



## **الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية: دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات.**

إعداد

د. محمود بدوي أحمد كمال

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة بنى سويف

mahmoud.badawy83@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

كمال، محمود بدوي أحمد (٢٠٢٤). الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية: دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(٢)٣، ٧٨٣-٨٢٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة

### المؤسسية "دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات"

د. محمود بدوي أحمد كمال

#### ملخص البحث:

استهدف البحث اختبار الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، والبالغ عددهم ٣٤٢ مفردة، وتم تجميع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء، وبلغت نسبة الاستجابة ٩٠ % وبالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية أظهرت النتائج إدراك مفردات البحث بشكل متوسط إلى مرتفع لأبعاد متغيرات البحث (القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية والريادة المؤسسية)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، ووجود علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين الرشاقة التنظيمية والريادة المؤسسية، كما أظهرت النتائج 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 للرشاقة التنظيمية.

**الكلمات الدالة:** القيادة التحويلية — الرشاقة التنظيمية — الريادة المؤسسية — الشركة المصرية للاتصالات

#### مقدمة البحث

تسعى كافة المنظمات في مختلف دول العالم إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ ومع تزايد حدة المنافسة والعمل في بيئة ديناميكية سريعة التغير أصبحت المنظمات بحاجة إلى السلوك الابتكاري، والاستباقي (Akpan, et al, 2020; Lee & Trimi,2021) وتعد الريادة المؤسسية أحد أهم الاستراتيجيات التي تضمن البقاء والاستمرار (Zhou, et al, 2017) وتعكس مدى قدرة المنظمة على الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستباقية، واستغلال الفرص المتاحة (Seddigheh, et al, 2023) وهو ما يميز المنظمة عن غيرها من المنافسين كما أنه يُفسر التباين في مستوى الأداء بين المنظمات.

إن السمة الرئيسية التي تواجه منظمات الأعمال اليوم هي العمل في بيئة تتصف بعدم التأكد، وعدم القدرة على التنبؤ، ومن ثم يُصبح البقاء والاستمرار للمنظمات معتمداً على قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة للعملاء (Manuring & Kurniawan,2022) وتعد الرشاقة التنظيمية من المفاهيم القادرة على مساعدة المنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق الاستقرار في مستوى الأداء (Oliveira, et al, 2022; Clampit, et al, 2022) والمفهوم الأكثر قبولاً في الأدبيات السابقة للرشاقة التنظيمية يعكس مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية (Al Humdan, et al, 2020) فالرشاقة التنظيمية تجعل المنظمة أكثر تنافسية.

تُعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الأكثر ملائمة لإحداث التطوير داخل المنظمة، والأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وتحقيق الريادة المؤسسية (Lai, et al, 2020; Shafi, et al, 2020) فالقائد التحويلي يستطيع الاستفادة من مهارات وقدرات المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة؛ وتُعرف القيادة التحويلية بأنها عملية تحفيز المرؤوسين نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها (Men, 2014) وفي إطار اهتمام الباحثين بالريادة المؤسسية والعوامل المحققة لها تأتي هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة في هذا المجال حيث يتناول البحث الحالي الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية.

### أولاً مشكلة البحث:

تعمل القطاعات الاقتصادية المختلفة في بيئة ديناميكية سريعة التغير تتصف بزيادة حالات عدم التأكد، انخفاض القدرة على التنبؤ، كما تتصف بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتزايد حدة المنافسة فضلاً عن تنوع رغبات واحتياجات العملاء (Olannye & Eroma, 2016) هذا ويُظهر مؤشر ريادة الأعمال العالمي، والصادر عن المعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية تراجع الدور الريادي للاقتصاد المصري حيث جاءت مصر في الترتيب (٨١) دولياً من بين ١٣٧ دولة يشملها هذا المؤشر، والذي يعكس مدى جودة وديناميكية النظم البيئية لريادة الأعمال (GEDI,2019)

كما جاءت مصر في الترتيب (١٠٠) دولياً من بين ١٣٨ دولة في مؤشر التنافسية العالمي (World EconomicForum,2018) كذلك جاءت مصر في الترتيب (٨٦) دولياً من بين ١٣٢ دولة في مؤشر الابتكار العالمي، والصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية (GII,2020) وتؤكد هذه المؤشرات أن الاقتصاد المصري يُعاني من العديد من التحديات في مختلف القطاعات، وأن المنظمات بحاجة إلى أساليب إدارية حديثة تُمكنها من التكيف والبقاء والاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق الريادة المؤسسية (Nguyen, et al, 2021) وتُعد الرشاقة التنظيمية أحد أهم الأساليب الإدارية القادرة على مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الريادة المؤسسية.

وقد تناولت العديد من الدراسات محددات ونتائج الرشاقة التنظيمية حيث تناولت دراسة (زهرة، ٢٠٢٤) الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الروحية والميزة التنافسية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٢٠ مفردة من العاملين بميناء دمياط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة الروحية والميزة التنافسية، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الروحية والميزة التنافسية. واستهدفت دراسة (شاهين، ٢٠٢٢) التعرف على الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٨٤ مفردة من العاملين بعدد من شركات الأدوية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وكل من الرشاقة التنظيمية وإدارة التغيير كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

وعلى الجانب الآخر فقد تناولت دراسة (سعيد، ٢٠٢٣) أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ١٠٠ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرقابة التنظيمية والريادة الاستراتيجية. في حين تناولت دراسة (Hargo, et al, 2023) أثر كل من " التوجه الريادي، تكنولوجيا المعلومات، والقدرات الديناميكية " على الرقابة التنظيمية؛ كذلك الدور المعدل للسياسات الحكومية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٤٠٣ مفردة من مديري المستشفيات بإندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين كل من " التوجه الريادي، تكنولوجيا المعلومات، والقدرات الديناميكية " والرقابة التنظيمية.

وتوصلت دراسة (Wageeh A. Nafei, 2016a) إلى أن الرقابة التنظيمية لها تأثير إيجابي على النجاح التنظيمي لدى العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٨٥ مفردة من العاملين بمستشفيات جامعة المنوفية.

**كما قام الباحث بدراسة استطلاعية** بقطاع التطبيق للتعرف على مدركات العاملين لأبعاد كل من " القيادة التحويلية، الرقابة التنظيمية، والريادة المؤسسية "، وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من ٤٥ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وذلك خلال الفترة من (٥ يناير إلى ٢٠ فبراير ٢٠٢٤) وأسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

- أفاد أكثر من ٨٠٪ من عينة الدراسة الاستطلاعية بأن نمط القيادة من العوامل المؤثرة في الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق الاستقرار في مستوى الأداء، وأنه كلما تمتع القائد بسمات القيادة التحويلية كما استطاعت الشركة التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الريادة المؤسسية.
- أفاد حوالي ٧٠٪ من عينة الدراسة الاستطلاعية بعدم توافر أبعاد الرقابة التنظيمية خاصة رقابة الاستشعار ورقابة التطبيق، ويرجع ذلك من وجهة نظرهم إلى التغيرات البيئية المحيطة بالشركة، والمنافسة الشديدة بين شركات الاتصالات.
- أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية (وفقاً لإجابات ٢٦ مفردة من العينة، وبنسبة ٥٨٪) عدم وضوح مفهوم وأبعاد الريادة المؤسسية لدى عينة الدراسة حيث يرى البعض بأن الشركة المصرية للاتصالات هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في مصر في حين يرى البعض الآخر تراجع الدور الريادي للشركة المصرية للاتصالات.
- أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية (وفقاً لإجابات ٣٢ مفردة من العينة، وبنسبة ٧٢٪) عدم وضوح الدور الوسيط للرقابة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية.

**في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وبناءً على الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:**

- ١- ما هو مستوى إدراك العاملين بالشركة المصرية للاتصالات لكل من القيادة التحويلية، الرقابة التنظيمية، والريادة المؤسسية؟
- ٢- ما هو التأثير المباشر لنمط القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية، والريادة المؤسسية؟
- ٣- هل تُفسر الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية؟ وما هي طبيعة هذه الوساطة؟

### ثانياً أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- قياس وتحديد مستويات إدراك العاملين لكل من " القيادة التحويلية، الرقابة التنظيمية، الريادة المؤسسية " لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٤- تحديد طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والريادة المؤسسية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٥- اختبار الدور الوسيط لمستوى الرقابة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٦- التوصل إلى بعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال الرقابة التنظيمية وتعمل على تحقيق الريادة المؤسسية.

### ثالثاً: أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات التالي:

#### (أ) الأهمية العلمية:

- ١- تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل أو دراسة العلاقة بين متغيرين فقط وبالتالي لا توجد دراسة — في حدود علم الباحث — تناولت العلاقات بين القيادة التحويلية، الرقابة التنظيمية، والريادة المؤسسية في نموذج واحد يتم اختبار العلاقات بين متغيراته.
- ٢- يتناول البحث الحالي الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية، والتي تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً والتي تُساعد المنظمات في تحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية.

#### (ب) الأهمية العملية:

- ١- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع التطبيق حيث يُعد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من أكثر قطاعات الدولة نمواً حيث بلغ معدل نمو هذا القطاع ٤,٧٪ عام ٢٠٢١ كما بلغ الناتج المحلي الإجمالي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ١٢٥,١٥ مليار جنيه عام ٢٠٢١ بمعدل نمو بلغ ١٦,١% (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢١).
- ٢- تلعب الشركة المصرية للاتصالات دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث إن الشركة المصرية للاتصالات هي المشغل الوحيد لخدمات الهاتف الثابت، كما أنها مشغل لخدمات الهاتف المحمول (We) كما تُقدم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للأفراد والشركات على نطاق واسع، ولما لها من دور في تعزيز البنية التحتية التكنولوجية في مصر.

- ٣- يُسهّم البحث الحالي في تعميق فهم العاملين بالشركة المصرية للاتصالات لمفهوم وأبعاد كل من " القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية، والريادة المؤسسية.
- ٤- من المتوقع أن يُقدم البحث الحالي لمتخذي القرار بالشركة المصرية للاتصالات نتائج علمية حول دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية، والريادة المؤسسية، وهو ما يعمل على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتحقيق الريادة في سوق الاتصالات.

#### رابعاً الإطار النظري لمتغيرات البحث:

### (١) القيادة التحويلية Transformational Leadership

بدأت الدراسة العملية للقيادة منذ أوائل القرن العشرين، وظهرت العديد من نظريات القيادة وتطورت عبر التاريخ من نظرية السمات إلى نظرية السلوك ثم النظرية الشرطية وأخيراً النظريات الحديثة (Rao, 2015; Rommie, 2013) وتُعد القيادة التحويلية أحد أهم النظريات الحديثة في القيادة، والتي ظهرت في دراسات Buns, 78; Bass, 80, 85 وتُركز على عمليات التحول والتغيير التنظيمي من خلال تحفيز المرؤوسين نحو تجاوز مستوى الأداء المتوقع (Jim, 2014; Melvyn, et al, 2014)

وقد عرّف James Burns القيادة التحويلية بأنها عملية يستطيع من خلالها القائد والمرؤوسين النهوض كل منهم بالآخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Jena, et al, 2018) في حين عرّف Bernard Bass القائد التحويلي بأنه ذلك القائد الذي يعمل على تحفيز مرؤوسيه لتحقيق مستوى أداء يتجاوز التوقعات من خلال تلبية احتياجات المرؤوسين، وخلق مناخ من الثقة، والتضحية بالمصلحة الذاتية لتحقيق مصلحة المنظمة (Bess, et al, 2015)

وأكد (Shabane, et al, 2017) أن القيادة التحويلية تهتم بالتفاعلات الشخصية وتلبية احتياجات المرؤوسين بما يُحقق أهداف المنظمة ورفاهية المرؤوسين في حين أوضح (Novitasari et al, 2021) أن القيادة التحويلية تعني القدرة على تحفيز والهام المرؤوسين لتحقيق نتائج تفوق التوقعات.

#### ١/١ أبعاد القيادة التحويلية

يتفق أغلب الباحثين على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير بالمثالية، التحفيز الإلهامي، استثارة التفكير، والاهتمام الشخصي بالفرد (Safa, et al, 2021; Milan, 2020) (عبد النبي، ٢٠٢٤؛ صبح، ٢٠٢١) وذلك على النحو الآتي:

#### • التأثير بالمثالية Idealized Influence

يُطلق على هذا البعد أحياناً بالكاريزما، ويعكس ثقة القائد بنفسه، وقدرته على تحمل المخاطر، وإدراكه لرؤية المنظمة ورسالتها، كما يعكس مجموعة التصرفات الخاصة بالقائد والمعتمدة على قيمه ومعتقداته والمتمثلة في احترام المرؤوسين والثقة بهم الأمر الذي يترتب عليه ثقة المرؤوسين بقائدهم واعتزازهم به، ومحاولة تقليد أو محاكاة هذه التصرفات. (Majeed, et al, 2017)

### • التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation

يُسمى هذا البعد أحياناً بالقيادة الإلهامية، ويصف سلوك القائد الذي يهتم بتشكيل رؤية المنظمة والالتزام بها، وخلق حماس لدى المرؤوسين نحو تحقيق هذه الرؤية، كما يهتم هذا البعد بتوصيل رؤية واضحة عن المستقبل للمرؤوسين، وإحداث قدر من التوافق في الأهداف بين المنظمة والعاملين، والتعامل مع المشكلات والتحديات كفرص للتعلم والنمو. (Kwasi, 2015)

### • استثارة التفكير Intellectual Stimulation

يُركز هذا البعد على استثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واتباع سياسات جديدة في العمل، واستخدام التفكير المنطقي والتخلي عن أساليب التفكير التقليدية، ودعم آراء ومقترحات العاملين والعمل على تطويرها والاستفادة منها. (Riad, 2018)

### • الاهتمام الشخصي بالفرد Individual Consideration

يعكس هذا البعد مدى اهتمام القائد بمرؤوسيه وذلك بمعاملتهم بطرق مختلفة ولكنها عادلة فالقائد التحويلي في ظل هذا البعد يُشبه المعلم أو المدرب فهو الأكثر دراية باحتياجات المرؤوسين والأقدر على تطويرهم من خلال تقديم برامج تدريب مناسبة وتفويض مهام صعبة من أجل اكسابهم مهارات جديدة كما يعكس هذا البعد الاستماع الجيد للمرؤوسين وتشجيع الاتصالات المفتوحة بينهم فضلاً عن التضحية بشكل كلي أو جزئي وبصفة دائمة أو مؤقتة بالاهتمامات الشخصية والامتيازات من أجل مصلحة الأفراد. (Yohanes, et al, 2024)

## (٢) الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تواجه منظمات اليوم تحديات متعددة تتعلق بالتطورات التكنولوجية، تنوع رغبات واحتياجات العملاء، فضلاً عن تزايد حدة المنافسة وهو ما يجعل من الصعب تقديم قيمة مضافة للعملاء (Sato, et al, 2020; Manuring & Kurniawan, 2022) وحتى تستطيع المنظمات مواجهة هذه التحديات فيجب أن تُطبق استراتيجيات تتعلق بالاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ومن ثم يُعد مفهوم الرشاقة التنظيمية أحد المفاهيم القادرة على مساعدة المنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق الاستقرار في مستوى الأداء (Oliveira, et al, 2022; Clampit, et al, 2022)

وتُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية (Al Humdan, et al, 2020) كما تُعرف بأنها قدرة المنظمة على التحسين المستمر في العمل، والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية (Baloch, et al, 2018) وقدم (Nafei, 2016b) مفهوماً للرشاقة التنظيمية يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية مما يؤثر في قدرة المنظمة على النمو والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. وأكدت دراسة (Yeşim Koçyiği, 2022) أن الرشاقة التنظيمية تعني الاستفادة من موارد وإمكانات المنظمة في الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، والقدرة على العمل في بيئة سريعة التغير.

## ١/٢ أبعاد الرشاقة التنظيمية

يتفق أغلب الباحثين على ثلاث أبعاد للرشاقة التنظيمية تتمثل في رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة أو التطبيق (Al-Remedy, 2019; Navarro & Landroquez, 2020; Park, 2017; Romeedy, 2019) (البطران، ٢٠٢٢؛ إبراهيم، وعده، ٢٠٢٣) وذلك على النحو الآتي:

- **رشاقة الاستشعار Sensing Agility:** يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، والتطورات التكنولوجية وذلك في الوقت المناسب (Park, 2017)
- **رشاقة اتخاذ القرار Decision-Making Agility:** يعكس هذا البعد القدرة على جمع المعلومات وتخزينها، وهيكلتها، وتقييمها وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر للتعرف على الآثار المترتبة عليها في الوقت المناسب، وتحديد الفرص والتهديدات في ضوء تفسير الأحداث والتغيرات المحيطة وإعداد خطط عمل تتعلق بإعادة تشكيل الموارد وتطوير أساليب وإجراءات المنافسة. (Al-Remedy, 2019)
- **رشاقة الممارسة أو التطبيق Acting Agility/Practicing:** يعكس هذا البعد مجموعة الأنشطة المتعلقة بإعادة تجميع الموارد وإعادة صياغة العمليات لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة. (Nafei, 2016a)

## (٣) الريادة المؤسسية Institutional Entrepreneurship

تُعد الريادة المؤسسية مفهوم متعدد الأبعاد يُستخدم في الكثير من المجالات البحثية، وكانت بداية ظهور هذا المفهوم في دراسات (Miller and Friesen, 82) حيث تم تحديد خصائص الشخص الريادي والمتمثلة في الابتكار، تحمل المخاطرة، والاستباقية (Amel & Ahmad 2021) والمنظمات الرائدة هي منظمات متميزة عن غيرها من المنظمات فهي القادرة على خلق وتقديم منتجات وخدمات جديدة لعملائها (Alaaraj, et al, 2018) وقد ظهرت العديد من المفاهيم للريادة المؤسسية منها أنها عملية اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة لتقديم منتجات وخدمات جديدة (Shirmorad, et al, 2013) كما عُرفت الريادة المؤسسية بأنها استغلال الفرص المتاحة، وتحمل المخاطرة لإحداث تغيير بالمنظمة. (Javad, et al, 2015)

ويرى (Fahim, 2018) أن الريادة المؤسسية تعني عملية خلق شيء جديد مع تحمل المخاطرة في سبيل الحصول على العائد، وأشارت دراسة (سليمان، ٢٠١٩) إلى أن الريادة المؤسسية عملية ديناميكية تهدف إلى تحسين ربحية المنظمة وتعزيز المركز التنافسي من خلال المبادرة والتفرد لشيء ذو قيمة مضافة للعملاء، وأوضح (Ivana, et al, 2023) أن الريادة المؤسسية مجموعة من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية التي تهدف إلى خلق منتجات وعمليات جديدة داخل المنظمة وتطوير السوق.

### ١/٣ أبعاد الريادة المؤسسية:

يتفق أغلب الباحثين على أربعة أبعاد للريادة المؤسسية تتمثل في الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة، والتفرد (Javad, et al, 2015; Gemechu, 2021; Titilope, 2022) وذلك على النحو الآتي:

- **الابتكار Innovation**: يُشير ذلك البُعد إلى توجه الشركة نحو تقديم أفكار وعمليات جديدة تُسهم في خلق منتجات وخدمات متميزة أو إحداث تطور تكنولوجي، وقد يكون الابتكار في المنتجات وهو ما يعني تقديم سلع أو خدمات جديدة أو تحسين خصائص المنتجات الحالية أو اكتشاف استخدامات جديدة للمنتجات الحالية، وابتكار في العمليات وهو ما يعني تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وابتكار تسويقي وهو ما يرتبط بعناصر المزيج التسويقي كأن يتم استخدام طرق جديدة للترويج أو التسعير أو توزيع المنتجات. (Rashad, 2018)
- **الاستباقية Proactiveness**: يُشير ذلك البُعد إلى الجهود المبذولة لأخذ زمام المبادرة، والسعي وراء الفرص المتاحة واستغلالها قبل المنافسين، وكذلك إدخال منتجات وخدمات جديدة وتمنح الاستباقية الشركة القدرة على التنبؤ بالتغيرات في أنواق المستهلكين أو احتياجات السوق والعمل تحسبا للطلب في المستقبل (Woo, 2018 John, 2016).
- **تحمل المخاطرة Risk-Taking**: يُشير هذا البُعد إلى مدى جاهزية أو استعداد المنظمة للدخول في مشاريع جديدة ذات نتائج غير مؤكدة، والمنظمات الرائدة هي تلك المنظمات القادرة على إحداث توافق بين الفرص المتاحة، والأهداف المراد تحقيقها من جانب، والمخاطر المرتبطة بهذه الفرص من جانب آخر. (Zehir et a, 2016; Hacıoglu et al., 2012)
- **التفرد Uniqueness**: ويعني هذا البُعد انفراد المنظمة بكل ما هو جديد وفريد بما يُحقق ميزة تنافسية، والمنظمات الرائدة هي التي تستطيع امتلاك ميزة تنافسية يصعب تقليدها من جانب المنافسين ويضمن لها البقاء والاستمرار. (سليمان، ٢٠١٩)

### خامساً: الدراسات السابقة وصياغة الفروض

#### المحور الأول دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية:

استهدفت دراسة (Veisheh & Eghbali, 2014) بيان الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ١٩٦ مفردة من العاملين بإحدى محطات الغاز بإيران. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وكل من الإبداع الإداري، والرشاقة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الإبداع الإداري والرشاقة التنظيمية. كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية. وتناولت دراسة (Ghadampour & Zandkarimi 2019) الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢١٧ مفردة من المعلمين بمدينة Bijar (إحدى مدن إيران). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من مشاركة المعرفة والرشاقة التنظيمية، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (البصال، وأبوزيد، ٢٠١٩) اختبار أثر الأنماط القيادية في الرقابة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٠٠ مفردة من العاملين في المستشفيات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد هو نمط القيادة التحويلية، بينما كان مستوى الرقابة التنظيمية متوسطاً في تلك المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الرقابة التنظيمية. وفي سياق متصل تناولت دراسة (Ahmadyan & Azizi, 2020) الدور الوسيط للاحتواء الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٠٨ مفردة من العاملين بالقطاع الصحي بإحدى مدن إيران. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية كذلك أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للاحتواء الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية.

وأيدت نتائج دراسة (Zulvia, et al, 2020) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرائدة والرقابة التنظيمية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٠٠ مفردة من العاملين بعدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة "Jakarta"، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرائدة وكل من الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية. وحاولت دراسة (سليم، ٢٠٢٠) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٨٤ مفردة من مديري الشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية لدى قادة الشركة المصرية للاتصالات.

وبحثت دراسة (محمد، وآخرون، ٢٠٢٢) أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٠٥ مفردة من العاملين في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الرقابة التنظيمية، ولكن بشكل جزئي، حيث إن الرقابة التنظيمية تتأثر طردياً ببعض من أبعاد القيادة التحويلية ويعد بُعد الاعتبار الفردي هو الأكثر تأثيراً في أبعاد الرقابة التنظيمية.

#### في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي:

**الفرض الأول:** توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

#### المحور الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية

استهدفت دراسة (Mohammad & Zeinab, 2013) بيان أثر القيادة التحويلية على التوجه الريادي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ١٣٤ مفردة من المدراء والعاملين بشركة Mobin للبتروكيماويات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي. كما تناولت دراسة (Arham, et al, 2017) طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٢٥ مفردة من المدراء والملاك لعدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي، كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في التوجه الريادي هو التحفيز الإلهامي، واستنارة التفكير.

وبحثت دراسة (Bader Obeidat, et al, 2018) الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٣٠ مفردة من العاملين بعدد من البنوك التجارية بالأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي. في حين تناولت دراسة (Enver and Anastacia, 2019) الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ١٥٨ مفردة من الملاك لعدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بجنوب أفريقيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وكل من التوجه الريادي، والأداء التنظيمي كذلك وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

وحاولت دراسة (المبيض، الربابعة، ٢٠٢١) التعرف على أثر القيادة الرنانة على ريادة الأعمال المؤسسية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٢٦٨ مفردة من المدراء بمرکز البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الرنانة والريادة المؤسسية. واستهدفت دراسة (Iqbal, et al, 2021) بيان أثر التوجه الريادي، القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي على الأداء الابتكاري، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ١٠٩٥ مفردة من العاملين بعدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في تعديل العلاقة بين التوجه الريادي، والالتزام التنظيمي.

واختبرت دراسة (Robert, et al, 2022) أثر القيادة التحويلية على التوجه الريادي، كذلك اختبار الدور الوسيط للسلوك الابتكاري في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ١٢٧ مفردة من المدراء بعدد من الشركات بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السلوك الابتكاري يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي. وتناولت دراسة (Cristiana & Orlando 2022) الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبرتغال قدره ٥٠١ شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

وبحثت دراسة (Seddigheh, et al, 2023) الدور الوسيط للصوت التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢١٧ مفردة من الأكاديميين بعدد من الجامعات بمدينة Qom بإيران. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وكل من الصوت التنظيمي، والتوجه الريادي، كذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصوت التنظيمي والتوجه الريادي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للصوت التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي.

وتناولت دراسة (Birol, et al, 2023) تأثير نمطي القيادة " الأبوية، والتحويلية " على التوجه الريادي، وبالتبعية الأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتركيا وقدره ٣٤٥ شركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً في التوجه الريادي وبالتبعية تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

**في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو الآتي:**

**الفرض الثاني:** توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

### **المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين الرقابة التنظيمية والريادة المؤسسية**

حاولت دراسة (Ghufran & Khaled,2017) بيان الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٤٦٨ من المدراء بعدد من شركات التأمين بالأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رقابة التشغيل " الداخلية" هي الأكثر تأثيراً في استمرارية الأعمال في ظل وجود التوجه الريادي. واستهدفت دراسة (يوسف، ٢٠٢١) بيان دور الرقابة التنظيمية في تعزيز المكانة الاستراتيجية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ١٠٠ مفردة من العاملين بعدد من شركات الأدوية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرقابة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية. واستهدفت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢) قياس أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٢٧٦ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي للرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي.

وناقشت دراسة (Champatong, et al, 2022) دور " التوجه الريادي والقيادة " في تحقيق الرقابة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للتركيز على العميل، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بعدد من الفنادق بتايلند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين " التوجه الريادي، والقيادة " وكل من التركيز على العميل، والرقابة التنظيمية، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للتركيز على العميل في العلاقة بين كل من " التوجه الريادي، ونمط القيادة " والرقابة التنظيمية. واختبرت دراسة (سعيد، ٢٠٢٣) تأثير الرقابة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ١٠٠ مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرقابة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.

واختبرت دراسة (صيام، ٢٠٢٣) تأثير الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٠٥ مفردة من المدراء والعاملين بعدد من الشركات بالمنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية. وتناولت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٤) تحليل دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ١٥٨ مفردة من مديري ورؤساء أقسام مجموعة فروع من البنوك السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرقابة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.

**في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي:**

**الفرض الثالث:** توجد علاقة إيجابية معنوية بين الرقابة التنظيمية والريادة المؤسسية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

### المحور الرابع: دراسات تناولت الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية

استهدفت دراسة (Zeyad, et al, 2017) بيان الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٥٥٠ مفردة من العاملين بعدد من المنظمات الخدمية بالأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين رأس المال الفكري وكل من الرشاقة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي. وحاولت دراسة (Wanasida, et al, 2021) بيان الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بعدد من المزارع السمكية بإندونيسيا وقدره (٣٤) مزرعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في حين توجد علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية كذلك توجد علاقة إيجابية معنوية بين الرشاقة التنظيمية والأداء التنظيمي.

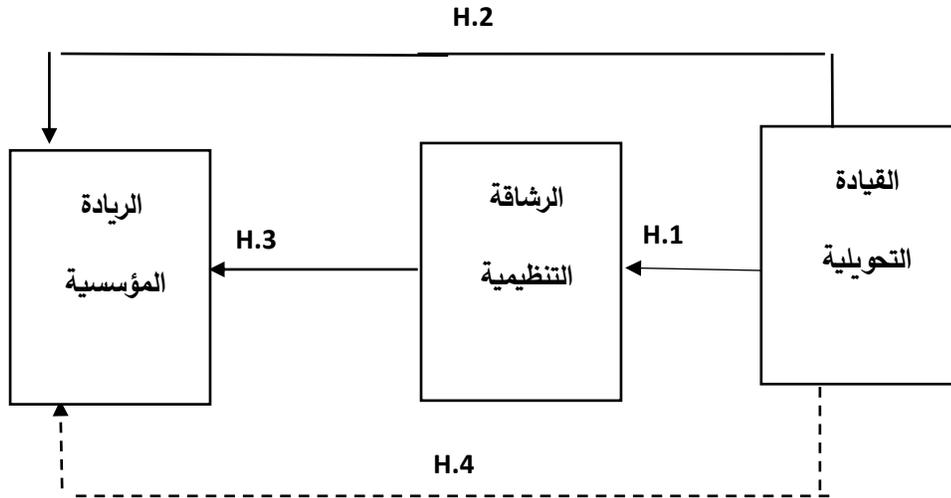
كما بحثت دراسة (البطران، وآخرون، ٢٠٢٢) الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٣٠٠ مفردة من العاملين في شركات السياحة المصرية. وأيدت نتائج الدراسة التأثير الوسيط الجزئي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء وتنمية السياحة الخضراء. واستهدفت دراسة (Abdel-Aty & Deraz, 2022) بيان الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين حالات عدم التأكد البيئي والابتكار، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها ٤٢٠ مفردة من مديري ورؤساء الأقسام بالفنادق ذات الخمس نجوم بالقاهرة. وأيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين حالات عدم التأكد والابتكار.

كما تناولت دراسة (Mehdi & Ali, 2022) الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة وكل من (الابتكار، والميزة التنافسية) وتم تطبيق الدراسة على عدد من المؤسسات الرياضية العاملة بإيران. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدارة المعرفة وكل من الرشاقة التنظيمية، والابتكار، والميزة التنافسية، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة وكل من الابتكار والميزة التنافسية.

#### في ضوء الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو الآتي:

**الفرض الرابع:** تتوسط الرشاقة التنظيمية العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات.

وفي ضوء التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث والعلاقات بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً في الشكل الآتي:



شكل رقم (١)  
نموذج البحث

#### سادساً: منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم استخدام المنهج الاستنباطي Deductive Approach في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينهما، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي Inductive Approach حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث وقام بتحليل البيانات والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث ويتضمن منهج البحث ما يلي:

**١/٦ مجتمع وعينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، والبالغ عددهم (29333) مفردة خلال شهر يوليو ٢٠٢٣. (الشركة المصرية للاتصالات، ٢٠٢٣) وبناءً على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة ٩٥٪، ونسبة خطأ  $\pm ٥\%$ ، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع ٥٠٪ يكون حجم العينة الممثل لحجم المجتمع يساوي (٣٧٨) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وقد تم توزيع هذا العدد بطريقة التوزيع المتناسب (طبقاً لعدد العاملين بكل نيابة بالشركة المصرية للاتصالات)

وتم الاعتماد على العاملين بالمراكز الرئيسية للشركة كوحدة معاينة نظراً لتوافر الإجابات لديهم واتساقاً مع طبيعة البحث، كما اعتمد الباحث على نوع العينة العشوائية لتجميع البيانات من مفرداتها، ويوضح الجدول رقم (١) بيانات المجتمع والعينة والقوائم المستردة حيث بلغت نسبة الردود حوالي (٩٠%) تقريباً، وكان عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (342) بعد استبعاد (36) قائمة غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند.

جدول رقم (١)

توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث

القوائم المستردة	العينة	النسبة	عدد العاملين	القطاع
٢٨	٣٤	٪٨	٢٤٧٥	نيابة العضو المنتدب والرئيس التنفيذي
١١	١٤	٪٣	٨٧٩	نيابة الشؤون المالية والإدارية
٤	٥	٪١	٤١٥	نيابة نظم وتكنولوجيا المعلومات
٤	٥	٪١	٣٩٨	نيابة الشؤون التجارية
١٢	١٥	٪٤	١٢٨٠	نيابة الموارد البشرية
٨	١٠	٪٢	٥٤٣	نيابة شؤون الدولي والمشغلين
٢١٩	٢٣٠	٪٦١	١٧٨٣٨	نيابة شؤون المناطق
٣٩	٤٥	٪١٥	٤١٨٦	نيابة الشؤون الفنية
١٧	٢١	٪٥	١٣١٩	نيابة خدمة العملاء
342	379	٪١٠٠	29333	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء سجلات الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات (الشركة المصرية للاتصالات، يوليو ٢٠٢٣)\*

٢/٦ متغيرات البحث وطرق قياسها:

وفقاً لنموذج البحث وفروضه يتضمن البحث ثلاث متغيرات وهي القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية، والريادة المؤسسية، وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس استخدمتها الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- **قياس متغير القيادة التحويلية:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس القيادة متعدد الأبعاد "Multifactor Leadership Questionnaire" الذي قدمه (Bass and Avolio's, 90) وتم استخدامه في العديد من الدراسات العربية والأجنبية (إسماعيل، ٢٠٢٠؛ صبح، ٢٠٢١؛ عبد النبي، ٢٠٢٤) (Teresa, et al, 2014; Riad, 2018; Thompson, 2021)

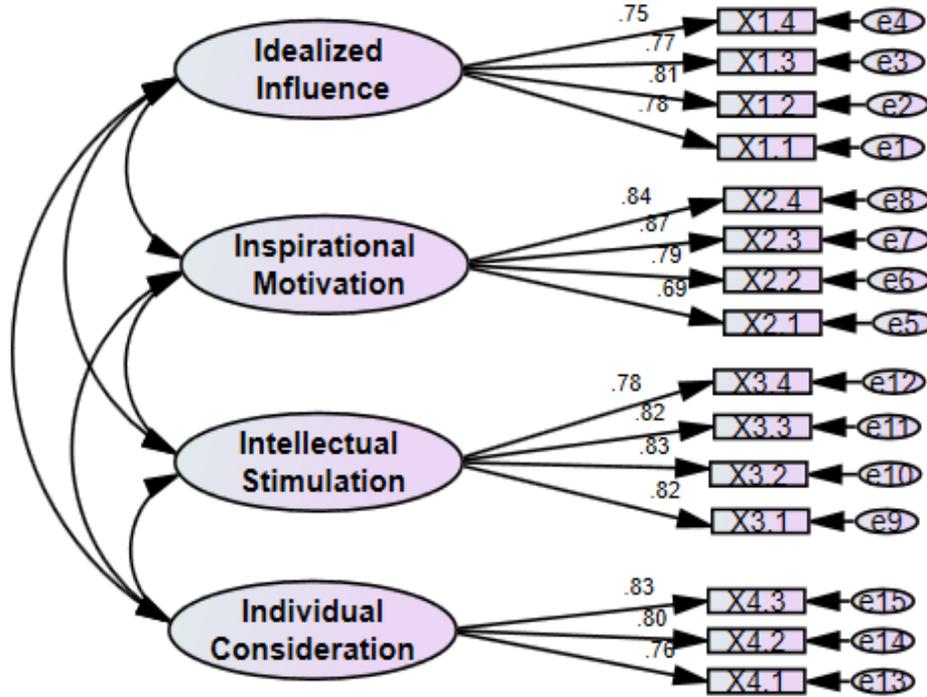
تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة  
<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>

ويشمل هذا المقياس ١٥ عبارة موزعة على ٤ أبعاد (يُعد التأثير بالمثالية: العبارات من ١-٤، يُعد التحفيز الإلهامي: العبارات من ٥-٨، يُعد استثارة التفكير: العبارات من ٩-١٢، يُعد الاهتمام الشخصي " الاعتبارات الفردية " : العبارات من ١٣-١٥)

- **قياس متغير الرشاقة التنظيمية:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس الذي قَدّمه ( Park, 2011) وتم استخدامه في العديد من الدراسات العربية والأجنبية (البطران، وآخرون، ٢٠٢٢؛ سعيد، ٢٠٢٣؛ حسين، ٢٠٢٤) (Nafei, 2016; Maryam & Farzad, 2016; Ade Irma, et al, 2024) ويشمل المقياس ١٢ عبارة (تقع في البند ثانياً بقائمة الاستقصاء) موزعة على ٣ أبعاد (يُعد رشاقة الاستشعار: العبارات من ١-٤، يُعد رشاقة اتخاذ القرار: العبارات من ٥-٨، يُعد رشاقة التطبيق: العبارات من ٩-١٢).
- **قياس متغير الريادة المؤسسية:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس الذي قَدّمه ( Rauch, et al, 2009) وتم تطويره في دراسات (Al Mamun, et al, 2017,2018) وتم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات (بكر، والمخلافي، ٢٠٢٣؛ سليمان، ٢٠١٩) (Amel & Ahmad, 2021; Dickson,2022; Fahim,2018) ويشمل المقياس ٢٠ عبارة (تقع في البند ثالثاً بقائمة الاستقصاء) موزعة على ٤ أبعاد (يُعد الابتكار: العبارات من ١-٥، يُعد التفرد: العبارات من ٦-١٠، يُعد تحمل المخاطرة: العبارات من ١١-١٥، ويُعد الاستباقية: العبارات من ١٦-٢٠).

### ٣/٦ تصميم واختبار أداة الدراسة، وطريقة تجميع البيانات:

تم تصميم قائمة استقصاء تتضمن بنود مقاييس الدراسة لجمع البيانات الأولية لاختبار فروض الدراسة، وقبل جمع البيانات بشكل نهائي، تمت مراجعتها مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال لتحديد صلاحية المحتوى، ثم خضعت لمجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحديد ثبات واعتمادية وصلاحية المقاييس المستخدمة، فقد تم توجيه القائمة إلى عينة ميسرة من مجتمع البحث عددها (٤٥) مفردة، وبعد استرداد القوائم الصالحة للتحليل (٤٠) قائمة تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وحساب مقاييس الثبات والاعتمادية والصلاحية، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Amos 24)، وتظهر نتائج هذه الاختبارات في الأشكال (٤، ٣، ٢) وذلك على النحو التالي:

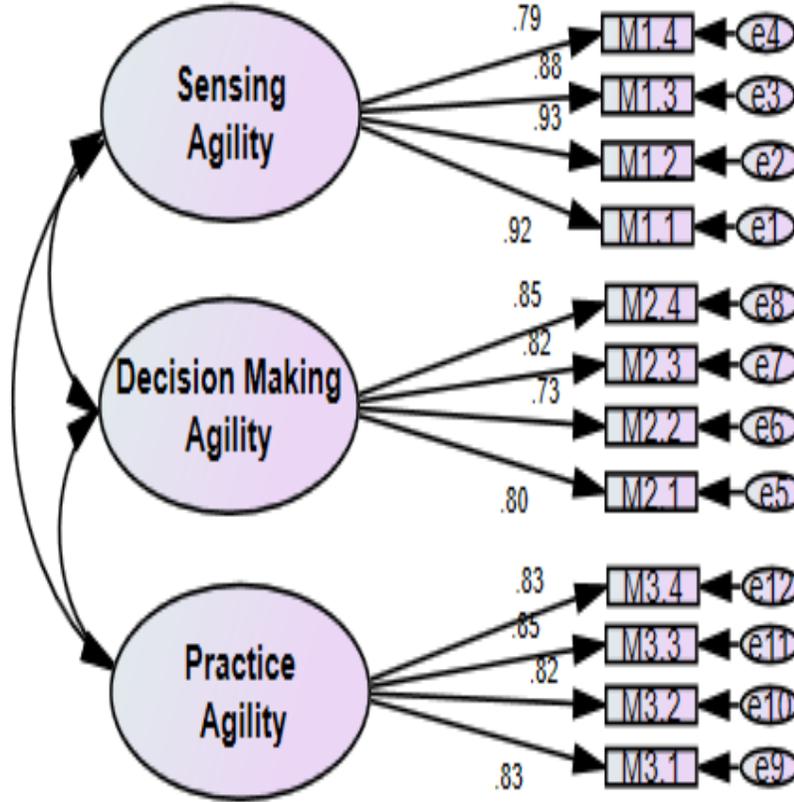


شكل رقم (٢)

### التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- **يوضح الشكل رقم (٢)** أن معاملات تشبع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠,٦)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس القيادة التحويلية على متغيرها الكامن بين (٠,٦٩ إلى ٠,٨٧)، كما أظهرت نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج  $CMIN/DF=4.177$ ,  $CFI=.930$ ,  $GFI=.908$ ,  $CMIN=342.521$ ,  $DF=82$ ,  $RMSEA=.075$  وتُشير جميع هذه المؤشرات إلى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu and Bentler, 1999)

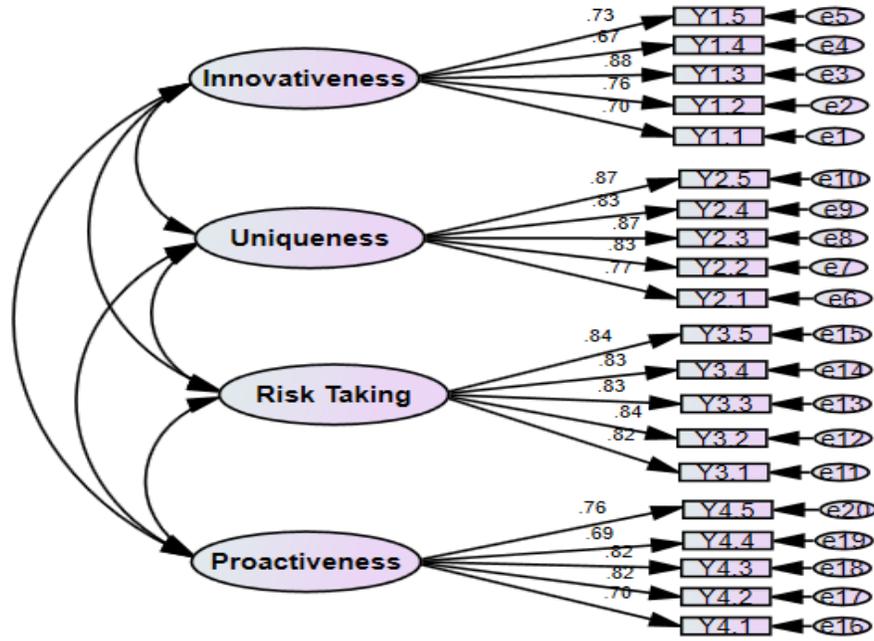


شكل رقم (٣)

### التحليل العائلي التوكيدي لمتغير الرشاقة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الشكل رقم (٣) أن معاملات تشبع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠,٦)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس الرشاقة التنظيمية على متغيرها الكامن بين (٠,٧٣ إلى ٠,٩٣) كما أظهرت نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج،  $CMIN/DF=2.864$ ,  $CFI=.972$ ,  $GFI=.927$ ,  $CMIN=317.528$ ,  $DF=51$ ,  $RMSEA=.080$  وتُشير جميع هذه المؤشرات إلى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu and Bentler, 1999)



شكل رقم (٤)

#### التحليل العائلي التوكيدي لمتغير الريادة المؤسسية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الشكل رقم (٤) أن معاملات تشبع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠,٦)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس الميزة التنافسية على متغيرها الكامن بين (٠,٦٩ إلى ٠,٨٧) كما أظهرت نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج  $CMIN/DF=4.184$ ,  $CFI=.933$ ,  $GFI=.919$ ,  $CMIN=673.660$ ,  $DF=161$ ,  $RMSEA=.065$  وتشير جميع هذه المؤشرات إلى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu and Bentler, 1999)
- اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة **Composite Reliability (CR)** باستخدام ثبات ماكدونالد "أوميغا Macdonald's Omega Reliability، يتحقق الثبات المركب للمقياس إذا كانت قيمة معاملته أكبر من (٠,٧٠)، واختبار الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال حساب متوسط التباين المستخرج **Average Variance Extracted (AVE)**، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (٠,٥) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) واختبار الصدق التمايزي **Discriminant Validity** ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler, J., ET AL, 2015). ويوضح الجدول رقم (٢) تحقق معاملات الثبات والصدق والصلاحية لجميع مقاييس الدراسة.

جدول (٢)

مؤشرات ثبات وصلاحيّة المقاييس

المقياس	الثبات المركب CR	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك MSV الأكبر	الصدق التمايزي
القيادة التحويلية	٠,٩٦٣	٠,٨١٣	٠,٦١٦	تحقق
الرشاقة التنظيمية	٠,٩٥٢	٠,٧٤٢	٠,٦٣٣	تحقق
الريادة المؤسسية	٠,٩٥١	٠,٧٧٦	٠,٥٣٤	تحقق

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام (Amos 24)

سابعاً نتائج اختبار الفروض:

١/٧ اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس (CMB) Common Method Bias

نظراً للاعتماد على نفس وحدات المعاينة لقياس جميع المتغيرات بأسلوب التقرير الذاتي – تم اختبار التحيز في طريقة القياس، بالاعتماد على اختبار هيرمان للعامل الكامن الواحد (Harman single-factor test)، وذلك بتحميل جميع بنود المقاييس لعامل كامن واحد، وقد بلغت نسبة التباين للعامل الكامن (٣٧,٦٦٪)، ووفقاً لهذا الاختبار يكون هناك تحيز في القياس إذا كانت هذه النسبة أكبر من أو تساوي ٥٠ (Podsakoff, et al, 2003)، لذلك تخطو طريقة القياس في هذه الدراسة من تحيز الطريقة المشتركة للقياس؛ وقد تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V. 26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول رقم (٣) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (٣)

المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

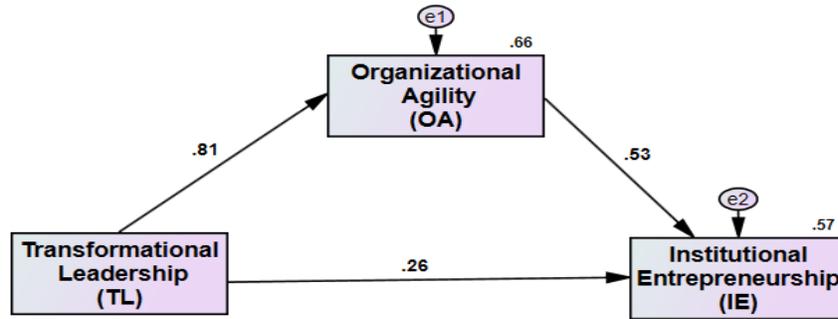
الانحراف المعياري	المتوسط*	العينة	المتغيرات
٠,٦٢٢٠٤	٣,٩٤٢١	٣٤٢	القيادة التحويلية
٠,٧١٠١٤	٣,٩٨٠٢	٣٤٢	الرشاقة التنظيمية
٠,٧٣٤٥٨	٣,٦٩٧٤	٣٤٢	الريادة المؤسسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- يلاحظ من الجدول رقم (٣) تقارب معظم المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث والتي تراوحت بين (٣,٦٩٧ إلى ٣,٩٨٠) وفقاً لفترات — مدي — مقياس ليكرت الخماسي (1.8-1.79) (4.2-5) 3.40-4.19 2.6-3.39 2.59 ورغم هذا التقارب إلا أنه يوجد ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراك مفردات العينة لكل من القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية، والريادة المؤسسية.

٢/٧ نتائج اختبار الفروض

من خلال اختبار النموذج الهيكلي يوضح الشكل رقم (٥) والجداول أرقام (٤،٥،٦) نتائج اختبار النموذج حيث تم اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بالمعادلات الهيكلية لتحليل المسار، وتم اختبار معنوية التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة باستخدام تحليل Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة (٩٥٪) وذلك على النحو الآتي:



شكل رقم (٥)

معلومات قيم مسار العلاقات بين المتغيرات لقياس التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية

جدول (٤)

معلومات المسار المعيارية للعلاقة بين متغيرات النموذج ومعنويتها

المعنوية (P)	قيمة (T)	الخطأ المعياري (SE)	معلمة المسار (B)	مسار العلاقة
***	٢٤,٨٦٦	٠,٠٣٩	٠,٨١٢	القيادة التحويلية ---> الرشاقة التنظيمية
***	٨,٤٤٧	٠,٠٢٨	٠,٥٣١	الرشاقة التنظيمية ---> الريادة المؤسسية
***	٤,٠٨٢	٠,٠٣٣	٠,٢٥٧	القيادة التحويلية ---> الريادة المؤسسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار النموذج ببرنامج (AMOS V.24).  
\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٥٪)

- يوضح الجدول رقم (٤) معلومات المسار المعيارية للعلاقة بين متغيرات النموذج ومعنويتها حيث بلغت معلمة المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية ٠,٨١٢، وبلغت معلمة المسار للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والريادة المؤسسية ٠,٥٣١، كما بلغت معلمة المسار للعلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية ٠,٢٥٧ وجميع هذه معنوية عند درجة ثقة ٩٥٪.

جدول (٥)

التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج

الرشاقة التنظيمية			الريادة المؤسسية			نوع التأثير
كلي	غير مباشر	مباشر	كلي	غير مباشر	مباشر	
٠,٨١٢	٠,٠٠٠	٠,٨١٢	٠,٦٨٩	٠,٤٣٢	٠,٢٥٧	القيادة التحويلية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٥٣١	٠,٠٠٠	٠,٥٣١	الرشاقة التنظيمية

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار عند درجة ثقة ٩٥٪)

- يوضح الجدول رقم (٥) التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج حيث بلغ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية 0.81 وهو تأثير كلي ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥٪، وبلغ التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية ٠,٢٦ والتأثير غير المباشر من خلال الرشاقة التنظيمية ٠,٤٣ بإجمالي تأثير كلي مباشر وغير مباشر ٠,٦٩. في حين بلغ التأثير الكلي والمباشر للرشاقة التنظيمية على الريادة المؤسسية ٠,٥٣.

جدول رقم (٦)

اختبار معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة ٩٥٪

الرشاقة التنظيمية			الريادة المؤسسية			المتغيرات
كلي	غير مباشر	مباشر	كلي	غير مباشر	مباشر	
٠,٠٠٧	٠,٠٠٠	٠,٠٠٧	٠,٠٠٦	٠,٠٠١	٠,٠٠٩	القيادة التحويلية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	الرشاقة التنظيمية

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار عند درجة ثقة ٩٥٪)

- يُلاحظ من الجدول رقم (٦) أن التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة للعلاقات بين متغيرات النموذج جميعها معنوية عند درجة ثقة ٩٥٪ وذلك باستخدام تحليل Bootstrap-Two Tailed

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابقة يمكن للباحث مناقشة علاقات التأثير بين متغيرات البحث، واختبار صحة الفروض وذلك على النحو الآتي:

١/٢/٧ اختبار الفرض الأول:

تُشير البيانات الموضحة بالشكل رقم (٥) والجدول أرقام (٤،٥،٦) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية حيث بلغت معلمة المسار ( $\beta = 0.812$ ; S. E = 0.039; P \*\*\*) وهو تأثير كلي ومباشر ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥٪ وهذا يعني أن زيادة إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية بمقدار ٠,٨١، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الأول للبحث، والذي يُشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية.

### ٢/٢/٧ اختبار الفرض الثاني

تؤكد بيانات تحليل النموذج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية حيث بلغت معلمة المسار ( $\beta = 0.0.257$  ; S. E= 0.033 ; P \*\*\* ) وهو تأثير مباشر ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥٪ وهذا يعني أن زيادة إدراك العاملين لأبعاد القيادة التحويلية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة مستوى الريادة المؤسسية بمقدار ٠,٢٦، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثاني للبحث، والذي يُشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية.

### ٣/٢/٧ اختبار الفرض الثالث:

تُشير البيانات الموضحة بالشكل رقم (٥) والجداول أرقام (٤،٥،٦) إلى وجود تأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية على الريادة المؤسسية حيث بلغت معلمة المسار ( $\beta = 0.531$  ; S. E= 0.028 ; P \*\*\* ) وهو تأثير كلي ومباشر ومعنوي عند درجة ثقة ٩٥٪ وهذا يعني أن زيادة إدراك العاملين لأبعاد الرشاقة التنظيمية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري يؤدي إلى زيادة مستوى الريادة المؤسسية بمقدار ٠,٥٣، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثالث للبحث، والذي يُشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرشاقة التنظيمية والريادة المؤسسية.

### ٤/٢/٧ اختبار الفرض الرابع

تُشير البيانات الموضحة بالشكل رقم (٥) والجداول أرقام (٤،٥،٦) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الريادة المؤسسية ( $\beta = 0.0.257$  ; S. E= 0.033 ; P \*\*\* ) وعندما تم ادخال الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية فقد ارتفع هذا التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية ( $\beta = 0.689$  ; S.E= 0.033 ; P \*\*\* ) ويتمثل الفرق بين معاملات التأثير الكلية ومعاملات التأثير المباشرة للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية (-0.689) (0.257= 0.432) وهي تمثل معامل التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية نتيجة للتأثير الوسيط للرشاقة التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج أن الرشاقة التنظيمية لها تأثير وساطة تامة (يُفسر بالكامل) التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية لدى مفردات البحث، وهو ما يدعم صحة الفرض الرابع.

### ثامناً: مناقشة النتائج:

تمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية، وذلك من خلال اختبار (٤) فروض تضمنها نموذج البحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تأييد صحة الفروض الأربعة على النحو الآتي:

- أيدت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرض الأول الذي يُشير إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (Seidmehdi, 2014; Zakarya & masoumeh, 2020; Kuldip,2016; Ahmadyan & Azizi,2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن أبعاد القيادة التحويلية خاصة التحفيز الإلهامي، واستثارة التفكير لدى العاملين تُمكن أفراد المنظمة من القدرة على فحص ومراقبة التغيرات في البيئة الخارجية والعمل على التوافق والاستجابة السريعة لهذه التغيرات.

- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى تأييد صحة الفرض الثاني حيث يوجد تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (Bader Obeidat, et al, 2018; Efa & Siswoyo, 2021; Seddigheh, et al, 2023; Sara, 2016) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية، ويعزو ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن أبعاد القيادة التحويلية " التحفيز الالهامي، استثارة التفكير، والاهتمام بالفرد" تدفع أعضاء المنظمة إلى الابتكار، وتحمل المخاطرة، والتوجه نحو الاستباقية أي أنه كلما تمتع القائد بسمات القائد التحويلي كلما استطاعت الشركة المحافظة على مستوى الأداء والتوجه نحو الريادة المؤسسية.
- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى صحة الفرض الثالث حيث توجد علاقة إيجابية معنوية بين الرشاقة التنظيمية والريادة المؤسسية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (Al-Omouh, 2021; Hargo, et al, 2023; Ahmed Ameen, et al, 2024) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرشاقة التنظيمية والريادة المؤسسية، ويعزو ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أنه كلما ازدادت قدرة الشركة على استشعار التغيرات في البيئة الخارجية والتوافق معها كلما استطاعت الشركة الاستمرارية في مجال العمل وتحقيق الريادة المؤسسية.
- أيدت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرض الرابع الذي يُشير إلى التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الريادة المؤسسية من خلال الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط حيث بلغ التأثير الإيجابي المباشر للقيادة التحويلية على الريادة التنظيمية ٠,٢٥٧ في حين وصل هذا التأثير إلى ٠,٦٨٩، بينما تم إضافة الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، وهو ما يعني أن ٦٩٪ من التباين في الريادة المؤسسية يرجع إلى القيادة التحويلية من خلال الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، وتؤكد هذه النتيجة ضرورة الاهتمام بدراسة العوامل الوسيطة المفسرة للعلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية.

**تاسعاً التوصيات:**

في ضوء ما تم عرضه من نتائج للبحث ومناقشتها يقترح الباحث مجموعة من التوصيات في صورة خطة عمل يمكن الأخذ بها في الشركة المصرية للاتصالات، وذلك على النحو الآتي:

م	التوصية	الإجراءات اللازمة للتنفيذ والإطار الزمني	مسئولية التنفيذ
١-	ضرورة الاهتمام بسلوكيات القيادة التحويلية	<p>أوضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية وكل من الرشاقة التنظيمية، والريادة المؤسسية وهو ما يعني ضرورة الاهتمام بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع النقاش بين العاملين، والتعبير عن الآراء المختلفة والأفكار الجديدة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار.</li> <li>يجب أن تكون تصرفات وممارسات أعضاء مجلس الإدارة قدوة لكافة المستويات الإدارية بالشركة، وهو ما يعني التزام قادة الشركة برؤية الشركة ورسالتها والسعي إلى تحقيق أهدافها.</li> <li>تشجيع وتحفيز العاملين بالشركة على الالتزام برؤية الشركة ورسالتها، والسعي إلى تحقيق أهدافها.</li> <li>الاهتمام باحتياجات العاملين بالشركة والسعي إلى تلبية هذه الاحتياجات حتى يمكن تحقيق الريادة المؤسسية.</li> <li>تنمية المهارات الفنية للعاملين بالشركة من خلال القيام بالبرامج التدريبية التي تُغطي الموضوعات المتعلقة بطبيعة نشاط كل فرد.</li> </ul> <p>(يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال عام)</p>	يمكن تنفيذ هذه التوصية عن طريق الإدارة العليا للشركة متمثلة في رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات المختلفة.
٢-	إعداد خطط استراتيجية لتعزيز الريادة المؤسسية	<p>أوضحت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة إيجابية بين الرشاقة التنظيمية والريادة المؤسسية، وهو ما يعني ضرورة قيام إدارة الشركة بإعداد خطة استراتيجية تعتمد على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء، وذلك لتعزيز قدرة الشركة التنافسية وضمان الريادة المؤسسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تدعيم ونشر قيم ثقافة التغيير بين العاملين لدعم الابتكار والتجديد واستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات المحيطة بالشركة.</li> <li>دعم رشاقة الهيكل التنظيمي بالشركة من خلال تطوير مؤشرات الأداء الوظيفي، وبطاقات الوصف الوظيفي بما يسمح بسهولة وسرعة اتخاذ القرار، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وحل مشاكل العملاء.</li> <li>دراسة وتقييم جوانب القوة والضعف لدى الشركة من خلال تحليل استراتيجي يضمن التوافق مع التغيرات البيئية ويسمح بتحسين الخدمات المقدمة.</li> </ul>	يمكن تنفيذ هذه التوصية عن طريق الإدارة العليا للشركة متمثلة في رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات المختلفة خاصة نيابة نظم وتكنولوجيا المعلومات ونيابة الموارد البشرية.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة وفي الوقت المناسب لجميع العاملين بما يسمح باستشعار التغيرات في البيئة الخارجية، وبما يضمن اتخاذ قرارات سريعة نحو التكيف مع التغيرات الخارجية. (يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال مدة زمنية تتراوح من عام إلى عامين)</li> </ul>		
<p>تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق الإدارة العليا للشركة متمثلة في رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات المختلفة خاصة نيابة نظم وتكنولوجيا المعلومات، نيابة الموارد البشرية، ونيابة الشؤون الفنية.</p>	<p>يجب على إدارة الشركة العمل على خلق مناخ للريادة المؤسسية يضمن زيادة الحصة السوقية والتفوق على المنافسين، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم نظم الاتصال ومشاركة المعرفة بين العاملين داخل الشركة وذلك لدعم الأفكار الجديدة، والتوجه نحو ريادة السوق.</li> <li>• استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتلبية احتياجات العملاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.</li> <li>• اتباع كافة الإجراءات التي تدعم مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات.</li> <li>• التطوير المستمر للعمليات الداخلية والاستفادة من الموارد المتاحة.</li> </ul> <p>يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال مدة زمنية تتراوح من عام إلى عامين)</p>	<p>خلق مناخ للريادة المؤسسية</p>	<p>٣-</p>

### عاشراً: آفاق لبحوث ودراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة يمكن طرح عدد من المقترحات لأبحاث مستقبلية منها:

- ١- تناول البحث الحالي الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية، ومن الممكن تناول متغيرات أخرى وسيطة مثل اليقظة الاستراتيجية، الصوت التنظيمي، والتعلم التنظيمي.
- ٢- تناول البحث الحالي نمط القيادة التحويلية كمتغير مستقل، ومن الممكن أن يتم تناول أنماط أخرى للقيادة كمتغير مستقل مثل القيادة الخادمة، القيادة الأبوية، والقيادة الأخلاقية.
- ٣- تناول البحث الحالي نمط القيادة كأحد محددات الرشاقة التنظيمية، ومن الممكن تناول متغيرات أخرى كمحددات للرشاقة التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وثقافة الابتكار.
- ٤- تناول البحث الحالي الريادة المؤسسية كمتغير تابع، ومن الممكن تناول متغيرات أخرى بخلاف الريادة المؤسسية مثل التميز التنظيمي، الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي.
- ٥- تناول البحث الحالي إحدى نتائج الرشاقة التنظيمية على مستوى المنظمة – وهي الريادة المؤسسية – ومن الممكن تناول نتائج الرشاقة التنظيمية على مستوى الفرد مثل السلوك الابتكاري، والرضا الوظيفي.
- ٦- يحتاج هذا الموضوع إلى المزيد من البحوث والدراسات في قطاعات مختلفة مثل القطاع المصرفي، والقطاع السياحي، وذلك لتعميق فهم المسؤولين بالقطاعات المختلفة لمفهوم وأبعاد الرشاقة التنظيمية، والريادة المؤسسية بما يساهم في إثراء البحث العلمي.

مراجع البحث

أولا المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، شيماء مهدي، وعبد، منال متولي (٢٠٢٣). الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات ". **مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد،** مج ٢٤ (٣) ١٣٣-١٨٦.
- إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد (٢٠٢٤). أثر الرشاقة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط،** ٥ (١) ٣، ١-٣٧.
- إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد (٢٠٢٠). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية التغيير التنظيمي " دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة ". **المجلة العربية للإدارة،** مج ٤٠ (٢٠) ٢٦٩-٢٩٦.
- البصال، ممدوح إبراهيم أحمد، وأبو زيد، أحمد ناصر أحمد (٢٠١٩). أثر الأنماط القيادية في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- البطران، شيماء، مشهور، نهلة عبد الوهاب، والشناوي، سماح عبد الحفيظ (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء على تنمية السياحة الخضراء في وجود الرشاقة التنظيمية (كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). **مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد،** مج ٢٣ (٤) ٨٨-١٤٢.
- حسين، إيناس علاء الدين محمد (٢٠٢٤). تطبيق محاور نموذج ماكينزي المعدل 9s داخل المنظمات العامة وأثره على أبعاد الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. **مجلة راية الدولية للعلوم التجارية،** مج ٣ (٨) ٥٨٣-٦٣٢.
- زهرة، وائل محمود (٢٠٢٤). أثر القيادة الروحية على الميزة التنافسية على الميزة التنافسية: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط). **المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،** مج ٤٨ (٢) ١٦٢-٢٠٠.
- سعيد، وفاء فنجري مرزوق (٢٠٢٣). تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،** مج ٥٣ (٢) ٣٢٣-٣٥٠.
- سليم، سامح عبد الوهاب شحاته (٢٠٢٠). العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر،** ١٤، ٤٣٥ - ٤٤٨.
- سليمان، سهام نبيل (٢٠١٩). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ). **مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا،** مج ٣٩ (٢) ١٣٧-١٨٨.
- شاهين، سمر محمد (٢٠٢٢). دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير " دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر " **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،** مج ٥٢ (٣) ٢٨١-٣١٤.
- صبح، أمنية سامي عبد الحليم (٢٠٢١). توسيط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والنية في ترك العمل. **مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا،** (٤) ٣١٠-٣٨١.

- صيام، باهي محمد طاهر (٢٠٢٣). أثر الرقابة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مج ٢٤ (١) ١٦٩-١٤٦.
- عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد (٢٠٢٢). أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية تجارة، جامعة قناة السويس، مج ١٣ (٣) ٩٨-٤٥.
- عبد النبي، أحمد محمود أحمد (٢٠٢٤). تأثير المرونة الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بقطاع الرعاية الصحية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥ (١) ١٧٠٣-١٦٤٧.
- المبيض، محمد عبد الله عبد الرحيم، الرباعة، فاطمة على محمد (٢٠٢١). القيادة الرنانة وأثرها على دعم أعمال الريادة المؤسسية: دراسة ميدانية في مراكز البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- محمد، حنان رمضان علي، عواد، عمرو محمد أحمد، ومحمد، عنايات إبراهيم محمد (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢ (٢) ١٦٥-١٣٩.
- يوسف، شريف محمد محمد (٢٠٢١). الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج ٥١ (٣) ٥٠٦-٤٦٧.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Ade Irma Susanty, Eko Budiharjo & Wahyu Winarto (2024). Achieving an agile organization in an Indonesian telecommunications company: investigation on leadership impact and mediation variables, **Journal of Science and Technology Policy Management**, 15 (1) pp. 6-30.
- Ahmadyan, Z., & Azizi, M. (2020). Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system. **Applied Educational Leadership**, 1(2), 81-96.
- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. H. (Austin). (2021). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 33(6), 607-617.
- Al Humdan, E., Shi, Y., Behnia, M. & Najmaei, A. (2020). Supply chain agility: a systematic review of definitions, enablers and performance implications. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 50 (2) pp. 287-312.

- 
- 
- Al Mamun, A., Kumar, N., Ibrahim, M. D., & Bin, M. N. H. (2017). Validating the measurement of entrepreneurial orientation. **Economics & Sociology**, 10(4), 51-66.
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 235, 729-738.
- Amel Farhan Swadi & Ahmad Abed al-hayy Al-dalaien (2021). Impact of organizational entrepreneurship characteristics on entrepreneurial orientation: Moderating role of firm size and education. **Problems and Perspectives in Management**, 19(3) 478-486.
- Arham, A.F., Sulaiman, N., Kamarudin, F.H., & Muenjohn, N. (2017). Understanding the Links between Transformational Leadership and Entrepreneurial Orientation in Malaysian SMEs. **The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia**, 541-558.
- Bader Obeidat, Razan Nofal & Ra'ed Masa'deh (2018). The Effect of Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. **Modern Applied Science**; 12, (11) 77- 104.
- Bassam Samir Al-Romeedy (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, 3, (1) 1-15.
- Bess Herlina, et al, (2015) Transformational Leadership Influence Toward High School Teacher Performance in Wajo Regency. **International Journal of Academic Research** ,7 (1) pp 170-176.
- Birol Baysak, Serdar Bozkurt, & Ays,e Günsel (2023). Do leaders have an influence on strengthening entrepreneurial orientation? Empirical evidence from SMEs of Turkish techno-parks. **Kybernetes**, 52 (6) 2118-2144.
- Champatong, S.-O., Sawangdee, Y., & Poprateep, P. (2022). Influence of entrepreneurial orientation and Leaderships management on organizational agility of hotel business in Thailand with moderating role of innovative learning. **International Journal of Health Sciences**,6(S5), 1–12.
- Clampit, J.A., Lorenz, M.P., Gamble, J.E. & Lee, J. (2022). Performance stability among small and medium-sized enterprises during COVID-19: a test of the efficacy of dynamic capabilities. **International Small Business Journal**, 40 (3) pp. 403-419.

- Cristiana Leite, Orlando Lima Rua (2022). Linking Transformational Leadership and Firm Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation. **Open Journal of Business and Management**, 10, (4) 1900-1922.
- Enver Rose & Anastacia Mamabolo (2019). Transformational Leadership as Antecedents and SME Performance as A Consequences of Entrepreneurial Orientation in Emerging Market Context. **International Journal of Entrepreneurship**, 23 (4) 1-16.
- Fahim, Marwa Gaber Ahmed (2018). The Impact of Entrepreneurship on Performance in Public Sector Organizations with Application To The Egyptian Electricity Holding Company. **Arab Journal of Administration**, 38 (2) Pp 227-256.
- Gemechu Abdissa, Abebe Ayalew, Csaba Bálint Illés & Anna Dunay (2021). Effects of Corporate Entrepreneurship Dimensions on Organizational Performance: Case of Small and Medium Enterprises in Holeta Town, Ethiopia. **Journal of Open Innovation**, 7 (234) 1-20.
- Ghadampour, Ezatollah & Zand karimi, Maryam. (2019). the study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator. **Journal of School Administration**, 7(2), 212-231.
- Ghufran Saed Hijjawi & Khaled Mahmoud Al-Shawabkeh (2017). Impact of Strategic Agility on Business Continuity Management (BCM): The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness: An Applied Study in Jordanian Insurance Companies. **International Journal of Business and Management**, 12, (10) 155-165.
- Hargo Wahyuono, Moeljadi, Mintarti Rahayu & Sudjatno (2023). The Role of Entrepreneurial Orientation, Information Technology and Dynamic Capabilities on Organizational Agility with Government Policies as A Moderation in Hospital Management View. **Journal of Survey in Fisheries Sciences**, 10 (1) 2035-2057.
- Iqbal, S.; Moleiro Martins, J.; Nuno Mata, M.; Naz, S.; Akhtar, S. & Abreu, A. (2021). Linking Entrepreneurial Orientation with Innovation Performance in SMEs; the Role of Organizational Commitment and Transformational Leadership Using Smart PLS-SEM. **Sustainability**, (13) 1-8.

- 
- 
- Ivana Sucic Funko, Bozidar Vlacic & Marina Dabic (2023). Corporate entrepreneurship in public sector: A systematic literature review and research agenda. **Journal of Innovation & Knowledge**, (8) 1-16.
- Javad Yazdi Moghaddama, Alireza Khorakianb & Yaghoob Maharatic (2015). Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (169) 75 – 87.
- Jena, L. K.; Pradhan, S. and Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organizational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership, **Asia Pacific Management Review**, 23(3) 227-234.
- Jim Allen Mcclsky (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership, and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**, 5, (4) Pp 117-130.
- Kwasi Dartey Baah (2015). Resilient Leadership: A Transformational–Transactional Leadership Mix. **Journal of Global Responsibility**, 6(1) pp 99-112.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. **SAGE Open**, 10 (1)
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. **Journal of Business Research**, 123, 14-22.
- M. S. Rao, (2015). Transformational Leadership – An Academic Case Study, **Industrial and Commercial Training Journal**, 46, (1) Pp150-154.
- Majeed, N., Ramaya, T., Mustamil, N., Nazri, M. & Jamshed, S. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Modeling Emotional Intelligence as Mediator. **Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society**, 12, (4) pp. 571-590.
- Manurung, A.H. & Kurniawan, R. (2022) Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation?’, **International Journal of Managing Projects in Business**, 15 (1) pp. 1-35.
- Maryam Khoshlahna, Farzad Sattari Ardabili (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230 pp 142 – 149.

- 
- 
- Mehdi Salimi & Ali Nazarian (2022). The effect of organizational agility as mediator in the relationship between knowledge management, and competitive advantage and innovation in sport organizations. **International Journal of Knowledge Management Studies**, 13 (3) pp.231 – 256.
- Melvyn R.W. Homstra, and Nico W. Van Yperen (2014). Transformational and Transactional Leadership and Follower's Achievement Goals. **Journal of Business Psychology**, 29, (3) pp 314-425.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. **Management Communication Quarterly**, 28(2), 264–284.
- Milan Shrestha (2020). Transformational Leadership and its Dimensions: Contributions in Organizational Change among Schools. **BSSS Journal of Management**, 1 (1) 112-130.
- Mohammad Reza Shahraki & Zeinab Bahraini (2013). An Examination of the Relationship Between Transformational Leadership with Entrepreneurial Orientation in Organization (Case Study: Mobin Petrochemical Company-South Pars). **International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science (IJASHSS)**, 2 (4) 248-261.
- Nguyen, T.K., R.R. Sharma, & D. Crick. (2021). Potential absorptive capacity and performance of Vietnamese contract manufacturing exporters: Mediating factors in entrepreneurial marketing behavior. **Journal of Strategic Marketing** 29 (1): 47–70.
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2021). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? **International Journal of Social and Management Studies**, 1(1), 1–21.
- Olannye, A.P., & Eromafuru, E. (2016). The dimensions of entrepreneurial marketing on the performance of fast-Food restaurant. Asaba, Delta state Nigeria. **Journal of Emerging Trends in Economic and Management Science**.7 (3), 137-146.
- Oliveira-Dias, D., Moyano-Fuentes, J. and Maqueira-Marín, J.M. (2022). Understanding the relationships between information technology and lean and agile supply chain strategies: a systematic literature review. **Annals of Operations Research**, 312 (2) pp. 973-1005.
- Park, Y., El Sawy, O.A. and Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational

---

---

approach", **Journal of the association for information systems**, 18(9), 648-686.

- Rashad, N. M. (2018). The impact of entrepreneurial marketing dimensions on the organizational performance within Saudi SMEs. **Eurasian Journal of Business and Management**, 6(3), 61-71.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33 (3) pp. 761-787.
- Riad Ahmad Mohammed Abazeed (2018). Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. **International Journal of Business and Social Science**, 9(1) 118-129.
- Robert Zacca, Mohammed Kafaji and Abdel Monim Shaltoni (2022). The interaction effect of leadership support on the EO – innovative performance relationship. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 1–15.
- Romie Frederick Litterell (2013) Explicit Leader Behavior: A Review of Literature, Theory Development, and Research. **Journal of Management Development**, .32, (6) 567-605.
- Safa Taher Alavi, Samar Rabah & Alex Jones (2021). Studying Transactional and Transformational Leader and Leadership in Government and Private Organizations in UAE. **International Journal of Management (IJM)** ، ١٢(4) 808-820.
- Sato, Y., Tse, Y.K. and Tan, K.H. (2020). Managers' risk perception of supply chain uncertainties. **Industrial Management and Data Systems**, 120 (9) pp. 1617-1634.
- Seddigheh Khorshid, Amir Mehdiabadi, Cristi Spulbar, Ramona Birau & Adrian T. Mitroi (2023) Modelling the effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation in academic department: the mediating role of faculty members' speaking up, **Economic Research-Ekonomiska Istraživanja**, 36 (2) 1-32.
- Seidmehdi Veiseh, Ardshir shiri & Neeman Eghbalib (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and

---

---

mediating role of organizational creativity. **Management Science Letters** (4) 2121–2128.

- Shabane, Z; Schultz,C.; and van Hoek , C. E. (2017). Transformational leadership as a mediator in the relationship between satisfaction with remuneration and the retention of artisans in the military. **SA Journal of Human Resource Management** ,15(2), 1-9.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. **Asia Pacific Management Review**, 25(3) 166-176.
- Shirmorad Marzban, Seyed Mohammad Moghimi and Majid Ramezan (2013). The effective factors in organizational entrepreneurship climate Evidence from University of Tehran. **Journal of Chinese Entrepreneurship**, 5 (10) pp.6-93.
- Teresa Aguiar Quintana, Sangwon Park & Yasmina Araujo Cabrera (2015). Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels. **Journal of Business Ethics**, 129 (2) 469-489.
- Thompson, G., Buch R., Thompson P, M., & Glasø,L.(2021)The Impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. **Journal of General Management**, 46, (4), 274–283.
- Titilope A. Dickson (2022) Corporate Entrepreneurship and Growth of Selected Manufacturing Firms in Benue State, **European Journal of Business and Innovation Research**,10 (2) pp1-29.
- Veissh, S., & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. **Management Science Letters**, 4(9), 2121-2128.
- Wageeh A. Nafei (2016a). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. **International Journal of Business and Management**, 11, (5) 296-309.
- Wageeh A. Nafei (2016b). The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt. **International Journal of Business and Management**, 11, (4) 121-135.

- 
- 
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2020). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8 (2) 555–562.
- Yasser Abdel-Aty & Hytham Deraz (2022). The Mediating Role of Organizational Agility on the Relationship between Environmental Uncertainty and Innovation in Hotels. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels**, University of Sadat City, 6 (2)33-54.
- Yeşim Koçyiğit (2022). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. **Business Management and Strategy**, 1 (11) 110-123.
- Yohanes Umbu Lede, Anak Agung Gede Agung, I Putu Wisna and Kadek Rihendra Dantes (2024). The Influence of Transformational Leadership on Work Motivation Has an Impact on Teacher Performance in Senior High Schools in Southwest Sumba Regency. **International Journal of Religion**, 5 (3) pp. 366 376.
- Zakarya ahmadyan & masoumeh aziz (2020). Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job Involvement in the health system. **Applied Educational Leadership**, 2 (2) 81-96.
- Zeyad Faisal Al-Azzam, Hani Jazza'a Irtaimah & Amineh Abdul Halim Khaddam (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector. **Journal of Business**, 6, (1) 7-15.
- Zhou, S.S., Zhou, A., Feng, J. & Jiang, S. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. **Journal of Management and Organization**, 2(4), 1-19.
- Zulvia Khalid, R.Madhakomala & Dedi Purwana (2020). How Leadership and Organizational Culture Shape Organizational Agility in Indonesian SME's. **International Journal of Human Capital Management**, 4, (2) p 49-63.

ملحق (١)

قائمة استقصاء

الأستاذة الفاضلة/

الأستاذ الفاضل/

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول " الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية " وقد تم اختيار سيادتكم ضمن مفردات عينة الدراسة لذا نأمل منكم التعاون حيث إن تعاونكم هو أساس نجاح الدراسة علمًا بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تُعبر عن وجهة نظركم بدقة، ونود أن نؤكد لسيادتكم أن الإجابات التي تُقدمونها لا تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم مقدمًا حسن تعاونكم،

الباحث

أولاً: فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس نمط القيادة الذي يقوم به المدير أو الرئيس في العمل.  
برجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لكل عبارة.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					<b>(أ) التأثير بالمثالية:</b>
					١- يُقدم رئيسي في العمل مثلاً يُحتذى به وقدوة للمرؤوسين.
					٢- يستطيع رئيسي في العمل التغلب على التحديات التي تواجه الشركة.
					٣- إنني أشعر بالفخر بالعمل تحت قيادة رئيسي المباشر.
					٤- يمتلك رئيسي في العمل مجموعة من القيم والمعتقدات المهمة.
					<b>(ب) التحفيز الإلهامي:</b>
					٥- يمتلك رئيسي في العمل رؤية واضحة نحو المستقبل.
					٦- يُعبر رئيسي في العمل عن ثقته في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف.
					٧- يُساعدني رئيسي في العمل على بذل المزيد من الجهد لتحقيق رؤية الشركة.
					٨- يتصرف رئيسي في العمل بحماس ودافعية كبيرة.
					<b>(ج) استشارة التفكير:</b>
					٩- يُشجّعني رئيسي في العمل على إعادة التفكير في المشكلات بطرق جديدة.
					١٠- يُساعدني رئيسي في العمل على أداء مهام تتصف بالتحدي.
					١١- إنني أستطيع توصيل أفكارى بحرية للآخرين.
					١٢- يمنح رئيسي في العمل مرؤوسيه فرصة مشاركته التفكير.
					<b>(د) الاهتمام الشخصي بالفرد:</b>
					١٣- يستطيع رئيسي في العمل فهم احتياجاتي وتقديرها.
					١٤- يُساعدني رئيسي في العمل على تطوير قدراتي.
					١٥- يتعامل رئيسي في العمل مع مرؤوسيه كأفراد لكل منهم احتياجات وقدرات مختلفة عن الآخر.

ثانياً: تصف العبارات التالية توجه الشركة نحو الرقابة التنظيمية

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبرة
					(أ) رقابة الاستشعار:
					١- تتسم إدارة الشركة بالقدرة على متابعة التغيرات في بيئة العمل.
					٢- تتسم إدارة الشركة بالقدرة على متابعة احتياجات العاملين.
					٣- تتسم إدارة الشركة بالقدرة على متابعة التطورات والتغيرات التكنولوجية.
					٤- تهتم إدارة الشركة بتوفير مناخ يُحقق الشعور بالاطمئنان للعاملين.
					(ب) رقابة اتخاذ القرار:
					٥- تتسم إدارة الشركة بالقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
					٦- تعمل إدارة الشركة على اكتشاف الفرص والتحديات المتاحة.
					٧- توظف إدارة الشركة البيانات والمعلومات المتاحة بفعالية لاتخاذ القرار المناسب.
					٨- تعمل إدارة الشركة على بناء شراكة مجتمعية في مختلف القضايا التنموية.
					(ج) رقابة التطبيق " الممارسة ":
					٩- تستجيب إدارة الشركة لأي تعديلات في إجراءات العمل.
					١٠- تعمل الشركة على تقديم الخدمات بأساليب جديدة ومبتكرة.
					١١- يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة الكافية.
					١٢- تعمل إدارة الشركة على استغلال الموارد المتاحة بفعالية.

ثالثاً: تصف العبارات التالية توجه الشركة نحو تحقيق الريادة المؤسسية

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					<b>(أ) الإبداع والابتكار:</b>
					١- تُركز إدارة الشركة على عمليات البحوث والتطوير لتقديم خدمات تُلائم احتياجات العملاء.
					٢- تسعى إدارة الشركة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تُتيح العديد من الخدمات.
					٣- تسعى إدارة الشركة باستمرار إلى إجراء عمليات التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.
					٤- تُشجع إدارة الشركة العاملين على تقديم أفكار واقتراحات لتحسين جودة الخدمات.
					٥- تُقدم إدارة الشركة برامج تدريب تُساعد على تنمية روح الابتكار والتجديد لدى العاملين.
					<b>(ب) التفرد:</b>
					٦- تُقدم الشركة منتجات وخدمات متميزة عن المنافسين.
					٧- تتميز الشركة بسرعة الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء.
					٨- تمتلك الشركة موارد بشرية ذات المؤهلات والخبرات العلمية العالية.
					٩- تُحافظ الشركة على التفرد بامتلاك التكنولوجيا الأحدث مقارنة بالمنافسين.
					١٠- تسعى إدارة الشركة إلى خلق قيمة مميزة للعملاء.
					<b>(ج) تحمل المخاطرة:</b>
					١١- تمتلك إدارة الشركة القدرة على تحمل المخاطر في سبيل تحقيق الأهداف.
					١٢- تسعى إدارة الشركة إلى تقييم المخاطر المحتملة عند اتخاذ أي قرار.
					١٣- تُفضل إدارة الشركة المنتجات والخدمات ذات المخاطر المرتفعة لزيادة الأرباح.
					١٤- يمكن النظر للمخاطر على أنها سمة من سمات التميز حالياً.
					١٥- تحرص إدارة الشركة على تقديم خدمات جديدة بغض النظر عن المخاطر المحتملة.
					<b>(د) المبادأة:</b>
					١٦- تحرص إدارة الشركة على توقع احتياجات العملاء المستقبلية.
					١٧- تعمل إدارة الشركة على الاستجابة مع التغيرات الخارجية والتكيف معها.
					١٨- تُبادر الشركة بمواجهة المشاكل والعقبات للتغلب عليها.
					١٩- تحرص الشركة على اغتنام الفرص المتاحة من خلال تطوير أساليب وطرق العمل.
					٢٠- تحرص الشركة على القيام بأعمال تنافسية بهدف تحقيق الريادة وقيادة السوق.

---

---

## **Organizational Agility as a Mediator Variable in The Relationship Between Transformational Leadership and Institutional Entrepreneurship: A Filed Study at the Egyptian Telecom Company**

### **Abstract**

The research aims to test the mediating role of organizational agility in the relationship between transformational leadership and Institutional Entrepreneurship applied to employees in the Egyptian Telecom Company, numbered 342 individuals. The data has been collected through survey lists, with a response rate of 90%. Based on structural equation modeling, The Results indicate that the research sample has a moderate to high awareness of the dimensions of the research variables (transformational leadership, organizational agility, and Institutional Entrepreneurship). Moreover, the research results show the existence of a direct positive significant effect relationship between transformational leadership and organizational agility; between organizational agility and Institutional Entrepreneurship; and transformational leadership on Institutional Entrepreneurship, in addition to the indirect effect relationship of transformational leadership on Institutional Entrepreneurship through the mediating role of organizational agility.

**Keywords:** Transformational leadership – Organizational agility – Institutional Entrepreneurship - Egyptian Telecom Company.