتنمية علاقات جيدة مع الزبائن المستهدفين.
 - (5) تلبية حاجات ورغبات الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين.
 - (6) امتلاك مرونة أكبر من المنافسين فيما يتعلق بالأسعار وتقديم منتجات جديدة.
 - (7) تحقيق مركز تنافسي جيد في مجال النشاط الذي تعمل فيه.
- ونتيجة لما سبق فبالإمكان تعريف الموقع التنافسي على انه العملية التي تقدم من خلالها المنظمة خدماتها بطريقة ترمي الى تعزيز الصور الذهنية لدى الزبائن، ويعبر عن مكانة المنظمة في السوق او المجال الذي تزاول فيه نشاطها، إضافة الى قدرتها على التأثير والتحكم في السوق من خلال ما تمتلكه من إمكانيات وقدرات تنافسية.



الشكل (3) ابعاد القدرات التنافسية

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة بالمتن

ان الشكل اعلاه يوضح مجموعة من الابعاد التي تعتمد عليها القدرات التنافسية والتي تعمل على تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة وذلك من خلال مساعدة القادة في المنظمة على رسم اطار يساعدهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك التكيف مع التغيرات في البيئة وتعزيز قدرات المنظمة التنافسية.

الجانب الميداني:

1. عرض وتحليل نتائج متغير القيادة الذكية

تبين حصول القيادة الذكية على اعلى معامل اختلاف نسبي بين المتغيرين قيد البحث، اذ بلغ حوالي (13.2%)، مما يدل على اعتماده بالمرتبة الثانية من قبل العينة المبحوثة، وهذا يدل على أن القيادة الذكية تمثل ركيزة أساسية في تعزيز القدرات التنافسية ودعم عوامل النجاح الحرجة، كما احتل الذكاء العاطفي



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.23)، مما يشير إلى إدراك مرتفع لدور القيادة في فهم مشاعر الموظفين والتعامل الإنساني معهم وتحفيزهم نفسياً، في حين جاء الذكاء الروحي في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.16)، بما يعكس اهتمام القيادة بالقيم الأخلاقية والنزاهة والضمير المهني، فضلاً عن تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، أما الذكاء العقلاني فقد جاء بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.21)، وهو ما يدل على اعتماد القيادة على الأسلوب العقلاني في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وموضوعية، فضلاً عن تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

جدول (3): نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغير القيادة الذكية وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الاولوية
القيادة الذكية	4.20	.550	0.841	0.132	الثاني
الذكاء العاطفي	4.23	.610	0.847	0.144	1
الذكاء العقلاني	4.21	.644	0.843	0.152	3
الذكاء الروحي	4.16	.614	0.832	0.147	2

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

2. عرض وتحليل نتائج متغير القدرات التنافسية

كما سجل متغير القدرات التنافسية المستوى الاول بمعامل اختلاف (12.2%)، ما يشير إلى امتلاك الشركة مستويات جيدة من القدرات التنافسية في البيئة السياحية، أما بعد المرونة الاستراتيجية فقد جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.228)، مما يدل على قدرة الشركة على التكيف مع متغيرات السوق وتطوير



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

استراتيجياتها التسويقية باستمرار، كما حلّ بعد الإبداع الاستراتيجي المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.155)، بما يعكس توجه الشركة نحو الابتكار والتفكير الإبداعي وتطوير الخدمات واستثمار الأفكار الحديثة، أما الموقع التنافسي فقد جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.222)، مما يشير إلى قدرة الشركة على تعزيز مكانتها السوقية وبناء سمعتها التنافسية.

جدول (4): نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغير القدرات التنافسية وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الاولوية	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
الاول	0.122	0.843	0.516	4.214	القدرات التنافسية
2	0.139	0.831	0.579	4.155	الابداع الاستراتيجي
1	0.124	0.846	0.523	4.228	المرونة الاستراتيجية
3	0.156	0.844	0.659	4.222	الموقع التنافسي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

وبالرغم من ايجابية النتائج الاحصائية، إلا أن الحفاظ على هذه المكتسبات واستمرار التميز والتفوق التنافسي يستلزم تعزيز التحول الرقمي ودعم الابتكار المستدام فضلاً عن تطوير مهارات الموارد البشرية وتحسين خطط الاستثمار باستخدام التكنولوجيا الذكية الى جانب تحسين نظم المتابعة والتخطيط، وهو ما يعزز قدرة الشركة على المنافسة في سوق يتسم بتغيرات سريعة وتحديات متزايدة.

ثانياً: اختبار علاقات التأثير والتحقق من فرضيات الدراسة:



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

لاختبار صحة فرضيات التأثير الرئيسة والتي حُددت في منهجية البحث، تم اختبار تأثير المتغير المستقل (القيادة الذكية وابعاده مجتمعة) في المتغير المعتمد (القدرات التنافسية بشكل اجمالي وابعاده بشكل منفصل)،

اولا: اختبار تأثير المتغير المستقل (القيادة الذكية) في المتغير المعتمد (القدرات التنافسية):

حدد الباحث الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة والتي مفادها (يوجد تأثير ذا دلالة احصائية لابعاد القيادة الذكية مجتمعة في القدرات التنافسية وابعادها)، ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Backward) عبر مستوى المعنوية والذي قيمته (0.05) وقيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية (1.983) عند درجة حرية (153) وقيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية (2.66)، للفرضية الرئيسة الاولى وفرضياتها الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى وكالاتي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

تبين وجود انموذج للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (71.536) عند درجات الحرية (3, 150, 153)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.66)، فيما أظهرت نتائج الجدول (5) وجود معامل تفسير (0.589)، ومعامل تفسير معدل (0.580)، اذ تمكنت ابعاد (القيادة الذكية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (58.0%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية، فيما عزيت النسبة (42.0%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، اذ لاحظ الباحث الدور الواضح للقيادة الذكية في تحسين القدرات التنافسية،



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى (تؤثر ابعاد القيادة الذكية مجتمعة في القدرات التنافسية تأثيراً ذا دلالة احصائية).

كما تبين من نتائج الجدول (5) ان الملاكات الوظيفية في شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد تمكنوا من توظيف المتغير الفرعي (الذكاء العقلاني) للتأثير في القدرات التنافسية، فكانت قيمة الميل الحدي (0.296) وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحتسبة (4.795)، فضلاً عن وجود تأثير للمتغير الفرعي (الذكاء الروحي) مقداره (0.308) وقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (4.610)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (153) ومستوى دلالة (0.05)، فيما لم يظهر أي دور لبعد (الذكاء العاطفي) في تحسين القدرات التنافسية، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاسهام باجراء تغييرات في بعدي الذكاء العقلاني والروحي تسهم بشكل واضح في تحسين القدرات التنافسية، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (66.67%)، وبحسب معادلة التنبؤ للقدرات التنافسية بدلالة القيادة الذكية بأبعادها:

$$\text{القدرات التنافسية} = 1,255 + 0,296 * \text{الذكاء العقلاني} + 0,308 * \text{الذكاء الروحي}$$

جدول (5): تأثير ابعاد القيادة الذكية في القدرات التنافسية (N=154)

القدرات التنافسية						المتغير المستقل
A	P-v	T	AR ²	R ²	β	F



1.25 5	.159	1.41 6	.58 0	.589	.101	71.53 6	الذكاء العاطفي
	.00 0	4.79 5			.296		الذكاء العقلاني
	.00 0	4.61 0			.308		الذكاء الروحي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرنامج الأحصائي (SPSS V.28).

اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

2- التحقق من الفرضية الفرعية الاولى: والتي تنص على ان (القيادة الذكية تؤثر بابعادها مجتمعة على

الابداع الاستراتيجي تأثيرا ذا دلالة احصائية)، اذ تبين من نتائج الجدول (6) ان قيمة (F) المحسوبة

(73.414) عند درجات الحرية (3, 150, 153)، تزيد عن قيمتها الجدولية (2.66) عند درجة الحرية

(153)، كذلك وجود معامل تفسير (0.595)، ومعامل تفسير معدل (0.587)، وهذا يدل على ان ابعاد

(القيادة الذكية مجتمعة) تمكنت من تفسير ما نسبته (58.7%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع

الاستراتيجي، فيما عزيت النسبة (41.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، كما لاحظ الباحث

الدور الواضح للمتغير المستقل بابعاده مجتمعة في تحسين (الابداع الاستراتيجي)، وبالتالي تقود هذه

النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الاولى. كما تبين من نتائج الجدول (6) ان للبعد الفرعي (الذكاء العقلاني)

$$\text{الابداع الاستراتيجي} = 0.882 + 0.447 * \text{الذكاء العقلاني} + 0.286 * \text{الذكاء الروحي}$$



تأثير واضح على الابداع الاستراتيجي، اذ كانت قيمة الميل الحدي (0.447) وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحتسبة (6.489)، فضلاً عن وجود تأثير للبعد (الذكاء الروحي) مقداره (0.286) وقيمة احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (3.816)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (153) ومستوى دلالة (0.05)، فيما لم يظهر أي دور لبعد (الذكاء العاطفي) في تحسين الابداع الاستراتيجي، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاهتمام باجراء تغييرات في بعدي الذكاء العقلاني والروحي يسهم بشكل واضح في تحسين الابداع الاستراتيجي، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (66.67%)، وبحسب معادلة التنبؤ للابداع الاستراتيجي بدلالة القيادة الذكية بأبعادها:

جدول (6): تأثير ابعاد القيادة الذكية في الابداع الاستراتيجي (N=154)

الابداع الاستراتيجي							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR ²	R ²	β	F	
0.8 82	.537	0.61 8	.587	.595	.049	73.41 4	الذكاء العاطفي
	.00 0	6.4 89			.447		الذكاء العقلاني
	.00 0	3.81 6			.286		الذكاء الروحي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

3- التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: والتي تفيد بأنه (تؤثر القيادة الذكية بابعادها مجتمعة على

المرونة الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة احصائية)، اذ تبين من نتائج الجدول (7) ان قيمة (F) المحسوبة



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

(35.193) عند درجات الحرية (3, 150, 153)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.66) عند درجة الحرية (153)، كذلك وجود معامل تفسير (0.413)، ومعامل تفسير معدل (0.401)، اذ تمكنت ابعاد (القيادة الذكية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (40.1%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة الاستراتيجية، فيما عزيت النسبة (59.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، حيث لاحظ الباحث الدور الواضح للمتغير المستقل (القيادة الذكية) في تحسين المرونة الاستراتيجية، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية. كما لوحظ من نتائج الجدول (7) ان الملاكات الوظيفية في شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد تمكنوا من توظيف المتغير الفرعي (الذكاء العاطفي) للتأثير في المرونة الاستراتيجية، فكانت قيمة الميل الحدي (0.219) وبقيمة احتمالية (0.023) وقيمة (T) المحسوبة (2.303)، اضافة الى وجود تأثير للمتغير الفرعي (الذكاء العقلاني) بمقدار (0.328) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.558)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (153) ومستوى دلالة (0.05)، فيما لم يظهر أي دور للبعد الفرعي (الذكاء الروحي) في تحسين المرونة الاستراتيجية، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان تسليط الضوء على اجراء تغييرات في الذكاء العاطفي والعقلاني يسهم بشكل ملموس في تحسين المرونة الاستراتيجية، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (66.67%)، وبحسب معادلة التنبؤ للمرونة الاستراتيجية بدلالة القيادة الذكية بأبعادها الاتية:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 1.704 + 0.219 * \text{الذكاء العاطفي} + 0.328 * \text{الذكاء العقلاني}$$

جدول (7): تأثير ابعاد القيادة الذكية في المرونة الاستراتيجية (N=154)



المرونة الاستراتيجية							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR ²	R ²	β	F	
1.70 4	.02 3	2.30 3	.401	.413	.219	35.193	الذكاء العاطفي
	.00 0	3.55 8			.328		الذكاء العقلاني
	.08 9	1.71 2			.173		الذكاء الروحي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

4- التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على انه (تؤثر القيادة الذكية بابعادها مجتمعة على الموقع التنافسي تأثيراً ذا دلالة احصائية)، اذ تبين من نتائج الجدول (8) ان قيمة (F) المحسوبة (33.213) عند درجات الحرية (3, 150, 153)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.66) عند درجة الحرية (153)، كذلك وجود معامل تفسير (0.399)، ومعامل تفسير معدل (0.387)، اذ تمكنت ابعاد (القيادة الذكية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (38.7%) من التغيرات التي تطرأ على الموقع التنافسي، فيما عزيت النسبة (61.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، وبذلك يكون للمتغير المستقل دور واضح في تحسين الموقع التنافسي، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة. كما لوحظ من نتائج الجدول (8) ان المتغير الفرعي (الذكاء العاطفي) اسهم في التأثير على الموقع التنافسي، فكانت قيمة الميل الحدي (0.223) وبقية احتمالية (0.018)، وبقية (T) المحسوبة (2.391)، فضلاً عن وجود تأثير للمتغير الفرعي (الذكاء الروحي) مقداره (0.389) وبقية احتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (4.048)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

حرية (153) ومستوى دلالة (0.05), كذلك لم يظهر أي دور للبعد الفرعي (الذكاء العقلاني) في تحسين الموقع التنافسي، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاهتمام باجراء تغييرات مناسبة في بعدي الذكاء العاطفي والروحي تسهم بشكل واضح في تحسين الموقع التنافسي، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (66.67%)، وبحسب معادلة التنبؤ للموقع التنافسي بدلالة القيادة الذكية بأبعادها الآتية:

$$\text{الموقع التنافسي} = 1.123 + 0.223 * \text{الذكاء العاطفي} + 0.389 * \text{الذكاء الروحي}$$

جدول (8): تأثير ابعاد القيادة الذكية في الموقع التنافسي (N=154)

الموقع التنافسي							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR ²	R ²	β	F	
1.12 3	.018	2.39 1	.387	.399	.223	33.21 3	الذكاء العاطفي
	.391	0.8 60			.088		الذكاء العقلاني
	.00 0	4.0 48			.389		الذكاء الروحي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).



جدول (9): مصفوفة ارتباط متغيرات وابعاد الدراسة

الابعاد	الابداع الاستراتيجي	المرونة الاستراتيجية	الموقع التنافسي	القدرات التنافسية
الذكاء العاطفي	.619**	.561**	.526**	.644**
الذكاء العقلاي	.730**	.592**	.539**	.694**
الذكاء الروحي	.664**	.558**	.599**	.695**
القيادة الذكية	.754**	.640**	.622**	.760**

P** < 0.01, N=154

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً_ الاستنتاجات

1. ان الملاكات الوظيفية في مكاتب السياحة والسفر في بغداد يؤيدون توظيف القيادة الذكية في تطوير وتحسين القدرات التنافسية فضلا عن تطوير الابداع الاستراتيجي بشكل ايجابي من خلال الاهتمام باجراء تغييرات في بعدي (الذكاء العقلاي والذكاء الروحي)، كما أن الاهتمام باجراء تغييرات في (الذكاء العاطفي والذكاء العقلاي)، أظهر دوراً واضحاً في تحسين المرونة الاستراتيجية، اما عند الاهتمام (بالذكاء العاطفي والروحي) فتبين انه يحدث تحسينات واضحة في الموقع التنافسي.
2. . تدل النتائج على أن الاستثمار المؤسسي في تنمية القدرات العاطفية للقيادات يمكن أن يسهم في تحقيق استدامة الأداء وتحسين الصورة التنظيمية للشركات.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

3. تبين النتائج وجود اهتمام واضح من قبل الملاكات الوظيفية في شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد بتحسين جودة الخدمات والاستجابة لمتطلبات الزبائن عبر تمكين الموظفين واعتماد أساليب مبتكرة لمعالجة المتغيرات في بيئة العمل.

4. تكشف النتائج وجود توجه واضح نحو تطوير الاستراتيجيات التسويقية وتحقيق ميزة سعرية داعمة للحصة السوقية، إلا أن تحقيق الاستدامة التنافسية يتطلب تعزيز هذه الممارسات بصورة منهجية ومستمرة لضمان ترسيخ التفوق في بيئة تتسم بشدة المنافسة وتقلبات السوق.

ثانياً_ التوصيات والمقترحات

سنعرض من خلال هذا المبحث التوصيات وآليات تنفيذها التي يمكن أن تساهم في تجاوز التلكؤ بعمل العينة المبحوثة، وذلك من خلال ما يأتي:

1- الحاجة إلى مزيد من التطوير المنهجي لتعظيم الأثر التنظيمي للذكاء العاطفي، وبما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي، الأمر الذي يستدعي اعتماد التوصيات الآتية:

أ- تعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية منهجية تركز على التعاطف، الوعي الانفعالي، والمرونة في التعامل مع الموظفين.

ب- تبني سياسات تنظيمية داعمة للابتكار والمشاركة الوظيفية عبر تحفيز الموظفين على تقديم الأفكار والحلول وإشراكهم في صناعة القرار.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

ج- اعتماد أنظمة تقويم وظيفي مستمرة تسهم في تطوير الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق التحسين المستمر داخل بيئة العمل.

2- وجود حاجة لتعزيز الذكاء العقلاني وتفعيله بصورة أعمق بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات الإدارية من خلال اتباع ما يلي:

أ- تعزيز كفاءة استثمار الموارد المتاحة وتوزيع المهام الوظيفية وفق التخصص والمركز الوظيفي بما يحقق الانسيابية التشغيلية ويخدم الأهداف التنظيمية.

ب- تبني سياسات محفزة لتطوير مهارات الموظفين ودعم الإبداع من خلال الحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ج- ترسيخ ممارسات إدارية قائمة على الرصد المستمر لاحتياجات المستفيدين، واتخاذ القرارات بعقلانية قائمة على الرقابة الذاتية والحكمة التنظيمية.

3- الحاجة إلى تعزيز الذكاء الروحي بما يدعم التماسك التنظيمي ويرسخ القيم المهنية داخل بيئة العمل، ويتم ذلك باتباع ما يلي:

أ- ترسيخ ثقافة الهدوء وضبط الانفعالات والاستماع لآراء الآخرين بوصفها أساساً لاتخاذ قرارات متوازنة.

ب- تعزيز مبادئ النزاهة وبناء قنوات تواصل مع الزبائن بما يضمن استدامة العلاقة وتحقيق الرضا.

ج- تقوية العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والموظفين لخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة المتبادلة.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

4- تعزيز وتفعيل الابداع الاستراتيجي بصورة أوسع بما يضمن استدامة التميز التنافسي وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال القيام بما يلي:

- أ- دعم نشاطات البحث والتطوير وتبني البرامج التدريبية المتقدمة لتعزيز قدرات الإبداع والعصف الذهني.
- ب- تطوير الخدمات بصورة مستمرة وفق منهجية التحسين المستمر وبما ينسجم مع متطلبات السوق.
- ج- موائمة الهياكل التنظيمية مع الاستراتيجيات الإبداعية وتعزيز قدرات العاملين على الفهم العميق لاحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

5- تستدعي النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة الانتقال من مستوى الممارسة الحالية للمرونة الاستراتيجية إلى مستوى أكثر تكاملاً وعمقاً، من خلال:

- أ- اعتماد استراتيجيات مرنة تستند إلى إعداد بدائل وخطط طوارئ فعّالة لمواجهة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل.
- ب- دعم التوسع في الأسواق وتطوير الخدمات من خلال توفير الموارد المالية اللازمة وتمكين الموظفين القادرين على التكيف مع الحالات الطارئة.

6. ضرورة دعم الموقع التنافسي للمنظمة عبر ممارسات استراتيجية تضمن الحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز قدرتها على المنافسة، ويتم ذلك بعمل ما يأتي:

- أ- اعتماد سياسات تسعير مدروسة تسهم في تقديم الخدمات بكلفة تنافسية بما يدعم السيطرة على الحصة السوقية.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

ب- تطوير الاستراتيجيات التسويقية وتوسيع شبكة العلاقات مع الزبائن بهدف استقطاب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين.

ج- توظيف بيانات الزبائن وتعزيز التعاون الداخلي بين الأقسام في صياغة الخطط المستقبلية بما يسهم في رفع كفاءة التكيّف مع تغيرات السوق.



المصادر العربية

1. سليمان, محمد عبد الهادي علي, عطوة مجاهد, مطر, & محمد محمد إبراهيم. (2025). القيادة الذكية بمدارس التعليم الثانوى العام بدولة الكويت بين الواقع والمأمول. مجلة تطوير الأداء الجامعي, 29(1), 257-281.
2. القياحي السعيدى, & قاشي. (2023). دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري.-- الأبحاث الاقتصادية، 18(1)، 87-105.
3. المعيطي, & عايد. (2025). القيادة الذكية وأثرها في تحقيق التحول الرقمي على إدارة التعليم بالوجه: دراسة تحليلية. مجلة السادات للبحوث الادارية و المالية, 3(2).
4. العطار، فؤاد حمودي والغنيماوي، حازم ربح نجم وكاظم، جاسم راهي (2020)، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار المؤسسي، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، 14(45)، 133_166.
5. الزيايدي، حيدر مزاحم سالم. (2025). الريادة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات السياحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الشركات السياحية لمدينة بغداد [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
6. زامل، اسامه زهير، & أ. د. بيداء ستار لفته. (2025). الريادة الرقمية وتأثيرها في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف: بحث تطبيقي في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 20(72), 307-320.
7. عبد العزيز, & أحمد محمد محمد. (2020). النمذجة باستخدام CIM لدور الجامعة الريادية في تحقيق متطلبات الإبداع الاستراتيجي لمنظومة الاستثمار بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بالمنصورة, 110(1), 247-364.
8. العبايجي، علي صاحب فليح،(2022)، القيادة الشاملة ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال المقدرات الجوهرية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

9. فكرى، فاروق جمانة, &عباس، نجلاء حسنى. (2025). دور استراتيجية التميز كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وتنمية الحصة الس وقية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة, 55(1), 165-216.
10. السمان، ميرفت سليم (٢٠٢٥) تحليل تأثير العلاقات المتداخلة بين تركز الملكية والحصة السوقية والحجم على معدلات الربحية والقيمة السوقية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٨٤، ٣٤٥-٣٨٢.
11. انوير، صالح يحيى سليمان. (2025). الصورة الذهنية لشركة برنيق للطيران لدى الجمهور بمدينة مصراتة: دراسة ميدانية. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي, (NAJSP), 1-15.
12. با حميد، عمر صالح يسلم (2018). دور المعرفة السوقية في تحقيق الحصة السوقية (دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال العاملة في محافظة عدن). مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية (20).
13. حاشد، وائل بكيل علي, & المحمودي، فضل محمد إبراهيم. (2025). أثر الصورة الذهنية لدى العملاء على الحصة السوقية (دراسة تطبيقية في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة- اليمن). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية, 4(7), 579-604.
14. بن غزال، ابتسام. (2020). اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال (Doctoral dissertation,) (université de Biskra).

المصادر الأجنبية

1. RONTY, M. (2013). "Managing with my Heart, Brain, and Soul": The Development of the Leadership Intelligence Questionnaire. www.ceiainc.org/journal, 61.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

2. Li-Hua, Richard. (2007). "Benchmarking China Firm Competitiveness: A Strategic Framework", *Journal of Technology Management in China*, 2(2), 105-118.
3. Gyoreva, R. (2019). DIMENSIONS OF SMART-LEADERSHIP IN SCHOOL ORGANIZATIONS. *International Journal of Advanced Research*.
4. Banahan, E. (2020). Smart Leadership for the Smart Organisation. To Be Published. https://doi.org/10.1007/978-3-319-318165_1-1.
5. Kumar, A., Anand, G., & Nandedkar, T. (2024). A Smart Leader in VUCA World: Presenting Key Components of Strategic Leadership Using SLR Method. *Indonesian Management and Accounting Research*.
6. Esmaili, M., Zareh, H., & Golverdi, M. (2014). Spiritual intelligence: Aspects, components and guidelines to promote it. *Int. J. Manag. Accounting Econ*, 1, 162-174.
7. George, Claudi, (2017), *Management for Business and Industry*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., New Jersey, USA.
8. Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107-1114.
9. Akkaya, B., & Mert, G. (2022). Organizational Agility, Competitive Capabilities, and the Performance of Health Care Organizations During the Covid-19 Pandemic. *Central European Management Journal*, 30, 2 – 25.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 54 May 2026

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

10. Brozovic, D. (2018).” Strategic Flexibility: A Review of the Literature”, *International Journal of Management Reviews*,20(1),3-31.
11. Kumar, P., & Singh, A. P. (2019). Flexibility in service operations: review, synthesis and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*,p:6.
12. Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H., “The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*”, (3rd Ed.), New York, 1994.
13. Al-Zaidi, W.A., Shaban, F.A., & Qadir M., D. (2022). Internet of Things in Enhancing Competitive Capabilities: An Exploratory Study. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION*.
14. Espino-Rodríguez, T.F., Gebril Taha Admed, M., & Gil-Padilla, A.M. (2022). Outsourcing from the Perspectives of Competitive Capabilities and Supplier Innovation in the Hotel Sector. *Journal of Tourism and Services*.
15. Rini, P. L., Kumar, A., & Sutanto, A. (2023). Supply chain management practices and supply chain integration on organizational performance: The mediation role of competitive capabilities. *Journal of Management and Business Insight*, 1(1), 48-61.
16. Munger, N. (2024). *Perceptions of Blockchain’s Impact on Competitive Capabilities*. Johnson & Wales University.