

The Impact of Strategic Physiognomy on Achieving Organizational Excellence: A Field Study at the Jordan Phosphate Mines Company

Mohammed A. Al-Abous^{(1)*}

Hussein M. Al-Azab⁽²⁾

(1) Researcher, Jordan.

(2) Prof., Mu'tah University, Karak –Jordan

Received: 28/1/2026

Accepted: 10/3/2026

Published: 30/6/2026

* **Corresponding Author:**

mhmaddaja@yahoo.com

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v5i2.1731>

Abstract

Strategic Physiognomy is considered a fundamental factor for achieving organizational excellence and ensuring sustainability in institutions, especially in the industrial extraction sector in Jordan, which faces a constantly changing global competitive environment.

This study aims to analyze the impact of strategic physiognomy (with its various dimensions: deep understanding, mental empowerment, and inspirational influence) on achieving organizational excellence (which includes leadership excellence, subordinate excellence, and strategic excellence). The study adopted the descriptive analytical method, where a questionnaire was developed and distributed to a sample of (378) employees at various administrative levels in the Jordan Phosphate Mines

Company. Data analysis was performed to examine the effect between the study variables using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the hypotheses. The results showed that Strategic Physiognomy significantly contributes to achieving Organizational Excellence, with Mental Empowerment emerging as one of the most influential factors. The results also demonstrated the importance of deep understanding and inspirational influence in building distinctive leadership and organizational capabilities that effectively drive the company toward superiority and leadership. The study provides valuable insights for leaders and decision-makers to enhance excellence in major industrial companies through the development of strategic physiognomy skills among leadership cadres. The study recommends the necessity of adopting leadership practices that support empowerment and inspiration, and it opens the door for future research to explore the impact in different economic sectors and diverse contexts.

Key Words :Strategic Physiognomy, Achieving Organizational Excellence, Jordan Phosphate Mines Company.

أثر الفراسة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية شركة الفوسفات الأردنية

محمد عبد الله العبوس⁽¹⁾

حسين محمد العزب⁽²⁾

(1) باحث، الأردن.

(2) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

ملخص

تُعد الفراسة الإستراتيجية عاملاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي وضمان الاستدامة في المنظمات، لا سيما في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن الذي يواجه بيئة تنافسية عالمية ومتغيرة باستمرار. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الفراسة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (الفهم العميق، التمكين الذهني، والتأثير الإلهامي) في تحقيق التميز المؤسسي، الذي يشمل (تميز القيادات، تميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (378) من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. تم تحليل البيانات لفحص الأثر بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن الفراسة الإستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي، مع بروز بُعد التمكين الذهني كأحد العوامل الأكثر تأثيراً، كما أظهرت النتائج أهمية الفهم العميق والتأثير الإلهامي في بناء قدرات قيادية وتنظيمية متميزة تمكن الشركة من التفوق والريادة بفعالية.

توفر الدراسة رؤى قيمة للقادة وصناع القرار من أجل تعزيز التميز في الشركات الصناعية الكبرى من خلال تنمية مهارات الفراسة الإستراتيجية لدى الكوادر القيادية، توصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات قيادية تدعم التمكين والإلهام، كما تفتح الباب أمام أبحاث مستقبلية لاستكشاف الأثر في قطاعات اقتصادية مختلفة وسياقات متنوعة.

الكلمات المفتاحية: الفراسة الإستراتيجية، تحقيق التميز المؤسسي، شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

المقدمة.

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية ومتسارعة تفرض على المنظمات تحديات غير مسبقة، تتمثل في شدة المنافسة، والعولمة، والتطور التكنولوجي الهائل، مما جعل الأساليب التقليدية في الإدارة غير كافية لضمان البقاء والنمو. وفي ظل هذه الديناميكية العالية، لم تعد الكفاءة التشغيلية وحدها ضامنة للنجاح، بل أصبح لزاماً على المنظمات التي تنشُد الريادة أن تتبنى مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع المتغيرات، واستشراف المستقبل، واقتناص الفرص قبل المنافسين، وهو ما يتطلب قيادات واعية تمتلك قدرات استثنائية تتجاوز المهارات الإدارية التقليدية.

وفي خضم هذه التحديات، برز مفهوم "الفراسة الإستراتيجية" كأحد أهم الجدارات الجوهرية للقيادات في المؤسسات العصرية؛ إذ تُعد الفراسة الإستراتيجية بمثابة البوصلة التي توجه المنظمة نحو بر الأمان وسط أمواج التغيير المتلاطمة. فهي لا تقتصر على الذكاء التقليدي، بل تتعداه إلى القدرة على الحدس والإلهام وتكوين رؤى عميقة، تمكن القادة من قراءة ما بين السطور، وفهم التوجهات المستقبلية، واتخاذ قرارات استباقية حاسمة تضمن للمنظمة استدامتها وتعزيز من قدرتها التنافسية في الأسواق. (Ali & Hamed, 2022)

وتسعى المنظمات من خلال توظيف الفراسة الإستراتيجية إلى الوصول لغاية أسمى تتمثل في "التميز المؤسسي"، الذي يُعد الهدف الإستراتيجي للمنظمات الطموحة (عبد العزيز، 2025). فالتميز المؤسسي ليس مجرد تحقيق للأرباح، بل هو حالة من التفرد في الأداء، والقدرة على تجاوز توقعات أصحاب المصالح، والابتكار المستمر في العمليات والخدمات (دولة، 2023).

وتأسيساً على ذلك، تُعد الفراسة الإستراتيجية الرافعة الحقيقية لتحقيق التميز المؤسسي؛ فالقيادات التي تمتلك الفراسة قادرة على رسم خرائط استراتيجية مرنة تقود المنظمة نحو التفرد. إذ تسهم هذه القدرات القيادية في اكتشاف الموارد الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق أقصى كفاءة وفاعلية، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي وتميزه. فالتميز لا ينشأ من فراغ، بل هو نتاج قرارات حكيمة ورؤية ثاقبة تستطيع الموازنة بين الفرص المتاحة والقدرات الداخلية، مما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المستمر. (Daniela, 2018)

وانطلاقاً من الأهمية الحيوية لقطاع التعدين والصناعات الاستخراجية في الاقتصاد الأردني، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على شركة الفوسفات الأردنية، باعتبارها إحدى ركائز الاقتصاد الوطني التي تواجه منافسة عالمية وتحديات بيئية واقتصادية متزايدة. وتقتضى الدراسة أن امتلاك قيادات الشركة للفراسة الإستراتيجية سيكون له الأثر الأكبر والمباشر في نقل الشركة من مجرد الكفاءة التشغيلية إلى مستوى التميز المؤسسي، مما يضمن استدامة أعمالها ونموها في الأسواق العالمية.

وعليه، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى تأطير العلاقة المباشرة بين هذين المتغيرين في بيئة عمل عربية ومحلية، من خلال بحث أثر الفراسة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بهدف الخروج بنتائج وتوصيات علمية وعملية تمكن شركة الفوسفات الأردنية - والقطاع الصناعي عامة - من تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة لمفهوم التميز المؤسسي، خصوصاً في القطاعات الحيوية كالصناعات الاستخراجية، إلا أن الدراسات التي تبحث في الأثر المباشر للفراسة الإستراتيجية كقدرة جوهرية وذهنية في تحقيق هذا التميز لدى الشركات الصناعية الكبرى في السياق الأردني لا تزال محدودة.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال البحثي الرئيسي التالي: ما أثر الفراسة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (الإلهام، التمكين، الفهم العميق) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز المرووسين، تميز الإستراتيجية) في شركة الفوسفات الأردنية؟

أهمية الدراسة وأهدافها

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية السياق المحلي وتأثيره على توظيف الفراسة الإستراتيجية، ففي حين أظهرت دراسات عالمية العوامل المؤثرة في الفراسة بشكل عام، تقدم هذه الدراسة رؤية متخصصة لقطاع صناعي حيوي في الأردن (قطاع التعدين)، مما يعزز الأدبيات

المرتبطة بالتميز والإدارة الإستراتيجية في سياق الدول النامية. تعدّ نتائج الدراسة ذات فائدة لواقعي السياسات وقادة شركة الفوسفات والممارسين في القطاع الصناعي، حيث توفر إطاراً عملياً لتعزيز قدرة الشركة على المنافسة وتحقيق الاستدامة.

تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق للقدرات المعرفية والقيادية التي تمكّن المؤسسات الاقتصادية الوطنية من الوصول إلى التميز، ومن خلال تركيزها على السياق الأردني، ستساهم الدراسة في تقديم حلول مبتكرة لمواجهة التحديات وتعزيز المكانة السوقية لقطاع الفوسفات الوطني في سوق عالمي يتسم بعدم اليقين. وتهدف هذه الدراسة إلى:

1. تطوير وتقديم إطار نظري متكامل يوضح الأثر بين الفراسة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في القطاع الصناعي.
2. تقديم توصيات عملية لمساعدة قادة شركة الفوسفات الأردنية في تبني ممارسات تعزز الفراسة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية.
3. من خلال تحليل معمق لأبعاد الفراسة الإستراتيجية وتأثيرها على التميز المؤسسي، تهدف الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات الحالية وتقديم رؤية جديدة لتحسين قدرة الشركة على التفرد والريادة.

أدبيات الدراسات السابقة وتطوير فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة في بناء إطارها النظري وتفسير علاقاتها السببية إلى "نظرية الرتب العليا" (**Upper Echelons Theory**) التي أرساها (Hambrick & Mason, 1984) وتفترض هذه النظرية جوهرياً أن المخرجات الإستراتيجية للمنظمة ومستويات أدائها (بما في ذلك قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي) ما هي إلا انعكاس مباشر للخصائص المعرفية، والقدرات الذهنية، والسمات النفسية للقيادات العليا فيها. (Abatecola & Cristofaro, 2020)

وبناءً على هذه النظرية، لا يمكن فصل مسار المنظمة ونتائجها عن الإدراك الإستراتيجي لقادتها. وهنا يبرز دور "الفراسة الإستراتيجية" كقدرة معرفية عليا (Higher-order Cognitive)

(Capability) فالقادة الذين يتمتعون بالفهم العميق، والقدرة على التمكين، والتأثير الإلهامي، يمتلكون قاعدة معرفية (Cognitive Base) فريدة تمكنهم من معالجة المعلومات المعقدة في بيئة الأعمال بشكل يفوق أقرانهم، مما يتيح لهم استشعار الإشارات الضعيفة في البيئة التنافسية قبل حدوثها (Neely et al., 2020).

وفقاً لمنطق العلاقة السببية المقترحة في هذا البحث، فإن الفراسة الإستراتيجية تعمل كـ "عدسة تصفية" يرى من خلالها القادة الفرص والتهديدات. هذه العدسة توجه خياراتهم الإستراتيجية وتتبعك مباشرة على سلوكيات المرؤوسين من خلال التأثير الإلهامي والتمكين الذهني. وبالتالي، فإن تحقيق "التميز المؤسسي" بأبعاده (تميز الإستراتيجية، تميز القيادات، وتميز المرؤوسين) ليس نتاجاً للصدفة أو للظروف البيئية فحسب، بل هو نتيجة حتمية ومباشرة للخيارات الإستراتيجية التي تصيغها الفراسة الذهنية للقادة. (Hambrick, 2007; Wowak et al., 2022).

وتكتسب هذه العلاقة السببية أهمية مضاعفة في سياق قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين (كشركة مناجم الفوسفات الأردنية)، حيث تتسم البيئة بالتعقيد، والتقلبات الحادة في الأسواق العالمية، وارتفاع المخاطر. في مثل هذه السياقات غير المؤكدة، تؤكد امتدادات نظرية الرتب العليا أن دور الخصائص المعرفية للقائد (كالفراسة الإستراتيجية) يصبح أكثر حسماً وتأثيراً في توجيه المنظمة نحو التميز، متجاوزاً بذلك التفسيرات الكلاسيكية التي تعتمد فقط على توافر الموارد المادية (Wang et al., 2016).

ويمثل بُعد الفهم العميق القدرة على الغوص في جذور المشكلات واستيعاب الديناميكيات المعقدة للسوق، بينما يُعنى التمكين الذهني بتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين ومنحهم الثقة للمشاركة في صنع القرار. أما التأثير الإلهامي فيشير إلى قدرة القائد على شحذ الهمم وصياغة رؤية مستقبلية جاذبة تحفز الجميع نحو الإنجاز (المصري، 2023).

من ناحية أخرى، يتجسد التميز المؤسسي، وهو المتغير التابع في الدراسة، في ثلاثة أبعاد رئيسية: تميز القيادات، تميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية. حيث يعكس تميز القيادات كفاءة الإدارة العليا في التوجيه والتأثير، ويركز تميز المرؤوسين على مهارات وولاء العاملين، بينما يعبر تميز الإستراتيجية عن وضوح الرؤية ومرونة الخطط وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية

(الكفاوين، 2023).

ويشير الأدب الأكاديمي والمنطق الإداري إلى وجود تأثير قوي وجوهري بين الفراسة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي. فالفراسة هي "المحرك الذهني" الذي يسبق "التميز الميداني"، ويترجم هذا الأثر من خلال الآليات التالية:

- **الأثر على تميز القيادات:** الفراسة الإستراتيجية، وخاصة بُعدي الفهم العميق والحدس، تمنح القادة "الحاسة السادسة" التي تمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة في ظل عدم اليقين، مما يجعلهم قادة استثنائيين قادرين على إدارة الأزمات ببراعة، وهو جوهر التميز القيادي (الفتلاوي والذبحاوي، 2024).

- **الأثر على تميز المرؤوسين:** بُعدي التمكين الذهني والتأثير الإلهامي يساهمان بشكل مباشر في بناء كوادرات بشرية متميزة. فالقائد المتفرد هو الذي يفهم دوافع موظفيه (فراسة) ويلهمهم (تأثير)، مما يخلق بيئة عمل محفزة تفجر طاقات الإبداع والولاء لديهم (المصري، 2023).

- **الأثر على تميز الإستراتيجية:** الفهم العميق للبيئة واستشراف المستقبل (أحد ركائز الفراسة) هو الأساس لبناء استراتيجيات متميزة ومرنة. فالفراسة تحمي المنظمة من "الانجراف الإستراتيجي" وتضمن بقاء خططها مواكبة للمتغيرات العالمية، مما يحقق التفوق الإستراتيجي (الصقال، 2023).

تشير الدراسات السابقة إلى أن الفراسة الإستراتيجية تؤثر إيجابياً في نتائج تنظيمية قريبة من التميز، مثل الأداء الاستثنائي (Shaheed et al., 2023)، وجودة الخدمات (Al-Hakeem et al., 2024)، والبراعة التنظيمية (Jamal, 2022).

بناءً على هذه المفاهيم، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الفراسة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تمكين الشركات الوطنية الكبرى من المنافسة عالمياً.

وبناءً عليه، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وتقريبها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفراسة الإستراتيجية بأبعادها (الفهم العميق، التمكين الذهني، التأثير الإلهامي) مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادات، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية) مجتمعة في شركة الفوسفات الأردنية.

تطوير الفرضيات الفرعية سيتم الآن تطوير الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، مع توضيح الأثر المنطقي ودعمه بالدراسات الحديثة:

أولاً: أثر الفراسة الإستراتيجية في تميز القيادات تُعد الفراسة الإستراتيجية السمة المميزة للقادة العظماء؛ فمن خلال امتلاك الفهم العميق والبصيرة النافذة، يصبح القادة أكثر قدرة على تشخيص المشكلات من جذورها واتخاذ قرارات حكيمة ومبتكرة (عبد الله، 2024). هذا البعد المعرفي والحدسي يرفع من كفاءة القادة ويمنحهم المصداقية والقدرة على التأثير، مما ينعكس مباشرة على تحقيق تميز القيادات. وتشير الدراسات إلى أن القادة الذين يمتلكون فراسة إستراتيجية هم الأقدر على تجنب الأزمات وتحويل التحديات إلى فرص، مما يجعلهم قادة متميزين في نظر مرؤوسيهـم ومنافسيهـم (الفتلاوي والذبحاوي، 2024).

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفراسة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق تميز القيادات في شركة الفوسفات الأردنية.

ثانياً: أثر الفراسة الإستراتيجية في تميز المرؤوسين يركز بُعدا التمكين الذهني والتأثير الإلهامي للفراسة الإستراتيجية على الجانب البشري في المنظمة. فالقائد المتفرد لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يستخدم فراسته لاكتشاف المواهب الكامنة لدى المرؤوسين والعمل على تنميتها (المصري، 2023). إن إلهام العاملين ومنحهم الثقة (التمكين) يخلق لديهم شعوراً بالملكية والمسؤولية، ويدفعهم نحو الالتزام الوظيفي والإبداع، وهو ما يشكل جوهر تميز المرؤوسين. وتؤكد الأدبيات أن البيئة التي يدعمها قادة ملهمون وواعون (متفردون) تنتج موظفين ذوي أداء عالٍ وولاء مؤسسي راسخ (Alamiri et al., 2020).

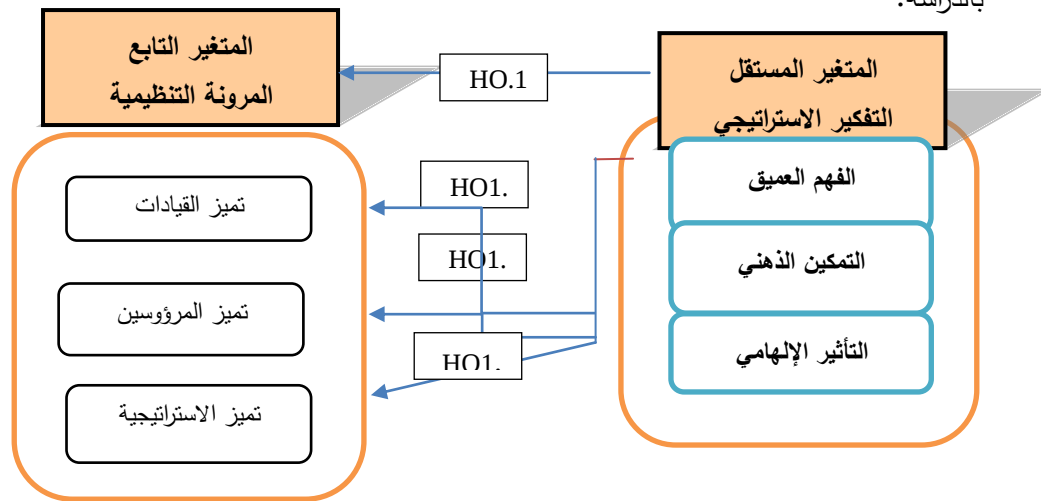
H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفراسة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق تميز المرؤوسين في شركة الفوسفات الأردنية.

ثالثاً: أثر الفراسة الإستراتيجية في تميز الإستراتيجية يمثل الفهم العميق واستشراف المستقبل جوهر العمل الإستراتيجي. فالفراسة تمكن المنظمة من قراءة التحولات في بيئة قطاع التعدين العالمي، وتوقع تقلبات الأسعار والطلب قبل حدوثها (الصقال، 2023). هذا الاستشراف المبكر يتيح للشركة صياغة خطط مرنة وسباقية وليست مجرد ردود أفعال، مما يؤدي إلى تحقيق تميز الإستراتيجية. وتدعم الدراسات فكرة أن الفراسة هي الدرع الواقى ضد "الانجراف الإستراتيجي"، وهي الممكن الرئيسي لبناء استراتيجيات تحقق الاستدامة والميزة التنافسية (الكفاوين، 2023؛ Ali & Hamed 2022).

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفراسة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق تميز الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية.

أنموذج الدراسة

لأجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها، قام الباحث بتطوير نموذج خاص بالدراسة.



المتغير المستقل: الفراسة الإستراتيجية	الصفال، أحمد (2023). الفراسة الإستراتيجية وأثرها في تجنب الانجراف الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة في بغداد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18 (1). المصري، مروان (2023). الفراسة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة بوليتكنك فلسطين، المجلة الليبية لعلوم التعليم، 1 (10)، 452-492. Ali, Anfal & Hamed, Suhair (2022). Strategic Physiognomy & its Impact on Organizational Sustainability. International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, 12(4), 583-608.
المتغير التابع: تحقيق التميز المؤسسي	رشاد، سمر (2022). أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (7)، 1-25. دولة، رباب (2023). أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 9 (1)، 110-136.

منهجية الدراسة

تُعرف منهجية الدراسة بأنها المسار المنظم وسلسلة الإجراءات العلمية الدقيقة التي يتبعها الباحث لاستقصاء مشكلة البحث. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يهدف هذا المنهج إلى رصد واقع الظواهر المدروسة كما هي في الميدان، وتحديد خصائصها بدقة، وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل (الفراسة الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي).
وقد اشتمل نموذج الدراسة الحالي على متغيرين رئيسيين تم قياسهما بأبعاد محددة على النحو الآتي:

- **المتغير المستقل:** تمثل في الفراسة الإستراتيجية، وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: (الفهم العميق، التمكين الذهني، التأثير الإلهامي).
- **المتغير التابع:** تمثل في التميز المؤسسي، وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: (تميز القيادات، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية).

تعد هذه الدراسة دراسة ميدانية من حيث الطبيعة إذ تم تطبيقها على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وتعد إيضاحية/سببية من حيث الغرض حيث تعمل على اختبار أثر المتغير المستقل في التابع.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، والبالغ عددهم (2307) موظفاً وموظفة في مختلف الأعمال والنشاطات سواء الفنية والتشغيلية، والمناجم، والأعمال الهندسية والإدارية (بيانات شركة مناجم الفوسفات الأردنية، 2024-2025).

عينة الدراسة: لتحديد عدد أفراد عينة الدراسة الملائمة، تم استخدام معادلة "ستيفن ثامبسون" (Steven Thompson) عند مستوى دلالة (0.05) وفترة ثقة (95%)، وتبين أن حجم العينة الملائم يجب ألا يقل عن (330) فرداً، وقام الباحث بتوزيع (400) استبانة لضمان استرجاع العدد المطلوب، وفي نهاية عملية جمع البيانات وتدقيقها، بلغت الاستبانة الصالحة للتحليل (378) استبانة، ونسبة استجابة صالحة بلغت (94.5%).

مصادر جمع البيانات

- اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات:
1. المصادر الثانوية: وشملت مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة (كتب، دوريات علمية، رسائل جامعية، تقارير رسمية) لبناء الإطار النظري وتطوير نموذج الدراسة.
 2. المصادر الأولية: وتمثلت في البيانات الميدانية التي تم جمعها عبر (الاستبانة) التي صُممت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

أداة الدراسة (الاستبانة)

ارتكز الباحث في جمع المعلومات والبيانات الأولية على الاستبانة، وقد تكونت في صورتها النهائية من (30) فقرة، موزعة على المتغيرين الرئيسيين، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني (المتغير المستقل - الفراسة الإستراتيجية): تضمن (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.
- الجزء الثالث (المتغير التابع - التميز المؤسسي) تضمن (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

شبات أداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي بأن هنالك اتساقاً في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، ومتفقة مع بعضها بعضاً. ويتم قياس الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا، والذي تتراوح قيمه بين (1) و(0)، ويتم الحكم على الاستبانة بأنها تتمتع بالثبات وذلك بألا تقل قيمة معامل كرونباخ ألفا عن (0.6) (Sekan, 2010)، والجدول (2) يبين معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة وفقراتها.

جدول (2): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد متغيرات الدراسة

الفقرات	البعد	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
5-1	الفهم العميق	5	0.922
10-6	التمكين الذهني	5	0.848
15-11	التأثير الالهامي	5	0.951
20-16	تميز القيادات	5	0.912
25-21	تميز المرؤوسين	5	0.913
30-26	تميز الإستراتيجية	5	0.884

بناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

أولاً: الثبات المركب

أولاً: الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE)

يوضح الجدول رقم (3) نتائج الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE) ، وللذان يستخدمان للحكم على الصدق التقاربي (Convergent Validity) لمقاييس الدراسة.

جدول (3): قيم الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE)

الأبعاد	قيمة الثبات المركب (CR)	معدل التباين المستخرج (AVE)
الفهم العميق	0.767	0.699
التمكن الذهني	0.812	0.718
التأثير الإلهامي	0.885	0.788
تميز القيادات	0.910	0.761
تميز المرؤوسين	0.838	0.723
تميز الإستراتيجية	0.897	0.822

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيم الثبات المركب (CR) تراوحت بين (0.767 - 0.910)، وجميعها أكبر من (0.70). وكذلك قيم معدل التباين المستخرج (AVE) تراوحت بين (0.699 - 0.822)، وجميعها أكبر من (0.50). هذه النتائج مقبولة من الناحية الإحصائية وتؤكد على تمتع مقاييس الدراسة بصدق تقاربي عالٍ.

ثانياً: الصدق التمييزي:

يشير الصدق التمييزي إلى أن بنود المقياس التي تقيس بعداً معيناً تقيس بالفعل المتغير ذاته وليس بعداً آخر، ويتم التحقق منه عن طريق مقارنة بين الجذر التربيعي للتباين المفسر للبعد مع معاملات الارتباط بين الأبعاد الأخرى؛ أي يجب أن يكون الجذر التربيعي للتباين المفسر للبعد

أكبر من معامل ارتباطه مع الأبعاد الأخرى (Hair et al., 2017) ويوضح الجدول (4) مصفوفة الصدق التمييزي لأبعاد ومتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي للتباين المفسر:

جدول (4): مصفوفة الصدق التمييزي لأبعاد ومتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي للتباين المفسر

6	5	4	3	2	1	الأبعاد
					0.834	الفهم العميق
				0.844	0,801	التمكين الذهني
			0.901	0,811	0,730	التأثير الإلهامي
		0.872	0.745	0,752	0,711	تميز القيادات
	0.811	0.805	0.706	0,656	0,735	تميز المرؤوسين
0.799	0,777	0.708	0,801	0,756	0,599	تميز الإستراتيجية

يتضح من الجدول أن قيم الجذر التربيعي لمعامل التباين المستخلص لكل بُعد من أبعاد الدراسة جاءت أعلى من معاملات الارتباط مع بقية الأبعاد، مما يشير إلى تحقق الصدق التمييزي (Discriminant Validity) بين المتغيرات الكامنة. ويعني ذلك أن كل بُعد يقيس المفهوم الذي صُمم لقياسه دون تداخل جوهري مع الأبعاد الأخرى، وهو ما يؤكد تميز بناءه عن غيره في النموذج المفترض. وكما تدل هذه النتائج على أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة البنوية والصلاحية التمييزية، بما يعزز الثقة في دقة العلاقات الهيكلية التي تم اختبارها في النموذج البحثي.

ثالثاً: معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (5)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05) حسب (Hair et al., 2017)

جدول رقم (5): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

الابعاد (المتغير المستقل)	Tolerance	VIF
الفهم العميق	0.75	1,33
التمكين الذهني	0,68	1,47
التأثير الالهامي	0,80	1,25

يظهر الجدول (5) ان قيمة (VIF) لجميع ابعاد المتغير المستقل كانت اقل من (5) وتتراوح ما بين (1,87 – 3.09)، كما يلاحظ ان قيمة التباين المسموح به (tolerance) لجميع تلك الابعاد كانت اكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0,68 – 1.47) لذلك يمكن القول انه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين ابعاد المتغير المستقل، وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

رابعاً: جودة النموذج (Goodness of Fit – GoF)

لتقييم النموذج بشكل متكامل، يتم استخدام مقياس جودة الملازمة (GoF)، وهو مؤشر يجمع بين جودة نموذج القياس وجودة النموذج الهيكلي في آن واحد. يتم استخراج قيمة هذا المؤشر حسابياً عن طريق أخذ الجذر التربيعي لحاصل ضرب متوسط التباين المستخرج في متوسط معامل التحديد، وتوضح المعادلة التالية آلية الحساب استناداً إلى: (Hair et al., 2022)

$$GoF = \sqrt{R^2 \cdot AVE}$$

يوضح الجدول (6) نتائج العمليات الحسابية لاختبار (GoF)

جدول (6): نتائج العمليات الحسابية لاختبار GoF

المؤشر	القيمة
متوسط (AVE)	0.754
متوسط (R^2)	0.863
(AVE) * (R^2)	0.943
(GoF = $\sqrt{(AVE * R^2)}$)	0.914

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4).

يلاحظ من الجدول (8.3) أن قيمة (GoF) بلغت (0.914)، وحيث إن معايير القبول تشير إلى أن القيمة فوق (0.36) تدل على جودة ملائمة كبيرة للنموذج، فإن النتيجة المحسوبة تشير إلى أن نموذج الدراسة ككل يتمتع بجودة ملائمة عالية وممتازة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- اعتمدت الدراسة في تحليلها الإحصائي على برنامج (SmartPLS 4) ونمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM)، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية التالية:
- مقاييس الإحصاء الوصفي: شملت التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل مستوى الإجابات وتشتتها.
- اختبارات جودة النموذج (التداخل الخطي): (تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من خلو النموذج من مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار الثبات: تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وضمان موثوقية البيانات التي تم جمعها.

وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (378) فرداً، وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

الجدول (7): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير		الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	1	ذكر	295	78%
	2	انثى	83	22%
العمر	1	اقل من 30 سنة	66	17.5%
	2	من 30-اقل من 40 سنة	101	26.7%
	3	من 40-الى اقل من 50 سنة	136	36%
	4	50 سنة فأكثر	75	19.8%
المؤهل العلمي	1	دبلوم	103	27.2%
	2	بكالوريوس	234	61.9%
	3	دراسات عليا	41	10.8%
المسمى الوظيفي	1	مدير إدارة	44	11.6%
	2	رئيس قسم	97	25.7%
	3	موظف	237	62.7%
عدد سنوات الخبرة العملية	1	اقل من 5 سنوات	51	13.5%
	2	من 5-اقل من 10 سنوات	73	19.3%
	3	من 10 - 15 سنة	219	57.9%
	4	15 سنة فأكثر	35	9.3%

نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى الفراسة الإستراتيجية بأبعاده (الفهم العميق، التمكين الذهني، التأثير الالهامي) في شركة الفوسفات الأردنية؟

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل الفراسة الإستراتيجية وذلك لتحديد مستوى الأهمية النسبية لتصورات المبحوثين في شركة الفوسفات الأردنية، نحو أبعاد الفراسة الإستراتيجي، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمثل

الإجابة عن التساؤل الرئيس الأول، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2)

الجدول (8) نتائج الإحصاء الوصفي لتصورات المبحوثين حول أبعاد الفراسة الإستراتيجية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
التمكين الذهني	4.66	.46	مرتفعة	1
الفهم العميق	4.56	.69	مرتفعة	2
التأثير الإلهامي	4.53	.75	مرتفعة	3
المتوسط العام	4.58	.60	مرتفعة	

نلاحظ من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (الفراسة الإستراتيجية) قد تراوحت بين (4.53 - 4.66) وجميعها تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (4.58) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.60) وتبين أن بُعد التمكين الذهني حقق المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.66) وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بين أبعاد الفراسة الإستراتيجية وانحراف معياري (0.46)، بينما حقق بُعد التأثير الإلهامي المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.53)، وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.75) أيضاً، بناءً على ما سبق، يمكن القول إن مستوى الفراسة الإستراتيجية لدى المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة في جميع أبعاده، مما يشير إلى وجود وعي استراتيجي معتدل يحتاج إلى مزيد من التطوير والتعزيز.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادات، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية) في شركة الفوسفات الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع "التميز المؤسسي"، ويوضح الجدول (9) ملخص النتائج لهذه الأبعاد.

الجدول (9): نتائج الإحصاء الوصفي لتصورات المبحوثين حول أبعاد التميز المؤسسي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتبة
تميز الإستراتيجية	4.52	.37	مرتفعة	1
تميز المرؤوسين	4.32	.46	مرتفعة	2
تميز القيادات	4.15	.36	مرتفعة	3
المتوسط العام	4.33	.36	مرتفعة	

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز المؤسسي جاءت جميعها مرتفعة، حيث تراوحت بين (4.15-4.52). وقد بلغ المتوسط العام للأبعاد الثلاثة (4.33) بانحراف معياري قدره (0.36)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من اتفاق أفراد العينة على توافر عناصر التميز المؤسسي في المنظمة.

وعند النظر إلى ترتيب الأبعاد، يتبين أن بُعد "تميز الإستراتيجية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.37)، مما يدل على إدراك المستجيبين لارتفاع مستوى وضوح وفاعلية الإستراتيجية المتبعة. تلاه بُعد "تميز المرؤوسين" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.32) وانحراف معياري (0.46)، وهو ما يشير إلى تمتع العاملين بمهارات وإمكانات تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. أما بُعد "تميز القيادات" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.36)، ورغم ذلك لا يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس وجود مستوى جيد من القدرات القيادية، وإن كان بدرجة أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن المنظمة تتمتع بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي عبر أبعادها الإستراتيجية والوظيفية والقيادية، مما يدعم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأداء الفعال.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم اشتقاقها من الإطار النظري، وذلك باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية

(PLS-SEM).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H₀₁)

الفرضية الرئيسة الأولى H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الفراسة الإستراتيجية بأبعادها (الفهم العميق، والتمكين الذهني والتأثير الإلهامي) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادات، تميز المرؤوسين، وتميز الإستراتيجية) في شركة الفوسفات الأردنية لاختبار هذه الفرضية، تم تحليل قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الفراسة الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي). ويُستلزم لقبول الفرضية البديلة (وجود أثر) أن تكون القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من (0.05)، وأن تكون قيمة (T-Value) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96). يوضح الجدول رقم (10) النتائج.

جدول (10): نتائج اختبار أثر الفراسة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية

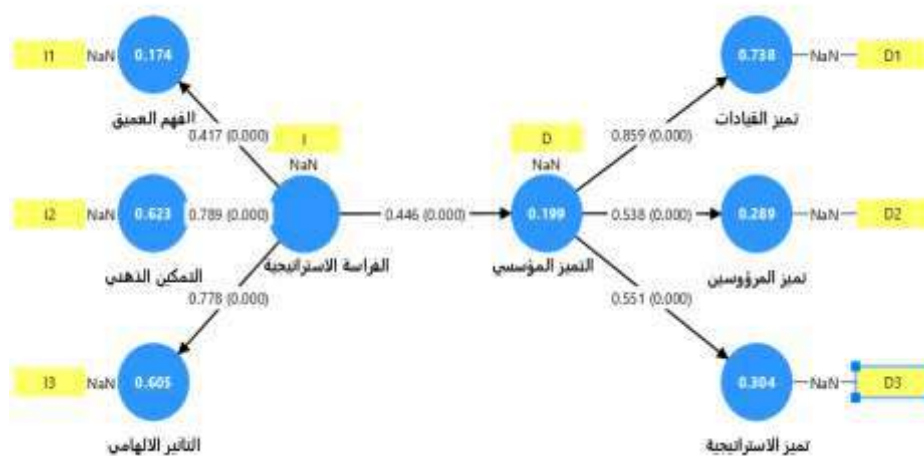
المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
الفراسة الإستراتيجية- < التميز المؤسسي	0.446	0.061	6.733	*0.000
		0.198=Q ²	f ² =0.248	R ² =0.199

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول نتائج اختبار مسار الأثر المباشر لمتغير الفراسة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. وتُظهر المخرجات الإحصائية وجود أثر إيجابي طردي وذو دلالة معنوية، حيث بلغ معامل المسار (0.446) وقد تأكدت المعنوية الإحصائية لهذا الأثر من خلال قيمة (T = 6.733) وهي تتجاوز القيمة الجدولية المعتمدة (1.96)، مترافقة مع مستوى دلالة احتمالي (P = 0.000)، وهو يقل بشكل صريح عن مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وفيما يتعلق بقدرة النموذج على التفسير، بيّنت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.199$) أن الفراسة الإستراتيجية مسؤولة عن تفسير ما نسبته (19.9%) من التباين الكلي في التميز المؤسسي. ويتعزز هذا الدور من خلال مؤشر حجم الأثر ($f^2 = 0.248$)، والذي يُصنف كأثر متوسط وفقاً لمعايير التقييم الإحصائي،

مما يؤكد أن دور المتغير المستقل جوهري وملحوس في النموذج. علاوة على ذلك، أثبت النموذج جودته التنبؤية بتسجيله قيمة ($Q^2 = 0.198$) ؛ وبما أنها قيمة موجبة وتكبر الصفر، فهذا يعكس صلاحية النموذج وقدرته المناسبة على التنبؤ بسلوك المتغير التابع. بناءً على هذه الأدلة الإحصائية القوية، يتم دحض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للفراسة الإستراتيجية في التميز المؤسسي".

الشكل (1) الفرضية الرئيسة الأولى (H_{01}).



نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى

نتائج اختبار الفرضية الفرعية (1) (H_{01})

1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفراسة الإستراتيجية بأبعادها (الفهم العميق، والتمكين الذهني والتأثير الإلهامي) في تميز القيادات كأحد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية.

جدول (11): نتائج اختبار أثر الفراسة الإستراتيجية في تميز القيادات في شركة الفوسفات الأردنية

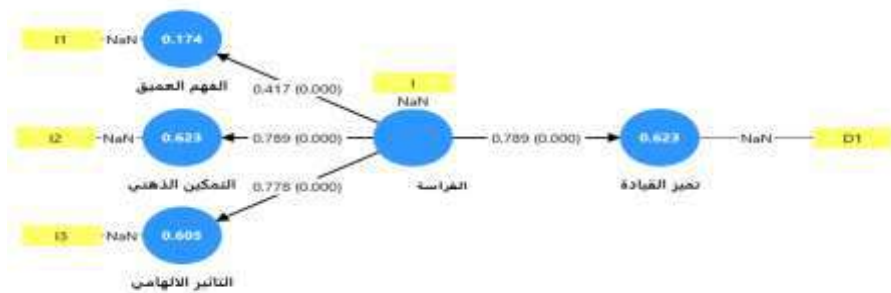
المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
الفراسة الإستراتيجية- < تميز القيادات	0.789	0.081	12.721	*0.000
$R^2 = 0.623$				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

لواردة في الجدول نتائج اختبار المسار المتعلق بأثر الفراسة الإستراتيجية في تحقيق "تميز القيادات". وتكشف النتائج عن وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة معنوية عالية؛ حيث سجل معامل المسار قيمة مرتفعة بلغت (0.789)، مما يعكس علاقة طردية وثيقة بين المتغيرين. وقد تأكدت المعنوية الإحصائية لهذا الأثر بقوة من خلال القيمة التائية (T = 12.721) التي تتجاوز بشكل كبير القيمة الجدولية المرجعية (1.96)، مقترنة بمستوى دلالة

تُبرز المعطيات الإحصائية الاحتمالي (P = 0.000)، وهو أقل بوضوح من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وعلى صعيد القوة التفسيرية للنموذج في هذا المسار، أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.623$) أن الفراسة الإستراتيجية تمتلك قدرة تفسيرية جوهرية؛ إذ إنها مسؤولة منفردة عن تفسير ما نسبته (62.3%) من التباين الحاصل في مستوى تميز القيادات. وتُعد هذه النسبة مرتفعة جداً في الدراسات الإدارية، مما يبرهن على أن الفراسة الإستراتيجية تشكل الركيزة الأساسية والمحرك الأهم لبناء قيادات متميزة. وبناءً على هذه المعطيات القطعية، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للفراسة الإستراتيجية في تميز القيادات".

الشكل (2) الفرضية الفرعية الأولى ($H_{01.1}$):



نتائج اختبار الفرضية الفرعية (H_{01.2})

H_{01.2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفراسة الإستراتيجية بأبعادها (الفهم العميق، والتمكين الذهني والتأثير الالهامي) في تميز المرؤوسين كأحد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية.

جدول (12): نتائج اختبار أثر الفراسة الإستراتيجية في تميز المرؤوسين

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
الفراسة الإستراتيجية- < تميز المرؤوسين	0.763	0.031	11.697	*0.000 R ² = 0.583

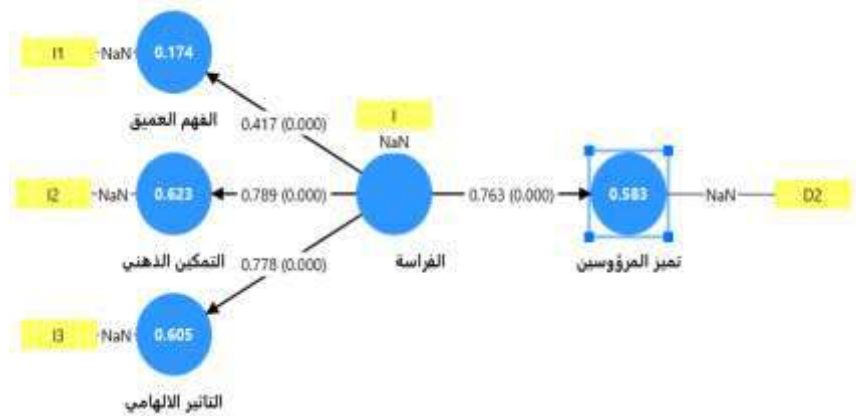
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول نتائج اختبار المسار المتعلق بأثر الفراسة الإستراتيجية في تحقيق "تميز المرؤوسين". وتكشف التحليلات عن وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة معنوية عالية، حيث بلغ معامل المسار (0.763)، مما يعكس علاقة طردية متينة بين المتغيرين. وقد تأكدت المعنوية الإحصائية لهذا الأثر بوضوح من خلال القيمة التائية ($T = 11.697$) التي تتجاوز القيمة الجدولية المرجعية (1.96) بهامش كبير، مقترنة بمستوى دلالة احتمالي ($P = 0.000$)، وهو يقل بشكل صريح عن مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وفيما يخص القوة التفسيرية للنموذج في هذا المسار، أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.583$) أن المتغير المستقل (الفراسة الإستراتيجية) يفسر ما نسبته (58.3%) من التباين الحاصل في مستوى تميز المرؤوسين. وتُعد هذه النسبة مرتفعة وتدل على أن ممارسة القادة للفراسة الإستراتيجية (بما تتضمنه من تمكين ذهني وتأثير إلهامي) تلعب دوراً محورياً وحاسماً في الارتقاء بأداء المرؤوسين وتميزهم.

وبناءً على هذه الأدلة الإحصائية القاطعة، يتم دحض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للفراسة الإستراتيجية في تميز المرؤوسين

بشركة الفوسفات الأردنية.

الشكل (3) الفرضية الفرعية الثانية (H_{01.2})



نتائج اختبار الفرضية الفرعية (H_{01.3})

3: (H_{01.3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفراسة الإستراتيجية بأبعادها (الفهم العميق، والتمكين الذهني والتأثير الإلهامي) في تميز الإستراتيجية كأحد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية.

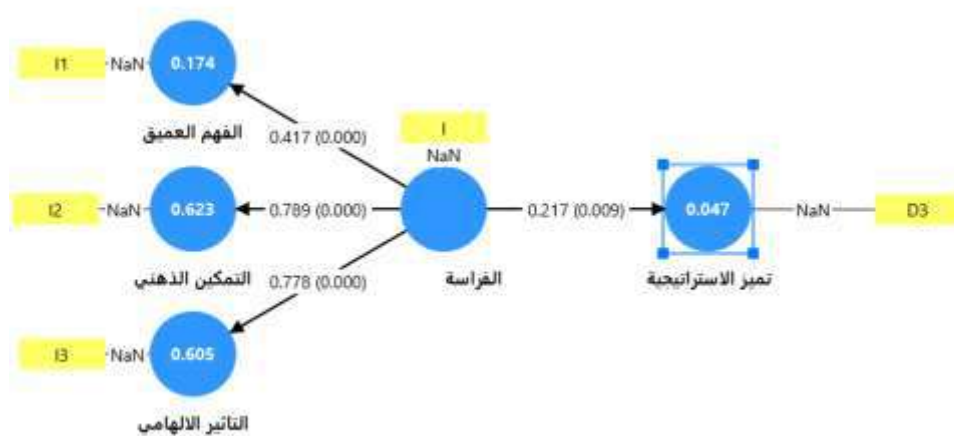
جدول (13): نتائج اختبار أثر الفراسة الإستراتيجية في تميز الإستراتيجية

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
الفراسة الإستراتيجية - < تميز الإستراتيجية	0.217	0.041	2.204	*0.000 R ² = 0.047

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول إلى نتائج اختبار مسار الأثر المباشر للفراسة الإستراتيجية في تحقيق "تميز الإستراتيجية". وتُظهر التحليلات وجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية، حيث بلغ معامل المسار (0.217) ورغم أن هذا المعامل يُعد منخفضاً نسبياً مقارنة بالمسارات الأخرى في النموذج، إلا أن المعنوية الإحصائية لهذا الأثر قد تأكدت عبر القيمة التائية (T = 2.204) التي تجاوزت الحد الجدولي المرجعي (1.96) وذلك عند مستوى دلالة احتمالي (P = 0.000)، مما يثبت معنوية العلاقة عند مستوى (α ≤ 0.05). وفيما يتعلق بالقوة التفسيرية للنموذج في هذا المسار، أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.047$) أن المتغير المستقل (الفراسة الإستراتيجية) يفسر ما نسبته (4.7%) فقط من التباين الحاصل في مستوى تميز الإستراتيجية. وتُعد هذه النسبة محدودة، وتعكس قوة تفسيرية ضعيفة للمتغير المستقل تجاه هذا البعد تحديداً. ومع ذلك، وبناءً على تحقق المعنوية الإحصائية المتمثلة بقيمتي (T) و (P)، يتم دحض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للفراسة الإستراتيجية في تميز الإستراتيجية بشركة الفوسفات الأردنية".

الشكل (4) الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01.3}):



التحليل والمناقشة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى ممارسة الفراسة الإستراتيجية

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الفراسة الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، حيث تصدر بُعد "التمكين الذهني" المرتبة الأولى، في حين حل بُعد "التأثير الإلهامي" في المرتبة الأخيرة، وتُعزى هذه النتيجة إلى الطبيعة الهندسية والتقنية الصارمة لقطاع التعدين. ففي بيئة عمل مليئة بالتحديات التشغيلية المعقدة، تدرك الإدارة العليا أهمية "التمكين الذهني" ومنح المهندسين والفنيين مساحة للتفكير المستقل وحل المشكلات الميدانية بكفاءة. أما حلول "التأثير الإلهامي" في المرتبة الأخيرة، فيعكس هيمنة الثقافة البراغمية (العملية) والتشغيلية في الشركات الصناعية الكبرى، حيث تتوارى القيادة الكاريزمية العاطفية خلف أولوية الإنجاز الفني وتحقيق الأهداف الإنتاجية، ونظراً لندرة الدراسات التي تطرقت لمفهوم "الفراسة الإستراتيجية" بأبعادها المحددة في البيئة الصناعية، تتقاطع هذه النتيجة مفاهيمياً مع التوجه العام لدراسة (المصري، 2023) التي أكدت أهمية القدرات الإدراكية للقيادة في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، وتتسجم بشكل غير مباشر مع مخرجات دراسة (وجيه والحمداني، 2022) التي أظهرت وعياً متنامياً بأهمية الاستبصار القيادي في المنظمات العربية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى التميز المؤسسي

بينت النتائج أن الشركة تتمتع بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي، حيث تصدر بُعد "تميز الإستراتيجية" النتائج، تلاه "تميز المرؤوسين"، وأخيراً "تميز القيادات".، ويُعد تصدر "تميز الإستراتيجية" نتيجة منطقية جداً لشركة بحجم "الفوسفات الأردنية"؛ فهي مؤسسة وطنية عملاقة ترتبط مبيعاتها بالأسواق العالمية، وتخضع لتقلبات أسعار الأسمدة، وتحكمها اتفاقيات دولية طويلة الأمد. هذا الواقع يفرض على الشركة امتلاك خطط استراتيجية شديدة الوضوح والصرامة لضمان البقاء. في المقابل، قد يشير حلول "تميز القيادات" في المرتبة الأخيرة (رغم كونه ضمن المستوى المرتفع) إلى أن الموظفين ينظرون إلى نجاح الشركة كنتيجة لقوة "النظام المؤسسي والإستراتيجية الكلية" أكثر من كونه نتاجاً مباشراً للقدرات الفردية للقيادات الوسطى أو المباشرة، وتتفق هذه الدلالات مع ما توصلت إليه دراسة (الكفاوين، 2023) التي طبقت في قطاع التعدين الأردني وأكدت أن وضوح صياغة

الإستراتيجية هو الرافعة الأساسية للتميز في هذا القطاع، وتتسجم مع الطرح المفاهيمي لدراسة (عثمان وحسن، 2023) حول أهمية البناء المؤسسي الرصين للشركات الكبرى.

ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات (أثر الفراسة في التميز المؤسسي)

1- مناقشة الأثر الكلي للفراسة الإستراتيجية في التميز المؤسسي:

أثبتت التحليلات الإحصائية وجود أثر إيجابي جوهري وذو دلالة معنوية للفراسة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي الكلي، وتُفسر هذه النتيجة في ضوء "نظرية الرتب العليا"، حيث تعمل الفراسة الإستراتيجية للقادة (بما تتضمنه من فهم عميق وحس) كـ "عدسة معرفية تقوم بتصفية الكم الهائل من المعلومات البيئية المعقدة في قطاع التعدين، فالقادة المتفرسون أقدر على استشعار الإشارات الضعيفة في السوق العالمية قبل المنافسين، وتحويلها إلى قرارات استباقية تحمي المنظمة وتدفعها نحو التميز. هذه النتيجة تؤكد أن الموارد المادية وحدها (كالمناجم والمصانع) لا تصنع التميز ما لم تُدار بعقول قيادية تمتلك بصيرة إستراتيجية نافذة، وفي ظل غياب دراسات متطابقة تماماً، يستند الباحث في تأييد هذه النتيجة إلى التقاطع المعرفي مع دراسة (Shaheed et al., 2023) التي أثبتت دور الفراسة في تحقيق "الأداء الاستثنائي"، ودراسة (Ali & Hamed, 2022) التي ربطتها بالاستدامة التنظيمية. كما تدعم هذه النتيجة توجهات دراسة (نجم، 2023) التي برهنت على أن "التفكير الإستراتيجي العميق" هو المحفز الأول للتميز.

2- مناقشة الأثر في "تميز القيادات" و"تميز المرؤوسين":

أظهرت النتائج أن الفراسة الإستراتيجية تفسر الجانب الأكبر من التباين في كل من تميز القيادات ($R^2 = 0.623$) و تميز المرؤوسين ($R^2 = 0.583$)، ويُعزى هذا التأثير الضخم إلى أن الفراسة في جوهرها هي "جدارة إنسانية وقيادية". عندما يمتلك المدير فهماً عميقاً لبيئته ولموظفيه، فإنه يمارس سلوكيات التمكين بذكاء، مما ينعكس فوراً على أدائه الشخصي (تميز القيادات)، ويخلق بيئة حاضنة للابتكار تفجر طاقات العاملين (تميز المرؤوسين). التميز هنا هو نتيجة لعملية "عدوى إيجابية"، فالقائد المتفرس والملمهم ينجح في استنساخ التميز في صفوف فريقه.

3- مناقشة الأثر في "تميز الإستراتيجية"

أظهرت النتائج أن الفراسة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (4.7%) فقط من تميز الإستراتيجية، فرغم معنوية الأثر إحصائياً، إلا أن قدرته التفسيرية جاءت محدودة ومفاجئة مقارنة بالأبعاد الأخرى، وتُعد هذه النتيجة من أهم مخرجات الدراسة التي تعكس الواقع الفعلي للقطاع الصناعي الاستخراجي، وتضيف أصالة علمية للبحث. يُفسر هذا الضعف بأن "الإستراتيجية الكلية" في مؤسسات التعدين العملاقة كالفوسفات لا تعتمد بشكل رئيسي على "القدرات الذهنية والفراسة الفردية" للمديرين المباشرين أو الوسطى، بل هي إستراتيجية خاضعة لـ (محددات الاقتصاد الكلي) مثل: التوجهات الجيوسياسية، التشريعات الحكومية، والأسعار المحددة في البورصات العالمية. وبالتالي، مهما بلغت فراسة القائد الإداري المباشر، يبقى تأثيره الشخصي المباشر على تغيير أو هيكلة مسار "الإستراتيجية العظمى للشركة" تأثيراً هامشياً مقارنة بقوة السوق العالمية، وينسجم هذا التحليل الواقعي مع الطرح الضمني في دراسة (الصقال، 2023) حول محاولة تجنب "الانجراف الإستراتيجي" في البيئات المعقدة، حيث تلعب المتغيرات الخارجية دوراً يفوق في بعض الأحيان التخطيط الداخلي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، ومناقشتها، والاستنتاجات التي تم استخلاصها، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة لإدارة شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وتوصيات أخرى للباحثين المستقبليين، وهي على النحو الآتي:

أولاً: التوصيات الموجهة لإدارة شركة مناجم الفوسفات الأردنية:

1. بما أن نتائج الدراسة أظهرت أن بُعد (التأثير الإلهامي) جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الفراسة الإستراتيجية، يوصي الباحث بضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية متقدمة في "القيادة الكاريزمية" و "الذكاء العاطفي".
2. نظراً لأن النتائج أظهرت أن تأثير الفراسة الإستراتيجية في (تميز الإستراتيجية) كان الأضعف مقارنة بباقي الأبعاد، يوصي الباحث بضرورة مراجعة آليات التخطيط الإستراتيجي في الشركة. يجب إتاحة مساحة أكبر لـ "الحدس الإستراتيجي" و "البصيرة القيادية" لتكون مدخلات رئيسية

- في صياغة الخطط، بدلاً من الاعتماد فقط على البيانات الجامدة والخطط التقليدية، وذلك لضمان مرونة الإستراتيجية وقدرتها على التكيف السريع مع تقلبات السوق العالمية.
3. حيث إن بُعد (تميز القيادات) جاء في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد التميز المؤسسي، توصي الدراسة بوضع برامج "تطوير القادة" التي تركز على تعزيز المصداقية، والشفافية، ومهارات التواصل الفعال مع المرؤوسين، لردم أي فجوة محتملة بين الإدارة العليا وباقي المستويات التنظيمية.
4. يوصي الباحث باعتماد "الفراسة الإستراتيجية" (الفهم العميق، والقدرة على التمكين) كأحدى الجدارات الأساسية (Core Competencies) عند استقطاب وتعيين القيادات العليا والوسطى، أو عند الترقية لمناصب قيادية، لضمان استدامة وجود قيادات قادرة على قراءة المستقبل وتحقيق التميز.
5. بما أن هذا البعد حقق المرتبة الأولى، يجب على الشركة الحفاظ على هذا المكتسب وتعزيزه من خلال المزيد من تفويض الصلاحيات، وتشجيع "ريادة الأعمال الداخلية"، وتخصيص مكافآت للأفكار الإبداعية التي يطرحها العاملون والتي تساهم في حل المشكلات الفنية أو الإدارية.

ثانياً: التوصيات للدراسات المستقبلية والباحثين:

1. إجراء دراسات مماثلة تطبق في قطاعات اقتصادية أخرى (مثل القطاع المصرفي، أو قطاع الاتصالات) في البيئة الأردنية، لمقارنة النتائج والوقوف على مدى اختلاف تأثير الفراسة باختلاف طبيعة النشاط.
2. إعادة دراسة العلاقة بين الفراسة الإستراتيجية وتميز الإستراتيجية بإدخال متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى (مثل: الثقافة التنظيمية، أو الرشاقة الإستراتيجية) لمحاولة تفسير التباين الذي لم تفسره هذه الدراسة في هذا البعد تحديداً.
3. إجراء دراسات طويلة تتبّع أثر قرارات القادة المبنية على الفراسة الإستراتيجية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة لفترة زمنية ممتدة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو سعده، آيات عبد القادر بسيوني. (2024). أثر الخصائص الريادية للقادة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(3)، 315-348.
2. سمر الدين، رشا رشاد، والقرشي، سوزان محمد. (2020). أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(7)، 1-25.
3. الصقال، أحمد هاشم سليمان. (2023). الفراسة الإستراتيجية وأثرها في تجنب الانجراف الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة في بغداد. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(1)، 142-156.
4. عبد العزيز، سميرة عبد العاطي محمد. (2025). الفراسة الإستراتيجية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية جامعة سوهاج. *المجلة التربوية (جامعة سوهاج)*، 132، 291-385.
5. عبد الله، نور الدين محمد. (2024). الفراسة الإستراتيجية وانعكاساتها على مؤشرات الأداء العالي المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معاونة السمنت الشمالية. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(1)، 306-320.
6. عثمان، حسام عثمان محمود، وحسن، أسامة محمود فريد. (2023). دور المفاضلة المعيارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الدعاية والإعلان العاملة بقطاع إعلانات الطرق بمحافظة القاهرة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 2(2)، 553-580.
7. عمارة، أمجد حامد عبد الرزاق. (2025). تأثير الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 12(3)، 327-358.
8. الكفاوين، وليد حسين عبد الرحمن. (2023). صياغة الإستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز

- المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات التعدين والاستخراجية في الأردن. مجلة جامعة الحسين ابن طلال للبحوث، 9(3)، 134-161.
9. محمد، سامح سمير السيد. (2025). دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(14)، 953-1012.
10. المصري، مروان وليد. (2023). الفراسة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة بوليتكنك فلسطين. المجلة الليبية للعلوم التعليم، 10(10)، 452-492.
11. نجم، حسين عبد الجبار. (2023). دور التفكير الإستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية لعدد من العاملين في الأقسام التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(2)، 367-380.
12. وجيه، مؤمن محمد، والحمداني، وعدنان، رعد. (2022). تشخيص واقع الفراسة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(59)، 274-291.
13. دولة، رباب (2023). أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 9(1)، 110-136.
14. الفتلاوي، احمد، والذبحاوي، محمد (2023). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي - بحث تحليل لآراء عينة من العاملين في المنظمة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(4)، 23-48.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Al-Hakeem, L. M. H., Ismail, A. H., Jarallah, M. A., Amanah, A. A & . Abbood, N. H. (2024). The relationship between strategic physiognomy and e-service delivery: The mediating role of marketing intelligence. *Journal of Management and Economic Studies*, (4)6, 398-407.

2. Daniela C. (2018). Fostering excellence in business model management in arts and cultural organizations: insights from focus group research across Europe . *Measuring Business Excellence*, 1, 22 pp: 14-30.
3. Jamal, D. H. (2022). The effect of strategic physiognomy in achieving organizational ingenuity: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Tourism Authority .*World Bulletin of Management and Law*, 11, 61-50.
4. Shaheed, J. M., Alabdily, D. H & ,Amanah, A. A. (2023). Strategic Physiognomy and its Impact on Achieving Outstanding Performance . *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 104-86, (3)15
5. Ali, Anfal & Hamed, Suhair (2022). Strategic Physiognomy & its Impact on Organizational Sustainability. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, 12(4), 583-608.
6. Alamiri, M., Habtoor, N., & Alhammadi, A. (2020). The moderating role of the innovation on the relationship between achievement, enablers, and organizational excellence: Organizational and business excellence model. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1362-1379.
7. Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136.
8. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
9. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
10. Neely, A. R., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). Metacritiques of upper echelons theory: What are the underlying assumptions?. *Journal of Management*, 46(6), 1029-1057.
11. Wowak, A. J., Gomez-Mejia, L. R., & Steinbach, A. L. (2022). Inducements and motives at the top: A holistic perspective on the drivers of executive behavior. *Academy of Management Annals*, 16(2), 667-701.
12. Wang, H., Waldman, D. A., & Zhang, D. (2016). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.