

The Mediating Role of Organizational Excellence for Employees in the Relationship between Leadership Styles and Sustainable Performance (with a case study)

<https://www.doi.org/10.56830/IJAMS09202502>

Zainab Ismail Ismail Shihab

Assistant Professor, Department of Business Administration Faculty of Science and Humanities - Shaqra

University, Saudi Arabia

Z.shehab@su.edu.sa

Abstract:

The current research aimed to know the effect of the mediating role of organizational excellence in the relationship between leadership styles (transformational leadership, ethical leadership, entrepreneurial leadership) on sustainable performance in Egyptian telecommunications companies. The size of the research sample was (410) individuals from employees of (Vodafone, Orange, Etisalat Misr, Telecom Egypt). The research reached several results, the most important of which is the presence of a strong direct correlation between sustainable performance and leadership styles, as the Pearson correlation value reached (0.732), in addition to the value of the coefficient of determination, which reached (0.532), which confirmed the success of leadership styles in influencing sustainable performance, at a statistical significance equal to (0.000), which is less than (0.05), indicating the presence of a statistically significant impact of leadership styles on sustainable performance. The most influential style is the entrepreneurial leadership style, with an impact on sustainable performance of 60.4%. There is a strong correlation between organizational dexterity and sustainable performance, with the Pearson correlation coefficient reaching (0.704). In addition, the model succeeded in changing the values of sustainable performance by 49.3%. The statistical significance value (Sig) was equal to (0.000), which is less than (0.05), indicating a statistically significant impact of the dimensions of organizational dexterity on sustainable performance. There is a strong correlation between organizational dexterity and sustainable performance, with the Pearson correlation coefficient reaching (0.704). In addition, the model succeeded in changing the values of sustainable performance by 49.3%. The statistical significance value (Sig) was equal to (0.000), which is less than (0.05), indicating a statistically significant impact of the dimensions of organizational dexterity on sustainable performance. Organizational dexterity mediated the relationship between leadership styles and sustainable performance, with the correlation coefficient of the second model, which includes the impact of organizational dexterity and leadership styles, reaching (74.9%), with an increase of (13.4%) for the first model, which includes the effect of leadership styles only, and the statistical significance value Sig in the two models is equal to (.000) and is less than (.05).

Keywords: Transformational Leadership - Ethical Leadership - Entrepreneurial Leadership - Sustainable Performance - Organizational Ambidexterity.

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية للعاملين في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام (مع دراسة تطبيقية)

زينب اسماعيل اسماعيل شهاب

استاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

الملخص:

استهدف البحث الحالي معرفة تأثير الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة (القيادة التحويلية، القيادة الأخلاقية، القيادة الريادية) على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية، وبلغت حجم عينة البحث (410) مفردة من العاملين بشركات (فودافون، أورانج، اتصالات مصر، المصرية للاتصالات)، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج يتمثل أهمها في وجود ارتباط طردي قوي بين الأداء المستدام وأنماط القيادة حيث بلغت قيمة ارتباط بيرسون (.732)، فضلاً عن قيمة معامل التحديد التي بلغت (.532) التي أكدت على نجاح أنماط القيادة في التأثير على الأداء المستدام، وذلك عند دلالة إحصائية تساوي (.000) وهي أقل من (.05)، مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المستدام. ومن الأنماط الأكثر تأثيراً نمط القيادة الريادية وبلغت نسبة تأثيرها على الأداء المستدام 60.4%، وجود ارتباط قوي بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (.704)، بالإضافة إلى نجاح النموذج في تغيير قيم الأداء المستدام بنسبة 49.3% كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (.000) وهي أقل من (.05) مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام، ووجود ارتباط قوي بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (.704)، بالإضافة إلى نجاح النموذج في تغيير قيم الأداء المستدام بنسبة 49.3% كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (.000) وهي أقل من (.05) مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام، وتوسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام، حيث بلغ معامل ارتباط النموذج الثاني الذي يشمل تأثير البراعة التنظيمية وأنماط القيادة (74.9%) بزيادة (13.4%) عن النموذج الأول الذي يشمل تأثير أنماط القيادة فقط، كما قيمة الدلالة الإحصائية Sig في النموذجين تساوي (.000) وهي أقل من (.05).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- القيادة الأخلاقية- القيادة الريادية- الأداء المستدام- البراعة التنظيمية.

تمهيد

نتج عن عصر تزايد فيه أهمية الاستدامة لنجاح المنظمات زيادة ضغوط أصحاب المصلحة والحكومات والمستهلكين لتطبيق ممارسات مستدامة توازن بين الربحية والمسؤولية البيئية. وتكتسب هذه الحاجة الملحة أهمية خاصة في ظل سعي المنظمات جاهدة للحفاظ على قدرتها التنافسية في سوق تُقدّر الاستدامة بشكل متزايد. ووفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي (2023)، تُعطي أكثر من 80% من الشركات العالمية الآن الأولوية للعوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة في استراتيجياتها، مما يعكس الطلب المتزايد على العمليات المستدامة (Nawangarsi et al., 2025).

فوفقاً للمراكز الوطنية الأمريكية للمعلومات البيئية، بلغ إجمالي الأضرار الناتجة عن تغير المناخ 306.2 مليار دولار أمريكي في عام 2017، كما أشارت تقارير المعلومات البيئية لعامي 2017 و2018 إلى أن تغير المناخ أصبح أكثر حدة، مما يستدعي اتخاذ تدابير مناسبة للتعامل مع هذا الوضع المقلق، وقد كشف تقرير "الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية" بعنوان "مستقبل الأعمال المستدامة" مؤخراً أن تأثير تغير المناخ سيصل للمنظمات في جميع أنحاء العالم. ونتيجةً لهذا الوضع، تم تحفيز المنظمات على تعديل أنشطتها التجارية التقليدية لمواجهة التحديات البيئية، مما يتطلب من قادة المنظمات إيلاء اهتمام وثيق للبيئة المحلية والعالمية، ولواجهة تحدي تغير المناخ وضعت الأمم المتحدة "أهداف التنمية المستدامة" القابلة للتطبيق على المنظمات بغض النظر عن القطاعات في جميع أنحاء العالم، لذا تتطلب التنمية المستدامة من المنظمات دمج أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في ممارساتها دون الإضرار بالموارد المخصصة للأجيال القادمة. وفي الوقت الحاضر، برزت التنمية المستدامة كإحدى من القضايا الصعبة في جميع أنحاء العالم والتي أجبرت المنظمات على الأداء المستدام في بيئة شديدة التعقيد.

ولذلك يجب على المنظمات تحقيق التوازن بين الحفاظ على البيئة والاستهلاك المستدام عالمياً (Albitar et al., 2023; Hossain et al., 2022a, 2022b)، وبالتالي برزت الممارسات الخضراء كإحدى الأدوات الاستراتيجية الرئيسية للمنظمات لتحقيق نمو مستدام وهذا استجابةً للضغوط البيئية العالمية المتزايدة، فضلاً عن تفشي جائحة كوفيد-19 التي أثرت بشكل كبير على معدل نمو المنظمات، إلا أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 لا يزال ضرورياً للدول جميعها (Hossain et al., 2024).

ومن هذا المنظور، تُعد استدامة الأعمال أمراً بالغ الأهمية، ولهذا تُركز المنظمات استراتيجياً على الممارسات الخضراء لتعزيز الأداء المستدام للمنظمات واكتساب ميزة تنافسية (Deshpande and Swaminathan, 2020; Hossain et al., 2022a, 2022b)، حيث يشير الأداء التنظيمي المستدام إلى قدرة المنظمة على العمل بربحية مع تقليل الآثار البيئية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، ويُقاس الأداء التنظيمي المستدام عادةً من خلال مجموعة من المقاييس البيئية والاجتماعية والمالية، لذا تتمتع المنظمات ذات مستويات عالية من رأس المال الاستثماري المستدام بوضع أفضل لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام، نظراً لقدرتها على الابتكار المستمر لتلبية المعايير البيئية، كما أنها أكثر مرونة في الاستجابة للوائح البيئية ومتطلبات السوق

The Mediating Role of Organizational excellence Zainab Ismail Ismail Shihab.

للاستدامة، وذلك لأن الأداء التنظيمي المستدام لا يقتصر على الامتثال فحسب، بل يشمل ابتكاراً استباقياً مدفوعاً برأس المال الفكري والسلوكيات الخضراء، ومن الممكن أن تجني المنظمات التي تستثمر بنشاط في بناء رأس المال الاستثماري المستدام وتطوير رأس المال الاستثماري المستدام فوائد طويلة الأجل في مجال الاستدامة والأداء العام (Nawangari et al., 2025).

وتتطلب الاستدامة قادة قادرين على تعزيز الممارسات المستدامة في مجتمعاتهم ومؤسساتهم، وتحقيق الرخاء الاقتصادي، حيث تُعرف القيادة بأنها عملية التأثير على الآخرين لفهم وتحديد ما يجب تحقيقه، وكيفية تحقيقه بفعالية، وتعزيز الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك، ووفقاً لنظرية المسار والهدف فإن القادة هم من يحققون الأهداف المنشودة لزملائهم من خلال اكتساب نمط قيادة مناسب لكل موقف، وبعبارة أخرى، القيادة هي القدرة على التأثير، والإلهام، والتحفيز، وتوجيه الأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة. فعلى سبيل المثال، لا يعتمد نجاح منظمات مثل أبل ومايكروسوفت بشكل تام على التقدم التكنولوجي، بل على نمط القيادة المتبع في هذه المنظمات، حيث تشجع أنماط القيادة المختلفة المنظمات على العمل بطريقة مستدامة بيئياً، ولذلك يوجد حاجة إلى قيادة مُصممة خصيصاً لتحسين عملية الابتكار والتعلم في سياق تطبيق الثورة الصناعية الرابعة، وتتمثل أنماط القيادة المختلفة في: الأخلاقية، الريادية، المعاملاتية، التحويلية، والمستدامة (Raza et al., 2023).

فقد تحفز القيادة التحويلية الموظفين على تجاوز التوقعات، وتحديد الرؤية والأهداف العليا، وتوفير أساليب جديدة لتدريب القادة، وإدراك أهمية عمليات التفاعل بين القادة والتابعين، ومن ثم يُلهم القائد التحويلي موظفيه بالإلهام الذي يمكنهم العمل به، سواءً أكان ذلك مردوداً أم لا، ولقد تبنت العديد من المنظمات المرموقة نمط القيادة التحويلية في تهيئة بيئة تعلم مبتكرة في المنظمات، حيث يتألف نمط القيادة التحويلية من ستة أبعاد، تشمل صياغة الرؤية، والتحفيز الفكري، وطموحات الأداء العالي، ورعاية العمل الجماعي، وتوفير نموذج يُحتذى به، والدعم الفردي، وقد يميل القادة إلى تبني سلوكيات إقناعية أو تحويلية أكثر من حشد مواقف قيادية وجاذبية مما يؤكد الحاجة إلى ذلك، ولهذا تُعدّ القيادة عاملاً أساسياً لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية. وقد تعزز القيادة قيم الاستدامة على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي، كما يركز القادة المستدامون على بناء القدرات، والتغيير المستدام، والنتائج طويلة المدى، مما يجعل من الضروري السعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث تُعزز ممارسات القيادة المستدامة، مثل تقدير الموظفين، والرؤية المشتركة، والمسؤولية الاجتماعية، وعلاقات العمل الودية، أداء الشركة على المدى الطويل بشكل كبير (Iqbal et al., 2020).

ومن ثم تؤثر أنماط القيادة بشكل كبير على الأداء المستدام للمنظمات، من خلال الرؤى المهمة والأهداف الواضحة والتركيز على رفاهية الأفراد، حيث يُشكل القادة الثقافة والممارسات التي تُعزز الاستدامة، كما يُسهّم النهج التكاملي لأنماط القيادة في بناء منظمات لا تُسهّم إيجاباً في البيئة والمجتمع على المدى الطويل فحسب، بل تزدهر اقتصادياً أيضاً، وتُحقق المنظمات التي يقودها قادة ملتزمون بمبادئ الاستدامة نتائج إيجابية في مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والرعاية البيئية، ورفاهية

الموظفين (Iqbal et al., 2020; Pantouvakis and Vlachos, 2020). حيث يحث القادة أتباعهم على العمل لتحقيق أهداف معينة تمثل قيماً ودوافع، نظراً لتركيزهم على تعزيز قيم الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وإظهار كيفية زيادة كفاءتهم في قدراتهم، فإن القيادة تتعلق بالقدرة على التأثير إيجابياً في الآخرين لتحقيق هدف مشترك. وغالباً ما يُنظر إلى القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، وترجمة الرؤية إلى واقع، وتحقيق الأهداف المشتركة، كما تتضمن القيادة مزيجاً من السمات والسلوكيات والمهارات، لذلك يتميز القادة الفعالون بصفات مثل الرؤية والنزاهة والتعاطف والقدرة على إلهام الآخرين (Udin, 2024; Schultz, 2013).

وغالباً ما يواجه قادة المنظمات أشكالاً مختلفة من التناقضات والصراعات والمعضلات الأخلاقية داخل أقسامهم وفرقهم وثقافتهم. وفي ظل هذه الظروف المتناقضة، يسعى قادة المنظمات إلى إحداث التغيير والتطوير دون المساس باستقرار المنظمة من جهة، وبمركزها التنافسي من جهة أخرى. هذا بالإضافة إلى ضرورة وأهمية الاستجابة لطلبات العملاء وتطوير الخدمات دون زيادة تكاليف تقديمها. كما يتطلب إجراء التطوير والتغيير الإداري في المنظمة التركيز على مجموعات مختلفة من الأهداف والاستراتيجيات المتضاربة، مما يتطلب من قادة المنظمة دوراً حاسماً في إدارة التناقضات، وتشجيع الموظفين على تقبلها، وإقناع الجميع بالتعامل معها بفعالية، كما يمكن للقادة الذين يدركون التناقضات التنظيمية تطبيق نهج "الثنائي"، الذي يساعد القائد على تحقيق نوع من التوازن في السلوكيات المتناقضة، وتطوير قدرة الموظفين على التعامل مع البيئات المتناقضة، لذا أكد الخبراء على ضرورة سعي القادة وشركاتهم باستمرار إلى مواءمة الأنظمة الفرعية المترابطة مع البيئة الخارجية، وبالتالي يجب على المنظمات أن تتعلم وتكيف مع بيئتها المتغيرة لتحقيق أداء ونمو عالٍ (Budihardjo and Supriyadi, 2025).

وهنا يأتي دور البراعة التنظيمية التي تشير إلى قدرة المنظمات على تحقيق التوازن والإدارة الفعالة لكلٍ من استغلال القدرات الحالية واستكشاف الفرص الجديدة (Sarmento et al., 2024)، وهذا يؤكد حاجة المنظمات إلى التفاعل الفعال مع البيئات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية لضمان استمراريتها ونجاحها على المدى الطويل مما يحافظ على الكفاءة مع الاستجابة للتغيرات (Ameen et al., 2025)، ولذلك تُعد البراعة التنظيمية ذات أهمية بالغة للبحث نظراً لدورها الحاسم في موازنة الاستكشاف والاستغلال، وتحسين الأداء، ومعالجة أوجه عدم التأكد، وتوفير رؤى للاتجاهات المستقبلية، والمساهمة في التقدم النظري في الدراسات التنظيمية (Restuputri et al., 2024).

وذلك لأنها تتمتع بأهمية متعددة الجوانب في الإدارة والاستراتيجية التنظيمية المعاصرة. حيث يُعدّ الوصول المفتوح مفهوماً نظرياً وضرورة عملية للمنظمات التي تسعى إلى النجاح في بيئات معقدة وديناميكية. فإن آثارها على الاستراتيجية والأداء والبراعة تجعلها مجالاً حيوياً للاستكشاف والتطبيق المستمر في الدراسات التنظيمية. فهو مفهوم يرتبط عادةً باكتساب

والحفاظ على ميزة تنافسية وأداء عالٍ داخل المنظمة. واستناداً لما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير أنماط القيادة على الأداء المستدام في ظل توسط البراعة التنظيمية.
أولاً: الإطار النظري واشتقاق الفروض

لقد تناول الإطار النظري للدراسة شرح العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما عرض الإطار الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقات لاشتقاق الفروض، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1- العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام

لقد طوّرت نظريات قيادية عديدة على مر السنين، كلٌّ منها يُقدّم منظوراً مختلفاً مما يجعل القائد فعالاً، وتهدف هذه النظريات إلى فهم جوهر القيادة الفعالة، وتحديد السمات أو السلوكيات الرئيسية المرتبطة بالقيادة الناجحين، وتقديم رؤى حول كيفية تكيف القيادة مع المواقف المختلفة. فعلى سبيل المثال، تفترض نظرية السمات - كواحدة من أقدم نظريات القيادة - أن بعض الصفات المتأصلة (مثل الذكاء والثقة بالنفس والتصميم والتزاهة) تجعل الأفراد قادة بالفطرة، بينما حوّلت النظرية السلوكية التركيز من السمات المتأصلة إلى السلوكيات الملحوظة، فهي تُصنّف سلوكيات القيادة إلى بُعدين، هيكل البدء (الموجّه نحو المهام) والاعتبار (الموجّه نحو العلاقات)، لتحديد السلوكيات المرتبطة بالقيادة الفعالة، كما اقترحت نظرية الطوارئ أن فعالية القيادة تتوقف على عوامل ظرفية مختلفة، وإن التوافق بين نمط القائد الموجه نحو المهام أو نحو العلاقات والموقف يُحدّد فعالية القيادة، فيما أكدت نظرية القيادة الظرفية أن القادة الفعالين يعدلون أسلوبهم بناءً على استعداد أتباعهم، وقد يحتاج القادة إلى أن يكونوا أكثر توجهاً في بعض المواقف وأكثر دعماً في مواقف أخرى، وذلك حسب كفاءة الأتباع والتزامهم (Nawaz and Khan, 2016; Hunt and Fedynich, 2019; Day and Antonakis, 2012). وفي الختام، تعكس نظريات القيادة المتنوعة الفهم المتطور لما يجعل القائد فعالاً. ومن المناهج المبكرة القائمة على السمات إلى النظريات المعاصرة التي تؤكد على القدرة على التكيف والاعتبارات الأخلاقية (Udin, 2024; Hassan et al., 2025).

واستناداً إلى ذلك، تُعرف مبادئ القيادة بأنها إرشادات أساسية تُوجه سلوك وأفعال القادة الفعالين، وتعمل هذه المبادئ كأساس لممارسات القيادة وتساعد القادة على التعامل مع تعقيدات أدوارهم (Gächter et al., 2012; Pircher Verdorfer and Peus, 2020). وعلى سبيل المثال، يضع القادة الفعالون معياراً للآخرين من خلال نمذجة السلوك والقيم وأخلاقيات، لذا يجب على القادة إلهام أتباعهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة من خلال توصيل رؤية مقنعة بشغف لتحفيز الأفراد نحو الأهداف المشتركة، كما يضع القادة أولوياتهم ويبنون علاقات قوية مع أتباعهم لتعزيز الثقة والتعاون وبيئة عمل إيجابية (Men et al., 2020). وبالإضافة إلى ذلك، يظل القادة الفعالون مرنين ومنفتحين على الأفكار الجديدة وقادرين على الصمود في مواجهة

التحديات لاحتضان التغيير كفرصة للنمو والابتكار، ومن ثم يجب على القادة الفعالين التمسك بالمعايير الأخلاقية العالية لإظهار الصدق والشفافية والإنصاف داخل المؤسسات وخارجها.

ولقد أبرزت نظرية مسار الهدف في القيادة التي تعد بارزة في مجال الإدارة أهمية سلوك القائد في التأثير على رضا مرؤوسيه ودوافعهم وفعاليتهم، حيث يتمثل المفهوم الأساسي لنظرية مسار الهدف في قدرة القادة على تعديل أنماط قيادتهم لتلبية المتطلبات المحددة لأعضاء فريقهم وبيئة العمل، مما يُحسّن أداء الموظفين ورضاهم، كما تُؤكد نظرية مسار الهدف على أهمية توضيح الأهداف، وإزالة العقبات، ومساعدة أعضاء الفريق، بحيث يتناسب كل نمط مع مواقف وخصائص محددة للفريق. فعلى سبيل المثال، تُوفر القيادة التوجيهية إرشادات وتوقعات واضحة، وتُعزز القيادة الداعمة بيئة عمل ودية، وتُشرك القيادة التشاركية الموظفين في صنع القرار، وتضع القيادة الموجهة نحو الإنجاز أهدافاً صعبة، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية تكييف أنماط القيادة لتناسب مع احتياجات الموظفين والسياق التنظيمي، وبالتالي التأثير في أداء الموظفين بشكل إيجابي (Al-Doori et al., 2024).

وتشمل أنماط القيادة المناهج والسلوكيات التي يستخدمها القادة لتوجيه الآخرين وتحفيزهم والتأثير عليهم، وغالباً ما يُكيّفون مناهجهم بناءً على السياق واحتياجات أتباعهم وطبيعة المهام المُوكلة إليهم، أي أن نمط القيادة يشير إلى نمط سلوك القائد الذي يُظهر صفاته القيادية، ويتجلى ذلك بطرق ظاهرة وغير ظاهرة للمرؤوسين، ويُجسد نمط القيادة المهارات والمواقف والسمات التي تُعزز سلوك القائد، وتعكس بشكل مباشر معتقداته تجاه مرؤوسيه، فإن القيادة تحتوي على فرد يتمتع بسلطة تكليف الآخرين بالمهام والقدرة على إقناع الآخرين على نحو مباشر من خلال أنماط علاقات فعالة لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، ويمتلك كل قائد أسلوب قيادة مميزاً يميزه، كما تعد نمط القيادة هو الطريقة الفريدة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه (Puspitasari et al., 2025).

صنفت أنماط القيادة إلى فئتين عريضتين هما القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية، حيث تركز الأولى على المستوى الروحي للتأثير، مما يعزز دافعية أعضاء المنظمة من الناحية الأيديولوجية والأخلاقية لتحقيق أهداف أعلى، بينما تمثل القيادة التبادلية تبادل القيم والمصالح في الأهداف المشتركة بين القادة والأعضاء، على نفس السياق العقد الاجتماعي، وتناقش دراسة (Zhao et al., 2025) أن أنماط القيادة التبادلية والتحويلية ليست طرفين متطرفين، بل هي متكاملة، ويمكن للقادة تحقيق ممارسات إدارة استراتيجية أكثر كفاءة من خلال التكامل العقلاني والتحول المرن، وبصرف النظر عن نموذج القيادة التبادلية التحويلية، يتم التمييز القائم على التوجه بين أدوار القادة الاستراتيجي مقابل القائد التكاملي.

ووفقاً (Legutko, 2020) تُسهم العديد من أنماط القيادة البارزة في توجيه المنظمات الكبيرة والمؤثرة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار اليوم، وتُركز القيادة الجديرة بالثقة تحديداً على صدق القادة مع أنفسهم ومع موظفيهم. ويبني القادة الجديرون

بالثقة من خلال الشفافية والوعي الذاتي والالتزام بالسلوك الأخلاقي لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية. ومع ذلك، يُشدد القادة الخادمون على الالتزام بخدمة الآخرين وإعطاء الأولوية لرفاهية موظفيهم وتطورهم. يتجلى نمط القيادة الخادمة في تركيزه على خلق بيئة عمل إيجابية، ويرتبط هذا النمط بتحقيق الأهداف قصيرة المدى (Mouazen et al., 2024) والحفاظ على الكفاءة التشغيلية، كما تُعبّر القيادة التحويلية عن رؤية مقنعة للمنظمات، مما يعزز الابتكار والقدرة على التكيف والشعور بالهدف بين الموظفين. ويُركز القادة التحويليون أيضاً على خلق ثقافات تنظيمية إيجابية (Udin et al., 2023)، ودفع النجاح طويل الأمد من خلال تطوير موظفيهم. بينما يوجه القادة المستدامون موظفيهم نحو الممارسات الصديقة للبيئة، وكفاءة استخدام الموارد، والمسؤولية الاجتماعية، فهم يدركون أن الممارسات المستدامة لا تساهم فقط في السلوك التجاري الأخلاقي، بل تعزز أيضاً الربحية والمرونة على المدى الطويل في مواجهة التحديات العالمية.

وبناءً على ما سبق، يشجع القادة الموظفين على أن يكونوا أكثر إبداعاً وطموحاً في سعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولذلك يجب على القادة استخدام التكتيكات الحالية لتعزيز ملاءمة الموظفين، ويُعدّ توفير رؤية واضحة وتواصل فعال، بالإضافة إلى الاهتمام الفردي، عناصر أساسية في أنماط القيادة لخلق تفاعل تنظيمي يرضي الموظفين، ولكي تكون المنظمات قادرة على المنافسة والاستدامة في سوق العمل الاقتصادي سريع الخطى وشديد التنافسية، يجب عليها الاستثمار في الإبداع والابتكار، ويجب أن تكون المنظمات قادرة على الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية. كما يُمكن أن يُساعد ذلك في تحسين أداء الموظفين وتقليل الضغوطات، ولهذا يجب عليها أيضاً إعطاء الأولوية لآراء الموظفين حول القيادة والعمليات والسياسات في المنظمة التي تشجع أو تعيق الإبداع والابتكار، باعتبارها عوامل تُسهّل المخرجات المبتكرة. (Mohammed, 2023).

فقد يؤثر نمط القيادة على أداء المنظمة ككل وابتكارها، حيث يساعد نمط القيادة المناسب على تحقيق إدارة فعّالة لموظفي المنظمة لكونه يساعد أعضاء المنظمة على المساهمة بفعالية، ويؤثر في سلوكيات المواطنين التنظيمية، كما ستؤثر أنماط القيادة المختلفة أيضاً بشكل مختلف على قدرة أعضاء المنظمة على الابتكار والتأثير في أداء الابتكار الأخضر التنظيمي، وهذا سيؤثر في الأداء المستدام للمنظمات (Zhao et al., 2025).

حيث تعرف الاستدامة بأنها حالة من التوازن بين رفاهية الفرد، والازدهار الاقتصادي، والصحة البيئية، ويُحافظ عليها بمرور الوقت من خلال إدارة دقيقة للموارد الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية (Bellandi and De Propriis, 2021)، كما يعرف الأداء المستدام بالمنهجية التي تخلق قيمة للمساهمين على المدى الطويل عن طريق تعظيم الإيجابيات والحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية وإدارة المخاطر الناتجة عن التطورات البيئية والاجتماعية والاقتصادية (القوصي، والدلاش، 2024)، وقد فسّر الأداء المستدام في الأدبيات على أنه ثلاثي الأبعاد وهي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي حيث يُعنى الجانب الاقتصادي بتعظيم العوائد الاقتصادية للمنظمة، ويهدف

الجانب الاجتماعي إلى تلبية متطلبات أصحاب المصلحة وتحقيق منفعة المستهلكين والمجتمع ككل، أما الجانب البيئي فيشير إلى تقليل النفايات والملوثات الخطرة، والحد من انبعاثات الكربون بشكل عام (Sarmad et al., 2024).

ولهذا ازداد إدراك المنظمات لأهمية الأهداف الاجتماعية والبيئية منذ انضمام مصطلح الاستدامة إلى عالم الأعمال، ومن ثم أصبح المديرين في المنظمات أكثر وعياً بضرورة توسيع نطاق أهداف الأعمال بما يتجاوز التوقعات المالية التقليدية، لذا تعتبر القيادة هي أحد عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق الاستدامة، فلطالما كان تأثير القيادة على سلوك الموظفين وعمليات المنظمة ومخرجاتها محور اهتمام منظري الإدارة، لذا يمكن القول أن أنماط القيادة تؤثر بشكل كبير على الأداء المستدام للمنظمات، من خلال الرؤى المهمة والأهداف الواضحة والتركيز على رفاهية الأفراد، حيث يُشكل القادة الثقافة والممارسات التي تُعزز الاستدامة، ومن ثم لا تُسهم أنماط القادة في بناء منظمات وازدهارها اقتصادياً فحسب بل تُسهم إيجاباً في البيئة والمجتمع على المدى الطويل أيضاً. ولهذا تُحقق المؤسسات التي يقودها قادة ملتزمون بمبادئ الاستدامة نتائج إيجابية في مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والرعاية البيئية، ورفاهية الموظفين (Iqbal et al., 2020; Pantouvakis and Vlachos, 2020).

وفي السياق نفسه، أكدت نظرية المستويات العليا لدعم فكرة على أن القيادة تؤثر في الأداء المستدام للمنظمة، فقد تؤثر خلفية المديرين جزئياً على نتائج المنظمة والخيارات الاستراتيجية ومستويات الأداء، ولذلك يحتاج القادة إلى إرسال الإشارات الصحيحة لتعزيز الأداء المستدام ووضع إرشادات حول كيفية اتباع مبادئ الاستدامة، ومن أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الأداء المستدام ثلاثي الأبعاد هو دعم القيادة. وفي هذا السياق، يُتوقع أن تلعب أنماط القيادة دوراً رئيسياً في تحديد الأداء المستدام للمنظمة (الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي)، كما ترى نظرية المستويات العليا أن القادة يمكن أن يكون لهم دور رئيسي في تطوير الاستدامة، من خلال ثلاث خطوات رئيسية: تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها، واختيار الإدراك، وشرح تعريف الاستراتيجية، هذا بالإضافة إلى أن الاستدامة الاجتماعية تتطلب من القادة امتلاك قدرات أكثر مما هو متوقع عادةً، ولذلك تعد القيادة المناسبة شرطاً ضرورياً لتحويل فكرة العمل إلى نموذج عمل ناجح، وبالتالي إنتاج منتجات أو خدمات مستدامة (Kafetzopoulos and Gotzamani, 2022).

ولهذا ركزت معظم الأعمال في هذا المجال على فهم أنماط القيادة اللازمة لتعزيز الأداء المستدام. على سبيل المثال، بحثت أبحاث من المملكة المتحدة والصين وهولندا في كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة، مثل التحويلية والمعاملاتية والسلطوية وريادة الأعمال، على نتائج الاستدامة (Chan, 2005) (Chan and Bossink, 2007). فبالنسبة لنمط القيادة التحويلية، الذي يتضمن أبعاداً لتحفيز الملمهم، والتحفيز الفكري، والسلوك المثالي، والاعتبارات الفردية، هو الأكثر أهمية للمهنيين والمديرين المسؤولين عن مشاريع التنمية المستدامة للغاية، حيث تهدف القيادة التحويلية إلى إرساء رؤية للتطوير التنظيمي، يُنظر من خلالها إلى أعضاء المنظمة كوحدة مترابطة، تُمنح لهم المسؤوليات المناسبة، ويتم تطويرهم لتحقيق إمكاناتهم، كما يشجع القادة ويحفزون الأفكار والسلوكيات الأكثر ابتكاراً، مما يعزز الابتكار في العمليات والمنتجات الخضراء ويزيد من الأداء

المستدام للمنظمة، حيث يهدف التحفيز الفكري إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي وإلهام أفكار ووجهات نظر ومناهج جديدة، مما يعزز تطوير أفكار مستدامة ويخلق مناخاً ملائماً للعمليات والمنتجات الخضراء (Nababan and Rinova, 2025). ووفقاً لدراسة (Aldhaheeri and Ahmad, 2024) فإن قدرة القادة التحويليين في كثير من الأحيان على تحفيز رؤوسهم للعمل بما يتجاوز قدراتهم المعتادة قد يساعد المنظمة. وأوضحت الدراسة التي أجراها (Qalati et al., 2022) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الأعمال والابتكار والالتزام التنظيمي بين الموظفين. كما لعبت دراسات أخرى أجراها (Cho and Kao, 2022; Asad, Asif, et al., 2023; Asad, Majali, et al., 2023) دوراً كبيراً في ترسيخ حقيقة أن القيادة التحويلية أساسية في بناء ثقافة تنظيمية جيدة ومستدامة، وقد تساعد هذه الثقافة المستدامة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تعزيز ثقة الموظفين ومشاركتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن للقادة التحويليين خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تضمن شعور الموظفين بأنهم جزء من المنظمة وتقديرهم لأهمية تطابق القيم، كما يضمن نمط القيادة التحويلية تبني المنظمة لممارسات الإدارة المستدامة والرشيقة التي تؤدي إلى الاستخدام الفعال للموارد والرعاية البيئية. ولدعم هذا التأكيد أشارت دراسة (Shahzad et al., 2022; Asad et al., 2024) إلى أن تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة يحسن الأداء التنظيمي من خلال القيادة التحويلية.

ومن ثم تتضمن القيادة التحويلية معالجة للقضايا البيئية أو المجتمعية التي تبدو حاسمة للأداء المستدام، لكونها تتميز بخاصيتين بارزتين التركيز على الابتكار والتركيز على الإدارة، ومن ثم تُركز القيادة التحويلية على فائدة وقيمة الابتكار وأهمية إحداث التغييرات. ونتيجةً لذلك، تواجه المنظمات تحدياتٍ كبيرةً تتعلق بالجمود والتطورات في الأساليب المعرفية، ويُشجع أعضاء المنظمة على تجربة السلوكيات المبتكرة، كما تسعى القيادة التحويلية إلى تحسين فعالية القيادة والإدارة الاستراتيجية، من خلال تكليف الموظفين بمهمة الابتكار وتحفيزهم عليه، ومن ثم ينشر القادة تأثير الابتكار الأخضر والأداء المستدام ويقدمون قدوة ملهمة لأعضاء المنظمة، مما يعزز قدرتهم وإمكاناتهم على الانخراط في الأداء المستدام (Altassan, 2024).

وقد تزيد القيادة التحويلية من أداء المنظمة المستدام أيضاً لكونها تركز على التغيير وإشراك الآخرين وإلهامهم وتعزيز بيئة مبتكرة ومتنوعة، ولذلك يساعد هذا النمط من القيادة في ضمان قيام الموظفين بصياغة أهدافهم بطريقة تعمل أيضاً على تحقيق الأهداف البيئية للشركة والأداء المستدام، مما يؤدي هذا إلى تبني ممارسات مستدامة وتشكيل أداء طويل الأجل. حيث يكون القادة التحويليون في وضع أفضل لإدارة تحديات استراتيجيات الأعمال المستدامة وإدراك أداء أعلى على المدى الطويل عندما يضمنون دمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية للمنظمة (Shahzad et al., 2022; Zain et al., 2023)، كما تعمل القيادة التحويلية على زيادة أداء الاستدامة للمنظمات من خلال خلق الوعي وتشجيع الآخرين على تبني أنظمة مستدامة ومبتكرة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية على المدى الطويل في المنظمة ورفاهية البيئة (Younis and Hussain, 2023).

وعلى العكس من ذلك، فإن نمط القيادة المعاملاتية، الذي يركز على الأنشطة المحددة والأهداف الواضحة والحوافز والعواقب، يؤدي إلى إنجازات قصيرة الأجل، وبالرغم من ذلك قد لا يتيح التغييرات النظامية اللازمة للتنمية الفعالة والشاملة (Dong, 2023; Kanval et al., 2024)، ألا أن القيادة المعاملاتية تؤثر في التحسين المستدام للأداء، وقد يساعد هذا النمط في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، وقد يكون له تأثير إيجابي ضئيل على الاستدامة إذا لم يكن مدعوماً بخصائص القيادة التحويلية التي تركز على التخطيط طويل الأجل والحلول الإبداعية (Piwowar-Sulej and Iqbal, 2023)، هذا بالإضافة إلى التركيز الجديد على معايير البيئة والاجتماعية والحوكمة قد غير العلاقة بين القيادة المعاملاتية والأداء المستدام للمنظمة. كما يمكن للقيادة المعاملاتية وضع الحوافز موضع التنفيذ لتحقيق ثقافة مستدامة (Abbas, 2024, Rashid et al., 2023).

بينما تُعدّ القيادة التبادلية من القضايا المحورية التي نوقشت في مجال استدامة المنظمات، حيث يُعرف القادة التبادليون بتقديمهم توجهات وأهدافاً واضحة، بالإضافة إلى مكافآت وعقوبات، كوسيلة لإدارة المرؤوسين لضمان المساءلة في مكان العمل، وقد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء التنظيمي وتقليل معدل دوران الموظفين، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي (Paais and Pattiruhu, 2020). وتؤيد دراسة (Abbas, 2024) مفهوم القيادة التبادلية باعتبارها الأكثر فعالية في تحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف والغايات، مما يعزز أداء القوى العاملة وربحيتهما، بينما أوضحت دراسة (Piwowar-Sulej and Iqbal, 2023) أن القيادة التبادلية يمكن أن تساعد على بناء ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة، وبالتالي قد تؤدي إلى تحسين استدامة المنظمة وقدرتها التنافسية في السوق.

وذلك نظراً لتحفيز القيادة التبادلية لأعضاء المنظمة على المشاركة بنشاط في ابتكارات المنتجات الخضراء، حيث تشير القيادة التبادلية إلى التبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، والوفاء بالعقد التنظيمي الهادف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولها بُعدان: قيادة المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء، حيث يركز الأول على الجوانب الإيجابية والمكافآت التي يتلقاها أعضاء المنظمة وفقاً لأدائهم، مع تجنب الإجراءات العقابية لتعزيز الدافع الداخلي والكفاءة، وتتكون إدارة الاستثناءات من إشراف القادة أو مراقبتهم الاستباقية لتجنب الأخطاء، بينما تتعلق إدارة الاستثناءات السلبية بالإجراءات التصحيحية والعقابية، كما يعزز نمط القيادة التبادلية تعاون الفريق في تحقيق الأهداف من خلال وضع القواعد واللوائح، وتطبيق إجراءات المكافأة والعقاب، وتشجيع أعضاء الفريق على التركيز على تحسين الأداء المستدام للمنظمة (Xiangwei et al., 2021).

كما يُنشئ القادة التبادليون روابط تنظيمية لتبادل القيمة، وتحقيق الأداء، والدعم العاطفي، فضلاً عن دورها في محتوى المسؤوليات وتوزيعها وحدود السلطة، ومن ثم تُعزز قدرة الأعضاء على المشاركة والإبداع والابتكار، مما يُحسن مستوى الأداء المستدام، وغالباً ما تكون هذه القدرة الابتكارية كميةً وليست نوعيةً، وترتبط بمخرجات الأداء المستدام. ومن منظور آخر، جادل (Zhao et al., 2024) بأن القادة التبادليين يميلون إلى تجنب المخاطرة، ويُقدرون قيود الوقت، ويُسيطرون على العملية

بدلاً من المحتوى نفسه، وبالتالي في ظل ظروف بيئية متوقعة، يمكن للقيادة التبادلية أن تشجع أعضاء المنظمة على الانخراط المستمر في التعلم الداخلي مما يُحسّن كفاءة المنظمة وابتكار العمليات الخضراء وهذا بدوره يزيد من كفاءة الأداء المستدام. بينما أشارت دراسة (Younas et al., 2023) إلى أن القيادة المسؤولة تعزز نهجاً شاملاً ومتكاملاً للاستدامة البيئية داخل المنظمات، لكونها تتضمن الاعتراف بالمخاوف البيئية ودمج الممارسات المستدامة في عمليات صنع القرار لتعزيز الإجراءات المسؤولة بيئياً داخل المنظمات، كما تلعب القيادة الخادمة، القيادة الريادية، القيادة الرقمية، القيادة المستدامة، والقيادة التحويلية أدواراً محورية في دفع الأداء المستدام لخلق قيمة ليس فقط للمنظمات ولكن أيضاً للمجتمع والبيئة. فيما وجدت دراسة (Pantouvakis and Vlachos 2020) أن القيادة الريادية تؤثر على الأداء المستدام في جميع الأبعاد، ويجادل (Iqbal et al. 2021) بأن نمو واستدامة المنظمة يرتبطان بنمط القيادة الاستبدادية، إذ إنه يعزز الميزة التنافسية للمنظمات ويحافظ عليها. إذ تعبر القيادة الريادية عن مزيج بين سمات ريادة الأعمال وأنماط القيادة، ونظراً لبيئة الأعمال التنافسية وسريعة التغير الحالية، تُعتبر القيادة الريادية أكثر فعالية في تعظيم الأداء المستدام للشركات، وتكمن مساهمة القيادة الريادية في تعزيز أداء الابتكار التنظيمي وإبداع الموظفين، وبالتالي الأداء المستدام العام للمنظمة. ومن الدراسات التي أيدت وجود تأثير لأنماط القيادة على الأداء المستدام دراسة (Hassan et al., 2021) التي اختبرت العلاقة بين رأس مال الابتكار وأنماط القيادة والأداء المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين أنماط القيادة ورأس مال الابتكار وأداء الاستدامة. ومن منظور آخر، استهدفت دراسة (Kafetzopoulos and Gotzamani, 2022) تطوير إطار عمل يبحث في كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة المواهب والأداء المستدام للمنظمات، مع الأخذ في الاعتبار الدور المعدل للديناميكية البيئية. وأوضحت النتائج أهمية القيادة السلطوية والتحويلية على إدارة المواهب. كما أظهرت النتائج التأثير الإيجابي لتنمية المواهب على الاستدامة. وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الريادية هي النمط الأكثر تأثيراً على الاستدامة الاقتصادية، في حين أن القيادات التحويلية والتبادلية هي أكثر أنماط القيادة تأثيراً على أداء الاستدامة الاجتماعية والبيئية. بينما بحثت دراسة (Malik and Mehmood, 2022) في دور أنماط القيادة المستدامة والجديرة بالثقة في أهداف التنمية المستدامة، كما فحصت الدراسة تأثير الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة المستدامة وأهداف التنمية المستدامة (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي)، وتأثير الدور الوسيط للتعلم التنظيمي بين القيادة الجديرة بالثقة وأهداف التنمية المستدامة. وأظهرت النتائج أن لقيادة المستدامة لها تأثير معنوي إيجابي على التعلم التنظيمي، وأن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير معنوي إيجابي على التعلم التنظيمي، وتوسط التعلم التنظيمي معنوياً في العلاقة بين القيادة

المستدامة وأهداف التنمية المستدامة، وتوسط التعلم التنظيمي معنوياً في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الاقتصادي، وتوسط التعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الاجتماعي.

كما تناولت دراسة (Dai et al., 2022) تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيادة المعاملاتية والتحويلية على الأداء المستدام، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الدور المعدل لريادة الأعمال المستدامة والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيادة المعاملاتية والتحويلية والأداء المستدام، وأوضحت نتائج الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية للشركات والقيادة المعاملاتية والتحويلية لهما تأثير معنوي إيجابي على الأداء المستدام. كما أشارت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال المستدامة لها تأثير معنوي واضح على العلاقة بين القيادة المعاملاتية والتحويلية والأداء المستدام، وتوسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات، والقيادة التفاعلية، والقيادة التحويلية، والأداء المستدام.

فيما بحثت دراسة (Iyaji, 2023) في تأثير أنماط القيادة (القيادة الاستبدادية، والقيادة التحويلية) والأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم أبعاد أنماط القيادة (كفاية التدريب والمعدات، وفرص النمو المهني، والتوجيه الواضح من المشرفين) لها تأثير معنوي على الأداء المستدام.

وهدف دراسة (Mohammed, 2023) إلى معرفة تأثير الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء المستدام للصناعات التحويلية في العراق، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية على الأداء المستدام، ووجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية على المسؤولية الاجتماعية، ووجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام، وتوسط المسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والأداء المستدام.

بينما بحثت دراسة (Chakraborty and Nasim, 2023) في تأثير القيادة الفعالة على الأداء المصرفي المستدام وربحية البنك وإمكانية الاحتيال، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثيراً إيجابياً مباشراً للقيادة على كلاً من الأداء المصرفي المستدام والربحية، وأن الخدمات المصرفية المستدامة تعد وسيطاً بين القيادة وربحية البنك. وأن إمكانية الاحتيال وسيطاً يُضعف العلاقة بين القيادة والربحية، وكذلك بين الأداء والربحية المستدامة.

وفي نفس السياق فحصت دراسة (Huo et al., 2024) العلاقة بين القيادة المسؤولة والأداء المستدام، وقدمت نموذجاً قائماً على منطق أداء القيادة المسؤولة، مع دراسة الدور الوسيط المتزامن للدافع المعرفي والدور المعدل للمناخ المستدام في العلاقة بين القيادة المسؤولة والأداء المستدام، وأوضحت نتائج الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية وإيجابية بين القيادة المسؤولة والأداء المستدام، ووجود تأثير وسيط هام للدافع المعرفي على العلاقة بين التعلم المُعزَّز والأداء المُستدام، حيث يُعدّ الدافع المعرفي وسيطاً مهماً، نظراً لأهمية الشفافية في المعرفة لتحقيق نتائج مُستدامة، وهي العامل الرئيسي لبذل الجهود.

كما استهدفت دراسة (Altassan, 2024) معرفة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية والتفاعلية على أداء قطاع التصنيع المستدام في المملكة العربية السعودية، كما اختبرت الدراسة تأثير الوسيط لإنتاجية الموظفين ورضاهم والثقافة التنظيمية الخضراء داخل القطاع، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتفاعلية التنظيمية لها تأثير معنوي على الأداء المستدام للمنظمات، ووجود تأثير معنوي للثقافة الخضراء على الأداء المستدام للمنظمات، وتوسط إنتاجية الموظفين ورضاهم والثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام للمنظمات.

وهدف دراسة (القوصي، والدلاش، 2024) إلى معرفة تأثير الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام دراسة ميدانية على مستشفيات القطاع الخاص المصرية، وتوصلت الدراية إلى وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الأداء المستدام، ووجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء المستدام، وتوسط سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام.

كما قامت دراسة (Udin, 2024) إلى تحليل اتجاهات أنماط القيادة والأداء المستدام من خلال تحليل بليومتري لتوفير رؤى قيّمة في المشهد العلمي المحيط بهذا التقاطع الحاسم من خلال استخدام بيانات من قاعدة بيانات سكوبس العلمية للفترة بين عامي 2010 و2024، ووجدت النتائج الرئيسية للدراسة علاقة ارتباط وثيقة بين أنماط القيادة (أي القيادة الجديرة بالثقة، والقيادة المستدامة، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخادمة) والأداء المستدام.

وبحثت دراسة (Nakra and Kashyap, 2025) في دور القيادة المسؤولة في التأثير على الأداء التنظيمي المستدام وفقاً لنظرية أصحاب المصلحة، كما فحصت الدراسة تأثير الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين القيادة المسؤولة والأداء التنظيمي المستدام، وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين القيادة المسؤولة والأداء التنظيمي المستدام، وتوسط ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة في العلاقة بين القيادة المسؤولة والأداء التنظيمي المستدام. وأخيراً بحثت دراسة (Campos, 2025) في كيفية تأثير القيادة الريادية على الأداء المستدام، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

واستناداً لما سبق، ترى الباحثة أن أنماط القيادة لها تأثير كبير على أداء الشركة على المدى الطويل، فالقادة التحويليون يُشركون الموظفين ويُمكنونهم من التفوق، بينما يُحدد القادة التبادليون توقعات الأداء والمكافآت، كما تُركز القيادة التبادلية على الحفاظ على النظام وتحقيق الأهداف المحددة، ومساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال وضع الإجراءات والحوافز والنتائج. قد تساعد أنماط القيادة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وهو أمر بالغ الأهمية لاستدامتها على المدى الطويل. لذا يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول (H₁): يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية

2- العلاقة بين أنماط القيادة والبراعة التنظيمية

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستدامة والاستمرارية والربحية من أجل تفوقها على منافسيها، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تحسين الذات والتكيف والتطوير، ولتحقيق ذلك يجب عليها التفوق في استغلال مواردها الحالية واستكشاف جميع الفرص المتاحة، فضلاً عن تعزيز كفاءتها في البحث عن موارد جديدة واستكشاف آفاق جديدة لتظل قادرة على المنافسة. وهذا دور البراعة التنظيمية التي تعرف بالقدرة على إدارة الاستكشاف والاستغلال داخل المنظمة نفسها في آن واحد، والتي تشير أيضاً إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال فيما يتعلق بالفرص والموارد المتاحة، من خلال تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتكيف معها (Zeebaree, 2024)، وقد برز هذا الموضوع بشكل بارز كنموذج صاعد في النظرية التنظيمية التي تحدد مساراً حاسماً وملائماً لبحوث الإدارة المستقبلية (Zhang et al., 2022; Girod et al., 2023)، ووفقاً لنظرية Schumpeterian، فإن المنظمات التي تشارك في الابتكار تتفوق على تلك التي لا تفعل ذلك، كما أن المنظمات التي يمكنها الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف تحقق أداءً أفضل من تلك التي تركز على منظور واحد فقط، وتُعد البراعة التنظيمية التي تحتوي على السعي في وقت واحد إلى الاستكشاف والاستغلال استراتيجية حاسمة للابتكار (Ameen et al., 2025).

ويمكن التعبير عن البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاعتماد على مجموعة من الأساليب والمناهج في مسعى لتحديد الفرص المتاحة والاستثمار فيها بما يسهم في تعزيز قيمتها، كما أنها تستلزم تجنب مختلف أنواع التهديدات والانحرافات البيئية، بالإضافة إلى السعي الدائم وراء المزايا والفرص والاستثمارات التي قد يحملها المستقبل، مع استغلالها بما يساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية (Al-obeidi, 2020).

وترى الباحثة أن البراعة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمات على تخصيص الموارد الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح في كلٍّ من الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية، مما يضمن الحفاظ على الربحية والاستدامة على المدى الطويل في بيئة أعمال تنافسية، ويمكن التعبير عنها أيضاً بأنها القدرة الابتكارية لقادة المنظمات على الاستفادة من الفرص المتاحة داخل المنظمة بما في ذلك الموارد البشرية، بالإضافة إلى الموارد المادية، ويشمل ذلك استكشاف البيئة المحيطة وتحديد العناصر، وتعزيز التعاون مع المنظمات الأخرى، والمشاركة الفعالة في الشراكات بين المنظمة والمجتمع المحلي.

ومن ثم تكمن أهمية البراعة التنظيمية في قدرتها على تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة بشكل كبير، مما يجعلها متفوقة على الجهات العاملة في نفس المجال، ويتحقق هذا التفوق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والمواهب والخبرات والكفاءات الكامنة لدى الأفراد العاملين، ثم استثمارها بحكمة، مما يعزز روح العمل الجماعي والجهد التعاوني داخل المنظمة، كما تتمثل أهمية البراعة التنظيمية في تنوع الأفكار، واتخاذ القرارات المشتركة، والابتكار في تسخير الواقع الحالي، ويشمل ذلك استكشاف الآفاق المستقبلية للمنظمة بناءً على مواردها المتاحة، وتوظيفها لتوليد أفكار جديدة، وتساعد البراعة التنظيمية أيضاً قادة المنظمات على تحديد الفرص التي تضمن الاستثمار وتلك التي تُسهم في استكشاف المستقبل (Zeebaree, 2024).

ولقد اتفقت الدراسات (Ameen et al., 2025; Zeebaree, 2024; Zhang et al., 2022; Girod et al., 2023; Zhao et al., 2024; Al-Assadi and Mhaibes, 2024; Triyani et al., 2024) على أن أبعاد البراعة التنظيمية تتمثل في بعدي الاستغلال والاستكشاف اللذان يمثلان نشاطين رئيسيين متميزين أو متناقضين داخل المنظمة، ولهذا تُخصص المنظمات التي تطمح إلى تحقيق البراعة التنظيمية مواردها ووقتها لهذين النشاطين، وترى دراسة (Ameen et al., 2025) أن استغلال الفرص يستلزم قدرة المنظمة على تعزيز أنشطتها لخلق قيمة على المدى القصير والسعي إلى توسيع معارفها ومهاراتها. ويشمل ذلك إعادة استخدام الإجراءات الحالية دون الحاجة إلى تعلم إضافي، والاستفادة التدريجية مما تمتلكه المنظمة بالفعل، كما يتضمن استثمار جميع الفرص المتاحة في البيئة التنظيمية، والتي تمثل إمكانات لاكتساب ميزة تنافسية، بينما ترى دراسة (AL-Ashry, 2021) أن بعد الاستغلال يعبر قدرة المنظمة على الاستفادة من القدرات الحالية وتلبية احتياجات العملاء والأسواق الحالية من خلال تحسين المنتجات والعمليات الحالية. ولهذا يرتبط الاستغلال بمصطلحات مختلفة مثل الاختيار، وكفاءة الإنتاج، والتطبيق، والتنفيذ، بالإضافة إلى اكتساب المعرفة من خلال البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والابتكار. ومن ثم يشير الاستغلال أيضاً إلى مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لتطوير خدماتها ونشرها وتحسينها لتحقيق ميزة تنافسية (Zhao et al., 2024).

بينما يشير بعد الاستكشاف إلى البحث عن إمكانات جديدة، وفرص جديدة، وعملاء جدد، ودخول أسواق جديدة من خلال إحداث تغييرات جوهرية من خلال طرح منتجات وعمليات جديدة، فقد تعمل المنظمات عادةً في بيئات تنافسية سريعة التغير، محاطة بالعديد من الفرص التي تخلقها البيئة الخارجية. ولا تنتظر المنظمات الكبيرة والناجحة الفرص؛ بل تسعى إليها بنشاط، وتخصص موارد كبيرة لخلق هذه الفرص والاستفادة منها لتحقيق أقصى قدر من الفوائد، كما يشمل بعد الاستكشاف الابتكار والتجريب والتغيير الجذري وابتكار منتجات وعمليات وخدمات جديدة. وفيما يتعلق بالتعليم، ويشير بعد الاستكشاف أيضاً إلى مجموعة من المهام التنظيمية التي تُعزز إيجاد حلول جديدة للمشكلات وطرق مبتكرة لتنفيذ العمل. ومن ثم يرتبط بعد الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث والتجريب والمخاطرة والقدرة على التكيف. وبالتالي، يُمكن تعريف الاستكشاف بأنه البحث عن معارف جديدة والاستعداد للتعامل مع التغيرات البيئية (Al-Assadi and Mhaibes, 2024).

ووفقاً لذلك تُعد البراعة التنظيمية مفهوم متجذر في أنشطة معالجة المعرفة المعقدة والمتناقضة في كثير من الأحيان داخل المنظمات، مما يؤكد الدور المحوري للمنظمات في إدارة الابتكار، لأنه يرتبط بفكرة أن المنظمات التي تنجح في التنقل بين الابتكارات التدريجية (الاستغلال) والجذرية (الاستكشاف) تميل إلى تحقيق أداء متفوق وميزة تنافسية مستدامة. ومن خلال موازنة هذه المتطلبات المتعارضة، يُمكن للمنظمات أن تتغلب بفعالية على تحولات السوق والتغيرات التكنولوجية، مما يعزز قدرتها على البقاء والنجاح على المدى الطويل. كما يتجاوز مفهوم الوصول المفتوح مجرد مفهوم، بل هو أيضاً مسؤولية المنظمات لتحقيق الابتكار والميزة التنافسية من خلال موازنة الاستكشاف والاستغلال في بيئات الأعمال الديناميكية، وغالباً ما تؤدي ندرة الموارد والروتينات الراسخة والديناميكيات البيئية إلى التوتر المتأصل بين الاستكشاف والاستغلال في المؤسسات. وغالباً ما يدفع هذا التوتر المنظمات إلى إعطاء الأولوية لنشاط واحد على الآخر، مما يؤدي إلى مخاطر محتملة تُعرف باسم فخ النجاح أو فخ الفشل، والتي يمكن أن تعيق التطور السريع. وللتغلب على هذا، تُشجّع المنظمات على تبني البراعة التنظيمية، مما يسمح لها بالانخراط في كل من الاستكشاف والاستغلال في آن واحد، وهذا يعزز القدرة التنافسية ويحسن الأداء على المدى القصير والطويل (Wang et al., 2023).

واستناداً لما سبق ترى الباحثة أن البراعة التنظيمية تتألف في جوهرها من "الاختيار والتنفيذ الفعالين" والاستكشاف، بما في ذلك البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب واللعب والمرونة والاكتشاف والابتكار". ومن أمثلة البراعة في استخدام كلتا المهنتين استغلال العمليات التجارية الحالية بكفاءة متزايدة باستمرار (الاستغلال) واستكشاف فرص جديدة وابتكارات جذرية (الاستكشاف)، حيث يُعد كلٌّ من الاستكشاف والاستغلال نشاطين متعارضين لهما أهداف متنافسة؛ ومع ذلك، غالباً ما يتوصل كلا العنصرين إلى حل وسط في سعيهما لتحقيق البراعة في استخدام كلتا المهنتين. وهذا يضمن قدرة المنظمات على استخدام أساليب العمل الحالية لتحقيق أقصى استفادة منها مع الاستمرار في الاندماج في أنشطة استكشافية تهدف إلى تحقيق نمو طويل الأجل، ومن ثم يشير هذا التحول أيضاً إلى الانتقال من وجهات النظر التقليدية التي تُركز على أساليب القيادة الفردية إلى نهج أكثر تنظيمياً، حيث يلعب القائدون دوراً حاسماً في فرض اللوائح الصارمة والاستفادة من السلطة الإدارية والتسلسل الهرمي التنظيمي لتوجيه سلوك الموظفين

لذا تُعدّ أنماط القيادة أيضاً مؤشراً للأداء طويل المدى، وقد يختلف تأثير أنماط القيادة على المنظمة، ومن أهم الأمور التي يمكن للمنظمات القيام بها للبقاء في بيئة المنافسة الحالية تحسين أداء منظماتها من خلال إرساء نمط قيادي وتطويره (Mohammed, 2023)، وذلك نظراً لأن القيادة عبارة عن القدرة على التأثير على الأفراد أو المجموعات وإلهامهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويؤكد هذا المنظور على أن القيادة ليست تأثيراً أحادي الاتجاه، بل هي عملية ديناميكية متبادلة تتطلب تكييفاً مستمراً لتلبية الاحتياجات المتطورة لكل من القادة والأتباع. وبالتالي، يمكن ربط القيادة الفعالة بشكل مباشر بالنتائج المتعلقة بأداء الموظفين ورضاهم وكفاءة المنظمة بشكل عام، ولذلك تستثمر المنظمات عالية الأداء في القيادة

التي تعزز بيئة عمل داعمة وتحفز الموظفين على تحقيق إمكاناتهم، مما يؤثر بشكل مباشر على ابتكارهم (Hassan et al., 2025).

ولهذا يُنظر إلى القيادة على أنها محرك للبراعة، حيث تلعب أنماط القيادة دوراً محورياً في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تعزيز السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية، فبشكل عام يُدير القادة الذين يدركون الأهمية الاستراتيجية للمنظمات من خلال توازن معقد بين استكشاف الفرص واستغلال الأصول الحالية، كما يشجع القادة رؤوسهم على استكشاف الحلول المبتكرة، مثل البرامج والأنظمة الجديدة، مما يُمكن المنظمات من الحفاظ على قدرتها التنافسية وقابليتها للتكيف. وبالمثل، يشجع القادة أيضاً على تحسين العمليات مما قد يضمن قدرة المنظمات على الحفاظ على كل من الكفاءة والأداء المُحسّن، وهذا يضمن الاستقرار والكفاءة في العمليات اليومية، مع دعم الابتكار لتعزيز الممارسات الاستغلالية، ولموازنة التوترات، يتطلب عامل البراعة التنظيمية، خاصةً في تحقيق توازن بين التوتر بين العوامل الرئيسية للبراعة الاستكشافية والاستغلال. وعلى الرغم من أن القادة يُساعدون في إدارة هذا التوتر من خلال تسهيل تبادل المعرفة والتعاون والتوافق الاستراتيجي عبر المنظمة، فإن هذا يضمن توافق كلٍّ من الاستكشاف والاستغلال مع أهداف المنظمة (Alawneh et al., 2025).

وفي إطار العلاقة بين أنماط القيادة والبراعة التنظيمية، تناولت دراسة (Triyani et al., 2024) كيفية تأثير العوامل التنظيمية الداخلية في شركات البرمجيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية والقدرة على الابتكار وكفاءات القيادة لها تأثير معنوي كبير على أداء الأعمال، وأن الميزة التنافسية أظهرت تأثيراً معنوياً إيجابياً وهاماً في النموذج.

بينما اختبرت دراسة (Vanesa et al., 2024) العوامل المؤثرة على أداء موظفي الفنادق من فئة 3 نجوم في جاكارتا، وتوصلت نتائج الاختبار إلى أن القيادة المرنة وثقافة المنظمة المرنة والبراعة التنظيمية كان لهم تأثير معنوي إيجابي على أداء موظفي الفندق، ووجود تأثير إيجابي للقيادة المرنة وثقافة المنظمة المرنة على البراعة التنظيمية، وتوسط البراعة التنظيمية معنوياً العلاقة بين القيادة المرنة وثقافة المنظمة المرنة وأداء موظفي الفندق، كما قامت دراسة (Patel, 2024) بتحليل دور البراعة التنظيمية في شركات التكنولوجيا الحيوية والأدوية الأمريكية من خلال القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقدرات الديناميكية للموظفين. ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في هذا الصدد، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية لها تأثير معنوي على البراعة التنظيمية، وتوسط الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والبراعة التنظيمية.

فيما بحثت دراسة (Nafei et al., 2025) في تأثير القيادة المتناقضة على البراعة التنظيمية والنجاح التنظيمي في قطاع الصناعات الغذائية في مصر، وأوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المتناقضة

(أي الحفاظ على المسافة والقرب، والحفاظ على التحكم في القرار مع السماح بالاستقلالية، وغيرها) والنجاح التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة المتناقضة والنجاح التنظيمي.

واستناداً لما سبق يمكن للباحثة اشتقاق الفرض التالي:

الفرض الثاني (H₂): يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

3- العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام

يمكن فهم التنمية المستدامة داخل المنظمة على أنها الوفاء بالالتزامات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، ومن ثم تُعد الاستدامة داخل المنظمة أمراً بالغ الأهمية لبناء صورة جيدة للمنظمة وتعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، فقد تُشوه السمعة السيئة الناتجة عن الفضائح البيئية علامتها التجارية، مما يُصعب استمرارها في السوق. ولهذا أصبحت الاستدامة أحد الاهتمامات الرئيسية التي نوقشت بين السياسيين والأكاديميين وأفراد المجتمع، ويمكن التعبير عن الاستدامة بأنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها الحالية مع ضمان عدم التخلي عن احتياجات أصحاب المصلحة المستقبلية. ولهذا يطالب أصحاب المصلحة الحاليون الشركات بإدارة أعمالها بطريقة صديقة للبيئة وتعزيز بيئة عمل صحية، وتشمل ممارسات التنمية المستدامة الحد من التلوث الناتج عن العمليات وتوفير التكاليف وإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل (Hassan et al., 2021).

ويشير مصطلح الأداء المستدام إلى ميل المنظمات إلى اتباع أنشطة اقتصادية صديقة للبيئة تُقدم قيمة للمجتمع، ويشمل ذلك إجراءات المنظمات وتكييفها للعمليات التي تُمكنها من البحث عن العمليات والمنتجات أو الخدمات الخضراء وإعادة تطويرها من خلال تهيئة مواردها الداخلية والخارجية، ويُمثل "البيئة الخضراء" نهجاً استراتيجياً تتبناه المنظمات يتميز بالابتكار والاستباقية، لتصميم وتقديم حلول خضراء باستخدام الممارسات والموارد الحالية والجديدة، مما يُوفر أساساً للمنافسة والأداء المتفوق. ويمكن أن يتأثر الأداء المستدام للمنظمات بمتغيرات عديدة، ومن ضمنها البراعة التنظيمية والابتكارات الخضراء والثقافة التنظيمية الخضراء، التي يوجد لهما تأثيرات كبيرة على دفع عجلة الاستدامة. فوفقاً للنظرة القائمة على الموارد (RBV)، التي تعد نظرية إدارة استراتيجية تُركز على كيفية اكتساب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة من خلال التخصيص والاستخدام الاستراتيجي لمواردها وقدراتها الفريدة، يوجد تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية على الأداء المستدام، حيث تحتاج المنظمات إلى تخصيص الموارد لدعم أنشطة الاستكشاف والاستغلال بفعالية، ومن ثم يساعد منظور البراعة التنظيمية على تحديد موارد المنظمة القيّمة والنادرة والاستفادة منها، كما يُرشد منظور البراعة التنظيمية تخصيص هذه

الموارد لتحقيق التوازن بين جهود الاستكشاف والاستغلال. وهذا يُمكن المنظمات من تحقيق الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بطريقة متوازنة لتعزيز أداءها العام واستدامتها (Hafeez et al., 2024).

ولهذا يمكن القول أن البراعة التنظيمية تُعد قدرةً أساسيةً للمنظمة، نظراً لموقفها المزدوج تجاه الاستغلال والاستكشاف، مما يساعد على اندماج المنظمات الماهرة في آنٍ واحد في استغلال الكفاءات القائمة واستكشاف فرص جديدة، بدلاً من المفاضلة بينهما، ومن ثم تُمكن البراعة التنظيمية الشركات الصغيرة والمتوسطة من استكشاف ودمج التقنيات الجديدة التي يمكن أن تفتح آفاقاً مبتكرة لنمو الأعمال، مع تحسين التقنيات الحالية للحفاظ على الكفاءة، ويُنظر إلى البراعة التنظيمية عموماً على أنها مفيدة للأداء التنظيمي، إذ تدعم قدرة المنظمة على الأداء الجيد في مواجهة مختلف أوجه عدم التأكد، ولكن يعتمد ذلك على قدرة المنظمة على إدارة التوازن بين الاستقرار الذي يوفره الاستغلال والابتكار الذي يوفره الاستكشاف، وفي حين أن المنظمات الأكبر حجماً قد تمتلك موارد أكبر لتحقيق البراعة، يمكن للمنظمات الصغيرة والمتوسطة أيضاً الاستفادة من طبيعتها الأكثر مرونة وقابلية للتكيف للاستجابة بفعالية لمستويات عالية من عدم التأكد (van Neerijnen et al., 2023). كما يُنظر إلى البراعة التنظيمية على أنها تمهيدٌ للاستغلال من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتُحسن البراعة التنظيمية أيضاً مهارات جمع البيانات ومعالجتها، مما يُمكن المنظمات من التكيف مع التحولات الجذرية في السوق، كما تُمكن البراعة التنظيمية المنظمات من استغلال تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في آنٍ واحد لتحقيق مكاسب في الكفاءة واستكشاف إمكاناتها للابتكار المستدام. وعلاوةً على ذلك، تُساعد البراعة التنظيمية على دمج هذه التقنيات واستخدامها بفعالية ضمن العمليات القائمة لتحقيق مكاسب في الاستدامة، كما تعزز البراعة التنظيمية ثقافة التعلم، مما يسمح للمنظمات بالتكيف والابتكار استجابةً لتحديات الاستدامة (Hossain et al., 2024).

لذا تسعى المنظمات التي تُعنى بالاستكشاف بشكلٍ رئيسي إلى أن تكون في طليعة الابتكار التكنولوجي من خلال دمج منتجاتٍ مبتكرة ذات تأثيرٍ أفضل على الاستدامة، مما يكسب المنظمة ميزةً رائدةً، خاصةً إذا كانت اكتشاف كفاءات مختلفة تُسهم في صياغة معايير تكنولوجية سائدة لا تُضاهي، أو إذا وسّعت قاعدة عملائها لتشمل أسواقاً ناشئة. إذ تُكرّس هذه المنظمات كامل مواردها للاستكشاف طويل الأجل دون توقع ربح من الاستغلال، ولأن التحديات البيئية غالباً ما تشمل المعايير البيئية قصيرة وطويلة الأجل، يجب على المنظمات تحسين استدامتها البيئية في كلٍّ من العمليات الإجرائية والقائمة على المنتجات، وقد يؤدي نقص البراعة في المنظمة إلى انخفاض ناتج الاستدامة البيئية بسبب مخاطر التدهور والإفراط في الاستثمار، ويُنظر إلى الاستغلال والاستكشاف على أنهما من القدرات الأساسية للمنظمات التي تسعى إلى تحسين العمليات وابتكار المنتجات في آنٍ واحد لتعزيز أثر الاستدامة، ويمكن للاستغلال أن يُسهّل الاستكشاف، والعكس صحيح.

فالاستثمار في تكنولوجيا منع التلوث وتدريب الموظفين ضروريان للحفاظ على تنافسية الشركات الاستغالية. ويمكن لهذا الوعي البيئي المتزايد أن يقلل من الاضطرابات المتكررة في تصميم المنتجات أو التقنيات لممارسات صديقة للبيئة مستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، تتميز هذه الصورة المهنية بعمق بيئي أشمل للمعلومات، مما يُرَجَّح أن يُعزز قدرة المنظمات على الاستيعاب والاستكشاف (Graham et al., 2023). كما أنها ضرورية لمنظمة لكي تُقدِّم تقنيات حديثة وتُعزز القيم البيئية لتحسين المكونات والأنظمة الفرعية الحالية. كما يمكن للقدرة الاستكشافية أن تُحفِّز التفكير الإبداعي للموظفين، مما يسمح بإدخال تحسينات تدريجية على قواعد المعرفة المتاحة. وبالتالي، يُمكن للمنظمة التي تتمتع بالمهارة في استخدام كلاً من الاستكشاف والاستغلال بسهولة تحويل معلوماتها إلى إجراءات استغالية واستكشافية تتعلق بالاهتمامات البيئية (Issah et al., 2023).

وبهذه الطريقة، تتمكن المنظمات الماهرة من استغلال الفرص قصيرة الأجل من خلال الاستغلال، وبالتالي تحقيق مزايا من التطورات الابتكارية طويلة الأجل من خلال الاستكشاف (Shafique et al., 2021). حيث يُمكن للمنظمات المُبدعة استغلال الابتكار التدريجي والجذري لتحقيق ميزة تنافسية. ولهذا تُعزز البراعة التنظيمية الابتكار مما يسمح للمنظمات بتطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تتوافق مع أهداف الاستدامة (Hossain et al., 2022b)، كما يجعل الاستكشاف المنظمات أكثر انفتاحاً على التجريب والتعلم، وهو أمرٌ بالغ الأهمية لتحديد ممارسات الاستدامة وتطبيقها. ومن ناحية أخرى، تُعزز البراعة التنظيمية أيضاً التعلم النشط وزيادة المعرفة، مما يُعزز قدرة المنظمة على الابتكار والمخاطرة، ويتوقع أفاقاً خضراء مستدامة مستقبلية قبل المنافسة، كما أن المنظمات التي تتمتع بالكفاءة في استخدام كلتا بعديها أكثر استعداداً للاستجابة للضغوط التنظيمية المتغيرة وضغوط أصحاب المصلحة المتعلقة بالاستدامة، كما تتيح البراعة التنظيمية للمنظمات تخصيص الموارد بفعالية بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، مما يضمن ألا تأتي الاستثمارات في مبادرات الاستدامة على حساب العمليات الأساسية، ويؤدي هذا التوازن إلى تحسين الأداء المالي مع تعزيز أهداف الاستدامة. علاوة على ذلك، تُحسِّن البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على الاستيعاب والتحكم لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، مما يزيد من القدرة التنافسية في بيئة أعمال سريعة التغير (Hossain et al., 2024).

وفي هذا الشأن، أوضحت دراسة (Shafique et al., 2021) أن أنشطة الاستغلال تركز بشكل أساسي على "التحسين والكفاءة والاختيار والتنفيذ"، بينما يشمل الاستكشاف "البحث والتنوع والتجريب والاكتشاف"، وتشير فكرة البراعة بهذه الطرق إلى أن التغييرات الخضراء الجذرية يمكن أن تُحدث "فوضى" إذا تجاهلت المنظمات الاستمرارية في التجديد، وأن التغييرات التدريجية الصغيرة يمكن أن تدفع المنظمات نحو "القصور الذاتي" إذا تم تجاهل قابلية التكيف مع التقنيات والنهج والمنتجات الخضراء الجديدة، ولذلك تُمكن البراعة المنظمات من الاستغلال والاستكشاف في تجنب الفوضى والقصور الذاتي من خلال إحداث تغييرات تدريجية وجذرية صغيرة في تحديد وتصميم وتطوير المنتجات والعمليات والخدمات الخضراء، ونظراً لأن البراعة تُوفر للمنظمات القدرة على الاستجابة للتغيرات والفرص قصيرة وطويلة الأجل، فإنها تُعزز بالتالي عناصر الابتكار

والاستباقية والمخاطرة في بيئة الأعمال الخضراء، كما يشير عنصر الاستدامة في بيئة الأعمال العالمية إلى استعداد الشركة لتجاوز الممارسات والمنتجات والتقنيات والمشاريع الحالية للمنظمات من خلال اغتنام فرص خضراء جديدة ومبتكرة، إما من خلال الكفاءات الحالية أو الاستفادة من موارد جديدة. أما الاستباقية فتشير إلى إجراءات الشركة للبحث عن فرص جديدة من خلال النظر إلى متطلبات السوق المستقبلية قبل إجراءات المنافسين، وبالتالي توفير مزايا تنافسية مستدامة لتلك المنظمة من خلال توجه استباقي نحو اغتنام الفرص.

ومن ثم يمكن للإدارة الفعالة للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية أن تُعزز الأداء المستدام للمنظمات ويرجع ذلك إلى أن المنظمات القادرة على الموازنة بين هذين النشاطين تكون أكثر قدرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، وتوقع المخاطر والفرص البيئية والاستجابة لها، والحفاظ على استمراريتها على المدى الطويل. فمن خلال السعي وراء الأنشطة الاستكشافية، يُمكن للمنظمات تحديد تحديات الاستدامة الناشئة ومعالجتها، مثل تغير المناخ، ونضوب الموارد، وعدم المساواة الاجتماعية. وفي المقابل، يُمكن للأنشطة الاستغلالية أن تُساعدها على تحسين عملياتها للحد من الآثار البيئية وتحسين النتائج الاجتماعية. ويُمكن للنمو المفتوح أن يُعزز الأداء المستدام للمنظمات من خلال تمكينها من الموازنة بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وإدارة عدم التأكد والمخاطر، وخلق قيمة لأصحاب المصلحة، وتُجادل القيمة التنافسية الوطنية بأن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة مستمدة من مواردها وقدراتها الفريدة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالاستدامة، كما تُعدّ الثقافة التنظيمية الخضراء والابتكارات الخضراء موردين يُمكنهما مساعدة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أدائها في مجال الاستدامة (Hafeez et al., 2024).

كما يُظهر عنصر المخاطرة في بيئة الأعمال الخضراء استعداد المنظمة لاتخاذ قرارات جريئة واستثمارات جريئة في مبادرات خضراء ذات عوائد غير محددة، وتعكس البراعة والابتكار والاستباقية والمخاطرة في تصرفات المنظمة مشاركتها النشطة في أنشطة بارعة لتحديد واغتنام فرص السوق قبل منافسيها، والاستجابة للتحديات الخارجية بالتزام جريء بالموارد تحسباً لتغيرات السوق، وبعبارة أخرى يُمكن الاستغلال للمنظمات من تحسين معارفها وكفاءاتها وممارساتها الحالية لضمان الاستدامة والمحافظة على البيئة في عملياتها التجارية، وكذلك في منتجاتها. ومع ذلك، يُمكن الاستكشاف للمنظمات من البحث عن معارف وفرص وتقنيات وموارد جديدة لبناء كفاءات مستدامة لا تُضاهى من خلال تكوين فريد لموارد وقدرات المنظمات المُستغلة حديثاً مع تلك الموجودة، لتحقيق تغييرات جذرية وصديقة للبيئة في العمليات والمنتجات. وبهذه الطريقة، تُعزز البراعة التنظيمية بيئة الأعمال البيئية وأدائها المستدام من خلال تمكين المنظمات من إيجاد حلول صديقة للبيئة من خلال التفاعل بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق التوافق وتجنب الفوضى التنظيمية في المنظمات والقدرة على التكيف وتجنب الجمود التنظيمي لعمليات المنظمات ومنتجاتها بما يتوافق مع التوقعات البيئية والاجتماعية وتوقعات الموظفين بشأن الحلول الخضراء، وهذا بدوره يحسن الأداء المستدام للمنظمات (Shafique et al., 2021).

ولهذا يُعدّ الارتباط بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي المستدام أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية تعامل بمهارة مع السياقات المتغيرة باستمرار وتحقيق نجاح مستدام. حيث تُعبر البراعة التنظيمية عن قدرة المنظمة على الاستفادة بشكل فعال ومتزامن من نقاط قوتها الحالية، مع استكشاف الفرص الجديدة والاستفادة منها من خلال الابتكار (Clauss et al., 2021)، وتُعدّ القدرة على التركيز في آن واحد على الكفاءة والتحكم والموثوقية (الاستغلال) مع إعطاء الأولوية للمرونة والتطوير والابتكار (الاستكشاف) أمراً بالغ الأهمية لتحسين الأداء التنظيمي المستدام، ومن ثم يُعدّ تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح التنظيمي المستدام، لأن المبالغة في التركيز على جانب واحد قد تؤدي إلى "فخ النجاح"، حيث تُعطى الأولوية للمكاسب الفورية على الاستدامة طويلة الأجل (Restuputri et al., 2024).

الفرض الثالث (H₃): يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط البراعة التنظيمية على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية

4- الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

أصبحت البراعة التنظيمية مؤخراً موضوعاً مثيراً للقلق بالنسبة للمنظمات العالمية، حيث تتيح البراعة التنظيمية للمنظمات استغلال القدرات الحالية دون تجاهل الجهود المبذولة لتطوير قدرات جديدة من خلال الابتكار يتناول الاستكشاف قدرة الشركة على اكتساب معارف جديدة، واكتشاف قدرات جديدة، واستكشاف فرص جديدة لتطوير أنشطة الأعمال. وفي الوقت نفسه، يتعلق الاستغلال بقدرة المنظمة على استخدام المعرفة الداخلية، وتطبيق القدرات الحالية، وتعظيم الأرباح المحققة من خلال القرارات المتخذة داخل المنظمة (Restuputri et al., 2024).

وفي نفس السياق، تناولت دراسة (Katou et al., 2023) تأثير القيادة البارعة على أداء المستدام من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في قطاعات التصنيع والخدمات والتجارة، وفي سياق بيئي ديناميكي خارجي أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة البارعة لها تأثير معنوي إيجابي على الأداء المستدام، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء المستدام، وتوسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة البارعة والأداء المستدام.

وهدفت دراسة (Jarrar and Al Shawabkeh, 2024) إلى معرفة تأثير القدرة الاستيعابية على تحقيق التفوق الاستراتيجي، والدور الوسيط للبراعة التنظيمية في قطاع المصارف التجارية الأردني، وأوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي للقدرة الاستيعابية بشكل كبير على التفوق الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وتوسط البراعة التنظيمية جزئياً في العلاقة بين القدرة الاستيعابية والتفوق الاستراتيجي.

بينما هدفت دراسة (Hossain et al., 2024) إلى تأثير تبني تقنيات الصناعة 4.0 والقيادة المتناقضة على الأداء المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في ماليزيا، كما تناولت الدراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين تبني تقنيات الصناعة 4.0 والقيادة المتناقضة والأداء المستدام، وفحصت أيضاً الدراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية على العلاقة تبني تقنيات الصناعة 4.0 والقيادة المتناقضة والأداء المستدام، وأشارت النتائج الإحصائية إلى أن التقنيات المتقدمة لها تأثير معنوي على الأداء المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير، ووجود تأثير معنوي للتقنيات المتقدمة على الأداء المستدام للشركات بشكل كبير في ظل وجود المرونة الاستراتيجية، وتوسط البراعة التنظيمية في العلاقة تبني تقنيات الصناعة 4.0 والقيادة المتناقضة والأداء المستدام.

واستهدفت دراسة (الطيب، 2024) معرفة تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق) على كل من الأداء الابتكاري بأبعاده (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي) والأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف)، وتم تطبيق البحث على العاملين بالشركة المصرية القابضة للبترول وكيموايات، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للقدرات الديناميكية على كل من الأداء الابتكاري والأداء المستدام والبراعة التنظيمية بالشركة محل البحث، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية كمغير وسيط في العلاقة ما بين القدرات الديناميكية وكل من الأداء الابتكاري والأداء المستدام.

كما بحثت دراسة (Taha et al., 2024) في العلاقة بين الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري والأداء المالي للشركات الصناعية. كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في هذه العلاقة، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين جميع أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية. ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري على الأداء المالي عندما يتعلق الأمر برأس المال العلائقي. بالإضافة إلى ذلك، توسط البراعة التنظيمية كليا في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي.

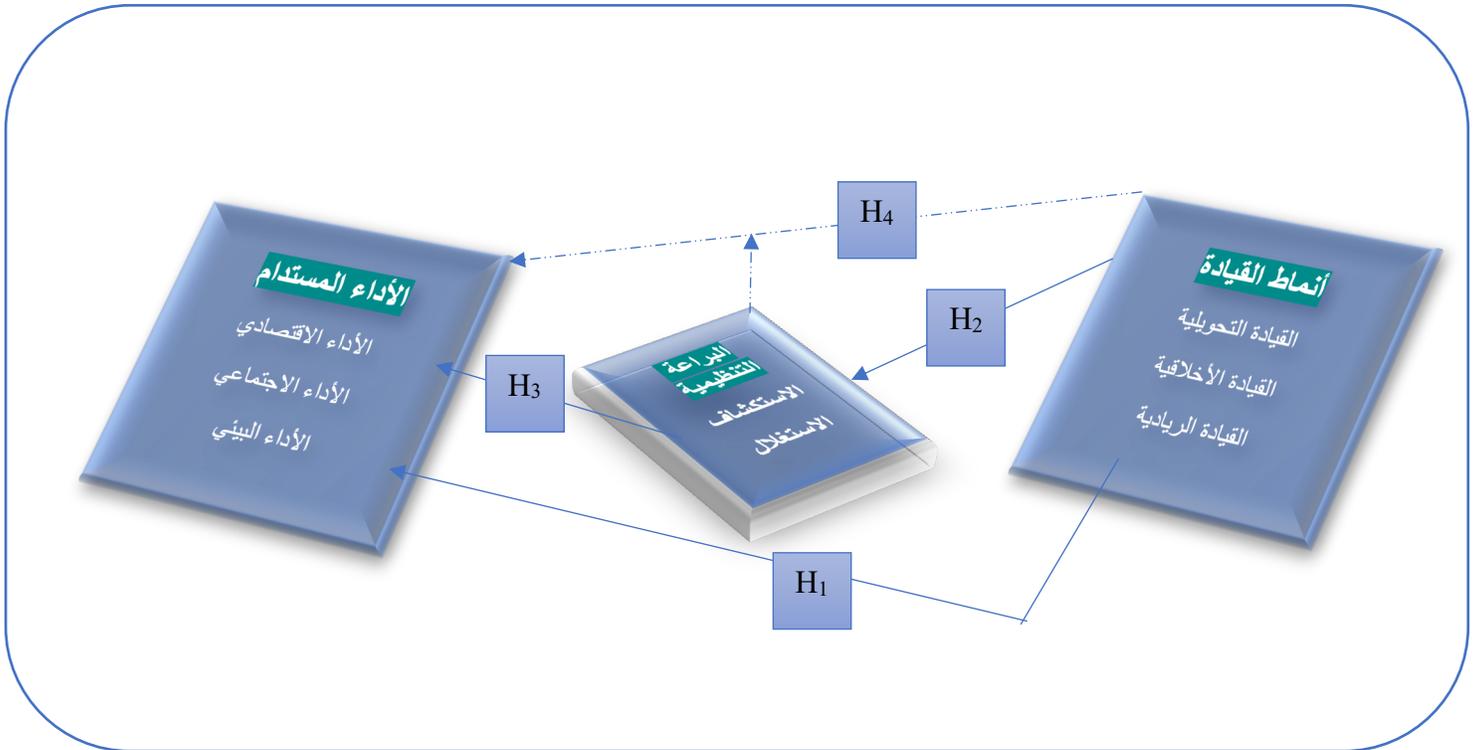
فيما فحصت دراسة (Sarmad et al., 2024) آثار دمج ممارسات إدارة الجودة (التدريب على الجودة، وعلاقات الموظفين، وعلاقات الإدارة) على الأداء المستدام، كما تناولت الدراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء المستدام، والدور الوسيط للابتكار الأخضر بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام، وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة (علاقات الإدارة، وتدريب الموظفين، والتدريب على الجودة) لها تأثير معنوي على البراعة التنظيمية، وتوسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء المستدام، وتوسط الابتكار الأخضر في العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام.

بينما تناولت دراسة (Alawneh et al., 2025) تأثير القيادة التحويلية الرقمية على الأداء الوظيفي، كما بحثت الدراسة في تأثير الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والأداء الوظيفي، وأوضحت النتائج أن القيادة التحويلية الرقمية لها تأثير معنوي على الأداء الوظيفي والبراعة التنظيمية، وتوسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية والأداء الوظيفي.

واستناداً لما تناولته الدراسات السابقة من الدور الوسيط للبراعة التنظيمية وأهميته في تعزيز قدرة المنظمة على استغلال الكفاءات القائمة واستكشاف فرص جديدة في آن واحد، مما يشجع القادة على الاندماج الفعال للمساائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية فضلاً عن البقاء في السوق التنافسي، وهذا بدوره يُساعد المنظمات على التكيف مع المتطلبات الجديدة للسوق وهي تحقيق الاستدامة طويلة المدى وأهداف التنمية المستدامة، ووفقاً لذلك يمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع (H₄): يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية

وفي ضوء العلاقة بين المتغيرات والفروض البحثية، يمكن للباحثة صياغة النموذج المقترح للدراسة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1): النموذج المقترح للبحث

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث

في ضوء الدراسات السابقة، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لتحديد مشكلة البحث وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (45) مفردة من العاملين بشركات الاتصالات المصرية (فودافون- اتصالات مصر- اتصالات وي- أورانج)، وذلك من خلال مقابلات شخصية مع هذه المفردات العاملة في هذه الشركات شهر فبراير 2025م، من أجل تكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أنماط القيادة وأبعاد كلاً من الأداء المستدام والبراعة التنظيمية، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المؤشرات الأولية التي يتمثل أهمها في الآتي:

فيما يخص أنماط القيادة تبين من آراء عينة الدراسة الاستطلاعية اتفاق أن القيادة لديهم لا يشجعون على التفكير في المشكلات بطرق جديدة وذلك بنسبة (55%)، كما اتضح وجود (60%) من الآراء متفقين على أن القادة لديهم لا يضعون في الاعتبار المصالح الفضلى للموظفين، وبنسبة (47%) من العاملين يرون أن القادة لا يخبروهم بما يجب فعله للحصول علي مكافأة مقابل جهدهم.

وبالنسبة لأبعاد الأداء المستدام، تبين اتفاق العاملين بنسبة (53%) على أنهم لا يدركون أن الشركة تتمتع بمزايا تنافسية في توفير التكاليف والكفاءة، وبنسبة (68%) من العينة اتفقوا على أن الشركة ليس لها سياسة تحترم أخلاقيات العمل بالقدر الكافي، وبنسبة (64%) اتفقوا على أن الشركة ليس لديها مبادرة لتقليل الاستهلاك وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير.

وبالنسبة للبراعة التنظيمية أضح أن الشركات لا تدعم جهود البحث والتطوير التي يبذلها الموظفين وذلك بنسبة (59%)، وتبني أيضاً وجود اتفاق بين آراء عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة (61%) على أن إدارة الشركة لا تسعى إلى الحصول على دعم من مؤسسات المجتمع المحلي لمواصلة تطوير مواردها وخدماتها بالشكل الكافي.

واستناداً لما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- 1- هل يوجد تأثير لأنماط القيادة على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية؟
- 2- ما مدى تأثير أنماط القيادة على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية؟
- 3- هل يوجد تأثير لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية؟
- 4- ما مدى توسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية؟

ثالثاً: أهداف البحث

تسعى الباحثة من خلال البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد مدى تأثير أنماط القيادة على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.
- 2- قياس تأثير أنماط القيادة على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.
- 3- معرفة مدى تأثير أبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.
- 4- قياس مدى توسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

رابعاً: أهمية البحث

يمكن تناول أهمية البحث من خلال عرض الأهمية العلمية والعملية من خلال الآتي:

1- الأهمية العلمية:

- يساهم البحث في تقديم إطار نظري عن كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء المستدام.
- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام والبراعة تنظيمية في الأدبيات الإدارية.
- التركيز على البراعة التنظيمية التي تعد أحد المواضيع الهامة في الوقت الراهن نظراً لقدرتها على تمكين المنظمة من استغلال الكفاءات القائمة واستكشاف فرص جديدة في آنٍ واحد، وهذا بدوره يحسن الأداء المستدام.
- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.
- المساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بأنماط القيادة لما لها من أهمية في اتخاذ القرارات المستدامة وحل المشكلات بطرق إبداعية صديقة للبيئة.

2- الأهمية العملية:

- زيادة إدراك المنظمات لأهمية الاستدامة في عملياتها بالمستقبل، ولذلك يُعدّ فهم كيفية تأثير القيادة على تعزيز السلوكيات المستدامة أمراً بالغ الأهمية. ومن الضروري تقييم مدى قدرة القيادة على تعزيز الأداء المستدام.
- تقديم دلائل علمية على أهمية أسلوب القيادة المناسب والاهتمام بالبنية التنظيمية المرنة لتحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- مساندة القادة والمديرين في شركات الاتصالات المصرية على فهم كيف يمكن لتحسين مهاراتهم القيادية وتنمية البراعة التنظيمية أن ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الاستدامة.

خامساً: التحليل الإحصائي واختبارات الفروض

1- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بشركات الاتصالات المصرية، حيث يوجد أربع شركات وهي أورانج، فودافون، اتصالات مصر، المصرية للاتصالات، وقد اعتمدت الباحثة عن أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد تم اختيار حجم عينة (410) مفردة من شركات الاتصالات المصرية، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث:

جدول (1): توزيع عينة البحث

اسم الشركة	عدد العاملين تقريباً	نسبة تمثيلها في المجتمع الكلي لعدد العاملين	عدد المفردات من إجمالي العينة
فودافون	5540	8.01%	90
أورانج	5230	7.57%	80
المصرية للاتصالات	53330	77.18%	190
اتصالات مصر	5000	7.24%	50
الإجمالي	69100	100%	410

وقد قامت الباحثة بالاعتماد على استخدام الاستقصاء عبر الإنترنت واتاحتها للعاملين بشركات الاتصالات المصرية باستخدام Google Form وذلك بما يطابق الشروط المطبقة لدراسة (Saunders, et al., 2009)، حيث أنه لتطبيق الاستقصاء عبر الإنترنت لا بد أن تكون مفردات مجتمع البحث قادرة على التعامل مع الإنترنت، ويجب أن تكون الأسئلة الخاصة بالاستقصاء مغلقة وقصيرة قدر الإمكان، كما أنه من الأفضل نشر الاستقصاء عبر الإنترنت من أسبوعين إلى ستة أسابيع، وكانت نسبة الاستجابة بواقع 410 قائمة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً. ويوضح جدول رقم (2) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية لعينة البحث.

جدول (2) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية لعينة البحث

الخصائص الديموغرافية	التكرار	النسبة	الشكل الموضح
1- النوع			
أنثى	307	74.9%	

	25.1%	103	ذكر
	2- المؤهل العلمي		
	3- سنوات الخبرة		
	24.6%	101	أقل من 5 سنوات
	47.1%	193	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	22.4%	92	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
	5.9%	24	من 15 سنة فأكثر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح لدى الباحثة من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- اشتملت عينة الدراسة على 307 مفردة أنثى بنسبة 74.9%، و103 مفردة ذكر بنسبة 25.1%، وهذا يعبر عن ارتفاع عدد العاملين من الإناث عن الذكور بشركات الاتصالات المصرية.
- بالنسبة للمؤهل العلمي، يتضح من الجدول السابق ارتفاع فئة الحاصلين على البكالوريوس بنسبة 50.7%، فيما حصلت فئة دراسات عليا على نسبة 34.9%، يليها فئة دبلوم بنسبة 14.4%.

- وما يخص سنوات الخبرة، يتضح حصول فئة الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات على نسبة 47.1%، يليها فئة الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 24.6%، ثم فئة الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 22.4%، وأخيراً فئة الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 5.9%.

2- البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف البحث وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية وفيما يلي عرض لهذين النوعين من البيانات:

- البيانات الثانوية: اعتمدت الباحثة على العديد من البيانات الثانوية في إعداد البحث وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات والدوريات العربية والأجنبية، فضلاً عن الاطلاع على الإحصائيات والتقارير والبيانات والمتعلقة بشركات الاتصالات المصرية مجال التطبيق بالبحث من أجل إعداد الدراسة النظرية للبحث.
- البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة فيها على جمع البيانات غير المنشورة عن طريق المقابلات الأولية وجمع الاستبيانات من العاملين بشركات الاتصالات المصرية، من أجل الوصول للاستجابات منها واستخدامها في اختبار الفروض بغرض التوصل للنتائج ووضع التوصيات المناسبة.

3- طرق قياس المتغيرات البحثية

يشمل البحث الحالي ثلاثة متغيرات رئيسية وهي أنماط القيادة والأداء المستدام والبراعة التنظيمية، وفيما يلي تستعرض الباحثة تلك المتغيرات والمقاييس المستخدمة وذلك على النحو التالي:

- أنماط القيادة: استخدمت الباحثة المقياس المستخدم في دراسة (Raza et al., 2023) لقياس أنماط القيادة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد وهي (القيادة التحويلية، القيادة الأخلاقية، القيادة الريادية)، ويتكون ذلك من 22 عبارة.
- الأداء المستدام: استعانت الباحثة بمقياس ثلاثي الأبعاد للأداء المستدام والذي تم استخدامه في دراسة (Chakraborty and Nasim, 2023)، وتمثل تلك الأبعاد في (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، ويتكون 9 عبارات.
- البراعة التنظيمية: اعتمدت الباحثة على مقياس دراسة (Zeebaree et al., 2024) والتي تتمثل أبعاده في (الاستغلال، الاستكشاف) ويتكون من 11 عبارة.

4- اختبارات الصدق والثبات

سوف يتم التحقق من صدق وثبات أداة البحث باستخدام الثبات للعبارة الواردة بقائمة الاستقصاء، ولذلك تم استخدام معامل Cronbach's Alpha كما يلي:

جدول (3) معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل Cronbach's Alpha	الأبعاد	المتغيرات
7	.945	.893	القيادة التحويلية	أنماط القيادة
8	.933	.871	القيادة الأخلاقية	
7	.929	.863	القيادة الريادية	
3	.893	.798	الأداء الاقتصادي	الأداء المستدام
3	.905	.819	الأداء الاجتماعي	
3	.879	.772	الأداء البيئي	
5	.934	.872	الاستكشاف	البراعة التنظيمية
6	.914	.836	الاستغلال	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's Alpha لعبارات متغيرات قائمة الاستقصاء تتراوح بين (.772; .893). وهي قيم مرتفعة لأنها أكبر من (0.7) ، وبالتالي فإن جميع المقاييس المستخدمة تتسم بالثبات.

5- التوصيف الإحصائي للمتغيرات البحثية

يوضح الجدول التالي تحليل استجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغيرات البحث

جدول (4) التوصيف الإحصائي للمتغيرات البحثية

Statistic	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Kurtosis	Skewness	
410	1.29	5.00	3.2801	.83769	-.384	.189	قيادة تحويلية
410	1.25	5.00	3.5790	.70259	-.001	.024	قيادة أخلاقية
410	1.14	5.00	3.4945	.71244	-.133	.109	قيادة ريادية
410	2.09	5.00	3.4570	.64171	.090	.520	أنماط القيادة
410	1.33	5.00	3.6309	.79854	-.243	-.259	أداء اقتصادي

-202	-441	.81446	3.6195	5.00	1.33	410	أداء اجتماعي
-.322	.004	.73453	3.7707	5.00	2.00	410	أداء بيئي
.019	-.158	.67870	3.6737	5.00	1.89	410	أداء مستدام
-.232	-.138	.76984	3.6420	5.00	1.20	410	استكشاف
.193	-.444	.70996	3.5976	5.00	1.83	410	استغلال
.259	-.272	.67309	3.6177	5.00	1.64	410	براعة تنظيمية
						410	Valid N (listwise)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وبفحص النتائج الواردة بالجدول (4) يتضح الآتي:

- بالنسبة لأنماط القيادة فقد حازت على متوسط حسابي يبلغ (3.4570): ووفق لآراء العاملين بشركات الاتصالات المصرية حاز نمط القيادة الأخلاقية على المركز الأول بمتوسط حسابي (3.5790) يليه نمط القيادة الريادية في المركز الثاني بمتوسط حسابي (3.4945)، وفي المركز الأخير نمط القيادة التحويلية بوسط حسابي (3.2801).
- أما فيما يخص الأداء المستدام الذي حصل على متوسط عام (3.6737): حصل بعد الأداء البيئي على المركز الأول وفق لآراء العاملين بشركات الاتصالات المصرية على متوسط حسابي يبلغ (3.7707)، يليه بعد الأداء الاقتصادي في المركز الثاني بمتوسط حسابي (3.6309)، ثم بعد الأداء الاجتماعي في المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.6195).
- وبالنسبة لمتغير البراعة التنظيمية فقد حصل على متوسط حسابي يبلغ (3.6177): حصل بعد الاستكشاف على المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (3.6420)، يليه في المركز الثاني بعد الاستغلال بمتوسط حسابي يبلغ (3.5976).

6- اختبار الصلاحية والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث

قامت الباحثة بالتأكد من مدى كفاية العينة التي توفر إمكانية استخدام التحليل العاملي، حيث قامت الباحثة بتطبيق اختبار معاملات ارتباط المشاهدة بمقادير معاملات الارتباط الجزئي، وتعتبر القيمة الصغيرة للمقياس مؤشراً على أن استخدام التحليل العاملي ربما لم يكن جيداً، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (5) اختبار KMO and Bartlett's للمتغيرات البحثية

اختبار Bartlett's		اختبار KMO	المتغيرات
المعنوية	مربع كاي (كا ²)		
.000	5155.768	.918	أنماط القيادة
.000	1882.604	.881	الأداء المستدام
.000	2315.173	.895	البراعة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

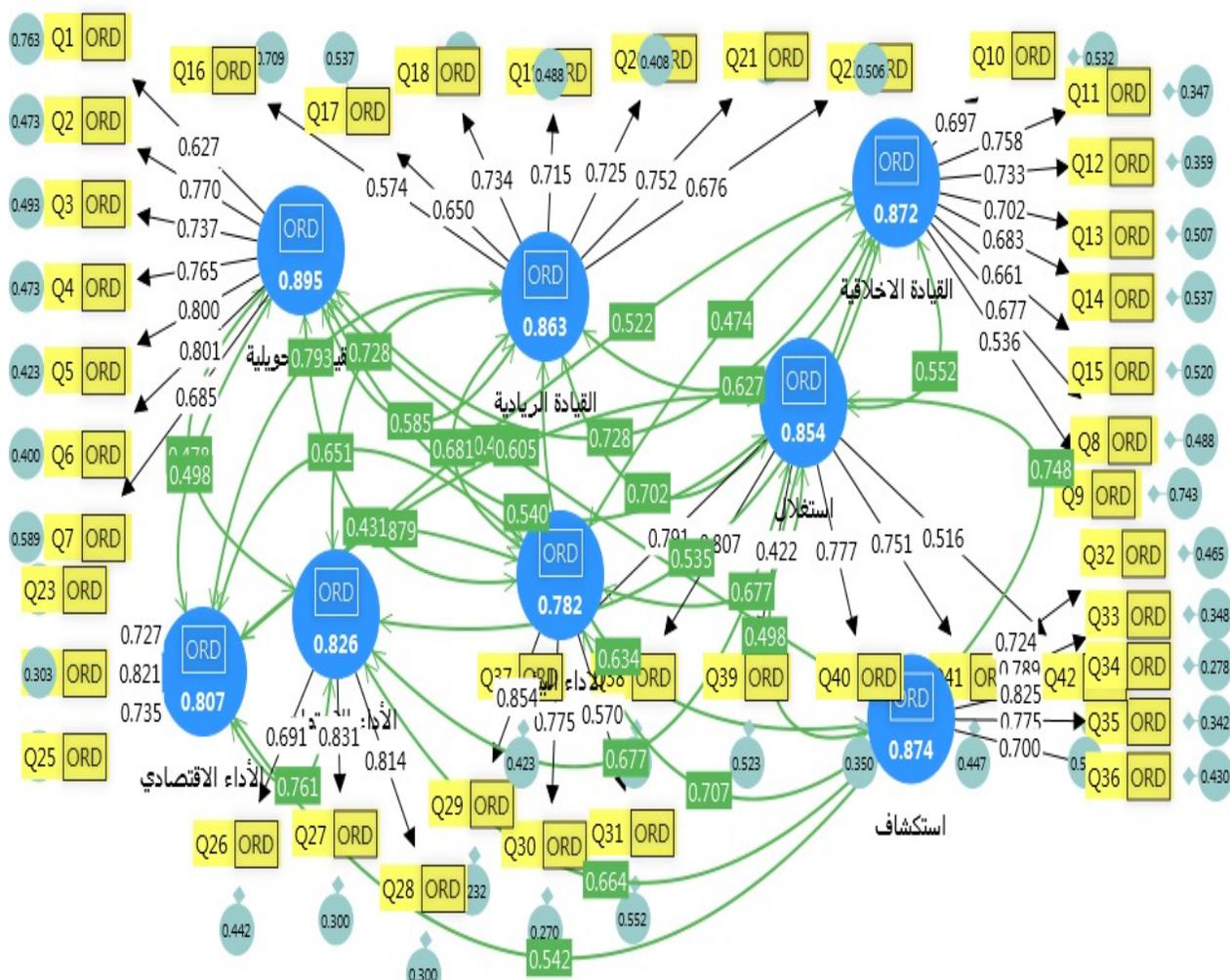
يتضح للباحثة من الجدول السابق أن نتائج اختبار KMO للمتغيرات البحث جميعها أكبر من (0.5)، وهذا يدل على كفاية حجم العينة، كما تدل قيم اختبار Bartlett's جميعها تدل على وجود ارتباطات معنوية وهذا يكفي لاستخدام التحليل العاملي. ولذلك قامت الباحثة بتطبيق أسلوب التحليل العاملي على متغيرات البحث المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي 22 عبارة لأنماط القيادة، و9 عبارات لقياس الأداء المستدام، و 11 عبارة لقياس البراعة التنظيمية. وذلك على النحو التالي:

AVE	CR	معامل التحميل	العبارة	أبعاد المتغيرات
.552	.895	.627	ينقل القائد رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل	القيادة التحويلية
		.770	يعامل القائد الموظفين كأفراد ويدعم ويشجع تطورهم	
		.737	يقدم القائد التشجيع والتقدير للموظفين	
		.765	يعزز القائد الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق	
		.800	يشجع القائد على التفكير في المشكلات بطرق جديدة ويطرح الافتراضات	
		.801	يقدم القائد قدوة واضحة بشأن قيمها وتماثل ما تدعو إليه	
		.685	يغرس القائد الفخر والاحترام في الآخرين	
.510	.872	.677	يُدير القائد حياته الشخصية بأسلوب أخلاقي	القيادة الأخلاقية
		.536	يُنصت القائد إلى آراء الموظفين	
		.697	يُعاقب القائد الموظفين الذين يخالفون المعايير الأخلاقية	
		.758	يتخذ القائد قرارات عادلة ومتوازنة	
		.733	يناقش القائد أخلاقيات العمل أو القيم مع الموظفين	

		.702	يقدم القائد مثلاً لكيفية القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة من حيث الأخلاق	
		.683	يضع القائد في الاعتبار المصالح الفضلى للموظفين	
		.661	عند اتخاذ القرارات، يسأل القائد "ما هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله؟"	
.520	.863	.574	يمنحني القائد ما أريده مقابل دعمي.	القيادة الريادية
		.650	يوضح القائد ما يمكنني توقعه من الحصول عليه، إذا كان أدائي يفي بالمعايير المحددة.	
		.734	يتوصل القائد إلى اتفاقيات معي بشأن ما سأحصل عليه إذا قمت بما يجب القيام به.	
		.715	يتفاوض القائد معي بشأن ما يمكنني توقعه من الحصول على ما أنجزه.	
		.725	بخبرني القائد بما يجب فعله لأحصل على مكافأة على جهودي.	
		.752	يتأكد القائد من حصولي على مكافآت مناسبة لتحقيق أهداف الأداء.	
		.676	أكسب التقدير لدى القائد من خلال أداء وظيفتي بشكل جيد.	
.581	.806	.727	أدرك أن شركتي تتمتع بمزايا تنافسية في نمو مبيعاتها وأرباحها.	الأداء الاقتصادي
		.821	أدرك أن شركتي تتمتع بميزة تنافسية في توفير التكاليف والكفاءة.	
		.735	أدرك أن شركتي تتمتع بميزة تنافسية في قيمة علامتها التجارية.	
.610	.826	.691	أدرك أن شركتي لديها سياسة تسعى جاهدة لتكون شركة مواطنة صالحة.	الأداء الاجتماعي
		.831	أدرك أن شركتي لديها سياسة تحترم أخلاقيات العمل.	
		.814	تعزز شركتي مكاني الاجتماعية في المجتمع.	
.552	.782	.854	أدرك أن شركتي لديها مبادرة لتقليل الاستهلاك وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير.	الأداء البيئي
		.775	أدرك أن شركتي لديها مبادرة لتقليل الأثر البيئي السلبي لمنتجاتها.	

		.570	أدرك أن شركتي لديها سياسة لتحسين كفاءة استخدام الطاقة.	
.544	.860	.724	تعمل الشركة على تطوير قدراتها المادية لتقديم خدمات جديدة ومبتكرة.	استكشاف
		.789	تسعى الشركة إلى إيجاد شراكات استراتيجية لتعزيز أدائها العام.	
		.825	تسعى الشركة إلى إيجاد أساليب ومنهجيات جديدة للتعرف على الفرص المتاحة.	
		.775	تهتم الشركة بالأفكار الجديدة وتطويرها.	
		.700	تدعم الشركة جهود البحث والتطوير التي يبذلها موظفوها.	
.583	.874	.791	تُطوّر إدارة الشركة أنظمةً وآلياتٍ لتنوع خدماتها.	استغلال
		.807	يُمكن لإدارة الشركة إعادة هيكلة عملياتها الداخلية لتحسين خدماتها.	
		.422	تبحث إدارة الشركة دائماً عن الأدوات التكنولوجية اللازمة لتحقيق التميز في خدماتها.	
		.777	تسعى إدارة الشركة باستمرار إلى تحسين وتطوير منتجاتها للاستفادة من الفرص المتاحة.	
		.751	تسعى إدارة الشركة إلى الاستثمار الاستراتيجي للفرص المتاحة لتحسين خدماتها.	
		.516	تسعى إدارة الشركة إلى الحصول على دعم من مؤسسات المجتمع المحلي لمواصلة تطوير مواردها وخدماتها.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



شكل (2): نموذج أحادي القياس

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات التباين عن (0.5) ما عدا العبارة رقم 39 لذا يمكن للباحثة تعديلها أو حذفها، كما تبين أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من 0.5، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن 0.5 حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5. وبناء على ما سبق تم اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (7) أن جميع قيم (Square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Hair et al., 2010). مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقياس المستخدم في الدراسة.

جدول (7) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

		قيادة تحويلية	قيادة اخلاقية	قيادة ريادية	أداء اقتصادي	أداء اجتماعي	أداء بيئي	استكشاف	استغلال
قيادة تحويلية	Pearson Correlation	.743							
قيادة اخلاقية	Pearson Correlation	.661**	.714						
قيادة ريادية	Pearson Correlation	.549**	.584**	.721					
أداء اقتصادي	Pearson Correlation	.435**	.448**	.673**	.762				
أداء اجتماعي	Pearson Correlation	.426**	.456**	.626**	.658**	.781			
أداء بيئي	Pearson Correlation	.383**	.394**	.579**	.539**	.683**	.743		
استكشاف	Pearson Correlation	.431**	.436**	.567**	.465**	.568**	.624**	.738	
استغلال	Pearson Correlation	.500**	.503**	.636**	.520**	.598**	.572**	.666**	.764

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

7- نتائج اختبار الفروض الإحصائية

جاءت فروض الدراسة كما يلي:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

H_1 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى عدة فرضيات فرعية وهي:

H_{1a} : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

H_{1b} : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

H_{1c} : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

وفيما يلي نتائج الفرضية الرئيسية وفروضها الفرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

• **نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول**

جدول (8) نتيجة اختبار تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardize	Unstandardized		T	Sig.
					d	Coefficients			
					Beta	B	Std. Error		
(Constant)						2.400	.119	20.141	.000
قيادة تحويلية	.479 ^a	.230	121.568	.000 ^b	.479	.388	.035	11.026	.000

a. Dependent Variable: أداء مستدام

b. Predictors: (Constant), قيادة تحويلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (0.497). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي بين المتغير التابع (الأداء المستدام) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية). كما يتضح للباحثة معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F(Sig)=(121.568)$ ، كما بلغ معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته عالية وتساوي (0.230). وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 23% من قيم المتغير التابع، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (0.000). وهي أقل من (0.05). وأن قيمة المعامل للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) هي (0.338)، أي أنه كلما زادت درجة (القيادة التحويلية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (الأداء المستدام) بمقدار (0.338). ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء المستدام.

• **نتيجة الفرض الفرعي الثاني**

جدول (9) نتيجة اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء المستدام

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardize	Unstandardized		T	Sig.
					d Coefficients	Coefficients			
					Beta	B	Std. Error		
(Constant)						1.944	.151	12.874	.000
قيادة أخلاقية	.500 ^a	.250	136.127	.000 ^b	.500	.483	.041	11.667	.000

a. Dependent Variable: أداء مستدام

b. Predictors: (Constant), قيادة أخلاقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (0.500). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي بين المتغير التابع (الأداء المستدام) والمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، كما يتضح للباحثة معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F(Sig)=(136.127)$ ، كما بلغ معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته عالية وتساوي (0.250)، وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 25% من قيم المتغير التابع، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وأن قيمة المعامل للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) هي (0.483)، أي أنه كلما زادت درجة (القيادة الأخلاقية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (الأداء المستدام) بمقدار (0.483). ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الأداء المستدام.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث

جدول (9) نتيجة اختبار تأثير القيادة الريادية على الأداء المستدام

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized	Unstandardized		T	Sig.
					Coefficients	Coefficients			
					Beta	B	Std. Error		
(Constant)						1.267	.116	10.904	.000
قيادة ريادية	.723 ^a	.521	446.517	.000 ^b	.723	.689	.033	21.131	.000

a. Dependent Variable: أداء مستدام

b. Predictors: (Constant), قيادة ريادية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (0.723). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي بين المتغير التابع (الأداء المستدام) والمتغير المستقل (القيادة الريادية)، كما يتضح للباحثة معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F(Sig)=(446.517)$ ، كما بلغ معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته عالية وتساوي (0.521)، وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 52% من قيم المتغير التابع، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وأن قيمة المعامل للمتغير المستقل (القيادة الريادية) هي (0.689)، أي أنه كلما زادت درجة (القيادة الريادية) درجة واحدة ستزداد درجة المتغير التابع (الأداء المستدام) بمقدار (0.689) درجة. ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثالث، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على الأداء المستدام.

واستناداً للفروض الفرعية السابقة يعبر الجدول التالي عن اختبار الرئسي الأول:

جدول (10) نتيجة اختبار الفرض الرئيسي الأول

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
					Beta	B	Std. Error			
(Constant)	.732 ^a	.532	155.772	.000 ^b		1.085	.131	8.274	.000	
قيادة تحويلية					.081	.065	.038	1.721	.086	
قيادة اخلاقية					.076	.074	.047	1.584	.114	
قيادة ريادية					.634	.604	.041	14.652	.000	

a. Dependent Variable: أداء مستدام

b. Predictors: (Constant), قيادة ريادية, قيادة تحويلية, قيادة أخلاقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (0.732). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الأداء المستدام) والمتغير المستقل (أنماط القيادة) وأبعاده الفرعية (القيادة التحويلية، القيادة الأخلاقية، القيادة الريادية)، كما يتضح للباحثة أن معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته عالية وتساوي (0.532)، وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 53.2% من قيم المتغير التابع، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (0.000). وهي أقل من (0.05)، ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الرئيسي الأول، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المستدام.

وتأسيساً على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الرئيسي الأول: **يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.**

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

H₂: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية

وينبثق من الفرضية الرئيسية الثانية عدة فرضيات فرعية وهي:

H_{2a}: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.

H_{2b}: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.

H_{2c}: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.

وفيما يلي نتائج الفرضية الرئيسية وفروضها الفرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

• **نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول**

جدول (11) نتيجة اختبار تأثير القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
					Beta	B	Std. Error		
(Constant)						2.270	.116	19.615	.000
قيادة تحويلية	.511 ^a	.262	144.527	.000 ^b	.511	.411	.034	12.022	.000

a. Dependent Variable: البراعة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), قيادة تحويلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (511). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي بين البراعة التنظيمية والقيادة التحويلية، كما يتضح للباحثة معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F(Sig)=(144.527)$ ، كما بلغ معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته عالية وتساوي (262). وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 26% من قيم البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (000). وهي أقل من (05)، وأن قيمة المعامل للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) هي (411)، أي أنه كلما زادت درجة (القيادة التحويلية) درجة واحدة ستزداد درجة البراعة التنظيمية بمقدار (411) درجة. ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية.

• نتيجة الفرض الفرعي الثاني

جدول (12) نتيجة اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
					Beta	B	Std. Error		
(Constant)						1.849	1.48	12.476	.000
قيادة أخلاقية	.516 ^a	.266	148.021	.000 ^b	.516	.494	.041	12.166	.000

a. Dependent Variable: براعة تنظيمية

b. Predictors: (Constant), قيادة أخلاقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (516). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي بين البراعة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، كما يتضح للباحثة معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F(Sig)=(148.021)$ ، كما بلغ معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته عالية وتساوي (266). وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 26.6% من قيم المتغير التابع، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (000). وهي أقل من (05)، وأن قيمة المعامل للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) هي (494)، أي أنه كلما زادت درجة (القيادة الأخلاقية) درجة

واحدة ستزداد درجة البراعة التنظيمية بمقدار (.494). درجة. ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية.

• **نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث**

جدول (13) نتيجة اختبار تأثير القيادة الريادية على البراعة التنظيمية

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
					Beta	B	Std. Error			
(Constant)						1.267	.125	11.475	.000	
قيادة ريادية	.661 ^a	.436	315.767	.000 ^b	.661	.624	.035	17.770	.000	

a. Dependent Variable: براعة تنظيمية

b. Predictors: (Constant), قيادة ريادية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (.661). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي بين البراعة التنظيمية والقيادة الريادية، كما يتضح للباحثة معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F(Sig)=315.767$ ، كما بلغ معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته تساوي (.436)، وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 43.6% من قيم البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (.000). وهي أقل من (.05)، وأن قيمة المعامل للقيادة الريادية هي (.624)، أي أنه كلما زادت درجة (القيادة الريادية) درجة واحدة ستزداد درجة البراعة التنظيمية بمقدار (.624). درجة. ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثالث، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على البراعة التنظيمية.

واستناداً للفروض الفرعية السابقة يعبر الجدول التالي عن اختبار الرئسي الثاني:

جدول (14) نتيجة اختبار الفرض الرئسي الثاني

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
					Beta	B	Std. Error			
(Constant)						1.134	.138	8.201	.000	

قيادة تحويلية					.156	.126	.040	3.140	.002
قيادة اخلاقية	.689 ^a	.475	122.29	.000 ^b	.117	.112	.049	2.274	.023
قيادة ريادية			0		.507	.479	.043	11.014	.000
a. Dependent Variable: براعة التنظيمية									
b. Predictors: (Constant), قيادة اخلاقية, قيادة تحويلية, قيادة ريادية									

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (0.689). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير المستقل (أنماط القيادة) وأبعاده الفرعية (القيادة التحويلية، القيادة الأخلاقية، القيادة الريادية)، كما يتضح للباحثة أن معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته عالية وتساوي (0.475)، وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 47.5% من قيم البراعة التنظيمية، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الرئيسي الثاني، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على البراعة التنظيمية.

وتأسيساً على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الرئيسي الثاني: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على البراعة التنظيمية في شركات الاتصالات المصرية.

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_3 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية

وينبثق من الفرضية الرئيسية الثالثة عدة فرضيات فرعية وهي:

H_{3a} : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للاستكشاف على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

H_{3b} : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للاستغلال على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

وفيما يلي نتائج الفرضية الرئيسية وفروضها الفرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول

جدول (15) نتيجة اختبار تأثير الاستكشاف على الأداء المستدام

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized	Unstandardized		T	Sig.
					Coefficients	Coefficients			
					Beta	B	Std. Error		

(Constant)						1.636	.126	13.031	.000
استكشاف	.635 ^a	.403	275.080	.000 ^b	.635	.559	.034	16.586	.000
a. Dependent Variable: أداء مستدام									
b. Predictors: (Constant), استكشاف									

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (.635). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي قوي بين الأداء المستدام والاستكشاف، كما يتضح للباحثة معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig})=(275.080)$ ، كما بلغ معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في الأداء المستدام أن قيمته عالية وتساوي (.403)، وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 40.3% من قيم الأداء المستدام، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (.000). وهي أقل من (.05)، وأن قيمة المعامل للاستكشاف هي (.559)، أي أنه كلما زادت درجة الاستكشاف درجة واحدة ستزداد درجة (الأداء المستدام) بمقدار (.559) درجة. ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الأول، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للاستكشاف على الأداء المستدام.

• نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني

جدول (16) نتيجة اختبار تأثير الاستغلال على الأداء المستدام

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		T	Sig.
					Beta	B	Std. Error			
(Constant)						1.1440	.132	10.913	.000	
استغلال	.649 ^a	.422	297.658	.000 ^b	.649	.621	.036	17.253	.000	
a. Dependent Variable: أداء مستدام										
b. Predictors: (Constant), استغلال										

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (.649). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي قوي بين الأداء المستدام والاستغلال، كما يتضح للباحثة معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة $F(\text{Sig})=(297.658)$ ، كما بلغ معامل

التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في الأداء المستدام أن قيمته عالية وتساوي (.422)، وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 42.2% من قيم الأداء المستدام، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (.000) وهي أقل من (.05)، وأن قيمة المعامل للاستغلال هي (.621)، أي أنه كلما زادت درجة الاستغلال درجة واحدة ستزداد درجة (الأداء المستدام) بمقدار (.621) درجة. ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الفرعي الثاني، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للاستغلال على الأداء المستدام.

واستناداً للفروض الفرعية السابقة يعبر الجدول التالي عن اختبار الرئيسي الثالث :

جدول (17) نتيجة اختبار الفرض الثالث

Model	R	Adjusted R Square	F	Sig.	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
					Beta	B	Std. Error		
(Constant)	.704 a	.493	199.495	.000 ^b		1.107	.131	8.456	.000
الاستكشاف					.363	.320	.042	7.682	.000
الاستغلال					.408	.390	.045	8.626	.000
a. Dependent Variable: الأداء المستدام									
b. Predictors: (Constant), الاستكشاف, الاستغلال									

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (.704) مما يعبر عن وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير التابع (الأداء المستدام) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) وأبعاده الفرعية (الاستكشاف والاستغلال)، كما يتضح للباحثة أن معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج على تفسير التغير في المتغير التابع أن قيمته عالية وتساوي (.493)، وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 49.3% من قيم المتغير التابع، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (.000) وهي أقل من (.05)، ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الرئيسي الثالث، أي أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام. وتأسيساً على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الرئيسي الثالث: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

H_4 : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية

وفيما يلي نتائج الفرضية الرئيسية وفروضها الفرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

جدول (18) نتيجة اختبار الفرض الرابع

	Model 1	Model 2	
		أنماط القيادة	البراعة التنظيمية
B	.691	.359	.487
Std. Error	.040	.046	.044
Beta	.653	.339	.483
T	17.439	7.840	11.159
Sig.	.000	.000	.000
F	304.106	260.353	
R	.653	.749	
R Square	.427	.561	
Adjusted R Square	.426	.559	
Std. Error of the Estimate	.51436	.45064	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للنموذج الأول تساوي (.653). بينما معامل ارتباط بيرسون للنموذج الثاني يساوي (.749). مما يعبر عن وجود ارتباط طردي قوي في حالة توسط البراعة التنظيمية العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام، كما يتضح للباحثة أن معامل التحديد والذي يبين قدرة النموذج الأول على تفسير التغير في المتغير التابع بلغ (427). بينما بلغ في النموذج الثاني (.561). وهذا يعني أن النموذج الثاني قد نجح في تفسير 56.1% من قيم المتغير التابع وهذا بزيادة (13.4%) وهذه نسبة كبيرة تعبر عن أهمية توسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام، كما يتضح أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig في النموذجين تساوي (.000). وهي أقل من (.05)، ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الرابع، أي أن البراعة التنظيمية تتوسط في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام.

وتأسيساً على ذلك، يمكن للباحثة قبول الفرض الرابع: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية على العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

سادساً: مناقشة النتائج والتوصيات

1- مناقشة النتائج:

- وجود ارتباط طردي قوي بين الأداء المستدام وأنماط القيادة حيث بلغت قيمة ارتباط بيرسون (0.732)، فضلاً عن قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.532) التي أكدت على نجاح أنماط القيادة في التأثير على الأداء المستدام، وذلك عند دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء المستدام. ومن الأنماط الأكثر تأثيراً نمط القيادة الريادية وبلغت نسبة تأثيرها على الأداء المستدام 60.4%، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (Pantouvakis and Vlachos 2020; Kafetzopoulos and Gotzamani, 2022; Campos, 2025)، بينما أكدت بعض الدراسات (Cho and Kao, 2022; Asad, Asif, et al., 2023; Asad, Majali, et al., 2023) على أن نمط القيادة التحويلية له تأثير أكبر على الأداء المستدام، فيما اتفقت معظم الدراسات (Udin, 2024; Nakra and Kashyap, 2025; Hassan et al., 2021; Lyaji, 2023) بشكل عام على وجود تأثير لأنماط القيادة على الأداء المستدام.
- وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة على البراعة التنظيمية حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.475) وهذا يعني أن النموذج قد نجح في تفسير 47.5% من قيم البراعة التنظيمية، ووجود أيضاً ارتباط قوي بين البراعة التنظيمية وأنماط القيادة قوي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (0.689)، ومن أكثر الأنماط تأثيراً على البراعة التنظيمية نمط القيادة الريادية يلها نمط القيادة الأخلاقية ثم نمط القيادة التحويلية بقيم (0.411; 0.494; 0.624) على التوالي، ولقد اتفقت معظم الدراسات مع هذه النتيجة ومنها (Vanesa et al., 2024; Triyani et al., 2024; Nafei et al., 2025; Alawneh et al., 2025; Patel, 202) حين أكدوا على وجود تأثير لأنماط القيادة على البراعة التنظيمية.
- وجود ارتباط قوي بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.704)، بالإضافة إلى نجاح النموذج في تغير قيم الأداء المستدام بنسبة 49.3% كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). مما يدل على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام، وكانت قيمة المعامل للاستكشاف هي (0.559)، أي أنه كلما زادت درجة الاستكشاف درجة واحدة ستزداد درجة (الأداء المستدام) بمقدار (0.559) درجة، بينما بلغت قيمة المعامل للاستغلال هي (0.621)، أي أنه كلما زادت درجة الاستغلال درجة واحدة ستزداد درجة (الأداء المستدام) بمقدار (0.621) درجة، وهذا يؤكد على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام. ومن الدراسات المؤيدة لوجود تأثير لأبعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام دراسة (Hossain et al., 2024; Katou et al., 2023; الطيب، 2024).

• توسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام، حيث بلغ معامل ارتباط النموذج الثاني الذي يشمل تأثير البراعة التنظيمية وأنماط القيادة (74.9%) زيادة (13.4%) عن النموذج الأول الذي يشمل تأثير أنماط القيادة فقط، كما قيمة الدلالة الإحصائية Sig في النموذجين تساوي (0.000). وهي أقل من (0.05)، ونتيجة لذلك يمكن للباحثة قبول الفرض الرابع، أي أن البراعة التنظيمية تتوسط في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام. وترى الباحثة أن البراعة التنظيمية تساهم في إنشاء الهياكل التنظيمية للتعامل مع التوازن بين التوافق والقدرة على التكيف، ولكن لا يمكن للمنظمات أن تزدهر إلا إذا تم التحكم بمهارة في كلٍّ من "تنوع" الاستكشاف و"اختيار" عمليات الاستغلال، وهذا يتم من خلال تشجيع أنماط القيادة للسلوك الأخلاقي والقيمي، وتعزيز التنمية المستدامة على جميع الأصعدة، نظراً لأن القادة الذين يتصرفون بمسؤولية هم المحركون الأساسيون والعوامل الرئيسية لأداء المنظمة المستدام.

2- التوصيات

أ- توصيات متعلقة بأنماط القيادة بشركات الاتصالات المصرية

- تعزيز الرؤية المستقبلية داخل شركات الاتصالات المصرية من خلال تدريب القادة على تحفيز الإبداع والالتزام بين الأفراد لدفع عجلة البراعة التنظيمية.
- تشجيع القيادة بالمثل والقدوة الحسنة حتى يتمكن القائد من بث الحماس لدى الفريق نحو تحقيق أداء مستدام.
- تنمية مهارات التأثير الفردي والتحفيز الإلهامي عبر ورش تدريبية متخصصة في كيفية بناء الثقة والولاء المؤسسي لدعم البراعة التنظيمية.
- تضمين معايير السلوك الأخلاقي في السياسات الداخلية لتعزيز بيئة تنظيمية شفافة تدعم الابتكار والاستدامة.
- تدريب القادة على القيادة بالقيم والمبادئ مما ينعكس إيجاباً على التزام الموظفين ويحفز الأداء المستدام عبر ثقة تنظيمية قوية.
- تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية كعامل محوري لتمكين البراعة التنظيمية والاستفادة من موارد المنظمة بشكل أمثل.
- تشجيع القادة على تبني المبادرات الريادية وتحفيز الفرق على التفكير خارج الصندوق لتعزيز البراعة التنظيمية.
- تعزيز مهارات تحمل المخاطر المحسوبة عبر برامج تدريبية تدعم اتخاذ قرارات ابتكارية تخدم أهداف الاستدامة.
- دعم ثقافة الابتكار والتجريب من خلال إنشاء قاعدة بيانات للأفكار داخلية أو مختبرات ابتكار مؤسسي تربط القيادة الريادية بتحقيق الأداء المستدام.

ب- توصيات متعلقة بالأداء المستدام بشركات الاتصالات المصرية

- تشجيع الابتكار في المنتجات والخدمات بشركات الاتصالات لدخول أسواق جديدة وزيادة الإيرادات بطريقة مستدامة.
- تطبيق إدارة مالية ذكية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف غير الضرورية دون التأثير على الجودة.

- تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير مما يساعد على بناء ميزات تنافسية دائمة تدعم الأداء الاقتصادي على المدى الطويل.
 - تعزيز العدالة والمساواة داخل بيئة العمل من خلال سياسات تضمن تنوعاً وشمولية لجميع الفئات بشركات الاتصالات المصرية.
 - زيادة برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لدى شركات الاتصالات من خلال دعم مبادرات المجتمع المحلي، والتعليم، والصحة.
 - يجب تحسين علاقات العمل وثقافة التمكين عبر توفير بيئات عمل محفزة تشجع مشاركة الموظفين وولاءهم.
 - ضرورة اعتماد ممارسات إنتاج واستهلاك مستدامة مثل تقليل النفايات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد.
 - ينبغي الاستثمار في الطاقة النظيفة والمتجددة لدعم أهداف تقليل البصمة الكربونية للمنظمة.
 - يجب على الشركات تطبيق نظم الإدارة البيئية (مثل ISO 14001) لضمان الامتثال المستمر للمعايير البيئية وتحسين الأداء البيئي بمرور الوقت.
- ج- توصيات متعلقة بالبراعة التنظيمية بشركات الاتصالات المصرية
- ضرورة دعم ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة عبر تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة وتجريب حلول غير تقليدية دون الخوف من الفشل.
 - يجب زيادة الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير لدى شركات الاتصالات لفتح مجالات جديدة للنمو وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 - يجب تحسين الكفاءات التشغيلية من خلال تبني تقنيات متقدمة لإدارة العمليات وزيادة الإنتاجية بأقل التكاليف.
 - ينبغي على الشركات تقديم أفضل الممارسات الداخلية عن طريق توثيق العمليات الناجحة وتعميمها كمعايير عمل داخل المؤسسة.
 - يجب على شركات الاتصالات تحفيز التحسين المستمر كنهج الجودة الشاملة لتحسين الأداء بطرق تدريجية مستمرة.
- 3- مقترحات بحثية مستقبلية
- إجراء دراسة مقارنة لتأثير أنماط القيادة على الأداء المستدام في قطاعات متنوعة (التعليم، الصحة، المصرفي).
 - دراسة أثر رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المستدام.
 - دراسة تأثير القيادة المستدامة على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للسلوك الابتكاري للعاملين.
 - دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المستدام: الدور المعدل للبراعة التنظيمية.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

القوصي، منة الله أسامة، والدلاش، صفاء عبد الحميد عبد العزيز. (2024). الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 5(3)، 890-947.

الطيب، سحر حسن. (2024). أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستدام- الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 5(3)، 948-1073.

2- المراجع باللغة الأجنبية

Abbas, J. (2024). Green supply chain management and firm sustainable performance: unlocking the role of transactional and transformational leadership in firm sustainable operations. *Environment, Development and Sustainability*, 1-20.

Al-Ashry, M. H. M. (2021). The role of quality of work life as a mediating variable in the relationship between administrative transparency and organizational ingenuity. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 12(4), 1-34.

Al-Assadi, A. K. M., & Mhaibes, H. A. (2024). The Role of Managers' Cognitive Styles in Achieving Organizational Ambidexterity. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(143), 86-104.

Alawneh, O. M., AlOqaily, A. N., & Tawalbeh, J. (2025). The Impact of Digital Transformational Leadership on Job Performance and the Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Journal of Posthumanism*, 5(3), 19-32.

Albitar, K., Borgi, H., Khan, M., & Zahra, A. (2023). Business environmental innovation and CO2 emissions: The moderating role of environmental governance. *Business strategy and the environment*, 32(4), 1996-2007.

Aldhaheeri, S. M., & Ahmad, S. Z. (2024). The influence of transformational leadership on organizational performance and knowledge management capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2830-2857.

Al-Doori, J. A., Alkhazali, Z., Al Aqrabawi, R., & Al-Daoud, K. (2024). The role of technology and trust in operational performance for Iraqi FMCG's. *International Journal of Technology*, 15(4), 1048-1055.

- Al-Obeidi, R. A. (2020). The role of technological capabilities in enhancing the dimensions of organizational ambidexterity: An exploratory study of a sample views of the employees in the directorate of education in Nineveh. *Arab Journal of Administration*, 40(3), 145-162.
- Altassan, M. A. (2024). How the Leadership Style Influences the Firm's Sustainable Performance by Boosting Employee Satisfaction and Productivity: The Role of Green Organizational Culture. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 1198-1219.
- Ameen, A. A. M., Ali, K. A., & Ibrahim, N. H. (2025). THE ROLE OF SMART ORGANISATIONS IN ORGANISATIONAL AMBIDEXTERITY: A STUDY OF EDUCATIONAL SUPERVISORS' PERSPECTIVES AT DUHOK GOVERNORATE. *International Journal of Industrial Management*, 19(1), 40-60.
- Asad, M., Asif, M. U., Sulaiman, M. A. B. A., Satar, M. S., & Alarifi, G. (2023). Open innovation: The missing nexus between entrepreneurial orientation, total quality management, and performance of SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 79.
- Asad, M., Bait Ali Sulaiman, M. A., Ba Awain, A. M. S., Alsoud, M., Allam, Z., & Asif, M. U. (2024). Green entrepreneurial leadership, and performance of entrepreneurial firms: does green product innovation mediate?. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2355685.
- Asad, M., Majali, T. E., Aledeinat, M., Abdelkarim Almajali, D., & Akhorshaideh, A. H. O. (2023). Green entrepreneurial orientation for enhancing SMEs financial and environmental performance: Synergetic moderation of green technology dynamism and knowledge transfer and integration. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2278842.
- Bellandi, M., & De Propriis, L. (2021). Local productive systems' transitions to industry 4.0+. *Sustainability*, 13(23), 13052.
- Bossink, B. A. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 6(2), 135-149.
- Budihardjo, A., & Supriyadi, F. (2025). Learning Culture and Organizational Effectiveness in Emerging Market: An Exploratory Study in the Logistics Industry. *European Journal of Business and Management Research*, 10(1), 1-7.
- Campos, K. P. (2025). Entrepreneurial Bricolage's Contingent Effect on Entrepreneurial Leadership and Sustainability Performance: Evidence from Small Firms in Davao Region, Philippines. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(2), 152-165.

- Chakraborty, I., & Nasim, S. (2023). Leadership Effectiveness, Sustainable Performance and Banking Fraud: A Conceptual Framework. 11(1), 20-28.
- Chan, A. T., & Chan, E. H. (2005). Impact of perceived leadership styles on work outcomes: Case of building professionals. *Journal of construction engineering and management*, 131(4), 413-422.
- Cho, C. C., & Kao, R. H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 924091.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- Dai, Y., Abdul-Samad, Z., Chupradit, S., Nassani, A. A., Haffar, M., & Michel, M. (2022). Influence of CSR and leadership style on sustainable performance: moderating impact of sustainable entrepreneurship and mediating role of organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3917-3939.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-25.
- Dedering, K., & Pietsch, M. (2025). School leader trust and collective teacher innovativeness: On individual and organisational ambidexterity's mediating role. *Educational Review*, 77(2), 351-380.
- Deshpande, V., & Swaminathan, J. M. (2020). Introduction to the special issue on responsible operations and supply chain management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(6), 1107-1111.
- Dong, B. (2023). A Systematic Review of the ESG Strategy Literature and Future Outlook. *Frontiers in Sustainable Development*, 3(4), 105-112.
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, optimism, and leading-by-example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953-967.
- Girod, S. J., Birkinshaw, J., & Prange, C. (2023). Business agility: key themes and future directions. *California management review*, 65(4), 5-21.
- Graham, S., Cadden, T., & Treacy, R. (2023). Examining the influence of employee engagement in supporting the implementation of green supply chain management practices: A green human resource management perspective. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4750-4766.

- Hafeez, M., Yasin, I., Zawawi, D., Odilova, S., & Bataineh, H. A. (2024). Unleashing the power of green innovations: the role of organizational ambidexterity and green culture in achieving corporate sustainability. *European Journal of Innovation Management*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hassan, B., Yusuf-Habeeb, M., Odichukwuma, M., Udoh, I., Esosa, M., & Bello, F. (2025). EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY OF TRANSMISSION COMPANY OF NIGERIA (TCN). *ABUJA JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT*, 3(1), 16-27.
- Hassan, H., Kamaluddin, A., Saad, S., & Samad, N. (2021). The effect of leadership style and innovation capital on SMEs sustainability performance from a managerial perspective. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*, 9(3), 83-97.
- Hossain, M. I., Kumar, J., Islam, M. T., & Valeri, M. (2024). The interplay among paradoxical leadership, industry 4.0 technologies, organisational ambidexterity, strategic flexibility and corporate sustainable performance in manufacturing SMEs of Malaysia. *European Business Review*, 36(5), 639-669.
- Hossain, M. I., Ong, T., Heng, T., Mohd Said, R., & Siow, M. L. (2022). Nexus of stakeholder integration, green investment, green technology adoption and environmental sustainability practices: Evidence from Bangladesh textile SMEs. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 30(1), 253-281.
- Hossain, M. I., Teh, B. H., Tabash, M. I., Alam, M. N., & San Ong, T. (2022). Paradoxes on sustainable performance in Dhaka's enterprising community: a moderated-mediation evidence from textile manufacturing SMEs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(2), 145-173.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.
- Huo, C., Safdar, M. A., & Ahmed, M. (2024). Impact of responsible leadership on sustainable performance: a moderated mediation model. *Kybernetes*, 53(12), 5263-5284.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4), 2158244020969394.

- Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M.A. and Hassan, Q. (2021), Impact of authoritative and Laissez-Faire leadership on thriving at work: the moderating role of conscientiousness, *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11 (3), 667-685.
- Issah, W. B., Anwar, M., Clauss, T., & Kraus, S. (2023). Managerial capabilities and strategic renewal in family firms in crisis situations: The moderating role of the founding generation. *Journal of Business Research*, 156, 113486.
- Iyaji, F. I. (2023). Impact of Leadership Styles on Employee Performance Sustainability in Selected Small and Medium Scale Enterprises (Smes) in North-Central Nigeria. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(4), 3646-3658.
- Jarrar, A., & Al Shawabkeh, K. M. (2024). Toward Strategic Supremacy Through Absorptive Capacity: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity at Jordanian Commercial Banks. *Available at SSRN 4712473*.
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, 34(6), 837-857.
- Kanval, N., Ihsan, H., Irum, S., & Ambreen, I. (2024). Human capital formation, foreign direct investment inflows, and economic growth: A way forward to achieve sustainable development. *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, 8(3), 48-61.
- Katou, A. A., Kafetzopoulos, D., & Vayona, A. (2023). Investigating the serially mediating mechanisms of organizational ambidexterity and the circular economy in the relationship between ambidextrous leadership and sustainability performance. *Sustainability*, 15(10), 7937
- Legutko, B. J. (2020). An exploration of authentic, servant, transactional, and transformational leadership styles in Fortune 500 CEO letters. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 44-51.
- Malik, H., & Mehmood, M. (2022). Impact of authentic leadership, sustainable leadership on sustainable growth with mediating role of organizational learning. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 6(1), 48-69.
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927.

- Mohammed, R. R. (2023). The effect of transformational leadership style on the sustainable performance of manufacturing industry in Iraq: The mediating role of social responsibility. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 12(2), 65-82.
- Mouazen, A. M., Hernández-Lara, A. B., Abdallah, F., Ramadan, M., Chahine, J., Baydoun, H., & Bou Zakhem, N. (2024). Transformational and transactional leaders and their role in implementing the Kotter change management model ensuring sustainable change: An empirical study. *Sustainability*, 16(1), 16.
- Nababan, F., & Rinova, D. (2025). The Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee Performance (Case Study at PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 7, Kedaton District, Bandar Lampung City). *Journal of Environmental Economics and Sustainability*, 2(2), 12-12.
- Nafei, W. A., Ghoneim, M. A., Mujtaba, B. G., & Khanfar, N. M. (2025). Does Paradoxical Leadership Enhance Organizational Ambidexterity and Organizational Success: A Study in the Food Industry Sector of Egypt?. *European Journal of Business and Management Research*, 10(1), 152-164.
- Nakra, N., & Kashyap, V. (2025). Responsible leadership and organizational sustainability performance: investigating the mediating role of sustainable HRM. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(2), 409-426.
- Nawang Sari, L. C., Siswanti, I., Arijanto, A., & Wahyu, M. (2025). From Knowledge to Action: Exploring Green Intellectual Capital's Role in Sustainable Organizational Performance for Millennials. *International Review of Management and Marketing*, 15(1), 82-90.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588.
- Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2020). Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 86, 102440.
- Patel, A. (2024). Do leadership styles and behaviors influence and encourage organizational ambidexterity in US biotechnology and pharmaceutical firms?. *Journal of Commercial Biotechnology*, 29(1), 33-46.
- Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2020). Leading by example: Testing a moderated mediation model of ethical leadership, value congruence, and followers' openness to ethical influence. *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 314-332.

- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600.
- Puspitasari, T. W., Akbar, M. A., & Lina, R. (2025). Leadership Style and Work Discipline on employee performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 3(1), 15-29.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
- Rashid, A., Jehan, Z., & Kanval, N. (2023). External shocks, stock market volatility, and macroeconomic performance: An empirical evidence from Pakistan. *Journal of Economic Cooperation & Development*, 44(2), 1-26.
- Raza, D. A., Matloob, D. S., Shah, D. M. H., & Sarki, D. I. H. (2023). Leadership styles and sustainable competitive performance in Pakistani SMEs: An Industry 4.0 perspective. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 12(3), 138-149.
- Restuputri, D. P., Masudin, I., Septira, A. P., Govindan, K., & Widayat, W. (2024). The role of knowledge management to improve organizational performance through organizational ambidexterity within the uncertainties. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2237-2282.
- Sarmad, G. S., Naseem, A., Shahzad, A., & Ullah, M. (2024). Do Quality Management Practices, Organizational Ambidexterity, and Green Innovation Influence Sustainable Performance? A Structural Equation Modeling approach. *Sage Open*, 14(4), 21582440241302310.
- Sarmiento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. *London: Financial Times Prentice Hall*.
- Schultz, J. R. (2013). The elements of leadership. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(6), 47-54.
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 446-456.

- Shahzad, M. A., Iqbal, T., Jan, N., & Zahid, M. (2022). The role of transformational leadership on firm performance: Mediating effect of corporate sustainability and moderating effect of knowledge-sharing. *Frontiers in psychology, 13*, 883224.
- Taha, N., Siam, W., Alshurafat, H., & Al Shbail, M. O. (2024). Does organizational ambidexterity mediate the relationship between intellectual capital and financial performance. *Journal of Intellectual Capital, 25*(4), 711-743.
- Triyani, T., Usman, B., & Aseanty, D. (2024). The Effect of Organizational Ambidexterity, Innovation Capability and Leadership Competencies on Business Performance Mediated Competitive Advantage in Software House Industry Employees in Indonesia. *Asian Journal of Social and Humanities, 2*(8), 1708-1727.
- Udin, U. (2024). Leadership styles and sustainable performance. *Multidisciplinary Reviews, 7*(8), 2024171-2024171.
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development & Planning, 18*(1).
- van Neerijnen, P., Figge, P., Tempelaar, M. P., & Schippers, M. (2023). Ambidexterity: size matters! Reflexive climate and organizational TMS's influence and the contingent effect of size. *Journal of Small Business Management, 61*(6), 3121-3154.
- Vanesa, V. H., Usman, B., & Berliyanti, D. O. (2024). Antecedents Of Hotel Performance With Organizational Ambidexterity As Mediation On Employee of Three Star Hotels In Special Region Of Jakarta. *International Journal of Science, Technology & Management, 5*(6), 1370-1377.
- Wang, C., Jiao, H., & Song, J. (2023). Wear glasses for supervisors to discover the beauty of subordinates: Supervisor developmental feedback and organizational ambidexterity. *Journal of Business Research, 158*, 113650.
- Xiangwei, R., Liwen, S., & Liyun, X. (2021). TMT heterogeneity, team conflict and enterprise green performance: An integrated analysis framework of the moderating effect of diversity ceo leadership styles. *Science & Technology Progress and Policy, 38*(20), 136-145.
- Younis, Z., & Hussain, S. (2023). Green transformational leadership: bridging the gap between green HRM practices and environmental performance through green psychological climate. *Sustainable Futures, 6*, 100140.

- Zain, F., Abbas, M. Z., & Ali, M. R. (2023). ACHIEVING SUSTAINABLE BUSINESS PERFORMANCE THROUGH GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, GREEN INNOVATION & CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *Journal of Social Research Development*, 4(1).
- Zeebaree, M. R. Y. (2024). The effect of organizational flexibility on organizational ambidexterity in higher education institutions in Iraq. *International Review of Management and Marketing*, 14(2), 23-36.
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652-1679.
- Zhao, F., Wang, L., Chen, Y., Hu, W., & Zhu, H. (2024). Green human resource management and sustainable development performance: organizational ambidexterity and the role of responsible leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12391.
- Zhao, S., Renxi, W., Giglio, C., & Appolloni, A. (2025). Impact of Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviours on Organizational Green Innovation Performance: The Moderating Role of Organizational Legitimacy. *Business Strategy and the Environment*.