



The role of agile leadership in achieving competitive advantage in the municipal sector in North Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman

Dalal Salih Mahdi⁽²⁾, Turki bin Khalid bin Saeed Al-Nafi⁽²⁾

Tikrit University - College of Pharmacy⁽¹⁾, Al Sharqiya University in the Sultanate of Oman⁽²⁾

(1) dalal.salih@tu.edu.iq (2) Othmanschool75@gmail.com

Key words:

Agile leadership, competitive advantage, confidence, wisdom.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	15 May. 2025
Accepted	25 May. 2025
Available online	31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Dalal Salih Mahdi
Tikrit University

Abstract:

This study aims to identify the role of agile leadership in achieving competitive advantage in organizations. The study population consisted of a sample of administrative leaders at the Teachers Institute for Postgraduate Studies. The descriptive analytical method was used to achieve the results. The Teachers Institute for Postgraduate Studies was chosen as a field of study through a sample of (500) administrative leaders. The appropriate models for statistical analysis were (275) questionnaires. Also, a set of statistical methods, the simple Pearson correlation coefficient, and the simple regression coefficient were used. Based on the findings, the researchers recommend that organizations focus on the concept of agile leadership and competitive advantage to enhance their survival and growth in competitive markets. This should be achieved by providing the necessary capabilities and instilling this culture in the minds of administrative leaders. This can be achieved by improving employee skills through training courses and scientific conferences, as this has a positive impact on the organization.

دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع البلديات في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

د. تركي بن خالد بن سعيد النافعي
سلطنة عمان - وزارة التربية والتعليم

Othmanschool75@gmail.com

إ.د. دلال صالح مهدي
جامعة تكريت - كلية الصيدلة

dalal.salih@tu.edu.iq

المستخلص

الهدف من البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، تكوّن مجتمع البحث من موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان. واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل بلوغ النتائج، بلغت عينة البحث (500) قائداً إدارياً، وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (275) استثماراً استباناً، فضلاً عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية ومعامل الارتباط البسيط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط، وقد تم التوصل الى وجود علاقة تأثير بين القيادة الرشيدة و الميزة التنافسية في عينة البحث، واستناداً للنتائج يوصي الباحثان بانه يجب على المنظمات التركيز على مفهوم القيادة الرشيدة والميزة التنافسية لتعزيز بقائها ونموها في الأسواق التنافسية، من خلال توفير الإمكانيات اللازمة وغرس ثقافة هذا المفهوم في عقول القيادات الإدارية، عن طريق تحسين مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية، إذ إن لذلك تأثير إيجابي على المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيدة، الميزة التنافسية، الثقة، الحكمة.

المقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة والثورة المعلوماتية، مما يتطلب من المنظمات الأعمال التفاعل الإيجابي وتعزيز الإبداع لتحسين الأداء والنمو في بيئة تنافسية. يتعين على المنظمات توفير وسائل جديدة وحلول مبتكرة من خلال الأفراد والقادة المبدعين. إن تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة يؤثر بشكل كبير على العمليات والإدارة والقيادة، حيث يعد التغيير أمراً لا مفر منه. تعد القيادة جوهر العملية الإدارية الناجحة، وتؤثر على نجاح المنظمات، إذ أن القيادة تتطور بوتيرة سريعة، مما يتطلب من القادة التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسعي نحو التميز والحفاظ على التنوع، وأن مفهوم القيادة الرشيدة أصبح محط اهتمام الباحثين، حيث يعكس أهمية القيادة في نجاح المنظمات.

إن الميزة التنافسية مفهوم ذو مكانة عالية ومطلب ضروري في المنظمات كونها المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمنظمة ما تجاه منافسيها ويأتي ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص فريدة أن يكون المستفيد على استعداد لدفع المزيد أو تقديم المنتج بسعر لا يقل قيمة عن منتج المنافس، وعدم تحقيق الميزة التنافسية لقطاع البلديات في محافظة شمال الشرقية قد يؤدي إلى آثار سلبية، مثل تراجع جودة الخدمات البلدية، انخفاض رضا المستفيدين، فقدان الكفاءات البشرية، وتباطؤ التنمية المحلية.

تسعى البلديات في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان إلى تعزيز أدائها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل التغيرات والتحديات المتسارعة في بيئة العمل، يعتقد ان تطبيق القيادة الرشيدة من العوامل الأساسية التي تساعد هذه المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، و تبرز مشكلة البحث في صعوبة بقاء البلديات في موقع تنافسي قوي دون تبني أساليب قيادية حديثة، مثل القيادة الرشيدة، التي تمكنها من مواجهة التحديات وتحقيق

تطلعات المواطنين، إن مجتمع البحث المتمثل في قطاع البلديات بمحافظة شمال الشرقية، يحظى بأهمية كبيرة نظراً لدوره الحيوي في التنمية المحلية وخدمة المجتمع.

المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث وأسئلته

يعيش العالم حالياً عصر المنافسة حيث أدت ظروف السوق المضطربة إلى زيادة الحاجة إلى استراتيجيات أكثر تنافسية يتم تطويرها من أجل النمو، من خلال هذا البحث الكشف عن دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في ظل العديد من المشكلات والتحديات التي تعترض المنظمات وكون القيادة الرشيدة من أهم الاساليب والنظم المتبعة في المنظمات لمواجهة هذه التحديات، ونتيجة لما سبق فإن القيادة الرشيدة تمتلك العديد من الافكار والاساليب والطرق الارشادية والتي بالإمكان اتباعها كمنهج من مناهج التحسين المستمر. ونظراً لكثرة الباحثين المهتمين بموضوع القيادة الرشيدة وقلة ومحدودية الدراسات الخاصة بهذا الموضوع على حد علم الباحثين، ويمكن ان تحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي (ما مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان)؟

ثانياً: أهمية البحث

- البحث عن الأسس العلمية لمفهوم القيادة الرشيدة وعلاقتها بالمتغيرات.
- تعد الدراسة الحالية إسهاماً علمياً يهدف إلى اختبار العلاقة والأثر بين القيادة الرشيدة والميزة التنافسية للمنظمات، وذلك لتشخيص أسباب التغيير أو عدم التغيير وتحسين مستويات أدائها.
- تكمن الأهمية العملية للبحث عن الدور الذي تلعبه القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الأمر الذي يساعدها في الوقوف على مصافي المنظمات العالمية مما.

ثالثاً: أهداف البحث

- التعرف على القيادة الرشيدة ودورها داخل المنظمات.
- التعرف على دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.
- تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على توافر القيادة الرشيدة في عينة البحث.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي بين القيادة الرشيدة والميزة التنافسية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها (التواضع) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها (الثقة) في تحقيق الميزة التنافسية موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعدها (الحكمة) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (الصبر) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

خامساً: الدراسات السابقة

هدف بحث (الرميح & البرادي، 2023) إلى استكشاف العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة من قبل القيادات الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والدرجة العلمية. ووجدت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة في جامعة القصيم جاءت مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بينما سعى بحث (كاظم، 2017) إلى تحديد تأثير القيادة على الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية، مما يعزز قدرة الشركة على تحقيق التفوق والنجاح. كما استهدف بحث (Abdul Rozak Fitriati & Adhiatma, 2021) وصف العلاقة بين الاستعداد للتغيير والقيادة الرشيقة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج أن هذه العوامل تعزز القدرات الديناميكية للشركات، مما يساهم في تحسين النظام البيئي الرقمي لها. أما بحث (Khongmalai & Distanont, 2020) فقد تناولت الابتكار كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية في تجارة الأغذية المجمدة، مشيرة إلى أهمية استعداد رواد الأعمال للتكيف مع التغيرات الاقتصادية العالمية والإقليمية، حيث يعتبر الابتكار أداة استراتيجية لتعزيز الأعمال وتحقيق التنمية المستدامة.

سادساً: منهج البحث

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ إنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة، أو موقف، أو أفراد، أو أحداث، أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها.

• مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من (500) موظف من موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

• عينة البحث:

تم استخدام معادلة "ستيفن ثامبسون" لتحديد حجم العينة. تم تطبيق أداة البحث إلكترونيًا وبلغ عدد الاستبانات (275) استبانة وجميعها صالح للتحليل الإحصائي وفق أسلوب العينة الميسرة التي تمثل العينة المبحوثة وفق المعادلة التالية.

$$N = n * (1 - p)$$

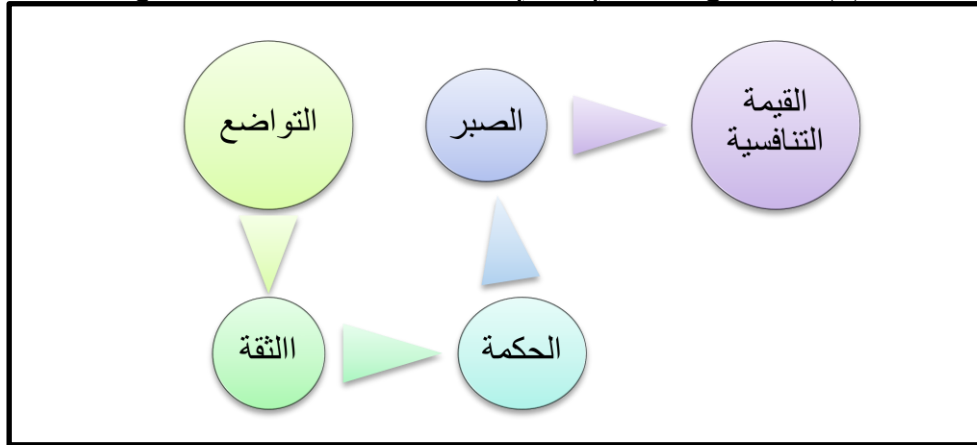
$$\left\{ N - 1 * \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right\} + p(1 - p)$$

حيث أن:

N:	حجم المجتمع
Z:	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي تساوي 1.96
P:	نسبة توافر الخاصية والمحايدة وهي 0.50
D:	نسبة الخطأ وهي 0.05

سابعاً: نموذج البحث

يشير الشكل (1) الى نموذج الدسة الذي يحتوي على متغيرات البحث المستقل والتابع.



شكل (1): نموذج البحث

المبحث الاول: الإطار النظري

اولاً: مفهوم القيادة الرشيقة ومستوياتها

ليس من المصادفة أن يؤدي اختلاف رؤى القيادة إلى تعدد جوانب مفهوم واحد. تلعب القيادة دوراً مهماً في كافة الأنشطة، حيث يُستخدم المصطلح للإشارة إلى السمات الشخصية والوظيفية والسلوكية، تُعتبر القيادة عملية اجتماعية يسعى القادة من خلالها للتأثير على سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية (كاظم، 2017، 462).

في المدة الزمنية من 1980 إلى 1990 تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، وأن انطلاقته كانت نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة (عبدالباري & يوسف، 2022، 36)، وفقاً لأدامز لا تحتاج إلى شغل منصب رسمي في السلطة لتكون قائداً، كل من يمارس التأثير على الآخرين في متابعة الأمور المتعلقة بالمنظمة هو قائد، والقيادة يمكن أن تكون فن تعظيم تأثير الآخرين على أداء أي مهمة أو هدف أو مشروع (kinicki, fugate, 2018, 176).

ووفقاً لـ (Akkaya, 2020, 2) تخضع المواهب القيادية للاستهلاك نتيجة للبيئة الديناميكية والصعبة، مما يتطلب من القادة التكيف والمرونة، وإن النجاح للمديرين يعتمد على قدرتهم على التعلم من التجارب واستخدام هذا التعلم لتحقيق النجاح الوظيفي.

تُعرف القيادة الرشيقة بأنها مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تؤثر على الأفراد المخضرمين من حيث قدرتهم على الاستجابة والتكيف مع التغيرات المحيطة. في سياق العمل، يتم تحقيق أفضل تنفيذ لمصلحة المنظمة عن طريق الاحترام والتقدير بين القائد والمرؤوسين (طبيبة، 2022، 3693)، ووصفها (ركاج والعبادلة 7، 2017) بأنها استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب، وبمشاركة جميع والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول فيها على الجودة العاملين الشاملة في مدة زمنية قياسية.

تتمثل مزايا القيادة الرشيدة في: (1) فهم أفضل للأدوار، (2) اعتقاد بأن الأفراد هم رأس المال الفكري، (3) بناء علاقات قائمة على الحب والاحترام، و(4) التحكم في الوقت وتقليل الهدر. (الفتلاوي، 2017، 8).

ذكر (Attar & Abdul-Kareem.2020:172) ان منهج القيادة الرشيدة يعد مثاليًا لأنه يجمع بين جميع أساليب الإدارة الحديثة، مما يسهل حل مشكلات المجتمع. كما يتيح الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة مع وضوح أدوار الموظفين، ويركز على النجاح المستدام، أهمية القيادة الرشيدة تكمن في الوقت الذي يقضيه القادة في العمل واهتمامهم بتطوير قادة المستقبل. سلوك هؤلاء القادة هو عنصر حاسم لنجاح المنظمة على المدى الطويل، إذ يتطلب تطبيق الرشاقة تغييرًا في الممارسات التشغيلية وخلق تغيير ثقافي مستدام، وهو تحدٍ بسبب مقاومة التغيير، تُعتبر القيادة الرشيدة جميع الموظفين كمصدر لرأس المال الفكري.

ثانيًا: أبعاد القيادة الرشيدة

تناولت العديد من الدراسات والبحوث أبعاد القيادة الرشيدة وتم التركيز على أبعاد اتفق عليها معظم الباحثين والمفكرين واعتمدت عليها الدراسات والأبحاث وهي:

التواضع: التواضع يدور حول تقديم نفسك والاستعداد للاعتراف بأن الأهمية الذاتية أقل أهمية من إنجازات الفريق، تتميز القيادة بدرجة عالية من العلاقات والتركيز على بناء ثقة الفريق ويعتمد الأمر على خلق ثقافة تحفز الجميع على العمل معًا لتحقيق أفضل النتائج يُنظر إلى تواضع القائد على أنه سمة شخصية تساعد القادة التنظيميين على التعامل مع محيطهم. يحقق التواصل الاجتماعي من خلال إظهار مستويات عالية من الوعي الذاتي والتوجه نحو الآخرين والقدرة على التعلم (Mao et al,2019:346).

الثقة: هي الاستعداد لتحمل المخاطر بناءً على تصرفات القائد وتوقع النتائج الإيجابية من مبادرات القائد، تعتمد على تصورات الموظفين لكفاءة القائد ونزاهته يعتمد نجاح أي منظمة على ثقة موظفيها في سياق التغيير التنظيمي (Islam et al,2021:97).

الحكمة: تكمن أهمية الحكمة العملية في اتخاذ القرار وفي قدرتها على تحليل المواقف المعقدة واكتشاف دلالاتها وتداعياتها الأخلاقية، بهدف القيام بالشئ الصحيح في ظل مجموعة من الظروف المحددة والحفاظ بشكل فعال على الخير الأخلاقي المتأصل المرتبط بالعمل، والحكمة العملية تساعد على فهم الغايات التي تستحق المتابعة والاختيار (Ferrero et al.,2020:85).

الصبر: هو الاستعداد لقبول التأخير لتحقيق المنفعة على المدى الطويل، تبررها الظروف والرغبات نفسها يمكن للمرء أن ينميها الصبر من خلال الممارسة المتعمدة للخبرة المتراكمة، عندما يتصرف القائد بصبر، يكون لديه القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة بما في ذلك تلك التي يسببها الآخرون (Haque, etal,2017:113)، وبما يحقق ما يسعى إليه القائد من تحقيق الأهداف على مراحل وضمن المستوى المقبول في بيئة العمل (الكعبي، 2021، 39).

ثالثًا: مفهوم التنافسية

تشير التنافسية إلى الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وجميع الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المنظمات، وهي تمثل القدرة التي يمكن من خلالها للمنافسين تقديم المنتجات والخدمات للمستهلكين بطرق أكثر كفاءة وفعالية على المستوى الدولي (الفكيكي وحبيب، 2021، ص179)، يرى "ميسكون وزملاؤه" أن الميزة التنافسية هي القدرة على الإنتاج بطرق لا يمكن للمنافسين الوصول إليها (بوبة، 2012، ص88). بينما عرفها (النجار، 2016، 13) بأنها قدرة المنظمة على اتباع سياسات واستراتيجيات تتيح تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، مما يمكنها من التفوق على منافسيها من خلال استغلال كافة الموارد المتاحة، كما أشار (حسن، 2017، 28) إلى أن مصادر الميزة التنافسية في

المنظمات تأتي من خلال الابتكار والوقت ومعرفة الظروف السائدة التي تساعد وتدفع المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين.

تتجلى أهمية الميزة التنافسية في دورها الحاسم في حياة المنظمات، حيث تمنحها القدرة على حماية مكانتها في السوق وتعزيز قدراتها الإنتاجية والتسويقية، بالإضافة إلى تحسين علاقاتها مع العملاء واتخاذ قرارات إدارية أفضل (Munizu, 2013, 188).

رابعاً: دور القيادة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

تتطلب بيئة الأعمال اليوم نوعاً خاصاً من القيادة، وهي القيادة الرشيقة، ترتبط هذه القيادة بالقدرة على تبني استراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يمكن القادة من التعرف والاستجابة السريعة للتغيرات. يتمتع القادة الرشيقون بمهارات التكيف والقدرة على القيادة في مواقف متنوعة وغير متوقعة (Attar& Abdul-Kareem، 2020، 173).

تشير الدراسات إلى أن القيادة الرشيقة تعزز الميزة التنافسية عبر تحسين الكفاءة والإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات وتجربة العملاء (الغمس & السيارى، 2023، 62)، كما أنها تتطلب تغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز الابتكار وتطوير مهارات القيادة وتحسين التواصل بين الأعضاء (الراجحي، 2022، 103).

وحدد (Akkaya&Tabak, 2020, 4) القدرات الأساسية للمنظمات الرشيقة مثل السرعة والمرونة والكفاءة. فاستجابة المنظمة السريعة للتغيرات في احتياجات المستهلكين والتكنولوجيا تعزز من قدرتها التنافسية.

واستناداً إلى ما سبق يرى الباحثان أن القيادة الرشيقة تساهم في تغيير عملية تفكير الموظفين، من خلال استخدام أساليب رشيقة وغير تقليدية لتحقيق ما يجب تحقيقه، وبالإضافة إلى ذلك فإن القيادة الرشيقة قد تتطلب من الموظفين أن يفكروا بطرق لم يعتادوا عليها أو تتعارض تماماً مع ما اعتادوا عليه، وهي استراتيجية تتكيف مع أنشطة تمكين الموظفين، علاوة على ذلك فإن المنظمات اليوم تعد مشاركة الموظفين والدمج الوظيفي أمراً بالغ الأهمية في تعزيز الميزة التنافسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح الوظيفي.

ثامناً: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

يتضح من الجدول رقم (1) أن ما نسبة (55.6%) من عينة البحث هم من الذكور وأن (44.4%) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في البحث، وفي متغير المسمى الوظيفي كانت النسبة الأعلى لفئة (موظف) بنسبة بلغت (76.5%). أما متغير الخبرة الوظيفية فحصلت فئة (10 سنوات فأكثر) على نسبة (63%).

جدول (1) العينة حسب متغير الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة الوظيفية.

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	153	55.6%
أنثى	122	44.4%
المجموع	275	100%
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	23	8.3%
رئيس قسم	42	15.2%
موظف	210	76.5%
المجموع	275	100%
الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة
10 سنوات فأقل	102	37%
10 سنوات فأكثر	173	63%
المجموع	275	100%

• أداة البحث:

تكونت الاستبانة من محورين و(30) فقرة، وجدول (2) يوضح محاور البحث، وعدد فقرات كل منها، ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.
 جدول (2) توزيع محاور البحث وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	البعد	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	التواضع	5	16.6%
2	الصبر	5	16.6%
3	الحكمة	7	23.2%
4	الثقة	5	16.6%
5	الميزة التنافسية	8	27%
	المجموع الكلي	30	100%

• صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين بجامعة الشرقية وجامعة نزوى وجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان وجامعة كركوك بالعراق، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها وملاءمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة صياغة، أو إعادة الترتيب.

• ثبات أداة البحث:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات. يتضح من جدول (3) أن جميع أبعاد البحث تتمتع بقيمة ثبات مرتفعة حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.951)، وذلك يدل على أن أداة البحث تتمتع بقيمة ممتازة من الثبات.

جدول (3) معاملات الثبات تبعاً لأبعاد البحث

م	البعد	معامل الثبات
1	التواضع	.950
2	الصبر	.937
3	الحكمة	.952
4	الثقة	.934
5	الميزة التنافسية	.943
	الثبات العام	.951

تاسعا: المعالجات الإحصائية

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة البحث.
2. ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
4. معامل ارتباط بيرسون.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال البحثي والذي ينص على:

((ما مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان))؟

وتيسيراً لعرض نتائج البحث فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة البحث بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وتم حساب المدى $2=1-3$ ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $0.66=3/2$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من 1 إلى أقل من 1.66
متوسطة	من 1.66 إلى أقل من 2.33
عالية	من 2.33 إلى 3

بعد تطبيق الاستبانة على عينة البحث، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الأبعاد الأربعة للبحث للمحور الأول (القيادة الرشيدة) ومحور الميزة التنافسية.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد البحث

الرتبة	م	البعد	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التواضع	2.71	.965	عالية
2	2	الصبر	2.48	1.02	عالية
5	3	الحكمة	2.27	.795	متوسطة
4	4	الثقة	2.32	.892	متوسطة
3	5	الميزة التنافسية	2.42	.995	عالية
		المجموع الكلي	2.44	.933	عالية

يتضح من الجدول (5) أن متوسط أبعاد البحث تتراوح بين (2.27-2.71)، والانحراف المعياري بين (1.04-0.835)، بدرجة عالية كمجموع كلي. حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التواضع، وبمتوسط حسابي بلغ (2.71) وانحراف معياري قدره (.965) بدرجة عالية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الحكمة بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (2.27) وانحراف معياري قدره (.795)، ولمزيد من التعمق خاصة في الإجابة على السؤال الأول والذي نصه "ما مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان؟ تم تناول كل محور على حدة وذلك كما يأتي.

❖ المحور الأول: القيادة الرشيدة

• البعد الأول: التواضع

جدول (6) التحليل الوصفي لفقرات بعد التواضع

الرتبة	م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	يتعامل مع مرؤوسيه باهتمام وتقدير	2.65	.835	عالية
2	2	يعتمد سياسة الباب المفتوح التي تشجع مرؤوسيه على مقابلاته دون تردد أو تحفظ	2.80	.976	عالية
1	3	بعقد حوارات بناءة مع مرؤوسيه للاتفاق على أداء أعمالهم المكلفين بها	2.90	.924	عالية
3	4	يخصص وقتاً كافياً للاستماع والإنصات لموظفيه	2.68	.952	عالية
5	5	يقدم الدعم والمساندة لمرؤوسيه لتمكينهم من أداء أعمالهم بتميز	2.53	1.14	عالية
		المجموع الكلي	2.71	.965	عالية

يتضح من الجدول رقم (6) أن مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان لبعد التواضع كان ضمن الدرجة العالية بقيمة (2.71) وانحراف معياري (0.965). تراوح الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (2.53-2.90)، والانحراف المعياري بين (1.14-0.835)، وحصلت الفقرة (3) والتي نصها " بعقد حوارات بناء مع مرؤوسيه للاتفاق على أداء أعمالهم المكلفين بها " على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.90) وبانحراف معياري قدره (0.924). وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها " يقدم الدعم والمساندة لمرؤوسه لتمكينهم من أداء أعمالهم بتميز " على أقل متوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري قدره (1.14) وبدرجة عالية أيضاً.

● البعد الثاني: الصبر

جدول (7) التحليل الوصفي لفقرات بعد الصبر

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	م	الترتبة
متوسطة	1.10	2.32	يخصص الوقت اللازم والكافي لمعالجة مشكلات العمل	1	4
متوسطة	1.02	2.31	يتصرف بتعقل شديد أثناء مواجهة الازمات والمواقف المعقدة والغامضة	2	5
عالية	.988	2.55	يتحمل أخطاء العاملين ويوجههم إلى معالجتها بسرعة ودقة	3	3
عالية	.959	2.68	يمتلك القدرة على تحويل الإخفاقات التنظيمية إلى نجاحات	4	1
عالية	1.01	2.58	يهتم بتأخير الحصول على بعض الحاجات أو الامتيازات أو تحقيق بعض الأهداف مراعاة لظروف العمل الصعبة	5	2
عالية	1.02	2.48	المجموع الكلي		

يتضح من الجدول رقم (7) أن مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان لبعد الصبر كان ضمن الدرجة العالية بقيمة (2.48) وانحراف معياري (1.02). تراوح الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (2.31-2.68)، والانحراف المعياري بين (0.959-1.10)، وحصلت الفقرة (4) والتي نصها " يمتلك القدرة على تحويل الإخفاقات التنظيمية إلى نجاحات " على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.68) وبانحراف معياري قدره (0.959). وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها " يتصرف بتعقل شديد أثناء مواجهة الازمات والمواقف المعقدة والغامضة " على أقل متوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري قدره (1.11) وبدرجة متوسطة.

● البعد الثالث: الحكمة

جدول (8) التحليل الوصفي لفقرات بعد الحكمة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	م	الترتبة
عالية	.876	2.46	يمتلك القدرة على توجيه سلوكيات مرؤوسيه بما يتماشى مع متطلبات العمل	1	1
متوسطة	.765	2.27	يوظف الموارد المحدودة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة	2	4
متوسطة	.912	2.16	يتمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة بالرغم من محدودية الوقت	3	5
عالية	.895	2.43	يعالج مشكلات العمل دون ابداء ردة فعل سلبية	4	2
متوسطة	.996	2.30	يمتلك رؤية واضحة وعميقة لما يحتاجه العاملون بالمؤسسة	5	3
متوسطة	.998	2.15	يحقق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل المادية وغير المادية	6	6
متوسطة	1.02	2.12	يكون تفكيره مبني على الاستدلال المنطقي والبراهين والأدلة في العمل	7	7
متوسطة	.795	2.27	المجموع الكلي		

يتضح من الجدول رقم (8) أن مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان لبعد الحكمة كان ضمن الدرجة المتوسطة بقيمة (2.27) وانحراف معياري (0.795). تراوح الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (2.12-2.46)، والانحراف المعياري بين (1.02-0.765)، وحصلت الفقرة (1) والتي نصها " يمتلك القدرة على توجيه سلوكيات مرؤوسيه بما يتماشى مع متطلبات العمل." على أعلى متوسطة حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري قدره (0.876). وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (7) والتي نصها " يكون تفكيره مبني على الاستدلال المنطقي والبراهين والأدلة في العمل." على أقل متوسط حسابي بلغ (2.12) وانحراف معياري قدره (1.02) وبدرجة متوسطة.

• البعد الرابع: الثقة

جدول (9) التحليل الوصفي لفقرات بعد الثقة

الرتبة	م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	يهتم بأراء العاملين فيما يخص قضايا العمل	2.25	1.09	متوسطة
5	2	يحفز العاملين على أداء المهام الصعبة	2.21	1.11	متوسطة
2	3	يبنى مناخ تنظيمي تسوده المسؤولية المشتركة	2.43	1.09	عالية
3	4	يفوض بعض صلاحياته لمرؤوسيه	2.28	1.01	متوسطة
1	5	يحرص على مشاركة مرؤوسيه في عمليات صنع القرار	2.49	0.945	عالية
المجموع الكلي					
			2.32	0.892	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (9) أن مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان لبعد الثقة كان ضمن الدرجة المتوسطة بقيمة (2.32) وانحراف معياري (0.892). تراوح الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (2.21-2.49)، والانحراف المعياري بين (1.11-0.945)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها " يحرص على مشاركة مرؤوسيه في عمليات صنع القرار " على أعلى متوسطة حسابي بلغ (2.49) وبانحراف معياري قدره (0.945). وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (2) والتي نصها " يحفز العاملين على أداء المهام الصعبة." على أقل متوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري قدره (1.11) وبدرجة متوسطة.

❖ المحور الثاني: الميزة التنافسية

جدول (10) التحليل الوصفي لفقرات محور الميزة التنافسية

الرتبة	م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	تؤثر القيادة الرشيدة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة	2.56	0.969	عالية
1	2	تساعد القيادة الرشيدة على تجويد العمل المؤسسي	2.58	0.955	عالية
3	3	تسهم القيادة الرشيدة في رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية	2.50	1.00	عالية
6	4	تسهم القيادة الرشيدة في زيادة مستوى الرضا عند الموظفين	2.35	1.02	متوسطة
5	5	تعمل القيادة الرشيدة على زيادة الكفاءة التشغيلية	2.40	1.08	متوسطة
7	6	تقوم المؤسسة بتحليل دوري لمستوى رضا الموظفين	2.31	0.869	متوسطة
8	7	تتكيف المؤسسة مع التغيرات الإدارية بشكل إيجابي	2.28	0.986	متوسطة
4	8	تساعد القيادة الرشيدة المؤسسة في تحقيق الاستدامة والمسؤولية المجتمعية	2.43	0.983	عالية
المجموع الكلي					
			2.42	0.995	عالية

يتضح من الجدول رقم (10) أن مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان لمحور الميزة التنافسية كان ضمن

الدرجة العالية بقيمة (2.42) وانحراف معياري (995). تراوح الوسط الحسابي لفقرات البعد بين (2.58- 2.28)، والانحراف المعياري بين (1.08-0.983)، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها "تساعد القيادة الرشيدة على تجويد العمل المؤسسي." على أعلى متوسط حسابي بلغ (582). وبانحراف معياري قدره (955). وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (7) والتي نصها "تتكيف المؤسسة مع التغيرات الإدارية بشكل إيجابي." على أقل متوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري قدره (983) وبدرجة متوسطة.

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (التواضع) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.
 جدول (11) يوضح أثر بعد التواضع على الميزة التنافسية

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.902a	.814	0.000	692.6	1	0.000	26.31	.036	.945	بعد التواضع

تشير نتائج الجدول (11) أن بعد التواضع دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر ذلك من مستوى الدلالة البالغ ($0.00 = sig$)، ومن قيمة F المحسوبة والبالغة (692.6)، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد التواضع على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن 81.4 % من التباين الحاصل في بعد التواضع يعود إلى البعد ذاته، وأن 18.6 % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في البحث.

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (الثقة) في تحقيق الميزة التنافسية لموظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.
 جدول (13) يوضح أثر بعد الثقة على الميزة التنافسية

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.768a	.590	0.000	227.5	1	0.000	15.08	.053	.797	بعد الثقة
				158					
				159					

تشير نتائج الجدول (13) أن بعد الثقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر ذلك من مستوى الدلالة البالغ ($0.00 = sig$)، ومن قيمة F المحسوبة والبالغة (227.5)، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد الثقة على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان وعليه نقبل الفرضية الثانية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن 59 % من التباين الحاصل في بعد الثقة يعود إلى فقرات البعد ذاته، وأن 41 % تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في البحث.

■ الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (الحكمة) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.
 جدول (14) يوضح أثر بعد الحكمة على الميزة التنافسية.

ملخص النموذج		ANOVA			جدول المعاملات Coefficients				
		تحليل التباين			المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.883a	.780	0.000	558.8	1	0.000	23.6	.037	.864	بعد الحكمة
				158					
				159					

تشير نتائج الجدول (14) أن دالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر ذلك من مستوى الدلالة البالغ ($0.00 = \text{sig}$)، ومن قيمة F المحسوبة والبالغة (558.8)، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد الحكمة على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان وعليه نقبل الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن 78 % من التباين الحاصل في بعد الحكمة يعود إلى فقرات البعد ذاته، وأن 22% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في البحث.

■ الفرضية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (الصبر) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.
 جدول (15) يوضح أثر لبعد الصبر على الميزة التنافسية

ملخص النموذج		ANOVA			جدول المعاملات Coif officiants				
		تحليل التباين			المتغير التابع (الميزة التنافسية)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
.781a	.610	0.000	247.5	1	0.000	15.734	.041	.649	بعد الصبر
				158					
				159					

تشير نتائج الجدول (15) أن بعد الصبر دالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر ذلك من مستوى الدلالة البالغ ($0.00 = \text{sig}$)، ومن قيمة F المحسوبة والبالغة (247.5)، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد الصبر على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، وعليه نقبل الفرضية. أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن 61% من التباين الحاصل في بعد الصبر يعود إلى فقرات البعد ذاته، وأن 39% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في البحث.

عاشراً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

يتعلق السؤال الأول بالدور الذي تلعبه القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لموظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان. أظهرت نتائج الدراسة أن هذا الدور كان ضمن الدرجة العالية، خاصة في أبعاد التواضع والصبر والميزة التنافسية. بينما حصلت أبعاد

الحكمة والثقة على درجة متوسطة. يُعزى هذا الأداء الجيد إلى حرص القادة على إنجاز الأعمال بسرعة ودقة، مما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة. تتوافق هذه النتائج مع بحث (الرميح & البرادي، 2023) التي أكدت ارتفاع ممارسة القيادة الرشيدة في جامعة القصيم، وبحث (الجبوري، 2021) التي أظهرت تبني القادة في تربية المناذرة للسلوكيات الرشيدة بمستوى مرتفع. ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول سوف يتم تناول كل بعد على حده؛ وذلك كما يأتي:

المحور الأول: القيادة الرشيدة (المتغير المستقل)

• البعد الأول: التواضع

أظهرت نتائج السؤال الأول أن دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي مكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان في بعد التواضع كان عاليًا، إذ حصلت جميع الفقرات على درجات عالية. كانت الفقرة "بعقد حوارات بناءة مع مرؤوسيه" الأعلى متوسطًا، مما يعكس اهتمام القادة بتحديد مهام الموظفين من خلال حوارات فعالة، مما يحفز الموظفين على تحمل المسؤوليات، بالمقابل، حصلت فقرة "يقدم الدعم والمساندة لمرؤوسه"، على أقل متوسط حسابي ولكن بدرجة عالية، مما يشير إلى حرص القادة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

• البعد الثاني: الصبر

أظهرت النتائج أن دور القيادة في بعد الصبر كان ضمن الدرجة العالية، حيث حصلت فقرة "يملك القدرة على تحويل الإخفاقات التنظيمية إلى نجاحات" على أعلى متوسط، مما يدل على وعي القادة بقدرة الإخفاقات على تحسين الأداء. بينما حصلت فقرة "يتصرف بتعقل شديد أثناء مواجهة الأزمات" على أقل متوسط وبدرجة متوسطة، بسبب تعقيد الأزمات وسرعة توالها.

• البعد الثالث: الحكمة

كان مستوى دور القيادة الرشيدة في الحكمة متوسطًا، حيث حصلت فقرة "يملك القدرة على توجيه سلوكيات مرؤوسيه" على أعلى متوسط. تعكس هذه النتيجة إدراك القادة لكفاءات الموظفين. بينما حصلت فقرة "يكون تفكيره مبني على الاستدلال المنطقي" على أقل متوسط، مما يدل على أن الاستدلال يحتاج لوقت كبير للتحليل.

• البعد الرابع: الثقة

كانت النتائج تشير إلى مستوى متوسط لدور القيادة في الثقة، حيث حصلت فقرة "يحرص على مشاركة مرؤوسيه في صنع القرار" على أعلى متوسط، مما يعكس أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. بينما حصلت فقرة "يحفز العاملين على أداء المهام الصعبة" على أقل متوسط، بسبب طبيعة المهام الصعبة التي تتطلب كفاءات محددة.

واتفقت هذه النتيجة مع بحث (الرميح & البرادي، 2023)، التي أوضحت اهتمام القادة بمشاركة الموظفين في صنع القرارات المؤسسية. بينما حصلت العبارة "يحفز العاملين على أداء المهام الصعبة" على أدنى متوسط حسابي. وقد يُعزى ذلك إلى أن المهام الصعبة تتطلب مجازفة وكفاءات معينة، مما يجعل القادة يترددون في إسنادها للموظفين.

المحور الثاني: (المتغير التابع): الميزة التنافسية

أوضحت نتائج السؤال الأول للبحث أن مستوى دور القيادة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان لمحور الميزة التنافسية كان ضمن الدرجة العالية، كما تراوحت بين العالية والمتوسطة في جميع الفقرات. وحصلت الفقرة التي نصها "تساعد القيادة الرشيدة على تجويد العمل المؤسسي" على أعلى متوسط

حسابي وبدرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص قادة الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان على تحقيق أهداف مؤسستهم بفاعلية وكفاءة وتميز. بينما حصلت الفقرة التي نصها " تتكيف المؤسسة مع التغيرات الإدارية بشكل إيجابي." على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التغيرات الإدارية قد تحدث فجأة وتصاحبها مسؤوليات كثيرة وتحتاج إلى فهم ووعي وتفسير.

أحدى عشر: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات البحث

وتم مناقشة وتفسير كل فرضية على حده كما يأتي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (التواضع) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

أظهرت نتائج البحث أن بعد التواضع دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد التواضع على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان. وقد تُعزى هذه النتيجة لما يحققه التواضع من جذب المستفيدين من الخدمات، كما تجعلهم يتعاونون بفاعلية مع القادة والموظفين لتحقيق جودة الخدمات المقدمة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (الثقة) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

أبرزت نتائج البحث أن بعد الثقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد الثقة على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان وعليه نقبل الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة لما تحققه الثقة من دعم العلاقات بين القادة والموظفين من جانب، وبينهم وبين المستفيدين من الخدمات من جانب آخر.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (الحكمة) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

أكدت نتائج البحث أن بعد الحكمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد الحكمة على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان وعليه نقبل الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة لما تحققه الحكمة من صنع واتخاذ القرارات الرشيدة ولا سيما في أوقات الأزمات أو المخاطر أو المشكلات

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد (الصبر) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.

أسفرت نتائج البحث عن أن بعد الصبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد الصبر على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان، وعليه نقبل الفرضية. أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وقد تُعزى هذه النتيجة لما يحققه الصبر من تحمل المهام والمسؤوليات من قبل القادة والموظفين، والمواظبة على العمل الدؤوب وبذل كثير من الجهد لتحقيق الجودة والتميز في العمل.

اثنا عشر: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- (1) وجود علاقة تأثير بين القيادة الرشيدة والميزة التنافسية في المنظمة عينة البحث.
- (2) أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لبعيد القيادة الرشيدة نتائج ان المعدل العام لإجابات افراد عينة البحث كانت ايجابية مما ساهم الارتفاع في ممارسة القيادة الرشيدة بشكل فعال في اتخاذ القرارات بفاعلية كبيرة من قبل القيادات العليا في المنظمات.
- (3) اشارت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعيد (التواضع) في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان.
- (4) تقبل الفرضية الثانية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. وجود التأثير الإحصائي لبعيد الحكمة على الميزة التنافسية لدى موظفي الدوائر التابعة لمكتب محافظ شمال الشرقية بسلطنة عمان وعليه نقبل الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين
- (5) تعد الميزة التنافسية عنصر ذو اهمية وتغوق في المنظمة يتم تحقيقها من خلال اتباع استراتيجيات التنافس.

ثانياً: التوصيات

- (2) ضرورة اهتمام المنظمات بمفهوم القيادة الرشيدة فضلاً على مفهوم الميزة التنافسية لما لها من اهمية في تعزيز وبقاء ونمو المنظمات في اسواق المنافسة، من خلال توفير الإمكانيات اللازمة.
- (3) تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير من خلال بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والتجديد المستمرين، مما يسهل تبني مبادئ القيادة الرشيدة.
- (4) شجيع المشاركة المجتمعية والتواصل الداخلي: تعزيز التواصل بين جميع الموظفين وتحفيز مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر لضمان نجاح تطبيق مفاهيم القيادة الرشيدة.
- (5) بانه يجب على المنظمات التركيز على مفهوم القيادة الرشيدة والميزة التنافسية لتعزيز بقائها ونموها في الأسواق التنافسية، من خلال توفير الإمكانيات اللازمة وغرس ثقافة هذا المفهوم في عقول القيادات الإدارية.

المصادر:

- (1) الجبوري، هيثم وادي، (2021)، دور القيادة الرشيدة في تعزيز البراعة التنظيمية بحث تحليل لأراء عينة من العاملين في قسم تربية المناذر في محافظة النجف الاشرف ، رسالة دبلوم عالي في ادارة المشاريع ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- (2) الغمس، وسام مشعل & السيارى، نسرین ناصر (2023) ، دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: رؤية مستقبلية، مجلة منار الشرق للتربية و تكنولوجيا التعليم، مجلد2، عدد 2، 59-71، DOI:10.56961/mejeit.v2i2.443.
- (3) الراجحي، الهام نايف (2021)، اسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة-تصور مقترح Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences، مجلد 3 عدد، 94-117pp.
- (4) الرميح ، فهد عبدالرحمن، والبرادي، بدور بنت صالح، (2023) ، القيادة الرشيدة وعلاقتها بفاعليته اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية ، العدد (29)، جامعة القصيم ، السعودية
- (5) عبدالباري، اشرف السيد & يوسف، شريف محمد ، (2022)، القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، مجلد 45، عدد 1.

- كاظم، امل جواد، (2017)، اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في المنظمة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد50
- (6) الفكيكي، علي فرحان، وحبيب، اثمار ظاهر، (2021)، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- (7) بوبعة، عبد الوهاب، (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- (8) ركاج، يحيى & العبدلة، سمر، (2017)، مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للتعليم التقني، كلية فلسطين.
- (9) طيبة، حسن بن عبدالقادر، (2022)، أثر القيادة الرشيدة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة- دراسة ميدانية لموظفي شركة صلة بمحافظة جدة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مجلد4 ، عدد19.
- (10) كاظم، امل جواد (2017)، اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة استطلاعية في المنظمة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (50)، الكلية التقنية الادارية ، بغداد.
- (11) الفتلاوي، ميثاق هاتف،(2017)، العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في المنظمات العامة لصناعة السيارات»، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق.
- (12) الكعبي، كمال محمد يعقوب، (2021)، القيادة الرشيدة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- (13) حسن، احمد ابراهيم سعيد (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في منظمات الأدوية الأردنية حسب حجم المنظمات، رسالة الماجستير كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- 14) Akkaya, B., & Tabak, A, (2020), The link between organizational agility and leadership: A research in science parks, Academy of Strategic Management Journal, 19(1), 1–17.
- 15) Al-Najjar, F.J, (2016), Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies), International Journal of Business and Social Science, 7(2).
- 16) Distanont, A& Khongmalai, o (2020). The role of innovation in creating a competitive advantage. Kasetart Journal of Social Sciences, 41(1), 15-21.
- 17) Rozak, H. A., Adhiatma, A., & Fitriati, I. R. (2021). Strengthening digital ecosystem for SMEs through readiness to change and agile leadership. Journal Siasat Bisnis, 155-165.
- 18) Ferrero, I., Rocchi, M., Pellegrini, M. M., & Reichert, E, (2020), Practical wisdom: A virtue for leaders. Bringing together Aquinas and Authentic. Leadership. Business Ethics, A European Review, 29.

- 19)** Haque, M.D., Liu, L. & TitiAmayah, A, (2017), "The role of patience as a decision-making heuristic in leadership ", *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 111- 129, <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2015-1263>
- 20)** Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A, (2021), Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behaviour during organizational change, *Asia Pacific Management Review*, 26(2).
- 21)** Kinicki, A., & Fugate, M, (2018), *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* 2e, McGraw-Hill Education.
- 22)** Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy and performance, *Journal of Management Studies*, 56(2).
- 23)** Attar, M., & Abdul-Kareem, A, (2020), The role of agile leadership in organizational agility, In *Agile business leadership methods for industry 4.0*, (pp. 171-191). Emerald Publishing Limited, doi:10.1108/978-1-80043-380-920201011
- 24)** Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1):184-197.