

أثر النمط القيادي التحويلي على الرقابة التنظيمية دراسة تطبيقية بأحد مؤسسات العمل الأهلي المصري

إيمان إبراهيم مرسى

باحث دكتوراه في ادارته الاعمال - الاكاديمية البحرية للعلوم التكنولوجية

تحت إشراف

أ.د/ سحر بدوى

أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة البريطانية فى مصر

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي التحويلي بأبعادها (التأثير المثالي - الدافع الإلهامي - التشجيع الإبداعي - الاهتمام الفردي) على الرقابة التنظيمية بأبعادها الأربعة منفردة، والمتمثلة فى (الاستشعار - المرونة - السرعة - الكفاءة) فى مؤسسات العمل الأهلي المصري. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفى التحليلي؛ لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي Quantitative، واعتمدت على استراتيجية الاستقصاء Survey. وتكون مجتمع الدراسة من ١٠٠٠ موظف تقريباً، لذا اعتمدت الباحثة على أخذ عينة ميسرة غير احتمالية مكونة من (٢٧٨) مفردة من مجتمع البحث.

وتوصلت هذه الدراسة إلى قبول الفروض الأربعة الفرعية منفردة، وقبول الفرض الرئيسى جزئياً، لوجود علاقة بين بُعدى القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية - الإهتمام بالفرد) والرقابة التنظيمية، فى حين لا توجد علاقة بين بُعدى القيادة التحويلية (التأثير المثالى - الدافع الإلهامى) والرقابة التنظيمية فى وجود (الاستشارة الفكرية - الإهتمام بالفرد).

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الرقابة، الرقابة التنظيمية.

**The impact of digital transformation on the effectiveness of strategic decision-making:
The mediating role is the competitive advantage.**

Abstract:

This study aims to identify the impact of the transformational leadership style with its dimensions (ideal influence - inspirational motivation - creative encouragement - individual attention) on organizational agility with its four dimensions individually, which are (sensing - flexibility - speed - efficiency) in Egyptian private work institutions. The researcher relied on the descriptive analytical method. To describe the phenomenon that is the subject of the study, the researcher used the quantitative approach and relied on the survey strategy. The study population consisted of approximately 1,000 employees, so the researcher relied on taking a convenient, non-probability sample consisting of (278) individuals from the research population.

This study concluded that the four sub-hypotheses were accepted individually, and that the main hypothesis was partially accepted, because there is a relationship between the two dimensions of transformational leadership (intellectual stimulation - concern for the individual) and organizational agility, while there is no relationship between the two dimensions of transformational leadership (ideal influence - inspirational

motivation) and organizational agility in the presence of (intellectual stimulation - concern for the individual).

Keywords: Leadership, transformational leadership, agility, organizational agility.

مقدمة:

القيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات، فهي من شأنها أن تعمل على توجيه كافة الموارد نحو تحقيق أهداف المنظمة ، إذ أن أي منظمة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها حتى لو توافرت لديها كافة الإمكانيات المادية في حالة وجود قيادة غير قادرة على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيق جهودها والاستثمار الأمثل لها في ضوء الأهداف المخطط لها. (المومني، ٢٠٢٤)

لذا يري كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض ، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كافة جوانب العملية الإدارية، فتعمل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، ومن صفات القائد المرن أنه قادر على الإقناع ومشجع للآخرين ومسئول ومسيطر على مشاعره وانفعالاته وسريع الاستجابة ويتميز بتفكيره العلمي والأستباقي الذي يجعله قادر على التنبؤ بالتغيرات والتنبؤ بالخطط البديلة والاستراتيجيات والتكيف معها مع أن يكون متفاعلاً على الظروف المستجدة. (حسن، ٢٠٢٤)

وفي الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بمصطلح الرقابة التنظيمية organizational agility وأصبح يستخدم في العديد من المجالات للدلالة على قدرة المنظمات على الصمود والازدهار في ظل التغيرات الخارجية وتغير رغبات العملاء والقوانين والمدي التنافسي والتكنولوجي . (الخرابشة، ٢٠٢٣)

وعند البحث في أدبيات الرقابة التنظيمية وضرورتها للشركات والمنظمات نجد الكثير من الأمثلة التي تدل على سقوط و إنهيار كبري الشركات بسبب صعوبة التغيير

وصلاية جسدها التنظيمي الذي لا يتيح أي تغيير داخلي أو خارجي ومن أمثلة هذه الشركات شركة كوداك وشركة نورث وست للطيران بدولة الولايات المتحدة. (شاهين، ٢٠٢٣)

ومن ثم، جاءت الفكرة للباحثة لتعرف مدى أثر النمط القيادي التحويلي على الرقابة التنظيمية

فى مؤسسات العمل الأهلي المصري

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات والمؤسسات العديد من التحديات والضغوط (الخارجية والداخلية) و التي تحد من قدرتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه ، وفي ظل هذه التداعيات يتعين على المنظمات السعي للبحث عن سبل وآليات للتعامل مع هذه التغيرات المعولمة بسرعة خاصة اذا ما كانت هذه التداعيات خارجية.

في ظل هذه التحديات ظهرت منظمات ذات رؤية مستقبلية (طموحة) وأكثر مرونة، وتسعى لإعادة هيكلة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع هذه المتغيرات وفي الوقت نفسه يحافظ على الهوية التنظيمية وأيضاً تكون هذه التغيرات أكثر استجابة لاحتياجات عملائها وهو ما يجعل البعض يميل إلى ضرورة أن تكون المنظمات أكثر رشاقة.

تدعم هذه الرشاقة أن يكون على رأس الهرم التنظيمي قيادة يطلق عليها البعض (القيادة التحويلية) وهو نمط قيادي تحويلي يركز على تحفيز المرؤوسين على المشاركة والنزعة الإبداعية وتسعى في الوقت نفسه للاستفادة المثلى من التقنيات الحديثة ونقل خبرات وتجارب المنظمات الأخرى ذات الأثر الإيجابية والأكثر تطوراً. (شاهين، ٢٠٢٣)

ويرى البعض أن هذا النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership) يكون أكثر مرونة وقدرة على ابتكار أساليب جديدة تتوافق مع المتغيرات المتلاحقة، سواء كانت هذه التغيرات قد حدثت أو أخذت في الحدوث، وأيضاً هو نمط قيادي تحويلي يدعم الرشاقة التنظيمية. (الشرفات، ٢٠٢٤)

وأن الرقابة التنظيمية التي يعتبرها البعض مستقبل المنظمات الرائدة لتظل قادرة على التنافسية ولديها القدرة على التكيف وباستمرار مع تغيرات السوق، وتحقيق أقصى درجات الرضا لعملائها، وتطوير خدماتها لتواكب تطلعات العملاء. (المصري، ٢٠٢٣)

ثانيًا: الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بعقد عدد من اللقاءات الفردية مع القيادات في مؤسسة مصر الخير للتعرف على أبعاد المشكلة البحثية وأهميتها، وقد شملت اللقاءات عدد (١٥) من القيادات في الإدارة الوسطى والعليا. وقد اعتمدت اللقاءات على الأسئلة المفتوحة لفهم طبيعة المشكلة ومدى تواجد متغيرات الدراسة في المنظمة محل الدراسة. وقد اعتمدت اللقاءات على (١٠) أسئلة مفتوحة تضمن الآتي:

- ١- إلى أى درجة تعتبر أن المنظمة قادرة على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة؟ (هل يمكن ذكر أمثلة؟)
- ٢- من وجهة نظرك ما هو نمط القيادة المساند في المؤسسة؟ ولماذا؟
- ٣- هل تعتقد أن نمط القيادة يمكن أن يساهم في تحسين قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات في بيئتها؟
- ٤- كيف تساهم في تمكين فريقك واتخاذ القرارات بشكل مشترك؟
- ٥- ما هي الإجراءات التي تتخذها القيادة لضمان مرونة العاملين وسرعة اتخاذ القرار؟
- ٦- كيف يتم تشجيع الابتكار والتجريب في بيئة العمل؟
- ٧- هل تعتقد أن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة يُعزز من الرقابة التنظيمية؟ ولماذا؟
- ٨- هل هناك حاجة إلى تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القادة في الرقابة التنظيمية؟ أذكر منها؟
- ٩- ما أبرز التحديات التي تواجهك كقائد في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ١٠- ما أهم التحديات التي تعيق تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسة؟

وقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن وجود حاجة في المؤسسة محل الدراسة لفهم نمط القيادة السائد وكيفية تأثيره على الرقابة التنظيمية، خاصةً مع الطبيعة الخاصة للمؤسسة لكونها مؤسسة غير هادفة للربح.

وبمراجعة الأدبيات نجد أن هناك فجوة بحثية تتعلق بمجال الدراسة وهو المؤسسات غير الهادفة للربح، حيث كانت أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة والرقابة التنظيمية تركز على المنظمات الهادفة للربح، كما أن هناك عدد محدود من هذه الدراسات في البيئة المصرية.

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة أثر النمط القيادي التحويلي على الرقابة التنظيمية بأحدي مؤسسات العمل الاهلي (مؤسسة مصر الخير كنموذج).

ثالثاً: الدراسات السابقة

جدول (١): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
غانم، ٢٠٢٤	دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط	أن مستوى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى قطاع الاتصالات في اليمن جاءت بدرجة مرتفعة بوجه عام بلغ المتوسط (٣.٧٠) وبانحراف معياري (٠.٧٨٦). وقد تم ترتيب أبعاد القيادة التحويلية تنازلياً على النحو الآتي: التأثير المثالي في المرتبة الأولى، يليه الاستثارة الفكرية، ثم التمكين، ثم الدافع الإلهامي، وأخيراً الإعتبارات الفردية، وجميع الأبعاد سجلت درجات مرتفعة.
شلوف، ٢٠٢٤	أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط للرقابة المنظمة في البنوك التجارية الأردنية	أن مستوى الأهمية النسبية للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) قد جاءت مرتفعة بوسط حسابي عام بلغ (٤.٢٩٣٣)، والمتغير التابع (المنظمات الذكية) قد جاءت مرتفعة بوسط حسابي عام بلغ (٤.٣٣٥٩). والمتغير الوسيط (الرقابة المنظمة) قد جاءت مرتفعة بوسط حسابي عام بلغ (٤.٣٤٠٥)

وجود تأثير لكل من أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، تخطيط المسار المهني) على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود تأثير لكل من (التدريب، تخطيط المسار المهني) على الرقابة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، ووجود تأثير مباشر لتنمية الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي، كما يوجد تأثير لوجود المتغير الوسيط (الرقابة التنظيمية) بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	تنمية الموارد البشرية وأثرها على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للرقابة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية	شاهين، ٢٠٢٣
وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي ووجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي معنوي للرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي.	إطار مقترح لنمذجة العلاقات السببية للرقابة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة	مصطفى، ٢٠٢٤
إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية، ووجود علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين الرقابة التنظيمية والريادة المؤسسية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية، بالإضافة إلى علاقة التأثير غير المباشرة للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية من خلال الدور الوسيط للرقابة التنظيمية.	الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية	كمال، ٢٠٢٤
توافر كل من القيادة التحويلية، والرقابة التنظيمية، وإدارة التغيير لدى قادة الشركة محل الدراسة بدرجة متوسطة.	دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير	شاهين، ٢٠٢٢
وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التحويلية في الرقابة التنظيمية في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي وأوصت الدراسة بضرورة تخلص الرقابة التنظيمية المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي من الأنشطة الروتينية في العمل، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وتقديم الاقتراحات التي تعزز كفاءتهم وقدرة المؤسسة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة.	أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في الأردن	الحراسيس، ٢٠٢١

التعليق على الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الحراسيس، ٢٠٢١) فى تناولها القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والرقابة التنظيمية كمتغير تابع. واختلفت مع دراسة (مصطفى، ٢٠٢٤)، ودراسة (كمال، ٢٠٢٤)، ودراسة (شاهين، ٢٠٢٢) فى تناولهم الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى انتهاج المنهج الوصفى التحليلي، ودراسة (مصطفى، ٢٠٢٤) حيث اتبعت المسح الميدانى.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حيث حددوا عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بسيطة، ودراسة (الحراسيس، ٢٠٢١) قامت بالمسح الشامل لعينة البحث.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الحراسيس، ٢٠٢١) فى تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية التى تمثلت فى (الاستشعار، المرونة، السرعة، الكفاءة).

الفجوة البحثية

تم تناول متغيرات الدراسة وتطبيقها فى العديد من الدول، وتطبيقها فى المجالات المتعددة، ولكنها لم يتم تطبيقها فى مؤسسات العمل الأهلي المصري، وهذا ما دفع الباحثة للتطرق فى هذه الدراسة لمعرفة دور النمط القيادي التحويلي فى تحقيق الرقابة التنظيمية فى مؤسسة مصر الخير.

رابعًا: أسئلة الدراسة

- ١- ما أثر النمط القيادي التحويلي على الاستشعار؟
- ٢- ما أثر النمط القيادي التحويلي على المرونة؟
- ٣- ما أثر النمط القيادي التحويلي على السرعة؟
- ٤- ما أثر النمط القيادي التحويلي على الكفاءة؟

خامساً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع حيث أن تطبيق القائد النمط القيادي التحويلي للرقابة التنظيمية بمؤسسات العمل الأهلي مطلب إداري حتى تستطيع مؤسسات العمل الأهلي تحقيق الكفاءة والفاعلية والنمو والإرتقاء والاستدامة في بيئة العمل لذا أهمية البحث يتبلور فيما يلي :

الأهمية العملية النظرية:

تساهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري للقيادة التحويلية وأهميه تفعيلها بمؤسسات العمل الأهلي والتي تؤدي الى القدرة على خلق رؤية مستقبلية لإحداث تغييرات جذرية وخلق قيادات تحويلية تتمتع بـ (الدافع الإلهامي - التأثير المثالي- الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي) ممزوجة بالرقابة التنظيمية (الاستشعار - المرونة - السرعة - الكفاءة) لخلق نظم جديدة تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بهذه التنظيمات.

الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية التطبيقية من اختبارها لمجتمع الدراسة الذي تم إجراء الدراسة عليه ممثلاً بمؤسسة مصر الخير، حيث تقيس الدراسة أثر النمط القائد التحويلي على الرقابة التنظيمية في مؤسسة مجتمع المدني والتي تساهم نتائج هذه الدراسة في دعم وتسهيل الضوء على مستوى المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات التي تساعد المنظمات والمؤسسات على مواكبة التحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة .

سادساً: أهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية في تحقيق الهدف الرئيسى لها، والذي يتمثل فى:

التعرف على أثر النمط القيادي التحويلي بأبعادها (التأثير المثالي - الدافع الإلهامي - التشجيع الإبداعي - الاهتمام الفردي) على الرقابة التنظيمية بأبعادها

الأربعة (الاستشعار – المرونة – السرعة- الكفاءة) في مؤسسات العمل الأهلي المصري.

ويتفرع منه أربعة أهداف فرعية:

- ١- التعرف على أثر النمط القيادي التحويلي على الاستشعار.
- ٢- التعرف على أثر النمط القيادي التحويلي على المرونة.
- ٣- التعرف على أثر النمط القيادي التحويلي على السرعة.
- ٤- التعرف على أثر النمط القيادي التحويلي على الكفاءة

سابعاً: فرضيات الدراسة

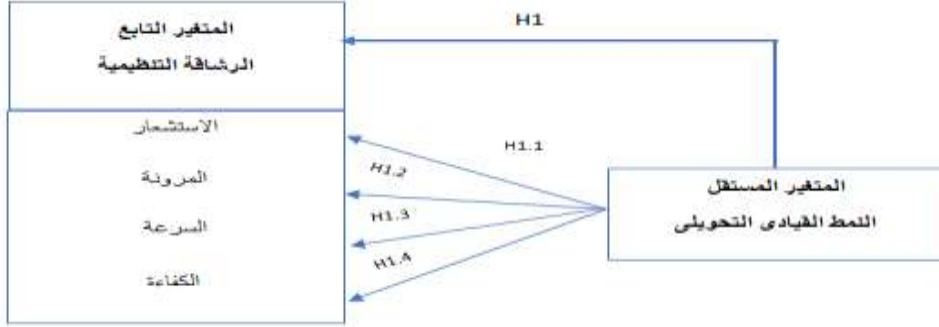
الفرض الرئيسي

H1- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادي التحويلي على الرضاقة التنظيمية بأبعادها.

ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- H1.1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادي التحويلي على الاستشعار.
- H1.2 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادي التحويلي على المرونة .
- H1.3 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادي التحويلي على السرعة.
- H1.4 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لنمط القيادي التحويلي على الكفاءة.

ثامناً: نموذج الدراسة



شكل رقم (١): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

تاسعاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (أثر النمط القيادي التحويلي على الرقابة التنظيمية دراسة تطبيقية بأحدى مؤسسات العمل الأهلي المصري)، وبيان العلاقة بين مكوناتها واختبار الفروض. وقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي Quantitative، واعتمدت على استراتيجية الاستقصاء Surevey. كما اعتمدت على استمارة الاستبيان الإلكترونية كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في موظفين مؤسسة مصر الخير للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحثة

عاشراً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفين مؤسسة مصر الخير، وتكوّن مجتمع الدراسة من ١٠٠٠ موظف تقريباً، لذا اعتمدت الباحثة على أخذ عينة ميسرة غير احتمالية مكونة من (٢٧٨) مفردة من مجتمع البحث وفقاً لجدول تحديد العينة (Krejcie, R & Morgan, 1970)، حيث تم توزيع الإستبانة على عينة البحث من خلال توزيع لينك استمارة

الاستقصاء عبر وسيلة التواصل الاجتماعي (الواتساب)، وذلك لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة وسهولة حصول الباحثة على المعلومات التى تحقق أهداف الدراسة. اعتمدت الباحثة على سحب عينة ميسرة غير احتمالية، فقد قامت بتوزيع ٢٧٨ قائمة استبيان، حيث أن حساب نسبة استجابة مجتمع أو عينة البحث يعتبر من أساسيات منهجية البحث العلمى، كما موضح فى الجدول التالى، فإنه تم استجابة إلى ٢٧٨ مفردة بنسبة ١٠٠% من حجم العينة المطلوبة وحجم المجتمع ككل.

حادى عشر: أساليب تحليل البيانات

تم الإعتماد فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية – التى سيتم الحصول عليها بواسطة استمارات الإستبيان – على تطبيق أساليب التحليل الإحصائى الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

إحدى عشر: حدود الدراسة

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية :

١- الحدود المكانية : اقتصرت على مؤسسة مصر الخير كنموذج للعمل الاهلى في مصر .

٢- الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من (٢٠٢٢ – ٢٠٢٤)

٣- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة الحالية على اراء الافراد العاملين في مؤسسة مصر الخير بالمسميات الوظيفية فى الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، والإدارات الأخرى.

الإطار النظري

أولاً: النمط القيادي التحويلي

حظي موضوع القيادة بالاهتمام منذ القدم إلى يومنا هذا ونظرًا لما تواجهه المنظمات من تحديات ومتطلبات وارتفاع في المستوى الثقافي للعاملين، وظهور الإدارات المتخصصة أبرز ذلك كله حاجة إلى وجود شخص يقود المنظمة من خلال

تأثير يمارسه وليس من خلال السلطة وتعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية لأنها من العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المنظمات فهي فن تأثير والتأثر بالآخرين حيث يستطيع القائد بإمكانياته ومهاراته الاثير في سلوك الموظفين للوصول الى اهداف المنظمة ويرتبط نجاح العمل في المنظمات بوجود فسادات حكيمة وتشرف على تخطيط العمل وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة وتتعاظم المسؤولية كما كان العاملون معه على قدر من الثقافة والمعرفة التي تتطلب أن يكون القائد في مستوى الدور الذي يقوم به فيتصف بصفات شخصية مميزة حتي يكسب ثقتهم، ويتمكن من التفاعل معهم (مراد ٢٠١٨)

مفهوم القيادة :

أشار (أبو النصر، ٢٠١٢) إلى القيادة على أنها " عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف . وأشار (صالح & المبيضين، ٢٠١٣) إلى القيادة على أنها عملية التأثير والهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقة هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد وتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما عرف (منصور، ٢٠٢٠) القيادة على أنها عملية يؤثر فيها فرد بمجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

مفهوم القيادة التحويلية : The Transformational Leadership

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تزايد الاهتمام بها في الأونة الأخيرة من قبل الباحثين والممارسين، مما أدى إلى بروز عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين وتخصصاتهم، لذا سعي الباحث إلى عرض مجموعة من التعاريف التي تحقق هدف الدراسة الحالية:

كما عرفها ايضاً (ضيف، ٢٠١٩) على أنها عبارة عن عملية التأثير لأحداث تغييرات جذرية في اتجاهات الموظفين وبناء الالتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها . وعرف (الطاهر، ٢٠١٩) القيادة التحويلية على أنها عبارة عن نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق الأهداف وتغيير مقصود داخل المنظمة.

وذكر (Singh et al, 2020) أن القيادة التحويلية "تمثل مجموعة من الإجراءات التي يستخدمها القائد التحويلي هدفها التأثير على سلوك التابعين لتحقيق أداء عالٍ، وذلك بإقناعهم على تجاوز مصالحهم الذاتية والتركيز على تحقيق مصلحة المنظمة أو الفريق ككل واعتبار أهداف المنظمة جزءاً من أهداف التابعين الشخصية". وعرفها (بابكر، ٢٠٢٢) بأنها "عملية استثارة فكرية مرتبطة بتحريك الدوافع الذاتية لدى المرؤوسين، لرفع الروح المعنوية والتحفيز لتحقيق أهداف المنظمة". وعرفها (عربيات، ٢٠٢٤) بأنها "نمط حديث من أنماط القيادة بحيث يتشارك القائد العملية القيادية مع مرؤوسيه ويعطيهم المجال للمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير الموقف وحل المشكلات بشكل جماعي وفعال بحيث يشعر المرؤوس بأنه جزء مهم من الفريق ولديه إلتزام للمؤسسة". \

أبعاد القيادة التحويلية :

لقد طورت القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) في العام (١٩٧٨) وبين بيرنز حدوث القيادة التحويلية بارتباط شخصي بمجموعة من الأشخاص بعضهم ببعض بطريقة يرفع بها القائد والتابعين بعضهم البعض لمستويات أعلى ثم جاء بعد ذلك با (Bass) بتحديد أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي : التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي (Harrison)

التأثير المثالي Idealized Influence :

يوصف التأثير المثالي على أنه قدرة القائد على تشكيل رؤيا واضحة للتابعين والقدرة على دفع التابعين للمشاركة في هذه الرؤيا ونتيجة لذلك يكون التابعين درجة عالية من الثقة بالقائد ، وسلوك التأثير المثالي يرفع سلوك التابعين ويجعلهم يعرفون أنفسهم بالقائد ويصف التابعون عادة هذا البعد من القيادة التحويلية بالكاريزما، حيث يجعل سلوك التأثير المثالي الموظفين يشعرون بشعور جيد من خلال الايمان بقائدهم تتجلى بمقدرة القائد في بناء ثقة واحترام التابعين له، والتي تشكل الأساس لقبول التغيرات الجذرية في المنظمة. (عربيات، ٢٠٢٤)

الاهتمام الفردي Individualized Consideration :

تتحدد ميزة القائد التحويلي في قدرته على التحليل الفردي لاتباع ودمج التابعين في عملية تحول المنظمة، ويتطلب ذلك الحاجة لتشخيص أمنياتهم وحاجاتهم، والقدرات، والقيم بالشكل الصحيح ويأتي ذلك عن طريق المستوي العالي من الاهتمام بمصالح التابعين والثقة العالية بالتابعين بالقائد لذلك على القائد ملاحظة وتلليل والتنبيه باحتياجات وأمنيات تابعيه، وبالصورة التي تمكنه من امتلاك الفرصة لاستعمال الاحتياجات المختلفة لهؤلاء التابعين بالطريقة لصحيحة كما يقصد بالاعتبار الفردي قيام القائد بأبداء الاهتمام بحاجات العاملين معه والتي تتسم بالخصوصية، والاختلاف من فرد إلى آخر ، وفي نفس الوقت بركز القائد التحويلي على بناء الثقة، ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين. (بابكر، ٢٠٢٢)

الدافع الإلهامي Inspirational Motivation :

يوصف الدافع الإلهامي قدرة القادة على تحفيز التابعين والهامهم في بناء الثقة وإثارة الحماس في المجموعة من خلال البعد الالهامي ويسعي القائد التحويلي لحفز التابعين ليصبحوا أكثر التزاماً بالأهداف والرؤي المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة، وستخدم هذا النوع من القادة كذلك الرموز والاستعارات والنداءات العاطفية المؤثرة

والمبسطة لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب في الوصول إليها (العتيبي، ٢٠١٦)

الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

ويركز هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية على تصرفات، وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات التي تعمل على إيضاح التوقعات، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة الفريق من خلال الحماسة والمثالية، ويعمل القائد الذي يروج الاستثارة العقلية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كان ملائمة أم لا، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرفاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة. (الطاهر، ٢٠١٩)

الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

مفهوم الرشاقة Agility :

ظهر مصطلح الرشاقة في علم الإدارة كأحد أساليب الأدرية الجديدة في الإنتاج والتصنيع في بداية القرن العشرين وتحديداً في عام (١٩٩١) من خلال الأعمال البحثية التي رعتها حكومة الولايات المتحدة الأمريكية في معهد أبحاث يوكوكا (yococca) في جامعة ليهاي (Lehhigh)، وقد تم التوسع في استخدام هذا المصطلح من قبل عالم الإدارة Peter Drucker وبعد ذلك جلب هذا المصطلح انتباه واهتمام الكثير من الباحثين والخبراء في علم الإدارة حيث تسارعوا في شرحه وتعريف مفهومه وتحديد أبعاده. (Mahmoudi , 2015)

حيثُ عرف (Mortezaei et al, 2022) الرشاقة على أنها "القدرة على مواجهة التحديات من أجل التغلب على التهديدات الجديدة والاستفادة من الفرص الناجمة عن التطورات في بيئة الأعمال."

وأوضح (الخرابشة، ٢٠٢٣) أن جذور مصطلح الرشاقة تمتد إلى الصناعات التحويلية، وقد اكتسب هذا المفهوم في مطلع التسعينات اعترافاً بين الممارسين والباحثين في تطبيقه على المشاريع حيثُ الحاجة إلى التكيف التنظيمي في مواجهة

ظروف السوق المتغيرة والمتطورة وبالسريعة المطلوبة، فبرز مصطلح الرشاقة كمفهوم في مجال التصنيع، ثم ما لبث أن انتشر على نطاق أوسع ومهد لظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية.

مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

يوضح مفهوم الرشاقة التنظيمية مرونة المنظمات في مواجهه التحديات الداخلية والخارجية والتعاون داخلياً وخارجياً لمواكبة نظم وتكنولوجيا المعلومات واستثمار المعرفة ودمج العمليات لتتماشى مع المنظمات المنافسة. (النفاوى، ٢٠٢٢) وقد عرف (عبدالمولى، ٢٠١٩) الرشاقة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح الى تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير .

كما عرف (Hill et al, 2014) الرشاقة التنظيمية على أنها درجة حساسية مرونة المنظمة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات المخططة وغير المخططة وعرف (المواضية & البشاشة، ٢٠٢٢) فإن الرشاقة التنظيمية هي القدرة على التحرك بسرعة للتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها وحالات عدم تأكد استناداً إلى قدرات الاستشعار والاستجابة والتعلم بصورة فاعلة .

أبعاد الرشاقة التنظيمية

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث ذات العلاقة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد الأبعاد بين الباحثين، فاعتمدت الدراسة الأبعاد التالية، نظراً لأنها أكثر استخداماً في أغلب الدراسات السابقة

رشاقة الاستشعار Sensing Agility :

الاستشعار هو القدرة التنظيمية لمسح ورصد والنقاط الاحداث من التغير البيئي (كمتغير تفضيل العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب. (Park, 2011).

كما يعني الاستشعار قدرة المنظمة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل – سواء الداخلية أو الخارجية – بل تتجاوز ذلك الى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤي وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة، والمحافظة على التركيز في أداء العمل من خلال الأوقات الصعبة لتحقيق النجاح المنشود (مغاوري، ٢٠١٦)

رشاقة المرونة Flexibility Agility :

تعد المرونة الخاصية الأهم في الرشاقة التنظيمية والتي تعبر عن قدرة المنظمة على العمل بكفاءة تحت الضغط في مواجهة بيئة متغيرة، وهذا يعني أن للمنظمة والعاملين فيها موقف إيجابي تجاه التغيرات والأفكار الجدية والاختلافات في الآراء والأساليب والمواقف غير المتوقعة. (Sherehiy et al, 2007)

وأشار (النفاوى، ٢٠٢٢) إلى أن المرونة تتمثل في تسهيل مقدرة المنظمة على التكيف بفاعلية عالية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب، حيث يحتاج العاملون في المنظمة إلى المرونة للقيام بمهام متعددة في فرق مختلفة في نفس الوقت.

كما أنها مسؤولية العديد من الأنشطة في المنظمة يقع على عاتق المرونة الوظيفية بما تملكه من مهارات ومقدرات تساهم بذلك فضلا عن هذا فان المرونة تلعب دورا أساسيا باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لان هذه القاعدة تخلق قدرات عالية لتطوير وسائل أكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (الخرابشة، ٢٠٢٣)

رشاقة السرعة Speed Agility :

السرعة هي القدرة على القيام بالأنشطة في أقصر وقت ممكن بما في ذلك الفطنة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق التسليم السريع في الوقت المحدد والسرعة في انجاز الأنشطة والمهام المختلفة، وبهذا تشير السرعة إلى القدرة على أداء المهام في أقرب وقت ممكن. (التويجى وآخرون، ٢٠١٩)

كما يمكن النظر إلى سرعة على أنها انجاز الاعمال من غير تسرع والالتزام بمواعيد إنجاز الأعمال من غير تأخير مع المحافظة على جودة العمل وإنجاز الاعمال بفاعلية وكفاءة حيث أن السرعة في نجاز الاعمال لا تعني عدم اتقانها لأنه ناك فرق بين السرعة المنشودة والتسرع الذي يزيد من الأخطاء والذي يترتب عليه تكلفة كبيرة لا تستطيع المنظمات تحملها مهما بلغ حجمها لذا تبرز أولوية إدارة وتوزيع الوقت على الأعمال حسب أهميتها والالتزام بمواعيد انجاز هذه الأعمال من غير تأخير مع الحرص على جودتها للحصول على رضا العملاء وخدمة لأهداف المنظمة. (السبحان، ٢٠٢٢)

** مناقشة النتائج

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى النمط القيادي التحويلي في مؤسسة مصر الخير جاء منخفضاً؛ حيث جاء بمتوسط حسابي (١.٩١٣٣)، وجاء ترتيب أبعاد النمط القيادي التحويلي كما يلي: (الإعتبار الفردي - الاستثارة الفكرية - التأثير المثالي - الدافع الإلهامي) بمتوسطات حسابية (١.٩٧٤٨، ١.٩٢٩٠، ١.٩٠٤١، ١.٨٤١٧) على التوالي.

وهذا ما اختلفت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (الحراسيس، ٢٠٢١)، حيث جاء ترتيب أبعاد النمط القيادي التحويلي (التأثير المثالي ثم الاستثارة الفكرية و يليه الدافع الإلهامي وأخيراً الإعتبار الفردي). وأيضاً اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (المومني، ٢٠٢٤)، ودراسة (الشرفات، ٢٠٢٤) في ترتيب الأبعاد، حيث جاء ترتيب الأبعاد في تلك الدراستين كما يلي (التحفيز الإلهامي يليه الاستثارة الفكرية ثم التأثير المثالي وأخيراً الدافع الإلهامي).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء في مؤسسة مصر الخير يحتاجون إلى زيادة الإهتمام بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ويعمل على تشجيع إلتزام مرؤوسيهم برسالة المؤسسة بشكل دوري، وتشجيع العاملين في المؤسسة على

العمل بروح الفريق. كما تعزى النتيجة إلى أن المديرين يتمتعون بالجاذبية التي تترك أثراً إيجابياً لدى الأفراد العاملين بمؤسسة مصر الخير.

- وجاء مستوى الرقابة التنظيمية في مؤسسة مصر الخير متوسطاً؛ حيث جاء بمتوسط حسابي (٢٠٢٧٧)، وجاءت أبعاد الرقابة التنظيمية في المقدمة بعد الاستشعار بمتوسط حسابي (٢٠١٧٩٩)، يليه بعد الكفاءة بمتوسط حسابي (١٩٩٢٨)، ثم بعد المرونة بمتوسط حسابي (١٩٨٠٢)، وأخيراً بعد السرعة بمتوسط حسابي (١٩٤٣٩). وهذا ما اختلفت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (الحراسيس، ٢٠٢١) حيث جاء ترتيب أبعادها كالتالي (الكفاءة يليه المرونة ثم السرعة وأخيراً الاستشعار).

وتعزى هذه النتيجة إلى ضرورة تنفيذ المهام من قبل العاملين في مؤسسة مصر الخير وفقاً للمدة الزمنية المحددة لهم. ومراعاة توزيع المهام الوظيفية بالشكل الصحيح مما يؤدي إلى سرعة الاستجابة للتغيرات المختلفة. وأن المؤسسة تحتاج إلى المزيد من جدولة أعمالها وفقاً لتغيرات قطاعات العمل بها. ومتابعة المهام بشكل مستمر حرصاً على سرعة الأداء. وزيادة حرص العاملين في المؤسسى على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة. والعمل على تطوير إجراءات العمل في المؤسسة لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($a \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - الإهتمام بالفرد) في الرقابة التنظيمية، وعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة الاحصائية ($a \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الإلهامي - التأثير المثالي) في الرقابة التنظيمية، وذلك في حالة قياس اثر النمط القيادي التحويلي بأبعاده مجمعة في الرقابة التنظيمية. وهذا ما اختلفت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (الحراسيس، ٢٠٢١) حيث أظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($a \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجمعة (التأثير المثالي - الإعتبار الفردي - الدافع الإلهامي - الاستثارة الفكرية) في الرقابة التنظيمية.

- كما أظهرت النتائج تأثر النمط القيادي التحويلي بأبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار – السرعة – الكفاءة) مجمعة، وعدم تأثر النمط القيادي التحويلي ببعد المرونة.
- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي التحويلي ببعديه (الإعتبار الفردى – الاستثارة الفكرية) فى حالة قياس الانحدار المتعدد بين النمط القيادي التحويلي وبُعد الاستشعار فى مؤسسة مصر الخير. وهذا يعزى إلى أن مؤسسة مصر الخير تقوم بتحليل آثار التغيرات فى بيئة الأعمال، كما أنها تنشر تقاريرها بصفة دورية حول التهديدات المحيطة بالإقتصاد المصرى. وتمتلك القدرة على رؤية الفرص فى سوق العمل، مما يساعد على أنها تتميز بسرعة وتمتلك القدرة على رؤية الفرص فى سوق العمل، مما يساعد على أنها تتميز بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة فى بيئة العمل، علاوةً على أنها تواظب على جمع البيانات بشكل دورى.
- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي التحويلي ببعديه (الإعتبار الفردى – الاستثارة الفكرية) فى حالة قياس الانحدار المتعدد بين النمط القيادي التحويلي وبُعد المرونة فى مؤسسة مصر الخير. وهذه النتيجة تعزى إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل دائماً على تطوير إجراءات العمل فى المؤسسة لمواكبة التغيرات فى البيئة الخارجية، وأن مؤسسة مصر الخير تتميز بالقدرة على الاستجابة للاحتياجات المختلفة للمراجعين، وأن العاملون بها لديهم القدرة على أداء مهام متنوعة وتقبلهم زيادة الأدوار الوظيفية الموكلة إليهم، إضافةً إلى أن العاملون بها يحرصون على معرفة الرأى المخالف لآرائهم للاستفادة منه.
- ويمكن تفسير ذلك أن مؤسسة مصر الخير تهتم بالتنظيم الإدارى وذلك لسهولة الإجراءات ومرونتها بحيث يتم تقديم الخدمات للمراجعين بطريقة مبسطة وبعيداً عن التعقيدات.

- وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($a \leq 0.05$) للنمط القيادي التحويلي ببعديه (الإعتبار الفردى – الاستثارة الفكرية) فى حالة قياس الإنحدار المتعدد بين النمط القيادى التحويلي وُبعد السرعة فى مؤسسة مصر الخير. وهذه النتيجة تعزى إلى أن مؤسسة الخير تستجيب للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع للموارد المختلفة. ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة مصر الخير تحاول بكل جهد ممكن الإسراع فى إنجاز المعاملات من خلال كادر مؤهل من العاملين مما يؤدي إلى تحسين سمعة الأمانة بتقديم الخدمات، وبما يزيد رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة.
- وأشارت أيضاً النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($a \leq 0.05$) للنمط القيادي التحويلي ببعديه (الإعتبار الفردى – الاستثارة الفكرية) فى حالة قياس الإنحدار المتعدد بين النمط القيادى التحويلي وُبعد الكفاءة فى مؤسسة مصر الخير. وهذه النتيجة تعزى إلى أن إدارة مؤسسة مصر الخير تتبنى أساليب جديدة فى تصميم الإجراءات الخاصة فى العمل، وتدعيم عمليات البحث والتطوير الخاصة بقطاعات العمل المختلفة بالمؤسسة، كما أنها تعتمد على نظام رقابة واضح على الأعمال المختلفة مما يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل.

جدول رقم (٢) نتائج الدراسة

الفرض	نص الفرض	نتيجة الفرض
الفرض الرئيسى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين النمط القيادى التحويلي إيجابياً وبين الرقابة التنظيمية بأبعادها فى مؤسسة مصر الخير	قبول الفرض جزئياً
الفرض الفرعى الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين النمط القيادى التحويلي إيجابياً وُبعد الاستشعار فى مؤسسة مصر الخير	قبول الفرض
الفرض الفرعى	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة	قبول الفرض

الثانى	($a \leq 0.05$) بين النمط القيادى التحويلى إيجابياً وُبُعد المرونة فى مؤسسة مصر الخير	
الفرض الفرعى الثالث	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين النمط القيادى التحويلى إيجابياً وُبُعد السرعة فى مؤسسة مصر الخير	قبول الفرض
الفرض الفرعى الرابع	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين النمط القيادى التحويلى إيجابياً وُبُعد الكفاءة فى مؤسسة مصر الخير	قبول الفرض

جدول رقم (٣) التوصيات

التوصية	اليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	الإطار الزمنى
المحافظة على مفهوم القيادة التحويلية السائدة والعمل على تطويره	توفير دورات تدريبية متخصصة ونوعية لكافة منسوبيها خوفاً من انخفاض مستوى تطبيق القيادة التحويلية	إدارة الموارد البشرية	كل ستة أشهر
تمكين العاملين من محاكاة القادة الأمر الذى يحسن وجود من عملية الأداء الفردى والمؤسسى فى المؤسسة محل الدراسة	تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالى لدى القادة فى المؤسسة محل الدراسة من خلال الإجتماعات الدورية	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية مراكز المسؤولية	شهرياً
تشجيع العاملين واستثارة دافعيتهم للعمل بحماس فى المؤسسة محل الدراسة	إعادة النظر فى برامج وأساليب الدوافع الإلهامية التى يتبعها القادة فى المؤسسة محل الدراسة	إدارة الموارد البشرية إدارة التدريب والتطوير	سنوياً
تعزيز آليات الرقابة التنظيمية عند العاملين بالمؤسسة محل الدراسة	توطيد العلاقة وتمكين الموظفين من تأدية مهامهم بطريقة تشمل الاستقلالية والحرية دون التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة	إدارة التدريب والتطوير قادة ومديرون المؤسسة	بصفة دائمة
تمكين المديرين من الاستفادة من تطبيق النمط القيادى التحويلى فى المؤسسة محل الدراسة للوصول إلى مستوى عالٍ من مهارات تطبيق الرقابة التنظيمية	العمل على تبادل الخبرات لدى المديرين وتعزيز أنماط القيادة التحويلية المتمثلة فى (التأثير المثالى – الدافعية الإلهامية – الاستثارة الفكرية – الإعتبارات الفردية) لدى المديرين	قادة ومديرون المؤسسة	بصفة مستمرة

الدراسات المقترحة

- ١- دور أنماط القيادة فى تطبيق الرقابة التنظيمية فى منظمات الأعمال: الدور الوسيط لتدريب العاملين.
- ٢- أثر تطبيق الرقابة التنظيمية فى المسار الوظيفى: الدور الوسيط لنمط القيادة التحويلي.
- ٣- علاقة الابتكار بالرقابة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.
- ٤- دور القيادة التحويلية والتبادلية فى المنظمات الذكية: الدور الوسيط للذكاء التنافسى لدى مبرى منظمات الأعمال.
- ٥- أثر ممارسات القيادة التحويلية على الإبداع الاستراتيجى بوجود الثقافة التنظيمية فى منظمات الأعمال.

المراجع

- المومنى، عبدالسلام إبراهيم عبدالله، ٢٠٢٤، أثر القيادة التحويلية فى استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجى: دراسة تطبيقية فى المركز الوطنى للأمن وإدارة الأزمات الأردننى، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.
- حسن، ٢٠٢٤، أثر القيادة التحويلية على فعالية فرق العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات، رسالة دكتوراه، جامعة طنطا، مصر.
- الخرايشة، تيماء سامى، ٢٠٢٣، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الرقابة التنظيمية فى دائرة الإحصاءات العامة فى الأردن، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الشرفات، صلاح صوان بخيتان، ٢٠٢٤، أثر القيادة التحويلية فى الإنمىج الوظيفى: الدور المعدل للذكاء العاطفى فى المصارف الإسلامية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- المصرى، إيمان عزت سالم، ٢٠٢٣، الذكاء التنافسى لدى مبرى المدارس الخاصة وعلاقته بالرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين فى عمان.
- غانم، إبراهيم طاهر على، ٢٠٢٤، دور القيادة التحويلية فى تحقيق الأداء المتميز فى ظل الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على قطاع الإتصالات فى الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن.

- شلوف، سماح أنور سليمان، ٢٠٢٤، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فى المنظمات الذكية: الدور الوسيط للرقابة التنظيمية فى البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- مصطفى، أحمد محمد أحمد، ٢٠٢٤، إطار مقترح لنمذجة العلاقات السببية للرقابة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمى بالجهاز الإدارى للدولة بالتطبيق على ديوان عام محافظة بنى سويف، بحوث ومقالات، ١٤، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بنى سويف، مصر.
- كمال، محمود بدوى أحمد، ٢٠٢٤، الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية: دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات، بحوث ومقالات، ٢٤، ج ٣، جامعة بنى سويف، مصر.
- شاهين، دينا محمد على، ٢٠٢٣، تنمية الموارد البشرية وأثرها على الابتكار التنظيمى: الدور الوسيط للرقابة التنظيمية فى شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الحراسيس، أحمد عدنان عوض، ٢٠٢١، أثر القيادة التحويلية فى الرقابة التنظيمية فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- مراد، فليون، ٢٠١٨، القيادة التحويلية ودورها فى تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمى، لبنان.
- أبو النصر، محدث محمد، ٢٠١٢، فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، ط ١ - القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- صالح، أحمد على & المبيضين، محمد ذيب، ٢٠١٣، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها فى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإنسانية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ١(٤٠).
- منصور، منار، ٢٠٢٠، تطوير الأداء الإدارى للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة فى ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمى فى التربية، ٤(٢١).
- ضيف، سعيده، ٢٠١٩، القيادة التحويلية ودورها فى تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

- الطاهر، سنا جاد الله الشيخ، ٢٠١٩، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- بابكر، كمال الدين حسن، ٢٠٢٢، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- عربيات، ديماء حكمت يوسف، ٢٠٢٤، أثر إدارة المواهب الخضراء على سلوك العمل المبتكر للعاملين: الدور الوسيط للقيادة التحويلية في شركات المقاولات في دولة قطر، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- العتيبي، هلا، ٢٠١٦، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- الطاهر، سنا جاد الله الشيخ، ٢٠١٩، توجه إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثره في أداء الموارد البشرية الدور المعدل للقيادة التحويلية في القطاع الصناعي السوداني، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبدالمولى، الطيب محمد، ٢٠١٩، متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مجلة बीشة للعلوم الإنسانية والتربوية، (٤).
- المواضية، عارف & البشاشة، أسعد، ٢٠٢٢، أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي الأردني، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٣٧(٣).
- مغاوري، أحمد، ٢٠٢٢، دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبيئة، ١(١٣).
- النفراوى، أحمد، ٢٠٢٢، دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبيئة، ١(١٣).
- التويجري، فاطمة & البكر، لمياء & أبو ثنين، عهود & العصيمي، وردة، ٢٠١٩، تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة السعودية للعلوم التربوية، ١(٨).
- السمحان، منى عبدالله، ٢٠١٩، تصور مقترح لتحسين الرقابة لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٢(٥).

- Singh, E. H., Dorji, N., Zangmo, L., Rigyel, Eangchuk, N., Tamang, L. D., & Zangmo, N. (2020). A Study on the relationship between emotional intelligence, leadership styles and perceived leadership effectiveness in bhutan.
- Hill, C. & Jones, G & Schilling, M. (2014). Strategic Management Theory an integrated Approach, 11th Ed, Cengage Learning.
- Mortezaei, M., & Jamshidi, M. J. & Hosseinpour, M. (2022). The Effect of Business Intelligence (BI) on Organizational Agility and Innovation Using SEM. Health Management & Information Science, 9(3).
- Park, Y. (2011). The dynamic of opportunity and threat management in turbulent environments: The Role of Information Technologies.
- Sherehiy, B. & Karwowski, W., & Layer, J.k. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Industrial Ergonomic, 37(5).