



## The impact of organizational spirituality in achieving strategic leadership\*

Researcher: Samer Hamid Salman Ashour<sup>(1)</sup>, Assist Pro. Dr. Hamza Hamid Yassin<sup>(2)</sup>

College of Administration and Economics, University of Diyala<sup>(1)(2)</sup>

(1) [samer22@uodiyala.edu.iq](mailto:samer22@uodiyala.edu.iq), (2) [hamza@uodiyala.edu.iq](mailto:hamza@uodiyala.edu.iq)

### Key words:

Organizational Spirituality, Strategic Leadership, Baqubah Municipality Directorate.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received | 17 Apr. 2024

Accepted | 06 May. 2024

Available online | 31 Dec. 2024

©2024 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

e.mail [cae.jabe@uofallujah.edu.iq](mailto:cae.jabe@uofallujah.edu.iq) 



\*Corresponding author:

**Researcher: Samer Hamid Salman Ashour**  
**College of Administration and Economics**  
**University of Diyala**

### Abstract:

The current research aims to identify the impact of organizational spirituality in achieving strategic leadership among a sample of employees in the Baqubah Municipality Directorate, as organizational spirituality (an independent variable) was adopted, expressed in its dimensions (meaning of work, sense of community, connection to the organization's values), and strategic leadership (a responsive variable) expressed in its dimensions (entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, entrepreneurial mindset, strategic resource management), the research community consisted of (208) individuals, the target sample is (185) individuals. The forms that were analyzed were (171) at a rate of (92.4%), the research used the descriptive analytical method, and SPSS Ver.26 and AMOS Ver.24 programs to analyze the data and verify the validity of the hypotheses. The research showed the existence of a significant correlation between organizational spirituality in its dimensions and strategic leadership in its dimensions, indicating the role of spirituality in enhancing entrepreneurial culture and achieving the organization's goals effectively and sustainably.

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

## تأثير الروحانية التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية\*

أ.م.د. حمزة حميد ياسين  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة ديالى

[hamza@uodiyala.edu.iq](mailto:hamza@uodiyala.edu.iq)

الباحث: سامر حميد سلمان عاشور  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة ديالى

[samer22@uodiyala.edu.iq](mailto:samer22@uodiyala.edu.iq)

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على تأثير الروحانية التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى عينة من العاملين في مديرية بلدية بعقوبة، إذ اعتمدت الروحانية التنظيمية (متغيراً مستقلاً) معبراً عنها بأبعادها (معنى العمل، الإحساس بالمجتمع، الارتباط بقيم المنظمة)، والريادة الاستراتيجية (متغيراً مستجيباً) معبراً عنها بأبعادها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً)، تكون مجتمع البحث من (208) فرد، إن العينة المستهدفة هي (185) فرداً. الاستمارات التي تم تحليلها (171) بنسبة (92.4%)، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرامج SPSS Ver.26 و AMOS Ver.24 لتحليل البيانات والتأكد من صحة الفرضيات. أظهرت البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروحانية التنظيمية بأبعادها والريادة الاستراتيجية بأبعادها، مما يشير إلى دور الروحانية في تعزيز الثقافة الريادية وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية واستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** الروحانية التنظيمية، الريادة الاستراتيجية، مديرية بلدية بعقوبة.

### المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم تحولات وتغيرات متعددة بثتى انواعها عالمياً (دولياً، محلياً) سواء كانت ثقافية، اجتماعية، أو اقتصادية، وذلك نتيجة للبيئات الداخلية والخارجية الغير مستقرة التي تعمل فيها، بما في ذلك المنظمات في القطاع الخدمي، الذي يُعتبر حيويًا في الدول النامية والمتقدمة، وفي ظل التغيرات السريعة والمستمرة في بيئة الأعمال، أصبح تحقيق الريادة الاستراتيجية ضرورة ملحة لنجاح المنظمات واستمراريتها في السوق التنافسية. يعتبر تحقيق الريادة الاستراتيجية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات، حيث يتطلب ذلك تطبيق استراتيجيات مبتكرة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، لذا ستساهم الروحانية التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية باعتبارها محرك خفي لتحسين الأداء والولاء التنظيمي والذي يعد المفتاح الاساسي لفحص مدى انسجام الموظفين مع بعضهم، وتأثيره الايجابي على العمليات التنظيمية الشاملة. ولغرض تحقيق أهداف البحث الحالي وغايته سيتم توزيع مادتها على ثلاث مباحث تضمن كل منها الآتي:

تناول **المبحث الأول:** منهجية البحث. وتطرق **المبحث الثاني:** إلى "الجانب النظري للبحث" وتضمن محورين، الأول الروحانية التنظيمية، والثاني الريادة لاستراتيجية. وقد تم تخصيص **المبحث الثالث:** "للجانب العملي للبحث" اختبار فرضيات البحث. في حين تطرق **المبحث الرابع:** على عرض "الاستنتاجات والتوصيات".

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

## المبحث الاول: منهجية البحث

**اولاً: مشكلة البحث:** تحديات المنظمات الحالية ناجمة عن تقلبات اقتصادية وتغيرات عالمية، وللتغلب عليها يجب خلق بيئة عمل تحفز الموظفين وتعزز القيم والألفة بينهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الانتماء. يتطلب ذلك جهوداً استراتيجية من القادة والعاملين لتعزيز الروح الإيجابية والهوية الشخصية، مما يعزز الثقة والتميز في السلوكيات المهنية. بالاعتماد على الزيارة الاستطلاعية الأولية والمقابلات الشخصية مع (15) فرداً من القيادات الإدارية في مديرية بلدية بعقوبة، تبين أن المنظمة تواجه صعوبات في تحقيق الريادة الاستراتيجية في خدماتها للمواطنين. يهدف الباحث إلى إيجاد حلول من خلال آليات وأساليب متعددة، بما في ذلك الروحانية التنظيمية التي من المتوقع أن تعزز الريادة. ونظراً لقلّة الدراسات حول دور الروحانية في الريادة الاستراتيجية، فإن دراسة العلاقة بينهما تعتبر ضرورية لمعالجة هذه المشكلة. تتمحور مشكلة البحث حول سؤال أساسي، وهو:

- هل يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية في مديرية بلدية بعقوبة من خلال الروحانية التنظيمية؟** ومن هذا السؤال الأساسي تنبع التساؤلات الفرعية التالية:
1. ماهي الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث (الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية)؟
  2. هل المنظمة تمتلك روحانية تنظيمية واضحة تساعد على تحقيق الريادة الاستراتيجية؟
  3. ما مدى مستوى الروحانية التنظيمية الموجودة في مديرية بلدية بعقوبة المركز؟
  4. هل هناك علاقة تأثير وارتباط معنوي بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية في مديرية بلدية بعقوبة المركز؟
  5. ما مستوى تأثير الروحانية التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية؟

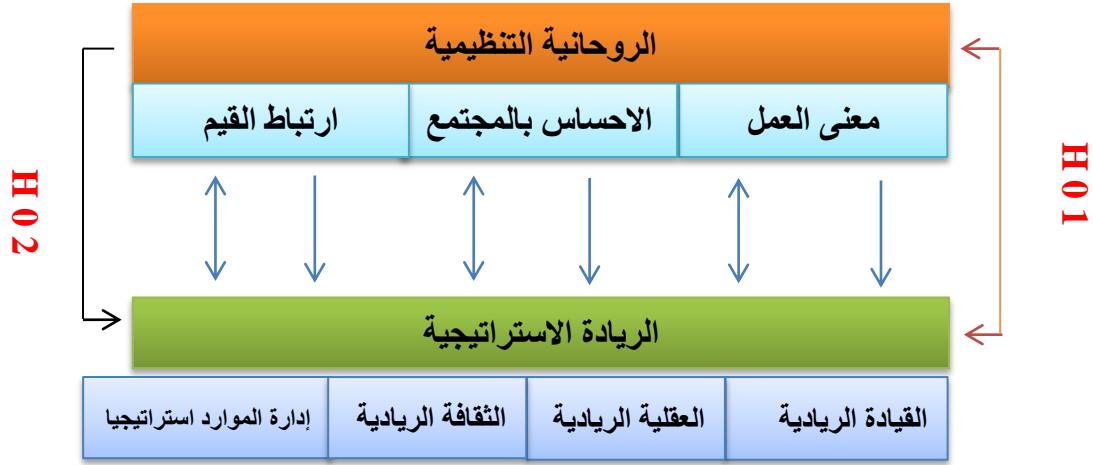
## ثالثاً: أهمية البحث

- أ- تبرز أهمية هذا البحث من خلال الاسهام العلمي في المجالات المعرفية الحديثة. فهو يسלט الضوء على مفهوم الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية، وتوضيح تأثير الروحانية التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في مديرية بلدية بعقوبة. تواجه هذه المنظمة تحديات وظروف تستدعي تعزيز كفاءتها من أجل تحقيق التميز. بالتالي، يعد هذا البحث إضافة علمية مهمة في مجال البحث، إذ تساهم في زيادة المعرفة وفهم أفضل للعلاقة بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية في سياق المنظمات الحكومية.
- ب- ميدانياً، تنبع أهمية البحث من أهمية القطاع الخدمي، متمثلاً بمديرية بلدية بعقوبة، إذ يُعتبر القطاع الخدمي من أبرز القطاعات في المجتمع، لما يُقدمه من فائدة لجميع أفراد المجتمع دون استثناء.

## رابعاً: أهداف البحث: يحاول الباحث في هذه البحث تحقيق الاهداف التالية :

1. الكشف عن مدى مستوى توافر الروحانية التنظيمية في المنظمة المبحوثة لتساعدنا في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
2. التحقق من علاقة الارتباط بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية لدى افراد العينة في المنظمة المبحوثة.
3. التحقق من مدى التأثير المعنوي بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

## خامساً: مخطط البحث الفرضي:- الشكل (1) يعكس مخطط البحث الافتراضي



يشير الى علاقة الارتباط ← يشير الى علاقة التأثير  
الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

#### سادساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروحانية التنظيمية بأبعادها والريادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد الروحانية منفردة والريادة الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للروحانية التنظيمية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الروحانية منفردة والريادة الاستراتيجية.

#### سادساً: حدود البحث:- تتضمن حدود البحث الآتي

- 1- الحدود الزمانية: لقد امتدت حدود البحث زمنياً للمدة من 2023/10/8 ولغاية 2024/4/4.
- 2- الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة في مديرية بلدية بعقوبة في محافظة ديالى.
- 3- الحدود الموضوعية:- تضمن هذا البحث متغيرين وهما: الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية تمثلهما الأبعاد المعيرة عنهما.
- 4- الحدود البشرية:- اشتمل هذا البحث على عينة من العاملين في مديرية بلدية بعقوبة من حملة الشهادة الاعدادية فصاعداً الى الشهادات العليا.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري

##### المحور الاول- الروحانية التنظيمية

**اولاً: مفهوم الروحانية التنظيمية:** تعد الروحانية التنظيمية بأنها الشعور الذي ينبع من القيم والمعتقدات الشخصية للفرد، إذ يشعر بأهمية العمل والتفاعل مع زملائه في العمل، وخاصة إذا كانت

قيمه الشخصية متناغمة مع قيم المنظمة (الشامي, 2014: 48). كما أشار (العبيدي, 2023: 45) أنها شعور داخلي يسيطر على العاملون في مكان عملهم ويشعرهم بالحماس والرغبة في تحقيق أهداف نبيلة، ويعززهم بالشعور والتواصل والتعاون مع زملائهم والشعور بالاعتراف والتقدير من قبل الإدارة، مما يساهم في إرضائهم نفسياً وعاطفياً ويعزز نجاح المنظمة. تأسيساً لما تقدم يمكننا القول بأن الروحانية التنظيمية هي مفهوم يشير إلى المبادئ والقيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمات وتؤثر في ثقافتها وهويتها الجماعية، بهدف تعزيز التفاعلات الإيجابية وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة.

**ثانياً: أهمية الروحانية التنظيمية:** - قد أتفق (عبد الله واخرون, 2021: 559), و ( Majeed, et al., 2018: 50) ايضاً أهمية الروحانية التنظيمية في مكان العمل بالنقاط التالية:

1. تسهم في تحسن السلوك الاخلاقي اثناء العمل.
2. تسهم في بناء مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات الصداقة الطيبة وتجنب النزاعات الشخصية.
3. تشجع الابتكار والانجاز والابداع والنزاهة والرفاهية.
4. تعزز على التزام العاملين تجاه منظماتهم، وتعزز الرضى الوظيفي والولاء والثقة.
5. تلعب الروحانية التنظيمية دوراً مهماً في التعرف على روح الافراد العاملين ودعمها وتنميتها.
6. تأثيرها على الافراد بشكل خاص والرفاهية التنظيمية في مكان العمل بشكل عام.

**ثالثاً: ابعاد الروحانية التنظيمية:** - اعتمد البحث الحالي نموذج (Milliman, et. al., 2003) , لأنه يعد الاساس الفكري للروحانية التنظيمية وان اغلب الدراسات السابقة اعتمدت الابعاد ذاتها وتحققت من صحة النموذج. إذ اتفق الباحث مع احدث دراسة تناولت ابعاد الروحانية التنظيمية (شعلان, 2023: 121), والتي سيتم استعراضها في الفقرات الآتية.

**1- معنى العمل:** ان مفهوم هذا البعد هو شعور الفرد بأن عمله جزء مهم وذو مغزى في حياته وله معنى يتجاوز المكافآت المادية و العمل الهادف يخلق أيضاً إحساساً بالبهجة والطاقة في العمل ويعزز القيم للموظفين ويزيد من تطورهم العاطفي والروحي ( Nair & Sivakumar, 2018: 6). في حين يرى بعض الباحثين بان العمل الهادف يعتبر تجربة الفرد في أن عمله جزء مهم في حياته وذو معنى وأن الفرد يشعر أن العمل الذي يقوم به له معنى (Petchsawang & Duchon, 2009: 463). إن البحث عن هدف في العمل ليس فكرة جديدة ومع ذلك ، فإن وجهة النظر الروحانية هي أن العمل لا يعني فقط أن يكون ممتعاً أو مليئاً بالتحدي ، ولكنه يتعلق بأشياء مثل البحث عن معنى وهدف أعمق، وعيش حلم المرء، والتعبير عن احتياجات الحياة الداخلية للفرد من خلال البحث عن عمل هادف (Milliman, et. al., 2003).

**2- الإحساس بالمجتمع:** اتفق كل من (Abbas et al., 2020: 14), و (Robert et al., 2008: 468) ان مفهوم هذا البعد، يشير الى ارتباط الموظفين ببعضهم البعض بالشكل الذي يؤدي الى انشاء نوع من العلاقة بين الذات الداخلية والنفس الداخلية للآخرين. كما يشير إلى أهمية اطار الزمالة والشعور بالترابط بين الموظفين كفريق أو مجموعة عمل، يتمتعون فيها بحرية مطلقة في التعبير، ويدعمون ويهتمون ببعضهم البعض، والانسجام مع الآخرين، والانتماء، ونمو العلاقات والرضا الوظيفي ، ويطلق عليه ايضاً (الشعور بروح المجتمع والعمل) و(بعد التواصل الاجتماعي)، و(روح العمل الجماعي) التي تظهر الروابط داخل الفرق أو المجموعات في العمل. وقد حددت اربعة معايير لهذا البعد هي (العضوية والتأثير والتعزيز) وهي معايير تؤدي الى التكامل المشترك، والوفاء باحتياجات المجتمع والمهام والمعيار الرابع (الاتصال

العاطفي المشترك) ومن خلاله ينشأ شعور جماعي بالتكافل والعمل معا. والمشاعر الانسانية الشخصية تربط الموظفين ببعضهم وبالمنظمة والمجتمع.

**3. الارتباط بقيم المنظمة:** يتجلى مفهوم هذا الجانب في شعور الأفراد بالتناغم والتوافق بين قيمهم الشخصية ورسالة المنظمة، كما أشارت دراسة (Ashmos & Duchon, 2000:70) إلى أن موائمة الفرد والمنظمة لفتت انتباه الباحثين والممارسين في السنوات الأخيرة، وتعرف حالة الارتباط بقيم المنظمة على أنها المطابقة والتوافق بين الفرد والمنظمة، إذ يؤمن العاملون بأن زملائهم ومدراءهم في المنظمة يتمتعون بقيم متوافقة وضمائر واعية ويهتمون برفاهية الآخرين والمجتمع. وفي هذا السياق. يشير (اليوسفي، 2018:88) إلى أن العامل والمنظمة لا يمتلكان جوانب مشتركة لتحقيق القيم نفسها، ولكن تبقى هناك حاجة لموائمة مفهوم القيم التنظيمية مع العمل الشخصي بصدق وإخلاص لتقديم الفائدة للآخرين بعيداً عن تحقيق المكاسب الشخصية.

### المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية

**أولاً: مفهوم الريادة الإستراتيجية:-** بالرغم من كثرة الابحاث والدراسات التي قام بها الباحثين بالتعامل مع موضوع الريادة الإستراتيجية، إلا ان طريقة الوصول الى مفهوم مقبول للريادة الاستراتيجية من قبل هؤلاء الباحثين عموماً لا يزال بعيد المنال حيث ان التفسير المنطقي لهذه الحالة هو ان الباحثين الذين تعاملوا مع الموضوع أتوا من خلفيات علمية متعددة ومتنوعة، وان كل واحد منهم كان له أفكار معينة عن الريادة الإستراتيجية وعكسها في مفهومه، وهناك باحثون تعاملوا مع هذا المصطلح من زوايا المنظور الريادي، وهناك أيضاً من تناوله من زوايا المنظور الاستراتيجي، وهناك من تناوله من زوايا نظرية التعقيد، وهناك من تناوله من زوايا منظور السياسة الاقتصادية ( الطحان، 2018:10). أشار (Hitt, et al, 2002:22) الى الريادة الاستراتيجية بأنها تسعى لمعرفة الفرص المتاحة والمحاولة لاقتناص تلك الفرص بالوقت المناسب، والقيام بتقديم الخدمات والمنتجات الجديدة، والعمل على تحديد العائد الذي يتحقق من خلال تلك المحاولة. حيث اشار (Kraus & Kauranen, 2009:27) في تعريفه للريادة الاستراتيجية أنها نشاط يعمل على التركيز في الابتكار عن طريق تحديد الفرص المتاحة في السوق والعمل على بناء مجموعة من الموارد التي عن طريقها يمكن استغلال تلك الفرص، وأن عادة ما يرتبط هذا النشاط بالنمو. تأسيساً لما تقدم يرى الباحث ان الريادة الاستراتيجية تشير الى قدرة المنظمات على تحقيق تفوق تنافسي عن طريق تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات المبتكرة والفعالة التي تجعل تلك المنظمات في مكانة ريادية في تقديم خدماتها.

**ثانياً: أهمية الريادة الاستراتيجية:-** أشارت دراسة قام بها (قنن، 2023:20) إلى أن أهمية الريادة الاستراتيجية تتجلى في بعدين رئيسيين. الأول يتعلق بتحقيق الاستقرار والتوازن والنمو داخل المنظمة، بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق مؤشرات مالية ترضي أصحاب المصلحة وتحفز العاملين، والسعي لتحقيق التميز في مجالات البيئة الداخلية مثل المالية والتسويق وتقديم الخدمات. البعد الثاني يتمثل في تحقيق رضا الزبائن والمؤسسات والمجتمع والبيئة الخارجية بشكل عام، من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وتقديم مزايا تعود بالفائدة على المجتمع والاقتصاد الكلي، مثل حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية وتعزيز التنمية الاقتصادية.

ومن جهته، طرح (Alayoubi, et al. 2020:12)، (اليونس، 2023:65) جوانب متعددة الأهمية الريادة الاستراتيجية، تكمن في الآتي:

أ- تسهيل أنشطة المنظمة في توفير أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق الخطة الاستراتيجية لعملياتها الجارية.

ب- تساعد المنظمات في الاستجابة السريعة والصحيحة للتغيرات البيئية المختلفة التي تواجه المنظمات اليوم، فضلاً عن مساعدة المنظمات على تطوير مزايا تنافسية.

ت- تعزيز القدرات التي تمكن المنظمة من تحديد السرعة، وكيف ستكون في المستقبل، والمساهمة في استعمال الفرص وتجنب المخاطر المحتملة في المستقبل.  
ث- تبحث باستمرار عن الأساليب المناسبة لتحقيق المزايا التنافسية، وتمكن الكوادر من توجيه سلوكهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة.  
ج- تساعد في اغتنام الفرص والإفادة منها عبر تقديم منتجات جديدة تسهم في العمل على نحو استراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .  
ح- الريادة ظاهرة تستحق العناية والرعاية لأهميتها الكبيرة في التنمية الاقتصادية التي تسعى إليها المجتمعات المختلفة، والخروج بأجيال تدرك الفرص، وتبادر في تبنيها، وتمتلك روح الإبداع والابتكار، وتستثمر النجاح من الموارد بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق أهدافها في النمو والربحية.

**ثالثاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية:-** اعتمد البحث الحالي ابعاد دراسة (اليونس, 2023: 72) لملائمتها لبيئة المنظمة المبحوثة والاتي ايضا هذه الابعاد:

1- **القيادة الريادية:** اشار (القرنة, 2014:20) في دراسته الى القيادة الريادية على انها وجود قدرة على التنبؤ لحل المشكلة, ووجود نمط قيادي متبع لجعل الافراد يثقون بشكل شخصي بتقنيات ذلك الشخص الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الانظمة.

هناك نوع من القيادة الريادية لها القدرة في التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على البحث عن الفرص وسلوكيات البحث عن الميزة، ويجب أن يكون القائد الريادي لديه رؤية وقدرة على تحليل جميع الحالات التي من شأنها أن تؤثر على المستقبل، ويتم اتباعها من أجل تحقيق النجاح وأن رجل الأعمال ليس بالضرورة أن يكون الرجل الذي يستخدم رؤوس الأموال، بل الرجل الذي يعرف كيفية تنظيم العمل وتدريب عامليه (Covin, & Slevin,2002:310).

والقيادة الريادية يمكن أن تولد سلوكيات ريادية لمجموعات العمل المتماسكة معاً وترتبط بهدف مشترك، وهذه السلوكيات تشجع وتعزز التغيير والابتكار بين المرؤوسين والقيادة الاستراتيجية الذين يجب أن يكون لديهم القدرة على المبادرة والرؤية والتحول لأن دورهم الرئيس يتمثل بقدرتهم على تشكيل المنطق الديناميكي، والذي يتحقق من خلال وجود تنوع في إدارة الفريق الذي يوفر مختلف الخبرات والمواهب التي تسمح بالتنافس في هذه البيئة التنافسية. وتحتاج هذه القيادة ليس فقط الاعتماد على الإبداع والابتكار الجذري ولكن أيضاً غرس المبادرة في عقلية المنظمات والثقافة الريادية، ودون هذا الدعم الاستراتيجي والثقافي سيكون هناك سبب للتقليد في وحدات الأعمال والمشاريع الحالية والأنظمة المستقبلية (Urban & Boris, 2010:59).

2- **العقلية الريادية:** التفكير الريادي يُعتبر أحد متطلبات النجاح في مسار الريادة الاستراتيجية، إذ يُنظر إلى التفكير الريادي كنوع من التطور الموجه، حيث يُشجع الأفراد من خلاله على تنمية الابتكار والمرونة والإبداع والتجديد، مما يسهم في تعزيز عمليات النمو على مستوى المنظمة بشكل عام (Ireland, et al, 2007:50).

العقلية الريادية تعرف بأنها النظرة الفكرية التي تمكن الأفراد من خلق قيمة عبر استشراف الفرص والتحرك بناءً عليها، واتخاذ القرارات رغم البيانات المحدودة، والتكيف والمرونة في ظروف غير مؤكدة ومعقدة (Daspit, 2021: 6). تتضمن هذه العقلية القدرة على اكتشاف الفرص والاستفادة منها بغض النظر عن القيود الموجودة، وتحديدًا المبادرات التي يمتلكون الرغبة في تحمل المخاطر واستغلال الفرص، وفي النهاية، الدخول إلى السوق بأساليب مبتكرة (Marjerison, et al, 2021:8).

كما اشار (المساعفة، 2020: 29) الى التفكير الريادي بأنه التخطيط الاستراتيجي الفعال حيث يعزز الأفكار الرائدة والإبداع والابتكار، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة. يعتبر هذا النهج أساسياً للموظفين في الشركات للتفاعل بطريقة ريادية، حيث يهدف إلى تحقيق تفوق المنظمة وتحديد المخاطر المالية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد على استشعار الفرص المستقبلية واستثمارها بشكل فعال، مما يجعل المنظمة تتفوق على منافسيها. على سبيل المثال، يعمل القادة الذين يتمتعون بالتفكير الريادي على تعزيز سلوكيات البحث عن الفرص وتقديم خدمات مبتكرة لخدمة الزبائن.

3- **الثقافة الريادية:** أن الثقافة الريادية هي ركيزة من ركائز ريادة الأعمال والاقتصاد المعاصر وهي داعمة لتمكين ورفع المقدر والميزة التنافسية (احمد و سلطان، 2021:122). كما يُقصد بالثقافة الريادية هي واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل، والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع واعتبار التغيير المتحرك باتجاه الفرص (Hitt, & Hoskisson, 2011:32).

وتتميز الثقافة الريادية الفاعلة بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد استراتيجياً، إذ تتضمن الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة أو تحمل الفشل وترويج التعلم وتبني الإبداعات بالمنتج و/أو العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص. من خلال الأهمية المتميزة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استغلالها مع الميزة التنافسية المستدامة (Mc Grath, & Macmillan, 2000:19).

4- **ادارة الموارد استراتيجياً:** تشير الموارد إلى أن موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها إلى نوعين هما، الموجودات الملموسة والغير ملموسة. الموارد الملموسة، تعتبر أشياء مادية مثل الأرض والمصانع والبنائيات والمعدات وطاقة المصانع والتكنولوجيا والعمليات وتوافر المواد الخام. أما غير الملموسة هي أشياء غير مادية توجد عن طريق القادة والعاملين مثل ثقة المستهلك، صورة العلامة التجارية، والثقافة وسمعة المنظمة، ومهارة الإدارة، والمعرفة التي يمتلكها العاملون والملكية الفكرية الخ.. (Hill, & Jones, 2008: 98).

حيث اشار (Lassen, 2007:124) الى الادارة الاستراتيجية للموارد تتمثل بعملية ربط الموارد المالية والبشرية والاجتماعية بشكل فعال مع جهود الإدارة العليا من أجل إيجاد نوع من التوازن فيما بين التوجه الحالي للسوق واكتشاف مجالات مجهولة أخرى وبالتالي يمكن القول ان على المنظمات التي تريد ان تحافظ على مواردها ينبغي عليها ان توضع ادارة سليمة لهذه الموارد بمختلف انواعها، واستثمارها بشكل جيد وتقييمها من اجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتقليل نقاط الضعف والعمل في تقليصها وبالتالي تؤدي الى تعيين الاهداف الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تعرف أيضا بأنها مجموعة الأفعال المنسقة والتصرفات التي يكون هدفها تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم مشاركة استراتيجية للموارد البشرية التي تدعم إعداد وتطبيق استراتيجية العمل من خلال تنمية المفاهيم والأدوات المشاركة في وضع الخطط الطويلة الأجل على مستوى المنظمة (حسن، 2002: 159).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

ويتضمن هذا المبحث الآتي:

**أولاً: وصف المنظمة مجتمع البحث ومبررات اختيارها:** يعد اختيار مجتمع البحث من الأمور المهمة والأساسية للتأكد من ملاءمة البيئة لدراسة المشكلة، واختبار فرضياتها مع إمكانية تعميم نتائجها وفق الأفكار والآراء التي يجري تناولها في الجانب النظري، فضلاً عن تحديد الميدان الذي يجري فيه البحث، إذ يعد أمراً ضرورياً ومهماً لتحقيق الصدق والثبات والموضوعية، بوصفها



شروطاً لازمة في المقياس الذي يخص العينة المبحوثة في الميدان التطبيقي. وبعد البحث والتقصي تم اختيار مديرية بلدية بعقوبة ميداناً للبحث الحالي. ويعتبر القطاع الخدمي من القطاعات المهمة جداً في المجتمع لكونه يقوم بتقديم الخدمات العامة التي تمس حياة المواطنين،  
**ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين:** تم اختيار عينة مؤلفة من (171) موظف في المنظمة المبحوثة. والجدول (1) يظهر بعض خصائص افراد عينة البحث وكالاتي:  
**الجدول (1) وصف الافراد المبحوثين في مديرية بلدية بعقوبة**

| المتغيرات       | النسبة          |         |
|-----------------|-----------------|---------|
| العمر           | اقل من (30) سنة | 6.43 %  |
|                 | (31-40)         | 56.14 % |
|                 | (41-50)         | 29.24 % |
|                 | (51) فأكثر      | 8.19 %  |
| التحصيل الدراسي | اعدادية         | 18.71 % |
|                 | دبلوم           | 28.65 % |
|                 | بكالوريوس       | 43.27 % |
|                 | شهادات عليا     | 9.357 % |
| سنوات الخدمة    | 10-6            | 34.5 %  |
|                 | 15-11           | 40.94 % |
|                 | 20-16           | 8.772 % |
|                 | 26-21           | 10.53 % |
|                 | (26) فأكثر      | 5.263 % |

**المصدر:** اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الاحصائي.

**1- العمر:** من خلال الجدول (1) اعلاه نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية من (31 - 40) تتفوق على باقي النسب في العينة المبحوثة؛ إذ بلغت (56.14%)، وذلك جاء نتيجة لعدم فتح باب التعيينات في السنوات السابقة.

**2- التحصيل الدراسي:** من خلال الجدول (1) اعلاه نلاحظ أن نسبة حاملي شهادة البكالوريوس تتفوق على باقي النسب الأخرى في المنظمة المبحوثة؛ إذ بلغت (43.27%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (28.65%) من الأفراد المبحوثين، أمّا حملة الشهادات العليا فقد بلغت نسبتهم (9.357%) من الأفراد المبحوثين، وجاءت نسبة حملة شهادة الإعدادية (18.71%) من الأفراد المبحوثين.

**3- سنوات الخدمة:** من خلال الجدول (1) اعلاه نلاحظ أن نسبة عدد أفراد العينة ممن لديهم خدمة وظيفية (10-6 سنوات) (34.5%)، اما الذين لديهم خدمة (11-15 سنة) فكانت نسبتهم (40.94%) وهي اعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خدمة (16-20 سنة) فقد بلغت نسبتهم (8.772%)، اما بالنسبة للخدمة الوظيفية (21 سنة - 26 سنة) فقد بلغت (10.53%) ، اما بالنسبة للخدمة الوظيفية 26 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتها (5.263%) وهي أقل نسبة بين الأفراد المبحوثين.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

**أولاً-الفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>01</sub>):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (2) ان هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.641)، وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.01). اي انه كلما زادت الروحانية التنظيمية في مديرية بلدية بعقوبة فإن ذلك سيؤدي الى زيادة الريادة الاستراتيجية.

واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة"

الجدول (2) قيم معامل الارتباط بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية

| الروحانية التنظيمية | الريادة الاستراتيجية |         |
|---------------------|----------------------|---------|
|                     | معامل الارتباط       |         |
|                     | Pearson Correlation  | 0.641** |
|                     | Sig. (2-tailed)      | 0.000   |
| N                   | 171                  |         |

المصدر: الجدول (2) من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26.

وانبثقت من الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية وكما يأتي:

**1-الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>01.1</sub>):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معنى العمل والريادة الاستراتيجية وأبعادها في المنظمة المبحوثة  
 أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (3) والمتعلقة ببيان علاقة ارتباط بين بعد معنى العمل والريادة الاستراتيجية بأبعادها وكما يأتي:

تحقق وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين كل من (القيادة الريادية)، (العقلية الريادية) و(الثقافة الريادية) و(إدارة الموارد استراتيجياً) و(الريادة الاستراتيجية) وبعد معنى العمل وذلك بدلالة قيم معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.351)، (0.382)، (0.238)، (0.361)، (0.375)، على التوالي، وهذه القيم معنوية بدرجة عالية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (Sig. (2-tailed) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.01). واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معنى العمل و الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة"

الجدول (3) قيم معامل الارتباط بين ابعاد الريادة الاستراتيجية وبعد معنى العمل

| معنى العمل          | الريادة الاستراتيجية     |       |       |       |       |       |
|---------------------|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                     | ادارة الموارد استراتيجيا |       |       |       |       |       |
|                     | الثقافة الريادية         |       |       |       |       |       |
|                     | العقلية الريادية         |       |       |       |       |       |
| القيادة الريادية    |                          |       |       |       |       |       |
| معامل الارتباط      |                          |       |       |       |       |       |
| Pearson Correlation | 0.375                    | 0.361 | 0.238 | 0.382 | 0.351 | 0.375 |
| Sig. (2-tailed)     | 0.000                    | 0.000 | 0.002 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| N                   | 171                      | 171   | 171   | 171   | 171   | 171   |

المصدر: الجدول (3) من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26.

**2-الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>01.2</sub>):** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الإحساس بالمجتمع والريادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (4) والمتعلقة ببيان علاقة الارتباط بين بعد الإحساس بالمجتمع والريادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة. وكما يأتي:

تحقق وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين كل من (القيادة الريادية)، (العقلية الريادية) و (الثقافة الريادية) و(إدارة الموارد استراتيجياً) و(الريادة الاستراتيجية) وبعد (الإحساس بالمجتمع) وذلك بدلالة قيم معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.454)، (0.339)، (0.352)، (0.358)، (0.425) على التوالي، وهذه القيم معنوية بدرجة عالية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (Sig. (2-tailed)

(tailed) التي ظهرت مساوية إلى (0.000)، لكل العلاقات وهي أقل من (0.01). واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحساس بالمجتمع والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة"

الجدول (4) قيم معامل الارتباط بين ابعاد الريادة الاستراتيجية وبعد الاحساس بالمجتمع

| الإحساس بالمجتمع | معامل الارتباط      | القيادة الريادية | العقلية الريادية | الثقافة الريادية | إدارة الموارد استراتيجيا | الريادة الاستراتيجية |
|------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
|                  | Pearson Correlation | 0.454            | 0.339            | 0.352            | 0.358                    | 0.425                |
|                  | Sig. (2-tailed)     | 0.000            | 0.000            | 0.000            | 0.000                    | 0.000                |
|                  | N                   | 171              | 171              | 171              | 171                      | 171                  |

المصدر: الجدول (4) من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26  
**3-الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>01.3</sub>):** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد ارتباط القيم والريادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (5) والمتعلقة ببعد الارتباط بقيم المنظمة والريادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمة المبحوثة. وكما يأتي:  
 تحقق وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين كل من (القيادة الريادية) و(العقلية الريادية) و(الثقافة الريادية) و(إدارة الموارد استراتيجيا) و(الريادة الاستراتيجية) وبعد الارتباط بقيم المنظمة وذلك بدلالة قيم معامل الارتباط التي ظهرت مساوية إلى (0.709)، (0.641)، (0.543)، (0.578)، (0.696)، على التوالي، وهذه القيم معنوية بدرجة عالية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (Sig. (2-tailed) التي ظهرت مساوية إلى (0.000). واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارتباط بقيم المنظمة والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة"

الجدول (5) قيم معامل الارتباط بين ابعاد الريادة الاستراتيجية وبعد الارتباط بقيم المنظمة

| الارتباط بقيم المنظمة | معامل الارتباط      | القيادة الريادية | العقلية الريادية | الثقافة الريادية | إدارة الموارد استراتيجيا | الريادة الاستراتيجية |
|-----------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
|                       | Pearson Correlation | 0.709            | 0.641            | 0.543            | 0.578                    | 0.696                |
|                       | Sig. (2-tailed)     | 0.000            | 0.000            | 0.000            | 0.000                    | 0.000                |
|                       | N                   | 171              | 171              | 171              | 171                      | 171                  |

المصدر: الجدول (5) من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.26  
 ثانياً- **الفرضية الرئيسية الثانية (H<sub>02</sub>):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للروحانية التنظيمية في الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

يبين الجدول (6) طبيعة أثر الروحانية التنظيمية في الريادة الاستراتيجية، إذ يتبين ان هناك أثراً معنوي للروحانية التنظيمية في الريادة الاستراتيجية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.354) وهذا الأثر معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والمساوية قيمتها إلى (0.001) وهي أقل من (0.05).

واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للروحانية التنظيمية في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة. " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للروحانية التنظيمية في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة"

**الجدول (6) قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر الروحانية التنظيمية في الريادة الاستراتيجية**

| المتغير المفسر      | اتجاه التأثير | المتغير المعتمد      | Estimate( $\beta$ ) | SRW   | P-value |
|---------------------|---------------|----------------------|---------------------|-------|---------|
| الروحانية التنظيمية | →             | الريادة الاستراتيجية | 0.354               | 0.331 | 0.001   |

المصدر: الجدول (6) من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).  
 وانبثقت من الفرضية الرئيسية الثانية اربع فرضيات فرعية وكما يأتي:

1-الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية ( $H_{02.1}$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده معنى العمل في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

يبين الجدول (7) طبيعة أثر بعد معنى العمل في الريادة الاستراتيجية وتبين ان هناك أثر معنوي لـ (معنى العمل) في الريادة الاستراتيجية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية إلى (0.499) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.001) وهي أقل من (0.05).

واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده معنى العمل في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة. " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده معنى العمل في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

**الجدول (7) قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر معنى العمل في الريادة الاستراتيجية**

| المتغير المفسر | اتجاه التأثير | المتغير المعتمد      | Estimate( $\beta$ ) | SRW   | P-value |
|----------------|---------------|----------------------|---------------------|-------|---------|
| معنى العمل     | →             | الريادة الاستراتيجية | 0.499               | 0.426 | 0.001   |

المصدر: الجدول (7) من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).

2- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية ( $H_{02.2}$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الإحساس بالمجتمع في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

يبين الجدول (8) طبيعة أثر بعد الإحساس بالمجتمع في الريادة الاستراتيجية وتبين ان هناك أثر معنوي لبعده (الإحساس بالمجتمع) في الريادة الاستراتيجية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية إلى (0.407) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.001) وهي أقل من (0.05).

واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الإحساس بالمجتمع في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الإحساس بالمجتمع في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

**الجدول (8) قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر الإحساس بالمجتمع في الريادة الاستراتيجية**

| المتغير المفسر   | اتجاه التأثير | المتغير المعتمد      | Estimate( $\beta$ ) | SRW   | P-value |
|------------------|---------------|----------------------|---------------------|-------|---------|
| الإحساس بالمجتمع | →             | الريادة الاستراتيجية | 0.407               | 0.482 | 0.001   |

المصدر: الجدول (8) من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).

3-الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية ( $H_{02.3}$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده ارتباط القيم في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

يبين الجدول (9) طبيعة أثر بعد ارتباط القيم في الريادة الاستراتيجية وتبين ان هناك أثر طردي ومعنوي لبعده (ارتباط القيم) في الريادة الاستراتيجية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية إلى (0.557) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث ارتباط القيم في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث ارتباط القيم في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة".

الجدول (9) قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لأثر ارتباط القيم في الريادة الاستراتيجية

| المتغير المفسر | اتجاه التأثير | المتغير المعتمد      | Estimate( $\beta$ ) | SRW   | P-value |
|----------------|---------------|----------------------|---------------------|-------|---------|
| ارتباط القيم   | →             | الريادة الاستراتيجية | 0.557               | 0.788 | 0.000   |

المصدر: الجدول (9) من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS V.24).

### الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بتوافر مستوى ابعاد الروحانية التنظيمية (معنى العمل، الاحساس بالمجتمع، الارتباط بقيم المنظمة) بنسب متفاوتة، وهذا جاء مطابقاً لنتائج التحليل الإحصائي، وايضاً نستنتج من نتائج اراء اصحاب القرار في الميدان المبحوث بتوافر الابعاد اعلاه وهذا ما يؤكد ان المنظمة المبحوثة تعطي اهمية للروحانية التنظيمية.
2. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الروحانية التنظيمية والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، وهذا يعني ان كلما زاد تبني ابعاد الروحانية التنظيمية، كلما زاد تبني ابعاد الريادة الاستراتيجية.
3. كشفت نتائج البحث ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للروحانية التنظيمية في الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
4. نستنتج من نتائج البحث ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للروحانية التنظيمية بأبعادها منفردة في الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

### التوصيات

1. تعزيز ثقافة الروحانية التنظيمية في المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالمعنى والهدف في العمل، وتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع، والارتباط بقيم المنظمة.
2. العمل على تحسين مستويات القيادة الريادية لدى المدراء والقادة في المنظمة، وذلك من خلال برامج تدريبية وتطويرية مختصة في هذا المجال.
3. تعزيز العقلية الريادية لدى العاملين من خلال تشجيع المبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة، والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم.
4. تبني ثقافة تنظيمية داعمة للريادة الاستراتيجية، تشجع على الإبداع والابتكار، وتكافئ التميز والنجاح.
5. إعادة النظر في آليات إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل استراتيجي، بما يضمن توظيفها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المنظمة الريادية.

### المصادر العربية:

1. أبو برهم، محمد ابراهيم احمد. (2022). "المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين". كلية التربية، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (7).
2. احمد، مصطفى قاسم. وسلطان، ريم يوسف. (2021). "دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية- دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس الثانوية في صلاح".

- الدين". مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المركز الجامعي افلو، الجزائر، المجلد (3)، العدد (1).
3. حسن، راوية. (2002). "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية". الاسكندرية، الدار الجامعية
4. الشامي، أفضل عباس مهدي. (2014). "روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة التنظيمية بتوسيط جانبية الهوية التنظيمية - دراسة تحليلية لعينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة". رسالة ماجستير، قسم الادارة والأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
5. شعلان، عدي حسين. (2023). "تأثير القيادة التنموية في الاداء التكيفي بتوسيط الروحانية التنظيمية - بحث تحليلي في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد". اطروحة دكتوراه، قسم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
6. الطحان، عماد عبد الخالق صابر. (2018). "تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية في الشركة المصرية للاتصالات". كلية العلوم الإدارية والإنساني.
7. عبد الله، ده رون فريدون. ومحمد، برشك صالح. وصادق زانا، مجيد. (2021). "سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين". مجلة قه لاي زانست، العلمية المجلد (6)، العدد (1)، جامعة جيهان السليمانية، العراق.
8. العبيدي، عبدة محمد سعيد فيصل. (2023). "اسهامات روحانية مكان العمل في الحد الاغتراب الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل". رسالة ماجستير، قسم تقنيات ادارة الاعمال، الكلية التقنية الادارية، الجامعة التقنية الشمالية، الموصل.
9. فتحي، إسراء. والمختار، عبد الرحمن. (2014). "الدور الوسيط للعقد النفسي في ضوء الربط بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي". المجلد (20)، العدد (77).
10. القرنة، لميس يوسف احمد. (2014). "أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان". رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
11. قنن، اسماعيل محمد. (2023). "دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة تطبيقية بوزارة العمل الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية". رسالة ماجستير، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى، فلسطين.
12. المساعدة، رعدة. (2020). "الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
13. يحييه، سمالي. (2005). "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية". رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر.

14. اليوسفي، كمال. (2018). "الروحانية في مكان العمل دراسة مفاهيمية". جامعة المسيلة، الجزائر، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد (5)، العدد (2). ديسمبر 2018.
15. اليونس، سرى سعد الدين. (2023). "القدرات الديناميكية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية للقيادات الادارية في جامعة الموصل". رسالة ماجستير، في كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الموصل.

#### المصادر الاجنبية:

1. Abbas, M., Idrees, N., & Rehman, U. (2020), **Workplace Spirituality And Job Satisfaction: Evidence From Pharmaceutical Industry Of Karachi, Pakistan**, Global Business Spectrum, Vol.1, No. 1.
2. Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). **Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study -Palestine Technical College-Deir al-Balah, 3 (9)**.
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. Ashmos. D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality At Work: **A Conceptualization And Measure**. Journal Of Management Inquiry. 9(2).
5. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2002). **The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership**. In M. A., Hitt, R.D., Ireland S. M., Camp & D. L., Sexton (EDS), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, PP. 309-327, Oxford: Black well Publishers.
6. Hill, Charles, W. L., & Jones, Gareth, R., (2008), **Strategic Management an Integrated Approach**, 8th ed., Houghton Mifflin Company, Boston Company, Boston Cop any New York.
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R.E., (2011). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 9th ed., Mason: OH: Thomson, South – Western.
8. Hitt, Michael & Ireland, A R. Duane, camp, M & Sexton, bonald. (2002), **Strategic Entrepreneurship**, strategic management society. USA.
9. Ireland R.D.& Webb, J.W., (2007). **Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through streams of innovation**, Business Horizons Kelley School of Business. Volume 50, Issue 1, 2007.
10. Kimuli, Saadat, Nakyegwe, Lubowa, (2011), **Strategic Entrepreneurship and Performance of selected private Secondary schools in Waklso district**, Dissertation submitted to Makerere

University Business School in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Science in Entrepreneurship of Makerere University.

11. Kraus, Sascha & Kauranen, Ika (2009). **"Strategic Management And Entrepreneurship: Friends Or Foes? "** Journal Of Business Science And Applied Management, Volume 4, Issue 1 P.P 37-50.
12. Lassen, A.H., (2007). **Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Consideration in the Creation of Radical Innovation**, Managing Global Transitions, Vol. 5, No. 2.
13. Majeed, N Mustamil N. M & Nazri M (2018). **Which Spirituality At The Workplace? Is Corporate Spirituality The Answer.** Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review, Vol33 No (5807).
14. Marjerison. R. K.. Chen, R., & Lin, Y. (2021). **The Nexus of Social Cause Interest and Entrepreneurial Mindset: Driving Socioeconomic Sustainability**, Sustainability journal, Vol: 13. No: 24.
15. Mc Grath, R. G., & Macmillan, (2000), **The Entrepreneurial Mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty**, Boston: Harvard Business School Press .
16. Milliman. John & Czaplewski. Andrew J. & Ferguson Jeffery. (2003) **Workplace Spirituality And Employee Work Attitudes An Exploratory Empirical Assessment** Journal Of Organizational Change Management. Vol.(16). No. (4).
17. 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).
18. Nair, R. S., & Sivakumar, V. (2018). **Investigating The Impact Of Workplace Spirituality On Ethical Climate.** Iup Journal Of Organizational Behavior, 17(3).
19. Robert, W. Kolodinsky.. Robert, A Giacalone. & Jurkiewicz L Carole.(2008), **Workplace Values And Outcomes: Exploring Personal , Organizational, And Interactive Workplace Spirituality.** Journal Of Business Ethics, Vol. 8.
20. Urban, Boris, (2010), **Form tiersin Entrepreneurship**, 1st ed., wits Business School, Springer Heidelberg Dordrecht, London, New York.





## الملحق

جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم الإدارة العامة / الدراسات العليا

الموضوع / استبانة أولية

تحية طيبة

تمثل هذه الاستبانة جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني والموسومة بـ تأثير الروحانية التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في "مديرية بلدية بعقوبة"، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة على التعامل مع فقرات الاستبيان، كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال.

شاكرين حسن استجابكم و متمنين لكم دوام التوفيق

المشرف

المشرف

سامر حميد سلمان

أ.م.د حمزة حميد ياسين

اسئلة الزيارة الاستطلاعية الأولية

اولا- الروحانية التنظيمية: (معنى العمل، الاحساس بالمجتمع، الارتباط بقيم المنظمة).

| ت | الاسئلة   | نعم | لا |
|---|---|-----|----|
| 1 | هل ترى أن عملك مهما للغاية للمنظمة ويساعد في رسم مستقبلها وتطويرها.       |     |    |
| 2 | هل تشعر بأن العمل التعاوني مع الزملاء له قيمة كبيرة مقارنة بالعمل الفردي. |     |    |
| 3 | هل تشعر بالحيوية أثناء العمل.   |     |    |
| 4 | هل تعتقد بأن اهدافك الشخصية منسجمة مع أهداف المنظمة التي تعمل فيها.       |     |    |

ثانيا- الريادة الاستراتيجية: (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، ادارة الموارد استراتيجياً).

| ت | الاسئلة   | نعم | لا |
|---|---|-----|----|
| 1 | هل توجد بالمنظمة قيادة ذات رؤية مستقبلية سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين.              |     |    |
| 2 | هل تطبق المنظمة الاستراتيجيات الاساسية لتطوير وتحسين الأداء في جميع مجالات عملها.       |     |    |
| 3 | هل توجه المنظمة اهتمامها بالقيم والمعتقدات التي تركز على الريادة بشكل اساس.             |     |    |
| 4 | هل تعمل المنظمة على الاستثمار الامثل للموارد المتاحة لتحقيق مفهوم الريادة الاستراتيجية. |     |    |

تمت مقابلة عدد من القيادات الإدارية وتوجيه الاسئلة الواردة ادناه وذلك لغرض البدء بالدراسة

اولا- الروحانية التنظيمية: (معنى العمل، الاحساس بالمجتمع، ارتباط القيم).

( 2/10/2023 ) والتي تضمنت (15) فرداً من القيادات الادارية في مديرية بلدية بعقوبة.

المبحوثين على الاستبانة الاولى

| ت | نعم | النسبة المئوية | كلا | النسبة المئوية |
|---|-----|----------------|-----|----------------|
| 1 | 15  | %100           | 0   | %0             |
| 2 | 13  | %86            | 2   | %13            |
| 3 | 14  | %93            | 1   | %6             |
| 4 | 10  | %66            | 5   | %33            |
| 5 | 7   | %46            | 8   | %53            |
| 6 | 4   | %26            | 11  | %73            |
| 7 | 6   | %40            | 9   | %60            |
| 8 | 7   | %46            | 8   | %53            |