

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الاعمال

أثر القيادة التحويلية على الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية

في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان - مجموعة أسيااد

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

أحمد بن خميس بن صالح الجابري

إشراف الدكتور

محمد صلاح الدين رزق

2026م - 1447هـ



# أثر القيادة التحويلية على الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية

في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان - مجموعة أسيايد

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

أحمد بن خميس بن صالح الجابري

إشراف الدكتور

محمد صلاح الدين رزق

2026م - 1447هـ

## الإجازة

أثر القيادة التحويلية على الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في قطاع اللوجستيات

بسلطنة عُمان - مجموعة أسيايد

### أعدّها الطالب

أحمد بن خميس بن صالح الجابري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 5 ابريل 2026م وتم إجازتها

### أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم                              | التوقيع |
|------------------------------------|---------|
| 1 .د. محمد صلاح الدين رزق (مشرفاً) | .....   |
| 2 .د. هائل طشطوش (مناقشا داخلياً)  | .....   |
| 3 .د. أحمد نعيم (مناقشا خارجياً)   | .....   |
| 4 .د. رمزي سلام (محكماً)           | .....   |

## إقرار الباحث

أقر أنا الموقع ادناه بأن هذه الرسالة الموسومة بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الرشاقة الاستراتيجية:

دراسة تطبيقية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان - مجموعة أسيا"

قد أنجزت بجهدى الخاص، ولم يسبق تقديمها للحصول على أى درجة علمية فى أى مؤسسة تعليمية

أخرى، كما أن جميع المصادر والمراجع التى تم الاستعانة بها قد تم توثيقها وفق الأصول العلمية

المتعارف عليها.

اسم الباحث: أحمد بن خميس بن صالح الجابري

التوقيع:.....

## الإهداء

إلى والديّ،

الأصل الذي إليه أنتمي،

والقيمة التي بها أرتقي.

إلى أسرتي،

ذلك الامتداد الهادئ في داخلي،

والطمأنينة التي إليها ملجئي.

إلى من كانت خطواتي تمضي،

محمولةً بدعائهم، ومحصنةً بمحبتهم،

ومسنودةً بحضورهم ... وإن غابوا.

إلى من كانا سبباً بعد الله في هذا الانجاز،

إليكم جميعاً...

أهدي هذا الأثر

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، حمداً يليق بجلاله وعظيم فضله، الذي بنعمته تتم المقاصد، وبفضله تُدرك الغايات، والذي يسّر إتمام هذا العمل بعد رحلة امتدّت بين تحدّي وأمل، وبين سعيّ وصبر.

أتقدّم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور محمد صلاح الدين رزق الذي لم يكن إشرافه مجرد متابعة علمية، بل كان أثراً ممتداً من التوجيه العميق والمستمر فكان له الأثر البين في نضج هذا العمل واكتماله. كما أتشرف بتقديم خالص التقدير للدكاترة أعضاء لجنة المناقشة الكرام، على تفضّلهم بمناقشة هذه الرسالة و تحكيمها.

كما أقدم شكري إلى أسرتي الكريمة، والديّ، وزوجتي، وأبنائي، وإخوتي ذلك الامتداد الدافئ في عمق الروح، والسند الذي لا يميل، أخصّهم بامتنان يتجاوز حدود القول.

و إلى أصدقائي، بكم كانت الرحلة ممتعة وشيقة فلکم من الامتنان ما لا يُكتب، ومن التقدير ما لا يُختصر.

و أقدم شكري كذلك إلى كل من أسهم في تسهيل هذه الدراسة، من أفراد عينة البحث، أو من قدّم يد العون والدعم، علمياً كان أو معنوياً، إذ كان لكل عطاءٍ — مهما بدا يسيراً — أثر عميق في مسار هذا الإنجاز.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب له القبول، وأن يكون لبننةً متواضعة في بناء المعرفة.

## المخلص

### أثر القيادة التحويلية على الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في قطاع اللوجستيات

#### بسلطنة عُمان - مجموعة أسيايد

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة أسيايد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت (102) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات التابعة للمجموعة. وتناولت الدراسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، والرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، ووضوح الرؤية). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت الإحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. وكشفت عن تباين تأثير أبعاد القيادة التحويلية، حيث برز بُعد التأثير المثالي بوصفه الأكثر تأثيراً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، في حين لم تُظهر بقية الأبعاد أثراً مباشراً ذا دلالة إحصائية. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية، ولا سيما بُعد التأثير المثالي، وتطوير القيادات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الرشاقة الاستراتيجية، قطاع اللوجستيات، مجموعة أسيايد، سلطنة عُمان.

## **Abstract**

### **The Impact of Transformational Leadership on Strategic Agility: An Applied Study in the Logistics Sector in the Sultanate of Oman – Asyad Group**

This study examines the impact of transformational leadership on strategic agility within the logistics sector in the Sultanate of Oman, focusing on Asyad Group. Using a descriptive-analytical approach, data were collected through a questionnaire distributed to 102 employees in top and middle management.

The study explores four dimensions of transformational leadership-idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration-and their effect on strategic agility, represented by strategic sensitivity, leadership unity, resource fluidity, and clarity of vision.

The findings reveal a statistically significant positive relationship between transformational leadership and strategic agility. Among the leadership dimensions, idealized influence emerged as the most influential factor in enhancing strategic agility, while the other dimensions showed no significant direct effect.

Based on these results, the study recommends strengthening transformational leadership practices, particularly idealized influence, and developing leadership capabilities to better align with the demands of strategic agility in the logistics sector.

**Keywords:** Transformational Leadership, Strategic Agility, Logistics Sector, Asyad Group, Sultanate of Oman.

## قائمة المحتويات

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| ب.....  | الإجازة                  |
| ج.....  | إقرار الباحث             |
| د.....  | الإهداء                  |
| ه.....  | الشكر والتقدير           |
| و.....  | مخلص الدراسة             |
| ز.....  | Abstract                 |
| ح.....  | قائمة المحتويات          |
| 1.....  | الفصل الأول الاطار العام |
| 2.....  | 1.1 المقدمة              |
| 3.....  | 2.1 مُشكلة الدراسة       |
| 7.....  | 3.1 أسئلة الدراسة        |
| 7.....  | 4.1 أهداف الدراسة        |
| 8.....  | 5.1 فرضيات الدراسة       |
| 10..... | 6.1 أهمية الدراسة        |
| 12..... | 7.1 أنموذج الدراسة       |
| 13..... | 8.1 المتغيرات البحثية    |
| 14..... | 9.1 حدود الدراسة         |
| 15..... | 10.1 مصطلحات الدراسة     |
| 17..... | 11.1 خلاصة الفصل         |

|          |   |
|----------|---|
| 18.....  | الفصل الثاني.....   |
| 19.....  | 1.2 المقدمة.....  |
| 19.....  | 2.2 القيادة التحويلية.....                                      |
| 21 ..... | 1.2.2 أبعاد القيادة التحويلية.....                              |
| 24 ..... | 2.2.2 خصائص القائد التحويلي.....                                |
| 25 ..... | 3.2.2 الفرق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى.....    |
| 25.....  | 4.2.2 تطبيقات القيادة التحويلية في السياقات المؤسسية.....       |
| 26.....  | 5.2.2 مزايا وتحديات القيادة التحويلية.....                      |
| 27 ..... | 3.2 الرقابة الاستراتيجية.....                                   |
| 27 ..... | 1.3.2 أبعاد الرقابة الاستراتيجية.....                           |
| 32.....  | 2.3.2 متطلبات تحقيق الرقابة الاستراتيجية.....                   |
| 33.....  | 3.3.2 تحديات تطبيق الرقابة الاستراتيجية.....                    |
| 33.....  | 4.3.2 العلاقة بين القيادة التحويلية و الرقابة الاستراتيجية..... |
| 35.....  | 4.2 القطاع اللوجستي في سلطنة عُمان.....                         |
| 36.....  | 1.4.2 التحول الاستراتيجي لأسياد.....                            |
| 37.....  | 5.2 الدراسات السابقة.....                                       |
| 37 ..... | 1.5.2 الدراسات العربية.....                                     |
| 39 ..... | 2.5.2 الدراسات الأجنبية.....                                    |
| 44 ..... | 6.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....                           |
| 44.....  | 1.6.2 أوجه التشابه.....   |

|           |   |
|-----------|---|
| 44        | 2.6.2 أوجه الاختلاف.....                                |
| 45        | 3.6.2 الفجوة البحثية.....                               |
| 46        | 4.6.2 استفادة الباحث.....                               |
| 46        | 7.2 خلاصة الفصل.....                                    |
| <b>47</b> | <b>الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها.....</b>      |
| 48        | 1.3 المقدمة.....  |
| 48        | 2.3 منهجية الدراسة.....                                 |
| 48        | 3.3 مجتمع الدراسة.....                                  |
| 52        | 4.3 عينة الدراسة.....                                   |
| 52        | 5.3 أدوات الدراسة.....                                  |
| 54        | 6.3 أساليب المعالجة الإحصائية.....                      |
| 54        | 7.3 خلاصة الفصل.....                                    |
| <b>56</b> | <b>الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي.....</b>         |
| 57        | 1.4 المقدمة.....  |
| 57        | 2.4 نتائج تحليل صدق وثبات أداة الدراسة.....             |
| 58        | 3.4 وصف خصائص عينة الدراسة.....                         |
| 60        | 4.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.....               |
| 62        | 5.4 اختيار فرضيات الدراسة.....                          |
| 67        | 6.4 خلاصة الفصل.....                                    |
| <b>68</b> | <b>الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.....</b> |

|    |   |
|----|---|
| 69 | 1.5 المقدمة                                 |
| 69 | 2.5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة |
| 70 | 3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة للدراسة    |
| 72 | 4.5 مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية للدراسة   |
| 77 | 5.5 الاستنتاجات الرئيسة للدراسة             |
| 78 | 6.5 التوصيات العملية للدراسة                |
| 82 | 7.5 مقترحات الدراسات المستقبلية             |
| 84 | <b>1.6 الخاتمة</b>                          |
| 85 | <b>المصادر والمراجع</b>                     |
| 85 | أولاً المصادر والمراجع العربية              |
| 87 | ثانياً المصادر والمراجع الأجنبية            |
| 90 | ثالثاً المواقع الإلكترونية                  |

### قائمة الجداول

|    |   |
|----|---|
| 9  | جدول رقم (1.1) اتساق عناصر الدراسة          |
| 13 | جدول رقم (2.1) أبعاد الدراسة                |
| 20 | جدول رقم (1.2) تعريفات القيادة التحويلية    |
| 23 | جدول رقم (2.2) أبعاد القيادة التحويلية      |
| 28 | جدول رقم (3.2) تعريفات الرشاقة الاستراتيجية |

|    |  |
|----|--|
| 41 | جدول رقم (4.2) الدراسات السابقة.....   |
| 49 | جدول رقم (1.3) الشركات التابعة لمجموعة أسياياد.....  |
| 57 | جدول رقم (1.4) معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة.....                     |
| 58 | جدول رقم (2.4) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....                               |
| 60 | جدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية.....      |
| 61 | جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.....   |
| 62 | جدول رقم (5.4) اختبار معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية..... |
| 62 | جدول رقم (6.4) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط Model Summary.....                        |
| 63 | جدول رقم (7.4) تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط (ANOVA).....                     |
| 63 | جدول رقم (8.4) معاملات الانحدار الخطي البسيط.....  |
| 64 | جدول رقم (9.4) نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Model Summary).....                     |
| 64 | جدول رقم (10.4) تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA).....                   |
| 64 | جدول رقم (11.4) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية.....         |
| 66 | جدول رقم (12.4) نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....   |
| 80 | جدول رقم (1.5) نتائج اختبار الفرضيات والتفسير العلمي والتوصيات التطبيقية المرتبطة بها..... |

## قائمة الصور والأشكال

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة المقترح بين متغيرات وأبعاد الدراسة.....12

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) أداة الدراسة.....91

الملحق رقم (2) الموافقة الأخلاقية.....96

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- المتغيرات البحثية
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول (الإطار العام)

### 1.1 المقدمة

يشهد قطاع اللوجستيات نموًا متسارعًا على مستوى العالم، حيث يُعد من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي وتعزيز القدرة التنافسية للدول والمنظمات على حد سواء. وتشير التقديرات إلى أن حجم سوق اللوجستيات العالمي سيصل إلى 6.55 تريليون دولار أمريكي بحلول عام 2027، بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 4.7% بين عامي 2022 و2027 (Benchmark International, 2024). كما يُساهم القطاع بما يتراوح بين 5% و20% من الناتج المحلي الإجمالي في العديد من الدول، مما يُبرز دوره الحيوي في دعم النمو الاقتصادي وتعزيز القدرة التنافسية (The Economist Impact, 2024). وقد ساهمت العولمة وتوسع التجارة الدولية في زيادة الاهتمام بهذا القطاع الحيوي، الذي يرتبط بشكل مباشر بكفاءة سلاسل الإمداد، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات (Christopher, 2016؛ Waters, 2019). كما أصبح نجاح هذا القطاع مرهونًا بتبني أحدث الابتكارات التقنية مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والأنظمة الذكية لتتبع الشحنات وإدارة المخزون (Rodrigue, 2020).

كما لم يعد تطوير البنية التحتية وحده كافيًا للنهوض بقطاع اللوجستيات، بل بات من الضروري تعزيز قدرته على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وهذا ما يبرز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، التي تعني قدرة المؤسسات على التفاعل السريع مع المتغيرات، واتخاذ قرارات مرنة، وابتكار حلول فعالة للتحديات المفاجئة (Doz & Kosonen, 2010). ويُعد تحقيق هذه الرشاقة عنصرًا حاسمًا لضمان استدامة وتنافسية القطاع في ظل التغيرات العالمية المتلاحقة.

تُعَدّ القيادة التحويلية من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، إذ تمثل نموذجًا قياديًا يرتكز على تحفيز الأفراد، وتمكينهم، وتعزيز روح المبادرة والابتكار في بيئات العمل (Northouse, 2021). وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن هذا النمط من القيادة يُسهم بشكل فعّال في تحسين أداء المؤسسات، ورفع كفاءتها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية (Antonakis & Day, 2018; Al-Malki & Juan, 2018).

وفي ظل الاتجاهات الحديثة نحو بناء اقتصاد مرن ومتنوع، تتجه العديد من الدول ومنها سلطنة عُمان إلى تفعيل دور القيادة التحويلية في القطاعات الحيوية، بما فيها قطاع اللوجستيات لتمكينه من تحقيق أقصى درجات الكفاءة والمرونة التشغيلية. وذلك بوجود قيادات ذات رؤية واضحة قادرة على التعامل مع معطيات الأحداث واستيعابها والاستجابة لها بردود فعل سريعة ورشيقة. لذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر القيادة التحويلية في الرشاقة الاستراتيجية بقطاع اللوجستيات في سلطنة عُمان، بما يعزز من قدرة هذا القطاع على مواكبة المتغيرات وتحقيق أهداف رؤية عُمان 2040.

كما أنه على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة التحويلية في دعم مرونة المنظمات، إلا أن مدى إسهامها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان لا يزال بحاجة إلى دراسة علمية معمقة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تناوله.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتجه سلطنة عُمان نحو تحول اقتصادي استراتيجي تتبناه رؤية عُمان 2040، ممثلاً في القطاع اللوجستي كأحد الممكنات الأساسية لبناء اقتصاد متنوع ومستدام يستند إلى التنافسية والمعرفة. حيث تسعى السلطنة

إلى ترسيخ مكانتها كمركز لوجستي عالمي، من خلال تطوير البنية التحتية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتبني حلول رقمية متقدمة، بما يعزز من قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية.

وتعكس الاحصائيات الحديثة الإمكانيات الواعدة لسلطنة عُمان في هذا المجال؛ إذ احتلت المرتبة (14) عالمياً في القدرة التنافسية، والمرتبة (4) في أساسيات بيئة الأعمال وفق مؤشر أجيليتي للأسواق الناشئة (Agility, 2022). كما تُشير التقديرات الرسمية إلى أن مساهمة القطاع في الناتج المحلي ستصل إلى 36 مليار دولار أمريكي وتوفير أكثر من 79,000 وظيفة بحلول عام 2040 (اللجنة الوطنية للوجستية، 2020). فيما بلغ مساهمة قطاع النقل والتخزين في الاقتصاد العُماني 4 مليار دولار أمريكي في عام 2021م بزيادة قدرها 11% عن عام 2020م، وهو رقم يوضح أهمية هذا القطاع كرافعة اقتصادية تتطلب تدخلات إدارة قيادية فعّالة.

ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، إلا أن الفجوة بين الأداء الحالي والطموحات المستقبلية لا تزال كبيرة، ما يستدعي تفعيل أدوات إدارية وقيادية أكثر كفاءة لتمكين القطاع من تحقيق أهدافه الاستراتيجية. إذ أن النمو التدريجي في الأداء لا يتناسب مع حجم الرؤية المرسومة، خاصة في ظل المنافسة الإقليمية المتزايدة والتطورات العالمية المتسارعة في قطاع اللوجستيات. حيث إن أداء القطاع لا يزال دون المستوى المنشود، إذ تحتل السلطنة المرتبة (43) ضمن مؤشر أداء الخدمات اللوجستية (LPI) لعام 2023، مع مؤشرات فرعية تُظهر حاجة ملحة لتحسين الأداء الجمركي (3.1)، والبنية التحتية (3.2)، والتتبع (3.0) (World Bank, 2023).

وفي هذا السياق، أكد الرئيس التنفيذي لمجموعة أسيايد على الأداء المالي القوي للمجموعة خلال عام 2024، والذي ساهم في جذب استثمارات خارجية مباشرة بقيمة 2.4 مليار ريال عُماني في المناطق الحرة والاقتصادية، مما يعكس الثقة العالمية في قدرات المجموعة على تقديم حلول لوجستية متكاملة (الحاتمي، 2025). كما أشار الرئيس التنفيذي لإدارة الأصول بالمجموعة في قمة AIM 2024 إلى أن أسيايد جذبت استثمارات أجنبية بأكثر من مليار ريال عُماني، بفضل شبكتها المتكاملة من الموانئ والمناطق الحرة وشركات الشحن (The Finance World, 2024). وهو ما يبرز الدور المحوري للمجموعة كمُكَمِّنٍ فعلي للبيئة اللوجستية، وفي الوقت نفسه يوضح الحاجة لتطوير قدراتها التنظيمية والقيادية لتعزيز الكفاءة والمرونة. وقد أكد أحد مسؤولي شركة ميناء الدقم، في مقابلة بحثية، أن المرحلة الحالية تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على الإلهام والتحفيز، وتعزيز ثقافة التمكين والمبادرة، مشيراً إلى أن القادة الذين يشجعون فرقهم على الابتكار والمشاركة في صناعة القرار هم الأقدر على إحداث التحول وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية (مقابلة شخصية، مسؤول بميناء الدقم، 2025).

في ظل التحديات المتسارعة والفرص المتاحة في بيئة الأعمال الحديثة، تبرز الرشاقة الاستراتيجية كأحد الحلول الإدارية المحورية التي تُعزز من مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، لا سيما في القطاعات عالية التنافسية كقطاع اللوجستيات (Doz & Kosonen, 2010) ؛ Tallon et al., (2019). فعلى الرغم من الإنجازات التي حققتها سلطنة عُمان في هذا القطاع، إلا أن المؤشرات العالمية تكشف عن وجود فجوات في كفاءة الأداء اللوجستي، وهو ما يفرض الحاجة إلى تدخلات تنظيمية وقيادية فعالة (World Bank, 2023) .

وتُعد الرشاقة الاستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية في مواجهة هذه التحديات، إلا أن تحقيقها يتطلب تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على الإلهام والتحفيز والتمكين، تتجاوز الأساليب الإدارية التقليدية (Northouse, 2021). وتأتي القيادة التحويلية بوصفها أحد أبرز هذه الأنماط، نظرًا لما تمتاز به من قدرة على استثارة الطاقات الكامنة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير ( Bass & Riggio, 2006؛ Antonakis & Day, 2018).

ورغم الزخم الأكاديمي الذي حظي به كلا المفهومين على المستوى العالمي، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما في البيئة العُمانية لا تزال محدودة، مما يُشكّل فجوة بحثية تستدعي المعالجة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في السياق العُماني، وتحديدًا في قطاع اللوجستيات، الذي يمثل أحد الركائز المحورية في تحقيق رؤية عُمان 2040.

وعليه، تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولتها سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية في مجموعة أسيا، بوصفها إحدى أبرز المؤسسات الفاعلة في المشهد اللوجستي العُماني. وتأمل الدراسة في أن تسهم نتائجها في تطوير أنماط القيادة داخل هذا القطاع الحيوي، بما يدعم تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ويعزز من جاهزية السلطنة للتكيف مع متطلبات الاقتصاد العالمي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل الحاجة البحثية الجوهرية في الإجابة عن السؤال المحوري التالي:

"ما أثر القيادة التحويلية على الرشاقة الاستراتيجية بقطاع اللوجستيات في سلطنة عُمان، وكيف يمكن

لهذا الأثر أن يدعم تنفيذ رؤية عُمان 2040؟"

### 3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة عن الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في مجموعة أسياد لتوافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) ؟
- ما مستوى توفر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية) في مجموعة أسياد كما يُدركها العاملون؟
- ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان؟

### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة أسياد. ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية الآتية:

- قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) لدى القيادات الإدارية في القطاع اللوجستي ممثلة في مجموعة أسياد.
- تحديد مستوى توفر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، سيولة الموارد، وحدة القيادة) لدى العاملين في مجموعة أسياد.
- تحليل العلاقة التأثيرية بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

## 5.1 فرضيات الدراسة

اتسمت أسئلة الدراسة بالتنوع بين الأسئلة الوصفية والسببية، حيث ركزت بعض الأسئلة على استكشاف واقع الظاهرة المدروسة ومستوى توافر المتغيرات في بيئة البحث، وهو ما لا يتطلب صياغة فرضيات مقابلة، باعتبار أن هذه الأسئلة تُعالج من خلال التحليل الوصفي والإحصائي المناسب. في المقابل، تناولت أسئلة أخرى العلاقات التأثيرية بين المتغيرات، ما استدعى صياغة فرضيات اختبارية تقيس تلك العلاقات ضمن نموذج الدراسة.

### 1.5.1 الفرضية الرئيسية:

▪ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها على الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية) في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان.

وقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية للتحقق من تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية.

### 2.5.1 الفرضيات الفرعية:

▪ H1\_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي على الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية).

▪ H1\_2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها .

▪ H1\_3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها .

▪ H1\_4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها .

سعيًا لتحقيق الاتساق المنهجي بين مكونات الدراسة، تم الربط بين الأهداف البحثية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، والأسئلة التي تمثل ترجمة عملية لتلك الأهداف، إضافة إلى الفرضيات التي يمكن اختبارها إحصائيًا عند وجود علاقات سببية بين المتغيرات. ويوضح الجدول التالي الاتساق بين عناصر الدراسة:

جدول رقم (1.1) من إعداد الباحث، يوضح اتساق عناصر الدراسة.

| الهدف البحثي   | السؤال البحثي المقابل  | الفرضية المرتبطة                        |
|--|--|---|
| قياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) لدى القيادات الإدارية في القطاع اللوجستي ممثلة في مجموعة أسيا. | ما مدى إدراك القيادات الإدارية في مجموعة أسيا لتوافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) ؟ | لا توجد فرضية مباشرة؛ لأن هذا هدف وصفي. |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>لا توجد فرضية مباشرة؛ لأن هذا هدف وصفي.</p>  | <p>ما مستوى توفر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية) في مجموعة أسياك كما يُدركها العاملون؟</p> | <p>تحديد مستوى توفر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، سيولة الموارد، وحدة القيادة) لدى العاملين في مجموعة أسياك.</p> |
| <p>H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>\alpha \leq 0.05</math>) للقيادة التحويلية بأبعادها على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان.</p> | <p>ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان؟</p>  | <p>تحليل العلاقة التآثرية بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.</p>  |

## 6.1 أهمية الدراسة

### 1.6.1 الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم إطار نظري ومنهجي يُسهم في تعميق الفهم بالمفاهيم الحديثة المرتبطة بالقيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، من خلال استعراض وتحليل أبرز النظريات والنماذج ذات الصلة. كما تهدف الدراسة إلى سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية، خاصة في سياق بيئة الأعمال العُمانية وقطاع اللوجستيات تحديداً، حيث تغتقر الدراسات السابقة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في هذا السياق. ومن ثم، فإن نتائج الدراسة تُثري الحقول

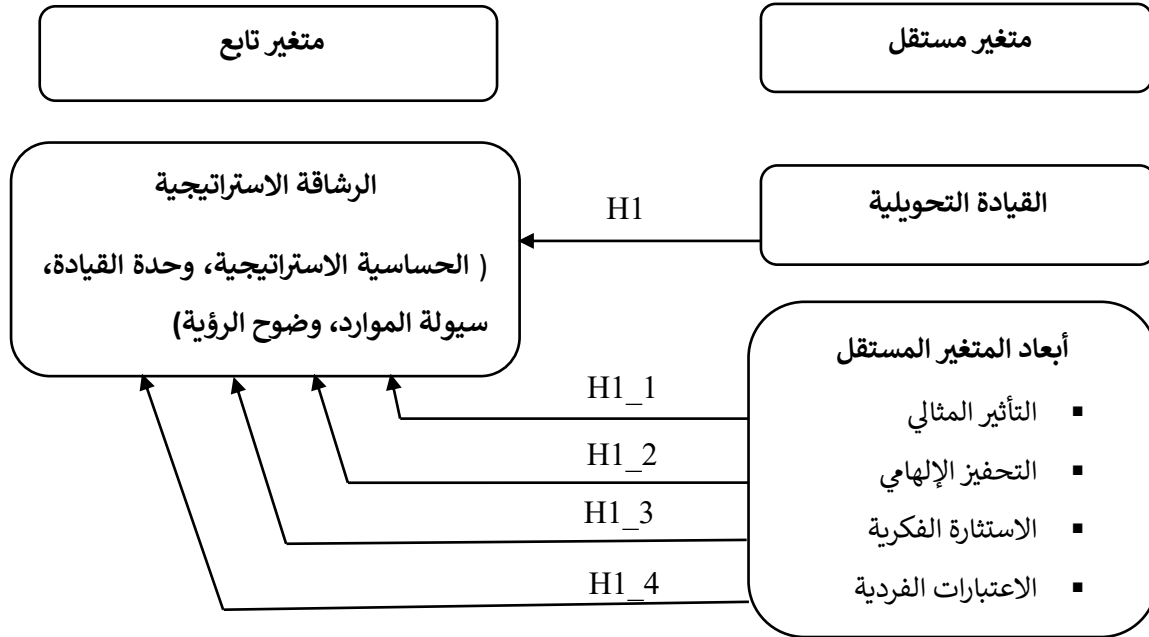
المعرفة المتخصصة، وتُشكّل إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية العربية في مجالي القيادة والإدارة الاستراتيجية.

### 2.6.1 الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تحسين ممارسات القيادة وتعزيز مفاهيم الرقابة الاستراتيجية داخل مجموعة أسياذ والمؤسسات اللوجستية الأخرى العاملة في سلطنة عُمان. كما تُقدم الدراسة مؤشرات واقعية قابلة للقياس تساعد في تقييم كفاءة القيادات الإدارية، وتدعم صانعي القرار في مجموعة أسياذ من خلال تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة بما يعزز الرقابة الاستراتيجية. ويمكن أن تُسهم الدراسة كذلك في دعم جهود السلطنة نحو تحقيق أهداف رؤية عُمان 2040، من خلال تمكين القطاع اللوجستي ليكون أكثر قدرة على التكيف والابتكار ومواكبة المتغيرات.

## 7.1 نموذج الدراسة

أثر القيادة التحويلية على الرقابة الاستراتيجية: دراسة  
تطبيقية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عمان



**السؤال الرئيس: ما أثر القيادة التحويلية على الرقابة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عمان؟**

الأسئلة الفرعية: \_ ما مدى إدراك القيادات الإدارية في مجموعة أسياذ لتوافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) ؟

\_ ما مستوى توفر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية) في مجموعة أسياذ كما يُدركها العاملون؟

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها على الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية) في قطاع اللوجستيات بسلطنة عمان.

مجتمع الدراسة : العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات مجموعة أسياذ.

الشكل (1) نموذج الدراسة، من إعداد الباحث بالرجوع الى الدراسات السابقة.

## 8.1 المتغيرات البحثية

بالرجوع إلى الدراسات السابقة، و كما هو موضح في الجدول رقم (2.1) اطمئن الباحث الى متغيرات الدراسة وأبعادها وهي كالآتي:

▪ **المتغير المستقل:** القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

▪ **المتغير التابع:** الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية).

الجدول أدناه يسلط الضوء على الأبعاد التي تناولتها كل دراسة من الدراسات السابقة التي اطلع عليها

الباحث لاختيار الأبعاد المناسبة للدراسة الحالية والاطمئنان عليها .

جدول رقم (2.1) من إعداد الباحث بالرجوع الى الدراسات السابقة، يوضح أبعاد القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية.

| م | اسم الدراسة  | أبعاد القيادة التحويلية  | أبعاد الرشاقة الاستراتيجية                                  |
|---|--|--|---|
| 1 | أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في قطاع المواصلات القطري | ✓ التأثير المثالي<br>✓ التحفيز الإلهامي<br>✓ الاستشارة الفكرية<br>✓ الاعتبارات الفردية     | ✓ الحساسية الاستراتيجية<br>✓ وضوح الرؤية<br>✓ سيولة الموارد |
| 2 | القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية                                   | ✓ التأثير المثالي<br>✓ الاستشارة الفكرية<br>✓ المشاركة في اتخاذ القرار<br>✓ تمكين الموظفين | -   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | ✓ التحفيز الإلهامي   |   |   |
| -   | ✓ التأثير المثالي<br>✓ التحفيز الإلهامي<br>✓ الاستثارة الفكرية<br>✓ الاعتبارات الفردية | 3 | أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي - صندوق الضمان الاجتماعي فرع النفازة        |
| ✓ الحساسية الاستراتيجية<br>✓ وضوح الرؤية<br>✓ المقدرات الجوهرية<br>✓ سرعة الاستجابة<br>✓ المسؤولية المشتركة | -  | 4 | أثر الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية - مؤسسة موانئ خليج عدن |
| ✓ الحساسية الاستراتيجية<br>✓ وضوح الرؤية<br>✓ المقدرات الجوهرية<br>✓ المسؤولية المشتركة                     | -  | 5 | واقع تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بجامعة دمياط  |

## 9.1 حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتتمثل في الآتي:

### 1.9.1 الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على الرشاقة الاستراتيجية داخل مؤسسات القطاع اللوجستي في سلطنة عُمان. ولا تمتد الدراسة لتغطية أنماط قيادية أخرى أو قطاعات اقتصادية مختلفة

## 2.9.1 الحدود المكانية

أُجريت الدراسة في سلطنة عُمان، وتحديدًا على شركات مجموعة أسيا، باعتبارها من أبرز الفاعلين في القطاع اللوجستي، وتمتلك بيئة مؤسسية ملائمة لاختبار النموذج التطبيقي للدراسة.

## 3,9,1 الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة من أبريل 2025 حتى أبريل 2026، وهي الفترة التي جُمعت فيها البيانات الميدانية وأُجريت التحليلات الإحصائية المرتبطة بفرضيات البحث.

## 4.9.1 الحدود البشرية

اقتصرت عينة الدراسة على الموظفين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بشركات مجموعة أسيا؛ نظرًا لما يتمتعون به من خبرة قيادية وإدارية تؤهلهم لتقييم ممارسات القيادة التحويلية ومدى انعكاسها على الرضاقة المؤسسية.

## 10.1 مصطلحات الدراسة

### 1.10.1 القيادة التحويلية

هي أحد أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي ومستدام في سلوك الأفراد والمنظمات، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية (Northouse. 2021؛ Antonakis & Day, 2018). وفي هذه الدراسة، يُقاس هذا المفهوم

كما يُدركه العاملون في قطاع اللوجستيات بمجموعة أسيا.

## 2.10.1 الرشاقة الاستراتيجية

القدرة على الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، وذلك من خلال تطوير الحساسية الاستراتيجية، وتوضيح الرؤية المستقبلية، وتعزيز القدرات الجوهرية، وتحقيق المسؤولية المشتركة داخل المنظمة (Doz & Kosonen, 2010؛ Tallon et al., 2019؛ Warner & Wäger, 2019). و في هذه الدراسة يقاس هذا المفهوم بمدى فهم العاملين في مجموعة أسيايد لأبعادها الأربعة.

## 3.10.1 القطاع اللوجستي

هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تساهم في تدفق السلع، والخدمات، والمعلومات بدءًا من نقطة المنشأ وحتى المستهلك النهائي، ويشمل ذلك النقل، والتخزين، والتوزيع، وإدارة سلسلة التوريد. ويُعد هذا القطاع من الركائز الأساسية للاقتصاد العالمي، لما له من دور في تحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم التجارة، وتعزيز القدرة التنافسية للدول والمنظمات (UNCTAD, 2023؛ Rushton et al., 2022).

## 4.10.1 مجموعة أسيايد

هي الكيان الحكومي الرائد في سلطنة عُمان، المسؤول عن إدارة وتطوير القطاع اللوجستي، وتشمل شركات متخصصة في النقل البحري والبري، وإدارة وتشغيل الموانئ، وتطوير المناطق الحرة، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للسلطنة كمركز لوجستي عالمي، وذلك ضمن إطار الاستراتيجية الوطنية اللوجستية (مجموعة أسيايد، 2025).

## 11.1 خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث تم تناول الخلفية النظرية لموضوع البحث، وتسلط الضوء على أهمية القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، مع التركيز على قطاع اللوجستيات باعتباره أحد الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي في سلطنة عُمان. كما تم تبرير اختيار موضوع الدراسة في ضوء التحديات والفرص التي يطرحها هذا القطاع الحيوي، لاسيما في سياق التوجهات الاستراتيجية لرؤية "عُمان 2040".

وقد أدى ذلك إلى صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أسئلتها البحثية التي تعكس الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة، وتحديدًا القيادة التحويلية، وبين قدرة المؤسسات على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. كذلك تم توضيح أهداف الدراسة وفرضياتها، إلى جانب تحديد الحدود الموضوعية، والمكانية، والزمانية، والبشرية، بالإضافة إلى تعريف المصطلحات الرئيسية المستخدمة في الدراسة. ويمثل هذا الفصل الأساس النظري والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة، تمهيدًا للفصل الثاني، الذي سيُخصص لعرض الأدبيات العلمية ذات الصلة وتحليل الدراسات السابقة، بهدف بناء إطار نظري متكامل وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري

\_ مفهوم القيادة التحويلية

\_ أبعاد القيادة التحويلية

\_ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

\_ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

\_ القطاع اللوجستي في سلطنة عُمان

- ثانياً: الدراسات السابقة

- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## الإطار النظري

### 1.2 مقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يتناول المفاهيم الرئيسة التي تقوم عليها، وفي مقدمتها مفهوم القيادة التحويلية، مع استعراض أبعادها وخصائصها وتحدياتها. كما يستعرض الفصل مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، متناولاً أبعادها ومتطلبات تحققها والتحديات المرتبطة بها، مع بيان العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية. ويُختتم الفصل باستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليلها من حيث أوجه التشابه والاختلاف، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يتضمن الفصل عرضاً لواقع القطاع اللوجستي في سلطنة عُمان بوصفه ميداناً لتطبيق الدراسة.

### 2.2 القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أكثر نظريات القيادة الحديثة تأثيراً وانتشاراً في الأدبيات الإدارية والتنظيمية. وقد ظهرت لأول مرة في كتابات جيمس ماكجريجور بيرنز (Burns, 1978) الذي فرّق بين نوعين من القيادة وهما: القيادة التبادلية (Transactional Leadership) التي تركز على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، والقيادة التحويلية التي تسعى إلى إلهام الأفراد وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف جماعية عليا. فيما بعد، قام برنارد باس (Bass, 1985) بتطوير المفهوم، مضيفاً أبعاداً سلوكية محددة تمكّن من قياس القيادة التحويلية

وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية..، مشيرًا إلى أن القادة

التحويليين لا يكتفون بتحقيق الأهداف فحسب، بل يعملون على تطوير أتباعهم ورفع مستويات الأداء

\*جدول (1.2) من إعداد الباحث بالرجوع الى الدراسات السابقة

للتعريفات التي تناولها الباحثون حول مفهوم القيادة التحويلية

التنظيمي والابتكار.

| التعريف   | الباحث                          |
|---|---------------------------------|
| عملية تحفيزية يرفع فيها القادة والتابعون بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق.                                 | <b>Burns (1978)</b>             |
| أسلوب قيادي يسعى إلى التأثير العميق على الأفراد، من خلال الإلهام، والتحفيز، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية.           | <b>Bass (1985)</b>              |
| قيادة تنطوي على التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتفكير الإبداعي، والرعاية الفردية، بهدف تطوير الأتباع وتحقيق التغيير. | <b>Avolio &amp; Bass (2004)</b> |
| نمط قيادي يعزز الالتزام التنظيمي من خلال الرؤية والتأثير والإلهام، ويؤدي إلى مستويات أداء استثنائية.                        | <b>Northouse (2021)</b>         |

و ربط (Bass & Riggio, 2006) المفهوم النظري للقيادة التحويلية بالجانب التطبيقي، حيث تناولوا كيفية تطبيق هذه القيادة في سياقات متعددة مثل التعليم، والأعمال، والجيش، والقطاع العام، مشددين على أهمية هذه القيادة في تعزيز الأداء، ورفع الرضا الوظيفي، وتقوية الولاء المؤسسي، وخلق بيئة تنظيمية قادرة على التكيف والابتكار. أما (Northouse, 2022) فقد اشار في كتابه "Leadership: Theory and Practice" إلى أن هذا النمط القيادي يُعد من أكثر النماذج فاعلية في ظل

البيئات التنافسية والغير مستقرة، لما يتضمنه من عناصر نفسية واجتماعية تؤثر إيجابًا في سلوك الأفراد،

وتدفعهم نحو تحقيق نتائج أعلى من المتوقع. وقد ركز على مقارنة القيادة التحويلية بالأنماط القيادية

الأخرى، مثل القيادة التبادلية، مبرزًا أن التحويلية تتفوق من حيث التأثير طويل الأمد على الثقافة التنظيمية والتحفيز الداخلي.

فيما تناول (Avolio & Bass,1994) التأثير التنظيمي العميق لهذا النموذج القيادي، حيث أشارا إلى أن القيادة التحويلية تُعدّ من العوامل الحاسمة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الأداء العام للمؤسسة. و يُبرز (Northouse,2018) دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات القادة، لا سيما في المراحل المبكرة من مساره المهنّي، مشيرًا إلى أهمية هذا النمط في بناء فرق عمل ديناميكية، وتعزيز التواصل الفعّال، وغرس ثقافة الابتكار. ويُشدّد على أن القائد التحويلي لا يسعى فقط لتحقيق الأهداف التنظيمية، بل يهدف إلى تحويل الموظفين أنفسهم إلى قادة فاعلين مستقبلاً.

وترى هذه الدراسة أن القيادة التحويلية لم تقتصر على كونها نظرية قيادية، بل أصبحت نموذجًا عمليًا للتغيير والتطوير يتبناه القادة في المؤسسات الطامحة إلى التميز والريادة من خلال قوة التأثير الإيجابي على المرؤوسين ، تحفيزهم، تعزيز التفكير لديهم، والاهتمام بهم لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان البقاء والنمو في مجتمع كمجتمع هذه الدراسة(قطاع اللوجستيات)، حيث إنّ هذا النمط القيادي يُسهم في تمكين المنظمات من تطوير قابليتها للتغيير والاستجابة، وهي عناصر تُعدّ في جوهرها من مرتكزات الرشاقة الاستراتيجية.

## 1.2.2 أبعاد القيادة التحويلية

تُعدّ القيادة التحويلية من أكثر نماذج القيادة تأثيرًا في تطوير المنظمات، إذ تركز على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية، عبر بناء علاقات قائمة على الثقة والرؤية

المشتركة والتمكين الذاتي. وقد حدّد العديد من الباحثين، أبرزهم Bass & Avolio أربعة أبعاد رئيسة تُشكّل جوهر القيادة التحويلية، وهي:

### 1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يمثل هذا البعد قدرة القائد التحويلي على أن يكون نموذجًا يُحتذى به من قبل المرؤوسين، من خلال التزامه القوي بالقيم الأخلاقية، وتحليّه بالنزاهة والمصداقية، ووضع مصلحة الفريق أو المنظمة فوق مصلحته الشخصية. إذ يُلهم القائد التقدير والاحترام والثقة، ويغرس روح الانتماء والولاء في نفوس الموظفين، من خلال تبنيه مواقفًا وقيماً تجعل منه قدوة في السلوك والعمل، وتحمله مسؤولية قراراته حتى في أصعب المواقف. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التأثير المثالي يسهم بشكل كبير في تعزيز الثقة القيادية، والالتزام التنظيمي، وبناء علاقات وجدانية إيجابية داخل بيئة العمل (Bass & Riggio, 2006؛ Antonakis & Day, 2018؛ Ng, 2022).

### 2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يُعنى هذا البعد بقدرة القائد على صياغة رؤية ملهمة وواضحة للمستقبل، والتواصل معها بطريقة تعزز الدافعية الجماعية. القائد هنا يشجع التحدي، ويغرس الثقة بقدرة الفريق على تحقيق الإنجاز، مع استخدام رموز وشعارات وعبارات تحفيزية تُؤدّد الحماس. وقد أظهرت الأبحاث أن هذا النوع من التحفيز يرتبط بزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء في البيئات الديناميكية (Northouse, 2021؛ Wang et al., 2023).

### 3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يعكس هذا البعد قدرة القائد التحويلي على تحفيز الموظفين للتفكير النقدي والإبداعي، من خلال تشجيعهم على التساؤل، وتحدي الفرضيات التقليدية، والنظر إلى المشكلات من زوايا جديدة. و لا يفرض القائد

التحويلي رؤيته الخاصة، بل يخلق بيئة حوارية مفتوحة تحفز العاملين على تقديم حلول مبتكرة وغير تقليدية، وتعزز من قدراتهم على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستقلالية. كما يرسخ ثقافة التعلم من التجربة والخطأ، ويحتفي بالمبادرات الجريئة كفرص للتعلم، مما يُؤد بيئة تنظيمية خصبة للتطور المستمر والنمو المهني (Zhang et al., 2020؛ Avolio & Bass, 2004). ويختلف هذا البعد عن بُعد التحفيز الإلهامي في كونه يركز على تحفيز التفكير النقدي وإعادة النظر في الافتراضات القائمة، وليس فقط رفع الدافعية المعنوية.

#### 4. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

يركز هذا البعد على إدراك القائد للفروقات الفردية بين الموظفين، وتقديم دعم مخصص يتناسب مع احتياجاتهم، وقدراتهم، وطموحاتهم. القائد التحويلي لا يتعامل مع الموظفين كوحدة متجانسة، بل يُمارس دور المدرب والموجه، من خلال التعاطف، والمتابعة المستمرة، والتوجيه الشخصي. ويحرص على توفير فرص للتعلم والتطور المهني لكل موظف على حدة، مما يعزز من شعورهم بالتمكين، ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد أكدت الدراسات أن الاعتبارات الفردية تُعد من العوامل الجوهرية في بناء بيئة عمل محفزة وإنسانية (Bass & Avolio, 1994؛ Riggio, 2018؛ Alqatawenah, 2018؛ Riggio, 2021).

جدول (2,2) لتفسير أبعاد القيادة التحويلية من إعداد الباحث وفقا لنموذج باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994)

| البعد                                 | التفسير  |
|---------------------------------------|--|
| التأثير المثالي (Idealized Influence) | يتمثل في أن يكون القائد قدوة يُحتذى بها، يُظهر النزاهة والاحترام، ويكسب ثقة الأتباع. |

|   |   |
|---|---|
| يشمل صياغة رؤية ملهمة، وتحفيز الأفراد لتحقيق إنجازات تتجاوز التوقعات.   | <b>(Inspirational التحفيز الإلهامي Motivation)</b>    |
| يعزز التفكير الإبداعي، ويشجع على التساؤل والتجريب وتقبل الحلول الجديدة. | <b>(Intellectual الاستشارة الفكرية Stimulation)</b>   |
| يُظهر القائد اهتمامًا صادقًا بكل فرد، ويوجه ويطور قدراته بطريقة مخصصة.  | <b>(Individualized الاعتبار الفردي Consideration)</b> |

من خلال هذه الأبعاد ، يستطيع القائد التحويلي أن يحدث تحولاً حقيقياً في سلوك الموظفين وثقافة المنظمة، حيث يجمع بين الرؤية الملهمة، والدعم الفردي، وتشجيع الإبداع، وبناء القدوة الأخلاقية. وهو ما يجعل القيادة التحويلية من أكثر الأساليب القيادية فاعلية في تحقيق الأداء العالي والتميز التنظيمي في العصر الحديث (Northouse, 2021؛ Rokaia, 2025؛ الهاجري وأبو قاعد، 2021). حيث تتكامل هذه الأبعاد لتكوين نموذج قيادي شمولي يُعزز من ثقافة التغيير والتحفيز الذاتي والتمكين، مما ينعكس بشكل مباشر على قدرة المنظمة على رصد التغيرات البيئية والتفاعل معها بكفاءة ومرونة. وهذا يشير إلى الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالرشاقة في اتخاذ القرار والتكيف الاستراتيجي.

## 2.2.2 خصائص القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي بعدد من الخصائص الشخصية والمهنية التي تؤهله لإحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة، و من أبرز هذه الخصائص: الرؤية الاستراتيجية، حيث يمتلك القائد نظرة بعيدة المدى تمكنه من رسم توجه مستقبلي ملهم للمؤسسة، ويسعى إلى إشراك الموظفين في صياغتها وتحقيقها. كما يتصف القائد التحويلي بـ الذكاء العاطفي، الذي يسمح له بفهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بطريقة تخلق بيئة

عمل متوازنة إنسانياً ومهنيًا (Goleman, 2020) . و يُعرف القائد التحويلي ب المرونة والتكئف مع التغيير، وهو ما يعزز قدرته على التعامل مع التحديات المعاصرة. كما يتمتع بقدرة عالية على التواصل الفعّال، حيث يتقن إيصال رؤاه وأفكاره بأساليب محقّزة. ويميل القائد التحويلي إلى تمكين الآخرين، من خلال منحهم الثقة والصلاحيات وتقديم الدعم والتوجيه المستمر (Bass & Riggio, 2006) .

### 3.2.2 الفرق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى

عند مقارنة القيادة التحويلية بأنماط القيادة الأخرى، مثل القيادة التبادلية والقيادة الأوتوقراطية، تبرز القيادة التحويلية كنموذج أكثر شمولاً وتأثيراً. فالقيادة التبادلية تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، حيث يحصل الأفراد على مكافآت مقابل أداء محدد، بينما تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد من الداخل، ودفعهم إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء بناءً على القناعة والالتزام الذاتي (Northouse, 2021) .

أما القيادة الأوتوقراطية، فتتميز بمركزية القرار وفرض السلطة، في حين تعتمد القيادة التحويلية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز دورهم كشركاء في النجاح. كما تسعى القيادة التحويلية إلى تطوير القيم والقدرات الفردية، بخلاف أنماط القيادة التقليدية التي تهتم بالنتائج الآنية دون الاهتمام بالجانب الإنساني أو التطويري (Riggio, 2018) .

### 4.2.2 تطبيقات القيادة التحويلية في السياقات المؤسسية

أظهرت العديد من الدراسات التطبيقية فاعلية القيادة التحويلية في مختلف القطاعات، خصوصاً في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة مثل قطاع التعليم، الرعاية الصحية، الأمن، واللوجستيات. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (الهاجري وأبو قاعود، 2021) في قطاع المواصلات بدولة قطر أن القيادة

التحويلية كانت أحد العوامل الأساسية التي ساعدت المؤسسات على التكيف خلال فترة الحصار، من خلال تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، وتمكين الفرق من اتخاذ قرارات مرنة وسريعة. وأكدت دراسات مثل (رقية عبد الله، 2025) على أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي وتحفيز العاملين، حيث بيّنت أن المؤسسات التي تطبّق هذا النمط القيادي تحقق درجات أعلى في الرضا الوظيفي، والثقة بالقيادة، والتميز المؤسسي.

## 5.2.2 مزايا وتحديات القيادة التحويلية

تتسم القيادة التحويلية بعدد من المزايا كونها أكثر الأنماط القيادية فعالية وتأثيرًا في بيئات العمل المعاصرة، أهمها تحفيز الموظفين من الداخل، الذي يعزز الولاء والانتماء التنظيمي، و رفع الأداء المؤسسي من خلال بناء رؤية استراتيجية واضحة نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى. إضافة إلى تعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي، عبر تشجيع الاستثارة الفكرية وتقبّل الأفكار الجديدة، وكذلك تمكين الأفراد وتطويرهم من خلال اهتمام القائد باحتياجات كل موظف على حدة، و تنمية مهاراتهم القيادية، والمشاركة في اتخاذ القرار (Bass & Riggio, 2006) ، (Northouse, 2021).

على الرغم من المزايا العديدة للقيادة التحويلية، إلا أن تطبيقها العملي قد يواجه جملة من التحديات، لا سيما في البيئات ذات الهياكل التقليدية أو الثقافات الجامدة. ومن أبرز هذه التحديات غياب الثقافة المؤسسية الداعمة لهذا النمط القيادي، حيث إن تطبيق القيادة التحويلية يتطلب بيئة تؤمن بالتغيير، وتشجع المشاركة، وتحفز على المبادرة والابتكار. كما يُعدّ ضعف الكفاءة القيادية من العوائق المحتملة، خاصة عندما يفترق القادة إلى المهارات العاطفية والفكرية اللازمة للتأثير في الآخرين. إضافة إلى ذلك، ترتبط بعض المؤسسات بنمط القيادة السلطوية، ما يحدّ من قدرة القيادة التحويلية على تحقيق أهدافها. و

يُعدُّ مقاومة التغيير من التحديات المتكررة، لا سيما في المؤسسات التي اعتادت على الاستقرار الروتيني، أو تلك التي تفتقر إلى وعي مؤسسي بمفاهيم التحفيز غير المادي، أو تجد صعوبة في قياس الأثر طويل المدى لبعض أبعاد القيادة التحويلية مثل الاعتبار الفردي (Northouse, Avolio & Bass, 1994) ؛ (2022).

### 3.2 الرشاقة الاستراتيجية

تُعدُّ الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي برزت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، مثل التقدم التكنولوجي، العولمة، والتحويلات السوقية المتكررة، وقد أصبحت المؤسسات تواجه ضغوطاً مستمرة للتكيف مع هذه المتغيرات من أجل البقاء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأداة إدارية فعالة تساعد المؤسسات على الاستجابة بسرعة ومرونة للتغيرات البيئية (لعماريّة، 2024). وظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في بداية الألفية الثالثة، متأثراً بمفاهيم الإدارة الرشيقة في الإنتاج والتصنيع، إلا أنه تطور ليأخذ طابعاً استراتيجياً يركز على قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع الظروف غير المتوقعة، والتحول الاستباقي في استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية (Doz & Kosonen, 2008) .

و أوضح (Doz & Kosonen, 2010) أنّ الرشاقة الاستراتيجية هي أحد المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والاستراتيجي، وقد برزت كرد فعل للتغيرات البيئية المتسارعة واشتداد المنافسة في الأسواق العالمية. وتعكس الرشاقة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على الاستجابة الاستباقية والتكيفية تجاه هذه التغيرات من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية والتنظيمية في آن واحد. و قدّم (Doz & Kosonen,

(2010) في كتابهما "Fast Strategy" نموذجًا ثلاثيًا يُعدُّ من أكثر الأطر النظرية شيوعًا في الأدبيات

المعاصرة، تمثلت في: الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد.

حيث تعكس الحساسية الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التقاط الإشارات المبكرة من البيئة واستيعاب

التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، بينما تمثل وحدة القيادة انسجام القادة في تبني توجهات استراتيجية

جدول (3.2) من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة  
للتعريفات التي تناولها الباحثون حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

موحدة دون تضارب، وتشير سيولة

| التعريف   | الباحث                        |
|---|-------------------------------|
| القدرة على إعادة توجيه الاستراتيجية بمرونة، من خلال الحساسية العالية للتغيرات، وتماسك القيادة، وإعادة تخصيص الموارد بسرعة   | <b>Doz and Kosonen (2010)</b> |
| الاستجابة الديناميكية التي تُظهرها المؤسسة عبر أنظمتها، ومواردها، وهيكلها، وثقافتها الداخلية لمواجهة تحديات غير متوقعة، بطريقة تقلل من التكاليف وتعزز الابتكار                            | <b>Tallon et al. (2019)</b>   |
| القدرة التنظيمية على التفاعل الدينامي مع البيئة المحيطة، من خلال استشعار التغيرات، وتحقيق مرونة في الموارد والقرارات، مع تعزيز الالتزام الجماعي، بما يُمكن من الحفاظ على الميزة التنافسية | <b>لعمائرية (2024)</b>        |

الموارد إلى مرونة المؤسسة في

إعادة توجيه مواردها بسرعة لدعم

الأولويات المتغيرة. ويرى

(Bortoluzzi & Balzano,

2024) أن الرشاقة لا تتحقق فقط

عبر المهارات القيادية العليا، بل

من خلال إشاعة ثقافة تنظيمية

مرنة وتمكينية، وتحفيز المبادرة

واتخاذ القرار على جميع المستويات

الإدارية. كما يشددان على المزج

بين الاستراتيجية بعيدة المدى

والمرونة قصيرة المدى، مما يفرض مراجعة دورية للاستراتيجيات والانفتاح على التغيير، مع تأكيد خاص

على أهمية وضوح الرؤية كأداة لتوجيه المؤسسة نحو التكيف.

أما (Kotter, 2014) فقد قدم نموذجًا فريدًا للرشاقة الاستراتيجية من خلال مفهوم "النظام التشغيلي المزدوج"، دعا من خلاله إلى وجود نظامين متكاملين داخل المؤسسة هما: الهيكل التقليدي الذي يضمن الاستقرار التشغيلي، ونظام شبكي مرن يقوده قادة غير رسميين يسهمون في التغيير والتجديد. حيث إن تفعيل هذا النموذج يتطلب قيادة تحويلية تمتلك القدرة على الإلهام والتحفيز وتمكين الآخرين، إلى جانب ثقافة تنظيمية إيجابية.

وفي بُعد تطبيقي مهم، يتناول (Büchel & Davidson, 2019) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كعملية تجريبية مرنة، تقوم على اختبار المبادرات قبل تعميمها، والتشجيع على إطلاق مبادرات صغيرة قابلة للقياس والتعديل، وتوسيع نطاقها بناءً على التعلم المؤسسي. إضافة إلى إشاعة ثقافة تعلم جماعية، والتفاعل المستمر مع المتغيرات بطريقة مرنة وغير تقليدية، وهو ما يُبرز أهمية القائد التحويلي في تحفيز الابتكار وتقبل المخاطر.

**وتُعرف هذه الدراسة الرشاقة الاستراتيجية بأنها:** القدرة على التنبؤ المبكر للمتغيرات والتحديات، والسرعة في اتخاذ قرارات تتسم بالشجاعة والمرونة، والتمكين في تخصيص الموارد، مدعومة برؤية واضحة، تمكن المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتحديات والفرص في البيئات الديناميكية. معتمدة بذلك على قيادة قادرة على تحفيز التغيير وإلهام العاملين لمواكبة التحولات المتسارعة، وهو ما توفره القيادة التحويلية .

### 1.3.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تُعدُّ الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم متعددة الأبعاد، وقد اختلفت الدراسات حول عدد هذه الأبعاد وطبيعتها، إلا أن الاتجاه الأوسع انتشارًا يُشير إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الحساسية الاستراتيجية، وحدة

القيادة، وسيولة الموارد، كما قدمها (Doz & Kosonen, 2010) غير أن دراسات حديثة، خصوصاً في السياقات الديناميكية كالقطاعات اللوجستية، أضافت بُعداً رابعاً هو وضوح الرؤية (Christofi et al., 2024؛ Al-Romeedy, 2024). وبالتالي، تتبنى هذه الدراسة نموذجاً رباعي الأبعاد يُعبر عن الرشاقة الاستراتيجية من خلال:

## 1. الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity)

تشير إلى مدى قدرة المنظمة على التقاط الإشارات الضعيفة من البيئة الخارجية، وتحليل الاتجاهات الناشئة، واستشراف الفرص والتهديدات المستقبلية بشكل استباقي. وتُعدُّ الحساسية الاستراتيجية مؤشراً على اليقظة المعلوماتية للمؤسسة، وتُساهم في تقليص فجوة عدم اليقين عبر دعم صنّاع القرار برؤية عميقة لمتغيرات السوق والعملاء والمنافسين (Doz & Kosonen, 2010؛ Alshih, 2025). وتعتمد هذه الحساسية على أنظمة الإنذار المبكر، والمرونة في تحليل السيناريوهات، وتوافر ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتحليل المستمر.

## 2. وحدة القيادة (Leadership Unity)

يعكس هذا البعد درجة التناسق والانسجام بين أفراد القيادة العليا في ما يتعلق بتوجهات المؤسسة الاستراتيجية. فوجود رؤية مشتركة وقيم تنظيمية موحدة بين القادة يعزز من سرعة وفاعلية اتخاذ القرار، ويقلل من ازدواجية التوجهات أو تضارب الأولويات. وترتبط وحدة القيادة ارتباطاً وثيقاً بالأنماط القيادية التحويلية التي تقوم على الإلهام والتأثير المثالي والوضوح الاستراتيجي (Bass & Riggio, 2006). كما أن وحدة القيادة تُساهم في بناء ثقافة الثقة داخل المنظمة، مما يُعزز من الالتزام الجماعي بالأهداف الاستراتيجية.

### 3. سيولة الموارد (Resource Fluidity)

تعني قدرة المؤسسة على إعادة تخصيص مواردها البشرية، المالية، والتقنية بمرونة وكفاءة، لتلبية متطلبات التغيير السريع في السوق أو الأولويات المؤسسية. وتشير السيولة إلى قدرة النظام الداخلي على التحرر من الجمود البيروقراطي، وتجنب تقييد الموارد في وحدات أو أنشطة لم تعد ذات أولوية. ويُعد هذا البُعد ضروريًا لتحقيق استجابات استراتيجية فعّالة، حيث تُمكن سيولة الموارد من إعادة توجيه الاستثمارات، وإعادة توزيع فرق العمل، بما يتماشى مع السياق الاستراتيجي المتغير (Tallon et al., 2019). كما يرتبط هذا المفهوم ارتباطًا مباشرًا بتبني هيكل تنظيمي مرن وثقافة تشاركية تشجع المبادرة.

### 4. وضوح الرؤية (Clarity of Vision)

يمثل وضوح الرؤية مدى قدرة القيادة العليا على صياغة رؤية استراتيجية طموحة ومنتاسكة، والتواصل بها بفعالية إلى جميع المستويات التنظيمية. فالرؤية الواضحة تُعد مصدر إلهام للموظفين، إذ تمنحهم تصورًا جماعيًا للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وتُسهّم في توجيه السلوك الفردي والجماعي نحو أهداف محددة. كما يعزز وضوح الرؤية من التناسق التنظيمي، ويربط بين الاستراتيجية والسياسات والعمليات التنفيذية (Jooss et al., 2024؛ Christofi et al., 2024). ويتطلب تحقيق هذا البُعد مهارات تواصل فعّالة، وقيادة قادرة على تجسيد الرؤية في كافة أنشطة المنظمة.

و بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة الأساسية، تبرز القدرات الجوهرية (Core Capabilities) كركيزة مؤسسية داعمة للرشاقة الاستراتيجية، إذ تمثل البنية التحتية المعرفية والمهارية التي تُوظفها المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها بفعالية. فقد عرّفها (Prahalad and Hamel, 1990) بأنها "المهارات والمعارف التنظيمية التي تميز المؤسسة وتمكّنها من تقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها". وتشمل هذه القدرات:

الخبرات التخصصية، والمهارات الفنية، والنظم التقنية، والعلاقات المؤسسية، والتي تمثل معاً أدوات تمكينية تدعم كافة أبعاد الرشاقة. وتشير دراسات مثل (لعمامرة، 2024)؛ (Alshih, 2025)؛ (Tallon et al., 2019) إلى أن المؤسسات ذات القدرات الجوهرية القوية تكون أكثر كفاءة في: تطوير حساسية استراتيجية دقيقة، وتحقيق وحدة قيادية مستندة إلى المعرفة، وتعزيز سيولة الموارد من خلال مرونة البنى التحتية، وصياغة رؤية استراتيجية واضحة مدعومة بالخبرة والسياق.

وتظهر أهمية القيادة التحويلية في دعم هذه الأبعاد من خلال تبني رؤية استراتيجية تُسهم في صياغة مستقبل المنظمة بطريقة استباقية. فكل بُعد من هذه الأبعاد يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية القائد التحويلي في توجيه الموارد، وإدارة القدرات التمكينية، وتحفيز العاملين للاستجابة للمتغيرات بأعلى درجات الكفاءة.

### 2.3.2 متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق الرشاقة الاستراتيجية توافر مجموعة من الشروط التنظيمية والقيادية التي تشكل بيئة ممكنة لتفعيل هذا النمط الاستراتيجي، إذ لا يمكن النظر إلى الرشاقة كمجرد آلية تنفيذية، بل كقدرة مؤسسية تتشكل من تفاعل القيادة والثقافة والنظم. وتعدُّ القيادة الواعية والتحويلية من أبرز هذه المتطلبات، حيث تلعب دوراً جوهرياً في خلق مناخ إيجابي يُشجع على الإبداع والمبادرة، ويحفز العاملين على تقبل التغيير وتوجيهه بمرونة (Kotter, 2014). كما أن البنية التنظيمية تمثل عاملاً أساسياً في دعم الرشاقة، فالهيكل البيروقراطية الجامدة غالباً ما تُعيق الاستجابة السريعة، بينما تُسهم الهياكل المرنة والشبكية في تسهيل التنسيق والتفاعل بين مختلف وحدات المؤسسة (Doz & Kosonen, 2010). ويتطلب الأمر أيضاً توفر نظم معلومات فعالة، قادرة على توفير بيانات آنية وتحليلها، بما يُسهم في تعزيز وعي المؤسسة بالتغيرات البيئية واستباقها (Bortoluzzi & Balzano, 2024). ومن الناحية الثقافية، فإن

إشاعة ثقافة التمكين والمشاركة تُعدُّ ركيزة مهمة، حيث تعزز من قدرة العاملين في جميع المستويات على اتخاذ قرارات فورية (Büchel & Davidson, 2019). وأخيرًا، فإن مرونة الموارد تُعد من الشروط المحورية لتحقيق الرشاقة، إذ ينبغي أن تكون الموارد البشرية، والمالية، والتقنية قابلة لإعادة التخصيص وفقًا للمتغيرات الاستراتيجية، بما يدعم تنفيذ المبادرات بكفاءة واستجابة سريعة.

### 3.3.2 تحديات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية

رغم ما توفره الرشاقة الاستراتيجية من مزايا تنافسية وفرص للابتكار المؤسسي، إلا أن تطبيقها في الواقع لا يخلو من التحديات. ولعل أبرز هذه التحديات يتمثل في المقاومة الداخلية للتغيير، حيث تبدي بعض الكوادر رفضًا ضمنيًا أو مباشرًا تجاه التحولات الاستراتيجية، خاصة في البيئات التي يغلب عليها الطابع التقليدي أو البيروقراطي (Kotter, 2014). كما تواجه المؤسسات صعوبة في تحقيق التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي يعيق عملية إعادة توجيه الموارد أو اتخاذ قرارات جماعية مرنة وسريعة. وتُعدُّ ضبابية الرؤية الاستراتيجية من المعوقات الجوهرية لتفعيل الرشاقة، حيث يصعب على الأفراد التفاعل مع أهداف غير واضحة المعالم أو متغيرة باستمرار (Doz & Kosonen, 2010).

### 4.3.2 العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية

تشير الأدبيات في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أن القيادة التحويلية تعد أحد العوامل الحاسمة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية داخل المنظمات، لاسيما في بيئات الأعمال الديناميكية التي تتسم بعدم اليقين والتقلب السريع. وتُعدُّ الرشاقة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على التكيف الفوري، واتخاذ قرارات سريعة وفعّالة، وإعادة توجيه استراتيجياتها بصورة مرنة استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية (Doz &

(Kosonen, 2008). هنا يأتي دور القائد التحويلي بوصفه محفزًا للتغيير والتطوير، من خلال تحفيزه للعاملين، وإشراكهم في صياغة الرؤى المستقبلية، وزيادة استعدادهم للتعلم التنظيمي والابتكار المستمر (Bass & Riggio, 2006).

يُظهر نمط القيادة التحويلية فعاليته في دعم الرشاقة الاستراتيجية عبر عدة آليات. من خلال الرؤية التحويلية التي يخلقها القائد حيث تُسهم في توجيه جهود المنظمة نحو مستقبل مشترك يواكب التحولات، و تمنح هذه الرؤية للموظفين إحساسًا بالهدف وتدفعهم للتصرف بطريقة استباقية، وهو أحد أركان الرشاقة الاستراتيجية (Horney, Pasmore & O'Shea, 2010). كما يُعزز القائد التحويلي الثقة والتمكين داخل بيئة العمل، مما يسمح بتسريع عمليات اتخاذ القرار في المستويات المختلفة من المنظمة، ويسهم في تفعيل الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية (Bass & Avolio, 1994).

علاوة على ذلك، فإن التحفيز الفكري الذي يُعدُّ من أبرز أبعاد القيادة التحويلية، يفتح المجال أمام الموظفين لتوليد أفكار جديدة واستكشاف حلول غير تقليدية للمشكلات، مما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف وتحديث استراتيجياتها بطريقة مبتكرة وديناميكية (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). كما أن الاعتبارات الفردية التي يوليها القائد التحويلي للموظفين تعزز من التزامهم وتفاعلهم مع أهداف المنظمة، وهو ما يُعدُّ شرطًا أساسيًا لنجاح أي تحول استراتيجي يتطلب مرونة وتغييرًا سلوكيًا وثقافيًا داخليًا. عمليًا فإن المؤسسات التي تعتمد على نمط القيادة التحويلية غالبًا ما تُظهر قدرة أعلى على التنبؤ بالتغيرات، وإعادة توجيه الموارد، وتعديل نماذج أعمالها بسرعة أكبر، مما يمنحها ميزة تنافسية متجددة (Judge & Piccolo, 2004). لذا يمكننا القول أن القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية تعد نموذجًا تكامليًا نحو التغيير لما هو أفضل لأي منظمة تسعى للبقاء والازدهار في بيئات العمل المعقدة.

## 4.2 القطاع اللوجستي في سلطنة عُمان

يُعد القطاع اللوجستي من الركائز الأساسية لتتويج الاقتصاد الوطني في سلطنة عُمان، حيث تسعى السلطنة إلى تعزيز مكانتها كمركز لوجستي عالمي بحلول عام 2040. وتستهدف الاستراتيجية اللوجستية الوطنية 2040 زيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى حوالي 14 مليار ريال عُماني، وتوفير ما يصل إلى 300 ألف فرصة عمل، ليصبح القطاع ثاني أكبر مساهم في الاقتصاد الوطني بعد قطاع الهيدروكربونات (اللجنة الوطنية اللوجستية، 2020).

تشمل البنية الأساسية للقطاع اللوجستي موانئ رئيسية مثل صحار، صلالة، والدقم، التي تتمتع بمواقع استراتيجية على خطوط الملاحة البحرية. كما تم تطوير شبكة طرق بمواصفات عالمية تربط بين الموانئ والمناطق الحرة والأسواق الداخلية والخارجية، وتشهد هذه البنية تحسينات مستمرة بما في ذلك توسعة وتحديث الموانئ لزيادة طاقتها الاستيعابية وتسهيل عمليات الشحن والتفريغ (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، 2024).

ويُعتبر مركز عُمان للوجستيات حجر الأساس في جهود السلطنة الرامية إلى جعل عُمان مركزًا لوجستيًا عالميًا رائدًا. تأسس المركز ضمن إطار تنفيذ الاستراتيجية اللوجستية الوطنية 2040، ويعمل على تطوير القطاع من خلال تحسين البنية التحتية، وتبسيط الإجراءات، وتبني التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات، 2024). وقد حققت سلطنة عُمان تقدمًا ملحوظًا في التصنيفات الدولية، إذ احتلت المرتبة 43 من بين 139 اقتصادًا عالميًا وفقًا لمؤشر الأداء اللوجستي الصادر عن البنك الدولي لعام 2023، مما يعكس تحسنًا في كفاءة الخدمات والبنية التحتية المرتبطة بالنقل وسلاسل التوريد (البنك الدولي، 2023).

## 1.4.2 التحول الاستراتيجي لأسيا

أشارت مجموعة أسيا، عبر لقاء منشور في النشرة الفصلية إنجاز وإيجاز التي يصدرها جهاز الاستثمار العُماني، إلى أن استراتيجيتها التوسعية تهدف إلى ترسيخ موقع سلطنة عُمان كمركز لوجستي عالمي. وأكد الرئيس التنفيذي للمجموعة، عبدالرحمن بن سالم الحاتمي، أن عام 2024م شهد نموًا ملحوظًا في العمليات التشغيلية في أسواق جديدة، إلى جانب توسيع المحفظة التجارية من خلال استثمارات استراتيجية، وتكييف النموذج التشغيلي للمجموعة مع متطلبات السوق العالمي. وقد تمحورت الأذرع الاستراتيجية للمجموعة حول ثلاثة مجالات رئيسية هي: النقل البحري، والموانئ، والخدمات اللوجستية المتكاملة، مما يعزز تنافسية المجموعة في المشهد اللوجستي الدولي (الحاتمي، 2025).

كما تعمل المجموعة على دراسة فرص استحواذ خارجي والدخول إلى أسواق جديدة، إلى جانب تنفيذ عدد من المشروعات الكبرى على المستوى المحلي، من أبرزها: طرح 20% من رأسمال شركة أسيا للنقل البحري للاكتتاب العام، وتطوير المنطقة الحرة بمطار مسقط الدولي، وتوسعة ميناء صلالة، وتوسعة ميناء صحار، وتطوير المرحلة الثانية للمنطقة الحرة بصحار، بالإضافة إلى تطوير مينائي السوق والسلطان قابوس، وانطلاق الأعمال التحضيرية لمشروع "حفيت للقطارات"، وهو ما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو التكامل في البنية التحتية والربط الإقليمي (الحاتمي، 2025).

وفي جانب تنمية الموارد البشرية، أوضح الحاتمي أن نسبة التعمين في المجموعة بلغت 86%، منها 80% في المناصب القيادية، كما تم استيعاب 122 بحارًا عُمانيًا ضمن الأسطول البحري، وتنفيذ 780 برنامجًا تدريبيًا استفاد منه أكثر من 1200 موظف. كما أطلقت المجموعة برنامج "جيل أسيا" لإعداد

قيادات المستقبل، حيث استقطب في عامه الثاني 75 خريجًا عُمانياً بهدف تمكينهم لقيادة التحول والتطور في القطاع اللوجستي خلال السنوات القادمة (الحاتمي، 2025).

## 5.2 الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، من خلال ملخص يوضح عنوان كل دراسة، أهدافها، منهجيتها، مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى أهم النتائج للاستفادة منها في الدراسة الحالية.

### 1.5.2 الدراسات العربية

#### دراسة (حسام قرني، 2025)

بعنوان "أبعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية" حيث هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة، باستخدام منهجية وصفي تحليلي عبر استبانة عددها 198 موظفًا بالشركة المصرية للاتصالات، وجاءت أهم النتائج بتأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، مما يدعم فرضيات البحث الحالي حول دور القيادة التحويلية.

#### دراسة (عنود علي حمد، 2024)

بعنوان "دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي" حيث هدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على التميز المؤسسي، باستخدام منهجية كمية عبر استبانة عددها 75 من قيادات شرطة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وجاءت أهم النتائج بوجود أثر إيجابي في إدارة المواهب والتميز، مما يتماشى مع الفرضية الأساسية للبحث الحالي حول دور القيادة .

### دراسة (إيهاب لطفى عبد العال، 2024)

بعنوان "الرشاقة والمرونة والأداء الاستراتيجي" حيث هدفت إلى دراسة تأثير الرشاقة والمرونة وابتكار نموذج الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام منهجية تحليل مسار عبر برنامج AMOS ، عددها 364 موظفًا من قطاع الصناعات المعدنية بجمهورية مصر، وجاءت أهم النتائج بتأثير إيجابي للرشاقة والمرونة على الأداء الاستراتيجي، مما ينسجم مع أهداف البحث الحالي حول الرشاقة الاستراتيجية .

### دراسة (إيناس علاء الدين، 2024)

بعنوان "دور الرشاقة في تحسين الصحة التنظيمية" حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والصحة التنظيمية، باستخدام منهجية وصفي تحليلي عبر استبانة عددها 236 موظفًا بالمستشفيات الحكومية بجمهورية مصر العربية، وجاءت أهم النتائج بوجود ارتباط إيجابي بين الرشاقة والصحة التنظيمية، مما يدعم توجه البحث الحالي نحو أهمية الرشاقة الاستراتيجية .

### دراسة (الهاجري ومحمد وأبو قاعود غازي، 2021)

بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر (2017-2019)" حيث هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في قطاع المواصلات القطري خلال فترة الحصار، باستخدام منهجية وصفية تحليلية من خلال استبانة مكونة من 35 عبارة، عددها 201 استبانة صالحة للتحليل. وجاءت أهم النتائج بوجود أثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية وأبعادها مجتمعة على الرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى القيادة التحويلية لزيادة قدرة المؤسسات

على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، مما يتسق مع أهداف البحث الحالي حول تحقيق الرشاقة الاستراتيجية عبر القيادة التحويلية.

**دراسة (أشرف عبد الرحمن، 2019)**

جاءت بعنوان "أثر القيادة التحويلية على تنفيذ الاستراتيجية" وهدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تنفيذ الاستراتيجية، باستخدام منهجية وصفي تحليلي عبر استبانة عددها 103 موظفين بالأكاديمية العربية بجمهورية مصر العربية، وجاءت أهم النتائج بوجود أثر إيجابي على الإدارة الاستراتيجية، مما يتسق مع أهداف البحث الحالي في دراسة تأثير القيادة التحويلية.

## **2.5.2 الدراسات الأجنبية**

**دراسة (Müller & Turner، 2024)**

بعنوان "The Impact of Transformational Leadership on Performance" حيث هدفت إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين، باستخدام منهجية كمية عبر استبانة عددها 150 موظفًا بشركات أوروبية، وجاءت النتائج بأن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي واضح على الأداء، مما يعزز فرضيات البحث الحالي حول دور القيادة التحويلية.

**دراسة (Lee & Kim، 2024)**

بعنوان "Strategic Agility in Digital Transformation" حيث هدفت إلى دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء في سياق التحول الرقمي، باستخدام منهجية تحليل كمي ونوعي عبر استبانة

عددها 198 موظفًا من شركات في كوريا الجنوبية، وجاءت أهم النتائج بتحقيق التمكين التنظيمي والمرونة العالية كنتيجة للرشاقة، مما يتطابق مع توجهات الدراسة الحالية حول الرشاقة الاستراتيجية.

#### دراسة (AI-Halalmeh & AI-Taweel، 2024)

بعنوان "The impact of strategic agility on organizational performance: the mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector" هدفت إلى تحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي مع دراسة الدور الوسيط لكل من التوجه السوقي والقدرات الابتكارية، باستخدام منهجية تحليل كمي عبر استبانة عددها 250 موظفًا بالقطاع الصناعي السعودي، وجاءت أهم النتائج بأن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي.

#### دراسة (Johnson & Clark، 2023)

بعنوان "Strategic Agility as a Competitive Advantage" حيث هدفت إلى دراسة الرشاقة الاستراتيجية كميزة تنافسية، باستخدام منهجية دراسة حالة وتحليل مقارنة مع عدد من الشركات الأوروبية، وجاءت أهم النتائج بأن الرشاقة تعزز القدرة التنافسية، مما يدعم تصور البحث الحالي حول أهمية الرشاقة الاستراتيجية.

#### دراسة (Zhang & Bartol، 2023)

بعنوان "Transformational Leadership and Organizational Innovation" حيث هدفت إلى دراسة دور مشاركة المعرفة كوسيط بين القيادة التحويلية والابتكار، باستخدام منهجية تحليل إحصائي

عبر استبانة عددها 215 موظفًا بشركات تقنية المعلومات (IT) بالولايات المتحدة الأمريكية، وجاءت أهم النتائج بتأثير القيادة عبر مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي، مما يدعم تصور البحث الحالي حول تأثير القيادة التحويلية.

في إطار مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، لغرض تسهيل المقارنة بين هذه الدراسات من حيث أهدافها ومنهجياتها وعيناتها وأبرز نتائجها، وتم تلخيصها وعرضها في الجدول (3) أدناه.

جدول (4.2) من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة يلخص أهم الدراسات التي استفادت منها الدراسة الحالية.

| اسم الباحث      | السنة | العنوان  | متغيرات الدراسة                                   | الهدف  | عينة الدراسة                       | المنهجية              | النتائج                              |
|-----------------|-------|--|---|--|------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| عنود علي حمد    | 2024  | دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي   | مستقل: القيادة التحويلية<br>تابع: التميز المؤسسي  | تحليل أثر القيادة التحويلية على التميز المؤسسي     | من 75 قيادات شرطة الشارقة          | - كمية استبانة        | أثر إيجابي في إدارة المواهب والتميز  |
| حسام قرني       | 2025  | أبعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية | مستقل: القيادة التحويلية<br>تابع: السلوك التنظيمي | تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة | 198 موظف بالشركة المصرية للاتصالات | وصفي تحليلي - استبانة | تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية |
| أشرف عبد الرحمن | 2019  | أثر القيادة التحويلية على تنفيذ الاستراتيجية     | مستقل: القيادة التحويلية                          | قياس أثر القيادة التحويلية                         | 103 موظفين                         | وصفي تحليلي           | أثر إيجابي على الإدارة الاستراتيجية  |

|   |                                 |  |   |  |   |      |                              |
|---|---------------------------------|--|---|--|---|------|------------------------------|
|   | -<br>استبانة                    | بالأكاديمية<br>العربية                 | في تنفيذ<br>الاستراتيجية                                      | تابع: تنفيذ<br>الاستراتيجية                                      |   |      |                              |
| تأثير القيادة<br>عبر<br>مشاركة<br>المعرفة               | تحليل<br>إحصائي<br>-<br>استبانة | 215<br>موظف<br>IT شركات                | دور<br>مشاركة<br>المعرفة<br>كوسيط بين<br>القيادة<br>والابتكار | مستقل<br>القيادة<br>التحويلية<br>تابع :<br>الابتكار              | Transformati<br>onal<br>Leadership<br>and<br>Organization<br>al Innovation  | 2023 | Zhan<br>g &<br>Bartol        |
| تأثير<br>إيجابي<br>على أداء<br>الموظفين                 | - كمية<br>استبانة               | 150<br>موظف في<br>شركات<br>أوروبية     | تحليل تأثير<br>القيادة على<br>الأداء                          | مستقل<br>القيادة<br>التحويلية<br>تابع: الأداء                    | The Impact<br>of<br>Transformati<br>onal<br>Leadership<br>on<br>Performance | 2024 | Mülle<br>r &<br>Turne<br>r   |
| تأثير<br>إيجابي<br>للرّشاقة<br>والمرونة                 | تحليل<br>- مسار<br>AMOS         | 364<br>موظف<br>صناعات<br>معدنية        | تأثير<br>الرّشاقة<br>والمرونة<br>وابتكار<br>نموذج<br>الأعمال  | مستقل<br>الرّشاقة<br>الاستراتيجية<br>تابع: الأداء<br>الاستراتيجي | الرّشاقة والمرونة<br>والأداء<br>الاستراتيجي                                 | 2024 | إيهاب<br>لطي<br>عبد<br>العال |
| ارتباط<br>إيجابي بين<br>الرّشاقة<br>والصحة<br>التنظيمية | وصفي<br>تحليلي<br>-<br>استبانة  | 236<br>موظف<br>بالمستشفيات<br>الحكومية | العلاقة بين<br>الرّشاقة<br>والصحة<br>التنظيمية                | مستقل<br>الرّشاقة<br>الاستراتيجية                                | دور الرّشاقة في<br>تحسين الصحة<br>التنظيمية                                 | 2024 | إيناس<br>علاء<br>الدين       |

|  |                                   |   |   |   |  |      |   |
|--|-----------------------------------|---|---|---|--|------|---|
|  |                                   |   |   | تابع:<br>الصحة<br>التنظيمية                                     |  |      |   |
| أثر دال<br>إحصائياً<br>للقيادة<br>التحويلية<br>على<br>الرشاقة<br>الاستراتيجية          | وصفي<br>تحليلي<br>-<br>استبانة    | موظفًا 201                                  | أثر القيادة<br>التحويلية<br>في تحقيق<br>الرشاقة<br>الاستراتيجية                               | مستقل القيادة<br>التحويلية<br>تابع :<br>الرشاقة<br>الاستراتيجية | قياس أثر القيادة<br>التحويلية على<br>الرشاقة<br>الاستراتيجية في<br>قطاع المواصلات<br>خلال الحصار | 2021 | الهاجر<br>ي<br>ومحمد<br>وأبو<br>قاعود       |
| التمكين<br>التنظيمي<br>والمرونة<br>العالية   | تحليل<br>كمي<br>ونوعي             | من 198<br>شركات كورية                       | تأثير<br>الرشاقة<br>على الأداء<br>في التحول<br>الرقمي   | مستقل:<br>الرشاقة<br>الاستراتيجية<br>تابع: الأداء<br>الرقمي     | Strategic<br>Agility in<br>Digital<br>Transformation   | 2024 | Lee &<br>Kim                                |
| تعزز<br>الرشاقة<br>القدرة<br>التنافسية   | دراسة<br>- حالة<br>تحليل<br>مقارن | شركات<br>أوروبية                            | الرشاقة<br>كميزة<br>تنافسية   | مستقل:<br>الرشاقة<br>الاستراتيجية<br>تابع:<br>التنافسية         | Strategic<br>Agility as a<br>Competitive<br>Advantage  | 2023 | Johns<br>on &<br>Clark                      |
| الرشاقة<br>الاستراتيجية<br>تؤثر<br>إيجابياً<br>وتعزز<br>بالابتكار<br>والتوجه<br>السوقي | تحليل<br>- كمي<br>استبانة         | موظفًا 250<br>بالقطاع<br>الصناعي<br>السعودي | تحليل تأثير<br>الرشاقة<br>الاستراتيجية<br>مع الدور<br>الوسيط<br>للابتكار<br>والتوجه<br>السوقي | مستقل:<br>الرشاقة<br>الاستراتيجية<br>تابع :<br>الابتكار         | The impact<br>of strategic<br>agility on<br>organizational<br>performance                        | 2024 | Al-<br>Halal<br>meh<br>& Al-<br>Tawe<br>el، |

## 6.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أدى الاطلاع على الدراسات السابقة إلى تمكين الباحث من تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مما ساهم في إبراز الفجوة البحثية وتحديد ما يميز الدراسة، وفيما يلي تفصيل هذه الجوانب:

### 1.6.2 أوجه التشابه

اتفقت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالقيادة التحويلية كمتغير مستقل، كما في دراسة (حسام قرني، 2025) ، ودراسة (عنود علي حمد، 2024) . وبالمثل، تناولت دراسات أخرى الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع، كما في دراسة (الهاجري ومحمد وأبو قاعود غازي، 2021)، و دراسة (Lee & Kim, 2024). ومن حيث الاداة اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من المبعوثين، وقد ظهر هذا الأسلوب في دراسات مثل دراسة (Müller & Turner، 2024)، دراسة (Al-Halalmeh & Al-Taweel، 2024) و دراسة (إيناس علاء الدين، 2024). وهو ما يعزز اختيار الباحث للأداة ذاتها في هذه الدراسة، ليؤكد اتساق المنهجية مع الأدبيات السابقة.

### 2.6.2 أوجه الاختلاف

ركزت الدراسة الحالية على العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، في حين ركزت أغلب الدراسات السابقة على أحد المتغيرين دون الآخر أو على متغيرات تابعة أخرى كالأداء الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أو الابتكار. كما أن الدراسة الحالية هدفت إلى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال تطبيق القيادة التحويلية في حين أنها اختلفت مع دراسة (أشرف عبد الرحمن، 2019) التي هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تنفيذ الاستراتيجية، و دراسة (Zhang & Bartol، 2023) التي هدفت

إلى دراسة دور مشاركة المعرفة كوسيط بين القيادة التحولية والابتكار. إضافة إلى ذلك، تتميز الدراسة الحالية بخصوصية البيئة المكانية، إذ تُجرى في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان، وهو سياق ندر تناوله في الأدبيات، مقارنة بدراسات أُجريت في قطاعات التعليم أو الأمن أو التقنية، في دول مختلفة مثل قطر وكوريا الجنوبية وأوروبا كما في دراسات (عنود علي حمد، 2024) ، (الهاجري وآخرون، 2021)، (Lee & Kim، 2024).

### 3.6.2 الفجوة البحثية

رغم وفرة الدراسات التي تناولت القيادة التحولية أو الرشاقة الاستراتيجية كل على حدة، إلا أن عدد الدراسات التي دمجت بين المتغيرين بهدف تحليل العلاقة المباشرة بينهما ما يزال محدودًا، خصوصًا في السياقات العربية والقطاعات الحيوية. ومن خلال مراجعة الباحث للأدبيات ذات الصلة، تبين أن دراسة واحدة فقط - بحسب علم الباحث - تناولت هذه العلاقة بشكل صريح، وهي دراسة (الهاجري وأبو قاعد، 2021). إلا أن هذه الدراسة أُجريت في سياق مختلف سياسيًا وتنظيميًا عن البيئة العُمانية، وهو قطاع المواصلات القطري خلال أزمة الحصار.

كما أن معظم الدراسات الأجنبية مثل دراسات (Zhang & Bartol, 2023) ، (Lee & Kim, 2024) (Johnson & Clark, 2023) ركزت على منظمات تعمل ضمن بيئات اقتصادية متقدمة أو تكنولوجية، مما يقلل من قابلية تعميم نتائجها على السياقات التنظيمية في الدول النامية أو الناشئة. في المقابل، تفتقر الأدبيات إلى دراسات تحليلية تستهدف قطاع اللوجستيات تحديدًا في سلطنة عُمان، رغم ما يشهده هذا القطاع من تطورات متسارعة، وتحديات تنافسية تتطلب نماذج قيادية مرنة وقادرة على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة علمية ومهنية واضحة، من خلال تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في بيئة قطاع اللوجستيات العُمانِي، بما يسهم في بناء نموذج تطبيقي يعكس الواقع المحلي، ويوجه قرارات القيادة في هذا القطاع الحيوي.

## 4.6.2 استفادة الباحث

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد متغيرات البحث وأبعاده ومؤشرات قياسها. كما ساعدته نتائج الدراسات السابقة في صياغة الفرضيات البحثية وتبريرها نظرياً ومنهجياً. من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تقديم معرفة تطبيقية جديدة حول كيفية توظيف القيادة التحويلية كألية لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مما يدعم صناعة القرار الاستراتيجي في قطاع اللوجستيات العُمانِي، ويعزز القدرة التنافسية للقطاع في ضوء رؤية عُمان 2040، وعليه، فإن هذه الدراسة تسد فجوة علمية حقيقية على المستويين النظري والتطبيقي.

## 7.2 خلاصة الفصل

قدم هذا الفصل استعراضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، مما ساعد في فهم المتغيرات الأساسية وتحديد فجوة بحثية جديدة. كما مهد الطريق لتطبيق منهج مناسب ودراسة موضوع ذو أهمية خاصة ضمن سياق غير مسبق.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة وبنائها
- أساليب المعالجة الإحصائية

### 1.3 المقدمة

يمثل هذا الفصل الركيزة الإجرائية للدراسة، حيث يتناول المنهج العلمي الذي تم اعتماده، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليلها. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات. وتم استخدام أداة الاستبانة لقياس آراء واتجاهات العاملين في مجموعة أسيا، باعتبارها إحدى أكبر المجموعات اللوجستية في سلطنة عُمان. وتم اختيار عينة قصدية غير عشوائية من العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى؛ نظراً لامتلاكهم الخبرة والمعرفة التي تتصل بموضوع الدراسة.

### 2.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعدُّ من المناهج المناسبة لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات في بيئات العمل الواقعية. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الرشاقة الاستراتيجية داخل مؤسسات القطاع اللوجستي، وتحديدًا في مجموعة أسيا بسلطنة عُمان. ولملاءمة هذا المنهج لدراسة العلاقات بين المتغيرات كما هي قائمة في الواقع التنظيمي، دون التدخل بها.

### 3.3 مجتمع الدراسة (مجموعة أسيا)

تُعدُّ مجموعة أسيا من أبرز الكيانات الاقتصادية الحكومية في سلطنة عُمان، التي تأسست عام 2016 بموجب المرسوم السلطاني رقم (2016/24)، كخطوة استراتيجية تهدف إلى دمج وإدارة أصول

القطاع اللوجستي تحت مظلة موحدة، من أجل تحقيق التكامل ورفع الكفاءة التشغيلية إذ تمثل أسياذ الذراع اللوجستي لجهاز الاستثمار العُماني، وتضطلع بدورٍ محوري في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية اللوجستية 2040 (Asyad, 2024). وتضم المجموعة عددًا متنوعًا من الشركات العاملة في مجالات النقل البحري والبري، وإدارة الموانئ، والخدمات البريدية، والمناطق الحرة، والحوض الجاف، بالإضافة إلى مشروع السكك الحديدية الوطني (Oman Investment Authority, 2024 ؛ Port of Salalah, 2023). ويعكس هذا التنوع الهيكلي والوظيفي بيئة تنظيمية وتشغيلية ثرية، ما يجعل من المجموعة مجتمعًا مناسبًا لتطبيق الدراسة الحالية.

وفي هذا السياق، يوضح الجدول الآتي أهم الشركات التابعة للمجموعة، موضحًا اختصاص كل شركة، وسنة تأسيسها، وحجمها التقريبي، وعدد موظفيها - حيثما توفرت البيانات - . ويهدف هذا العرض إلى بناء تصور واضح وشامل عن الإطار المؤسسي الذي تُجرى فيه الدراسة، بما يسهم في تعزيز فهم الباحث لسياق البيئة التنظيمية واللوجستية التي تنتمي إليها وحدات التحليل.

جدول (1.3) من إعداد الباحث يوضح أهم الشركات التابعة لمجموعة أسياذ.

| ت | اسم الشركة                  | الحجم والمرافق                   | عدد الموظفين       | سنة التأسيس | النشاط الأساسي |
|---|-----------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------|----------------|
| 1 | Asyad Shipping Company SAOG | أسطول ضخيم يضم 90 سفينة          | 1,859 موظف         | 2003        | نقل بحري عالمي |
| 2 | Asyad Line (ASL)            | خطوط دورية إلى آسيا/الشرق الأوسط | ضمن Asyad Shipping | 2020        | شحن الحاويات   |

|                   |                  |                       |  |  |   |
|-------------------|------------------|-----------------------|--|--|---|
| تأجير بحري وجوي   | —                | —                     | خدمات VIP<br>لطائرات ويخوت                   | Oman Charter<br>Company (OCC)                | 3 |
| إدارة وتشغيل سفن  | —                | —                     | إدارة الأسطول<br>البحري                      | Oman Ship<br>Management<br>Company<br>(OSMC) | 4 |
| إدارة سفن إضافية  | —                | —                     | دعم الإدارة الفنية                           | Asyad Ship<br>Management Co<br>SPC           | 5 |
| شحن دولي          | 2023             | ضمن Asyad<br>Shipping | مكتب سنغافورة                                | Asyad Shipping<br>سنغافورة Pte Ltd           | 6 |
| بناء وصيانة السفن | 2011             | —                     | رصيف 2.8 كم،<br>قدرة حتى<br>DWT 600,000      | Asyad Drydock<br>الدقم                       | 7 |
| البريد الوطني     | 2005             | —                     | 56 فرعاً داخل<br>السلطنة                     | Oman Post                                    | 8 |
| التوصيل السريع    | ضمن<br>Oman Post | —                     | توصيل داخل وخارج<br>عمان أكثر من<br>220 وجهة | Asyad Express                                | 9 |

|                           |      |            |  |  |        |
|---------------------------|------|------------|--|--|--------|
| ميناء وصناعات بحرية       | 2002 | —          | استثمارات B\$ 26،<br>معالجة 1 مليون<br>طن أسبوعيًا                     | Sohar Port                                   | 1<br>0 |
| منطقة صناعية حرة          | 2010 | —          | 4,500 ha،<br>استثمارات ضخمة  | Sohar Free Zone                              | 1<br>1 |
| ميناء دولي                | 1998 | 2,200 موظف | 6 أرصفة، ثاني<br>أكثر الموانئ فعالية<br>عالميًا                        | Port of Salalah                              | 1<br>2 |
| منطقة حرة                 | —    | —          | جزء من Salalah<br>Port   | Salalah Free<br>Zone                         | 1<br>3 |
| ميناء تجاري وشامل         | 2012 | —          | رصيف 2,200 م،<br>قدرة مناولة 1.5 M<br>TEU، فقد بلغت<br>B\$ 1.5 إيرادات | Port of Duqm                                 | 1<br>4 |
| منطقة اقتصادية            | —    | —          | اقتصاد لوجستي<br>بالقرب من مسقط  | Khazaen<br>Economic City                     | 1<br>5 |
| سكة حديد -<br>شحن/مسافرين | —    | —          | خط شحن 300 كم<br>بين أبوظبي<br>وصحار                                   | Hafeet Rail<br>(Oman Rail – JV<br>مع Etihad) | 1<br>6 |

### 4.3 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة القصدية غير العشوائية؛ نظرًا لارتباطها بطبيعة أهداف الدراسة وسعيها لفهم أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية حول هذه المفاهيم في بيئة العمل. حيث تم اختيار أفراد العينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات التابعة لمجموعة أسيا، وذلك استنادًا إلى معايير محددة تمثلت في: طبيعة الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى الاطلاع على السياسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وقد بلغ حجم العينة الفعلية المستجيبة (102) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات التابعة لمجموعة أسيا، بعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة، وهو عدد كافٍ إحصائيًا لإجراء التحليلات اللازمة وفق طبيعة الدراسة وأهدافها.

### 5.3 أدوات الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، لكونها من الأدوات الملائمة للدراسات الميدانية التي تستهدف شريحة إدارية واسعة، وتتيح جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على نماذج وأدبيات علمية راسخة، مثل نموذج (1994) Bass & Avolio في أبعاد القيادة التحويلية، ونموذج (2010) Doz & Kosonen في الرشاقة الاستراتيجية. كما خضعت الاستبانة لتحكيم علمي من قبل ثلاثة محكمين متخصصين في الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، لضمان صدقها الظاهري ومناسبتها لأهداف الدراسة.

و صُممت الاستبانة لتتضمن ثلاثة أجزاء رئيسة حسب ما هو موضح في المرفق رقم (1):

**الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية والتي تحتوي على: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** تم اعتماد مقياس القيادة التحويلية في هذه الدراسة استنادًا إلى النموذج الذي طوره Bass (1995) & Avolio، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. ويُعد هذا المقياس من الأدوات الأكثر شيوعًا واستخدامًا في قياس أنماط القيادة، وقد تم توظيفه بصيغته المعدلة في عدد من الدراسات الحديثة التي أكدت على صلاحيته وثباته في بيئات عمل متنوعة، مثل (Alqatawenh, 2018)، (Nguyen et al. , 2022)، و (Alghamdi et al. , 2023). وقد اشتمل هذا المحور على (16) عبارة تم توزيعها على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على النحو الآتي:

✓ العبارات من (1) إلى (4) خاصة ببعده التأثير المثالي.

✓ العبارات من (5) إلى (8) خاصة ببعده التحفيز الإلهامي.

✓ العبارات من (9) إلى (12) خاصة ببعده الاستثارة الفكرية.

✓ العبارات من (13) إلى (16) خاصة ببعده الاعتبارات الفردية.

**الجزء الثالث:** تم اعتماد مقياس الرشاقة الاستراتيجية في هذه الدراسة استنادًا إلى النموذج الذي طوره (Doz & Kosonen, 2010)، والذي يُعدُّ من النماذج الأساسية والمعتمدة في الأدبيات الحديثة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية. وقد تم تبني الأبعاد الأربعة التي يتضمنها النموذج، وهي: الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، ووضوح الرؤية، وهي أبعاد حظيت بدعم العديد من الدراسات المعاصرة

مثل (Shams, 2021؛ Alshiha, 2025؛ Alshurideh et al., 2023). واشتمل هذا المحور

ككل على (16) عبارة تم تقسيمها على متغير الرشاقة الاستراتيجية كما يلي:

✓ العبارات من (17) إلى (20) خاصة ببعد الحساسية الاستراتيجية.

✓ العبارات من (21) إلى (24) خاصة ببعد وحدة القيادة.

✓ العبارات من (25) إلى (28) خاصة ببعد سيولة المواد.

✓ العبارات من (29) إلى (32) خاصة ببعد وضوح الرؤية.

### 6.3 أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات، باستخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية المناسبة، والتي يمكن تصنيفها إلى محورين أساسيين:

#### 1.6.3 تحليل صدق وثبات الأداة

✓ التكرارات والنسب المئوية: لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، أي مدى اتساق إجابات

المشاركين على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغيرات عند إعادة التطبيق في ظروف مماثلة.

✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق

الداخلي (Internal Consistency Validity)، ويُعدُّ معامل الارتباط مقبولًا إحصائيًا إذا كان

دالًّا عند مستوى (0.05) وبقيمة لا تقل عن (0.30)، وفقًا لما هو شائع في الدراسات السلوكية.

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحليل التوجه العام لآراء المشاركين، وقياس درجة تباين الإجابات حول كل فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### 2.6.3 تحليل الفرضيات واختبار العلاقات

✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع.

✓ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الرشاقة الاستراتيجية، وتحديد البعد الأكثر تأثيرًا.

## 7.3 خلاصة الفصل

عرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي استندت إليها الدراسة، ابتداءً من تحديد المنهج المناسب، و توصيف مجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى تصميم أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتمثل هذه الإجراءات الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية. كما يُمهّد هذا الفصل للفصل التالي، الذي يتناول عرض النتائج الإحصائية وتحليلها في ضوء متغيرات الدراسة وفرضياتها.

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الاحصائي

- نتائج تحليل صدق وثبات أداة الدراسة
- وصف خصائص عينة الدراسة
- النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة

## 1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي سعت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على الرضاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان، وذلك بالتطبيق على مجموعة أسياذ. وقد تم الاعتماد على البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة، ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفقاً للأساليب الإحصائية التي تم توضيحها سابقاً في فصل إجراءات الدراسة. وسيتم عرض النتائج في هذا الفصل بصورة منهجية تبدأ بوصف خصائص عينة الدراسة، و عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، يليها تحليل صدق وثبات أداة الدراسة، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي.

## 2.4 نتائج تحليل صدق وثبات أداة الدراسة

جدول (1.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح معاملات الثبات (Cronbach's

Alpha) لمتغيرات الدراسة.

| المتغير               | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|--------------------|
| التأثير المثالي       | 4            | 0.930              |
| التحفيز الإلهامي      | 4            | 0.942              |
| الاستثارة الفكرية     | 4            | 0.933              |
| الاعتبارات الفردية    | 4            | 0.947              |
| الحساسية الاستراتيجية | 4            | 0.934              |

|               |   |       |
|---------------|---|-------|
| وحدة القيادة  | 4 | 0.940 |
| سيولة الموارد | 4 | 0.909 |
| وضوح الرؤية   | 4 | 0.956 |

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد متغيري الدراسة، وكذلك للأداة ككل. وأظهرت النتائج الموضحة في جدول (1.4) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت (0.90)، وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي، ويؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني والتحليل الإحصائي.

### 3.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يستعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي شملت متغيرات: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وقد تم عرض هذه الخصائص باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بهدف تكوين صورة عامة عن خصائص المشاركين، وبيان مدى ملاءمتهم لأهداف الدراسة وطبيعة موضوعها كما هو موضح في الجدول (2.4) أدناه.

جدول (2.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------|---------|----------------|
|         | ذكر   | 72      | 70.6%          |

|       |            |                         |                |
|-------|------------|-------------------------|----------------|
| 29.4% | 30         | أنثى                    | الجنس          |
| 24.5% | 25         | أقل من 30 سنة           | الفئة العمرية  |
| 49%   | 50         | 30-40 سنة               |                |
| 20.6% | 21         | 40-50 سنة               |                |
| 5.9%  | 6          | 50 سنة فأكثر            |                |
| 29.4% | 30         | دبلوم                   |                |
| 49%   | 50         | بكالوريوس               | سنوات الخبرة   |
| 21.6% | 22         | ماجستير فأعلى           |                |
| 22.5% | 23         | أقل من 5 سنوات          |                |
| 34.3% | 35         | 5-10 سنوات              |                |
| 43.1% | 44         | أكثر من 10 سنوات        | المسمى الوظيفي |
| 59.8% | 61         | مشرف / قائد فريق        |                |
| 24.5% | 25         | رئيس قسم                |                |
| 10.8% | 11         | مدير دائرة              |                |
| 4.9%  | 5          | مدير عام / قيادي تنفيذي |                |
| 100%  | <b>102</b> | <b>المجموع</b>          |                |

## 4.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

### 1.3.4 النتائج الوصفية للقيادة التحويلية

جدول (3.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية.

| البعد                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|-----------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| التأثير المثالي       | 3.98            | 0.77              | مرتفع          |
| التحفيز الإلهامي      | 3.99            | 0.73              | مرتفع          |
| الاستشارة الفكرية     | 3.90            | 0.70              | مرتفع          |
| الاعتبارات الفردية    | 3.92            | 0.82              | مرتفع          |
| القيادة التحويلية ككل | 3.94            | 0.67              | مرتفع          |

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع).

وأظهرت النتائج في الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت القيمة المحايدة للمقياس، مما يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة.

## 2.3.4 النتائج الوصفية للرشاقة الاستراتيجية

جدول (4.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية

| البعد                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|--------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| الحساسية الاستراتيجية    | 3.72            | 0.69              | مرتفع          |
| وحدة القيادة             | 3.73            | 0.72              | مرتفع          |
| سيولة الموارد            | 3.75            | 0.67              | مرتفع          |
| وضوح الرؤية              | 3.80            | 0.77              | مرتفع          |
| الرشاقة الاستراتيجية ككل | 3.75            | 0.63              | مرتفع          |

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأربعة، وهي: الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، ووضوح الرؤية.

وأظهرت النتائج في الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاءت بمستويات مرتفعة، مما يدل على تمتع مجموعة أسياذ بدرجة جيدة من الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة.

## 5.4 اختبار فرضيات الدراسة

### 1.5.4 اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية

جدول (5.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح اختبار معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية.

| المتغيرات                                | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (Sig.) |
|--|--------------------|----------------------|
| القيادة التحويلية × الرشاقة الاستراتيجية | 0.428              | 0.001                |

لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. وأظهرت النتائج الموضحة في جدول (5.4) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.428$ ) عند مستوى دلالة = (Sig. = 0.001)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية ارتفع مستوى الرشاقة الاستراتيجية.

### 2.5.4 اختبار أثر القيادة التحويلية في الرشاقة الاستراتيجية (الانحدار الخطي البسيط)

جدول (6.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح نتائج نموذج الانحدار الخطي

البسيط (Model Summary)

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R     |
|----------------------------|-------------------|----------|-------|
| 0.573                      | 0.175             | 0.183    | 0.428 |

جدول (7.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح تحليل التباين لنموذج الانحدار

الخطي البسيط (ANOVA) .

| Sig.  | F      | Mean Square | Df  | Sum of Squares | مصدر التباين |
|-------|--------|-------------|-----|----------------|--------------|
| 0.000 | 22.379 | 7.373       | 1   | 7.373          | Regression   |
|       |        | 0.329       | 100 | 32.877         | Residual     |
|       |        |             | 101 | 40.250         | Total        |

جدول (8.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح معاملات الانحدار الخطي البسيط

| Sig.  | T     | Beta  | Std. Error | B     | المتغير           |
|-------|-------|-------|------------|-------|-------------------|
| 0.000 | 6.965 | —     | 0.312      | 2.174 | (Constant)        |
| 0.000 | 4.731 | 0.428 | 0.091      | 0.428 | القيادة التحويلية |

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل في الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع. وأظهرت نتائج التحليل في جدول (6.4) أن نموذج الانحدار كان دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.428$ ) ، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.183$ ) ، مما يدل على أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (18.3%) من التغير في الرشاقة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة اختبار ( $F=22.379$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) كما في جدول (7.4).

و بيّنت نتائج معاملات الانحدار في جدول (8.4) وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية في الرشاقة الاستراتيجية عند ( $\beta = 0.428, t = 4.731, \text{Sig.} = 0.000$ ) .

### 3.5.4 اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الرشاقة الاستراتيجية (الانحدار الخطي

(المتعدد)

جدول (9.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد

(Model Summary)

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R     |
|----------------------------|-------------------|----------|-------|
| 0.570                      | 0.186             | 0.218    | 0.467 |

جدول (10.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار

الخطي المتعدد (ANOVA)

| Sig.  | F     | Mean Square | Df  | Sum of Squares | مصدر التباين |
|-------|-------|-------------|-----|----------------|--------------|
| 0.000 | 6.755 | 2.192       | 4   | 8.769          | Regression   |
|       |       | 0.325       | 97  | 31.481         | Residual     |
|       |       |             | 101 | 40.250         | Total        |

جدول (11.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد

القيادة التحويلية

| VIF   | Sig.  | T     | Beta  | Std. Error | B     | البعد           |
|-------|-------|-------|-------|------------|-------|-----------------|
| 2.099 | 0.014 | 2.490 | 0.324 | 0.106      | 0.265 | التأثير المثالي |

|       |       |        |        |       |        |                    |
|-------|-------|--------|--------|-------|--------|--------------------|
| 3.118 | 0.407 | 0.833  | 0.132  | 0.136 | 0.114  | التحفيز الإلهامي   |
| 3.197 | 0.335 | -0.968 | -0.155 | 0.144 | -0.139 | الاستثارة الفكرية  |
| 3.146 | 0.227 | 1.216  | 0.194  | 0.123 | 0.149  | الاعتبارات الفردية |

و لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الرشاقة الاستراتيجية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج في الموضحة في جدول (9.4) أن نموذج الانحدار المتعدد كان دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.467$ ) ، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.218$ ) .

مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (21.8%) من التغير في الرشاقة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة اختبار ( $F=6.755$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) كما يوضحه جدول (10.4). وأظهرت نتائج معاملات الانحدار في جدول (11.4) أن بُعد التأثير المثالي كان له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ( $\beta = 0.324$ ,  $Sig. = 0.014$ ) ، في حين لم تُظهر أبعاد التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية أثراً ذا دلالة إحصائية عند إدخالها مجتمعة في النموذج. كما أظهرت نتائج تشخيص التعدد الخطي عدم وجود مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث جاءت قيم (VIF) ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

**حرصاً على توضيح نتائج اختبار فرضيات الدراسة بصورة موجزة ومنهجية، تم إعداد جدول يلخص**

**الفرضيات الرئيسية والفرعية، ونوع الاختبار الإحصائي المستخدم، وقيم الدلالة الإحصائية، وقرار قبول**

**أو رفض الفرضية، كما هو موضح في الجدول التالي:**

جدول (12.4) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

| نتيجة الاختبار الإحصائي | قيمة الدلالة (Sig.) | الاختبار الإحصائي               | نص الفرضية   | رقم الفرضية         |
|-------------------------|---------------------|---------------------------------|--|---------------------|
| مدعومة إحصائيًا         | 0.000               | الارتباط والانحدار الخطي البسيط | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية) في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان | الفرضية الرئيسية    |
| مدعومة إحصائيًا         | 0.014               | الانحدار الخطي المتعدد          | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.   | الفرضية الفرعية (1) |
| غير مدعومة إحصائيًا     | 0.407               | الانحدار الخطي المتعدد          | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير الإلهامي على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.  | الفرضية الفرعية (2) |
| غير مدعومة إحصائيًا     | 0.335               | الانحدار الخطي المتعدد          | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.   | الفرضية الفرعية (3) |
| غير مدعومة إحصائيًا     | 0.227               | الانحدار الخطي المتعدد          | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.  | الفرضية الفرعية (4) |

## 6.4 خلاصة الفصل

قدّم هذا الفصل عرضًا وتحليلًا لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على الرشاقة الاستراتيجية في مجموعة أسياذ. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إجابي ذال إحصائيًا بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، مع تباين تأثير أبعاد القيادة التحويلية، حيث برز بُعد التأثير المثالي كأكثر الأبعاد تأثيرًا. ويمهّد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
- مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية
- الاستنتاجات والتوصيات

## 1.5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها تفسيرياً في ضوء أهدافها وتسؤلاتها وفرضياتها، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية. و يفسّر الدلالات العلمية والعملية للدراسة، وما تعكسه من واقع الممارسات القيادية ومستوى الرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان وبالتحديد في مجموعة أسيا.

كما يناقش هذا الفصل نتائج الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية، مع توضيح أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة، وتقديم تفسيرات علمية للنتائج التي لم تظهر دلالة إحصائية. و يستعرض كذلك الاستنتاجات الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. والتوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة، والتي يمكن أن تسهم في دعم الممارسات القيادية وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية داخل المنظمات اللوجستية. إضافة إلى طرح مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة وتوسّع نطاقها في سياقات تنظيمية وقطاعية مختلفة.

## 2.5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

تشير النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مجموعة أسيا جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة حسب ما هو موضح في جدول (3.4) ، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لجميع أبعادها القيمة المحايدة للمقياس. ويعكس هذا الارتفاع تبني أنماط قيادية قائمة على التأثير الإيجابي، والتحفيز، وتنمية القدرات، ومراعاة الفروق الفردية، الأمر الذي يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية ودعم ثقافة العمل التشاركي داخل المنظمة. كما يدل ذلك على وجود بيئة إدارية

واعية بأهمية القيادة في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة في قطاع يتسم بالتغيرات المتسارعة كقطاع اللوجستيات.

وفيما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية، أظهرت النتائج كذلك مستوى مرتفعاً عبر أبعادها المختلفة، والتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد، ووضوح الرؤية حسب ما هو موضح في جدول (4.4). ويعكس هذا المستوى قدرة مجموعة أسياذ على استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة، إضافة إلى وجود انسجام قيادي يسهم في توجيه الموارد وتوظيفها بكفاءة. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل توجّهاً مؤسسياً مستقرّاً في المجموعة، وليس مجرد استجابة ظرفية للتحديات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن توافر مستويات مرتفعة من القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية يشكل قاعدة تنظيمية داعمة لتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على الاستدامة والمنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة.

### 3.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة للدراسة

نصت الفرضية الرئيسة للدراسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية) في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط كما في الجداول (5.4) و (6.4) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية

والرشاقة الاستراتيجية، و ثبت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. كما أشارت هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، ورفع كفاءتها في استغلال الموارد، وتحقيق وضوح الرؤية ووحدة القيادة.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الهاجري ومحمد وأبو قاعود غازي، 2021) التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال فترة الحصار، حيث أسهمت القيادة التحويلية بشكل مباشر في تعزيز مرونة المنظمات وقدرتها على الاستجابة السريعة للأزمات والضغط البيئية. كما أشارت دراسة (Doz & Kosonen, 2018) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لا تتحقق فقط عبر الهياكل والموارد، بل تتطلب قيادة تحويلية قادرة على توحيد الجهود، وكسر الجمود التنظيمي، وهو ما ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت فاعلية القيادة التحويلية على المستوى الكلي.

كما تدعم نتائج الدراسة الحالية، دراسة (Sherehiy et al, 2007) التي أوضحت أن المنظمات التي تتبنى أنماط قيادة تحويلية تكون أكثر قدرة على تحقيق المرونة الاستراتيجية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على التنسيق العالي وسرعة اتخاذ القرار مثل قطاع اللوجستيات. و تفسر هذه النتيجة في ضوء ما أشار إليه (Avolio & Bass, 1994) من أن القيادة التحويلية تركز على بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتمكين العاملين من تجاوز المصالح الشخصية لصالح أهداف المنظمة، متوافقا مع متطلبات الرشاقة الاستراتيجية القائمة على المرونة والاستباقية وسرعة اتخاذ القرار.

لذا تعد هذه النتائج دعماً إضافياً للأدبيات الإدارية المعاصرة التي تؤكد أهمية القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، لاسيما في القطاعات الحيوية كثيفة التغير مثل قطاع اللوجستيات. وتكمن القيمة المضافة للدراسة الحالية في اختبار هذه العلاقة في سياق عربي خليجي، وفي قطاع لوجستي وطني ذي أهمية استراتيجية، مما يسهم في توسيع نطاق تعميم النظرية خارج البيئات الغربية التي أُجريت فيها معظم الدراسات السابقة. كما تقدم الدراسة دليلاً تطبيقياً من بيئة تنظيمية حقيقية (مجموعة أسيا)، وهو ما يعزز من البعد العملي للنظرية ويثري الأدبيات العربية في مجال القيادة التحويلية.

وتؤكد نتائج الدراسة، في سياق مجموعة أسيا، أن القيادة التحويلية لا تمثل مجرد أسلوب إداري لإدارة الأفراد، بل تُعدُّ ركيزة استراتيجية لتعزيز التكامل بين الرؤية العليا والقرارات التنفيذية، خاصة في قطاع يتسم بتعقيد العمليات وتشابك سلاسل الإمداد. ويعكس ذلك الدور الحيوي للقيادة في تحقيق الانسجام بين الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد ووحدة القيادة بما يُمكن المنظمة من الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية وتحويلها إلى فرص تنافسية.

## 4.5 مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية للدراسة

### 1.4.5 مناقشة أثر بُعد التأثير المثالي في الرشاقة الاستراتيجية

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq$ ) 0.05 للتأثير المثالي على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

كما في الجداول (9.4) و (11.4) وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لُبعد التأثير المثالي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع أغلب الدراسات السابقة حيث أوضحت دراسة (حسام قرني، 2025) أن التأثير المثالي والاستثارة الفكرية يُعدّان من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمات، لا سيما تلك المرتبطة بالمرونة، المبادرة، والاستجابة للتغير. و أشارت دراسات (Bass, 1985) و (Avolio & Bass, 1994) إلى أن التأثير المثالي يمثل جوهر القيادة التحويلية لما له من دور في بناء الثقة وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس مباشرة على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية . كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الهاجري ومحمد وأبو قاعود غازي، 2021) التي أكدت وجود أثر دال للتأثير المثالي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية.

و تفسير هذه النتيجة بأن القائد الذي يتمتع بالتأثير المثالي يشكل قدوة أخلاقية ومهنية للعاملين، ويعزز مستويات الثقة والمصداقية، ويخلق التزامًا تنظيميًا ينعكس إيجابًا على سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية وتوحيد الجهود الاستراتيجية. ويشير ذلك إلى أن بناء الثقة والمصداقية على مستوى القيادة العليا في مجموعة أسياذ قد أسهم في تعزيز الانسجام الاستراتيجي بين الوحدات التشغيلية، وهو ما يُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية. فيما يُعزى هذا التشابه إلى تقارب السياقات التنظيمية، واعتماد الدراسات على أطر نظرية متشابهة، إضافة إلى تشابه خصائص القيادات الإدارية في المنظمات الخدمية واللوجستية التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار والتعامل مع المتغيرات.

#### 2.4.5 مناقشة أثر بُعد التحفيز الإلهامي في الرشاقة الاستراتيجية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها. وأظهرت نتائج هذه الدراسة كما في الجدول (11.4) عدم وجود أثر دال إحصائياً لبُعد التحفيز الإلهامي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Judge & Piccolo, 2004) التي توصلت الى أن التحفيز الإلهامي لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج استراتيجية مباشرة ما لم يُدعم بآليات تنظيمية واضحة، وهو ما يفسر عدم ظهور تأثير معنوي لبعد التحفيز الإلهامي في الدراسة الحالية. كما بيّنت دراسة (Doz & Kosonen, 2010) أن الرشاقة الاستراتيجية تتطلب حسماً قيادياً وسرعة في إعادة توجيه الموارد، وليس فقط تحفيزاً معنوياً. فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Waldman et al., 2001)، ودراسة (Yukl, 2013) اللتان أكدتا وجود علاقة إيجابية بين التحفيز الإلهامي والأداء التنظيمي أو الابتكار، و أوضحتا أن التحفيز الإلهامي يسهم في رفع مستويات الحماس والالتزام وتحقيق التميز المؤسسي.

ويُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة قطاع اللوجستيات والسياق التنظيمي لمجموعة أسياد، حيث تسود الهياكل الرسمية والمركزية في اتخاذ القرار، مما يحدّ من قدرة التحفيز الإلهامي على إحداث أثر مباشر في الرشاقة الاستراتيجية. وقد يُفسر اختلاف نتيجة هذا البعد عن التأثير المثالي في أن التأثير المثالي يرتبط ببناء الثقة طويلة الأجل، في حين يرتبط التحفيز الإلهامي بالحماس اللحظي، وهو ما قد لا ينعكس مباشرة على مؤشرات الرشاقة الاستراتيجية التي تتطلب آليات تنظيمية مستدامة.

### 3.4.5 مناقشة أثر بُعد الاستثارة الفكرية في الرشاقة الاستراتيجية

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها. وأظهرت نتائج الدراسة كما جاء في جدول (11.4) عدم وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الاستثارة الفكرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Teece et al, 2016) التي أشارت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية ترتبط بالقدرات الديناميكية وإعادة تخصيص الموارد أكثر من ارتباطها بتوليد الأفكار بحد ذاته، موضحة أن الاستثارة والابتكار الفكري لا يتحول بالضرورة إلى رشاقة استراتيجية ما لم تُترجم الأفكار إلى قرارات تنفيذية سريعة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Yuki, 2013) التي أكدت أن بُعد الاستثارة الفكرية يُعدُّ من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالمرونة التنظيمية، كونه يشجع التفكير الابتكاري، ويحفِّز العاملين على إعادة النظر في الأساليب التقليدية للعمل، الأمر الذي يسهم مباشرة في تحسين الحساسية الاستراتيجية وسرعة الاستجابة. إضافة إلى اختلافها مع دراسة (Chen et al, 2016) التي ربطت الاستثارة الفكرية بالابتكار التنظيمي وتحسين الأداء الاستراتيجي، وأكدت على أن تشجيع التفكير الإبداعي يسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف.

وبذلك، فإن رفض هذه الفرضية لا ينفي أهمية الاستثارة الفكرية، بل يشير إلى أن أثرها في الرشاقة الاستراتيجية قد يكون غير مباشر أو طويل الأجل، ويتطلب بيئة تنظيمية مرنة لاستثماره. وقد يشير ذلك إلى أن توليد الأفكار والاقتراحات الإبداعية داخل المنظمة لا يكفي بذاته لتحقيق رشاقة استراتيجية، ما لم يقترن بمرونة هيكلية وسرعة في اتخاذ القرار، وهي عوامل قد تكون أكثر تأثيراً في السياق اللوجستي.

#### 4.4.5 مناقشة أثر بُعد الاعتبارات الفردية في الرشاقة الاستراتيجية

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها . وأظهرت نتائج الدراسة كما في الجدول (11.4) عدم وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الاعتبارات الفردية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Podsakoff et al, 1996) التي أشارت إلى أن بعد الاعتبارات الفردية ينعكس بصورة أكبر على الأداء الفردي والرضا الوظيفي، وليس على النتائج الاستراتيجية المباشرة. كما توصلت دراسة (Ling et al, 2008) إلى أن تأثير الاهتمام الفردي يضعف في المنظمات الكبيرة التي تُدار قراراتها الاستراتيجية على مستويات عليا، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Tallon & Pinsonneault, 2011) التي ربطت الاعتبارات الفردية بتحسين الأداء التنظيمي الشامل.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة (Carmeli et al, 2010) أن العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية غالباً ما تكون علاقة غير مباشرة، تتوسطها متغيرات مثل التعلم التنظيمي، أو التمكين، أو مشاركة المعرفة، وهو ما يدعم تفسير نتائج الدراسة الحالية، حيث إن غياب المتغيرات الوسيطة في النموذج البحثي قد يكون أحد الأسباب التي حدّت من ظهور الأثر المباشر للاعتبارات الفردية في الرشاقة الاستراتيجية.

وعليه، جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع عدد معتبر من الدراسات السابقة، وأسهمت في تقديم تفسير سياقي أعمق للعلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن بُعد التأثير

المثالي يمثل البُعد الأكثر إسهامًا في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، بما يعكس الدور المحوري لسلوكيات القائد القائمة على النزاهة وبناء الثقة وتقديم القدوة المهنية، وهي عناصر تسهم مباشرة في تعزيز وحدة القيادة ووضوح الرؤية.

في المقابل، فإن عدم دلالة الأبعاد الأخرى لا يعني ضعف أهميتها القيادية، بل يشير إلى أن تأثيرها قد يكون غير مباشر أو تراكميًا، أو مرتبطًا بعوامل تنظيمية وسياقية خاصة ببيئة مجموعة أسيايد. وتؤكد هذه النتائج أن العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية ليست متساوية عبر جميع الأبعاد، بل تتأثر بطبيعة القطاع والسياق التنظيمي، وهو ما يمثل إسهامًا علميًا يعزز الفهم الواقعي لهذه العلاقة في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان.

## 5.5 الاستنتاجات الرئيسية للدراسة

في ضوء أهداف الدراسة، ونتائج التحليل الإحصائي، ومناقشة الفرضيات، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تعكس الأثر وطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان، وبالتحديد في مجموعة أسيايد، وذلك على النحو الآتي:

1. تُظهر نتائج الدراسة أن كلاً من القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية تمارسان بمستوى مرتفع في مجموعة أسيايد، مما يعكس بيئة تنظيمية مهيأة للتكيف مع التغيرات، وقاعدة إدارية داعمة لتحقيق التوافق الاستراتيجي في قطاع اللوجستيات.

2. تؤكد نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، بما يدل على أن تبني هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة عمل تتسم بعدم اليقين.

3. يُعدُّ بُعد التأثير المثالي العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية مقارنةً ببقيّة أبعاد القيادة التحويلية، مما يبرز الدور المحوري للقدوة القيادية، والنزاهة، وبناء الثقة في دعم وحدة القيادة ووضوح الرؤية الاستراتيجية.

4. عدم ظهور تأثير مباشر لبقيّة أبعاد القيادة التحويلية يشير إلى أن أثرها قد يكون غير مباشر أو سياقياً، وهو ما يعكس خصوصية البيئة التنظيمية لقطاع اللوجستيات في سلطنة عُمان، حيث تبرز سلوكيات القيادة العليا والقيم القيادية كعوامل أكثر تأثيراً في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

## 6.5 التوصيات العملية للدراسة

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وبما ينسجم مع طبيعة قطاع اللوجستيات في سلطنة عُمان والسياق التنظيمي لمجموعة أسيا، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز دور القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز بُعد التأثير المثالي لدى القيادات الإدارية من خلال تصميم برامج تدريب قيادي تركز على القيم القيادية، وبناء الثقة، والنزاهة، والاتساق بين الأقوال والأفعال، لما لهذا البُعد من أثر مباشر في دعم الرشاقة الاستراتيجية.

2. إدماج مفاهيم القيادة التحويلية ضمن السياسات المؤسسية لإدارة القيادات، بحيث تصبح ممارساتها جزءًا من معايير التقييم والترقية والاختيار القيادي داخل مجموعة أسياذ.

3. تطوير أطر تنظيمية واضحة تُمكن من ترجمة التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية إلى قرارات استراتيجية قابلة للتنفيذ، بما يضمن عدم بقاء هذه الممارسات في إطارها المعنوي أو الخطابى فقط.

4. تعزيز التكامل القيادي بين المستويات العليا والوسطى من خلال توسيع قنوات التواصل وتمكين القيادات الوسطى من أدوار استراتيجية أكبر، بما يسهم في تسريع اتخاذ القرار وتحقيق الاتساق الاستراتيجى.

5. ربط برامج تنمية الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يتم توجيه الاهتمام بالفروق الفردية وتنمية العاملين لخدمة متطلبات الرشاقة الاستراتيجية وليس بمعزل عنها.

6. مراجعة الهياكل التنظيمية وأطر الحوكمة بشكل دورى لضمان تقليل البيروقراطية وتعزيز المرونة المؤسسية، بما يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية سريعة دون الإخلال بالضبط المؤسسى.

ولتقديم عرض تكاملى يربط بين نتائج اختبار الفرضيات، وتفسيرها العلمى، وانعكاساتها التطبيقية، يعرض الجدول التالى ملخصًا لنتائج التحليل الإحصائى وقيم الدلالة، مع بيان ما إذا كانت الفرضيات مدعومة إحصائيًا، والتوصيات التطبيقية المرتبطة بكل منها.

جدول (1.5) من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ، يلخص نتائج اختبار الفرضيات والتفسير العلمي والتوصيات التطبيقية المرتبطة بها.

| رقم الفرضية         | نص الفرضية  | نتيجة الاختبار الإحصائي | قيمة الدلالة (Sig.) | التفسير العلمي للنتيجة   | التوصية التطبيقية  |
|---------------------|---|-------------------------|---------------------|--|--|
| الفرضية الرئيسية    | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية بأبعادها على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، وضوح الرؤية) في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان. | مدعومة إحصائياً         | 0.000               | تشير النتيجة إلى أن تبني ممارسات القيادة التحويلية يسهم بصورة جوهرية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق مستويات مرتفعة من الرشاقة الاستراتيجية. | تعزيز تبني نمط القيادة التحويلية على المستوى المؤسسي، وإدراجه ضمن سياسات القيادة والتطوير الإداري في مجموعة أسياذ. |
| الفرضية الفرعية (1) | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتأثير المثالي على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها.  | مدعومة إحصائياً         | 0.014               | تدل النتيجة على أن سلوكيات القدوة القيادية، والنزاهة، وبناء الثقة تمثل عاملاً مباشراً ومؤثراً في تعزيز الرشاقة   | التركيز على تنمية بُعد التأثير المثالي من خلال برامج إعداد القادة والتقييم القيادي المرتبط بالقيم                  |

|  |  |       |                           |   |                           |
|--|--|-------|---------------------------|---|---------------------------|
| والسلوك<br>القيادي.  | الاستراتيجية داخل<br>المنظمة.  |       |                           |   |                           |
| إعادة تصميم<br>آليات التحفيز<br>الإلهامي بحيث<br>ترتبط بالأهداف<br>الاستراتيجية<br>ومؤشرات الأداء<br>القابلة للقياس. | تشير النتيجة إلى عدم<br>وجود تأثير مباشر ذي<br>دلالة إحصائية للتحفيز<br>الإلهامي على الرشاقة<br>الاستراتيجية عند تحليله<br>بصورة منفردة، مما قد<br>يعكس الحاجة إلى<br>ترجمته إلى آليات<br>تنظيمية قابلة للتنفيذ.             | 0.407 | غير<br>مدعومة<br>إحصائيًا | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية<br>عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحفيز الإلهامي<br>على الرشاقة الاستراتيجية<br>بأبعادها.  | الفرضية<br>الفرعية<br>(2) |
| تعزيز المشاركة<br>في صنع القرار،<br>وربط الأفكار<br>الابتكارية<br>بمبادرات<br>استراتيجية قابلة<br>للتطبيق.           | تدل النتيجة على عدم<br>وجود تأثير مباشر ذي<br>دلالة إحصائية للاستثارة<br>الفكرية على الرشاقة<br>الاستراتيجية، وهو ما قد<br>يشير إلى وجود فجوة بين<br>تشجيع التفكير الابتكاري<br>وتضمينه في القرارات<br>الاستراتيجية الفعلية. | 0.335 | غير<br>مدعومة<br>إحصائيًا | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية<br>عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للاستثارة الفكرية<br>على الرشاقة الاستراتيجية<br>بأبعادها. | الفرضية<br>الفرعية<br>(3) |

|                     |   |                     |       |   |   |
|---------------------|---|---------------------|-------|---|---|
| الفرضية الفرعية (4) | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للاعتبارات الفردية على الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها. | غير مدعومة إحصائيًا | 0.227 | تعكس النتيجة عدم وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الرشاقة الاستراتيجية، مما قد يدل على أن تنمية الأفراد تحتاج إلى ربط أوضح بالإطار الاستراتيجي المؤسسي. | ربط خطط التطوير الفردي للموظفين بالمسار الاستراتيجي للمنظمة ومتطلبات الرشاقة الاستراتيجية |
|---------------------|---|---------------------|-------|---|---|

## 7.5 مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج هذه الدراسة، وما كشفت عنه من علاقات وتأثيرات بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات البحثية المستقبلية التي تسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا المجال، وتوسيع نطاق الاستفادة من نتائجه، وذلك على النحو الآتي:

1. إجراء دراسات تتناول أنماطًا قيادية أخرى (مثل القيادة الخادمة، أو القيادة الأصيلة، أو القيادة

التكيفية)، وقياس أثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، بهدف المقارنة بينها وبين القيادة

التحويلية في السياقات التنظيمية المختلفة.

2. استخدام نماذج تحليل متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات السببية بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، واختبار الأدوار الوسيطة أو المعدلة لبعض المتغيرات التنظيمية.

3. دراسة الدور الوسيط لمتغيرات تنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، أو التحول الرقمي، أو القدرات الديناميكية، في العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، بما يسهم في تفسير عدم دلالة بعض أبعاد القيادة التحويلية في هذه الدراسة.

4. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص في سلطنة عُمان، لقياس الفروق في مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الرشاقة الاستراتيجية، وتحليل أثر السياق المؤسسي في طبيعة هذه العلاقة.

5. توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات اقتصادية أخرى مثل الصناعة، أو السياحة، أو الطاقة، بهدف اختبار مدى قابلية تعميم نتائج هذه الدراسة على بيئات تنظيمية مختلفة.

6. استخدام مناهج بحثية نوعية أو مختلطة (مثل المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة) لفهم الكيفية التي تُمارس بها القيادة التحويلية فعليًا داخل المنظمات اللوجستية، وكيف تنعكس هذه الممارسات على القرارات الاستراتيجية اليومية.

وبذلك يكون هذا الفصل قد عرض مناقشة تحليلية متكاملة لنتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والأدبيات السابقة، وبيّن دلالاتها العلمية والتطبيقية في سياق قطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان.

## 1.6 الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في الرشاقة الاستراتيجية بقطاع اللوجستيات بسلطنة عُمان، من خلال تطبيقها على مجموعة أسياذ، في ظل بيئة تنظيمية تتسم بتسارع التغيرات واشتداد المنافسة. وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية، مما يؤكد أهمية القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً تنظيمياً داعماً لقدرة المنظمات على التكيف الاستراتيجي.

كما كشفت النتائج عن تباين تأثير أبعاد القيادة التحويلية، حيث برز بُعد التأثير المثالي باعتباره الأكثر إسهاماً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، في حين لم تُظهر بقية الأبعاد أثراً مباشراً عند إدخالها مجتمعة في نموذج الانحدار، الأمر الذي يشير إلى أن بعض الممارسات القيادية قد يكون تأثيرها غير مباشر أو مرتبطاً بعوامل تنظيمية مساندة.

وتقدم هذه الدراسة دلالات عملية للقيادات الإدارية في قطاع اللوجستيات، تؤكد ضرورة تبني القيادة التحويلية كخيار استراتيجي، والعمل على تطوير القيادات بما ينسجم مع متطلبات المرونة والتكامل التنظيمي. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم نموذج تطبيقي في السياق العُماني، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تبحث في الأدوار الوسيطة والمعدلة التي قد تعزز العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة الاستراتيجية. وتؤكد النتائج في مجملها أن الرشاقة الاستراتيجية لم تعد خياراً تنظيمياً، بل ضرورة تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، وأن القيادة التحويلية تمثل ركيزة أساسية لتعزيز الاستدامة والتميز في المنظمات العاملة في البيئات الديناميكية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

- أشرف، عبد الرحمن. (2019). أثر القيادة التحويلية على تنفيذ الاستراتيجية. مجلة البحوث الإدارية، 16(2)، 45-72.
- إيهاب، لطفي عبد العال. (2024). الرشاقة والمرونة وابتكار نموذج الأعمال وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات المعدنية. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 40(3)، 77-104.
- إيناس، علاء الدين. (2024). دور الرشاقة في تحسين الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، 19(1)، 88-112.
- الهاجري، محمد راضي، & أبو قاعد، غازي. (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في قطاع المواصلات القطري. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(1)، 37-59.
- الحاتمي، ع. س. (2025). لقاء مع الرئيس التنفيذي لمجموعة أسيا. نشرة إنجاز وإيجاز، (13)، مايو. جهاز الاستثمار العُماني.
- حسام، قرني. (2025). أبعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. مجلة السياسة والاقتصاد، 60(2)، 310-335.
- رُقية، عبد الله حسن عيسى. (2025). تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي ودورها في القيادة التحويلية. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 3(1)، 24-33.

- عنود، علي حمد. (2024). دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 29(1)، 123-145.
- لعمائرية، ن. (2024). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 - قالمة.
- اللجنة الوطنية اللوجستية. (2020). استراتيجية القطاع اللوجستي في سلطنة عُمان. وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات.
- مجموعة أسيايد. (2023). التقرير السنوي. سلطنة عُمان.

## ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- Agility. (2022). 2022 emerging markets logistics index.
- Alghamdi, F., et al. (2023). The effect of transformational leadership on organizational agility: Evidence from the logistics sector. *Journal of Management Development*.
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17–26.
- Alshurideh, M., et al. (2023). The role of strategic agility in enhancing organizational performance during environmental turbulence. *Sustainability*.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2018). *The nature of leadership* (3rd ed.). Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Benchmark International. (2024). *Global transportation & logistics industry report*.
- Bortoluzzi, G., & Balzano, M. (2024). *Strategic agility in dynamic business environments*. Springer.
- Büchel, B., & Davidson, R. (2019). *Strategic agility: The art of piloting initiatives*. IMD International.

- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2010). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 49(1), 83–108. <https://doi.org/10.1002/hrm.20336>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy*. Wharton School Publishing.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264–277.
- Horney, N., Pasmore, B., & O’Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 34–42.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate*. Harvard Business Review Press.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership’s role in promoting corporate entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.32625969>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and organizational outcomes. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.  
<https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Riggio, R. E. (2018). *Introduction to leadership* (4th ed.). Sage Publications.
- Rodrigue, J. P. (2020). *The geography of transport systems* (5th ed.). Routledge.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on IT alignment and organizational agility. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.  
<https://doi.org/10.2307/23044052>
- Waters, D. (2019). *Logistics: An introduction to supply chain management* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.

## ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- قطاع اللوجستيات (2024) Invest Oman.  
[https://www.investoman.om/ar\\_002/logistics](https://www.investoman.om/ar_002/logistics)
- وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات. (2024). مركز عُمان للوجستيات.  
<https://www.mtcit.gov.om>
- وكالة الأنباء العُمانية. (2024، 2 فبراير). مجموعة أسياذ تجذب استثمارات أجنبية بأكثر من مليار ريال عُماني.
- جريدة الوطن. (2024، 25 أبريل). القطاع اللوجستي بالسلطنة يتهيأ للمنافسة بقوة على الساحة العالمية.  
<https://alwatan.om/details/213872>
- جريدة عُمان. (2023، 15 نوفمبر). تحديات تواجه القطاع اللوجستي في سلطنة عُمان.
- Agility. (2022). 2022 emerging markets logistics index.  
<https://www.agility.com>
- Benchmark International. (2024). Global transportation & logistics industry report.  
<https://www.benchmarkintl.com>
- World Bank. (2023). Logistics performance index.  
<https://lpi.worldbank.org>

## الملاحق

### ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها النهائية

| مستوى الإجابة |       |       |            |   | العبارات                                   | المتغير / البعد    |                      | ت |
|---------------|-------|-------|------------|---|--|--------------------|----------------------|---|
| أوافق بشدة    | أوافق | محايد | أعارض بشدة | أعارض   |  |                    |                      |   |
|               |       |       |            |   | يمثل القائد في مؤسستي<br>قدوة حسنة للآخرين | التأثير<br>المثالي | القيادة<br>التحويلية | 1 |
|               |       |       |            | يُظهر القائد نزاهة عالية<br>في سلوكه              | 2  |                    |                      |   |
|               |       |       |            | يضع القائد مصالح الفريق<br>فوق مصالحه الشخصية     | 3  |                    |                      |   |
|               |       |       |            | يتصرف القائد بما ينسجم<br>مع القيم العليا للمؤسسة | 4  |                    |                      |   |
|               |       |       |            | يُلهم القائد العاملين<br>لتحقيق أهداف طموحة       | التحفيز<br>الإلهامي                        |                    |                      | 5 |
|               |       |       |            | يبعث القائد الحماس<br>والدافعية لدى الفريق        |  |                    |                      | 6 |
|               |       |       |            | يعبر القائد بوضوح عن<br>رؤيته المستقبلية          |  |                    |                      | 7 |

|  |  |  |  |  |  |                       |  |        |
|--|--|--|--|--|--|-----------------------|--|--------|
|  |  |  |  |  | يُشجع الموظفين على<br>الاعتقاد بقدرتهم على<br>النجاح           |                       |  | 8      |
|  |  |  |  |  | يشجع القائد العاملين على<br>التفكير بطرق جديدة لحل<br>المشكلات | الاستشارة<br>الفكرية  |  | 9      |
|  |  |  |  |  | يحفز القائد على الابتكار<br>وتبادل الأفكار                     |                       |  | 1<br>0 |
|  |  |  |  |  | يتقبل القائد النقد البناء<br>والمناقشة الفكرية                 |                       |  | 1<br>1 |
|  |  |  |  |  | يدفع القائد العاملين<br>لتحليل القضايا من زوايا<br>متعددة      |                       |  | 1<br>2 |
|  |  |  |  |  | يُظهر القائد اهتمامًا بكل<br>موظف كفرد                         | الاعتبارات<br>الفردية |  | 1<br>3 |
|  |  |  |  |  | يدعم القائد النمو المهني<br>للعاملين                           |                       |  | 1<br>4 |
|  |  |  |  |  | يُخصص وقتًا للاستماع<br>لمشكلات الموظفين                       |                       |  | 1<br>5 |
|  |  |  |  |  | يتعامل القائد بعدالة<br>واحترام مع الجميع                      |                       |  | 1<br>6 |

|  |  |  |  |  |  |                          |                         |        |
|--|--|--|--|--|--|--------------------------|-------------------------|--------|
|  |  |  |  |  | تتابع مؤسستي باستمرار  | الحساسية<br>الاستراتيجية | الرشافة<br>الاستراتيجية | 1      |
|  |  |  |  |  | التغيرات في البيئة<br>الخارجية   |                          |                         | 7      |
|  |  |  |  |  | توجد آليات فعالة لرصد<br>الفرص والتهديدات الجديدة                        |                          |                         | 1      |
|  |  |  |  |  | تُبني القرارات الاستراتيجية<br>في المؤسسة على<br>تحليلات مستقبلية ومعقدة |                          |                         | 9      |
|  |  |  |  |  | تستجيب المؤسسة بسرعة<br>للتغيرات المفاجئة في<br>السوق                    |                          |                         | 2<br>0 |
|  |  |  |  |  | تتمتع القيادة العليا بدرجة<br>عالية من الانسجام في<br>اتخاذ القرارات     | وحدة<br>القياس           |                         | 2<br>1 |
|  |  |  |  |  | يتم حل الخلافات داخل<br>القيادة بطريقة سريعة<br>وفعالة                   |                          |                         | 2<br>2 |
|  |  |  |  |  | تتبنى القيادة رؤية موحدة<br>ويتم العمل بها على<br>مستوى المؤسسة كافة     |                          |                         | 2<br>3 |

|  |  |  |  |  |                            |                |  |   |
|--|--|--|--|--|----------------------------|----------------|--|---|
|  |  |  |  |  | يظهر التزام جماعي          |                |  | 2 |
|  |  |  |  |  | واضح من قبل القيادات       |                |  | 4 |
|  |  |  |  |  | العليا تجاه الأهداف        |                |  |   |
|  |  |  |  |  | الاستراتيجية               |                |  |   |
|  |  |  |  |  | تستطيع المؤسسة إعادة       | سيولة المواد   |  | 2 |
|  |  |  |  |  | توزيع الموارد بسرعة لدعم   |                |  | 5 |
|  |  |  |  |  | المشاريع الجديدة           |                |  |   |
|  |  |  |  |  | تسمح البنية التنظيمية      |                |  | 2 |
|  |  |  |  |  | بتحرك مرن للموظفين بين     |                |  | 6 |
|  |  |  |  |  | الوحدات المختلفة           |                |  |   |
|  |  |  |  |  | يتم توفير الموارد المطلوبة |                |  | 2 |
|  |  |  |  |  | فوراً عند الحاجة إلى       |                |  | 7 |
|  |  |  |  |  | التغيير                    |                |  |   |
|  |  |  |  |  | تستخدم المؤسسة             |                |  | 2 |
|  |  |  |  |  | التكنولوجيا بفعالية لدعم   |                |  | 8 |
|  |  |  |  |  | التغيرات السريعة في        |                |  |   |
|  |  |  |  |  | استراتيجياتها              |                |  |   |
|  |  |  |  |  | تتمتع المؤسسة برؤية        | وضوح<br>الرؤية |  | 2 |
|  |  |  |  |  | استراتيجية واضحة ومعلنة    |                |  | 9 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |                      |
|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------|
|  |  |  |  |  | يتم التواصل بشأن الرؤية<br>الاستراتيجية بفعالية على<br>جميع المستويات      |  |  | <b>3</b><br><b>0</b> |
|  |  |  |  |  | يشعر الموظفون أن الرؤية<br>المستقبلية للمؤسسة ملهمة<br>وتدفعهم نحو الإنجاز |  |  | <b>3</b><br><b>1</b> |
|  |  |  |  |  | يتم مواءمة الأهداف<br>اليومية مع الرؤية<br>الاستراتيجية العامة<br>للمؤسسة  |  |  | <b>3</b><br><b>2</b> |

## ملحق رقم (2) يوضح الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

### CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

|  |   |
|--|---|
| Date:                                  | 18/02/26  |
| Project No.:                           |   |
| Project Title:                         | أثر القيادة التحولية على الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في قطاع اللوجستيات بسلطنة عمان - مجموعة أسيايد |
| Principal Investigator (PI)/Researcher | أ.احمد الجابري  |

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/26/13).

**Note:** The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

\_\_\_\_\_  
**Dr. Einas Osman**  
Chair of University Ethics & Biosafety Committee  
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman  
Email: [einassosman@asu.edu.om](mailto:einassosman@asu.edu.om)  
Phone: +968 2540 1169