

أثر القيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية

يوسئينا رزق سليمان^١

^١المعهد العالى للسياحة والفنادق - ٦ أكتوبر

المخلص

هدفت الدراسة إلي استكشاف أثر القيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها علي عينة عشوائية بلغت ٥٢٢ من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. تم الاعتماد علي تحليل ٤١٦ استمارة صالحة للتحليل باستخدام أسلوب التحليل المسار للتعرف علي التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، وكذلك تأثير البراعة التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية. وأبرزت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، البراعة التنظيمية، المرونة الإستراتيجية، شركات السياحة.

مقدمة

في ظل ما تشهده بيئة العمل من تطورات وتحولات كبيرة فرضت علي المنظمات ضرورة العمل علي تطوير سياساتها وأدائها لتواكب تلك التطورات والتحويلات؛ أصبح هناك ضرورة لوجود البراعة التنظيمية، وأن تكون تلك المنظمات بارعة، بمعنى أن يكون لدي المنظمات القدرة علي استغلال ما لديها من موارد وإمكانيات، وفي نفس الوقت استكشاف الفرص الجديدة التي تتيحها تطورات بيئة العمل (محمد وآخرون، ٢٠١٤، النجار، ٢٠١٥)، نظراً لأن البراعة التنظيمية أحد الدعائم الأساسية لتطوير أداء مختلف المنظمات. وتعد القيادة من المتطلبات الضرورية لتحقيق البراعة التنظيمية (النجار، ٢٠١٥)، وتعزيز المرونة (Garcia-Morales et al., 2008). كما تعد المرونة الإستراتيجية إحدى دعائم المنظمة التي تعزز قدرتها علي مواجهة مختلف التغيرات والتطورات في بيئة العمل (إدريس والغالي، ٢٠١٣؛ عابد، ٢٠١٦)، وتمكينها من التعامل مع تلك التغيرات بكفاءة. بجانب دور المرونة الإستراتيجية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات التي تمتلك القدرة علي مواكبة كافة التغيرات في بيئة العمل المعقدة باستمرار (عابد، ٢٠١٦).

وقد اتجهت العديد من المنظمات مؤخراً إلي التحول من أنماط القيادة التقليدية إلي أنماط القيادة الحديثة التي تركز علي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض المزيد من الصلاحيات والمسئوليات. وتعد القيادة التحويلية من بين الأنماط القيادية التي تركز علي ذلك، حيث تركز أيضاً علي بناء علاقات إنسانية قوية بين القائد والمرووسين (العنبي، ٢٠١٦). وتهدف القيادة التحويلية إلي تعزيز مستويات الأداء داخل المنظمات، وتطوير خدماتها بشكل يميزها عن منافسيها، ويحقق لها ميزة تنافسية (السلطي، ٢٠١٥). يركز القائد التحويلي علي الاهتمام بأفكار واقتراحات العاملين وتقديرها، وتشجيعهم علي حل المشكلات التي تواجههم في العمل بأفكار إبداعية، فهذا النوع من القيادة يدمج اهتمامات واحتياجات العاملين ضمن اهتمامات واحتياجات المنظمة نفسها (سطوح، ٢٠١٤).

وتتلخص مشكلة الدراسة في تزايد أهمية البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية في مختلف المنظمات، نظراً لما تشهده بيئة العمل من تطورات وتحديات فرضت علي هذه المنظمات ضرورة استغلال جميع الفرص المتاحة أمامها والاستفادة منها بشكل كبير لضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل، بجانب البحث عن الفرص الجديدة التي أتاحتها تطورات بيئة العمل مع الاستفادة منها. كما أن هذه المنظمات يجب أن يكون لديها استجابة سريعة ومرنة وإيجابية مع تلك التطورات والتعامل معها بفاعلية.

وحتى تمتلك المنظمة مستوى عالي من البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، فيجب عليها أن تطبق نمط قيادة فعال يحقق للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة من خلال تعزيز مستوى البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية لتلك المنظمات. وبناءً على ما تقدم؛ تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:

- هل تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية؟

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول ثلاثة متغيرات تنظيمية تؤثر على بقاء واستمرار شركات السياحة المصرية في بيئة العمل السياحي، حيث تحتاج هذه الشركات لأنماط قيادية فعالة تعمل على تعزيز وتحسين مستوى البراعة التنظيمية وتدعم المرونة الإستراتيجية لها، كما أن نتائج هذه الدراسة سوف تفيد مديري شركات السياحة في التعرف على مدي تأثير تطبيق نمط القيادة التحويلية على مستوى البراعة التنظيمية، وعلى قدرتها على استكشاف الفرص الجديدة في بيئة العمل السياحي، واستغلالها أفضل استغلال، وتأثير ذلك على مستويات استجابة تلك الشركات لتطورات وتحديات ومتطلبات بيئة العمل السياحي المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تتناول الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية كمتغير وسيط.

وتهدف الدراسة إلى:

- تقييم مدي تطبيق نمط القيادة التحويلية في شركات السياحة المصرية فئة "أ".
- تقييم مستوى البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية فئة "أ".
- التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية فئة "أ".
- استكشاف الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية فئة "أ".

فروض الدراسة

- تقوم الدراسة على الفرض الرئيسي التالي:
- "تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية"
- وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية على النحو التالي:
- ١- تؤثر القيادة التحويلية على مستوى المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية.
 - ٢- تؤثر القيادة التحويلية على مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية.
 - ٣- تؤثر البراعة التنظيمية على مستوى المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية.

الإطار النظري

١. مفهوم القيادة التحويلية

أبرز المصري (٢٠١٦) أن بيرنز ماكجروجر أول من وضع مفهوم للقيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي. ويرى نور الدين وقرزة (٢٠١٧) أن القيادة التحويلية هي إحدى أنماط القيادة التي يحرص فيها القائد على تحفيز مرؤوسيه للاهتمام بتحقيق أهدافهم الشخصية جنباً إلى جنب مع أهداف المنظمة، بجانب دفع المرؤوسين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وذلك بالاعتماد على السمات والخصائص المميزة للقائد. بينما عرف سعيد (٢٠١٦) القيادة التحويلية على أنها استخدام القائد للحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم، وتشجيعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات وتطوير العمل بالمنظمة. كما أن القيادة التحويلية هي ذلك النمط القيادي الذي يعد مصدراً للإلهام والتحفيز للعاملين لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم الخاصة بالمنظمة من جهة، وتطوير الأداء وزيادة الانتاجية من ناحية أخرى (صالح والمبيضين، ٢٠١٣؛ Riaz and Haider, 2010).

وذكر التلباني وآخرون (٢٠١٣) والمصري (٢٠١٦) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تقوم علي مبدأ التكامل بين القائد والمرؤوسين في العمل وفقاً لأخلاقيات وقيم ومثل عليا، حيث يعمل القائد التحويلي دائماً علي ترويج بعض القيم الأخلاقية مثل العدالة والشفافية والصدق والأمانة.

١.١ أهمية القيادة التحويلية

أزداد الاهتمام مؤخراً بنمط القيادة التحويلية من قبل الباحثين، نظراً لتأثير هذه النمط علي الكثير من المتغيرات والسلوكيات والاتجاهات التنظيمية داخل مختلف المنظمات (العتيبي، ٢٠١٦). وقد أضاف البواب (٢٠١٤) أن القيادة التحويلية تعزز الأداء الكلي للمنظمة، وتساهم في تحسين قدرات المنظمات علي الاستجابة للتغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة العمل، كما تعمل علي زيادة مستوى الثقة التنظيمية، وزيادة الولاء التنظيمي، وتعزيز دوافع العاملين.

وتساهم القيادة التحويلية في تطوير مستوى أداء العاملين بشكل يفوق الأداء المتوقع منهم، وذلك من خلال تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وبناء علاقات إنسانية قوية قائمة علي الاحترام المتبادل بين القائد والعاملين، وتحفيز العاملين علي الابتكار والإبداع (عبد القادر وعبد اللطيف، ٢٠١٨). وذكر النجار (٢٠١٢) أن القيادة التحويلية تعد هامة بالنسبة لأي منظمة تسعى للنجاح، حيث تساهم القيادة التحويلية علي خلق مناخ تنظيم جيد يحفز العاملين علي العمل الجاد، كما تعمل علي تحفيز العاملين علي العمل الجماعي، وتعزيز مهارات وقدرات العاملين بشكل مستمر، وإتباع سياسة الباب المفتوح للاستماع لكل الآراء والمقترحات المرتبطة بالعمل وتطويره.

وأكد الغزالي (٢٠١٣) ؛ البواب (٢٠١٤) أن المنظمات تسعى لتطبيق القيادة التحويلية من أجل تحسين أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحفيز روح الإبداع والابتكار لدي العاملين، وتشجيع العاملين علي بذلك المزيد من الجهود من أجل صالح العمل، وتطبيق الإدارة بالمشاركة، وتفويض السلطات والمسئوليات، والاهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين. علاوة علي ذلك؛ تؤثر القيادة التحويلية علي تعزيز الالتزام التنظيمي، وانخفاض معدلات دوران العمالة (Mohamed and Fahmy, 2015)، وتحقيق الريادة والإبداع المؤسسي (مساعدة، ٢٠١٥)، وكذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وتمكين العاملين (الرقب، ٢٠١٠)، والنجاح الإستراتيجي(المصري، ٢٠١٦)، والتمكين (سطوحي، ٢٠١٤؛ سيد، ٢٠١٥؛ سعيد، ٢٠١٦). كما أن هذا النوع من القيادة يساهم في تكوين الرؤية الإستراتيجية للعاملين والشركة (عباس، ٢٠١٥)، وتعزيز التمكين النفسي للعاملين (العتيبي، ٢٠١٦)، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية (المعاني، ٢٠١٣؛ Song et al., 2012)، والرضا الوظيفي (Braun et al., 2013)، وتشجيع السلوك الإبداعي (Pieterse et al., 2010)، ودعم الروح المعنوية (الصالح، ٢٠١٣)، وتعزيز سلوك العاملين (السيادة وآخرون، ٢٠١٥)، وتقليل الشعور بضغوط العمل (النجار، ٢٠١٢). ويسعي القائد التحويلي إلي الاستفادة من الدوافع الظاهرة والكامنة لدي العاملين داخل المنظمة، والحرص علي إشباع تلك الدوافع، وكذلك الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم الكبيرة، وتحقيق التوافق والتكامل في الآراء والقرارات (النجار، ٢٠١٢).

٢.١ أبعاد القيادة التحويلية

أشار الرميدي وطلحي (٢٠١٩) ؛ Nazir and Mahmood (٢٠١٦) إلي أن هناك أربعة أبعاداً رئيسية للقيادة التحويلية، وهم التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية. وقد أوضح الهدله (٢٠١٣) وجودة وآخرون (٢٠١٦) أن التأثير المثالي يرتبط بكون القائد قدوة للمرؤوسين، نظراً لسلوكه الإيجابي الذي يجعله محل إعجاب وثقة واحترام المرؤوسين، حيث يهتم باحتياجاتهم واهتماماتهم الشخصية أكثر من احتياجاته واهتماماته. كما أشار الجبري (٢٠١٨) إلي أن التحفيز الإلهامي يركز علي تحفيز العاملين وإثارة عواطفهم ومشاعرهم نحو بذل المزيد من الجهود، وتعزيز روح التحدي الإيجابي في العمل فيما بينهم، وتوفير الاتصالات الفعالة والمرنة بين القائد والمرؤوسين. بينما ذكر الروسان (٢٠١٧) ؛ عبد القادر وعبد اللطيف (٢٠١٨) أن الاعتبارية الفردية تشير إلي فهم القائد بأن هناك فروقاً فردية بين المرؤوسين، وتعامله مع كل فرد بطريقة مناسبة لاهتماماته واحتياجاته، بجانب حرص القائد علي تدريب المرؤوسين لتطوير وتحسين أدائهم.

وأخيراً أبرز العنقري والمغربي (٢٠١٢) ؛ حموش (٢٠١٧) أن الاستشارة الفكرية هي سعي القائد لتشجيع المرؤوسين لحل مشكلات العمل بطريقة إبداعية، ودفع المرؤوسين لأن يكونوا مبدعين ومبتكرين في العمل.

٢. مفهوم البراعة التنظيمية

يشير مفهوم البراعة التنظيمية عموماً إلى مجموعة متنوعة من الكفاءات التنظيمية التي تسمح للمنظمة بالقيام بنشاطين متناقضين في وقت واحد (Ansari et al., 2014)، حيث تعد البراعة التنظيمية مزيج ديناميكي بين الاستكشاف والاستغلال (Peng et al., 2019). وقد أشار البغدادي والجبوري (٢٠١٥) ؛ Luo and Rui (٢٠٠٩) إلى أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على العمل في أكثر من اتجاه مثل الاستثمار الأمثل للفرص، وفي نفس الوقت البحث عن فرص جديدة، وتعزيز المرونة الاستراتيجية، وتخفيض التكاليف، والتكيف مع التغيرات، وخدمة العملاء المثلي، واستدامة تحقيق الأرباح. كما عرّف السلنتي (٢٠١٥) البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها بفاعلية، وكذلك قدرتها على التكيف مع كافة التغيرات والتطورات في بيئة العمل. بينما عرفها محمد وآخرون (٢٠١٤) بأنها التوازن الذي تستطيع المنظمة تحقيقه ما بين الاستفادة المثلي من الموارد والإمكانيات الحالية للمنظمة، وفي نفس الوقت البحث عن فرص جديدة.

علاوة على ذلك؛ ذكر النجار (٢٠١٥) ؛ Im and Rai (٢٠٠٨) أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع، وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، وفي نفس الوقت تطوير وتعزيز أدائها التنظيمي في الأجل الطويل. وأخيراً يري سليمان (٢٠١٦) ؛ Cao et al. (٢٠١٠) أن البراعة التنظيمية هي استغلال المنظمة لكافة القدرات والمهارات والإمكانيات المتاحة لديها، وتعزيز الابتكار والإبداع، واستغلال الموارد المتاحة، واستكشاف الفرص المتاحة واستغلالها بما يحقق لها ميزة تنافسية.

٢ . ١ أبعاد البراعة التنظيمية

سعى العديد من الباحثين إلى وضع عدد من الأبعاد لوصف البراعة التنظيمية، وتفسير كل الجوانب والمتغيرات المرتبطة بها (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥). وقد اتفق عدد كبير من الباحثين (مثل البغدادي والجبوري، ٢٠١٥؛ النجار، ٢٠١٥؛ الباشقالي والداؤد، ٢٠١٥؛ الكرعوي، ٢٠١٦؛ المحاسنة، ٢٠١٧؛ Severgnini et al., 2019; Carmeli and Halevi, 2009; Lin, ٢٠١٧؛ Jansen et al., 2008; Cao et al., 2009; Jansen et al., 2008) على أن للبراعة التنظيمية بعدين رئيسيين هما:

- أ- **الاستغلال**: يشير هذا البعد إلى استغلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة بالمنظمة، وتلبية احتياجات العملاء، وعرض خدمات ومنتجات تتوافق مع احتياجات الأسواق، بجانب تحسين وتطوير هذه الخدمات باستمرار (النجار، ٢٠١٥). ويشير الاستغلال أيضاً إلى الاستفادة من كافة الفرص المتاحة في بيئة العمل لتحقيق النمو والتطور للمنظمة، وضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل. ويعد ابتكار خدمات ومنتجات جديدة، واستخدام التكنولوجيا في عمليات تقديم الخدمات وتحسين الجودة كلها تمثل فرص يمكن للمنظمة استغلالها (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥؛ الباشقالي والداؤد، ٢٠١٥).
- ب- **الاستكشاف**: يشير إلى سعي المنظمة للبحث عن الفرص الجديدة في بيئة العمل، ومحاولة جذب عملاء جدد، ودخول أسواق جديدة (المحاسنة، ٢٠١٧). ويتطلب استكشاف الفرص الجديدة خلق معارف جديدة، والتميز في عرض وتقديم الخدمات والمنتجات والمرونة (الكرعوي، ٢٠١٦).

٣. مفهوم المرونة الإستراتيجية

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بشكل عام، نظراً لارتباط المرونة الإستراتيجية بتغيرات ذات أهمية إستراتيجية للمنظمة (يحيي، ٢٠١٠؛ البغدادي والجبوري، ٢٠١٥؛ ولي وآخرون، ٢٠١٦؛ المحاسنة والشماسين، ٢٠١٦).

يري ولي وآخرون (٢٠١٦) أن المرونة الإستراتيجية هي سرعة استجابة وتكيف وتعامل المنظمة مع تطورات بيئة العمل، بجانب قدرتها علي إنتاج خدمات ومنتجات تتوافق مع تلك المتطلبات. بينما يعرف بن أحمد وآخرون (٢٠١٨) المرونة الإستراتيجية علي أنها قدرة المنظمة علي التعامل مع الأزمات والمخاطر وإدارتها بنجاح من خلال دمج وربط المستويات التنظيمية المختلفة ببعضها البعض، والتنسيق فيما بينها لمواجهة التطورات والتحديات في بيئة العمل، والتعامل معها بكفاءة.

كما أشار الهدله (٢٠١٣) إلي أن المرونة الإستراتيجية هي سرعة تغيير المنظمة لسياساتها وإستراتيجياتها بكفاءة وفقاً لمتطلبات بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بجانب توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً في بيئة العمل، ووضع البدائل الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع تلك التغيرات. وكذلك عرفَ البغدادي والجبوري (٢٠١٥) المرونة الإستراتيجية علي أنها قدرة المنظمة علي استخدام البدائل الإستراتيجية المتاحة لديها للتعامل مع تغيرات بيئة العمل، والتوسع في الأسواق الحالية، والدخول إلي أسواق جديدة، وتطبيق التكنولوجيا في إنتاج منتجات بتكاليف أقل وجودة أعلى بما يضمن للمنظمة استدامة الميزة التنافسية. وأخيراً عرفها محمد والرميدي (٢٠١٩) علي أنها قدرة المنظمة علي الانتقال بين البدائل الإستراتيجية، واستغلال ما تمتلكه من موارد وكفاءات وقدرات في بيئة عمل شديدة التنافسية وملينة بالكثير من التحديات التي تؤثر علي ميزتها التنافسية.

٣ . ١ أهمية المرونة الإستراتيجية

أشار البغدادي والجبوري (٢٠١٥) إلي أن المنظمات يجب عليها اتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية في التوقيت المناسب وبشكل سريع لضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل شديدة التنافسية. كما يجب علي تلك المنظمات تعديل سياساتها وإستراتيجياتها باستمرار لتتناسب مع تطورات وتغيرات بيئة العمل، وحتى تتوافق مع احتياجات واهتمامات العملاء، وحتى تضمن كذلك زيادة حصتها السوقية، واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل. كما أن المرونة الإستراتيجية تساهم في تحسين قدرات المنظمات علي إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وتحقيق ميزة تنافسية (بن أحمد وآخرون، ٢٠١٨)، وكذلك تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمة والعاملين، وزيادة قدرات المنظمة علي مواجهة التحديات والتغيرات سواء في بيئة العمل أو المنافسين (عابد، ٢٠١٦). بالإضافة إلي أن المرونة الإستراتيجية تساهم في تعزيز قدرة المنظمة علي تلبية احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار من خلال ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تحقق لها التميز في بيئة العمل (المحاسنة والشماسين، ٢٠١٦).

وتبرز أهمية المرونة الإستراتيجية أيضاً في كونها تدمج كلاً من القوة الإستراتيجية التي تعبر عن قدرة المنظمة علي النجاح في مختلف الظروف والتحديات المستقبلية، والإستجابة الإستراتيجية التي تعبر عن قدرة المنظمة علي توقع التغيرات في بيئة العمل، والاستعداد للتعامل مع تلك التغيرات، والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة لضمان الاستجابة الفعالة لتلك التغيرات (بوفاس وربيع، ٢٠١٧).

٣ . ٢ أبعاد المرونة الإستراتيجية:

أشار كل من ولي وآخرون (٢٠١٦) ؛ محمد والرميدي (٢٠١٩) إلي أن للمرونة الإستراتيجية ثلاثة أبعاد هم السرعة، والثبات، والخفة.

- أ- **السرعة:** يُقصد بها سرعة استجابة المنظمة لاحتياجات العملاء بكفاءة، وكذلك سرعتها في تطبيق التكنولوجيا للأفكار الإبداعية في إنتاج وعرض الخدمات والمنتجات التي تقدمها (ولي وآخرون، ٢٠١٦).
- ب- **الثبات:** يشير إلي قدرة المنظمة علي تعزيز رضا عملائها بشكل مستمر من خلال تقديم خدمات ومنتجات تتوافق مع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء (ولي وآخرون، ٢٠١٦).
- ج- **الخفة:** تشير إلي سرعة تكيف المنظمة وتأقلمها مع ما يحدث في بيئة العمل من تغيرات وتطورات (Al-Romeedy, 2019).

بينما ذكر عابد (٢٠١٦) أن أبعاد المرونة الإستراتيجية هم:

- أ- **المرونة الإنتاجية:** ويُقصد بها قدرة المنظمة علي إنتاج الخدمات والمنتجات بشكل سريع، وفي الوقت المطلوب، وبالجودة العالية.
- ب- **المرونة السوقية:** يُقصد بها قدرة المنظمة علي تعديل سياساتها وإستراتيجياتها بما يضمن لها الاستجابة المتميزة لمتغيرات البيئة.
- ج- **مرونة رأس المال البشري:** تشير إلي قدرة المنظمة علي إجراء تعديلات سريعة في عدد العاملين أو عدد ساعات العمل، بجانب قدرة العاملين علي أداء مهام مختلفة وبكفاءة عالية.
- د- **المرونة التنافسية:** تشير إلي قدرة المنظمة علي الصمود في وجه المنافسين الحاليين والمحتملين، والاستجابة السريعة لكافة متطلبات العملاء، والاعتماد علي الإبداع والابتكار.

٤. الدراسة الميدانية

٤ . ١ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة علي استمارة الاستبيان لتجميع بيانات الدراسة. وقد تكونت الاستمارة من ٣ محاور رئيسية، بجانب البيانات الديموجرافية التي شملت النوع، والسن، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. المحور الأول: يتناول مدي تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، وتم قياسها من خلال ٢٢ عبارة تم تقسيمها إلي ٤ أبعاد رئيسية هم التأثير المثالي (٦ عبارات)، والاستثارة الفكرية (٦ عبارات)، والتحفيز الإلهامي (٤ عبارات)، والاعتبارية الفردية (٦ عبارات)، وقد تم إعداد عبارات هذا المحور من خلال الاعتماد علي دراسة السلطي (٢٠١٥) ؛ الأغا (٢٠١١) ؛ البواب (٢٠١٤).

بينما يتناول المحور الثاني تقييم مستوي البراعة التنظيمية في شركات السياحة، وتم قياسها من خلال ٩ عبارات تم تقسيمها إلي بعدين هما براءة الاستكشاف (٥ عبارات)، وبراعة الاستغلال (٤ عبارات)، وقد تم إعداد عبارات هذا المحور من خلال الاعتماد علي دراسة كل من المحاسنة (٢٠١٧) ؛ Bodwell and Cahermack (٢٠١٠) و Cao et al. (٢٠٠٩). وأخيراً يتناول المحور الثالث تقييم مستوي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة، وقد تم قياسها من خلال ١٨ عبارة تم تقسيمها إلي أربعة أبعاد رئيسية هم المرونة الإنتاجية (٥ عبارات)، والمرونة السوقية (٥ عبارات)، ومرونة رأس المال البشري (٤ عبارات)، والمرونة التنافسية (٤ عبارات)، وقد تم إعداد عبارات هذا المحور من خلال الاعتماد علي دراسة يحيى (٢٠١٠) ؛ عابد (٢٠١٦) ؛ عباس (٢٠١٦). وقد تم تصميم الإستمارة في المحاور الثلاثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وللتعرف علي مدي الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان، فقد تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، والتي بلغت أكثر من ٧٩% في جميع محاور الدراسة، وهي أكبر من القيمة المقبولة التي تقدر بـ ٧٠% (Mackenzie et al., 2011). وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة لمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل.

٤ . ٢ مجتمع وعينة الدراسة

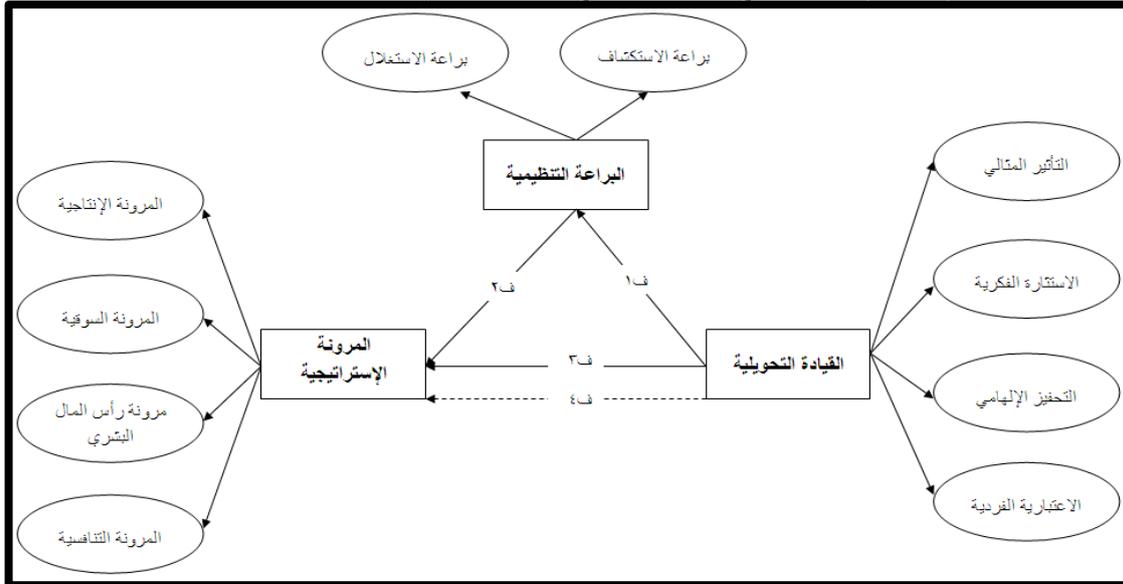
تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. ووفقاً لـ Tourism in Figure (٢٠١٧)؛ يوجد بمصر ٢٢١٨ شركات سياحة فئة "أ". ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، وإنتشار شركات السياحة فئة "أ" في عدد كبير بين المحافظات المصرية، بجانب بُعد المسافة بين هذه المحافظات، فقد تم إختيار عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات في القاهرة الكبرى. وقد تم توزيع الاستمارة بشكل يدوي وإلكتروني لضمان توزيع وتجميع أكبر عدد من الإستمارات. ويوضح جدول رقم (١) بيان بعدد إستمارات الإستقصاء.

جدول (١) بيان بعدد إستمارات الإستقصاء

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	%
٥٢٢	٥٠٩	٤١٦	٧٩.٧

٤ . ٣ نموذج الدراسة المقترح

يوضح نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة التي يتم دراستها، وعلاقة الارتباط والتأثير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع، وكذلك التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط. وتعد القيادة التحويلية هي المتغير المستقل، والبراعة التنظيمية هي المتغير الوسيط، والمرونة الإستراتيجية هي المتغير التابع. وبناء علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة مثل دراسة كل من البغدادي والجبوري (٢٠١٥)؛ محمد وآخرون (٢٠١٤)؛ Nemanich and Vera (٢٠٠٩)؛ Jansen et al. (٢٠٠٨)؛ Zuraik and Kelly (٢٠١٩)؛ Sharma et al. (٢٠١٢)؛ Li et al. (٢٠١٦) و Wei et al. (٢٠١٤)؛ فقد اقترح الباحث نموذج الدراسة التالي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

٤ . ٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد علي برنامجي SPSS V.24 و AMOS V.21 في تحليل بيانات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج SPSS V.24 في حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام برنامج AMOS V.21 في حساب مؤشرات جودة المطابقة، وإجراء تحليل المسار، وحساب قيمة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة. وقد تم الاستعانة بعدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي مدى جودة أو تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة. ويبرز جدول رقم (٢) هذه المؤشرات.

جدول رقم (٢) مؤشرات جودة أو تطابق نموذج الدراسة

المصدر	قاعدة جودة المطابقة	المؤشرات
Kline, 2011	أقل من ٢	مربع كاي المعياري
Hair et al., 2010	بين ٠.٠٥ - ٠.٠٨	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
Chan et al., 2007	أكبر من ٠.٩٠	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
Tabachnick and Fidell, 2001	أكبر من ٠.٩٠	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)
Schumacker and Lomax, 2010	أكبر من ٠.٩٥	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)

المصدر: الأبرو والنور، ٢٠١٧

٤ . ٥ نتائج الدراسة

التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية

جدول رقم (٣) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	%
النوع		
ذكر	٢٧٩	٦٧.١
أنثى	١٣٧	٣٢.٩
السن		
أقل من ٢٥ سنة	٢٩	٧
٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	١٦٦	٣٩.٩
٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	١١٣	٢٧.٢
٤٥ - أقل من ٥٥ سنة	٧٣	١٧.٥
٥٥ سنة فأكثر	٣٥	٨.٤
الوظيفة		
موظف بقسم الطيران	١١٥	٢٧.٦
موظف بقسم السياحة	١٠٧	٢٥.٧
موظف بقسم السياحة الدينية	٩٠	٢١.٦
موظف بقسم التسويق والمبيعات	٣٢	٧.٧
موظف بقسم النقل السياحي	٢٢	٥.٣
موظف بقسم الموارد البشرية	١٤	٣.٤
أخري	٣٦	٨.٧
عدد سنوات الخبرة		
أقل من ٣ سنوات	٤٠	٩.٦
٣ - أقل من ٧ سنوات	١٤٧	٣٥.٣
٧ - أقل من ١١ سنة	٨٣	٢٠
١١ - أقل من ١٥ سنة	٨٧	٢٠.٩
١٥ سنة فأكثر	٥٩	١٤.٢
المجموع	٤١٦	١٠٠

يوضح جدول رقم (٣) أن نسبة الذكور ما بين أفراد العينة بلغت ٦٧.١%، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٢.٩%. وفيما يتعلق بالسن، فقد بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة حوالي ٣٩.٩%، وبلغت نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة حوالي ٢٧.٢%. أما بالنسبة للوظيفة؛ كانت النسبة الأعلى من أفراد العينة يعملون في أقسام الطيران (٢٧.٦%)، والسياحة (٢٥.٧%)، والسياحة الدينية (٢١.٦%). وأخيراً بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ فقد بلغت نسبة من تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٣ - أقل من ٧ سنوات حوالي ٣٥.٣%، ومن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١١ - أقل من ١٥ سنة حوالي ٢٠.٩%.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	٤.١٣	٠.٩٣
الاستثارة الفكرية	٤.٠٤	٠.٩٧
التحفيز الإلهامي	٣.٩٩	١.٠٣
الاعتبارية الفردية	٤.٠٤	١.٠٠
القيادة التحويلية	٤.٠٥	٠.٩٧

٠.٩٠	٤.١٦	براعة الاستكشاف
٠.٩٧	٤.١٠	براعة الاستغلال
٠.٩٣	٤.١٣	البراعة التنظيمية
٠.٨٣	٤.١٥	المرونة الإنتاجية
٠.٩٤	٤.٠٧	المرونة السوقية
٠.٩٤	٤.٠٧	مرونة رأس المال البشري
٠.٨٥	٤.١٠	المرونة التنافسية
٠.٨٧	٤.١٠	المرونة الإستراتيجية

يوضح جدول رقم (٤) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الثلاثة. فيما يتعلق بمدى تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة المصرية فئة "أ"؛ بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٥ والانحراف المعياري ٠.٩٧، مما يدل على تطبيق نمط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة في تلك الشركات. وقد جاء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٣، وانحراف معياري ٠.٩٣، يليه بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٤ وانحراف معياري ٠.٩٧، ثم بُعد الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٤ وانحراف معياري ١.٠٠، وأخيراً بُعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي ٣.٩٩ وانحراف معياري ١.٠٣.

وفيما يتعلق بمستوي البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ"؛ فقد أبرزت النتائج بالجدول امتلاك تلك الشركات لمستوي مرتفع من البراعة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٣، والانحراف المعياري ٠.٩٣. كما أن بُعد براعة الاستكشاف كان الأعلى بالمقارنة بـ بُعد براعة الاستغلال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد براعة الاستكشاف ٤.١٦ والانحراف المعياري ٠.٩٠، بينما بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الاستغلال ٤.١٠ والانحراف المعياري ٠.٩٧.

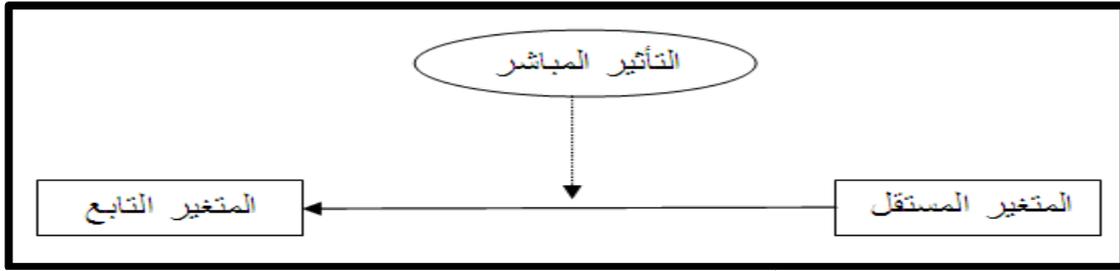
أما بالنسبة لمستوي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية فئة "أ"؛ فقد أوضحت النتائج ارتفاع مستوي المرونة الإستراتيجية داخل تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٠، والانحراف المعياري ٠.٨٧. وقد جاء بُعد المرونة الإنتاجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤.١٥ وانحراف معياري ٠.٨٣، يليه بُعد المرونة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٠ وانحراف معياري ٠.٨٥، وبنفس قيمة المتوسط الحسابي (٤.٠٧) والانحراف المعياري (٠.٩٤) جاء بُعد المرونة السوقية ومرونة رأس المال البشري في المرتبتين الثالثة والرابعة.

يتضح من جدول رقم (٥) ارتفاع قيم مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات بدرجة تقترب من القيم المثلى. فقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ١.٥٩٧، وهي أقل من ٢، مما يدل على المطابقة التامة للنموذج. كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن ٠.٩٦٧، مما يدل على تطابق أفضل للنموذج مع البيانات. وبلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة ٠.٩٤١، مما يدل على جودة النموذج. بالإضافة إلي أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت ٠.٩٣٣. وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ٠.٠٣، مما يدل على التطابق الأمثل للنموذج مع بيانات العينة.

جدول رقم (٥) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

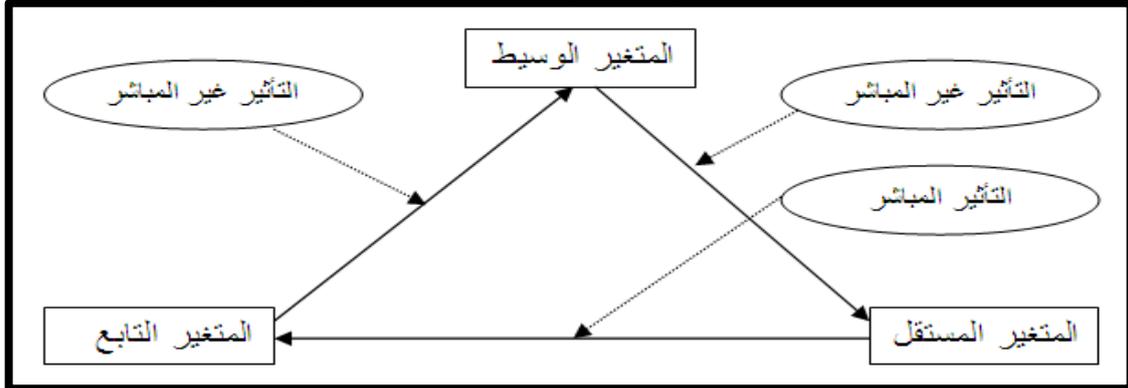
مربع كاي المعياري	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة	مؤشر حسن	مؤشر المطابقة المعياري	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
١.٥٩٧	٠.٩٦٧	٠.٩٤١	٠.٩٣٣	٠.٩٣٣	٠.٠٣

وقد أبرز Awang (٢٠١٢) أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعني "تأثير مباشر"، أما تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط فيعني "تأثير غير مباشر"، أي أن المتغير المستقل يؤثر بشكل غير مباشر على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. وهذا ما يوضحه شكل رقم (٢) ورقم (٣).



شكل رقم (٢) التأثير المباشر للمتغير المستقل X علي المتغير التابع Y

وبعد إضافة المتغير الوسيط إلي النموذج الموضح بشكل رقم (٢) يصبح النموذج كالتالي:



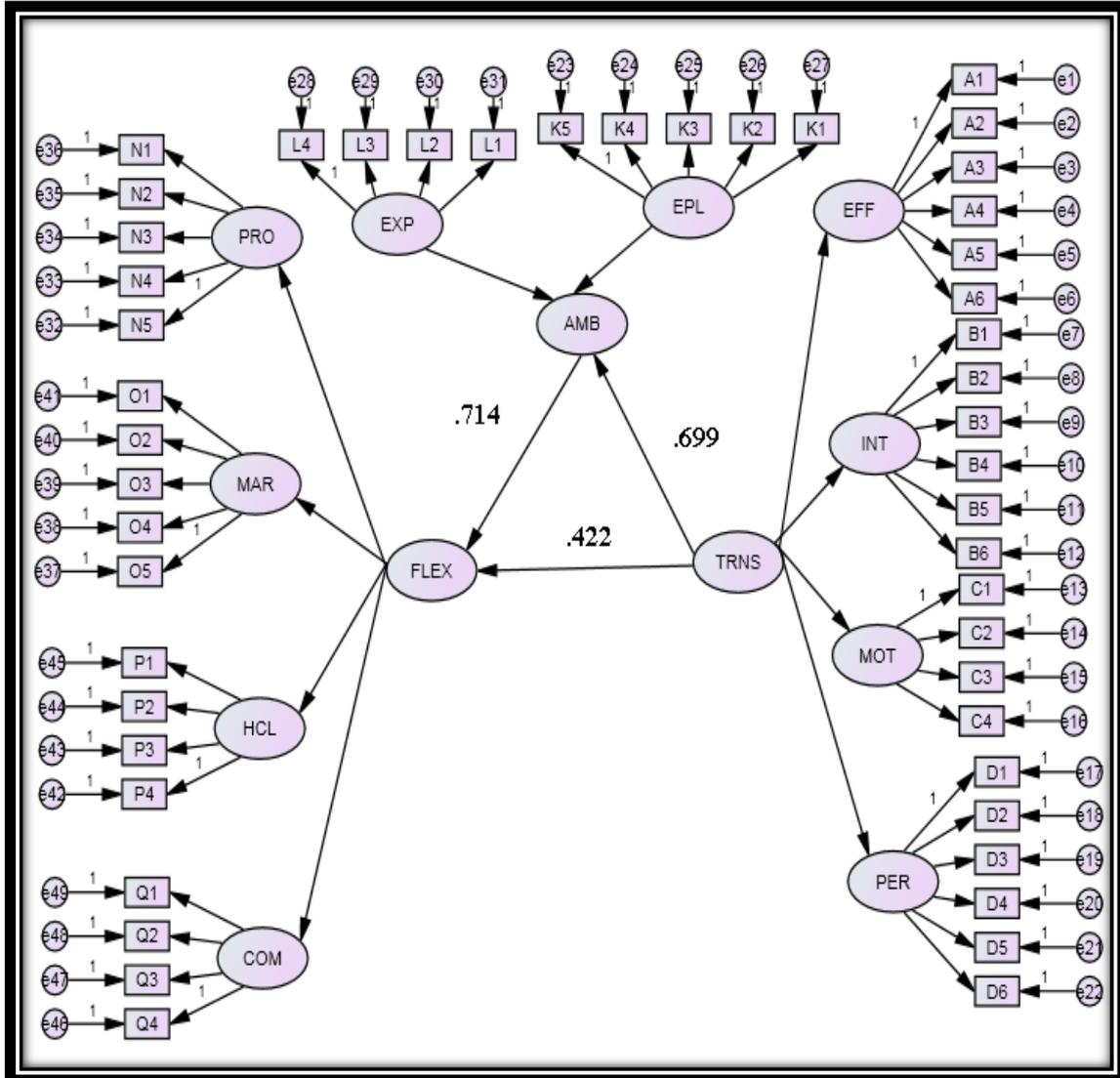
شكل رقم (٣) المتغير الوسيط في نموذج المعادلة البنائية

وفيما يلي خطوات التعرف علي إذا ما كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أم لا، وذلك فيما يلي (Awang, 2012):

- ١- تحديد معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع بشكل مباشر كما هو موضح بشكل رقم (٢).
- ٢- تحديد معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع بعد إدخال المتغير الوسيط في النموذج كما هو في شكل رقم (٣).
- ٣- تحديد معامل المسار لأثر المتغير المستقل علي المتغير الوسيط.
- ٤- تحديد معامل المسار لأثر المتغير الوسيط علي المتغير التابع.
- ٥- إذا كانت قيمة معامل المسار لتأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع بعد إضافة الوسيط في النموذج أقل من قيمة معامل المسار لتأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع بدون وجود وسيط، بالإضافة إلي التأثير المعنوي للمتغير المستقل علي المتغير الوسيط، وكذلك للمتغير الوسيط علي المتغير التابع، يكون هناك دور للوسيط.

وحتى يمكن توضيح إذا كان الدور الوسيط كلياً أم جزئياً في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فإن الدور وسيط يكون جزئياً إذا كان هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل علي المتغير التابع، بينما يكون الدور الوسيط كلياً إذا كان هناك تأثير غير معنوي للمتغير المستقل علي المتغير التابع. ويوضح شكل رقم (٤) أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية.

ويمكن إبراز الدور الوسيط الكلي أم الجزئي للبراعة التنظيمي فيما يلي:



TRNS = القيادة التحويلية؛ EFF = التأثير المثالي؛ INT = الاستثارة الفكرية؛ MOT = التحفيز الإلهامي؛ PER = الاعتبارية الفردية؛ AMB = البراعة التنظيمية؛ EPL = براعة الاستكشاف؛ EXP = براعة الاستغلال؛ FLEX = المرونة الإستراتيجية؛ PRO = المرونة الإنتاجية؛ MAR = المرونة السوقية؛ HCL = مرونة رأس المال البشري؛ COM = المرونة التنافسية

شكل رقم (٤) الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط

٤ . ٦ أثر القيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية

جدول رقم (٦) الأثر المباشر للقيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية لشركات السياحة المصرية

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
القيادة التحويلية<--> المرونة الإستراتيجية	٠.٧١٢	٠.٠٩٤	٧.٥٧	٠.٠٠٠	معنوي

يوضح جدول رقم (٦) قيمة معامل المسار للأثر المباشر للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) علي المتغير التابع (المرونة الإستراتيجية) بدون وجود وسيط في النموذج، وقد بلغت القيمة ٠.٧١٢، كما أن التأثير معنوي (P Value= 0.000). وتشير هذه النتيجة إلي أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً علي المرونة الإستراتيجية لشركات السياحة المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من Weining et al. (٢٠١٩)؛ Garcia-Morales et al. (٢٠٠٨)؛ Sharma et al. (٢٠١٢)؛ Li et al. (٢٠٠٦)، حيث توصلت تلك الدراسة إلي وجود أثر معنوي وإيجابي للقيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية. وهذا ما يثبت صحة الفرض الفرعي الأول "تؤثر القيادة التحويلية علي مستوى المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية".

يوضح جدول رقم (٧) قيمة معامل المسار لأثر القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية، حيث بلغت القيمة ٠.٦٩٩، كما أن التأثير معنوي، وهذا يعني أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً علي مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية. وتتفق هذه النتيجة من ما توصلت إليه دراسة كل من عباس (٢٠١٦)؛ محمد وآخرون (٢٠١٤)؛ النجار (٢٠١٥)؛ Nemanich and Vera (٢٠٠٩)؛ Jansen et al. (٢٠٠٨)؛ Baškarada et al. (٢٠١٦)؛ Zuraik and Kelly (٢٠١٩)؛ Xenikou (٢٠١٧)، حيث توصلت هذه الدراسات إلي وجود علاقة وأثر إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية. مما يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني "تؤثر القيادة التحويلية علي مستوى البراعة التنظيمية في شركات السياحة المصرية". ويبرز جدول (٧) أيضاً أن قيمة معامل المسار لأثر البراعة التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية بلغ ٠.٧١٤، كما أن التأثير معنوي. وهذا يدل علي التأثير الإيجابي والمعنوي للبراعة التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من البغدادى والجبوري (٢٠١٥)؛ Wei et al. (٢٠١٤) الذين توصلوا إلي أن المرونة الإستراتيجية تتأثر معنوياً وإيجابياً بالبراعة التنظيمية. وهذا ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث "تؤثر البراعة التنظيمية علي مستوى المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية".

وعند وضع المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (المرونة الإستراتيجية)، وبتطبيق شروط التعرف علي دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يوضح جدول رقم (٧) ما يلي:

- انخفاض قيمة معامل المسار لأثر القيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية بعد إضافة البراعة التنظيمية للنموذج (أصبحت ٠.٤٢٢ مقابل ٠.٧١٢ قبل إضافة الوسيط. بالإضافة إلي أن التأثير معنوي أيضاً بعد إضافة المتغير الوسيط للنموذج (٠.٠٠٠).
- وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية (المتغير المستقل) علي البراعة التنظيمية (المتغير التابع).
- وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية (المتغير الوسيط) علي المرونة الإستراتيجية (المتغير التابع).

وبعد تطبيق الشروط، يتضح أن البراعة التنظيمية يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية. أي أن تأثير القيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية يتم من خلال البراعة التنظيمية بشكل جزئي، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر في تأثير القيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية لشركات السياحة. وهذا ما يثبت صحة الفرض الرئيسي للدراسة "تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية".

جدول رقم (٧) الأثر المباشر للقيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط

النتيجة	مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
معنوي	٠.٠٠٠	٦.٩٢	٠.٠٦١	٠.٤٢٢	القيادة التحويلية---< المرونة الإستراتيجية
معنوي	٠.٠٠٠	٨.٣٢	٠.٠٨٤	٠.٦٩٩	القيادة التحويلية---< البراعة التنظيمية
معنوي	٠.٠٠٠	٥.٢٩	٠.١٣٥	٠.٧١٤	البراعة التنظيمية---< المرونة الإستراتيجية

الخلاصة

توصلت الدراسة إلي أن نمط القيادة التحويلية يطبق بشكل مرتفع، وكان بُعد التأثير المثالي الأكثر تطبيقاً، ثم بُعد الاستثارة الفكرية، ثم بُعد الاعتبارية الفردية، وأخيراً بُعد التحفيز الإلهامي. وأيضاً توصلت إلى أن شركات السياحة المصرية تتميز بمستوي متميز من البراعة التنظيمية، وكان بُعد براعة الاستكشاف الأعلى من براعة الاستغلال، كما تتميز شركات السياحة المصرية بمستوي مرتفع من المرونة الإستراتيجية، وكان بُعد المرونة الإنتاجية الأعلى، يليه بُعد المرونة التنافسية، ثم بُعد المرونة السوقية، وأخيراً بُعد مرونة رأس المال البشري، بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر معنوياً وإيجابياً علي كل من البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، كما تؤثر البراعة التنظيمية معنوياً وإيجابياً علي المرونة الإستراتيجية. وأيضاً تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يمكن اقتراح التوصيات التالية وهي موجهة للإدارة العليا وقسم إدارة الموارد البشرية بشركات السياحة فئة "أ" كما يلي :

- التخلي عن المركزية في الإدارة والقرارات، والتوسع في تفويض الصلاحيات، وبناء الثقة مع العاملين، ومنحهم الحرية لأداء أعمالهم، وذلك بهدف إعدادهم كقادة تحويليين في المستقبل.
- وضع خطة تدريبية فعالة وتنفيذها علي أرض الواقع لتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك بعد تقييم أدائهم ومهاراتهم، والتعرف علي نقاط القوة والضعف في أدائهم، والعمل علي وضع برامج تدريبية تعزز نقاط القوة، وبرامج تدريبية أخرى تعالج نقاط الضعف وتحولها لنقاط قوة.
- تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدي العاملين في شركات السياحة من أجل إعداد صف ثاني من القيادة القادرة علي تولي المسؤولية مستقبلاً، وتتميز بالمهارات والخبرات العالية، ويعملون وفقاً لقيم وسلوكيات إيجابية، ولديها رؤية واسعة لاستدامة الميزة التنافسية بتلك الشركات.
- تدريب العاملين علي العمل تحت ضغط وفي ظروف عمل صعبة ومعقدة لتأهيلهم للتكيف مع متطلبات وتطورات بيئة العمل بكفاءة وفاعلية.
- وضع إجراءات وخطة فعالة لكيفية البحث عن الفرص الجديدة التي تتيحها بيئة العمل السياحي المتغيرة، وكيفية استغلال تلك الفرص لصالح شركات السياحة.
- تطبيق مدخل الهدم الخلاق الذي يقوم علي استبدال الأنماط والهياكل والعمليات القديمة بأخرى جديدة لمواكبة المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل السياحي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الأبرو، هادي والنور، الحمزة (٢٠١٧) أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية علي العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، ١٣(٢)، ٢٠١-٢٣١.
٢. الأغا، بلال (٢٠١١) تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الإعدادية لوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
٣. الباشقالي، محمود والداود، ألفن (٢٠١٥) دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، ٣٥(٢)، ٣٢٩-٣٥٦.

٤. البغدادي، حيدر والجبوري، حيدر (٢٠١٥) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيل سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(١)، ٣٢-١٧.
٥. البواب، وسام (٢٠١٤) أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها علي حفز العاملين - دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
٦. التلباني، نهاية؛ بدير، رامز والرقب، أحمد (٢٠١٣) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ٢٧(٤)، ٧٧٤-٧٣٣.
٧. الجبري، يحيي (٢٠١٨) درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدي رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب - الأردن، ٧(٣)، ٧٢-٥٦.
٨. الرقب، أحمد (٢٠١٣) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
٩. الرميدي، بسام وطلحي، فاطمة (٢٠١٩) الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، ٢(١)، ١٠٧-١٣٤.
١٠. الروسان، عصمت (٢٠١٧) القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدي مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب - الأردن، ٦(١٢)، ١٨١-١٦٦.
١١. السلطي، محمد (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
١٢. السلنتي، لمياء (٢٠١٥) أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه علي إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق علي المراكز الصحية المتخصصة بدمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، ٣٩(١)، ١٢٢-٨٥.
١٣. السيادة، نوال؛ الزعبي، زعبي ومساعدة، راشد (٢٠١٥) القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١١(١)، ٥٧-٢٣.
١٤. الصالحي، خالد (٢٠١٣) القيادة التحويلية والتعاملية لدي مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوي الروح المعنوية لدي المعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ٤٠-٤، ٤٠-٤.
١٥. العتيبي، سعد (٢٠١٦) أثر القيادة التحويلية علي التمكين النفسي لدي العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٦(١)، ٢٣٨-٢١٣.
١٦. العنقري، عبد العزيز والمغربي، عبد الحميد (٢٠١٢) أثر الأنماط القيادية علي الارتباط الوظيفي لدي العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، ٣٦(٣)، ١٠٧-٥١.
١٧. الغزالي، حافظ (٢٠١٣) أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٨. الكرعوي، محمد (٢٠١٦) دور مرتكزات البراعة التنظيمية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٥(٢٠)، ٤٨-٢٤.
١٩. المحاسنة، محمد والشماسين، سالم (٢٠١٦) أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية علي شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٢(١)، ٢٠٣-١٧٣.

٢٠. المحاسنه، لميس (٢٠١٧) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية - دراسة ميدانية علي الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٢١. المصري، روز (٢٠١٦) القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
٢٢. المعاني، أيمن (٢٠١٣) أثر القيادة التحويلية علي المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩(٢)، ٢٣٤-٢٥٩.
٢٣. النجار، أمل (٢٠١٢) ضغوط العمل لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
٢٤. النجار، حميدة (٢٠١٥) تأثير القيادة الجديرة بالثقة علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ٤، ٧٥-١١١.
٢٥. الهدله، مصطفى (٢٠١٣) أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيرنيل موبايل تيليكم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
٢٦. إدريس، وائل والغالي، طاهر (٢٠١٣) اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، ٣٣(١)، ١٠٥-١٣٤.
٢٧. بن أحمد، أسية؛ معاشو، داني وعبد المجيد، الزين (٢٠١٨) أثر المرونة الإستراتيجية علي فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، ١٠، ١٨٥-٢٢٥.
٢٨. يوفاس، الشريف وربيع، بلالية (٢٠١٧) المرونة الإستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٧، ٢٧١-٢٩٠.
٢٩. جودة، عبد المحسن؛ علي، محمد وخشبة، ناجي (٢٠١٦) علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل بالتطبيق علي العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، ٤٠(٢)، ٦٦٥-٦٩١.
٣٠. حموش، أسماء (٢٠١٧) الأنماط القيادية السائدة لدي مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بالاحترق النفسي لديهم: دراسة ميدانية بعدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس، مجلة دراسات - الجزائر، ٥٨، ٦٩-٨٣.
٣١. سطوح، دعاء (٢٠١٤) العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق علي قطاع الأسمت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ٣، ٤٣١-٤٤٧.
٣٢. سعيد، محمد (٢٠١٦) التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ٤، ٣٩-١٠٩.
٣٣. سعيد، محمد (٢٠١٦) التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ٤، ٣٩-١٠٩.
٣٤. سليمان، فببي (٢٠١٦) أثر رأس المال الفكري علي تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، ٧(٢)، ٣٣٦-٣٨٠.
٣٥. سيد، محمد (٢٠١٥) أثر الأنماط القيادية علي التمكين الإداري بالتطبيق علي مستشفيات الصحة النفسية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ٤، ١٣٣-١٤٣.
٣٦. صالح، أحمد والمبيضين، محمد (٢٠١٣) القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات - العلوم الإدارية (الأردن)، ٤٠(١)، ٥٨-٧٤.

٣٧. عابد، هند (٢٠١٦) أثر المرونة الإستراتيجية علي تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
٣٨. عباس، عمر (٢٠١٦) العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين في صناعة الأثاث بمحافظة بغداد - جمهورية العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
٣٩. عباس، مقدس (٢٠١٥) أثر بعض الأنماط القيادية التبادلية والتحويلية في تكوين الرؤية الإستراتيجية: دراسة حالة في معامل أسمنت الكوفة والنجف والشركة العامة للأسمنت الجنوبية، مجلي الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، ٣٦، ٢٧٧-٢٩٥.
٤٠. عبد القادر، ديون وعبد اللطيف، صيتي (٢٠١٨) دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن: حالة ديوان الترقية - والتسيير العقاري لولاية غارداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال - رفاذ للدراسات والأبحاث - الأردن، ٤(٣)، ٢٩١-٣١٢.
٤١. عبد القادر، ديون وعبد اللطيف، صيتي (٢٠١٨) دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن: حالة ديوان الترقية - والتسيير العقاري لولاية غارداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال - رفاذ للدراسات والأبحاث - الأردن، ٤(٣)، ٢٩١-٣١٢.
٤٢. محمد، رضا والرميدي، بسام (٢٠١٩) الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية علي شركات الطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٣(٢)، ١٨-٤١.
٤٣. محمد، نظير؛ السننتي، لمياء والزهار، رضوه (٢٠١٤) أثر القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية بالتطبيق علي البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا)، ٣، ٤٥-٧٢.
٤٤. محمد، نظير؛ السننتي، لمياء والزهار، رضوه (٢٠١٤) أثر القيادة التحويلية علي البراعة التنظيمية بالتطبيق علي البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا)، ٣، ٤٥-٧٢.
٤٥. مساعده، ماجد (٢٠١٥) أثر القيادات التحويلية علي تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الثقافة والتنمية - مصر، ٩٥، ٤٧-٩٨.
٤٦. نور الدين، مزهودة وقرزة، أسمهان (٢٠١٧) أثر أنماط القيادة الإدارية علي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، ٦، ٨٩-١١٠.
٤٧. ولي، أحلام؛ جميل، بريشان وحسن، محسن (٢٠١٦) العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لأراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق، ٨(١٥)، ٢١٤-٢٥٢.
٤٨. يحيى، بسمة (٢٠١٠) أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية علي شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Romeedy, B. (2019) Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines – Case Study: Egypt Air, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 3(1), 1-15.

2. Ansari, R., Shakeri, E. and Raddadi, A. (2014) Framework for aligning project management with organizational strategies, *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 04014050.
3. Awang, Z. (2012) *Structural Equation Modeling Using AMOS Graphic*, Penerbit Universiti Teknologi MARA.
4. Baškarada, S., Watson, J. and Cromarty, J. (2016) Leadership and organizational ambidexterity, *Journal of Management Development*, 35(6), 778-788.
5. Bodwell, W. and Chermack, T. J. (2010) Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning, *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.
6. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D. (2013) Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
7. Cao, Q., Simsek, Z. and Zhang, H. (2010) Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity, *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272-1296.
8. Carmeli, A. and Halevi, M. (2009) How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity, *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
9. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C. and Allen, C. (2007) Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Journal of Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51 (1), 53–66.
10. García-Morales, V., Lloréns-Montes, F. and Verdú-Jover, A. (2008) The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation, *British journal of management*, 19(4), 299-319.
11. Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2010) *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Pearson prentice Hall.
12. Im, G. and Rai, A. (2008) Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships, *Management Science*, 54(7), 1281-1296.
13. Jansen, J., George, G., Van den Bosch, F. and Volberda, H. (2008) Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership, *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
14. Kline, R. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd ed., The Guilford Press, New York.
15. Li, W., Zhan, J. and Lu, Y. (2016) A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism, *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*, 1(2), 73-84.
16. Lin, L. (2014) Exploration and exploitation in mergers and acquisitions: An empirical study of the electronics industry in Taiwan, *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 30-47.

17. Luo, Y. and Rui, H. (2009) An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies, *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49-70.
18. MacKenzie, S., Podsakoff, P. and Podsakoff, N. (2011) Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Techniques, *MIS quarterly*, 35(2), 293-334
19. Mohamed, H. and Fahmy, T. (2015) Examining The Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership : A Field Study of Tourism Managers, *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Faculty of Tourism and Hotels, Suez Canal University, Egypt, 12(2), 109-123.
20. Nazim, F. and Mahmood, A. (2016) Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers, *Journal of Education and Practice*, 7(34), 18-22.
21. Nemanich, L. and Vera, D. (2009) Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition, *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
22. Peng, M., Lin, K., Peng, D. and Chen, P. (2019) Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms, *Sustainability*, 11(14), 1-17.
23. Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M. and Stam, D. (2010) Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
24. Riaz, A. and Haider, M. (2010) Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *BEH - Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
25. Schumacker, R. and Lomax, R. (2010) *Structural Equation Modeling*, 3rd ed., Routledge, New York.
26. Severgnini, E., Takahashi, A. and Abib, G. (2019) Risk and Organizational ambidexterity: a meta-synthesis of a case study and a framework, *Brazilian Business Review*, 16(5), 470-499.
27. Sharma, P., Nagar, P. and Pathak, S. (2012) Impact of transformational leadership on creative flexibility of engineers in India, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 555-559.
28. Song, J., Kang, I., Shin, Y. and Kim, H. (2012) The impact of an organization's procedural justice and transformational leadership on employees' citizenship behaviors in the Korean business context, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 424-436.
29. Tabachnick, B. and Fidell, L. (2010) *Using Multivariate Statistics*, 4th ed., Boston Allyn and Bacon.
30. Wei, Z., Yi, Y. and Guo, H. (2014) Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development, *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.

31. Weining, L., Jingyu, Z. and Yuan, L. (2019) Transformational leadership, strategic flexibility and firm performance, *Science Research Management*, 40(3), 94-103.
32. Xenikou, A. (2017) Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: The mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations, *Frontiers in psychology*, 8, 1754-1766.
33. Zuraik, A. and Kelly, L. (2019) The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation, *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84-104.

The Impact of Transformational Leadership on Strategic Flexibility in the Egyptian Travel Agents: Organizational Ambidexterity as a Mediator

Youstina Soliman Hanna¹

¹High Institute for Tourism and Hotels, 6 October

Abstract

The study aimed to explore the mediating role of organizational ambidexterity on the relationship between transformational leadership and strategic flexibility in the Egyptian travel agents category "A". To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed and distributed to 522 of random sample of employees in the category "A" travel agents in Greater Cairo. 416 valid questionnaires were analyzed using path analysis using AMOS V.21 to identify the direct and indirect effects of transformational leadership on strategic flexibility. The study indicated that transformational leadership affect significantly and positively organizational ambidexterity and strategic flexibility, and organizational ambidexterity also affect significantly and positively strategic flexibility. Additionally, organizational ambidexterity partially mediates the relationship between transformational leadership and organizational ambidexterity in the Egyptian travel agents category "A".

Keywords: transformational leadership, organizational ambidexterity, strategic flexibility, travel agents, Egypt.