

# The Impact of Transformational Leadership on Strategic Agility at Qatari Transportation Sector during Qatar Blockade (2017-2019)

Mohammad Radi Rashed Al Hajri  
Faculty of Economic  
Mutah university  
Mohdqatar4@gmail.com

Ghazi Rasmi Abu Qaeud  
Faculty of Economic  
Mutah university

Received:15/11/2020

Accepted:02/12/2020

## **Abstract :**

The study aims to measure and analyzes the impact of transformational leadership on strategic agility in the Qatari transportation sector during Qatar blockade (2017-2019). The study population consisted of employees working in the upper management in the sector. The study considered the whole study population using the comprehensive survey method of the job titles (Minister, Undersecretary of the ministry, CEO, deputy CEO, department manager). The study used a descriptive-analytical method. The questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample and it consisted of (35) items. The study concluded that there is a statistically significant impact at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the transformational leadership and its dimensions combined with strategic agility and its dimensions (Strategic Sensitivity, Leadership Unity, and Resources fluidity) at Qatari transportation sector. The study recommends the need to enhance the level of transformational leadership in the researched organizations because of its impact on increasing the level of agility of these organizations and their response to environmental variables.

**Keywords:** Transformational Leadership, Strategic Agility, Qatari Transportation Sector.

# أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر (2017-2019)

غازي رسمي أبو قاعد  
كلية الاقتصاد  
جامعة مؤتة

محمد بن راضي راشد الهاجري  
كلية الاقتصاد  
جامعة مؤتة  
[Mohdqatar4@gmail.com](mailto:Mohdqatar4@gmail.com)

قبول البحث: 2020/12/02

استلام البحث: 2020/11/15

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري، خلال حصار دولة قطر للفترة (2017 - 2019) وتحليلها، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا في هذا القطاع، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية: (وزير، وكيل وزارة، رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير إدارة). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (35) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعة في قطاع المواصلات القطري. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى القيادة التحويلية في المنظمات المبحوثة؛ لما لها من أثر في زيادة مستوى رشاقة هذه المنظمات واستجابتها للمتغيرات البيئية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الرشاقة الإستراتيجية، قطاع المواصلات القطري.

## المقدمة:

يعتمد بقاء المنظمات واستمرارها في ظل بيئة الأعمال الحالية على جاهزيتها وقدرتها على التعامل مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة، ومن أهم الركائز التي تستند إليها المنظمات وجود قيادة ذات رؤية واضحة قادرة على التعامل مع معطيات الأحداث واستيعابها والاستجابة لها بردود فعل سريعة ورشيقة، وخلال الحصار الذي تعرضت له دولة قطر خلال الفترة (2017-2019) فإن الدولة كانت بأمس الحاجة إلى وجود قيادة ذات نمط خاص، تمكنها من تجاوز تبعات الأزمة، والقيادة التحويلية أحد أنماط القيادة التي تؤثر في العاملين وتحفزهم نحو بذل المزيد من الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإشاعة جو من الثقة، وتؤدي الرشاقة الإستراتيجية دوراً مهماً في تعزيز استجابة المنظمة لهذه المتغيرات، وفي عالم اليوم انخفضت قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، مما جعلها تتخذ توجهاً آخر ألا وهو إدخال الرشاقة الإستراتيجية في عملياتها الإدارية الداخلية، مما جعلها تركز على تعزيز الرشاقة الإستراتيجية من خلال دعم قدرة المنظمة على تطوير قابليتها ومهاراتها والمعرفة التي تمتلكها من أجل تطوير خبراتها في ابتكار إستراتيجيات تكفل تحقيق الأهداف.

## مشكلة الدراسة:

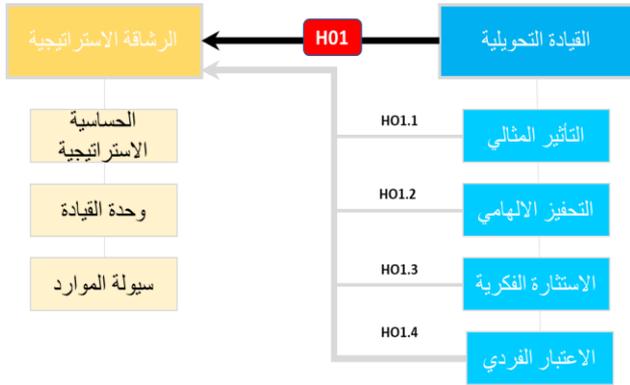
منذ بداية حصار دولة قطر في شهر 6/2017، أغلقت الحدود البرية للدولة والتي تعد من خطوط الإمدادات اللوجستية المهمة والرئيسية، وضيق على الدولة من خلال قطع خطوط الملاحة البحرية مع الموانئ القريبة خاصة من الدول المحاصرة، إضافة إلى غلق مساحات واسعة من المجال الجوي، مما أثر على حركة تزويد الدولة بكافة أنواع المستوردات، وبالتالي أثر على تكاليف هذه المستوردات، وأصبح لزاماً على الدولة سلوك طرق بديلة لتأمين الوصول الآمن للمستوردات والركاب، بغض النظر عن طول المدة اللازمة لوصولها، وكلفتها العالية مقارنة بالطرق التقليدية، وشكل مستوى الرشاقة الإستراتيجية لقطاع المواصلات في قطر (من مطار جوي وموانئ بحرية) علامة فارقة مكنت الدولة من تحمل الحصار وتبعاته.

وتعد القيادة التحويلية مطلباً ملحاً لرفع مستوى الأداء وتجاوز المصالح الذاتية للأفراد من أجل المصلحة العليا في أي منظمة، والمشاركة في اتخاذ إجراءات لزيادة الوعي بما هو مهم وصحيح، فالقيادة

1. عدّ الدراسة الحالية امتدادًا للدراسات التي تهتم بالقيادة التحويلية والرشاقة الإستراتيجية.
2. تعدّ الدراسة إضافة جديدة ضمن بيئة الأعمال القطرية، خاصة قطاع المواصلات القطري، إذ تبين من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة، أن هناك عددًا قليلًا من الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، في قطاع المواصلات القطري.

### أنموذج الدراسة:

يُصور الشكل الآتي ذو الرقم (1) أنموذج الدراسة ويوضح المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، وذلك وفقًا للآتي:



الشكل ذو الرقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات الآتية:

- المتغير المستقل (القيادة التحويلية): (34) (59) (49) (35) (52)
- المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية): (43) (47) (23) (50)

### التعريفات الإجرائية:

**القيادة التحويلية:** يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائيًا بأنها عملية التأثير على التغييرات الرئيسية في مواقف وإفتراسات أعضاء المنظمات الفاعلة في قطاع المواصلات القطري، وبناء الالتزام بمهمة هذه المنظمات وأهدافها وإستراتيجياتها، إذ إن القيادة التحويلية تؤثر في جميع المراحل في عملية الإدارة الإستراتيجية.

تم اختيار أربعة أبعاد لتمثيل القيادة التحويلية، وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وحسب التعريفات الآتية:

- **التأثير المثالي:** يمكن تعريفه بأنه ذلك الإحساس القوي الذي يمتلكه قادة المنظمات العاملة في قطاع المواصلات برسالة منظماتهم العليا ورؤيتها، وقدرتهم على خلق الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس موظفيهم، مما يمكنهم من كسب ثقتهم وتأييدهم.
- **التحفيز الإلهامي:** ويمكن تعريفه بأنه عملية تركيز الموظفين العاملين في منظمات قطاع المواصلات على تصرفات

التحويلية تعمل على تحسين الأداء لدى العاملين، وإقناع الآخرين للسعي في تحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتغيير أدوار الإداريين والقياديين بما ينعكس على المنظمة وعلى المجتمع ككل.

وتتطلب مشكلة الدراسة وفقًا للإطار النظري والدراسات السابقة التي تم مسحها، من غموض العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، ألا وهي: القيادة التحويلية، والرشاقة الإستراتيجية، والتي تمثلت بنقص الدراسات التي تناولت المفهومين مجتمعين، إلا أن هناك عددًا من الدراسات التي تناولت المفاهيم كلاً على حدة، ولم تكن هناك -على حد علم الباحثين- أي دراسة تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة وخاصة في البيئة القطرية لتبيان الدور المهم والحيوي الذي قام به هذا القطاع في تجاوز الدولة لتبعات وأثار الحصار.

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر (2017-2019)؟

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

1. ما مستوى تصورات المبحوثين لتوافر القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في قطاع المواصلات القطري؟
2. ما مستوى تصورات المبحوثين لتوافر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في قطاع المواصلات القطري؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بنحو رئيس التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري، وينفرد من هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى مدى توافر القيادة التحويلية بأبعادها وأهميتها لدى قطاع المواصلات القطري، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بها.
2. التعرف إلى مدى توافر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها لدى قطاع المواصلات القطري، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بها.
3. التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن تعميمها على المؤسسات، والجهات المعنية بقطاع المواصلات في دولة قطر، للاستفادة منها في عمليات التحديث والتطوير.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأبعاد الآتية:

العاملين في الإدارة العليا لقطاع المواصلات القطري عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- **الفرضية الفرعية الثانية Ho1.2:** لا يوجد أثر مهم للتحفيز الإلهامي في تحقيق الرضاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا لقطاع المواصلات القطري عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- **الفرضية الفرعية الثالثة Ho1.3:** لا يوجد أثر مهم للاستشارة الفكرية في تحقيق الرضاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا لقطاع المواصلات القطري عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- **الفرضية الفرعية الرابعة Ho1.4:** لا يوجد أثر مهم للاعتبار الفردي في تحقيق الرضاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا لقطاع المواصلات القطري عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### محددات الدراسة:

- شح الدراسات الرابطة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، على حد علم الباحثين، وهو ما شكل صعوبة في البحث بين متغيرات الدراسة، وربطها بنتائج الدراسة الحالية.
- عدم وجود أقسام متخصصة في قطاع المواصلات القطري في مجال الدراسات والأبحاث، ليتم الاستعانة بها تسهيلاً لعملية جمع البيانات.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

##### القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في عام 1978 وعُدت أساساً للتمييز ما بين الإدارة والقيادة، وأشار إلى أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بمشاعر العاملين، وتعد القيادة المحرك الرئيس لممارسات المنظمة وإستراتيجياتها، ونجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على قيادتها وقدرتها على إدارة المنظمة، وتعتبر القيادة عن قدرة إدارة المنظمة على التأثير بالأفراد وكيفية حثهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم (33).

وتعد القيادة التحويلية إحدى الأنماط القيادية الحديثة التي تقوم على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإنجاز، فضلاً عن تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وتتميز القيادة التحويلية بقدرة عالية على التغيير، الأمر الذي ينعكس على جميع ممارسات

وسلوكات قادتهم؛ مما يخلق لديهم شعوراً بحب التحدي والتطور.

- **الاستشارة الفكرية:** ويمكن تعريفها بأنها امتلاك قادة منظمات قطاع المواصلات القدرة على قيادة موظفيهم، والرغبة في جعلهم دائماً على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على اختلافها.
- **الاعتبار الفردي:** ويمكن تعريفه بأنه ذلك الاهتمام الذي يوليه قادة منظمات قطاع المواصلات لموظفيهم وإدراكهم لاختلافاتهم الفردية، وتعاملهم مع كل منهم بأسلوب خاص يتناسب مع الموظف وشخصيته.
- **الرضاقة الإستراتيجية:** ويمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمات العاملة في قطاع المواصلات على تحقيق نتائجها التي تطمح لها من جراء تطويرها لمواردها ومعارفها؛ مما ينعكس على أدائها، ويجعلها أكثر رضاقة في بيئة عمل شديدة التقلب.
- تم اختيار ثلاثة أبعاد لتمثيل الرضاقة الإستراتيجية، وهي: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) وحسب التعريفات الآتية:

- **الحساسية الإستراتيجية:** وتعني انفتاح المنظمات العاملة في قطاع المواصلات واستشعارها للمعلومات، من خلال الحفاظ على علاقات متنوعة مع المنظمات الأخرى.
- **وحدة القيادة:** وتعني اتخاذ قيادات المنظمات العاملة في قطاع المواصلات قراراتها بشكل جماعي، وهو ما يعني تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- **سيولة الموارد:** وتعني قدرة المنظمات العاملة في قطاع المواصلات القطري على نقل مواردها المختلفة وتحريكها بقدر كافٍ من المرونة حسب الحاجة لذلك.

##### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى Ho1:** لا يوجد أثر مهم للقيادة التحويلية في تحقيق الرضاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا لقطاع المواصلات القطري عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الرضاقة الإستراتيجية لدى العاملين في الإدارة العليا لقطاع المواصلات القطري، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وفقاً للآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى Ho1.1:** لا يوجد أثر مهم للتأثير المثالي في تحقيق الرضاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين

المنظمة، ويعزز مدى ثقة العاملين في المنظمة، ويعزز الإبداع والابتكار ويمكن تحديد عدد من تعريفات القيادة التحولية وفق آراء الباحثين والكُتَّاب ووجهات نظرهم في مجال الإدارة الإستراتيجية، وذلك وفق ويطورهما<sup>(5)</sup>.

الجدول الآتي ذو الرقم (1):

الجدول ذو الرقم (1) لتعريفات القيادة التحولية

المؤلف	التعريف
(3)	القيادة القادرة على الرفع من شعور العاملين والإيحاء لهم للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لمصلحة المنظمة.
(11)	القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين من خلال إحداث القائد لتغيرات في أدائهم وحثهم على زيادة ولائهم وانتمائهم وتفضيلهم للمصلحة العامة للمنظمة.
(48)	القدرة على قيادة العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم وإلهامهم لتحقيق أهداف المنظمة.
(30)	القيادة القادرة على تحفيز العاملين وإلهامهم ومساعدتهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتهم معاً
(7)	هي قيادة إستراتيجية، وتعدّ أهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.
(10)	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة.
(61)	عملية قائمة على تحفيز الاتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الجماعة أو المنظمة.

1. إدراك الحاجة للتغيير، إذ يدرك القائد التحولي الحاجة للتغيير، ومن خلال جاذبيته وشخصيته الإلهامية فهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بضرورة التغيير.
2. صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحولي يشجع العاملين في المنظمة لتبني أفكاره، والالتزام برؤيته المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها.
3. اختيار أنموذج التغيير المستقبلي: يختار القائد التحولي أنموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة.
4. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحولي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة.

#### أبعاد القيادة التحولية:

1. التأثير المثالي: يعبر التأثير المثالي عن السلوكيات التي يمارسها القائد، والتي يعمل من خلالها على تعزيز ثقة العاملين وجعلهم فخورين بالعمل معه ومشاركته تحقيق أهداف المنظمة، ويستخدم القائد التحولي سلطته وقدرته للتأثير على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة المتقاطعة مع طموحاتهم<sup>(7)</sup>. ويعبر التأثير المثالي عن قدرة القائد التحولي على تشكيل يمتاز بالثقة من قبل العاملين، ليتمكن القائد من التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها<sup>(26)</sup>.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى المصادر أعلاه. ومن خلال التعريفات أعلاه نجد أن أغلب التعريفات اتفقت على أن القيادة التحولية تمثل إحدى نماذج القيادة التحولية، وتعمل على التأثير في المرؤوسين، ودفعهم نحو تحليل المصلحة العليا، ونبذ مصالحهم الشخصية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف هذه الدراسة القيادة التحولية بأنها نمط قيادي يوضح مدى تأثير القائد في مرؤوسيه، وتحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق المصلحة العليا للمنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

#### أهمية القيادة التحولية:

تكمن أهمية القيادة التحولية في قدرتها على الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة، وإجراء ما يلزم من تغييرات وتحولات في سبيل ذلك وبما يمكنها من تجاوز الحالة الراهنة، وتعمل القيادة التحولية على تعزيز قدرة المنظمة التنافسية<sup>(21)</sup>.

وتكتسب القيادة التحولية أهميتها في المنظمة من خلال المهام والوظائف التي تؤديها، والتي تركز على رفع مستوى أداء المنظمة، وتمكنها من زيادة نسبة رضا عملائها، وتعزيز ولاءهم، وتعمل على إشاعة جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فضلاً عن محافظتها على المنظمة<sup>(3)</sup>.

ويمكن إجمال أهم وظائف القائد التحولي في المنظمة بالآتي<sup>(16)</sup>:

وعملياتها لتتناسب مع التغيرات الحاصلة، ومن هنا فالرشاقة الإستراتيجية مفهوم يتألف من مكونين هما سرعة الاستجابة والحساسية. ويمكن تحديد عدد من تعريفات الرشاقة الإستراتيجية وفق آراء الباحثين والكتّاب ووجهات نظرهم في مجال الإدارة الإستراتيجية، وذلك وفق الجدول الآتي ذو الرقم (2):

الجدول ذو الرقم (2) تعريفات الرشاقة الإستراتيجية

المؤلف	التعريف
(14)	قدرة المنظمة على التكيف مع العوامل المتغيرة في البيئة، من خلال استعدادها المسبق لإحداث التغيير والتطوير اللازمين مع الاستفادة من الفرص المتاحة.
(25)	العملية الحالية التي تقوم بها المنظمة لمواجهة التغيير بشكل استباقي، والاستغلال السريع للفرص مما يكسبها ميزة تنافسية.
(2)	القدرة على الاستمرار والتكيف في الوقت المناسب من خلال اعتماد التوجيه الإستراتيجي في إنجاز الأعمال بنحو متوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.
(1)	قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة في بيئة عملها، والتي تكسبها المرونة اللازمة لتعديل أهدافها وتطويرها.
(36)	السرعة، والمرونة، والاستجابة، والكفاءة، في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية؛ من خلال تكامل موارد المنظمة، وتطبيقها للمعرفة التي تمتلكها في خلق منتجات تلي احتياجات العملاء في بيئة أعمال متقلبة، وبشكل مستمر.
(31)	حافز للمنظمة لتعديل أنموذج أعمالها؛ ليتلاءم مع تغيرات لا يمكن التنبؤ بها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
(45)	الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة من خلال تحليل البيئة والاستفادة من نقاط القوة والفرص، والتنبؤ بالمستقبل لاستثمار الفرص، وتحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى المصادر المبينة أعلاه.

وعلى الرغم من اختلاف الكتّاب والباحثين في مجال الإدارة، حول تحديد مفهوم محدد للرشاقة الإستراتيجية، إلا أن هناك اتفاقاً كبيراً من حيث إن الرشاقة تمثل قدرة المنظمة على قراءة الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة للبيئة المحيطة بها، وتمثل قدرتها على الاستجابة بفاعلية وبسرعة أكثر من المنافسين، فضلاً عن قدرتها على اغتنام الفرص المتاحة.

وتعرف هذه الدراسة الرشاقة الإستراتيجية للمنظمة بقدرة المنظمة على تطوير عملياتها، وإعادة تشكيل مواردها؛ لتقديم خدمات ومنتجات جديدة

ويعكس القائد التحويلي صورة مثالية أمام أفراد المنظمة من خلال سلوكياته وأفكاره وعاداته التي يستثير من خلالها مشاعر التابعين لديه؛ ليكون قدوة ومثالاً إيجابياً لهم.

**البعد الثاني: التحفيز الإلهامي:** يتجسد التحفيز الإلهامي من خلال بث القائد روح الحماس لدى العاملين لديه، وبما يعزز من عزيمتهم، وبما يمكن من تحقيق أهدافها وغاياتها(6).

ويعمل القائد التحويلي على إلهام الأفراد وتعزيز روح الحماس لديهم، وإتاحة المجال أمامهم للمشاركة في صياغة رؤية المنظمة ورسالتها، ويركز القائد على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق، وتوجيه جهودهم نحو الإنجاز والايان والالتزام برؤية المنظمة(9).

**البعد الثالث: الاستئارة الفكرية:** وتعني الاستئارة الفكرية قدرة القائد التحويلي على استئارة مشاعر العاملين لديه لبذل المزيد من الجهود للوصول إلى الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى مواجهة المشاكل والعقبات التي تواجههم في بيئة العمل والبحث عن حلول مناسبة لها(18).

يمكن النظر إلى الاستئارة الفكرية على أنها دفع العاملين وتوجيههم لتقديم المقترحات والحلول في بيئة العمل لحل المشكلات، وتطوير سير العمل، ويتجلى دور القائد التحويلي في مشاركة العاملين وتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم واستئارة الجوانب العاطفية لديهم؛ لتمكينهم من تحقيق النتائج المرغوب بها(20).

**البعد الرابع: الاعتبارات الفردية:** يمنح القائد التحويلي الانتباه والاهتمام لمروسيه، ويتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة، ويقدم النصح والمشورة(17)، ويعبر الاعتبار الفردي عن توجه القائد التحويلي نحو مروسيه وتقهمه لاحتياجاتهم، وتقديم النصح والمشورة لهم مع مراعاته للفروق الفردية فيما بينهم(59)، وتعمل الاعتبارات الفردية على الدخول إلى أعماق كل فرد لمعرفة قدراته ومهاراته التي يتميز بها للوصول إلى كيفية بناء جسور الثقة والتواصل ما بين القائد ومروسيه؛ لإنجاز المهام والنشاطات التي تحقق أهداف المنظمة وتطلعاته(31).

### مفهوم الرشاقة الإستراتيجية:

ظهر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في عام (1991) من الباحثين في جامعة (لي هاي)، والذي يصف نظم التصنيع المرن، لتلبية احتياجات الأسواق المتغيرة بسرعة، والذي يمكن المنظمة من الاستجابة لمتطلبات العملاء ورغباتهم في الوقت المناسب؛ لتقديم منتجات تتناسب ومتطلباتهم، وتشبع رغباتهم(60).

وأشار(51) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تمثل مجموعة من الممارسات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من التكيف المستمر والسريع في أعمالها مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية.

وبين(39) أن الرشاقة الإستراتيجية هي تلك القدرات التي تمكن المنظمة من تحديد الفرص والتحديات الموجودة في بيئة الأعمال، والناجمة عن التحليل البيئي، وإعطاء استجابة سريعة من خلال إعادة هيكلة مواردها

2. الحوار الداخلي المفتوح لأفراد المنظمة، وبما يضمن التنوع المعرفي لهم.

3. اليقظة الإستراتيجية والتي تمكّن المنظمة من تحقيق توجهها الإستراتيجي.

#### البعد الثاني: وحدة القيادة:

يُعدّ الالتزام الجماعي أمرًا ضروريًا لتحقيق الرقابة الإستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات المتكاملة مع فريق الإدارة، ويكون النجاح الجماعي لفريق الإدارة ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق للمنظمة بدلاً من وجود قرارات فردية، وتتسم القرارات الجماعية بكونها أقل خطأ وأكثر موثوقية إذا ما قورنت بالقرارات الفردية (57).

وعرف (23) وحدة القيادة، بأنها قدرة فريق العمل على المشاركة الفاعلة في حلّ مشكلات العمل، وتطويره، وتحمل المسؤوليات، والقدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة، مع التركيز على تكامل عمليات الموارد البشرية، وإعدادها، وإدارتها، وتمييزها، في منظومة متجانسة، تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال، ومتطلبات تطويرها.

وعرّف (37) وحدة القيادة بأنها المشاركة الفاعلة لفريق عمل المنظمة في إيجاد حل لمشكلات العمل، وتطويره، والقدرة على اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والجرأة، تعكس التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. وهنا لا بدّ من التأكيد بأن هنالك عددًا من المتطلبات الأساسية لتحقيق وحدة القيادة، وهي:

1. السرعة والجرأة في اتخاذ القرارات، خاصة في بيئات الأعمال الحالية.
2. تصميم أنظمة بيئية جديدة، وتطويرها، وإعداد نماذج أعمال إبداعية؛ لشحذ طاقات الأفراد الفكرية والإبداعية، وتمكينهم من تطبيقها، وتوظيف خبراتهم المتراكمة ومعارفهم في أعمالهم اليومية.
3. إبراز فعالية وحدة القيادة؛ من خلال عمليات تنمية الموارد البشرية، وإدارتها في منظومة متجانسة.
4. تسهيل اتخاذ القرارات الجماعية وتحسينها، إذ إنّ شخصًا واحدًا لا يتخذ القرارات لوحده، بل يلتزم الفريق كاملًا باتخاذ القرارات.

#### البعد الثالث: سيولة الموارد:

تمثل سيولة الموارد قدرة المنظمة على التحكم بمواردها بسهولة، ونقلها وتحويلها من مكان إلى آخر عند الحاجة، وبما يحقق توجهها الإستراتيجي (23).

ومتنوعة، وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، بل واستبقائها لتحقيق الأهداف المتوخاه من توجهها الإستراتيجي.

#### أهمية الرقابة الإستراتيجية:

أكد العديد من الباحثين والدارسين على أهمية الرقابة الإستراتيجية في الصناعة العالمية الحديثة، للبقاء والمنافسة في اقتصاد عالمي يتسم بالديناميكية، وتكمن أهمية الرقابة الإستراتيجية بتطويرها لقدرة المنظمة على التكيف بشكل مستمر، وتطوير استجابة المنظمة لتوجه المنظمة الإستراتيجي.

وأكد (63) على أهمية الرقابة الإستراتيجية بوصفها أفضل طريقة للمنافسة والبقاء في السوق، ولكي تكون المنظمة رشيقة، يجب أن تتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل.

ويساعد تبني المنظمة لمفهوم الرقابة الإستراتيجية على تلبيتها لاحتياجات عملائها بسرعة، وزيادة رضاهم، وتقليل المهام التي لا تضيف قيمة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة (62).

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة الإستراتيجية في النقاط الآتية (15):

1. العمل على تعزيز قدرة المنظمات.
3. تلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة في مواجهة المنافسة الشديدة.
4. تعزيز قدرة المنظمة على التمتع بالمرونة اللازمة في مواجهة التطورات الجديدة والسريعة في بيئة المنظمة.

#### أبعاد الرقابة الإستراتيجية

##### البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية:

وتمثل قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية بشكل مستمر؛ لتكوين رؤية متكاملة عن مستقبلها، من خلال استشراف المستقبل، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وتحليلها، وإنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات والمحافظة عليها وإدامتها لتحقيق أهداف المنظمة، والتعامل مع عوامل البيئة الخارجية المتسمة بالاضطراب، وحالات عدم التأكد البيئي التي تؤثر على المنظمة، وتوجهاتها الإستراتيجية، مع الأخذ بالحسبان الفرص والتهديدات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية، فالحساسية الإستراتيجية هي طريقة تسمح للمنظمة بالتنبؤ ونحو مسبق للتغيرات المستقبلية لبيئتها (22).

وتعني الحساسية الإستراتيجية الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات، والذكاء الابتكاري الذي يقود إلى إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة والمحافظة عليها (23).

ويرى (41) أن الحساسية الإستراتيجية ترتكز على ثلاث قواعد رئيسية، هي:

1. العمليات الإستراتيجية المفتوحة وتشتمل على عنصرين وهما، التعاون الإستراتيجي الوثيق مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والخبرات العملية المتداخلة بين أفرادها.

الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي الاستدلالي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في سمعة الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود ثقافة تنظيمية، تسهم في نمو مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة، وتعزيز الرشاقة الإستراتيجية من خلال انسجام الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة، وخصائص الجامعة.

**دراسة (6) بعنوان: تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال قدرات الرشاقة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة - دراسة استطلاعية لآراء من العاملين في معامل الألبسة الرجالية في النجف:**

هدفت الدراسة إلى إيجاد أثر قدرات الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي في معامل الألبسة الرجالية في النجف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، إذ تم توزيع 130 استبانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية ورأس المال الاجتماعي للأفراد العاملين في معامل الألبسة الرجالية في النجف، وأوصت الدراسة بضرورة ترشيق العمليات الزائدة وفق إستراتيجيات مبنية وفق الرؤية والأهداف الخاصة في المعامل، وتحسين مستوى العلاقات العامة في البيئتين الداخلية والخارجية في معامل الألبسة الرجالية في النجف.

**دراسة (13) بعنوان: دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية في العراق:**

هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير علاقة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية)، في التفوق التنظيمي بأبعاده: (المشاركة، العمليات، الموارد) في الكليات الأهلية العراقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات لتحقيق الهدف من الدراسة، إذ تم توزيع الاستبانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، واشتملت على 55 من العاملين في الإدارات العليا والوسطى لتلك الكليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وبين التفوق

وتعكس قدرة المنظمة العالية على إدارة الموارد المطلوبة وتوفيرها؛ من أجل إنجاز مهامها، وتقديم خدماتها ومنتجاتها، ذلك أنها تمثل قدرة المنظمة على زيادة الموارد وتحولها بسرعة وكفاءة عالية؛ للوفاء بمتطلباتها والتزاماتها دون تكبد خسائر مرتفعة<sup>(12)</sup>.

وعرفها<sup>(55)</sup> بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة الإستراتيجية؛ من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بدقة وبسرعة؛ للتفاعل أو الاستجابة لمتطلبات بيئة الأعمال.

وتعد سيولة الموارد أمراً أساسياً للرشاقة الإستراتيجية، فمن دونها تظل الأبعاد الأخرى للرشاقة الإستراتيجية كالحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، بلا فائدة؛ لتعذر تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بدونها<sup>(31)</sup>.

ويبين<sup>(12)</sup> أن سيولة الموارد تمثل قدرة المنظمة على تحريك رأس المال وتحويله؛ للاستفادة من الفرص الحالية واستثمارها، بما يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية للفرص المتاحة، الأمر الذي يعزز قدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، مع ضبطها لقواعد تخصيص مواردها.

وتكمن أهمية سيولة الموارد بارتباطها وتركيزها على المدخلات، نظراً للحاجة إلى فهم موارد المنظمة وأصول إدارتها، بالإضافة إلى أن النظام المفتوح يستوجب من المنظمة أن تكون على علم بجميع التأثيرات المحتملة، مع تأمين الوصول المرن للموارد الخارجية من خلال سلسلة التوريد<sup>(42)</sup>.

#### الدراسات السابقة:

**أولاً: دراسات باللغة العربية:**

**دراسة (19) بعنوان: القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة**

**محمد الصديق ابن يحيى - الجزائر:**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق - الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة من مجتمع أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى توافر القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، وجاء بُعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وأوصت الدراسة بضرورة إدراج عناصر القيادة التحويلية ضمن معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة.

**دراسة (12) بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة**

**الجامعية في الجامعات الخاصة الأردنية:**

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج

هدفت الدراسة إلى مناقشة العلاقة ما بين القيادة التحويلية والقيادة المستدامة والأداء المستدام في الصناعات الخفيفة ضمن الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في تايلاند، ولغايات تحقيق تطلعات الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانته وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتشكل مجتمع الدراسة من كبار المديرين، ومديري الإدارة المتوسطة في جميع شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في تايلاند، وتم أخذ عينة الدراسة من (374) شركة تصنيع، وبلغ حجم العينة (598) مديرًا من مديري الإدارة العليا والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تحتاج إلى اهتمام كبير في عمليات الإنتاج والتصنيع، ومن ثم لا بد وأن تهتم في أنموذج القيادة التحويلية، فضلاً عن أن القيادة التحويلية لها أثر كبير في تحسين أداء العاملين وتحفيزهم وحثهم على الإنتاج، وهذا ينعكس على نتائج الأداء المالي لهذه الشركات، بالإضافة إلى تعزيز الأداء التشغيلي والمالي والاجتماعي، وأوصت الدراسة بوجود قيام الشركات بتأهيل مديريها وزيادة معرفتهم حول أساليب القيادة الناجحة، وحول أساليب القيادة التحويلية والقيادة المستدامة؛ لضمان رفع كفاءة العمليات الإنتاجية التي تمارسه الشركات هذه الشركات.

دراسة (27) بعنوان:

#### The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior.

دور صناعة الوظيفة وتشاركية المعرفة في تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري في العمل:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين؛ من خلال صناعة الوظائف التي يعملون بها وتصميمها، بالإضافة إلى استكشاف الأثر الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للأفراد العاملين، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته لغايات جمع البيانات اللازمة، وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين في مجال الفنادق في باكستان، حيث تم تقسيم عينة الدراسة إلى جزئيين، الجزء الأول توزع استبانته على العاملين في الفنادق، وقد بلغ حجم العينة (325) من الموظفين، والجزء الثاني بلغ (126) من الوظائف الإشرافية في هذه الفنادق، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك الابتكاري لدى الأفراد العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً في استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى المديرين والقادة في المنظمة، وهو من أكثر أساليب وأنماط القيادة المستخدمة لدى الإشرافيين في الفنادق في باكستان، كما بينت النتائج أن هنالك دوراً وسيطاً لمشاركة المعرفة في الأثر المتحقق من أسلوب القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري لدى العاملين. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأنه من الضروري على الفنادق المبحوثة التركيز على القادة لكي يصبحوا أكثر ممارسة لأساليب القيادة التحويلية، كما أنه من المهم تدريبهم بنحو أكبر ليصبحوا

المنظمي، وأن الحساسية الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية يؤثران في تحقيق التفوق التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببعدها الالتزام الجماعي في الرقابة الإستراتيجية؛ لما له من دور في التأثير على أبعاد التفوق التنظيمي.

دراسة (4) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبولتيكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها:

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مفهوم القيادة التحويلية وممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبولتيكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانته لغايات جمع البيانات، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين في الجامعتين المبحوثتين والبالغ عددهم (329) أكاديمياً، وتم اختيار عينة عشوائية من ضمن مجتمع الدراسة بلغت (130) أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة يتم ممارستهما بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة، وأوصت الباحثة بأنه على الموظفين الأكاديميين في كلا الجامعتين العمل على استثمار الأخطاء التي تقع ضمن العمل والاستفادة منها، وتطوير خطط لتجنب وقوع المشكلات والمعوقات.

دراسة (8) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية:

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة: (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته خاصة بالدراسة تم توزيعها على مجتمع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في الدائرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة: (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الدائرة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية، والأخذ بالحسبان توافر الخصائص القيادية التحويلية المختلفة عند اختيار القيادات الجديدة وتعيينها.

ثانياً: دراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (32) بعنوان:

#### The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in thai smes manufacturing industry

العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة المستدامة والصناعات الرشيقية والأداء المستدام في شركات التصنيع التايلاندية:

دراسة (43) بعنوان:

### Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility

القدرة الاستيعابية والأداء المؤسسي: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية

هدفت الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تأثير القدرة الامتصاصية على الأداء المؤسسي لمنشآت الإقامة في تركيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين، ومديري الأقسام، والأقسام، والموظفين في هذه المنشآت، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد القدرة الاستيعابية لها تأثير غير مباشر على أداء منشآت الإقامة من خلال الرشاقة الإستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة منشآت الإقامة لقدراتها الاستيعابية في المستقبل، وبما يحسن من مستوى رشاقها الإستراتيجية.

دراسة (23) بعنوان:

### Effect of Strategic Agility Achieving Organizational Entrepreneurship/ Field Study in the Oil Companies of Dhi Qar Governorate

أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الريادة التنظيمية/ دراسة ميدانية في شركات النفط في محافظه ذي قار/ العراق:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الريادة التنظيمية، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي فيها، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية لجمع البيانات من المديرين العاملين في شركات النفط، في محافظه ذي قار/ العراق البالغ (103) أفراد، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين في شركات النفط، واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي الاستدلالي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل: "الرشاقة الإستراتيجية" في تحقيق الريادة التنظيمية، وقدرة الشركات النفطية العاملة في محافظة ذي قار، على رصد التغيرات البيئية، إلا أن هذه القدرات محدودة، وتحتاج إلى دعم، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات النفط العاملة في محافظة ذي قار بالرشاقة الإستراتيجية؛ لما لها من دور كبير في تعزيز كفاءة الشركات وفعاليتها في مواجهة التغيرات البيئية.

### المنهجية والتصميم

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ومن ثم فإن تصميم الدراسة الحالية يعتمد على المنهج الوصفي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي تتمثل في القيادة التحويلية متغيراً مستقلاً، والرشاقة الإستراتيجية متغيراً تابعاً، كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي (السببي)؛ بغرض تحديد تأثير القيادة التحويلية بأبعادها

أكثر تشاركية مع الأفراد العاملين، الأمر الذي يعزز من جوانب الاستثارة الفكرية لديهم.

دراسة (29) بعنوان:

### Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support.

محددات القدرة على الابتكار: دور القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة والدعم المنظمي للملوس:

هدفت الدراسة إلى قياس مدى قدرة القيادة التحويلية بأبعادها المتعددة في تعزيز جانب الابتكار، سواء الابتكار في المنتجات أو العمليات، كذلك بيان الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، ومدى الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة، وقامت الدراسة باستخدام استبانة لغايات جمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في عدد من الشركات في الصين، وبلغ عدد الشركات (22) شركة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من موظفي هذه الشركات بلغ حجمها (690) مفردة، وتم استرداد (465) استبانة، كان منها (394) استبانة صالحة للتحليل، وبينت النتائج الرئيسة للدراسة وجود أثر للقيادة التحويلية وممارساتها في تعزيز القدرة على الابتكار لدى العاملين في الشركات المبحوثة، كما أن عمليات مشاركة المعرفة تزيد من القدرة على الابتكار، بالإضافة إلى الدعم التنظيمي من قبل إدارة الشركات، وأن هذا الدعم يقود إلى حالة من التشجيع لدى العاملين لتحقيق المزيد من الابتكار والتبادل والتشارك المعرفي، وأوصت الدراسة بوجود قيام الشركات المبحوثة بالعمل على تعزيز جوانب الابتكار، وتقوية عوامل الإبداع لدى العاملين.

دراسة (51) بعنوان:

### Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive Leaders

بناء الرشاقة الإستراتيجية والمحافظة عليها: أجندة وإطار عمل للقيادة التنفيذية في قطاع تكنولوجيا المعلومات:

هدفت الدراسة إلى البحث في الممارسات التي يتبعها القادة التنفيذيون في قطاع تكنولوجيا المعلومات؛ لبناء الرشاقة الإستراتيجية، والمحافظة عليها في مؤسساتهم، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع القادة التنفيذيين في قطاع تكنولوجيا المعلومات، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (18) من مديري هذه المنظمات، واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت الدراسة إلى تأكيد أهمية الدور الكبير الذي يؤديه القادة التنفيذيون في تعزيز بناء الرشاقة الإستراتيجية وتوطيدها في منظماتهم، والمحافظة عليها، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار حماس القادة التنفيذيين تجاه القضايا الإستراتيجية، ومن أهمها الرشاقة الإستراتيجية، ويتضمن الرشاقة الإستراتيجية كممارسة تنظيمية ذات صلة بعملهم.

التحليل، ويبين الجدول الآتي ذو الرقم (3) توزيع مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في قطاع المواصلات القطري:

الجدول ذو الرقم (3)

الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسى الوظيفي

مدير إدارة	نائب رئيس	رئيس	وكيل وزارة	وزير	
25			6	1	وزارة المواصلات
22	4	1			شركة إدارة الموانئ القطرية
21	5	1			ميناء الدوحة
18	4	1			ميناء حمد
19	3	1			ميناء الرويس
15	5	1			الهيئة العامة للطيران المدني
17	6	1			مطار حمد الدولي
39	7	1			الخطوط الجوية القطرية

المصدر: المواقع الإلكترونية للمنظمات أعلاه.

الجدول ذو الرقم (4) خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المقياس	
84%	168	ذكر	النوع الاجتماعي
16%	33	أنثى	
8%	17	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
42%	84	30 سنة - أقل من 40 سنة	
36%	73	40 سنة - أقل من 50 سنة	
13%	27	50 سنة فأكثر	
6%	12	دبلوم	المؤهل العلمي
53%	107	بكالوريوس	
38%	76	ماجستير	
3%	6	دكتوراه	
0.5%	1	وزير	المسعى الوظيفي
3.0%	6	وكيل وزارة	
2.5%	5	رئيس تنفيذي	
10.4%	21	نائب رئيس تنفيذي	
83.6%	168	مدير إدارة	
11%	22	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
32%	64	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	

39%	78	10 سنوات - أقل من 15 سنة
18%	37	15 سنة فأكثر
100%	201	المجموع

تنفيذي، نائب الرئيس التنفيذي، مدير إدارة، وتم اختيار أفراد وحدة التحليل والمعاينة عمداً وذلك بوصفهم مسؤولين عن مستقبل القطاع، ولرؤيتهم بعيدة المدى وتصوراتهم الواسعة لنشاط القطاع، إضافة إلى امتلاكهم خبرات واسعة في مجال النقل بشكل عام، والنقلين: البحري والجوي بشكل خاص، وبناء سياسات تمكنهم من التعامل مع أداة الدراسة بشكل موضوعي.

والجدول ذو الرقم (5) يُوضح إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على إدارة الشركة، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل.

الجدول ذو الرقم (5)

إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على المنظمات العاملة في قطاع المواصلات القطري، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	التسلسل
201	208	224	المجموع
%89.7	%92.9	%100	نسبة الاستجابة

وكما نلاحظ في الجدول أعلاه فإن نسبة عدد الاستبانات الصالحة للتحليل قد بلغت ما يقارب 90%، وهي نسبة قوية جداً تدلّ على قوة الاستبانة وتماسكها.

#### أساليب جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة، وهي الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم الدراسة الحالية من تقارير ونشرات، وكذلك المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

بالإضافة إلى البيانات الأولية، حيث تم الاعتماد على البيانات التي تم استخراجها من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، والموجهة إلى المسؤولين في الإدارة العليا في قطاع المواصلات القطري، وتضمنت الاستبانة النهائية (مرفقة) أسئلة تحقق أهداف الدراسة الحالية.

#### أداة الدراسة:

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسة على تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وأهدافها، وطلب التعاون في استيفاء المعلومات المطلوبة، أما الأقسام الأخرى فجاءت وفق الآتي:

ويتناول الجدولان ذوا الرقمين (3) و(4) على التوالي تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، التي تتضمن: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؛ وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وعلى النحو الآتي:

1. بلغت نسبة الذكور 84% (168)، أما الإناث فقد بلغت 16% (33).

2. ملاحظة أنّ أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية: (40-30)، إذ بلغت 42%، وتلتها الفئة العمرية: (40-50) إذ بلغت 36%، تلتها الفئة العمرية: (50 سنة فأكثر)، إذ بلغت 13%، تلتها الفئة العمرية: (أقل من 30 سنة) وبنسبة بلغت 8%.

3. مجيء المؤهلات العلمية لعينة الدراسة موزعة على ثلاثة مؤهلات مختلفة؛ إذ بلغت النسبة الأكبر لمؤهل البكالوريوس وبلغت نسبته (53%)، تلاها مؤهل الماجستير بنسبة (38%)، تلاها مؤهل الدكتوراه وبلغت نسبته (6%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل الدكتوراه وبلغت (3%). ومن الملاحظ أنّ مؤهل بكالوريوس هو أعلى نسبة في عينة الدراسة.

4. ملاحظة أنّ أعلى نسبة مسمى وظيفي كانت لفئة: (مدير إدارة) وبنسبة بلغت 83.6%، تلاها مباشرة مسمى: (نائب رئيس تنفيذي) بنسبة 10.4%، تلاها مباشرة مسمى: (رئيس تنفيذي) بنسبة 2.5%، تلاه مسمى: (وكيل وزارة) بنسبة 3%، وأخيراً حل مسمى (وزير) في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت 0.5%، وهذه النسب تعدّ طبيعية إلى حد ما.

5. ملاحظة أنّ ما نسبته 39% من أفراد ينتمون إلى الفئة من (10 سنوات- أقل من 15 سنة)، تلاها الأفراد ذوي الخبرة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، بنسبة 32%، تلاه الأفراد من فئة (15 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت 18%، وأخيراً حل الأفراد ذوو الخبرة (5 سنوات فأقل) في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت 11%.

3.3 وحدة التحليل: شملت وحدة التحليل للدراسة المديرين الموظفين في الإدارة العليا، وتشمل المسميات الآتية: وزير، وكيل وزارة، رئيس

الجدول ذو الرقم (6): تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
5-1	التأثير المثالي	5	0.807
10-6	التحفيز الالهامي	5	0.765
15-11	الاستثارة الفكرية	5	0.815
20-16	الاعتبار الفردي	5	0.888
25-21	الحساسية الإستراتيجية	5	0.898
30-26	وحدة القيادة	5	0.860
35-31	سيولة الموارد	5	0.759

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

#### تحليل نتائج الدراسة:

##### وصف إجابات أفراد وحدة التحليل عن متغيرات الدراسة:

سعت هذه الفقرة للإجابة عن تساؤلات الدراسة حسب الآتي:

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عن مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي؟ لوصف مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في قطاع المواصلات القطري، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح في الجدول الآتي ذي الرقم (7).

الجدول ذو الرقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في قطاع المواصلات القطري.

الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى النسبة للمتوسط الحسابي
1-5	التأثير المثالي	3.96	460.8	2	مرتفع
6-10	التحفيز الالهامي	4.07	0.904	1	مرتفع
11-15	الاستثارة الفكرية	3.88	0.845	3	مرتفع
16-20	الاعتبار الفردي	3.93	0.824	4	مرتفع
المجموع	المتوسط الحسابي الكلي	3.96	0.801	-	مرتفع

يظهر من الجدول السابق ذي الرقم (7) أنّ المتوسط الكلي لبُعد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

**القسم الأول:** تضمن القسم الأول الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وشملت: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** تضمن القسم الثاني بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة، لقياس تصورات المسؤولين في الإدارات العليا في قطاع المواصلات القطرية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وخصصت الفقرات من (1-20) لقياس هذا المتغير.

**القسم الثالث:** تضمن القسم الثالث بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحثان لغايات هذه الدراسة؛ لقياس تصورات المسؤولين في الإدارات العليا في قطاع الموانئ والمطارات القطرية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد)، وخصصت الفقرات من (21-35) لقياس هذا المتغير وأبعاده.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم جمع الاستبيان باستخدام طريقة الزيارة المباشرة لتسليم الاستبيان باليد لعينة الدراسة، وبعد تجميعها تم إدخالها على حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية (SMART-PLS.3)، وتمثلت الخطوة الأولى في تحليل بيانات هذه الدراسة بتقييم ثبات أداة الدراسة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

#### صدق أداة الدراسة:

لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في المجال الإداري، وأساتذة الجامعات القطرية والأردنية وعددهم (8) محكمين؛ للتأكد من صدق الاستبانة، وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم، وقد أعيدت صياغة بعض الفقرات، وأجريت التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

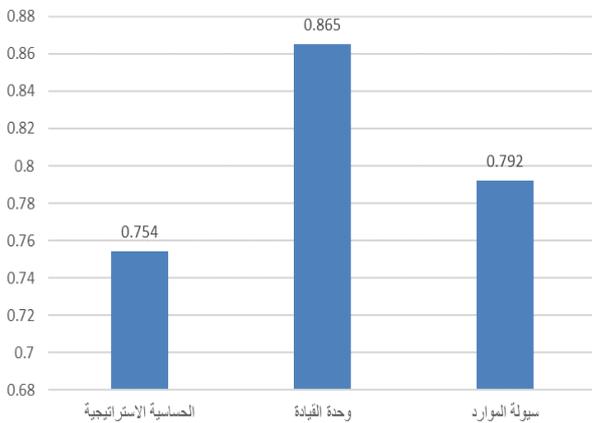
#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، وأن الحدود المقبولة بمعامل الارتباط ألفا ( $\alpha > 0.70$ ) وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية<sup>(40)</sup>، وقد تم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس القيادة التحويلية، ومقياس الرشاقة الإستراتيجية، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن قيم معامل ألفا لمقياس أبعاد القيادة التحويلية تراوحت بين (0.765 - 0.888)، ولمقياس الرشاقة الإستراتيجية تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.759 - 0.898)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. والجدول الآتي ذو الرقم (6) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة حسب الآتي:

الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21-25	الحساسية الإستراتيجية	4.18	0.861	1	مرتفع
26-30	وحدة القيادة	3.95	0.769	3	مرتفع
31-35	سهولة الموارد	4.14	0.852	2	مرتفع
المجموع	المتوسط الحسابي الكلي	4.09	0.755	-	مرتفع

يظهر من الجدول ذي الرقم (8) أنّ المتوسط الكلي لبُعد الرشاقة الإستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.755)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.95 - 4.18) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى واقع الممارسة المرتفع لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد "الحساسية الإستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.861)، فيما حصل بعد "وحدة القيادة" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.09)، وانحراف معياري (0.769)، وبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن واقع ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في قطاع الموانئ والمطارات القطرية بحسب تصورات المبحوثين كان مرتفعًا.

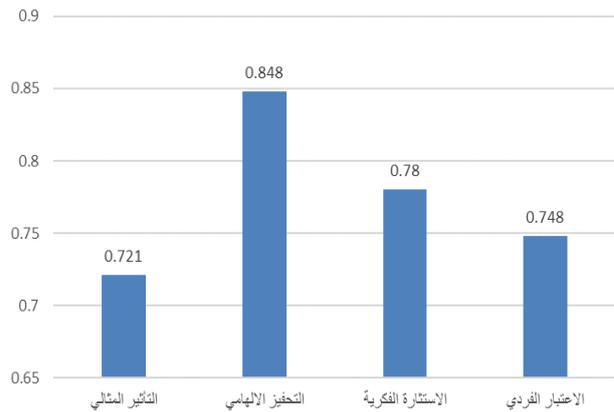
كما تم احتساب الوزن النسبي لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية كما هي موضحة في الشكل الآتي ذي الرقم (2).



الشكل ذو الرقم (2): الوزن النسبي لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية

بلغ الوزن النسبي للحساسية الإستراتيجية 75.4%، ولوحدة القيادة 86.5%، ولسهولة الموارد 79.2%، وهذه النتيجة تدل على درجة

(3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.801)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 - 4.07) على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى واقع الممارسة المرتفع لأبعاد القيادة التحويلية، إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد "التحفيز الإلهامي" بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.904)، فيما حصل بعد "الاعتبار الفردي" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.824)، وبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد القيادة التحويلية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في قطاع المواصلات القطري بحسب تصورات المبحوثين كان مرتفعًا. كما تم احتساب الوزن النسبي لأبعاد القيادة التحويلية كما هي موضحة في الشكل الآتي ذي الرقم (1).



الشكل ذو الرقم (1): الوزن النسبي لأبعاد القيادة التحويلية

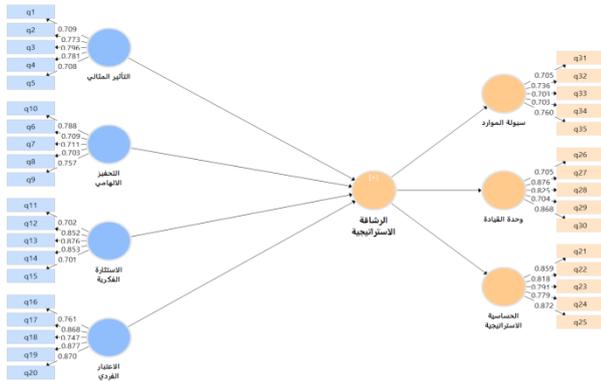
بلغ الوزن النسبي للتأثير المثالي 72.1%، وللتحفيز الإلهامي 84.8%، وللاستشارة الفكرية 78.0%، وللاعتبار الفردي 74.8%، وهذه النتيجة تدل على درجة الموافقة المرتفعة بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في قطاع الموانئ والمطارات القطرية بحسب تصورات المبحوثين.

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا في قطاع المواصلات القطري عن مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية: الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسهولة الموارد؟ لوصف مستوى تطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح في الجدول الآتي ذي الرقم (8).

الجدول ذو الرقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و واقع ممارسة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في قطاع الموانئ والمطارات القطرية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50، كما أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من 0.70، إضافة إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا مقبولة من الناحية الإحصائية؛ لأنها أكبر من 0.70، وضمن المعدلات المسموح بها.

كما تم استخراج معاملات التشعب (Factor Loading) لكافة فقرات الدراسة والموضحة في الشكل الآتي ذو الرقم (3). حيث يتضح من خلال الشكل بأن قيم معاملات التشعب لفقرات الدراسة كانت أكبر من 0.70، وهي ضمن المعايير المقبولة، وبذلك يتحقق أعلى درجة من الصدق التقاربي لأنموذج الدراسة.



الشكل ذو الرقم (3): معاملات التشعب لفقرات الدراسة بحسب النموذج البنائي.

### الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

ويشير إلى تباعد الفقرات لمتغير ما بشكل منطقي، وعدم تكرارها وتداخلها مع متغيرات أخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبار مصفوفة الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة وأبعادها، الذي يقيس أن الفقرة المعينة تقيس المتغير الذي بُني من أجله، ولا يقيس متغيرات أخرى، وعلى النحو الآتي:

الموافقة المرتفعة بتطبيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري بحسب تصورات المبحوثين.

### مؤشرات جودة الأنموذج:

يتم تقييم جودة الأنموذج من خلال مجموعة من المؤشرات الموضحة وفق الآتي:

أولاً: تقييم أنموذج القياس: إن التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية، يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بصدق وموثوقية عاليين تتيح للدراسات اللاحقة بأن تستخدمها، ومن هنا تبرز أهمية كل من الصدق التقاربي والصدق التمييزي.

### الصدق التقاربي (Convergent Validity):

حيث يبين الجدول الآتي ذو الرقم (9) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التقاربي للدراسة الحالية، وقد تم اختبار البيانات باستخدام برنامج (SMART-PLS,3).

الجدول ذو الرقم (9): مؤشرات الصدق التقاربي

المتغيرات	معدل التباين المستخرج AVE	الثبات المركب Composite Reliability CR	ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha
التأثير المثالي	0.578	0.891	0.706
التحفيز الالهامي	0.549	0.858	0.795
الاستشارة الفكرية	0.513	0.84	0.761
الاعتبار الفردي	0.582	0.870	0.804
الحساسية الإستراتيجية	0.683	0.915	0.883
وحدة القيادة	0.684	0.915	0.887
سيولة الموارد	0.633	0.895	0.851

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لمستخرجات (Smart,PLS3).

الجدول ذو الرقم (10): مؤشرات الصدق التمييزي

المؤشر	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	التأثير المثالي	التحفيز الالهامي	الحساسية الإستراتيجية	سيولة الموارد	وحدة القيادة
الاستشارة الفكرية	0.767						
الاعتبار الفردي	0.733	0.855					
التأثير المثالي	0.684	0.604	0.773				
التحفيز الالهامي	0.761	0.68	0.740	0.851			
الحساسية الإستراتيجية	0.649	0.764	0.566	0.735	0.825		
سيولة الموارد	0.711	0.702	0.723	0.716	0.647	0.738	
وحدة القيادة	0.744	0.827	0.701	0.788	0.764	0.712	0.795

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لمستخرجات (Smart,PLS3).

نفسه أكبر من تقاطعه مع أي بُعد آخر في المصفوفة، وهذا يدل على عدم تداخل أبعاد الدراسة وتشابكها مع متغيراتها.

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جميع معاملات DV للصدق التمييزي معنوية ومقبولة إحصائياً، حيث إن قيمة تقاطع كل بُعد مع

يستخدم معامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها، وقد كان معامل التحديد للمسار الأول: التأثير المثالي -> الرشاقة الإستراتيجية في النموذج ( $R^2=0.800$ )، وهذا يشير إلى أن 80.0% من التباين في الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطرية، تم تفسيره من قبل التأثير المثالي، كما وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الثاني: **التحفيز الإلهامي**-> **الرشاقة الإستراتيجية** ( $R^2=0.904$ )، وهذا يعني أن ما مقداره 90.4% من التباين في الرشاقة الإستراتيجية قد تم تفسيره من قبل التحفيز الإلهامي، أما قيمة معامل التحديد للمسار الثالث: **الاستثارة الفكرية**-> **الرشاقة الإستراتيجية** فقد بلغت ( $R^2=0.727$ )، وهذا يعني أن ما مقداره 72.7% من التباين في الرشاقة الإستراتيجية قد تم تفسيره من قبل الاستثارة الفكرية، وأخيراً بلغت قيمة معامل التحديد للمسار الرابع: **الاعتبار الفردي**-> **الرشاقة الإستراتيجية** ( $R^2=0.828$ )، وهذا يعني أن ما مقداره 82.8% من التباين في الرشاقة الإستراتيجية قد تم تفسيره من قبل الاعتبار الفردي.

وكذلك تم استخدام اختبار (Blindfolding) لبيان قدرة المتغير المستقل بالتنبؤ في التغييرات الحاصلة في المتغير التابع، ويرمز له ( $q^2$ )، وكقاعدة فإن القيم الحرجة مشابهة لقيم ( $f^2$ ). ويشير الجدول (1) إلى أن قيمة ( $q^2$ ) للمسار الأول قد بلغت (0.255)، وهذا يشير إلى أن **للتحفيز الإلهامي** القدرة على التنبؤ في التغيير الحاصل في الرشاقة الإستراتيجية، وهذا القدرة جاءت (بدرجة كبيرة)، وللمسار الثاني بلغت قيمة ( $q^2$ ) 0.363، وللمسار الثالث بلغت قيمة ( $q^2$ ) 0.283، وللمسار الرابع بلغت قيمة ( $q^2$ ) 0.356، وهي ضمن القيم المقبولة من الناحية الإحصائية بحسب(40).

وأخيراً تم استخراج معامل GOF للتحقق أيضاً من جودة نموذج الدراسة، وقد بلغت قيمته (0.617)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، وبما أنها تفوق (0.360)، فهذا يدل على جودة النموذج المقترح ككل وفقاً ل(58).

لتحديد حجم تأثير التحفيز الإلهامي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.817)، بحسب معامل  $F^2$  ويصنف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير التحفيز الإلهامي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية (0.861)، بحسب معامل  $F^2$  ويصنف بدرجة (تأثير قوي)، في حين بلغ حجم تأثير الاستثارة الفكرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية (0.876)، بحسب معامل  $F^2$  ويصنف بدرجة (تأثير قوي)، أخيراً بلغ حجم تأثير الاعتبار الفردي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية (0.538)، بحسب معامل  $F^2$  ويصنف بدرجة (تأثير كبير)، هذا مع العلم بأن حجم التأثير يصنف بالدرجة الكبيرة إذا كانت قيمة  $F^2$  أكبر من (0.350)، وصنف بالدرجة المتوسطة إذا كانت قيمة  $F^2$  تتراوح بين (0.15-0.350) وفقاً ل(58). وجميع ذلك

كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين الأبعاد المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم البيانات (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

الجدول ذو الرقم (11): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)	Skewness
التأثير المثالي	0.773	2.837	0.593
التحفيز الإلهامي	0.612	2.249	0.470
الاستثارة الفكرية	0.434	1.595	0.334
الاعتبار الفردي	0.455	1.669	0.349
الحساسية الإستراتيجية	0.589	2.161	0.452
وحدة القيادة	0.577	2.119	0.443
سيولة الموارد	0.596	2.188	0.458

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً لمستخرجات (Smart,PLS3).

يُظهر الجدول ذو الرقم (11) أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح ما بين (1.595 - 2.837)، كما يُلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.434 - 0.773) ، ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت معاملات (Skewness) منخفضة جداً، ولم تتجاوز في حدها الأعلى (0.593).

#### ثانياً: تقييم النموذج البنائي:

يتم تقييم النموذج البنائي للدراسة باستخدام مجموعة من المعايير والأساليب الإحصائية المبينة في الجدول الآتي ذي الرقم (12).

الجدول ذو الرقم (12): مؤشرات مطابقة النموذج البنائي

المسار	معامل التحديد $R^2$	القوة التفسيرية $F^2$	القوة التنبؤية $Q^2$
التأثير المثالي -> الرشاقة الإستراتيجية	0.800	0.817	0.265
التحفيز الإلهامي -> الرشاقة الإستراتيجية	0.904	0.861	0.363
الاستثارة الفكرية -> الرشاقة الإستراتيجية	0.727	0.876	0.277
الاعتبار الفردي -> الرشاقة الإستراتيجية	0.828	0.538	0.354

مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.903) أي أن ما قيمته (90.3%) من التباين في الرشاقة الإستراتيجية، لدى قطاع المواصلات القطري ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالقيادة التحويلية.

كما بلغت قيمة T المحسوبة (158.273)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0.005$ )، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم للقيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وفقاً للآتي:

**الفرضية الفرعية الأولى Ho1.1:** لا يوجد أثر مهم للتأثير المثالي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا لقطاع المواصلات القطري عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية Ho1.2:** لا يوجد أثر مهم للتحفيز الإلهامي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة Ho1.3:** لا يوجد أثر مهم للاستشارة الفكرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الرابعة Ho1.4:** لا يوجد أثر مهم للاعتبار الفردي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول ذو الرقم (14): نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة (p)	معامل التحديد $R^2$
التأثير المثالي - الرشاقة الإستراتيجية	0.123	0.030	4.175	0.000	0.800

يؤكد دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في القدرة على التنبؤ وتفسير التباين في الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المواصلات القطري. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

### اختبار فرضيات الدراسة:

واستناداً إلى ما تقدم، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، كما تم التأكد من صلاحية نموذج الدراسة وجودته، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، واعتماداً على برنامج (3, SMART PLS)، لتحليل التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، وذلك وفق الآتي:

**الفرضية الرئيسة الأولى Ho1:** لا يوجد أثر مهم للقيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الجدول ذو الرقم (13): نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير القيادة التحويلية في

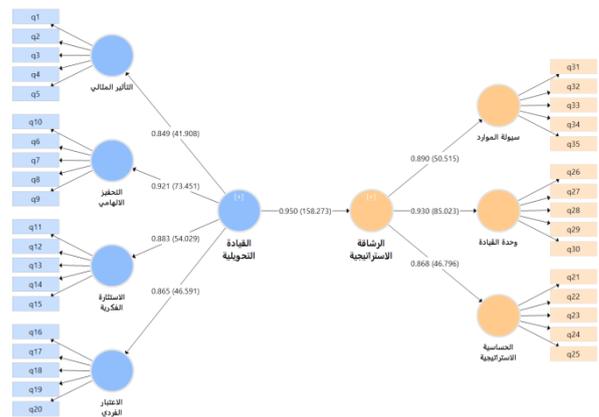
### تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة (p)
القيادة التحويلية - الرشاقة الإستراتيجية	0.950	0.006	158.273	0.000

Coefficient of Deamination.  $R^2 = 0.903$

\*\*\*p<.001, based on two-tailed test; t (p<.001) = 3.29; t (p<.01)

= 2.58; t (p<.05) = 1.96. pc; path coefficient



الشكل ذو الرقم (4): الأنموذج الهيكلي لنتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

حيث يبين الجدول ذو الرقم (13) والشكل أعلاه معامل المسار لمتغيرات الدراسة وقيم t، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المواصلات القطري، إذ بلغ معامل المسار (PC=0.950) عند

مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وأشارت النتائج أن بُعد الاعتبار الفردي ذو تأثير دال إحصائياً في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المواصلات القطري، كما يظهر في الجدول رقم (14) أن قيمة (t) لهذا البُعد بلغت (13.645)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول فرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم لبعد الاعتبار الفردي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الشكل (5) معامل المسار لأبعاد القيادة التحويلية، إذ جاءت نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات المسار لأنموذج الدراسة وفقاً للآتي:

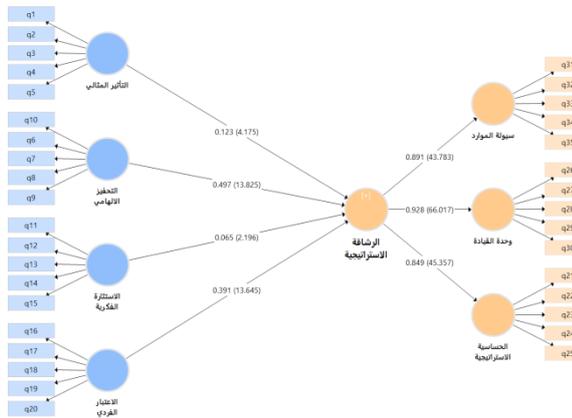
بلغ معامل المسار لقياس أثر التأثير المثالي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية 0.123.

بلغ معامل المسار لقياس أثر التحفيز الإلهامي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية 0.497.

بلغ معامل المسار لقياس أثر الاستتارة الفكرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية 0.065.

بلغ معامل المسار لقياس أثر الاعتبار الفردي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية 0.391.

جميع هذه المسارات ذات دلالة إحصائية، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستتارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ساهم ذلك في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع الموانئ والمطارات القطري.



الشكل ذو الرقم (5): الأنموذج البيكي لنتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

يتضح أيضاً من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ذي الرقم (14)، ومن متابعة قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) لمسارات متغير القيادة التحويلية،

التحفيز الإلهامي- < الرشاقة الإستراتيجية	0.497	0.036	13.825	0.000	0.904
الاستتارة الفكرية-< الرشاقة الإستراتيجية	0.065	0.030	2.196	0.029	0.727
الاعتبار الفردي-< الرشاقة الإستراتيجية	0.391	0.029	13.645	0.000	0.828

\*\*\*p<.001, based on two-tailed test; t (p<.001) = 3.29; t (p<

.01) = 2.58; t (p<.05) = 1.96. pc; path coefficient

يشير الجدول ذو الرقم (14) إلى قيم (t)، ومعاملات المسارات (pc)، ومستوى الدلالة (sig)، التي تبين الأثر المباشر لأبعاد القيادة التحويلية. ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ذي الرقم (12)، ومن متابعة قيم (t)، أن بُعد التأثير المثالي ذو تأثير دال إحصائياً في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المواصلات القطري، حيث بلغت قيمة (t) لهذا البعد (4.175)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  مما يقتضي رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول فرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم لبعد التأثير المثالي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كما أشارت النتائج أن بُعد التحفيز الإلهامي ذو تأثير دال إحصائياً في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المطارات والموانئ القطري، كما يظهر في الجدول ذي الرقم (14) أن قيمة (t) لهذا البُعد بلغت (13.825)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  مما يقتضي رفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وقبول فرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم لبعد التحفيز الإلهامي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، بحسب تصورات المبحوثين العاملين في الإدارة العليا للمطارات والموانئ القطرية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كما أشارت النتائج أن بُعد الاستتارة الفكرية ذو تأثير دال إحصائياً في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المطارات والموانئ القطري، كما يظهر في الجدول ذي الرقم (14) أن قيمة (t) لهذا البُعد بلغت (2.196)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وقبول فرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر مهم لبعد الاستتارة الفكرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد)



### مناقشة النتائج:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بمستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها، والرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري -من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- قد بلغ الدرجة المرتفعة، وهذا يبين سعي المنظمات العاملة في القطاع إلى تضمين تبني مفاهيم القيادة التحويلية والرشاقة الإستراتيجية ضمن إستراتيجياتها، وبما سيكسبها القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية: الداخلية والخارجية.

3. وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في قطاع المواصلات القطري.

4. وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في قطاع المواصلات القطري.

5. وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارات الفردية في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في قطاع المواصلات القطري.

6. وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في قطاع المواصلات القطري.

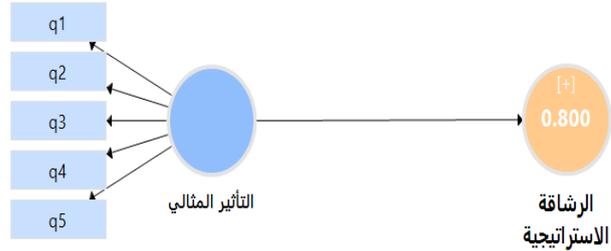
7. وجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في قطاع المواصلات القطري.

ومع وجود ندرة في الإسهامات المعرفية، التي تناولت علاقة القيادة التحويلية بالرشاقة الإستراتيجية، قامت الدراسة الحالية بالاستناد إلى دراسات سابقة تناولت القيادة التحويلية أو الرشاقة الإستراتيجية بنحو منفصل، وكان مستوى تطبيقهما مرتفعاً.

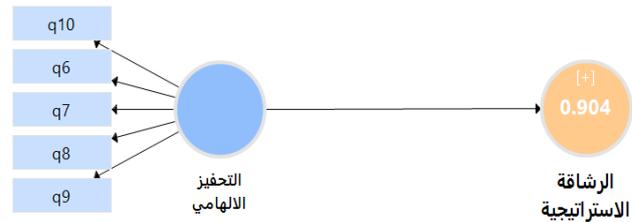
وقد اتفقت الدراسة مع دراسة<sup>(4)</sup> والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة التحويلية بأبعادها في جامعتي الخليل وبولتيكناك فلسطين، ودراسة دراسة<sup>(8)</sup> والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة التحويلية بأبعادها لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، ودراسة<sup>(32)</sup> والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة التحويلية بأبعادها لدى العاملين في شركات التصنيع التايلندية.

اتفقت الدراسة مع دراسة<sup>(24)</sup> والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للرشاقة الإستراتيجية في شركات النفط العراقية، ودراسة<sup>(13)</sup> التي توصلت

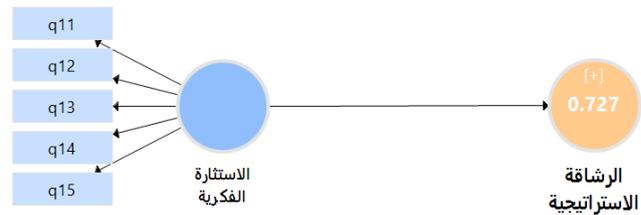
أن معامل التحديد  $R^2$  لمسار التأثير المثالي -> الرشاقة الإستراتيجية فقد بلغ (0.800) أي أن ما قيمته (80.0%) من التغييرات في الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المواصلات القطري، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتأثير المثالي، والشكل أدناه يوضح ذلك:



وبلغ معامل التحديد  $R^2$  لمسار التحفيز الإلهامي -> الرشاقة الإستراتيجية (0.904)، أي أن ما قيمته (90.4%) من التغييرات في الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المواصلات القطري، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتحفيز الإلهامي، والشكل أدناه يوضح ذلك:



وبلغ معامل التحديد  $R^2$  لمسار الاستثارة الفكرية -> الرشاقة الإستراتيجية (0.727)، أي أن ما قيمته (72.7%) من التغييرات في الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المواصلات القطري، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالاستثارة الفكرية، والشكل أدناه يوضح ذلك:



وأخيراً، بلغ معامل التحديد  $R^2$  لمسار الاعتبار الفردي -> الرشاقة الإستراتيجية (0.828)، أي أن ما قيمته (82.8%) من التغييرات في الرشاقة الإستراتيجية لدى قطاع المواصلات القطري، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالاعتبار الفردي، والشكل أدناه يوضح ذلك:

point of view of the academics in them, *Al-Quds Open University Journal*, Volume 9, No. 26, 2018.

5. Al-Dajani, Iyad, Kanan, Ahmad and Al-Farra, Majed. a suggested model for re-engineering administrative processes and computerizing them in higher education institutions: The Islamic University Study, *Damascus University Journal*, Volume 29, Issue 1, 2013.
6. Al-Fatlawi, Majed and Al-Karawi, Muhammad and Al-Rafi'i. Enhancing social capital dimensions through the introduction of strategic agility capabilities. Contemporary business organizations. An exploratory study of the opinions of workers in the men's clothing factory in Najaf. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies*. 11 (1). Pp. 1—25, 2019.
7. Al-Qaisi, Fadhel Hamad and Al-Taie, Ali. *Strategic Management, Entrance Theories - Examples and Contemporary Issues*, Jordan, Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution, 2013.
8. Al-Shawabkeh, Ziyad and Al-Shalabi, Firas and Al-Khawaldeh, Riyadh, The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Commitment among Workers in the Jordanian Income Tax and Sales Department, *The Arab Journal of Management*, Volume 38, Issue 4, 2018.
9. Al-Siyadeh, Nawal and Mosaada, Raed and Al-Zaabi, Muhammad. Transformational Leadership and its Effect on the Effectiveness of Workers' Behavior in Jordanian Hospitals, *The Jordanian Journal of Business Administration*, Volume 11, Issue 1, 2018.
10. Al-Sudani, Muhammad Amin, *Modern Management and the Labor Market*, 1<sup>st</sup> Edition, Egypt, Cairo: Advanced Cairo Press, 2014.
11. Al-Zoubi, Muhammad and Al-Batayneh, Muhammad, *Administrative Leadership*, Jordan, Amman: Wael House for Publishing and Distribution, 2014.
12. Aqilat, Hind Nasir, The impact of strategic agility on the media reputation in the private Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Education - Assiut University*, Volume 35, Issue 9, 2019.
13. Abdullah, Haid Taha and Omair, Arak Abboud, The Role of Strategic Agility in Achieving Organizational Excellence: A Field Study of a Sample of Private Colleges, *Al-Dinanir Journal*, Volume 1, Issue 15, 2019.
14. Arajji, Iman and Bogazi, Farida, Strategic management of human resources as an entry point to achieve strategic agility in the

إلى وجود مستوى مرتفع للرشاقة الإستراتيجية في الكليات الأهلية في العراق.

#### التوصيات:

- ضرورة تعزيز تطبيق القيادة التحويلية أبعادها الفرعية لدى المنظمات العاملة في قطاع المواصلات القطري، وعلى التأكد بشكل دائم من امتلاك القادة في هذه المنظمات سمات القائد التحويلي، لما لهذه السمات من آثار ايجابية في العديد من المجالات التي ستعمل على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على التطوير والتحسين.
- تعزيز المنظمات العاملة في قطاع المواصلات القطري لجوانب التدريب وتعزيز الخبرات التي يملكها قادة هذه المنظمات، وتوجيههم نحو امتلاكهم سمات القائد التحويلي، وإطلاعهم على تجارب رائدة في مجال تطبيق القيادة التحويلية وتعزيزها.
- تركيز التدريب المستقبلي على أبعاد القيادة التحويلية وتعزيزها.
- زيادة الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، وتنميتها، وتعزيزها، لدى المنظمات العاملة في قطاع المواصلات القطري، والتي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز، ومواجهة العقبات والتحديات بكفاءة.
- بذل المنظمات العاملة في قطاع المواصلات القطري المزيد من الجهود لحشد مواردها الداخلية، بتخصيص الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها، بطريقة أمثل، مع إظهار القدرة على توظيفها لإنجاز الأهداف والخطط المعدة مسبقاً، إضافة إلى التركيز على تخصيص الموارد، واستخدامها بطريقة فاعلة، والعمل على استغلال الفرص المتاحة، وتطوير الخدمات المقدمة، بشكل أفضل من المنافسين.

#### References

1. Abdel Aal, Antar. Information technology requirements to achieve strategic agility in Egyptian universities: Sohag University as a model. *The Educational Journal*. P 59. Pp. 256—31, 2019.
2. Abu Al-Wafa, Jamal. The strategic agility of the educational institution: an analytical study. *Journal of Educational Knowledge*. 17 (7). Pp. 142—161, 2019
3. Al-Amiri, Saleh and Al-Ghalibi, Taher. *Administration and Business*, 4th Edition, Jordan, Amman: Wael Publishing House, 2015.
4. Al-Awda, Intisar. The transformational leadership relationship with the practice of the learning organization in the Hebron and Palestine Polytechnic Universities from the

- in Social Sciences and Humanities*. Vol.8, Issue 3, 2018.
25. Al-Qeed, M, A. Effect of Strategic Agility Dimensions on Tourism Marketing Performance in Jordan (Case Study on Tourism Companies in the Amman Region). *Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, Humanities and Social Sciences Series*. 4(34). pp13-36, 2019.
  26. Anderson, D., & Ackerman-Anderson, L. S. Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership. San Francisco: Pfeiffer, 2010.
  27. Afsar, B., Masood, M. and Umrani, W.A., "The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 5, pp. 1186-1208, 2019.
  28. Ashori, Haydeh & Elham Fazeli Veisari & Siyavosh Angoraj Taghavi. The Relationship between the Organization Agility and Mental Health of Staff on Strategic Preparation for Crisis Management: The case study in Islamic Azad Universities of Mazandaran, *International Journal of Management Sciences, Research Academy of Social Sciences*, vol. 6(5), pages 272-281, 2015.
  29. Ba le, phong & lei, hui. Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support, *journal of knowledge management*, 23(3), 2019.
  30. Bass, Bernard & riggio, Ronald. *Transformational leadership*, 2<sup>nd</sup> edition, USA, new york: routledge, 2014.
  31. Battistella, Cinzia & De Toni, Alberto & De Zan, Giovanni & Pessot, Elena. Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, Vol.73, Issue 19, pp 65-82, 2017.
  32. Burawat, piyachat. The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in thai smes manufacturing industry, *international journal of quality & reliability management*, 36(6), 2019.
  33. Burns, J.M. *Leadership*. New York. Harper & Row, 1978.
  34. Cekmecelioglu H. G., O. Ilhan and A. Günsel. Transformational leadership and individual creativity: the mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, V.6, Iss.3, p.224-232, 2017.
  - economic institution. A case study of the port institution in Skikda state. *Journal of Strategy and Development*. 10 (1). Pp. 304-324., 2020.
  15. Elderly, Fahid Bakhit and Ibrahim, Salah Muhammad, The Impact of Strategic Agility on Organizational Effectiveness: An Applied Study on a Sample of Industrial Companies in Dhofar Governorate, Sultanate of Oman, *Journal of Human Development and Education for Specialized Research*, Vol. 5, No. 3, 2019.
  16. Hammad, Iyad, The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management, a Field Study on the Red Crescent Hospital in Damascus, *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, Volume 27, Issue 4, 2011.
  17. Harem, Hussein, Principles of Modern Management: Theories, Administrative Processes, and Functions of the Organization, 5<sup>th</sup> Edition, Jordan, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, 2017.
  18. Jaradat, Nasser and Al-Maani, Ahmad and Erekat, Ahmad, *Management of Change and Development*, Jordan, Amman: Ithraa Publishing House, 2013.
  19. Kaouache, Raouf and Yaish, Wassila, Transformational Leadership for Department Heads at the University of Mohamed Seddik Ben Yahia, Algeria, *Al-Adab Magazine*, Volume 4, Issue 132, 2020.
  20. Mazhouda, Nouredine, Karzah, Asmahan, The Impact of Leadership on the Practice of Organizational Citizenship Behaviors from the Perspective of Individuals Working at the Faculty of Economic, Business and Management Sciences, *Algerian Journal of Economic Development*, Volume 6, Issue 17, 2017.
  21. Najm, Abboud, Administrative Leadership in the Twenty-first Century, Jordan, Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution, 2015.
  22. Thabet, Wael Muhammad and Ismail, beautiful sky. The extent of strategic agility and its role in improving the quality of decisions in NGOs. *Think and Creativity Magazine*, Volume 2, Issue 4, 2020.
  23. Al-Azzam, Z. Irtaimah, H. & Kh, A. Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*. 6(1). PP7-15, 2020.
  24. Alkhairalla, Nibras. Effect of Strategic Agility Achieving Organizational Entrepreneurship/ Field Study in the Oil Companies of Dhi Qar Governorate. *International Journal of Research*

- International Conference on Business Excellence, 2018.
48. Marshall, Elaine & broome, marion. *Transformational leadership in nursing*, 2<sup>nd</sup> edition, new york, springer publishing company, 2017.
  49. Masa'deh, Ra'ed & Obeidat, Bader & Zyod, Diana & Gharibeh, Ala'a. The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*. 4. 848-866. 10.25255/jss.2015.4.2.848.866, 2015.
  50. Mavengere, N. Role of information systems for strategic agility in supply chain setting: Telecommunication industry study. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*. 17(1). PP100-112, 2014.
  51. Mohn, M Morton, J. Stacey, P. Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders. *California Management Review*. 61(1). PP 94-113, 2019.
  52. Omar, Ahmad & Hussin, Fauzi. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3. 346-365, 2013.
  53. Prange, C., & Heracleous, L. *Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
  54. Queiroz, M., Tallon, P.P., Sharma, R. and Coltman, T. The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*. Vol.7, Issue 1, 2017.
  55. Rotich, J. & Okello, B. The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog, *The Strategic Journals*. 2(6), 2019.
  56. Sampath, J. M. *Exploring The Significance Of Strategic Agility In Building Sustainable Competitive Advantage For Retail Banks In India*. Working Paper Series No. ST-16-01. SVKM's Narsee Monjee Institute of Management Studies, School of Business Management, Deemed University, 2016.
  57. Santala. M. Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting. Department of Marketing and Management *Helsinki school of economics journal, Espoo*, Finland, 2009.
  58. Sarstedt, M., Hair Jr, J. F. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in
  35. Charkhabi, Morteza & Hayati, David & Naami, Abdolzahra. The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. *SpringerPlus*, 2014.
  36. Denning, Stephen. Strategic Agility: Using Agile Teams To Explore Opportunities For Market-Creating Innovation. *Strategy & Leadership*, VOL.45, Issue 9, pp3-9, 2019.
  37. Doz, Yves & Kosonen, Mikko. The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, VOL.18, Issue 50, pp 95-118, 2008.
  38. Doz, Yves & Kosonen, Mikko. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, VO4.3, Issue 5, pp 370-382, 2010.
  39. Ganguly, A. Nilchiani, R. & Farr, J. Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*. 118(2). PP410-423, 2009.
  40. Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1 (2), 107 – 123, 2017.
  41. Hamel, G. The Future of Management. *Human Resource, Management International Digest*, Vol. 16, No. 6, 2008.
  42. Ivory, S. & Brooks, S. Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*. 148(2). PP 347-361, 2018.
  43. Kale, Emine & Aknar, Ahmet & Başar, Özlem. Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*. Vol.3, Issue 78, pp 276-283, 2018.
  44. Khoshnood, N. & Nematizadeh, S. Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. *International Journal of Business and Management*. 12(2), 2017.
  45. Kohtamäki, Marko & Farmer, Donald. *Real-time Strategy and Business Intelligence*: Springer International Publishing, 2017.
  46. Lewis, Marianne & Andriopoulos, Constantine & Smith, Wendy. Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, Vol.56, Issue 2, pp 58-77, 2014.
  47. Lungu, Miruna. Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *Proceedings of the*

- PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal* (AMJ), 27 (3), 197 – 211, 2019.
59. Savović, Slađana. The impact of dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company. *Economic Horizon*, 2018.
60. Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J.K. A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Iss. 37, pp.445-460, 2007.
61. Smith, Phil & Bell, Les. Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: A policy paradox. *Management in Education*. 25. 58-61, 2013.
62. Sohrabi, R. Asari, M. & Hozoori, M. Relationship Between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics". *Asian Social Science*. 10(4). PP279-287, 2014.
63. Young, A. Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility. *Utah School of Business and Management journal*. 18(11). PP1-20, 2013.