



أثر القيادة التحويلية علي الرشاقة التنظيمية
"دراسة تطبيقية على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية
السعودية"
إعداد

نايف سعد عبد الله القحطاني

باحث ماجستير

كليات الشرق العربي - الرياض

441410085@students.arabeast.edu.sa

د. محمود عبد العزيز أحمد عبد العزيز

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كليات الشرق العربي - الرياض

maabdelaziz@arabeast.edu.sa

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٣) - أبريل ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



"The Impact of Transformational Leadership on Organizational Agility: An Empirical Study on Employees of Travel Company for Car Rental in Saudi Arabia."

submitted by

**Dr. Mahmoud Abdelaziz Ahmed
Abdelaziz**

Assistant Professor of Business Administration

Arab East Colleges - Riyadh

maabdelaziz@arabeast.edu.sa

Naif Saad Abdullah Al-Qahtani

Master's researcher

Arab East Colleges – Riyadh

441410085@students.arabeast.edu.sa

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (13), April 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المنشخص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة.

وقد اتبع الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة في مجتمع الدراسة والذي بلغ (١٩٧) مفردة من العاملين في شركة ترفل لتأجير السيارات.

وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وقد بينت الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠١ ، وتبين أن جميع أبعاد محور القيادة التحويلية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع، وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى يليه بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية ثم بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد الحافز الإلهامي في المرتبة الرابعة، كما بينت النتائج ارتفاع مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٩٨.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها العمل على زيادة وعي إدارة الشركة بضرورة أن يتمتع المدير بالمعرفة التي تترك أثرا إيجابيا لدى الافراد العاملين في الشركة وقيام الإدارة بالعمل على تحقيق احتياجات العاملين ورغباتهم واهتمام المدير بالعمل على تقويم التزام مرؤوسيه برسالة الشركة بشكل دوري وقيام المدير بالعمل على اشراك العاملين في الشركة في وضع الخطط التطويرية. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- الرشاقة التنظيمية – الحافز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- التأثير المثالي

Abstract:

The study aimed to identify the impact of transformational leadership on organizational agility through an applied study of Travel Car Rental Company employees. To achieve the study's objectives, the researchers employed the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection. The researchers followed the simple

random sampling method within the study population, which consisted of 197 employees working at Travel Car Rental Company.

The most important findings of the study revealed a statistically significant positive correlation between transformational leadership (idealized influence, individualized consideration, inspirational motivation, and intellectual stimulation) and organizational agility at a significance level of 0.01. The study also indicated a high level of transformational leadership application within Travel Car Rental Company in the Kingdom of Saudi Arabia, with a mean score of 4.01. All dimensions of the transformational leadership axis were rated at a high level of agreement, with idealized influence ranking first, followed by intellectual stimulation in second place, individualized consideration in third, and inspirational motivation in fourth. Moreover, the results showed a high level of organizational agility in Travel Car Rental Company in the Kingdom of Saudi Arabia, with a mean score of 3.98.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to raise management awareness about the importance of leaders possessing knowledge that positively impacts employees, ensure the administration works to meet the needs and desires of employees, and encourage managers to regularly assess their subordinates' commitment to the company's mission.

Keywords: Transformational Leadership – Organizational Agility – Inspirational Motivation – Intellectual Stimulation – Idealized Influence.

تمهيد:

تعتبر القيادة عنصراً جوهرياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تُمثل الوسيلة التي يتم من خلالها توجيه الأفراد وتحفيزهم وتنسيق جهودهم ضمن رؤية تنظيمية موحدة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الفعالة تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار وتطوير الكفاءات البشرية (Northouse, 2021). كما أشار (Yukl ٢٠١٣) إلى أن القيادة لا تقتصر على ممارسة السلطة أو اتخاذ القرار، بل تشمل القدرة على إحداث التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية

المستارعة. ومن هنا، تبرز أهمية القيادة كعامل حاسم في بناء منظمات مرنة وقادرة على المنافسة وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين والتعقيد.

وتُعد القيادة التحويلية أحد أبرز أنماط القيادة المعاصرة التي تُركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد وأداء المنظمات. ويعتمد هذا الأسلوب القيادي على تحفيز العاملين، وإشراكهم في تحقيق رؤية مستقبلية مشتركة، وتشجيعهم على الإبداع والتفكير الابتكاري، مما يساهم في رفع مستويات الالتزام والرضا الوظيفي (Bass & Riggio, 2006). ويشير (Northouse, 2011) إلى أن القائد التحويلي يسعى إلى بناء علاقات قائمة على الثقة والتأثير الإيجابي، ويعمل على تطوير القدرات الفردية والجماعية بما يعزز من ثقافة التمكين والإنجاز داخل المنظمة. وقد أثبتت الدراسات أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف والابتكار في بيئات العمل المتغيرة.

وعلى الجانب الآخر، أصبحت الرقابة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخراً والتي تهدف إلى جعل المنظمات أكثر سرعة في الاستجابة ومواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية من خلال الحرص على تحقيق المرونة والرقابة بالتنظيم الإداري وإجراءاته وعملياته المتعددة والذي يعمل على التركيز على سهولة وسرعة في الأداء التنظيمي للمنظمات واتخاذ القرارات السليمة بالإضافة إلى حسن توظيف واستغلال مختلف قدرات المنظمات الجوهرية (عبد المقصود، ٢٠٢٤).

أظهرت مجموعة من الدراسات أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل المحفزة على تعزيز الرقابة التنظيمية، وذلك لما لها من دور فعال في تمكين الأفراد، وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي مع التغيير، وتبني ثقافة الابتكار والتجديد. وقد بين (Riggio & Bass, 2006) أن القادة التحويليين يساهمون في بناء رؤية واضحة مشتركة، وتهيئة بيئة عمل قائمة على الثقة والدافعية، مما يعزز من مرونة المنظمة وسرعة استجابتها للمتغيرات. وفي السياق ذاته، أشار (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018) إلى أن القيادة التحويلية تعزز من تدفق المعرفة داخل المنظمة، وتدعم المبادرات الذاتية للعاملين، وهما عنصران أساسيان لتحقيق الرقابة التنظيمية. ومن هنا، تبرز القيادة التحويلية كآلية فعالة تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المستمرة، وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئات تتسم بالتعقيد والتقلب.

وتُعد شركة ترفل لحلول تأجير السيارات واحدة من أبرز مزودي خدمات التنقل في المملكة العربية السعودية، حيث تأسست في عام ٢٠١٢ وتتخذ من الرياض مقراً رئيسياً لها. وتسعى الشركة إلى تقديم خدمات تأجير سيارات عالية الجودة تلي احتياجات العملاء المتنوعة، سواء للاستخدام الشخصي أو للأعمال. كما تتميز ترفل بأسطول متنوع من السيارات الحديثة، مما يتيح للعملاء اختيار السيارة المناسبة لهم بالإضافة إلى تأجير السيارات لفترات قصيرة وطويلة الأمد.

وبناء على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) على الرقابة التنظيمية، بالتطبيق على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: الإطار النظري:

وفيه يعرض الباحث مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية من الركائز الأساسية التي تدفع المنظمات نحو التميز والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. ويعتمد هذا النمط القيادي على إحداث تحول جوهري في الثقافة التنظيمية، من خلال ترسيخ القيم المشتركة وتحفيز الموظفين على تقديم أداء يفوق التوقعات (Avolio & Bass, 2004). كما يساهم القائد التحويلي في بناء بيئة تنظيمية داعمة للتمكين والتعلم والمبادرة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل مباشر بارتفاع معدلات الرضا الوظيفي، وزيادة الولاء المؤسسي، وتحقيق أداء مستدام عبر مختلف القطاعات (Northouse, 2021).

١,١ مفهوم القيادة التحويلية:

يُعرف (Avolio & Bass (2004) القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي يُمكن القائد من تحفيز التابعين ليعملوا بما يفوق التوقعات، من خلال الإلهام، والتمكين، وبناء الثقة، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في أداء الأفراد والمؤسسة". وفي ضوء ما سبق، يُعرف الباحثان القيادة المعرفية بأنها أحد أنماط القيادة التي تركز على استثمار القدرات العقلية والمعرفية للقائد في تحليل البيانات، واتخاذ قرارات مستندة إلى المعرفة، واستشراف الاتجاهات المستقبلية، وتطبيق أساليب تفكير منهجية. ويُعنى هذا النمط من القيادة بتعزيز الأداء التنظيمي ودعم قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة". بينما أشار إليها Northouse (٢٠٢١) بأنها "عملية يسعى من خلالها القادة إلى إحداث تغيير معنوي وإيجابي في الأفراد، من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق مستويات عالية من الالتزام، والابتكار، والولاء". كما يعرفها الثقفي (٢٠٢١) بأنها "نمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل".

وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحثان القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية، من خلال بناء الثقة، وتعزيز الالتزام، وتشجيع الابتكار والتغيير الإيجابي داخل المنظمة، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التطور المستدام".

١,٢ أبعاد القيادة التحويلية :

اتفقت معظم الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد القيادة التحويلية، حيث اعتمدت على أربعة أبعاد رئيسية وهي (التأثير المثالي، الإعتبار الفردي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية) وفقاً لدراسة الثقفي (٢٠٢٠)، ويمكن تناولها على النحو التالي:

١,٢,١ التأثير المثالي:

ويشير إلى قدرة قدرة القائد الاستثنائية على التأثير في مرؤوسيه، مما يجعله قدوة يُحتذى بها من قبلهم. فهو يقوم بوضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويُعزز الشعور بالرسالة المشتركة، ويُعزز من ثقة الأفراد بأنفسهم. كما يكتسب احترام وثقة وإعجاب من حوله، مما يدفع المرؤوسين إلى محاكاة سلوكه. ويضع القائد التحويلي مصالح الآخرين فوق مصالحه الشخصية، ويشاركهم في مواجهة التحديات والمخاطر، مظهراً سمواً أخلاقياً يجعله يتجنب استخدام سلطاته لتحقيق مكاسب شخصية، مما يعكس روح القيادة النبيلة والملتزمة (الزومان، ٢٠٢١). ويتبنى القادة في هذا السياق سلوكيات تجعلهم نماذج يُحتذى بها من قبل الآخرين مع مرور الوقت، مما يضمن لهم الاحترام والإعجاب والثقة. من السمات التي يتميز بها القادة المثاليون هي أنهم يضعون احتياجات الآخرين قبل احتياجاتهم الشخصية، ويكونون مستعدين للتضحية بمكاسبهم الخاصة لصالح الآخرين. كما يشاركون في المخاطر التي قد يواجهها الأتباع ويظهرون التعاون بدلاً من التسلط في تصرفاتهم. يتمسكون بالمعايير الأخلاقية، ويتجنبون استخدام السلطة لتحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون قوتهم لتحفيز الأفراد والجماعات على تحقيق رسالتهم ورؤيتهم. وعندما تتوفر هذه الصفات المثالية بمرور الوقت، يبدأ الأتباع في محاكاة هذه السلوكيات، مما يجعل أهدافهم أكثر وضوحاً ومعنى، فيعملون بكل طاقتهم لتحقيقها (عيشوش، ٢٠٢٣).

١,٢,٢ الاعتبارات الفردية:

يولي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً بحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو، من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع. يعامل كل شخص بشكل مستقل ويقدم الدعم في حل مشكلاته، ويقف إلى جانبه في مختلف الظروف. كما يعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويسعى لتأسيس نظام فعال للتواصل بينه وبين الأفراد. القائد المعرفي يستمع جيداً لكل من يتحدث

إليه، ويمارس أسلوب "الإدارة بالتواجد"، أي أنه يكون قريباً من العاملين ويتيح لهم سهولة الوصول إليه عند الحاجة. كما يقوم بتفويض بعض مهامه إليهم لتعزيز مهاراتهم، ويتابع هذه المهام المفوضة ليقدم المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع الحرص على عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة المستمرة (الهلول، ٢٠٢٠). وتمثل هذه المجموعة من السلوكيات في قدرة القائد على منح اهتمام شخصي لكل مرؤوس، من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة ومراعاة الفروق الفردية عند تلبية هذه الحاجات.

١,٢,٣ الحافز الإلهامي:

يسعى القائد التحويلي إلى إلهام المرؤوسين وتحفيزهم على حب التحدي والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يعزز فهم الحماس وروح الفريق ويشركهم في رسم الرؤية المستقبلية. من خلال ذلك، يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهودهم ويحدد توقعاته العالية منهم. يتصرف القائد المعرفي وفقاً لهذا البعد بأسلوب يحفز الأفراد من حوله، ويعطي معاني وتحديات لعملهم، مما يساهم في تغليب روح الجماعة ويشجعهم على التفكير في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة. كما يحفزهم على دراسة البدائل المختلفة والمرغوبة، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المشتركة (عادل، ٢٠٢٣). ويتجسد الحافز الإلهامي في قدرة القائد على إشعال روح الحماس لدى العاملين، من خلال تقديم التحديات التي تعزز عزيمة الأفراد وتحديد التوقعات التي يتعين عليهم تحقيقها بما يخدم مصلحة المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها. هنا، يشير الإلهام إلى القدرة على تحفيز الحركة والوعي والطموح لدى الأفراد. القائد الملهم هو من يستطيع تحويل الأهداف التي قد تبدو صعبة إلى أهداف قابلة للتحقيق. كما أن القائد الملهم يمتلك قدرة على فهم محيطه وقدرات واحتياجات وتطلعات الآخرين، ويستخدم هذا الفهم لإثارة النشاط والعمل والتحدي الإيجابي بين فريقه (دكار، ٢٠٢١).

١,٢,٤ الاستثارة الفكرية:

يعزز القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه من خلال تشجيعهم على التفكير الإبداعي والتجديد واستخدام العقلانية، كما يشجع الأفكار الجديدة والمبتكرة في حل المشكلات وتقديم حلول جديدة للتعامل مع الأوضاع التقليدية. ويعزز القائد روح الابتكار عن طريق تجنب توجيه النقد العلني في حال حدوث إخفاق، وكذلك بقبوله للأفكار المبتكرة حتى وإن كانت تتعارض مع آرائه الشخصية (رزق، ٢٠٢٤). حيث أن هذا البعد يعكس نمط التفكير المتجدد والمبتكر الذي يتبناه القائد، حيث يسعى لتحفيز وتشجيع وتنمية قدرات الأفراد من أجل توليد أفكار ومبادرات مبتكرة لحل المشكلات التي تواجه

المنظمة وتغيير الأعمال التقليدية. كما يعمل القائد من خلال هذا الجانب على تحفيز النماذج الفكرية لدى المرؤوسين، مع التركيز على معتقداتهم وتوجهاتهم في تطبيق التغيير والتجديد (مساوي، ٢٠٢١).

٢. المتغير التابع: الرقابة التنظيمية :

تعد الرقابة التنظيمية صمام الأمان والنجاح الاستراتيجي في مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في بيئة للمنظمة الداخلية والخارجية ، فالمنظمات التي تتطلع لتحقيق السمعة والنجاح والتميز تحتاج لتطبيق الرقابة التنظيمية لمسايرة التغير والتطور المستمر في منظمات الاعمال، وازدياد حدة المنافسة وكثرة الفرص المتاحة داخل البيئة وصعوبة اختيار الأفضل منها (أبو عابد، ٢٠١٩).

٢,١ مفهوم الرقابة التنظيمية:

ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية بوصفه مصطلحاً يستخدم في الأبحاث بداية من عام (١٩٩١)، عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد Lacocca بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان "استراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة"، وقد دفعت وشجعت هذه الدراسة الباحثين على عمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم (هنية، ٢٠١٦). وأوضح المصري (٢٠١٦) على ان الرقابة التنظيمية هي ما تقوم به المنظمة من اجل تحقيق أهدافها من خلال تحسين خدماتها ومنتجاتها وتطوير اده مواردها البشرية مما يؤثر في تنمية وتطوير المنظمة في بيئة سريعة التغير ، كما عرفها عمرو (٢٠١٦) على انها هي الممارسات والأساليب التي تتيح للمنظمات مواكبة التغير وسرعة التعامل معه بفاعلية وابتكار والاستفادة منه في تحسين قدرتها التنافسية بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.

وقد بين (Hamad & Yozgat ٢٠١٧) على انها هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة امتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وكذلك أوضح العجري (٢٠١٧) على انها هي استراتيجية ومفهوم، ويمكن التعبير عنها بالحركة النشطة المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير، والمنظمات الرشيقة ليست فقط التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وإنما بالإضافة إلى ذلك لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيرات.

وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحثان الرقابة التنظيمية بأنها " قدرة المؤسسات على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية ، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المؤسسات بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من

قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي ويحقق لها السمعة التنظيمية".

٢,٢ أبعاد الرشاقة التنظيمية:

اختلفت الدراسات السابقة (الضبياني ، ٢٠١٩ ، السميري، ٢٠٢٣ ، عبد المقصود، ٢٠٢٤ ، العمامي، ٢٠٢٤) في تناولها لأبعاد الرشاقة التنظيمية، ولكن سوف يعتمد الباحثان على مناقشة ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، المرونة، السرعة، الكفاءة)، حيث أنها أكثر الابعاد ملائمة لطبيعة الدراسة والأكثر شمولاً، ويمكن تناولها على النحو التالي:

٢,٢,١ الاستشعار:

وهي الانفتاح على أكبر قدر من المعلومات ، والابتكار من خلال تكوين العلاقات مع مجموعة متعددة من الاشخاص والمنظمات والمحافظة على هذه العلاقات (الضبياني ، ٢٠١٩) ، وقد فسرها (Omar, ٢٠١٩) بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون الحساسية من مرتكزات أساسية، من خلالها يمكن للمؤسسات الوصول للحساسية وبالتالي بناء رشاقته التنظيمية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسات بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالآتي (Shenhar & Holzmann, 2018):

- العمليات المفتوحة: وتشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسات.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: ويتكون من واقعية الاثراء المفاهيمي ، والتنوع المعرفي.

٢,٢,٢ المرونة:

تعد المرونة أحد الأبعاد الرئيسية للرشاقة التنظيمية، حيث تعكس قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية دون التأثير على أدائها أو استقرارها. وتتيح المرونة للمنظمات إعادة تشكيل استراتيجياتها وهيكلها التشغيلية لتلبية متطلبات السوق المتغيرة، مما يمكنها من البقاء في بيئة تنافسية متسارعة التطور. فالمنظمة المرنة لا تقتصر على الاستجابة للأزمات، بل تعمل أيضاً على استباق التحديات من خلال تبني ممارسات تضمن استدامتها ونموها المستمر وتعتمد المرونة التنظيمية على عدة عوامل، من أبرزها وجود هيكل تنظيمي غير جامد يسمح بالتكيف السريع مع التحولات. فالهياكل التنظيمية المرنة، مثل الفرق متعددة التخصصات ونماذج الإدارة اللامركزية، تمنح المؤسسات القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، مما يساعدها في مواجهة التحديات بكفاءة. كما

أن تقليل التعقيدات الإدارية يسهم في تسهيل عمليات التكيف، ويتيح للمؤسسات إعادة توزيع الموارد وفقاً لأولوياتها الاستراتيجية المتغيرة (عبد المقصود، ٢٠٢٤).

٢,٢,٣ السرعة:

ويعكس هذا المفهوم الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد (نجم ، ٢٠١٩)، ووظيفة هذا البعد جعل الشركة في حالة الحركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للأعمال والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالشركة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها (الحمداني ، ٢٠١٨) ، كما تعد سرعة الاستجابة من مصادر تحقيق التميز والتنافسية كما تظهر قدرة المؤسسات على التأقلم السريع مع المتغيرات في بيئة العمل من خلال تسهيل الوصول للمعلومات لعملائها والاحتفاظ بها واشركهم في التخطيط والتنفيذ الأعمال المنظمة (الختالين، ٢٠٢٢).

٢,٢,٤ الكفاءة :

تعد الكفاءة في الرقابة التنظيمية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة مع الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات. وتعتمد هذه الكفاءة على استخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق، مع ضمان تحقيق الأداء العالي وتقليل الهدر. فالمنظمة الرشيدة لا تقتصر فقط على سرعة التكيف، بل تسعى إلى تحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة التشغيلية، مما يعزز استدامتها وقدرتها على المنافسة كما تلعب الهيكلة التنظيمية الفعالة دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة في الرقابة التنظيمية، حيث تتيح الهياكل المسطحة واللامركزية اتخاذ قرارات سريعة وأكثر استجابة للمتغيرات السوقية. كما أن توافر أنظمة معلومات متقدمة يساهم في تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارات، مما يساعد في تحسين عملية صنع القرار وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المبادرات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني ممارسات العمل المرنة مثل فرق العمل المتعددة الوظائف يعزز من سرعة التنفيذ ويزيد من الإنتاجية (Msen & Ibrahim, ٢٠١٩).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء فروض البحث:

ركزت الدراسات السابقة على العلاقة بين أنماط القيادة والرقابة التنظيمية، حيث أشارت دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٣) أن القيادة الاستراتيجية تلعب دور رئيسي في تحقيق الرقابة التنظيمية بديوان محافظة الأنبار. كما توصلت دراسة البصال وآخرون (٢٠١٩) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية في الرقابة التنظيمية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإجرائية في الرقابة التنظيمية. فضلاً عن دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي للقيادة

التحويلية على الرشاقة التنظيمية ولكن بشكل جزئي، حيث إن الرشاقة التنظيمية تتأثر طردياً ببعض من أبعاد القيادة التحويلية، ويعد بعد الاعتبار الفردي هو الأكثر تأثيراً في أبعاد الرشاقة التنظيمية. وفي سياق آخر توصلت دراسة (بن علي وآخرون، ٢٠٢٤) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية لدى أمانه الرياض.

ومن ناحية أخرى، تشير بعض الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، من خلال تمكين الأفراد وتحفيزهم على الاستجابة الإيجابية للتغيرات، واعتماد ثقافة الابتكار والتجديد. وأوضح بين (٢٠٠٦) Riggio & Bass أن القادة التحويليين يسعون إلى بناء رؤية مشتركة واضحة، وتهيئة بيئة عمل تقوم على الثقة والتحفيز، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف وسرعة الاستجابة للمتغيرات. وفي نفس السياق، أكدت دراسات (Al- & Elbeltagi 2018) Hussein أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز تدفق المعرفة داخل المنظمة ودعم المبادرات الذاتية للموظفين، وهما من العناصر الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية. وبناءً عليه، تُعتبر القيادة التحويلية آلية فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المستمرة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئات معقدة ومتقلبة. وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثان صياغة الفرض الرئيسي التالي:

الفرض الرئيسي ف : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية.

وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

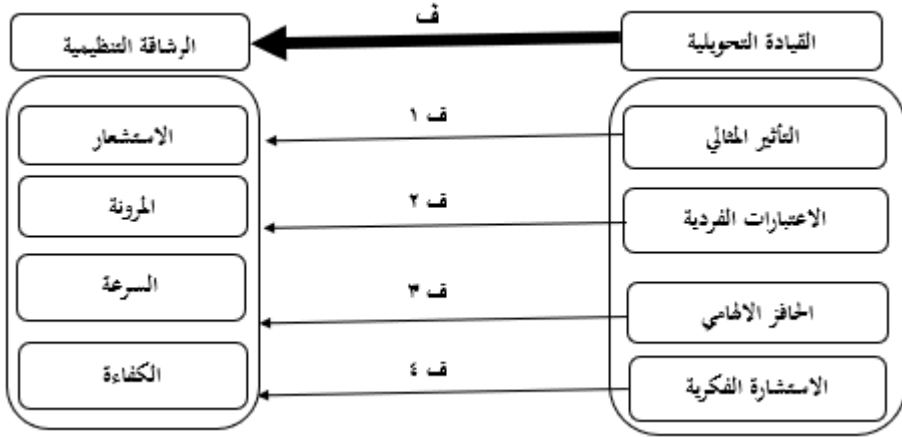
الفرض الفرعي الأول ف١: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرشاقة التنظيمية.

الفرض الفرعي الثاني ف٢: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الرشاقة التنظيمية.

الفرض الفرعي الثالث ف٣: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للنحافز الإلهامي على الرشاقة التنظيمية.

الفرض الفرعي الرابع ف٤: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الرشاقة التنظيمية.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة يمكن صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويوضح ذلك الشكل رقم (١) على النحو التالي:



شكل رقم (١): نموذج الدراسة.

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

ثالثاً: الفجوة البحثية:

يرى الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

ركزت بعض الدراسات السابقة (البصالح وآخرون، ٢٠١٩، محمد وآخرون، ٢٠٢٢، محمود وآخرون، ٢٠٢٣) على دراسة أنماط القيادة مثل القيادة الاستراتيجية والقيادة التحولية والقيادة الاجرائية في علاقتها بالرشاقة التنظيمية داخل المنظمات. كما ركزت الدراسات السابقة (الثقفي، ٢٠٢٠، الزومان، ٢٠٢١، بن خليفة، ٢٠٢١) بشكل أكبر على علاقة القيادة التحولية بإدارة المعرفة. فضلاً عن تركيز الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة التنظيمية على علاقتها بالالتزام التنظيمي (السميري، ٢٠٢٣)، التميز التنظيمي (عاضي، ٢٠٢٣)، الفاعلية التنظيمية (عبد المقصود، ٢٠٢٤) و الذكاء التنظيمي (العمامي، ٢٠٢٤). وفي ضوء ما سبق يوجد ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحولية والرشاقة التنظيمية. ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة اثر أبعاد القيادة التحولية على الرشاقة التنظيمية بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تُعد العلاقة بين القيادة والرشاقة التنظيمية للعاملين موضوعاً بالغ الأهمية لفهم كيفية تأثير أساليب القيادة على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمحافظة على مرونتها. تشير الأبحاث (البصالح وآخرون، ٢٠١٩، محمد وآخرون، ٢٠٢٢، محمود وآخرون، ٢٠٢٣) إلى أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، حيث تؤثر على الطريقة التي يستجيب بها العاملون للتحديات وكيف

يمكنهم الابتكار والتكيف في بيئة عمل دائمة التغير. يُظهر ذلك أهمية تطوير قادة قادرين على توجيه فرقهم نحو استجابات سريعة وفعالة، مما يدعم الأداء العام للمنظمة ويعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتواجه العديد من المنظمات تحديات في تطبيق الرشاقة التنظيمية بشكل فعال نظرًا لنقص القيادة المؤهلة التي يمكنها التعامل مع الديناميكيات المعقدة للعملية وتحتاج القيادة ليس فقط إلى الفهم العميق لأهداف الأعمال، ولكن أيضًا إلى القدرة على التأثير والحفاظ على الدافعية بين العاملين لاحتضان التغير، وتكمن المشكلة البحثية في أن التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا يعتبر جزءًا أساسيًا من استراتيجية النجاح، والقيادة التحويلية التي تعتمد على استخدام المعرفة العميقة والفهم الشامل للتأثير على القرارات وتوجيه الأفراد، يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الرشاقة التنظيمية، كما أن هذا النوع من القيادة يساعد الشركة على فهم أفضل للتحديات والفرص، مما يمكنها من التكيف بشكل أسرع وأكثر فعالية مع المتغيرات الخارجية. الأمر الذي يثير التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشركة ترفل لتأجير السيارات؟
٢. ما درجة توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركة ترفل لتأجير السيارات؟
٣. ما أثر أبعاد القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية بشركة ترفل لتأجير السيارات؟

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر أبعاد القيادة التحويلية علي الرشاقة التنظيمية، بالتطبيق على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية على النحو التالي :

١. التعرف على مستوى تطبيق سياسات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) في شركة ترفل لتأجير السيارات.
٢. توضيح مستوى الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، المرونة، السرعة، الكفاءة) في شركة ترفل لتأجير السيارات.
٣. تحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) على الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات.

سادساً: أهمية الدراسة :

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال استعراض الأهمية العلمية والعملية على النحو التالي:

١. الأهمية العلمية:

تُعد هذه الدراسة إضافة علمية قيمة للأدبيات المتعلقة بأساليب القيادة في المؤسسات ودورها في تعزيز الرقابة التنظيمية للعاملين ، خاصة في المؤسسات والهيئات الحكومية. فهي تُسلط الضوء على التأثير المحتمل للقيادة التحويلية كأحد الأساليب الحديثة للقيادة في تحقيق الرقابة التنظيمية مما يعزز العمل ويحسن من مستوى الأداء في المؤسسات. كما تساهم الدراسة في تعميق الفهم الأكاديمي لكيفية تفاعل القيادة التحويلية مع الرقابة التنظيمية داخل الشركات، حيث توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك توفر الدراسة بيانات ومعلومات قيمة تساعد في ملء الفجوات المعرفية في الأدبيات الإدارية بخصوص القيادة وإدارة التغيير.

٢. الأهمية العملية:

تمكن الدراسة الشركة من فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والتفضيلات الاستهلاكية مما يعزز القدرة التنافسية، كما يمكن للدراسة تحفيز الابداع والابتكار داخل الشركة حيث ان القيادة التحويلية تعمل على تحفز الابتكار والتفكير الإبداعي مما يساعد في تطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، فضلاً عن ان الدراسة تُظهر كيف يمكن للقيادة التحويلية تسهيل تطوير ثقافة منظمة مرنة تستطيع التكيف مع التحديات الجديدة والاستفادة من الفرص الظرفية ومن خلال تبني أساليب قيادية تحويلية، حيث يمكن للشركة تحسين التعاون والتواصل بين الفرق، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الداخلية والأداء العام.

سابعاً: منهجية الدراسة:

يتناول هذا الجزء منهجية الدراسة من خلال التعرف على المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة والاداة المستخدمة في الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

١. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على متغيرات الدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

٢. مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ٦١٨ عامل في جميع المستويات الإدارية، واستخدم الباحثون أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتجميع البيانات نظراً لتجانس مجتمع الدراسة، ووفقاً ل (Saunders et al. ٢٠٠٩)، يبلغ حجم العينة ٢١٧ عندما يتراوح حجم المجتمع بين ٥٠٠ و ٧٠٠ مفردة، ونظراً لضيق الوقت لدى بعض العاملين وعدم استجابة البعض فقد بلغت نسبة الاستجابة ٩٠٪ بعدد حجم عينة نهائي ١٩٧ مفردة.

٣. أداة الدراسة:

قامت الدراسة بالاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتم تقسيمها إلى: النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة والتي تضمنت متغير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) ويشتمل على ٢٤ عبارة وفقاً ل (الثقفي، ٢٠٢٠)، والمتغير التابع وهو الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، المرونة، السرعة، الكفاءة) ويشتمل على ٢٠ عبارة وفقاً ل (الضبياني، ٢٠١٩، السمييري، ٢٠٢٣، عبد المقصود، ٢٠٢٤، العمامي، ٢٠٢٤).

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جداً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق جداً (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (١) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدرج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
قيمة المتوسط الحسابي	٥,٠٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences - SPSS** كما يلي:

١. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
 ٢. التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة.
 ٣. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة.
 ٤. معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- ثامناً: نتائج الدراسة:

١. قياس صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية:

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات القيادة التحويلية

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التأثير المثالي			الاعتبار الفردي		
1	0.738**	0.000	1	0.902**	0.000
2	0.764**	0.000	2	0.870**	0.000
3	0.838**	0.000	3	0.822**	0.000
4	0.814**	0.000	4	0.866**	0.000
5	0.902**	0.000	5	0.905**	0.000
6	0.896**	0.000	6	0.724**	0.000
الحافز الإلهامي			الاستثارة الفكرية		
1	0.897**	0.000	1	0.899**	0.000
2	0.901**	0.000	2	0.914**	0.000
3	0.886**	0.000	3	0.947**	0.000
4	0.935**	0.000	4	0.907**	0.000
5	0.911**	0.000	5	0.914**	0.000
6	0.915**	0.000	6	0.726**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١.

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات القيادة التحويلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات القيادة التحويلية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات الرشاقة التنظيمية

العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الاستشعار			المرونة		
١	0.820**	٠,٠٠٠	١	0.905**	٠,٠٠٠
٢	0.925**	٠,٠٠٠	٢	0.866**	٠,٠٠٠
٣	0.918**	٠,٠٠٠	٣	0.720**	٠,٠٠٠
٤	0.912**	٠,٠٠٠	٤	0.777**	٠,٠٠٠
-----	-----	-----	٥	0.827**	0.000
السرعة			الكفاءة		
١	0.820**	٠,٠٠٠	١	0.854**	٠,٠٠٠
٢	0.925**	٠,٠٠٠	٢	0.883**	٠,٠٠٠
٣	0.918**	٠,٠٠٠	٣	0.724**	٠,٠٠٠
٤	0.912**	٠,٠٠٠	٤	0.891**	٠,٠٠٠
٥	0.905**	0.000	٥	0.909**	0.000
٦	0.866**	٠,٠٠٠	-----	-----	-----

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١.

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات الرشاقة التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات الرشاقة التنظيمية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٢. قياس ثبات أداة الدراسة:

- تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
القيادة التحولية	٠,٨٨٥	٢٤
الرشاقة التنظيمية	٠,٨٨١	٢٠
إجمالي استمارة الاستبيان	٠,٨٩٢	٤٤

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٧ ، وفقاً ل (Tavakol et al., 2011) عندما تكون قيمة معامل ألفا أكبر من أو يساوي ٠,٧ ، فذلك يدل على ارتفاع مستوى الثبات، وبناء على ذلك يتضح ارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة لجميع متغيرات الدراسة، حيث أن جميع القيم أكبر من ٠,٧ ، مما يؤكد إمكانية استخدام الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

٣. التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

قام الباحثان بإجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم ٥ و ٦ نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحولية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	مرتفع	0.88	4.06	التأثير المثالي
٣	مرتفع	0.97	4.00	الاعتبار الفردي
٤	مرتفع	1.03	3.93	الحافز الإلهامي
٢	مرتفع	0.97	4.05	الاستثارة الفكرية
مرتفع		0.96	4.01	المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحولية

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول السابق (٥) ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحولية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠١ بانحراف معياري ٠,٩٦. وتبين أن جميع أبعاد القيادة التحولية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى يليه بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية ثم بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة وأخيراً بعد الحافز الإلهامي في المرتبة الرابعة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرقابة التنظيمية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٣	مرتفع	0.99	3.97	الاستشعار
١	مرتفع	0.87	4.04	المرونة
٤	مرتفع	0.99	3.94	السرعة
٢	مرتفع	1.01	3.98	الكفاءة
مرتفع		0.96	3.98	المتوسط الحسابي لمحور الرقابة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول السابق (٦) ارتفاع مستوى توافر الرقابة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٩٨ بانحراف معياري ٠,٩٦. وتبين أن جميع أبعاد محور الرقابة التنظيمية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد المرونة في المرتبة الأولى يليه بعد الكفاءة في المرتبة الثانية ثم بعد الاستشعار في المرتبة الثالثة وأخيراً بعد السرعة في المرتبة الرابعة.

٤. اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرض الفرعي الأول ف١: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرقابة التنظيمية.

جدول (٧) اثر التأثير المثالي على الرقابة التنظيمية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
٣,٥٦٠	**٥٦,٠٦٧	**٣١٤٣,٤٥٧	٠,٩٤٢	٠,٩٧٢	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والرقابة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٧٢ وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الرقابة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية

السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث كانت قيمة (Sig t) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠١ أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى التأثير المثالي بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية بمقدار ٣,٥٦٠٪ مما يبين صحة الفرض الفرعي الأولي للدراسة.

الفرض الفرعي الثاني ف٢: يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية للاعتبارات الفردية على الرشاقة التنظيمية.

جدول (٨) أثر الاعتبارات الفردية على الرشاقة التنظيمية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
٣,١٩٢	**٦٦,٣٥٢	**٤٤٠,٢٥٨١	٠,٩٥٨	٠,٩٧٩	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٧٩ وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠١ حيث كانت قيمة (Sig t) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠١ أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى الاعتبارات الفردية بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية بمقدار ٣,١٩٢٪ مما يبين صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة.

الفرض الفرعي الثالث ف٣: يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية للحافز الإلهامي على الرشاقة التنظيمية.

جدول (٩) أثر الحافز الإلهامي في الرشاقة التنظيمية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
٢,٨٣٩	**٥٠,٤٠٥	**٢٥٤٠,٦٨٨	٠,٩٢٩	٠,٩٦٤	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الحافز الالهامي والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٦٤، وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحافز الالهامي في الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث كانت قيمة (Sig t) = ٠,٠٠٠، وهي قيمة أقل من ٠,٠١، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى الحافز الالهامي بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية بمقدار ٢,٨٣٩٪، مما يبين صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابع ف٤: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الرشاقة التنظيمية.

جدول (١٠) أثر الاستثارة الفكرية على الرشاقة التنظيمية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
٢,٨٨٩	**٣٣,٨٥٢	**١١٤٥,٩٢٥	٠,٨٥٥	٠,٩٢٤	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج تحليل البيانات.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٢٤، وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث كانت قيمة (Sig t) = ٠,٠٠٠، وهي قيمة أقل من ٠,٠١، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستثارة الفكرية بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية بمقدار ٢,٨٨٩٪، مما يبين صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة.

تاسعاً: المناقشة ومساهمات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية:

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:

١. ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٠١ بانحراف معياري ٠,٩٦، وتبين أن جميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى يليه بعد

الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية ثم بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد الحافز الإلهامي في المرتبة الرابعة.

٢. ارتفاع مستوى توافر الرقابة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٣,٩٨ بانحراف معياري ٠,٩٦، وتبين أن جميع أبعاد الرقابة التنظيمية جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وجاء بعد المرونة في المرتبة الأولى يليه بعد الكفاءة في المرتبة الثانية ثم بعد الاستشعار في المرتبة الثالثة وأخيرا بعد السرعة في المرتبة الرابعة.

٣. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والرقابة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٧٢، وكذلك تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرقابة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية ٠,٠١، وتبين أن كلما ازداد مستوى التأثير المثالي بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر الرقابة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية بمقدار ٣,٥٦٠٪ مما يبين صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة. وهذا يدل على أن القائد الذي يتمتع بتأثير مثالي يُنظر إليه كنموذج يُحتذى به، ما يعزز الثقة بين القائد والمرؤوسين. هذه الثقة تُعد ركيزة أساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية، حيث تزيد من استعداد الموظفين للانخراط في التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البصال وآخرون، ٢٠١٩، محمد وآخرون، ٢٠٢٢).

٤. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والرقابة التنظيمية عند مستوي معنوية ٠,٠١، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٧٩، وكذلك تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الرقابة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية ٠,٠١، وتبين أن كلما ازداد مستوى الاعتبارات الفردية بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر الرقابة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية بمقدار ٣,١٩٢٪ مما يبين صحة الفرض الفرعي الثاني. وهذا يعني أن القادة الذين يُظهرون اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات الموظفين الفردية ويساهمون في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، يعززون من جاهزية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية. فالقائد الذي يُمارس الاعتبارات الفردية يُوفر بيئة عمل داعمة تشجع على التعلم والتطوير المستمر، مما يزيد من قدرة الأفراد على التكيف. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البصال وآخرون، ٢٠١٩، محمد وآخرون، ٢٠٢٢).

٥. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الحافز الالهامي والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٦٤ ، وكذلك تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الالهامي على الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وتبين أن كلما ازداد مستوى الحافز الالهامي بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية بمقدار ٢,٨٣٩٪ مما يبين صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة. حيث أن القائد الذي يُمارس التحفيز الإلهامي يُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية. هذا النوع من القيادة يُؤدّد الحماس والتفاؤل تجاه المستقبل، ويُرسّخ قناعة لدى الموظفين بقدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف رغم التغيرات السريعة والمفاجئة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البصال وآخرون، ٢٠١٩ ، محمد وآخرون، ٢٠٢٢).

٦. وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٢٤ ، وكذلك تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستثارة الفكرية بمقدار ١ % ازداد مستوى توافر الرشاقة التنظيمية في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية بمقدار ٢,٨٨٩٪ مما يبين صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة. وهذا يعكس الدور الأساسي لهذا النمط القيادي في تنمية عقلية التغيير لدى العاملين، من خلال تشجيعهم على التفكير النقدي، وإعادة النظر في الممارسات الراسخة، وابتكار حلول جديدة للتحديات التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البصال وآخرون، ٢٠١٩ ، محمد وآخرون، ٢٠٢٢).

ثانياً: المساهمات العلمية والإدارية:

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، فإن الباحثان يقترحان مجموعة من التوصيات وذلك في النقاط التالية:

- ✓ العمل على زيادة وعي إدارة الشركة بضرورة أن يتمتع المدير بالمعرفة التي تترك أثراً إيجابياً لدى الأفراد العاملين في الشركة من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.
- ✓ قيام الإدارة بالعمل على تحقيق احتياجات العاملين ورغباتهم من خلال تفعيل برامج الحوافز والمكافآت وربطها بالإنجازات الفردية والجماعية.

- ✓ اهتمام المدير بالعمل على تقويم التزام رؤوسيه برسالة الشركة بشكل دوري من خلال إشراك المديرين في جلسات مراجعة الأداء مع فرقهم لتعزيز الوعي المؤسسي.
- ✓ قيام المدير بالعمل على إشراك العاملين في الشركة في وضع الخطط التطويرية من خلال تشكيل فرق عمل تضم ممثلين من مختلف الإدارات للمشاركة في تصميم المبادرات التطويرية.
- ✓ تفعيل نظم إدارة المعرفة (KMS) من خلال تصميم منصة معرفية موحدة لتجميع وتخزين وتبادل الخبرات.
- ✓ إعادة تصميم الهيكل ليكون قائماً على فرق عمل مرنة (Agile Teams) بدلاً من التسلسل الهرمي الجامد.
- ✓ ضرورة قيام الشركة بتطبيق إجراءات استباقية لتحسين العمليات واستثمار الفرص ذات القيمة من خلال إنشاء وحدة مختصة لتحليل المخاطر والفرص التشغيلية، وتقديم مقترحات تحسين ربع سنوية.
- ✓ العمل على زيادة وعي إدارة الشركة بضرورة وجود رؤية استراتيجية واضحة من خلال نشر الرؤية عبر قنوات الاتصال الداخلي، وربط أهداف الموظفين بها.

ثالثاً: توصيات ببحوث مستقبلية:

- تقترح الدراسة مجموعة من الدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:
- ✓ تطبيق القيادة التحويلية بالشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية في القطاعات الأخرى والتعرف على تأثيرها على مستويات الأداء.
- ✓ تحليل الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية.
- ✓ دراسة ثقافة الابتكار كمعدل للعلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية.
- ✓ دراسة العوامل المؤثرة على الرشاقة التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي ورأس المال البشري.
- ✓ دراسة أنماط أخرى من القيادة مثل القيادة المعرفية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عابد، محمد عقله (٢٠١٩). الرقابة التنظيمية والتميز الوظيفي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- البحيري، السيد السيد (٢٠٢٢). مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد: رؤية مقترحة، مجلة التربية، جامعة الازهر، كلية التربية، ١٩٦ (٢)، ٧٦-١٩.
- البهلول، على منير (٢٠٢٠). دور القيادة التنظيمية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٢ (٢)، ١٣٩-١٥٤.
- البصال، ممدوح إبراهيم أحمد، أبوزيد، أحمد ناصر أحمد (٢٠١٩). أثر الأنماط القيادية في الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، ١-٦٤.
- الثقفي، عتيق على (٢٠٢٠). إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري: دراسة حالة غرفة الطائف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ٤ (٧)، ٢٦-٤٣.
- الحنيطي، رغد (٢٠١٩). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الاعمال، دار امجد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الحمداني، صبا نوري (٢٠١٨). دور ادارة الموهبة في تبني ممارسات جودة الحياة الوظيفية دراسة تحليلية لآراء العاملين في المستشفيات الأردنية في إقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الانبار، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٠ (٢٣)، ٢٧٤-٣٠٢.
- الزومان، موزي بنت محمد (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ٤٧ (١٨١)، ٢٩٥-٣٤٣.
- السميري، حامد عاتق (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف، مجلة البحوث الادارية، اكااديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، ٤١ (١)، ٣٧-١.

- الضبياني، خالد قايد أحمد (٢٠١٩)، الإدارة الرشيقة ، المنهجية الحديثة لقيادة المنظمات في المستقبل، دار الحضارة للنشر والتوزيع، الرياض.
- الطهمازي، حذيفة حسين (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات في بناء وتعزيز اقتصاد المعرفة ، مجلة كلية التربية الاساسية، ٢٣ (٩٩)، ٦٠٧-٦٢٥.
- العجري، دينا فاروق إبراهيم (٢٠١٧). الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الاعمال والأداء التنظيمي بالتطبيقات على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الازهر، القاهرة.
- العمامي، غالية عبد السلام (٢٠٢٤). أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١ (٢)، ١٣-٦٢.
- ال كردم، مفرح بن سعيد (٢٠٢٢). مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات السعودية: رؤية مقترحة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، ٩ (٢)، ٦٦٥-٦٣١.
- المصري، مروان وليد (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤ (٢)، ٢٥٧-٣٤١.
- بن يحيى، سعاد (٢٠٢١). اسهامات القيادة الإدارية في تبني ادارة المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ١٥ (٢)، ٣٨٨-٤٠٦.
- بن علي، وجدي صالح علي، الضويمر ، مالك عبد الله ، آل حموض، سامي محمد، صديق وليد عبد الجواد سليمان، حسن، الفيصل عبد الحميد محمد (٢٠٢٤)، إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أمانة الرياض، المجلة الدولية للبحوث العلمية، ٣ (٤)، ٢٧٥٥-٣٤١٨.
- دكار، جنات (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ١٥ (٣)، ٤٩٦-٥٠٨.

- رزق، مريانة رزق (٢٠٢٤). تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على موظفي حي غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية - مصر، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر.
- عادل، قنفي (٢٠٢٣). أنماط القيادة الإدارية والاستقرار الوظيفي للعاملين، مجلة دفاتر المخبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٨ (١)، ٣١٥-٣٣٤.
- عاضي، وسيم على (٢٠٢٣). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية، مجلة جامعة البعث، سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٥ (٢٦)، ١٢٧-١٦٤.
- عبد المقصود، وائل زاهر (٢٠٢٤). تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، ١١ (٢)، ٢٣٥-٢٧٨.
- عمرو، هبة محمد (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- عيشوش، هشام (٢٠٢٣). مساهمة القيادة الاستراتيجية في خلق المعرفة، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٦ (١)، ١٥٩-١٧٦.
- قايد، نشوان محمد (٢٠٢٤). أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني، مجلة الاداب، جامعة ذمار، كلية الاداب، ١٢ (٢)، ٢٢٢-٢٦٦.
- محمد، حنان رمضان علي، عواد، عمرو محمد أحمد، محمد، عنايات إبراهيم محمد (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢، ١٣٩-١٦٥.
- محمد، غادة فتح الله (٢٠٢٢). أنماط القيادة في المؤسسات السياحية المصرية: دراسة للقادة والممارسين، مجلة كلية الاداب، جامعة سوهاج، كلية الاداب، ٦٢ (٢)، ٣٨٧-٤٣٠.

- محمود، سعد علي، محمد، علي أحمد، ضاري، وعد سنجار (٢٠٢٣). أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الرقابة التنظيمية: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، ٦١ (١٩)، ٣٧٤-٣٩٥.
- مرجان، مجبل رفيق (٢٠٢٠). تأثير أنماط القيادة في حماية العاملين من التسريح الداخلي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٢ (٣)، ٤٩٤-٥٢١.
- مساوي، حسين (٢٠٢١). نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: عرض مجموعة تجارب بعض المنظمات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة على لونيبي البلدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ١٦ (٢)، ٤٠٢-٤٢١.
- نجم، رامي (٢٠١٩). اثر الرقابة الاستراتيجية على ادارة استمرارية الاعمال المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- هنية، محمد (٢٠١٦). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 43(3), 652–670.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Hamad, Z. M. M., & Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407–422.
- Msen, B., & Ibrahim, M. (2019). The effect 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*, University of Islamic Sciences, 5(3), Malaysia.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications
- Omar, G. (2019). The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction: An empirical study on retail sector in Egypt.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Shenhar, A., & Holzmann, V. (2018). The three secrets of megaproject success: Clear strategic vision, total alignment, and adapting to complexity. *Project Management Journal*, 48, 29–46.

- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53–55.
<https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education.