



## **أثر القيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات**

### **Effect of Transformational Leadership on Corporate Entrepreneurship: an applied Study on Telecom Egypt**

**أ.د/ أيمن أحمد رجب**  
أستاذ بالأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا والنقل البحري  
raaghebm67@gmail.com

**أ/ محمد عبدالرسول حامد مشعل**  
باحث دكتوراه مهنية  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا  
والنقل البحري  
mahmashaal@gmail.com

**د/ عبدالناصر عبدالباقي غانم**  
أستاذ مساعد بالأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا والنقل البحري  
aahhg@hotmail.com

**أ.د/ محمد عبدالسلام راغب**  
أستاذ بالأكاديمية العربية للعلوم  
والتكنولوجيا والنقل البحري  
raaghebm67@gmail.com

**مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد التاسع - العدد السادس عشر- الجزء الثاني  
يوليو ٢٠٢٣ م

**رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>**

## ملخص الدراسة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر القيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية وكذلك أثر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها هي (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) كمتغير مستقل، و ريادة الأعمال المؤسسية وأبعادها هي (الابتكار، الإستباقية، قبول المخاطر) كمتغير تابع "دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"، وسعت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر خصائص المنظمة المتعلمة وتحديد مستوى القيادة التحويلية ودرجة ممارسة ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة، وذلك من وجهة نظر المديرين العاملين بها. وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بالإعتماد على أسلوب الإستقصاء بأخذ آراء عينة قوامها ٣٨٤ مدير من العاملين بالشركة محل الدراسة. تم الإستفادة من حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات بإستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وألفا كرونباخ واختبار "ت" تحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل المسار من خلال برنامج (AMOS) أحد برامج حزمة (SPSS). وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على ريادة الأعمال المؤسسية. كما يتوسط -جزئياً وبشكل إيجابي- نمط المنظمة المتعلمة العلاقة بين القيادة التحويلية و ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة التحويلية- المنظمة المتعلمة- ريادة الأعمال المؤسسية - الشركة المصرية للاتصالات

## Abstract

This study aims to identify the direct and indirect effects of Transformational Leadership (TL) which of dimensions (Ideal influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, and Individual considerations), as an independent variable on Corporate Entrepreneurship (CE) which of dimensions (Innovation, pro-activeness, and risk taking), and the role of Learning Organization (LO) as a mediator variable in this relationship "an applied study on Telecom Egypt Co.". This study also examines the levels of Transformational Leadership, Corporate entrepreneurship and Learning Organization from the point of view of the leaders of the company under research.

The researcher applied the descriptive analytical approach. The data were collected using questionnaire forms, applied on a sample of 384 managers working for the company under research. Data were analyzed by using of SPSS through statistical averages, standard deviations, Cronbach alpha, T-test, single variance analysis, Pearson correlation coefficient, and path analysis by Amos software package (SPSS).

The results show that transformational leadership style has a positive impact on corporate entrepreneurship behavior. Furthermore, this effect is found to be partially mediated by learning organization practices.

**Keywords:** Transformational Leadership, Corporate entrepreneurship, learning organization, Telecom Egypt Co..

## ١. المقدمة:

لا تستطيع الشركات الناجحة أن تبقى جامدة، فلا بد عليها أن تتكيف وتعيد تعريف نفسها باستمرار طالما هناك تطوير وتحسين لمنتجات، وخدمات، وعمليات، وتكنولوجيات بسرعات اضطرابية. ولكي تبقى تلك الشركات منافسة على المدى الطويل فإن ريادة الأعمال المؤسسية هي إحدى الطرق لتحقيق ذلك. وكأى مؤسسة يرتبط نجاحها فى تحقيق أهدافها بطبيعة القيادة فيها، لذا، لابد أن تطور أساليبها القيادية نحو الانفتاح والحرية، وإطلاق العنان للطاقات الكامنة لدى العاملين، وخلق الأجواء الإبداعية، وهذا ما يتفق مع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (sahu, 2014, (yang,2018,p.258), (p.82). كما يعد التراكم المعرفى والتعلم وتحقيق وبناء مفهوم المنظمة المتعلمة من الجوانب الحديثة فى بناء وتطور منظمات الأعمال، فالمنظمة المتعلمة تمتاز بسمات تجعلها قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات التى قد تقع فى البيئة المحيطة. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على الأدوار الرئيسية لكلاً من القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وريادة الأعمال المؤسسية فى نجاح المنظمات. ومع ذلك، فقد ندرت الدراسات التى حققت فى أثر القيادة التحويلية (Transformational Leadership) على الريادة المؤسسية (Corporate Entrepreneurship). لذا سيتم فى هذه الدراسة التحقق من تأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات كإحدى الشركات كبيرة الحجم التى تعمل فى القطاع الخدمى بجمهورية مصر العربية وكذلك التحقق من تأثير المنظمة المتعلمة (Learning Organization) كمتغير وسيط على العلاقة بينهما.

## ٢. مشكلة الدراسة وتساولاتها:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية كإحدى أنماط القيادة فى تعزيز ريادة الأعمال المؤسسية، كما سيتم تناول اتجاه معرفى جديد، وهو مفهوم المنظمة المتعلمة، وإختبار دوره كوسيط فى تلك العلاقة وذلك بالتطبيق على إحدى المنظمات الكبيرة الحجم التى تعمل بالقطاع الخدمى فى جمهورية مصر العربية وهى الشركة المصرية للاتصالات. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- (١) هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة؟
- (٢) هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة؟
- (٣) هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط المنظمة المتعلمة على ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة؟
- (٤) هل يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط بالشركة محل الدراسة؟
- (٥) ما مستوى إدراكات عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وهل توجد فروق جوهرية فى هذه الإدراكات تعزى إلى إختلاف الخصائص الديموجرافية (المستوى العلمى والمستوى التنظيمى و الخبرة بالعمل المؤسسى) بالشركة محل الدراسة؟

- (٦) ما مستوى إدراكات عينة الدراسة عن ريادة الأعمال المؤسسية وهل توجد فروق جوهريّة في هذه الإدراكات تعزو إلى إختلاف الخصائص الديموجرافية (المستوى العلمى والمستوى التنظيمى و الخبرة بالعمل المؤسسى) بالشركة محل الدراسة ؟
- (٧) ما مستوى إدراكات عينة الدراسة عن المنظمة المتعلمة وهل توجد فروق جوهريّة في هذه الإدراكات تعزو إلى إختلاف الخصائص الديموجرافية (المستوى العلمى والمستوى التنظيمى و الخبرة بالعمل المؤسسى) بالشركة محل الدراسة ؟

### ٣. أهمية الدراسة:

#### ٣.١. الأهمية الأكاديمية (النظرية):

- تحاول هذه الدراسة تحليل دور نمط المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة من خلال تقديم الإطار الفكرى لهذه المتغيرات الإدارية وأبعادها، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجرى في الشركة محل الدراسة.
- تعتبر هذه الدراسة بمثابة الدراسة الأكاديمية الأولى سواء على مستوى البيئة العربية أو الأجنبية -في حدود علم وإطلاع الباحث- التى تجمع بين المتغيرات الثلاثة المتمثلة في (القيادة التحويلية، وريادة الأعمال المؤسسية، والمنظمة المتعلمة) فى نموذج واحد، من خلال تناولها نمط القيادة التحويلية ومدى مساهمته فى تحقيق ريادة الأعمال المؤسسية ، ومدى التأثير الذى قد يحدث لهذه العلاقة حال توسط تطبيق إستراتيجيات المنظمة المتعلمة.

#### ٣.٢. الأهمية التطبيقية (العملية):

- تسليط الضوء أمام الشركات الكبيرة الحجم على الإهتمام العالمى المتزايد بريادة الأعمال المؤسسية لسد الفجوة الناتجة من التغيرات المتسارعة بالبيئة المحيطة وإحتدام المنافسة بين الشركات فى العصر الحالى.
- إعطاء رؤى جديدة للشركة محل الدراسة، من خلال النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة، والتوصيات التى قدمتها، والتى قد تمكن المسؤولين بالشركة من معرفة مستوى القيادة التحويلية السائد بالشركة وأثره على خلق وتنمية ريادة الأعمال المؤسسية، فى ضوء تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- إن الإطار المقترح الذى تم التوصل إليه من خلال الدراسة الحالية- لفهم تأثير الدور الوسيط لخصائص المنظمة المتعلمة فى العلاقة بين نمط القيادة التحويلية كمتغير مستقل على تحقيق ريادة الأعمال المؤسسية كمتغير تابع- يصلح للتطبيق فى الواقع العملى بالشركة محل الدراسة. فهذا الإطار المقترح يضيف إلى حصيلة الدراسات المتوافرة فى هذا المجال بُعداً جديداً، فهو إطار يعتمد على أسس علمية واضحة، ويمتاز بسهولة وموضوعيته فى التطبيق، الأمر الذى يؤهله إلى أن يكون أداة جديرة بالتطبيق من قبل القائمين على الشركة محل الدراسة.
- تسهم هذه الدراسة فى مساعدة القيادة الإدارية العليا بالشركة محل الدراسة فى وضع الخطط التنفيذية والسياسات وإتخاذ القرارات اللازمة نحو تحقيق ريادة الأعمال بالشركة، بما يسهم فى إنجاز أهدافها، وتحقيق التميز بها.

#### ٤. أهداف الدراسة:

- تتلخص الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة فيما يلي:
- (١) تحديد أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على تحقيق ريادة الأعمال المؤسسية من وجهة نظر المديرين العاملين بالشركة محل الدراسة.
  - (٢) تحديد أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المديرين العاملين بالشركة محل الدراسة.
  - (٣) تحديد أثر توفر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق ريادة الأعمال المؤسسية من وجهة نظر المديرين العاملين بالشركة محل الدراسة.
  - (٤) تحديد أثر توفر خصائص المنظمة المتعلمة في العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية من وجهة نظر المديرين العاملين بالشركة محل الدراسة.
  - (٥) تحديد مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين بالشركة محل الدراسة.
  - (٦) تحديد مستوى توجهات ريادة الأعمال المؤسسية لدى المديرين العاملين بالشركة محل الدراسة.
  - (٧) تحديد مستوى توفر خصائص المنظمة المتعلمة من خلال المديرين العاملين بالشركة محل الدراسة.
  - (٨) تحديد مستوى تأثير كلا من القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية وخصائص المنظمة المتعلمة بالجوانب الديموجرافية للمديرين بالشركة محل الدراسة.
  - (٩) التوصل إلى إطار مقترح لدور المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة.
  - (١٠) تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة، لمساعدة المسؤولين بما يساهم في تطوير العمل في الشركة محل الدراسة.

#### ٥. فروض الدراسة:

حتى يتمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، قام بوضع مجموعة من الفروض Hypotheses، معتمداً في ذلك على مصادر متنوعة في مقدمتها نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة. وإنطلاقاً من نموذج الدراسة المقترح والعلاقات بين متغيراته، تقوم الدراسة الحالية على 7 فروض رئيسية، وذلك على النحو التالي:

**الفرض الأول H1:** "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )."

**الفرض الثاني H2:** "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية، للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )."

**الفرض الثالث H3:** "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )."

**الفرض الرابع H4:** "تؤثر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية، بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )."

**الفرض الخامس H5:** "توجد فروق معنوية فى إدراكات مفردات عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية، ترجع إلى المتغيرات (المستوى العلمى- المستوى التنظيمى- الخبرة بالعمل المؤسسى) بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

**الفرض السادس H6:** "توجد فروق معنوية فى إدراكات مفردات عينة الدراسة عن مستوى ريادة الأعمال المؤسسية، ترجع إلى الخصائص الديموجرافية (المستوى العلمى- المستوى التنظيمى- الخبرة بالعمل المؤسسى) بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

**الفرض السابع H7:** "توجد فروق معنوية فى إدراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى توفر خصائص المنظمة المتعلمة، ترجع إلى الخصائص الديموجرافية (المستوى العلمى- المستوى التنظيمى- الخبرة بالعمل المؤسسى) بالشركة محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

## ٦. منهجية الدراسة:

قام الباحث فى هذه الدراسة بالإعتماد على المنهج الوصفى التحليلى Descriptive Analytical Approach لدراسة دور المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات، والذي يُعد المنهج المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات، لأنه يقوم على جمع البيانات المتصلة بمشكلة الدراسة، وما يرتبط بها من ظواهر مختلفة، ثم العمل على تحليل هذه البيانات بطريقة تسهم فى إلقاء الضوء على المشكلة محل الدراسة، وتؤدى إلى إختبار مدى صحة فروض الدراسة، وتساعد فى التوصل إلى نتائج يمكن الإعتماد عليها فى الجانب التطبيقى، وتم الإعتماد فى الدراسة الحالية على أسلوبى الدراسة المكتبية وأيضاً الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالى:

– **الدراسة المكتبية:** قام الباحث بالإعتماد على المنهج الإستنباطى Deductive Approach وذلك بغرض الحصول على البيانات الثانوية Secondary Data اللازمة لصياغة الجانب النظرى المتعلق بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المساهمة فى صياغة الفروض، ومناقشة النتائج وتفسيرها، ومن ثم تحقيق الأهداف التى تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وتم الحصول على هذه البيانات من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذاتة العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التى لها علاقة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة التى تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة فى مواقع الانترنت المختلفة.

– **الدراسة الميدانية:** قام الباحث بالإعتماد على المنهج الإستقرائى Inductive Approach وذلك بغرض الحصول على البيانات الأولية Preliminary Data المرتبطة بموضوع الدراسة، والتى لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية فقط، واللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال إستقصاء مفردات عينة طبقية من مختلف المستويات التنظيمية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) من العاملين بالشركة محل الدراسة، بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. وقد سار الباحث فى هذه الدراسة وفقاً للأسلوب العلمى المتعارف عليه والمتداول فى مثل هذه الدراسات.

## ٧. متغيرات الدراسة:

تتكون الدراسة الحالية من ثلاثة متغيرات، هي: المتغير المستقل، والمتغير الوسيط، والمتغير التابع. وقد عرض الباحث التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات، فيما يلي:

## ٧.١. المتغير المستقل Independent variable - القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية هي القيادة التي تؤثر في قيم وتوجهات التابعين وتجعلهم محفزين ذاتياً، وتوجه أفكارهم ومعتقداتهم لما هو أبعد من مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة أو المنظمة أو المجتمع، وتشجعهم على الإبداع والابتكار ومضاعفة جهودهم وتحقيق أعلى معدلات إنتاجية من خلال جو يسوده الثقة المتبادلة بينهم وبين القادة لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. وتتكون القيادة التحويلية من الأبعاد الآتية:

- **التأثير المثالي (Idealized influence):** وهو إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته ويحاولون محاكاته، ويرونه مثلاً للأخلاق والقيم ويجدون حريصاً على تقديم مصالح الجماعة والمنظمة على مصالحه الشخصية ويتجنب إستغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية فيحصل على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم (الغزالي، ٢٠١٢، ص: ٢٧-٢٨).
- **الحفز الإلهامي (Inspirational motivation):** ويعبر عن سلوكيات القائد التي تثير حب التحدي لدى التابعين، وعن قدرة القائد على إيضاح وإيصال توقعاته العالية إليهم، وكذلك أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية وإستثارة روح الفريق عن طريق الحماسة والمثالية وإستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة (السكرانة، ٢٠١٣، ص: ٤٢٤).
- **الإستثارة الفكرية (Intellectual stimulation):** تعمل على تحفيز التابعين إلى الإبتكار والإبداع والتفكير في حل المشكلات بطرق غير تقليدية والسماح لهم بمناقشة القائد بحرية. ويتم أيضاً تنمية روح التنافس الإيجابي بين العاملين والإختلاف البناء فيما بينهم مما يساهم في إبتكار وسائل وأساليب جديدة لأداء الأعمال حيث يتم العمل على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم وتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة (العزايزة، ٢٠٢٠، ص: ٢٢).
- **الإعتبارات الفردية (Individualized Consideration):** يركز القائد التحويلي على إحتياجات كل فرد من التابعين من حيث الإنجاز والنمو، وذلك من خلال العمل كمدرّب (Coach) أو مرشد، فيتم العمل على تطوير التابعين بشكل دوري إلى مستويات أعلى من إمكانياتهم الحالية مع خلق فرص تعلم جديدة في ظل مناخ داعم. ويأخذ القائد في إعتباره قبول الإختلافات الفردية للتابعين مثل أن يتلقى بعض الموظفين المزيد من التشجيع، والبعض مزيد من الإستقلالية، ... إلى آخره. كما يقوم بتشجيع الإتصال المتبادل، ويمارس الإدارة بالتجول (Management by walking) في مواقع العمل (Bass&Riggio, 2006, P.7).

## ٧.٢. المتغير الوسيط Mediator Variable - المنظمة المتعلمة :

المنظمة المتعلمة هي منظمة ليست معنية فقط بخلق المعرفة وإنتاجها، ولكنها تسعى باستمرار إلى تعزيز قدراتها نحو إكتساب المعرفة، وتطويرها، وصياغة رؤيتها ومستقبلها، وفقاً

لمخرجات هذه المعرفة. كذلك تقوم المنظمة المتعلمة بجعل ثقافتها التنظيمية تهتم بالتعلم والتطوير الفردي والجماعي وتهتم بنظم التفكير التي يستطيع الأفراد من خلالها معرفة كيف تضع المنظمات الخطط، بحيث تكون رؤية ورسالة وأهداف المنظمة واضحة. ولا يمكن أن تكون المنظمة متعلمة إلا إذا كان لديها ثقافة تدفعها إلى إتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، وتغيير الثقافة السائدة يتطلب إسراع عمليات التغيير الإداري للتخلص من البيروقراطية، والتوجه نحو اللامركزية، وتفويض الصلاحيات بما يوافق ذلك من تدريب كافٍ لضمان نجاح المهمة، وإثراء ثقافة التعلم ونموها (حرب، ٢٠١٨، ص. ٣٢٣).

### ٧.٣. المتغير التابع Dependent variable- ريادة الأعمال المؤسسية:

ريادة الأعمال المؤسسية يقصد بها تحويل أنشطة الأعمال الجامدة والصلدة إلى أنشطة ديناميكية، وأنها عملية تنظيمية لتحويل أفكار الأفراد إلى أفعال جماعية، وأنها تعمل على تزايد التقدم التنظيمي نحو الأداء المثالي، وأنها طريقة لإعادة بناء القدرات الاقتصادية، وأنها تُظهر نوايا سلوكية تختلف عن الممارسات الروتينية وتصف السلوك الريادي للموظف داخل منظمة مستقرة. وبالمثل، يرى عديد من المؤلفين ريادة الأعمال المؤسسية على أنها تنوع وتصعيد للأعمال التجارية القائمة، وتقود إلى تطوير أعمال تجارية جديدة داخل شركات قائمة لتحسين التنافسية والإنتاجية والربحية، وأنها إستراتيجية وضعت في الإعدادات التنظيمية وإستكشاف الفرص، وأن لها تأثير دائم على نمو المنظمة وأنها تتضمن إعادة إبتكار مستمر لمشروعات تجارية فريدة تتطلب تمييز وإستغلال الفرص المتاحة (Banumathi & Rajakumar, 2019, p.4). وتكون ريادة الأعمال المؤسسية من الأبعاد التالية (Kuaratko et al., 2011, P.58-72):

- **الإبتكارية (Innovation):** هنا يكون الإهتمام بمنتجات أو خدمات أو عمليات مختلفة وبعيده عما هو موجود حالياً، بأن تقوم الشركة بكل ما هو جديد أو فريد أو مختلف بحيث يلبي حاجة لم يتم إشباعها من قبل.
- **قبول المخاطر (Risk taking):** لا ينصب التركيز في ريادة الأعمال على المخاطر الشديدة التي لا يمكن السيطرة عليها، ولكن بدلاً من ذلك يتم التركيز على المخاطر المعتدلة والمحسوبة. فلا تتضمن ريادة الأعمال إتخاذ قرارات متهورة، إنما تتطوى على وعى معقول بالمخاطر المتضمنة. وتشمل المخاطر المالية والفنية والسوقية والشخصية. ومحاولة إدارة هذه المخاطر. وتنعكس هذه المخاطر على قرارات تخصيص الموارد المختلفة التي يتخذها الفرد أو المنظمة. وكذلك في إختيار المنتجات والخدمات والأسواق التي يجب التركيز عليها. ويمكن النظر إلى المخاطرة المحسوبة كسمة على مستوى الفرد وكذلك كمفهوم على مستوى المنظمة. حيث يتم إدارة المخاطر بشكل أفضل بالتركيز على تكرار دخول أسواق منخفضة المخاطر بمجموعة خيارات متنوعة من المنتجات والخدمات الجديدة، أو من خلال متابعة مبادرات منتجات وخدمات ذات مخاطر أعلى (مع إمكانية عائد أعلى بشكل متناسب) بحيث أن يتم الإنتهاء منها سريعاً إذا لم تتحقق النتائج المرجوة.
- **المبادرة (Proactiveness):** وهي عكس رد الفعل، فجوهر المبادرة مأخوذ في الشعار المعروف لشركة (Nike) "Just do it". وترتبط المبادرة بالإصرار والمثابرة، ويتم إعتبارها كبُعد في صنع الإستراتيجية. ومن خلالها تكون الشركة الريادية مؤثرة على البيئة بدلاً من أن تكون متأثرة بها. فالمبادرة معنية بالتنفيذ مع تحمل المسؤولية والقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق مفهوم ريادة الأعمال. وعادة ما تتطوى على قدر كبير من المثابرة والقدرة على التكيف والإستعداد لتحمل

المسؤولية عن الفشل. كما تشير إلى البحث المستمر عن الفرص السوقية وتجربة ردود الفعل المحتملة للإتجاهات البيئية المحتملة.

## ٨. الدراسات السابقة:

تناول الباحث أهم الدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية والمنظمة المتعلمة، حيث قام الباحث بمراجعة ما توفر له في هذا الصدد من تلك الدراسات على أن يتم عرضها وفقا لمتغيرات الدراسة الحالية وبالتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

### ٨-١ الدراسات التي تناولت نمط القيادة التحويلية:

#### أولاً: الدراسات العربية:

استهدفت دراسة (عابض و القحفة، ٢٠٢٠) قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية. واعتمدت هذه الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة التي أوردها Bass & Avolio (2000)، وهي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والإستثارة الفكرية والإعتبارات الفردية. وقد اشتملت الدراسة على ٢٧٣ قائد بمختلف المستويات التنظيمية (مديرين عموم ومديرين إدارات و رؤساء أقسام و رؤساء شعب) من قادة الشركات المصنعة للأدوية في اليمن. وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية يؤثر إيجابيا على المتغير التابع المتمثل في فاعلية القرارات الإدارية، و كان بعد (الإعتبار الفردي) الأكثر تأثيراً، بينما كان بعد (التحفيز الإلهامي) الأقل تأثيراً.

وهدفت دراسة (حماد، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على رأس المال النفسي. إعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وإشتملت مجتمع الدراسة على قادة شركات قطاع البترول العاملة في مصر وقد تم إختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بعدد ٢١٠ قائد من إجمالي عدد ٥٢١ قائد من القادة في ثلاثة شركات (شل- اكسون- موبيل) من مختلف المستويات الإدارية (العليا- الوسطى- التنفيذية)، حيث تم جمع بيانات الدراسة بإستخدام إستمارات الإستقصاء بالإضافة إلى الإستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض مفردات العينة. وقد أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيا برأس المال النفسي.

واستهدفت دراسة (Abazeed, 2018)، التحقق من تأثير نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي بالتطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. إشتمل نمط القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي والاعتبارات الفردية). وقد تم الإعتماد على إستمارات الإستقصاء في تجميع بيانات الدراسة من عينة قوامها ٣٠٠ موظف لتمثيل مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وتم استرجاع (٢٨٦) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية لها أثر معنوي وإيجابي على التعلم التنظيمي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

## ثانيا الدراسات الأجنبية:

وهدف دراسة (Sahu et.al, 2018) إلى البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية ونية العاملين لترك العمل من خلال الدور الوسيط لكلا من مشاركة الموظف، والعلامة التجارية لصاحب العمل، والارتباط النفسي. وتم إجراء الدراسة باستخدام إستمارات الإستقصاء على عينة مكونة من ٤٠٥ مديراً في المستوى الإدارى الأوسط يعملون في ١٢ منظمة تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الهند. كشفت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية يؤثر بشكل مباشر على نية الموظف لترك العمل. وتتوسط مشاركة الموظفين العلاقة بين القيادة التحويلية والعلامة التجارية لصاحب العمل. وتتوسط العلامة التجارية لصاحب العمل علاقة القيادة التحويلية مع الارتباط النفسي. حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن القيادة التحويلية تساهم في تطوير مشاركة الموظفين والعلامات التجارية لصاحب العمل والارتباط النفسي مما يساهم في تقليل دوران العمالة.

وجاءت دراسة (Megheirkouni, 2017) لتحقيق في علاقة نمطى القيادة (التحويلية والمعاملات) مع التعلم التنظيمي في المنظمات الرياضية الهادفة للربح وغير الهادفة للربح، وكذلك دراسة تأثير نمطى القيادة على تعزيز التعلم التنظيمي في هذه المنظمات الرياضية. تم استخدام الإستقصاء في جمع البيانات من ٦ شركات هادفة للربح و ٨ هيئات رياضية غير هادفة للربح في المملكة المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد (الإدارة بالاستثناء) في قيادة المعاملات وبُعد (التأثير المثالي) في القيادة التحويلية لهما نفس القدر من الأهمية لتعزيز التعلم التنظيمي. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الرياضية الهادفة للربح وغير الهادفة للربح في أساليب القيادة والتعلم التنظيمي. وأوصى الباحث بإجراء دراسات مستقبلية باستخدام متغيرات وسيطة وضابطة.

وأجرى (Prasad & Junni, 2016) دراسة هدفت إلى اختبار أثر نمط القيادة التحويلية ونمط قيادة المعاملات لدى الرؤساء التنفيذيين على الابتكار التنظيمي. واختبار دور الديناميكية البيئية كمتغير ضابط لتلك العلاقة. تم جمع بيانات الدراسة من قادة الإدارة العليا في ١٦٣ شركة تعمل في قطاعات الخدمات والبناء والتصنيع وغيرها في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التحويلية ونمط قيادة المعاملات لدى الرؤساء التنفيذيين على الابتكار التنظيمي. وأن المنظمات تستفيد أكثر من القيادة التحويلية في ظل وجود بيانات ديناميكية.

## ٨-٢ الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة:

## أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة (ضيف، ٢٠١٩) إلى اختبار أثر الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر. تم استخدام المنهج الوصفي، و استخدام إستمارات إستقصاء كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة، حيث أن مجتمع الدراسة يُقدر بعدد ١٨٧٥ موظف. تم إستعادة عدد ٢٨٢ إستمارة إستقصاء صالحة للتحليل الإحصائي وتم اختبار الفروض باستخدام تحليل الإنحدار البسيط وتحليل الإنحدار

المتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة.

وأجرى (الشيابوي والكعبي، ٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي) وبناء المنظمة المتعلمة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم الإعتماد على الإستقصاء كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينة الدراسة التي ضمت جميع القيادات الجامعية وعددها ١٣٣ قيادياً. وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية للقيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Xie, 2019) إلى التحقق من تأثير القيادة التحويلية والقيادة الخادمة على المنظمة المتعلمة بالتطبيق على الشركات الصينية صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs). تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) في تحليل بيانات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة ليس لها علاقة هامة بالمنظمة المتعلمة، في حين أن القيادة التحويلية لها التأثير الأقوى.

وسعت دراسة (Rijal, 2016) إلى تحديد أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على تطوير المنظمة المتعلمة. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الإستقصاء من المديرين وكبار القادة في ٤ شركات تنتمي إلى قطاع تكنولوجيا المعلومات (IT) بكل من الهند ونيبال، وتم إجراء مقارنة بين نيبال والهند. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافات التنظيمية لهما تأثير إيجابي على تطوير المنظمة المتعلمة.

وحاولت دراسة (Bhaskar&Mishra,2016) التحقيق في العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي. وقد تم استخدام الإستقصاء كأداة لجمع البيانات من ٢٠٤ مديراً يعملون في شركة قطاع عام كبيرة في قطاع إنتاج الطاقة بالهند، وقد تم إختيارهم لقدرتهم على الفهم الجيد والواضح لمبدأ المنظمة المتعلمة بالإضافة إلى أن إجاباتهم ستكون صحيحة وصادقة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي المعرفي والمالي.

#### ٨-٣ الدراسات التي تناولت ريادة الأعمال المؤسسية:

##### أولاً: الدراسات العربية:

أجرى (بوابعة وبواشري، ٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور الذي يحققه الإبداع في تحقيق ريادة المنظمات. تم جمع بيانات الدراسة بأخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٧١ باحث من مجمع "صيدال" لصناعة الأدوية بالجزائر والمكون من ١٥٠ باحث. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والريادة.

وهدف دراسة (أيوب، ٢٠١٧) إلى التعرف على دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة بالجزائر. تم استخدام الإستقصاء في جمع البيانات

من عينة الدراسة المكونة من ١٤٣ رياديا صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة بالولاية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

أجرى (Chienwattanasook et.al, 2019) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية وأداء الأعمال في شركات الأعمال اللوجيستية في إندونيسيا. تم إتباع أسلوب المسح باستخدام الإستقصاء كأداة لجمع بيانات الدراسة من العاملين بالشركات اللوجيستية، حيث تم أخذ عينة عشوائية قوامها ٣٠٠ فردا من العاملين بتلك الشركات. أظهرت نتائج الدراسة أن ريادة الأعمال المؤسسية لها دور رئيسي في أداء الأعمال اللوجيستية.

وهدفت دراسة (Umrani et.al, 2019) إلى تحديد العلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية (CE) والثقافة التنظيمية (OC) وأداء الأعمال (BP). وهدفت أيضا لدراسة دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية وأداء الأعمال. تم جمع البيانات من عدد ٢٤٩ مدير بالمستوى الإداري الأوسط في أكبر ٥ بنوك في باكستان. تم استخدام (SEM) في تحليل البيانات. دعمت نتائج الدراسة العلاقة المباشرة المفترضة وكذلك دور الثقافة التنظيمية كضابط للعلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية و أداء الأعمال.

وسعت دراسة (Fairoz et.al, 2014) إلى تحديد درجة توفر التوجه الريادي في ٢٥ شركة صغيرة ومتوسطة في منطقة هامبانتوتا بسريلانكا، وهدفت أيضا إلى دراسة آثار أبعاد التوجه الريادي (الإستباقية، الابتكار، قبول المخاطر) على أداء الأعمال. تم استخدام المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات لرفض المبحوثين تقديم معلومات عبر أي وسيلة أخرى. وقد تم إستهداف ملاك أو مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة لتقييم الأنشطة الريادية وأداء الأعمال بالشركات مع العلم أن مجتمع الدراسة يضم ١٢٥ شركة صناعية صغيرة ومتوسطة مسجلة في الغرفة التجارية لمقاطعة هامبانتوتا بسريلانكا. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد التوجه الريادي والتوجه الريادي بشكل عام مرتبطان بنمو حصة السوق، وأظهرت النتائج أيضا أن بُعد الإستباقية، والتوجه الريادي بشكل عام يرتبطان إيجابيا بأداء الأعمال في الشركات.

### ٤-٨ الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية:

#### أولا: الدراسات العربية:

أجرى (العطوي والكعبي ، ٢٠١٩) دراسة هدفت إلى إختبار دور مناخ التنوع من تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم استمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ٨١ فرد يعملون في المصرف العراقي للتجارة ويمثلون مدراء الأقسام والوحدات التنظيمية والأفراد ذوي الخبرة والممارسة داخل المصرف. وأظهرت نتائج الدراسة أن مناخ التنوع يُعزز العلاقة بين القيادة التحويلية و التوجه الريادي للمنظمات. وأوصت الدراسة بأنه يمكن تحقيق مناخ التنوع داخل

المصرف من خلال قدرة القائد الجيدة في إدارة الأشخاص من ذوى الخلفيات المتنوعة من حيث العمر، والجنس، والثقافة والدين .

وسعت دراسة (الدليمي، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال من وجهة نظر العاملين في الكليات الأهلية في العراق. تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية في محافظة بغداد. وإستخدم الباحث أسلوب العينة العمدية وبلغت عينة الدراسة عدد ١٧٧ من العاملين في الإدارة العليا في الكليات الأهلية في العراق ممن يشغلون منصب عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسئول شعبة في هذه الكليات. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في تحقيق ريادة الأعمال في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين فيها.

كما هدفت دراسة (Boukamcha, 2018) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز ريادة الأعمال المؤسسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة التونسية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ٤٠ عامل و ٢٠ قائد في ٤ شركات صغيرة ومتوسطة تونسية، وتم تحليل البيانات باستخدام SEM . وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية. وتم التوصية بإجراء دراسات مستقبلية بإستخدام متغيرات وسيطة والتطبيق على شركات كبيرة تعمل في قطاعات أخرى غير صناعية مثل القطاعات الخدمية والزراعة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Ling et.al, 2019) إلى تحديد أثر القيادة التحويلية لدى الرؤساء التنفيذيين على أداء شركاتهم بالأخص في ريادة الأعمال المؤسسية، وتم افتراض أن القيادة التحويلية للرؤساء التنفيذيين تؤثر على خصائص وسلوكيات فرق الإدارة العليا وهي (التكامل السلوكي، الميل للمخاطرة، اللامركزية في المسؤوليات، والمكافأة على المدى الطويل) وهذه الخصائص تؤثر على ريادة الأعمال المؤسسية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلة الشخصية واستمارة الإستقصاء كأداتين لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ١٥٢ رئيس تنفيذي شركة و ٤١٦ عضو من فرق الادارة العليا بتلك الشركات من ٧٩٥ شركة صغيرة ومتوسطة في إنجلترا الجديدة وتمثل العينة حوالي ٢٠% من مجتمع البحث. وأيدت النتائج العلاقات المفترضة بالدراسة، و أكدت على كيف أن التفاعل بين الرؤساء التنفيذيين وفرق الادارة العليا يساعد في توضيح دور القيادة التحويلية لدى الرؤساء التنفيذيين في تعزيز ريادة الأعمال المؤسسية.

وهدفت دراسة (Shafique & kalyar, 2018) إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ٩٥٠ شركة صغيرة ومتوسطة في باكستان، تم اختيارهم بنظام العينة العنقودية من ٦ قطاعات صناعية وتم توزيع ٩٥٠ استمارة استقصاء بواقع استقصاء لكل شركة (المالك/ الرئيس التنفيذي/ المدير)، وتم استرداد عدد ٤٠٠ رد صالح للتحليل الإحصائي. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر

على ريادة الأعمال المؤسسية، وتم التوصية بعمل دراسات مستقبلية لإختبار تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع.

وأجرى (Yang, 2018) دراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين أنماط القيادة والتوجه الريادي بالشركات الصغيرة والمتوسطة وأثرهم على الأداء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 406 من القيادات العليا بالشركات الصغيرة والمتوسطة في تاوان وتم إختيار هؤلاء القادة لأن القيادات العليا هي الأكثر علماً بالأنشطة التشغيلية الكلية للأعمال. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية أكثر إرتباطاً بالأداء من باقى أنماط القيادة. وأن التوجه الريادي يرتبط إيجابياً بالأداء.

واستهدفت دراسة (Ocak & Ozturk, 2018) إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية لدى المديرين وسلوكيات ريادة الأعمال بالمنظمات وتأثيرات كليهما على الأداء المالى. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الإستقصاء من 121 مديراً يعملون في بعض شركات الصناعات التحويلية العاملة في تركيا. أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلية له تأثير على سلوكيات ريادة الأعمال والأداء المالى بالمنظمات. وقد وجد أن سلوكيات ريادة الأعمال لها آثار كبيرة على الأداء المالى فى المنظمات محل الدراسة.

#### ٩- أوجه إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١. التعرف على أحدث الدراسات التى تناولت متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، المنظمة المتعلمة، ريادة الأعمال المؤسسية).
٢. الإعتماد على أبعاد القيادة التحويلية التى أوردها (Bass & Avolio, 2000) وهى: التأثير المثالى، والحفز الإلهامى، والإستثارة الفكرية والإعتبارات الفردية.
٣. الإسترشاد بأبعاد المنظمة المتعلمة التى أوردها (Marsick & Watkins, 2003) وهى: خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع والإستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعى، تمكين العاملين وجمعهم تحت رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.
٤. الإستعانة بأبعاد ريادة الأعمال المؤسسية التى أوردها (Kuaratko et al., 2011) وهى: الإبتكارية، وقبول المخاطر، والمبادرة.
٥. إثراء الدراسة الحالية فى الجانب النظرى .
٦. إختيار المنهج الوصفى التحليلى للدراسة الحالية.
٧. إختيار أداة الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة الحالية.
٨. الإستفادة منها فى بناء نموذج الإستقصاء المستخدم فى هذه الدراسة.

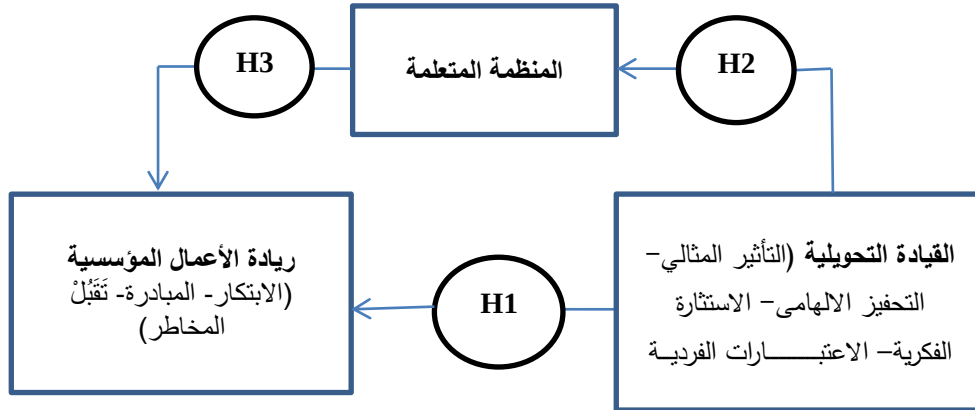
#### ١٠- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يرى الباحث أن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها بما يأتى:

١. تتعرض الدراسة الحالية إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز ريادة الأعمال بالمنظمات الكبيرة الحجم، وكذلك إختبار دور مفهوم المنظمة المتعلمة كوسيط في العلاقة القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية، وهذه الدراسة -في حدود علم الباحث- هي أول دراسة تناولت ذلك الموضوع.
٢. تتميز هذه الدراسة في أنها تركز على المنظمات الكبيرة الحجم (أكثر من ٥٠٠ موظف) بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على الشركات الصغيرة والمتوسطة.
٣. تتميز هذه الدراسة في تناولها جهة التطبيق على القطاع الخدمي (الاتصالات)، بينما ركزت الدراسات السابقة على القطاعات الصناعية وقطاع الخدمات الجامعية .
٤. تتميز هذه الدراسة في أنه سيتم أخذ العينة من القيادات والمديرين فقط بمختلف مستوياتهم التنظيمية (العليا والوسطى والتنفيذية) حيث ستشتمل على رؤساء قطاعات و مديرين عموم ومديرين إدارات ورؤساء أقسام.
٥. سيتم إستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بينما ركزت الدراسات السابقة على أخذ عينات عشوائية بسيطة أو عشوائية طبقية.
٦. سيتم تطبيق الدراسة في مصر وهي ذات ثقافة مختلفة عن البلاد التي أجريت فيها الدراسات السابقة.

## ١١ - النموذج الفرضي المقترح للدراسة:

وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحث بعرض متغيرات الدراسة الحالية من خلال النموذج المقترح Proposed Model المبدئي للدراسة، والموضح في الشكل التالي رقم (١):



شكل رقم (١) نموذج فرضي مقترح للدراسة

## ١٢ - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى والمستوى الإشرافى بالشركة المصرية للاتصالات، وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (٣٨٤) مفردة.

ويمكن عرض مجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة، على النحو الآتي:

## ١-١٢ مجتمع الدراسة:

يمكن تعريف مجتمع الدراسة Population على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة، وتشترك في صفة معينة أو أكثر. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى والمستوى الإشرافي والبالغ عددهم (٦٦٩١) مدير وقائد، وذلك وفقاً للبيانات الواردة من قطاع الموارد البشرية بالشركة المصرية للاتصالات.

## ٢-١٢ عينة الدراسة:

نظراً لكبر مجتمع الدراسة، سوف يتم الاعتماد على أسلوب العينات لإجراء الدراسة، وسوف يتم سحب عينة عشوائية من المجتمع وتعميم نتائجها على باقى مجتمع الدراسة وأسلوب العينات المستخدم فى هذه الدراسة هو العينة العشوائية الطبقية. وقام الباحث بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N P(1 - P)}{((N - 1)(q^2 \div z^2)) + P(1 - P)}$$

حيث أن:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

q: نسبة الخطأ وتساوى (0.05)

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوى (1.96)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوى (0.50)

وبالتطبيق فى المعادلة السابقة تبين أن حجم العينة المطلوب هو ٣٨٤ مفردة.

**وحدة المعاينة:** تمثلت وحدة المعاينة Sampling Unit فى كل من: رؤساء قطاعات، مديروا عموم، مديروا إدارات، رؤساء أقسام. وهم المفردات التى تم توجيه إستثمارات الإستقصاء إليهم، ويقبلون التعاون مع الباحث فى دراسته. وقد قام الباحث بإختيار هذه المفردات لأنهم قد مارسوا أدوار القيادة والإدارة، كما أمضوا عدداً مناسباً من السنوات فى العمل داخل الشركة منحتم الخبرة

الكافية التي تجعل هذه الفئات الأقدر والأجدر على إدراك محتويات الإستقصاء والإجابة على أسئلتها، وذلك حتى يتسنى للدراسة أن تحقق أهدافها. ويوضح الجدول التالي حجم العينة

جدول رقم (١)  
حساب حجم عينة الدراسة

| الفئة الوظيفية    | المستوى التنظيمي | عدد العاملين | النسبة | حجم العينة |
|-------------------|------------------|--------------|--------|------------|
| نائب              | إدارة عليا       | ٨            | %٠.١٢  | ٧          |
| رئيس رؤساء قطاعات | إدارة عليا       | ١٨           | %٠.٢٧  | ١٠٤        |
| رئيس قطاع         | إدارة عليا       | ٩٠           | %١.٣٥  | ٥١٨        |
| مدير عام          | إدارة وسطى       | ٣٤٨          | %٥.٢   | ٢٠         |
| مدير إدارة        | مستوى إشرافى     | ١٧٩٨         | %٢٦.٨٧ | ١٠٣.١٨     |
| رئيس قسم          |                  | ٤٤٢٩         | %٦٦.١٩ | ٢٥٤.١٧     |
| الإجمالي          |                  | ٦٦٩١         |        | ٣٨٤        |

المصدر: من إعداد الباحث، بالإستعانة بالبيانات الواردة من قطاع إدارة أداء الموارد البشرية بالشركة المصرية للإتصالات ٢٠٢٠.

### ١٣ - الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

قام الباحث بوصف الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة وذلك من خلال إيجاد التكرارات والنسب المئوية كالتأتى:

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

| المتغير          | التصنيف                       | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-------------------------------|---------|----------------|
| المستوى التنظيمي | رئيس قسم                      | ٢٣٤     | %٦٠.٩          |
|                  | مدير ادارة                    | ١٢٤     | %٣٢.٣          |
|                  | مدير عام                      | ٢١      | %٥.٥           |
|                  | رئيس قطاع                     | ٥       | %١.٣           |
|                  | الإجمالي                      | ٣٨٤     | %١٠٠           |
| المؤهل العلمي    | بكالوريوس                     | ٩١      | %٢٣.٧          |
|                  | دبلومه                        | ١٢٦     | %٣٢.٨          |
|                  | ماجستير                       | ١٢٥     | %٣٢.٦          |
|                  | دكتوراه                       | ٤٢      | %١٠.٩          |
|                  | الإجمالي                      | ٣٨٤     | %١٠٠           |
| سنوات الخبرة     | أقل من ١٠ سنوات               | ١٢      | %٣.١           |
|                  | من ١٠ سنوات الي أقل من ٢٠ سنة | ٢٥١     | %٦٥.٤          |
|                  | من ٢٠ سنة الي أقل من ٣٠ سنة   | ١٠١     | %٢٦.٣          |
|                  | من ٣٠ سنة فأكثر               | ٢٠      | %٥.٢           |
|                  | الإجمالي                      | ٣٨٤     | %١٠٠           |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى

#### ١٤ - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

##### جدول (٣)

##### التحليل الوصفي لبعء التأثير المثالي

| المتغير                   | البعء              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------|--------------------|---------------|-------------------|
| القيادة التحويلية         | التأثير المثالي    | ٤.٠٤٤٣        | ٠.٨٨٦٨٩           |
|                           | التحفيز الالهامي   | ٤.١٣١٨        | ٠.٧٩٢٣٤           |
|                           | الاستشارة الفكرية  | ٤.٢٤٤٨        | ٠.٧٧٠٥٣           |
|                           | الاعتبارات الفردية | ٤.١٩٧٩        | ٠.٧٦٢٥٧           |
| المنظمة المتعلمة          | المنظمة المتعلمة   | ٤.٢٧٢٣        | ٠.٧٤٤٥٢           |
| ريادة الأعمال<br>المؤسسية | الابتكار           | ٤.١٠٤٨        | ٠.٨٢٢٤١           |
|                           | الاستباقية         | ٤.٠٢٢٩        | ٠.٩٢١٨٤           |
|                           | قبول المخاطر       | ٤.٢٠٦٦        | ٠.٧٧٢٧٤           |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٣) السابق نجد أن:

- المتوسط العام لبعء التأثير المثالي يبلغ (٤.٠٤٤٣) وهو مرتفع، ويدل على أنه يظهر الرئيس القوة والثقة، ويتجاوز عن مصلحته الذاتية لصالح المجموعة، كما يتصرف الرئيس بأسلوب يحظى من خلاله بثقة وإحترام الجميع، كما يركز الرئيس على أهمية وجود فهم وإحساس قوى لدى العاملين بأهداف ورسالة المنظمة.
- المتوسط العام لبعء التحفيز الالهامي يبلغ (٤.١٣١٨) وهو مرتفع، ويدل على أنه يتحدث الرئيس في العمل عن المستقبل بتفاؤل، كما يُعرب عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق، ويُشجع الرئيس العاملين على تحقيق أكثر مما هو متوقع، كما يُقدر الرئيس العاملين على أدائهم الجيد لأعمالهم.
- المتوسط العام لبعء الاستشارة الفكرية يبلغ (٤.٢٤٤٨) وهو مرتفع، ويدل على أن الرئيس يحث العاملين على النظر إلى المشكلات من عدة زوايا مختلفة، كما أنه يتيح الفرصة لإعادة فحص الحلول المفترضة للقضايا الهامة لإختبار مدى ملاءمتها، ويشجع الرئيس التابعين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره، كما يتجنب الرئيس النقد العلني ويعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملين تجارب مفيدة لهم.
- المتوسط العام لبعء الاعتبارات الفردية يبلغ (٤.١٩٧٩) وهو مرتفع، ويدل على أنه يساعد الرئيس العاملين على تطوير قدراتهم ونقاط قوتهم، ويخصص الرئيس أوقاتاً لتدريب وتطوير العاملين وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بالعمل، كما يتعامل الرئيس مع العاملين كبشر أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة العمل، كما يستمع الرئيس بإهتمام لآراء العاملين ويحترم قناعاتهم.

- المتوسط العام للمتغير الوسيط (المنظمة المتعلمة) يبلغ (٤.٢٧٢٣) وهو مرتفع، و يدل علي أنه يساعد العاملون في المنظمة بعضهم بعضا في عملية التعلم، وتشجع المنظمة على التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك، وعندما يطرح العاملون آرائهم فإنهم يستمعون أيضا لآراء الآخرين، كما يهتم العاملون في الشركة ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم، وأيضاً تراجع فرق ومجموعات العمل بالشركة آرائها من خلال مجموعات نقاش أو بناء على ما تم جمعه من معلومات، وتثق فرق العمل والمجموعات بأن المنظمة ستأخذ إقتراحاتهم وتوصياتهم بعين الاعتبار، كما تشجع المنظمة العاملين على التفكير من منظور واسع، وتعمل المنظمة مع المجتمع المحيط لتلبية الإحتياجات المتبادلة، وأيضاً يسعى القادة في الشركة إلى فرص للتعلم باستمرار، كما يحرص القادة في الشركة على أن تتطابق تصرفات المنظمة مع قيمها.
- المتوسط العام لبعد الابتكار يبلغ (٤.١٠٤٨) وهو مرتفع، و يدل علي أنه لدى العاملين بالشركة أفكار وطرق جديدة لإنجاز المهام، كما أنهم يقومون بتطوير عمليات أو خدمات أو منتجات جديدة، ويؤدون مهام عملهم بطرق مبتكرة.
- السابق نجد أن المتوسط العام لبعد الاستباقية يبلغ (٤.٠٢٢٩) وهو مرتفع، و يدل علي أنه أخذ بزمam المبادرة في بدء مشروعات أو مهام جديدة، كما يميل العاملون بالشركة إلى إجراء تغييرات قبل الإضطرار إليها، و يقومون بإيجابية بإصلاح أو تحسين الأشياء التي لا تعجب عملاتهم.
- المتوسط العام لبعد قبول المخاطر يبلغ (٤.٢٠٦٦) وهو مرتفع، و يدل علي أن العاملون يقومون أحياناً بأعمال بالرغم من وجود إحتمال بعدم نجاحها، كما يقبلون على القيام بمخاطر محسوبة على الرغم من إحتمال الفشل، و يُقبلون على المهام أو الأنشطة الجديدة بطريقة حذرة.

#### ١٥ - إختبار الطبيعية لمتغيرات الدراسة:

لكي نقوم بتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الميدانية فان الامر يتطلب اولاً معرفة التوزيع الإحصائي للمجتمع الذي سحبت منه العينة وقد اعتمد الباحث على اختبار كولمجروف سمرنوف. ولقد قام الباحث بتطبيق هذا الاختبار على عينة الدراسة وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤)

إختبار (K-S) لإختبار الطبيعية

| القرار    | قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) | قيمه إحصاء الإختبار | المتغير                |
|-----------|------------------------------------|---------------------|------------------------|
| غير طبيعي | ٠.٠٠١                              | ١.٩١٨               | القيادة التحويلية      |
| طبيعي     | ٠.٣١٧                              | ٠.٩٢٧               | المنظمة المتعلمة       |
| طبيعي     | ٠.١٢٤                              | ١.١٧٠               | ريادة الأعمال المؤسسية |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لكلا المتغيرين (المنظمة المتعلمة، وريادة الأعمال المؤسسية) يبلغ علي الترتيب (٠.٣١٧، ٠.١٢٤) وهي قيم أكبر من مستوى

المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي نجد أن البيانات الخاصة بهذين المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي وفي هذه الحالة يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية، بينما نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمتغير (القيادة التحويلية) يبلغ ( ٠.٠٠١ ) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي نجد أن البيانات الخاصة بهذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي وفي هذه الحالة يمكن تطبيق الاختبارات اللامعلمية.

## ١٦ - اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيسي الأول: ينص الفرض الرئيسي الأول في صورته العدمية علي " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية علي ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات ". ويتم اختبار صحة هذا الفرض بإستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

### جدول (٥)

الانحدار البسيط لتأثير القيادة التحويلية علي ريادة الأعمال المؤسسية

| المتغير                     | معامل<br>الإنحدار | الخطأ<br>المعياري                                | قيمة (T)<br>المحسوبة | قيمة مستوى<br>الدلالة الإحصائية<br>(Sig) | القرار |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|--------|
| الثابت                      | ٠.٠٥٨             | ٠.١١٩                                            | ٠.٤٨٨                | ٠.٦٢٥                                    |        |
| القيادة<br>التحويلية        | ٠.٩٧٦             | ٠.٠٢٨                                            | ٣٤.٤٤٠               | ٠.٠٠٠                                    | معنوى  |
| معامل الارتباط $R = ٠.٨٧٠$  |                   | الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠.٣٣٧٥٤             |                      |                                          |        |
| معامل التحديد $R^2 = ٠.٧٥٦$ |                   | مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل<br>Sig=٠.٠٠٠ |                      |                                          |        |
| قيمة (F) المحسوبة = ١١٨.٦   |                   |                                                  |                      |                                          |        |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٥) السابق نجد أن : يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بأن " القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية علي ريادة الأعمال المؤسسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% ". ونجد أن معامل الارتباط البسيط بين القيادة التحويلية و ريادة الأعمال المؤسسية يبلغ (٠.٨٧٠) هو ارتباط دال إحصائياً وهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ريادة الأعمال المؤسسية. كما نجد أن معامل التحديد يبلغ (٠.٧٥٦) وهذا يعني أن ٧٥.٦% من التغيير في ريادة الأعمال المؤسسية يرجع إلى القيادة التحويلية. ونجد أيضاً، أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠.٣٣٧٥٤) وهي قيمته ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.

## • اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيسي الثاني في صورته العدمية علي: " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية علي المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات ". ويتم اختبار صحة هذا الفرض بإستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

#### جدول (٦)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير القيادة التحويلية علي المنظمة المتعلمة

| المتغير                     | معامل<br>الانحدار | الخطأ<br>المعياري                                | قيمة (T)<br>المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة<br>الإحصائية (Sig) | القرار |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|--------|
| الثابت                      | ٠.٨٧٥             | ٠.١٢٠                                            | ٧.٢٦١                | ٠.٠٠٠                                 |        |
| القيادة                     | ٠.٨١٨             | ٠.٠٢٩                                            | ٢٨.٤٩٧               | ٠.٠٠٠                                 | معنوى  |
| معامل الارتباط $R = ٠.٨٢٥$  |                   | الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠.٣٤١٩٢             |                      |                                       |        |
| معامل التحديد $R^2 = ٠.٦٨٠$ |                   | مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل<br>Sig=٠.٠٠٠ |                      |                                       |        |
| قيمة (F) المحسوبة = ٨١٢.٠٧٥ |                   |                                                  |                      |                                       |        |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٦) السابق نجد أن: يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بأن "القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية علي المنظمة المتعلمة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%". ونجد أن معامل الارتباط البسيط بين القيادة التحويلية و المنظمة المتعلمة يبلغ (٠.٨٢٥) هو ارتباط دال إحصائياً وهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة. ونجد أن معامل التحديد يبلغ (٠.٦٨٠) وهذا يعني أن ٦٨% من التغيير في المنظمة المتعلمة يرجع إلى القيادة التحويلية. ونجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠.٣٤١٩٢) وهي قيمته ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.

#### • اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الرئيسي السادس في صورته العدمية علي: "لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة علي ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات". ويتم اختبار صحة هذا الفرض باستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

#### جدول (٧)

الانحدار البسيط لتأثير المنظمة المتعلمة علي ريادة الأعمال المؤسسية

| المتغير                     | معامل<br>الإنحدار | الخطأ<br>المعياري                                | قيمة (T)<br>المحسوبة | قيمة مستوى<br>الدلالة الإحصائية<br>(Sig) | القرار |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|--------|
| الثابت                      | ٠.١٤٢             | ٠.١١٩                                            | ١.١٩٧                | ٠.٢٣٢                                    |        |
| المنظمة المتعلمة            | ٠.٩٩٦             | ٠.٠٢٧                                            | ٣٦.٢١٨               | ٠.٠٠٠                                    | معنوى  |
| معامل الارتباط $R = ٠.٨٨٠$  |                   | الخطأ المعياري للنموذج ككل = ٠.٣٢٤٧٨             |                      |                                          |        |
| معامل التحديد $R^2 = ٠.٧٧٤$ |                   | مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل<br>Sig=٠.٠٠٠ |                      |                                          |        |
| قيمة (F) المحسوبة = ١٣١.٢   |                   |                                                  |                      |                                          |        |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

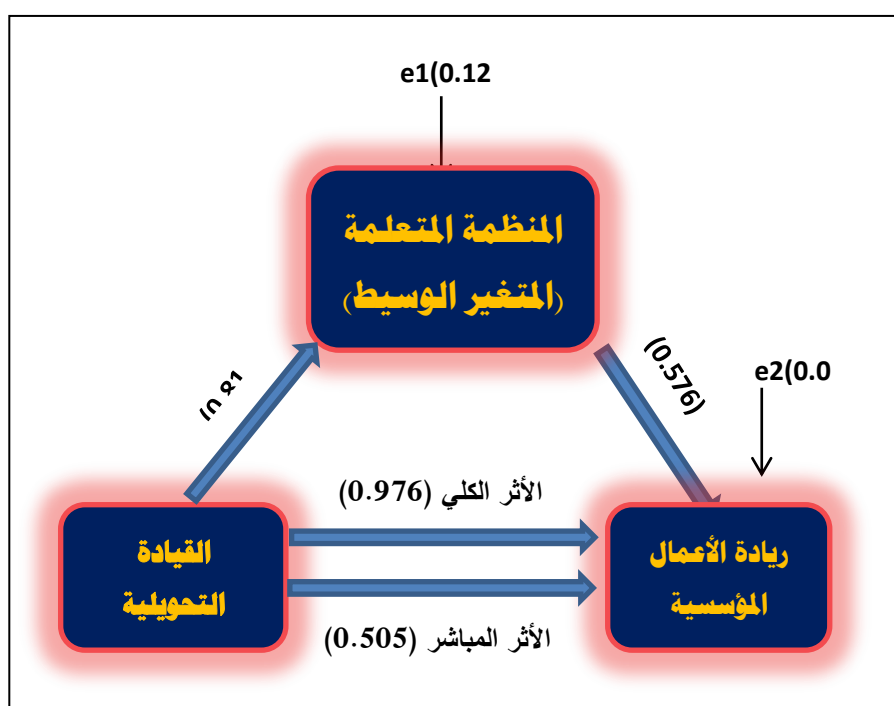
من جدول (٧) السابق نجد أن : يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بأن " المنظمة المتعلمة لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية علي ريادة الأعمال المؤسسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% ". و نجد أن معامل الارتباط البسيط بين المنظمة المتعلمة و ريادة الأعمال المؤسسية يبلغ (٠.٨٨٠) هو ارتباط دال إحصائياً وهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة و ريادة الأعمال المؤسسية. كما نجد أن معامل التحديد يبلغ (٠.٧٧٤) وهذا يعني أن ٧٧.٤% من التغيير في ريادة الأعمال المؤسسية يرجع إلى المنظمة المتعلمة. ونجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠.٣٢٤٧٨) وهي قيمته ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.

#### • اختبار الفرض الرئيسي الرابع:

ينص الفرض الرئيسي الرابع علي أنه: "لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية علي ريادة الأعمال المؤسسية في ظل الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات".

ويتم اختبار ذلك الفرض باستخدام برنامج AMOS وذلك كما هو موضح في النموذج

التالي:



شكل (٢) أثر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية

ويتم توضيح نتائج مؤشرات معنوية هذا النموذج كما جاءت في برنامج AMOS وذلك كما يلي:

#### جدول (٨)

##### جدول مؤشرات معنوية النموذج باستخدام برنامج AMOS

| المسار            | معامل التأثير | مستوي الدلالة (sig) | القرار |
|-------------------|---------------|---------------------|--------|
| القيادة التحويلية | ٠.٨١٨         | ٠.٠٠٠               | معنوي  |
| القيادة التحويلية | ٠.٥٠٥         | ٠.٠٠٠               | معنوي  |
| المنظمة المتعلمة  | ٠.٥٧٦         | ٠.٠٠٠               | معنوي  |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

#### من الشكل والجدول السابقين نجد أن:

بالنسبة للمسار الخاص بالقيادة التحويلية (كمتغير مستقل) والمنظمة المتعلمة (كمتغير وسيط) نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوي المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بأن القيادة التحويلية تؤثر جوهرياً على المنظمة المتعلمة (كمتغير وسيط) بمعامل التأثير (٠.٨١٨).

بالنسبة للمسار الخاص بالمنظمة المتعلمة (كمتغير وسيط) وريادة الأعمال المؤسسية (كمتغير تابع) نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوي المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بأن المنظمة المتعلمة (كمتغير وسيط) تؤثر جوهرياً على ريادة الأعمال المؤسسية (كمتغير تابع) وذلك بمعامل تأثير (٠.٥٧٦).

بالنسبة للمسار الخاص بالقيادة التحويلية (كمتغير مستقل) وريادة الأعمال المؤسسية (كمتغير تابع) نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوي المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بأن القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) تؤثر إيجابياً على ريادة الأعمال المؤسسية (كمتغير تابع) وذلك في وجود المنظمة المتعلمة (كمتغير وسيط) أي أن المنظمة المتعلمة تتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية، وذلك بمعامل تأثير (٠.٥٠٥).

حيث أن الأثر المباشر وهو أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (ريادة الأعمال المؤسسية) في وجود المنظمة المتعلمة (كمتغير وسيط) (٠.٥٠٥) دال إحصائياً وفي نفس الوقت أقل من الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع (٠.٩٧٦) في هذه الحالة نجد أن الوساطة جزئية أي أن المنظمة المتعلمة تتوسط جزئياً (Partial Mediation) العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية.

مما سبق نستنتج أن: يتم قبول الفرض القائل بأن المنظمة المتعلمة تتوسط العلاقة الايجابية بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

• اختبار الفرض الرئيسي الخامس:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الخامس في صورته العدمية علي أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي القيادة التحويلية بالشركة المصرية للاتصالات ترجع إلي الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة (المستوي التنظيمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أولاً: بالنسبة للمستوي التنظيمي:

يمكن تطبيق إختبار (Krusual-Wallis) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٩)

إختبار (Krusual-Wallis) وفقاً للمستوي التنظيمي

| المتغير           | المستوي التنظيمي | متوسط الرتب | قيمة كاي <sup>٢</sup> المحسوبة - Chi-Square | مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) |
|-------------------|------------------|-------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| القيادة التحويلية | رئيس قسم         | ١٩٥.٠١      | ٦.٠٣٩                                       | ٠.١١٠                         |
|                   | مدير ادارة       | ١٨٨.٩٩      |                                             |                               |
|                   | مدير عام         | ١٦١.٢٩      |                                             |                               |
|                   | رئيس قطاع        | ٢٩٣.١٠      |                                             |                               |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٢٩/٥) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig}=0.110$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي القيادة التحويلية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمستوي التنظيمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

يمكن تطبيق إختبار (Krusual-Wallis) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٠)

إختبار (Krusual-Wallis) وفقاً للمؤهل العلمي

| المتغير           | المؤهل العلمي | متوسط الرتب | قيمة كاي <sup>٢</sup> المحسوبة - Chi-Square | مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) |
|-------------------|---------------|-------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| القيادة التحويلية | بكالوريوس     | ١٨٤.٩٦      | ١١.٧٩٦                                      | ٠.٠٠٨                         |
|                   | دبلومة        | ٢١٠.٣٣      |                                             |                               |
|                   | ماجستير       | ١٩٦.٢٣      |                                             |                               |
|                   | دكتوراه       | ١٤٤.٢٦      |                                             |                               |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٣٠-٥) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=٠.٠٠٨) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي القيادة التحويلية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثالثاً: بالنسبة لسنوات الخبرة:

يمكن تطبيق إختبار (Krusual-Wallis) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١١)

إختبار (Krusual-Wallis) وفقاً لسنوات الخبرة

| المتغير           | سنوات الخبرة                  | متوسط الرتب | قيمة كاي <sup>٢</sup> المحسوبة - Chi-Square | مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) |
|-------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| القيادة التحويلية | أقل من ١٠ سنوات               | ٢٠٢.٦٧      | ٩.٣١٦                                       | ٠.٠٢٥                         |
|                   | من ١٠ سنوات الي أقل من ٢٠ سنة | ١٩٥.١٦      |                                             |                               |
|                   | من ٢٠ سنة الي أقل من ٣٠ سنة   | ١٧٢.٨٠      |                                             |                               |
|                   | من ٣٠ سنة فأكثر               | ٢٥٢.٥٢      |                                             |                               |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٣١-٥) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=٠.٠٠٨) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي القيادة التحويلية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

مما سبق نستنتج: أنه تم قبول الفرض العدمي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى القيادة التحويلية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمستوي التنظيمي، وقبول الفرض البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى القيادة التحويلية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

#### • اختبار الفرض الرئيسي السادس:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي السادس في صورته العدمية علي أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات ترجع إلي الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة (المستوي التنظيمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### أولاً: بالنسبة للمستوي التنظيمي:

يمكن تحديد الفروق في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمستوي التنظيمي باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (١٢)

#### تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني وفقاً للمستوي التنظيمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف المحسوبة | مستوي الدلالة الإحصائية (Sig) | القرار    |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------------|-------------------------------|-----------|
| بين المجموعات  | ١.٨٢٠          | ٣            | ٠.٦٠٧          | ١.٦٧٣      | ٠.١٧٢                         | غير معنوي |
| داخل المجموعات | ١٣٧.٧٧٥        | ٣٨٠          | ٠.٣٦٣          |            |                               |           |
| الكلية         | ١٣٩.٥٩٦        | ٣٨٣          |                |            |                               |           |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.172$ ) وهي أكبر من مستوي المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمستوي التنظيمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

#### ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

يمكن تحديد الفروق في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمؤهل العلمي باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (١٣)

تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع وفقاً للمؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف المحسوبة | مستوي الدلالة الإحصائية (Sig) | القرار |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------------|-------------------------------|--------|
| بين المجموعات  | ٥.٢٢١          | ٣            | ١.٧٤٠          | ٤.٩٢٢      | ٠.٠٠٢                         | معنوي  |
| داخل المجموعات | ١٣٤.٣٧٤        | ٣٨٠          | ٠.٣٥٤          |            |                               |        |
| الكلية         | ١٣٩.٥٩٦        | ٣٨٣          |                |            |                               |        |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.002$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمؤهل العلمي.

ثالثاً: بالنسبة لسنوات الخبرة:

يمكن تحديد الفروق في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً لسنوات الخبرة باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (١٥)

تحليل التباين للفرض الفرعي الخامس وفقاً لسنوات الخبرة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف المحسوبة | مستوي الدلالة الإحصائية (Sig) | القرار    |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------------|-------------------------------|-----------|
| بين المجموعات  | ١.٦٣٧          | ٣            | ٠.٥٤٦          | ١.٥٠٣      | ٠.٢١٣                         | غير معنوي |
| داخل المجموعات | ١٣٧.٩٥٩        | ٣٨٠          | ٠.٣٦٣          |            |                               |           |
| الكلية         | ١٣٩.٥٩٦        | ٣٨٣          |                |            |                               |           |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.213$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

مما سبق نستنتج: أنه تم قبول الفرض العدمي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمستوي التنظيمي، وسنوات الخبرة، وقبول الفرض البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

#### • اختبار الفرض الرئيسي السابع:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي السابع في صورته العدمية علي أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات ترجع إلي الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة (المستوي التنظيمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### أولاً: بالنسبة للمستوي التنظيمي:

يمكن تحديد الفروق في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمستوي التنظيمي باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٦)

تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني وفقاً للمستوي التنظيمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف المحسوبة | مستوي الدلالة الإحصائية (Sig) | القرار    |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------------|-------------------------------|-----------|
| بين المجموعات  | ٢.٥٠٦          | ٣            | ٠.٨٣٥          | ١.٨٠٢      | ٠.١٤٦                         | غير معنوي |
| داخل المجموعات | ١٧٦.١٤٨        | ٣٨٠          | ٠.٤٦٤          |            |                               |           |
| الكلية         | ١٧٨.٦٥٤        | ٣٨٣          |                |            |                               |           |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.146$ ) وهي اكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمستوي التنظيمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

#### ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

يمكن تحديد الفروق في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمؤهل العلمي باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٧)

تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع وفقاً للمؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف المحسوبة | مستوي الدلالة الإحصائية (Sig) | القرار |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------------|-------------------------------|--------|
| بين المجموعات  | ٥.٢٢٨          | ٣            | ١.٧٤٣          | ٣.٨١٩      | ٠.٠١٠                         | معنوي  |
| داخل المجموعات | ١٧٣.٤٢٥        | ٣٨٠          | ٠.٤٥٦          |            |                               |        |
| الكلية         | ١٧٨.٦٥٤        | ٣٨٣          |                |            |                               |        |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.010$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمؤهل العلمي،

#### ثالثاً: بالنسبة لسنوات الخبرة:

يمكن تحديد الفروق في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً لسنوات الخبرة باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٩)

تحليل التباين للفرض الفرعي الخامس وفقاً لسنوات الخبرة

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف المحسوبة | مستوي الدلالة الإحصائية (Sig) | القرار    |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------------|-------------------------------|-----------|
| بين المجموعات  | ٣.٠٩٢          | ٣            | ١.٠٣١          | ٢.٢٣١      | ٠.٠٨٤                         | غير معنوي |
| داخل المجموعات | ١٧٥.٥٦١        | ٣٨٠          | ٠.٤٦٢          |            |                               |           |
| الكلية         | ١٧٨.٦٥٤        | ٣٨٣          |                |            |                               |           |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.084$ ) وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

**مما سبق نستنتج:** أنه تم قبول الفرض العدمي بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمستوي التنظيمي، وسنوات الخبرة، وقبول الفرض البديل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

## ١٧ - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

### ١٧-١ مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الأول:

أكدت الدراسة الميدانية على أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية، ارتفع بالتبعية مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات كلاً من: (Shafique & Ling et.al, 2019), (Afsar et. al, 2018), (Boukamcha, 2018), (Ocak & Ozturk, 2018), (kalyar, 2018), (Bakar & Mahmoud, 2014), (Chen, 2014), (chang et.al, 2016), (2017).

بناء على ذلك، يرى الباحث أهمية الإهتمام بنمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة التي تؤثر بشكل معنوي في مستوى ريادة الأعمال المؤسسية لدى المديرين بمختلف مستوياتهم التنظيمية بالشركة محل الدراسة، وذلك من خلال إعداد قادة تحويليين يهتمون بمروسيهم، ويشركونهم في صنع القرارات ويراعون الفروق الفردية فيما بينهم ويصغون إلى مقترحاتهم، مما يساعد في رفع مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بالمنظمة

كما أكدت الدراسة الميدانية تفصيلاً على الآتي:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على ريادة الأعمال المؤسسية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاستباقية كأحد أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على قبول المخاطر كأحد أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة المصرية للاتصالات، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
-

### ١٧-٢ مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثاني:

أظهرت الدراسة الميدانية وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات كلاً من: (Rijal, 2016), (Chang, et.al, 2017), (Xie, 2019), (Teng & Hassan, 2015), (Nasirabadi et.al, 2014), (Hussein, et.al, 2014), (Sahaya, 2012). وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية إرتفع بالتبعية مستوى المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة. كما تبين أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية وهي (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) على المنظمة المتعلمة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. بينما لا يؤثر بُعد (التأثير المثالي) على المنظمة المتعلمة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

بناءً على ذلك، يرى الباحث أهمية الإهتمام بالقيادة التحويلية خاصة بالأبعاد (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية) لدى المديرين بجميع المستويات التنظيمية لدى الشركة محل الدراسة حيث أن ذلك يؤثر بشكل معنوي في مستوى المنظمة المتعلمة.

### ١٧-٣ مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الثالث:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. وهذا يتسق مع توصلت إليه دراسات كلاً من: (Nejad et.al, 2011), (Alipour et.al, 2012), (الطائي، ٢٠١٢). وذلك يعني أنه كلما ارتفع مستوى المنظمة المتعلمة لدى القادة والمديرين بالشركة محل الدراسة فإن ذلك يؤدي إلى إرتفاع مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بها. أي أن الشركة محل الدراسة يمكنها رفع مستوى ريادة الأعمال المؤسسية لديها من خلال تنمية وتطوير نمط المنظمة المتعلمة في جميع المستويات التنظيمية.

كما إتضح تفصيلاً الأتي:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على الابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على الاستباقية كأحد أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على قبول المخاطر كأحد أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

### ١٧-٤ مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الرابع:

أظهرت الدراسة الميدانية أنه يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ريادة الأعمال المؤسسية من خلال وساطة جزئية لنمط المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. وهذا يعني أن نمط المنظمة المتعلمة يلعب الدور الوسيط ويسهم في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية و ريادة الأعمال المؤسسية بناءً على آراء القادة

والمديرين بالشركة محل الدراسة. حيث أن وجود المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد ريادة الأعمال المؤسسية قد عزز من قوة العلاقة بينهما، حيث كانت قيمة التأثير المباشر لمتغير القيادة التحويلية على متغير ريادة الأعمال المؤسسية بدون التأثير الوسيط لمتغير المنظمة المتعلمة (0.505)، بينما أصبحت قوة التأثير المباشر بوجود التأثير الوسيط لمتغير المنظمة المتعلمة (0.976)، وبالتبعية يدعم متغير المنظمة المتعلمة العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية.

بناء على ذلك، يرى الباحث أنه يمكن دعم وتعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية ومستوى ريادة الأعمال المؤسسية لدى القادة والمديرين بالشركة محل الدراسة من خلال التركيز على أبعاد المنظمة المتعلمة لما لها من انعكاس معنوي إيجابي على تلك العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية.

#### ١٧-٥ مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي الخامس:

يتضح بشكل عام، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي القيادة التحويلية بالشركة محل الدراسة وفقاً لمتغير المستوي التنظيمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي القيادة التحويلية بالشركة محل الدراسة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة ينظرون إلى القيادة التحويلية نظرة تختلف وفق مستواهم العلمي ووفق سنوات الخبرة لما يعكسه كلاً منهما من تأثير علمي ومادي يؤدي إلى إثراء ذهن القادة وتشجيعهم لتطبيق نمط القيادة التحويلية بشكل مهني.

#### ١٧-٦ مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي السادس:

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة وفقاً للمستوي التنظيمي وسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة على تنوعهم، فإنهم لا يخلفون في الرأي بدرجة معنوية على توافر نمط القيادة التحويلية بقيادة ومديري الشركة بدرجة مرتفعة بعيداً عن تنوع مستوياتهم التنظيمية أو سنوات خبرتهم، إلا أنهم يختلفون في ذلك وفق مستوياتهم التعليمية، وذلك قد يرجع إلى أن إرتفاع المستوى العلمي يكشف العديد من الأمور والتجارب الخاصة بنمط المنظمة المتعلمة، ويعطى دراية كبيرة بأهميتها ومدى تطبيقها بالشركة.

#### ١٧-٧ مناقشة وتفسير نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرئيسي السابع:

يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة وفقاً إلى (المستوي التنظيمي، وسنوات الخبرة)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ادراكات مفردات عينة الدراسة حول مستوي ريادة الأعمال المؤسسية بالشركة محل الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة على تنوعهم، فإنهم لا يختلفون في

الرأى بدرجة معنوية على تحديد مستوى التوجهات نحو ريادة الأعمال المؤسسية لدى قادة ومديرى الشركة بدرجة مرتفعة بعيداً من تنوع مستوياتهم التنظيمية أو سنوات خبراتهم، فهناك شبه إجماع على توفر خصائص ريادة الأعمال المؤسسية لدى قادة ومديرى الشركة بشكل يتناسب مع مرحلة التحول إلى مشغل متكامل يقدم خدمات التليفون الأرضى والمحمول والإنترنت، إلا أن عامل المستوى العلمى لدى يؤثر بشكل كبير فى نظرة أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص ريادة الأعمال المؤسسية لدى قادة ومديرى الشركة محل الدراسة، فقد لا يرى المدير ذو المستوى العلمى الأقل أن الشركة تنسم بريادة الأعمال المؤسسية بنفس الدرجة التى يراها الآخر ذو المستوى العلمى الأعلى لما قد يتمتع به من معارف بالعلوم الإدارية تمكنه من التعرف على العديد من توجهات الشركة، وأنشطتها المستحدثة، بغض النظر عن مستواه التنظيمى أو سنوات خبرته.

وبين الجدول التالى ملخص الفروق الإحصائية لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة وريادة الأعمال المؤسسية) وفقاً للعوامل الديموجرافية.

#### جدول (٢٠)

##### ملخص الفروق الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً للعوامل الديموجرافية

| المتغير                | المستوى الوظيفى | المستوى العلمى | سنوات الخبرة |
|------------------------|-----------------|----------------|--------------|
| القيادة التحويلية      | لا توجد فروق    | توجد فروق      | توجد فروق    |
| المنظمة المتعلمة       | لا توجد فروق    | توجد فروق      | لا توجد فروق |
| ريادة الأعمال المؤسسية | لا توجد فروق    | توجد فروق      | لا توجد فروق |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

#### ١٨ - توصيات الدراسة:

##### جدول رقم (٢١)

##### توصيات الدراسة

| التوصية الرئيسية                                   | التوصية الفرعية                                                       | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                      | جهة التنفيذ           |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| تعزيز ورفع مستوى القيادة التحويلية لدى قادة الشركة | تحديث معايير إختيار القادة داخل المنظمة بحيث تصبح أكثر وضوحاً وشفافية | تحديث تقسيم الوظائف بالشركة. وضع شروط محددة لكل وظيفة، تتضمن شروط فنية، ومهارات Skills، وجدارات Competencies. تحديث النظام الحالى للترقية والتوظيف بالشركة بإعداد نظام مركز التقييم Assessment center لرفع مستوى جودة الكوادر المستهدفة لتولى مراكز قيادية بالشركة | نيابة الموارد البشرية |
|                                                    | تذليل معوقات ترشيح العاملين                                           | إلزام المديرين المباشرين بتحقيق عدد معين من وسائل التدريب والتطوير                                                                                                                                                                                                 | نيابة الموارد البشرية |

| التوصية الرئيسية | التوصية الفرعية                                                                                      | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | جهة التنفيذ                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                  | للتدريب أو الترقى                                                                                    | لمرؤوسيههم خلال العام من خلال هدف يتم محاسبتهم عليه كباقي الأهداف الفنية. تحفيز العاملين على تطوير أنفسهم بمختلف الوسائل سواءاً بالإعتماد على برامج التطوير بالشركة أو ذاتياً بالإعتماد على الكتب والإنترنت. مراقبة ووضع ترشحات القادة للعاملين المتميزين لخوض برامج الترقى والتطوير تحت الإختبار لمدة زمنية كافية للتأكد من نتائج أعمالهم وقدراتهم التي تؤهلهم لخوض سباق الترقى والتطوير. |                                                                        |
|                  | التأكيد على نقل رؤية وأهداف الشركة بشكل واضح وشفاف إلى جميع العاملين                                 | تطبيق نظام "بطاقات الأداء المتوازن" لتقييم الأداء لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام قياساً على تطبيقه على الإدارة العليا بالشركة، مما يسهم في نقل رؤية الشركة إلى جميع المديرين.                                                                                                                                                                                                              | نيابة الموارد البشرية. قطاعات الشؤون الإستراتيجية                      |
|                  | تدريب القادة الحاليين على الإستعانة بوسائل التطوير الأكثر سرعة وتحقيقاً للهدف المرجو، والأكثر فعالية | تدريب القادة الحاليين على توجيه مرؤوسيههم وتدريبهم أثناء عملهم ( On Job Coaching ) وإشراكهم في إجتماعات المستويات الأعلى. (Higher level meeting attendance) كأشكال ذات فعالية عالية من التدريب التي تحقق نتائج إيجابية سواءاً من ناحية تحفيز العاملين، أم توفير الوقت أو المجهود أو المال بالنسبة للتدريب من خلال ورش العمل                                                                | نيابة الموارد البشرية. الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية |
|                  | التقدير والمكافأة على التحسين المستمر                                                                | وضع معايير لأداء المنظمة بشكل متكامل ومترابط، تكون به المنظمة قادرة على الإستجابة السريعة وبفعالية للتغيرات الداخلية والخارجية العمل على إيجاد نظام فعال لتقدير ومكافأة من يبذلون الجهد والوقت والمغامرة من أجل المصلحة العامة.                                                                                                                                                            | نيابة الموارد البشرية. الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية |
|                  | بث روح التغيير المستمر                                                                               | القائد التحويلي يدرك أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فيقوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نيابة الموارد البشرية.                                                 |

| التوصية الرئيسية                                | التوصية الفرعية                                 | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | جهة التنفيذ                                                           |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                 | بدور فعال فى بث روح التغيير فى التابعين، لتطوير أنفسهم والتحسين المستمر فى العمليات الإدارية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الإدارة العليا<br>الإدارة الوسطى<br>الإدارة التنفيذية                 |
| تعزيز ورفع مستوى قيادة الأعمال المؤسسية للمنظمة | تذليل العوائق التى تواجه ريادة الأعمال المؤسسية | التوازن بين الحرية والرقابة<br>تحديد المخاطر ووضع آليات للإنذار المبكر حتى يمكن إتخاذ الإجراءات المناسبة فى الوقت المناسب.<br>تجنب الوصف الوظيفى الجامد<br>تشجيع ومكافأة العاملين من ذوى الأفكار ومن ذوى العطاء                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نيابة الموارد البشرية.<br>المديرين والقادة بمختلف المستويات التنظيمية |
| تعزيز ورفع مستوى المنظمة المتعلمة               | تحقيق متطلبات التحول إلى منظمة متعلمة           | التحول من الهيكل الرأسى إلى الهيكل الأفقى.<br>التوسع فى تفويض وتمكين العاملين وإشراكهم فى حل المشكلات وتحمل المسؤولية والتفكير الإبداعى.<br>فتح قنوات اتصال تمكن من نقل المعلومات فى أرجاء المنظمة لتمكين الجميع من الإستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة بالمنظمة بفعالية<br>العمل بإستراتيجية التعاون حتى مع المنافس لتتيح فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.<br>إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتحث على التفاهم المشترك بين العاملين بالمنظمة ليكون دافعا للمنظمة والعاملين فيها نحو التعلم والتكيف والتطور والنمو. | الإدارة العليا<br>الإدارة الوسطى<br>الإدارة التنفيذية                 |

## ١٩ - المعوقات والدراسات المستقبلية المقترحة:

- ينبغي تفسير ما وصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فى ضوء ما يلى:
- بالرغم من مساهمة هذه الدراسة فى فهم الدور الوسيط لنمط المنظمة المتعلمة فى العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية، إلا أنه يجب التعامل مع هذه النتيجة بأنها نتيجة مبدئية، وذلك

- إلى أن تقوم دراسات مستقبلية بتكرارها على عينات على نطاق أوسع في مؤسسات كبيرة الحجم في كل من القطاعين العام والخاص.
- تقتصر نتائج الدراسة الحالية على القادة والمديرين في إحدى شركات الاتصالات العاملة في مصر، وهي جزء من قطاع كبير، وهو قطاع الاتصالات، ضمن قطاعات أخرى مثل الزراعة، والصناعة، والتجارة، وتكنولوجيا المعلومات، والصحة وغيرها من القطاعات. وبالتالي لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات.
- قد تستفيد الدراسات المستقبلية من إعادة إختبار نموذج هذه الدراسة بإستخدام أنماط أخرى للقيادة مثل القيادة التبادلية أو الكاريزمية أو الأخلاقية.
- إعتمدت هذه الدراسة على إجابات المستقصى منهم والتي قد يشوبها بعض التحيز، وعلى الرغم من الحقيقة التي توصل إليها العديد من الباحثين (Sahu,2014,p.93)، من أن مثل هذا الإنحياز في إجابات المستقصى منهم لا يؤثر إلا بنسبة بسيطة جدا، يمكن إهمالها، ولا تكون بالدرجة التي تبطل نتائج الدراسة، إلا أن الباحث قد اتبع العديد من الخطوات الجادة لتقليل احتمالية وجود مثل هذا الإنحياز في إجابات المستقصى منهم من خلال المقابلات الشخصية معهم والتركيز على إعطاء الإجابات الحقيقية وليست الصحيحة، مما يضيف إلى درجة الثقة في نتائج هذه الدراسة.
- قد تساعد دراسات مستقبلية مماثلة لهذه الدراسة تكون طويلة - لأخذ آراء المبحوثين خلال فترة زمنية طويلة قدر الإمكان- في التأكيد على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.
- دراسة دور متغيرات إدارية هامة أخرى كمتغيرات وسيطة وضابطة في العلاقة بين القيادة التحويلية وريادة الأعمال المؤسسية.
- إجراء دراسات مماثلة مستقبلية في دول أخرى ذات ثقافات مختلفة.

## ٢٠- قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. الدليمي، باسم طارق فنوص، و المشاقبة، محمد ناصر موسى حمدان. (٢٠١٩). (أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية) رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/948659>
٢. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري.
٣. الشيباوي، حامد كاظم متعب، و الكعبي، سالم حيدر رسن. (٢٠١٩). تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة ميسان مجلة دراسات إدارية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١١، ع ٢٢، 383. - 335 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/972108>
٤. العزايزة، شهد خالد، ٢٠٢٠. القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين (Doctoral dissertation, Al Aqsa University).
٥. الغزالي، حافظ عبد الكريم. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. أطروحة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٦. بنوناس، صباح، 2016. أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ( Doctoral dissertation, Université (Mohamed Khider-Biskra).
٧. حماد، محمد محمد محمود. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال النفسي: دراسة ميدانية على شركات البترول. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ١١، ع ١، 720. - 678 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1064166>
٨. سعد، حسين محمد. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. ع. ٢٩، أيلول ٢٠٢٠.
٩. صياحي، الأخضر، ٢٠١٨. دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوعريريج ( Doctoral (dissertation, Université de M'sila).
١٠. ضيف و سعيدة، ٢٠١٩. القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ( Doctoral dissertation, Ziane) (Achour University of Djelfa).
١١. فليون، مراد، ٢٠١٦. دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ( Master's (thesis).

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Al Mamun, A., Kumar, N., Ibrahim, M.D. and Bin, M.N.H., 2017. Validating the measurement of entrepreneurial orientation. *Economics & Sociology*, 10(4), pp.51-66.
2. Afsar, B., Badir, Y.F., Saeed, B.B. and Hafeez, S., 2017. Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), pp.307-332.
3. Abazeed, R. A. M. (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
4. Bakar, M.S. and Mahmood, R., 2014. Linking transformational leadership and corporate entrepreneurship to performance in the public higher education institutions in Malaysia. *Advances in Management and Applied Economics*, 4(3), p.109.
5. Banumathi, M. and Samudhra Rajakumar, C., 2019. A study on corporate entrepreneurship development by organizational learning capability and outcome of job satisfaction. *J. Gujarat Res*
6. Bass, B.M. and Riggio, R.E., 2006. Transformational leadership.
7. Boukamcha, F., 2019. The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*.
8. Chang, Y.Y., Chang, C.Y. and Chen, C.W., 2017. Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*.
9. Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q. and Li, J., 2014. CEO s' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, pp.2-17.
10. Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). Corporate innovation and entrepreneurship. SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning Australia, United States.

11. Ling, Y.A.N., Simsek, Z., Lubatkin, M.H. and Veiga, J.F., 2008. Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management journal*, 51(3), pp.557-576.
12. Marsick, V.J. and Watkins, K.E., 2003. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), pp.132-151.
13. Ocak, M. and Ozturk, A., 2018. The role of transformational leadership behaviours' effects on corporate entrepreneurship behaviours and financial performance of firms. *International Review of Management and Marketing*, 8(4), p.45.
14. Rijal, S., 2016. The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, Thailand. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3), pp.121-129.
15. Sahu, S., Pathardikar, A. and Kumar, A., 2017. Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), pp.82-99.
16. Shafique, I. and Kalyar, M.N., 2018. Linking transformational leadership, absorptive capacity, and corporate entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8(2), p.9.
17. Xie, L., 2020. The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*.