

أثر التوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران

محمد عبد الحكم إبراهيم نهاد محمد كمال هالة عبد الرحمن الرفاعي
قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

الملخص

أصبح تبني مختلف الشركات للتوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية ضرورة حتمية فرضتها التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في بيئة العمل. هدفت هذه الدراسة إلي قياس أثر التوجه الريادي علي المرونة الاستراتيجية وأبعادها في شركة مصر للطيران. اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، بجانب الاعتماد علي استمارة الاستقصاء لتجميع بيانات الدراسة من العاملين في شركة مصر للطيران. تم توزيع عدد 358 استمارة، بينما تم الاعتماد علي تحليل عدد 306 استمارة صالحة للتحليل. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين تبني مصر للطيران للتوجه الريادي ومستوي مرونتها الاستراتيجية. كما أكدت نتائج الدراسة علي أن تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي يؤثر معنوياً وإيجابياً علي تعزيز المرونة الاستراتيجية وأبعادها الأربعة المتمثلة في مرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، ومرونة الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة امتلاك مهارات الذكاء التنافسي، وذلك عن طريق جمع وتحليل كافة البيانات والمعلومات عن بيئة العمل الداخلية والخارجية، والاستفادة منها في تعديل وتحسين إستراتيجياتها وخططها باستمرار. الكلمات الدالة: التوجه الريادي، المرونة الاستراتيجية، مصر للطيران، مصر.

مقدمة

تواجه المنظمات العديد من التطورات والتغيرات في بيئة عملها، بجانب شدة المنافسة مع المنظمات الأخرى، مما فرض عليها إعادة تقييم إستراتيجياتها وعملياتها وسياساتها، وتطويرها بما يمكنها من التكيف مع تلك التغيرات والتطورات بنجاح (أحمد وخوجلي، 2021؛ Zaki & Al-Romeedy, 2018). وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل، حرصت المنظمات علي تبني بعض الاتجاهات التي تساعد في استكشاف واستغلال الفرص التي تتيحها تلك التغيرات، والاستجابة لكافة متطلبات العمل الجديدة بشكل أكثر ابتكاراً، مما يدعم قدرتها التنافسية (Wales et al., 2021). يعد التوجه الريادي أحد أهم هذه الاتجاهات، فهو يساهم في تطوير أداء المنظمة والعاملين فيها، ويزيد من قدرتها علي استغلالها لمواردها، بجانب استقرارها وبقائها أمام المنافسة الشديدة (المنسي، 2019). يعد التوجه الريادي أحد القدرات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح في بيئة العمل شديدة التنافسية، وسريعة التغيير، حيث يساعد هذا التوجه في دعم القدرات الإبداعية لتلك المنظمات، ودعم سلوكها الاستباقي، وإدارة المخاطر بفاعلية (Ciampi et al., 2021). كما أن التوجه الريادي يساعد المنظمات المختلفة في تقديم أفكار جديدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها بشكل يميزها عن المنافسين. كما أن المنظمات ذات التوجه الريادي لديها مستويات أداء مرتفعة، ومواكبة التطورات والتغيرات في بيئة العمل، ولديها قدرات لتحديد الفرص المتاحة أمامها واستغلالها، مما يمكنها من تحقيق التفوق التنافسي (النجار والسطوحي، 2019). ويعد التوجه الريادي أحد مصادر اكتساب الخبرة والمعرفة التي تحتاج إليها المنظمات للاستمرار والنمو في بيئة العمل (علي، 2018). كما أن التوجه للمرونة الاستراتيجية لم يعد خياراً إدارياً بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، وذلك لضمان مواكبة تلك التغيرات، والاستفادة منها لصالح المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية (الشمري، 2020؛ Abu-Rumman et al., 2021). وتستطيع المنظمات من خلال المرونة الاستراتيجية تعديل وتطوير إستراتيجياتها بما يمكنها من الحفاظ علي حصتها السوقية، وضمان الاستمرار والبقاء في بيئة العمل، وتحسين أداء المنظمات،

وتحقيق التميز في الأسواق (العولقي، 2019). كما تعد المرونة الاستراتيجية مدخلاً إدارياً في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث بدأت المنظمات تتبناها كمدخل لمواجهة التغيرات في بيئة العمل، وكذلك لمواجهة التهديدات والتحديات التنافسية التي تواجهها. وقد برزت أيضاً أهمية تبني المرونة الاستراتيجية في المنظمات، نظراً لمساهمتها في زيادة قدرتها علي استثمار مواردها بشكل يجعلها رائدة في استغلال الفرص، ومن ثم ضمان استدامة الميزة التنافسية (الأفغاني، 2021؛ علي، 2020). تهتم المرونة الاستراتيجية بالتنسيق والتكامل بين الوظائف داخل المنظمة، وإعادة تقييم موارد المنظمة وإمكانياتها بهدف الاستغلال الأمثل لها، ودعم العلاقات بين العاملين داخل المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة علي مواجهة التحديات، والتكيف السريع مع البيئة المحيطة، والسعي المستمر لإحداث التغيير والتطوير في عملها (حسين وآخرون، 2018).

مشكلة الدراسة

تواجه شركات الطيران العديد من التحديات في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية، بجانب العديد من المتطلبات التي فرضتها العولمة، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والتغير في رغبات وحاجات العمل علي تلك الشركات لضمان بقائها واستمرارها لفترة طويلة. ولمواجهة تلك التحديات والتغيرات؛ اتجهت الشركات إلي تبني الفكر الريادي والتوجه الريادي، وتطبيقه في كافة أنشطتها وإجراءاتها. كما تمثل المرونة الاستراتيجية إحدى خصائص الشركات الرائدة، وقد أصبحت محور اهتمام الإدارة العليا لتلك الشركات نظراً لما تشهده بيئة العمل من تغيرات وتعقيدات. وهذا يفرض علي الشركات ضرورة التفكير بشكل مختلف، ويعزز قدرتها من العمل علي استغلال كافة إمكانياتها في سبيل الصمود أمام المنافسة، ودعم قدرتها علي استغلال الفرص المتاحة في سوق العمل، وزيادة حصتها السوقية من خلال تلبية احتياجات ورغبات عملائها المتغيرة باستمرار عن طريق تقديم خدمات ومنتجات فريدة. وبناء علي ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل التالي: هل يؤثر التوجه الريادي لشركة مصر للطيران علي مستوي مرونتها الاستراتيجية في بيئة العمل؟

أهداف الدراسة

- تقييم مستوي التوجه الريادي في شركة مصر للطيران.
- قياس درجة المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران.
- قياس العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران.
- تقييم أثر التوجه الريادي علي المرونة الاستراتيجية وأبعادها في شركة مصر للطيران.

فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفروض التالية:

1- يؤثر تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي علي مستوي المرونة الاستراتيجية.

وينقسم الفرض الرئيسي الأول إلي أربعة فروض فرعية علي النحو التالي:

1/1: يؤثر التوجه الريادي علي مرونة التنسيق في شركة مصر للطيران.

2/1: يؤثر التوجه الريادي علي المرونة الإنتاجية في شركة مصر للطيران.

3/1: يؤثر التوجه الريادي علي المرونة التسويقية في شركة مصر للطيران.

4/1: يؤثر التوجه الريادي علي مرونة الموارد البشرية في شركة مصر للطيران.

الإطار النظري

التوجه الريادي

مفهوم التوجه الريادي

يعد مفهوم التوجه الريادي من المفاهيم التي ظهرت مع زيادة الاهتمام بريادة الأعمال، والتوسع في الدراسات التي تناولت ريادة الأعمال والمنظمات الريادية (Niemand et al., 2021). كما أن هناك العديد من المفاهيم التي تناولت التوجه الريادي في مجال الإدارة الاستراتيجية، ولكن لا يوجد مفهوم واحد أجمع عليه الباحثون. علي الرغم من تقارب مفاهيم التوجه الريادي في معناها ومحتواها، إلا أن غالبية هذه المفاهيم ركز علي قدرة المنظمات علي الإبداع والابتكار،

والاستباقية، وتحمل المخاطرة، والاعتماد علي التنوع والاختلاف، وأساليب العمل المميزة (زرافيلي، 2020). ويوضح جدول رقم (1) بعض مفاهيم التوجه الريادي وفقاً لآراء بعض الباحثين.

جدول رقم (1) مفاهيم التوجه الريادي

المفهوم	الباحث
قدرة المنظمة علي تحديد واقتناص واستغلال الفرص الجديدة في بيئة العمل، واستعدادها لتحمل المخاطرة المحسوبة لإحداث التغيير والتطوير لتحقيق ميزة تنافسية	Miao et al., 2017
التوجه الذي تتبناه الإدارة العليا بالمنظمات، والذي يركز علي الميل نحو المنافسة القوية مع المنافسين، وتحقيق الاستباقية، وخلق المزيد من الفرص واستغلالها، والتفوق علي المنافسين من خلال تقديم المنتجات والخدمات المبتكرة، وتحمل المخاطرة	الحسين والساعد، 2019
ميل المنظمة لتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية وتحويلها إلي منتجات وخدمات أو أنشطة تعزز من قدراتها التنافسية، وتجعلها أكثر قدرة علي تحمل المخاطرة في بيئة العمل، بجانب تبنيها للاستباقية في تتبع التغيرات في بيئة العمل، وما تتيحه من فرص وكيفية استغلالها سريعاً، مما يؤدي إلي خلق القيمة للمنظمة والعملاء	مرهج وحسن، 2020
شكل من أشكال التوجهات التنافسية الاستراتيجية التي تهدف من خلالها المنظمات إلي اتخاذ عدة إجراءات وأنشطة وقرارات مبتكرة بالاعتماد علي تبني الأفكار والمبادرات الإبداعية التي تزيد من قدرتها علي اقتناص الفرص المحفوفة بالمخاطر لتحقيق الاستباقية في سوق العمل وتحقيق التفوق التنافسي	أبو داود، 2021
قدرة المنظمة علي الإبداع والابتكار من خلال تقديم منتجات جديدة أو آليات عمل جديدة للإنتاج، ودخول أسواق جديدة، وتبني نماذج عمل مبتكرة تركز علي التوجه الإستراتيجي وتحسين الأداء، وفي نفس الوقت الاهتمام أخذ المخاطرة في الاعتبار، وتوفير الحوافز واستقلالية للعاملين	قديح، 2021

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي المصادر المذكورة

وفي ضوء المفاهيم الواردة بالجدول؛ يمكن تعريف التوجه الريادي علي أنه قدرة المنظمة علي تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز موقعها التنافسي في بيئة العمل سريعة التغيير، وذلك من خلال دعم وتشجيع العاملين علي الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات، وكذلك تبنيها الاستباقية في تحديد الفرص المتاحة في بيئة العمل واستغلالها بشكل أسرع من المنافسين، بجانب تحمل المخاطرة من أجل توسيع نشاط المنظمة وزيادة حصتها السوقية.

أهمية التوجه الريادي

تعمل المنظمات في بيئة عمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية، ومن ثم تسعى تلك المنظمات إلي البحث عن الوسائل التي تدعم قدراتها علي الاستمرار والبقاء في تلك البيئة، وزيادة قدراتها علي استغلال الفرص لصالحها، وتحقيق ميزة تنافسية (Ritala et al., 2021; Jiang et al., 2018; Gaafar et al., 2022). ويعد التوجه الريادي أحد هذه الوسائل، ويعد كذلك أحد دعائم صنع القرار داخل المنظمة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتقلبة باستمرار (الشاعر، 2019). وقد زاد الاهتمام بالتوجه الريادي خلال السنوات الماضية بسبب التطورات التكنولوجية، والعولمة، والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي (McKenny et al., 2018)، بجانب توجه المنظمات نحو التركيز علي جذب العملاء، والمنافسة في ابتكار طرق وآليات عمل لتصميم وتقديم الخدمات والمنتجات الجديدة أو تطوير وتحديث المنتجات والخدمات الحالية، وذلك لتحقيق مكانة تنافسية عالية، وتحقيق الريادة للمنظمات (سليمان، 2019).

كما أصبح التوجه الريادي أساساً لمختلف قرارات المنظمات الريادية، ويعد أداة فعالة لابتكار إجراءات عمل جديدة، بجانب كونه أحد التوجهات الاستراتيجية التي تعمل كقوة دافعة وراء الأنشطة الريادية للمنظمة (Anwar & Shah, 2021; Meekaewkunchorn et al., 2019; Alayo et al., 2021). كما يعد التوجه الريادي أحد موارد المنظمة التي يمكن أن يميزها عن المنافسين، وذلك من خلال امتلاكها للقدرات والإمكانات التي تمكنها من البحث عن الفرص واقتناصها، مما يدعم قدرتها على مواجهة التهديدات المختلفة، وتحقيق النجاح في بيئة العمل (الهنداوي وآخرون، 2018). يعد التوجه الريادي انعكاساً للتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، والذي يؤثر على عمليات وممارسات المنظمة، وكذلك التأثير على عملية صنع القرارات المرتبطة بالدخول لأسواق جديدة (موسي، 2020). يمثل التوجه الريادي أهمية كبيرة في المنظمات، نظراً لدوره في رفع قيمة المنظمة في سوق العمل من خلال تطوير مستويات أدائها، وتحقيق أهدافها بفاعلية (Chien & Tsai, 2021).

متطلبات التوجه الريادي في المنظمات

هناك العديد من المتطلبات التي يجب على المنظمات توفيرها إذا ما أرادت النجاح في تبنيها للتوجهات الريادية. تتمثل أهم هذه المتطلبات فيما يلي (أبو زايد، 2019):

- أ- دعم الإدارة العليا لتبني الأفكار والمقترحات الريادية، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار غير التقليدية التي تساهم في تطوير العمل.
- ب- وجود هيكل تنظيمي مرن، يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة العاملين.
- ج- استقلالية العاملين المسؤولين عن تنفيذ الأفكار الريادية، ودفهم وتشجيعهم ومنحهم الحرية الكاملة في عملية التنفيذ.
- د- دعم الإدارة لأخذ المخاطرة في تنفيذ الأفكار المبتكرة، والتي قد تحقق التميز والتفوق على المنافسين.
- هـ- وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة، ويوفر التغذية العكسية لسرعة علاج القصور في تنفيذ الأفكار الريادية.

فيما أوضح شمس الدين وآخرون (2016) أنه ينبغي على المنظمات توفير المتطلبات التالية لنجاح تبنيها للتوجه الريادي:

- أ- القيادة الريادية: إن توافر القيادة الريادية في المنظمة له دور كبير في تعزيز الإبداع والابتكار، والتوجه نحو المخاطرة المحسوبة، وزيادة الدعم التنظيمي للعاملين.
- ب- التفكير الريادي: يشير إلى الطريقة التي يتم التفكير بها فيما يتعلق بالأنشطة الريادية، وتحديد واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل التي تتسم بعدم التأكد والتقلبات.
- ج- الإدارة الاستراتيجية للموارد: تستطيع أي منظمة تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل إذا ما تمكنت من إدارة واستخدام مواردها المختلفة بكفاءة عالية، والمتمثلة في رأس مالها البشري الذي يشير إلى القدرات والخبرات والمهارات والمعارف المميزة التي يمتلكها العاملون، ورأس مالها المالي الذي يشمل كل الموارد المالية المستخدمة في تنفيذ خطط المنظمة، بجانب رأس مالها الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات بين العاملين داخل المنظمة، وكذلك العلاقات بين المنظمات والمنظمات الأخرى.

المرونة الاستراتيجية

مفهوم المرونة الاستراتيجية

بدأ الاهتمام بمفهوم المرونة الاستراتيجية في العقد الأخير من القرن العشرين، ومن ثم تعد المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً. ويرجع الاهتمام بهذا المفهوم إلى زيادة التغيرات والتحديات في بيئة العمل، بجانب المنافسة الكبيرة بين المنظمات (العولقي، 2019). ويبين جدول رقم (2) بعض مفاهيم المرونة الاستراتيجية وفقاً لآراء بعض الباحثين.

جدول رقم (2) مفاهيم المرونة الاستراتيجية

المفهوم	الباحث
قدرة المنظمات علي استدامة ميزة تنافسية في بيئة العمل التي تشهد العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة، وكذلك ما تفرضه تلك التغيرات من تحديات علي المنظمات، وذلك بالانتقال بين البدائل الاستراتيجية، واستخدام مواردها بفاعلية	أبو زيد والرميدي، 2019
الاستجابة السريعة والمرنة للفرص التسويقية والتكنولوجية المتغيرة في بيئة العمل من خلال تقديم عدد من المنتجات والخدمات المميزة، وزيادة حجم العمليات، وتطوير ما تقدمه من منتجات وخدمات حالية	سلطان، 2020
قدرة المنظمة علي تحديد التغيرات في بيئتها الخارجية، والاستعداد لتلك التغيرات لضمان الاستجابة الفعالة والسرعة لها، وكذلك الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل التنافسية بما يدعم قدرتها علي الاحتفاظ بميزتها التنافسية وتطويرها	الأفغاني، 2021
قدرة المنظمة علي تحديد التغيرات الرئيسية في بيئتها الخارجية، وتوفير الموارد اللازم لتلبية متطلبات العمل الجديدة، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما أنها الإمكانيات والقدرات المتوفرة بالمنظمة والتي تمكنها من الانتقال بين الإستراتيجيات البديلة بحرية للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية	الزامل، 2021
قدرة المنظمة علي إعادة توجيه مواردها، والانتقال بين البدائل الاستراتيجية لمواجهة متغيرات البيئة التنافسية، بهدف تحسين وتطوير مخرجاتها كماً ونوعاً	المجاهد والسدعي، 2021

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي المصادر المذكورة.
وفي إطار ما سبق؛ يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة علي الاستمرار والبقاء والنمو في بيئة العمل المتغيرة وشديدة التنافسية، وذلك من خلال إعادة ترتيب سياساتها وإستراتيجياتها وجعلها أكثر مرونة، وكذلك إعادة ترتيب مواردها واستغلالها بشكل مبتكر يجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها في بيئة العمل، وكذلك الاستفادة من القدرات البشرية المتاحة لديها في تنفيذ أعمالها بنجاح، ومواكبة كافة متطلبات العمل الجديدة.

أهمية المرونة الاستراتيجية

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات التنافسية، والتي يأتي في مقدمتها التغيير الدائم والمستمر وعدم التأكد البيئي (Al-Romeedy, 2019; Glabiszewski et al., 2018). وقد أصبح نجاح تلك المنظمات مرتبطاً بعدة معايير من أهمها قدرتها علي الاستجابة للتغيرات البيئية. ولم تعد الأساليب التقليدية في العمل قادرة علي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل (Obaid & Al-Abachee, 2020)، مما جعل المنظمات تبحث عن بعض الأساليب الحديثة التي تتسم بالديناميكية والمرونة والتطور المستمر، كما لم تعد تكتفي تلك المنظمات بالتأقلم أو التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، بل أصبحت تسعى لتوقع تلك التغيرات وأخذ خطوات استباقية للتعامل المبكر معها لتحقيق التفوق علي المنافسين. لذا أصبح تبني المرونة الاستراتيجية في المنظمات ضرورة حيوية لضمان استمرار ونمو تلك المنظمات في بيئة العمل (بن غزال وطاهري، 2018).

وتعد المرونة الاستراتيجية هدفاً أساسياً لكل منظمة ترعب في الاستمرار وتحقيق النجاح في بيئة العمل علي المدى الطويل (Al-Daouri & Atrach, 2020)، حيث تركز المرونة الاستراتيجية علي التأقلم والتكيف السريع مع كافة متطلبات العمل المتغيرة، وتعديل إستراتيجياتها وآليات عملها في ضوء تلك التغيرات (حسين وآخرون، 2018). تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمات علي إدارة وتطوير أساليب عملها بما يتوافق مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة قدرتها علي البقاء في إطار المنافسة القوية في بيئة العمل، والتحسين المستمر لإستراتيجياتها، وأنظمة الاتصالات وثقافتها التنظيمية، بجانب إعادة هيكلة مواردها وقدرتها وتوجيهها لتحقيق أهدافها التنظيمية (حاجي، 2020).

كما تعد المرونة الاستراتيجية محددًا لقدرة المنظمات علي مواجهة التغيرات والتحديات في بيئة العمل بكفاءة وفاعلية، وتعزيز قدرتها علي تنفيذ سياساتها وخططها في ظل هذه التغيرات (ولي وآخرون، 2016). وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في جمعها بين القوة الاستراتيجية التي تشير إلي قدرة المنظمة علي تحقيق النجاح في ظل ظروف مستقبلية مختلفة، والاستجابة الاستراتيجية التي تشير إلي قدرة المنظمة علي توع التغيرات في بيئة العمل، ووضع الآليات المناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، وإعادة ترتيب مواردها بالشكل الأمثل للاستجابة لتلك التغيرات (بوفاس وبلايلية، 2017).

علاوة علي ذلك؛ تساهم المرونة الاستراتيجية في زيادة قدرة المنظمات علي الاستجابة السريعة للمتطلبات المتغيرة في بيئة العمل، وكذلك التعامل مع المنافسة في العمل (Jabarzadeh, Karbasi & Mazlumi, 2019)، بجانب اعتبارها شرطاً أساسياً لزيادة قدرة المنظمات علي العمل في بيئة تتسم بالديناميكية والاضطراب، وتمكينها من إدارة أعمالها وعملياتها بفاعلية. كما أن المرونة الاستراتيجية تدعم القدرات التنظيمية علي اتخاذ القرارات الاستراتيجية الداعمة للقدرات التنافسية للمنظمة (إبراهيم، 2019؛ الشريف، 2015).

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستمارة من صفحة الغلاف التي تضمنت نبذة عن الدراسة وعنوانها والهدف منها، وطلب التعاون من العاملين في شركة مصر للطيران لتحديد آرائهم علي العبارات التي وردت بالاستمارة، وقد تضمنت الاستمارة عدد 41 عبارة. وقد تكونت الاستمارة من البيانات الديموجرافية والوظيفية والتي تشمل النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. كما اشتملت الاستمارة علي محورين، المحور الأول يقيس درجة تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي. ويشتمل علي 21 عبارة تم إعدادهم بالاعتماد علي دراسة أبو زايد (2019)، وتم تقسيمهم إلي ثلاثة أبعاد هم الإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطرة. أما المحور الثاني يقيس مستوي المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران. ويشتمل هذا المحور علي 20 عبارة تم إعدادهم بالاعتماد علي دراسة العولقي (2019)، وتم تقسيمهم إلي أربعة أبعاد هم مرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، ومرونة الموارد البشرية. وقد اعتمد الباحث في الإجابة علي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (5= موافق تماماً، 4= موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق إطلاقاً).

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في شركة مصر للطيران وفروعها بالقاهرة الكبرى. نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الشركة وفروعها. وقد تم توزيع عدد 358 استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران وفروعها بالقاهرة الكبرى بشكل يدوي وإلكتروني. وتم استرداد 322 استمارة، وتم الاعتماد علي تحليل عدد 306 استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، ووجد أن هناك 16 استمارة غير صالحة للتحليل نظراً لتكرار الإجابة علي بعض الأسئلة أو عدم وجود إجابات علي بعض الأسئلة. وفيما يتعلق بالبيانات الديموجرافية لعينة الدراسة؛ عدد الذكور كان الأعلى بواقع 224 فرد وبنسبة 73.2% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 82 فرد بنسبة 26.8%. أما بالنسبة للسن؛ تبين أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 إلي أقل من 40 سنة كانت الأعلى بواقع 154 فرد وبنسبة 50.3%، يليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40 إلي أقل من 50 سنة بواقع 78 فرد وبنسبة 25.5%، ثم الفئة العمرية التي تبلغ أقل من 30 سنة بواقع 55 فرد وبنسبة 18%، وأخيراً الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 50 إلي 60 سنة بواقع 19 فرد وبنسبة 6.2%.

وفيما يتعلق بالمؤهل؛ أكثر من نصف العينة حاصلين علي مؤهل بكالوريوس / ليسانس بواقع 201 فرد وبنسبة 65.7% من إجمالي العينة، يليهم الحاصلين علي مؤهل متوسط بواقع 79 فرد وبنسبة 25.8%، ثم الحاصلين علي مؤهل ماجستير بواقع 11 فرد وبنسبة 3.6%، ثم الحاصلين علي مؤهل دراسات عليا بواقع 9 أفراد وبنسبة 2.9%، وأخيراً الحاصلين علي مؤهل دكتوراه بواقع 6 أفراد وبنسبة 2%. وفيما يتعلق بالوظيفة؛ تبين أن أكثر من ثلثي العينة يعملون في الإدارة التنفيذية (موظفين) بواقع 245 فرد وبنسبة 80.1%، كما أن هناك 52 فرد يعملون في الإدارة الوسطي بنسبة 17%، وأخيراً هناك 9 أفراد يعملون في الإدارة العليا بنسبة 2.9%. أما بالنسبة لسنوات الخبرة؛ تبين أن هناك 79 فرداً من العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلي أقل من 15 سنة بنسبة 25.8%، يليهم العاملین الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 15 إلي أقل من 20 سنة بواقع 71 فرد وبنسبة 23.2%، ثم العاملین الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلي أقل من 10 سنوات بواقع 57 فرد وبنسبة 18.6%، ثم العاملین الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بواقع 56 فرد وبنسبة 18.3%، وأخيراً العاملین الذين تبلغ سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر بواقع 43 فرد وبنسبة 14.1%.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفروض، قامت الباحثة باستخدام برنامجي SPSS V. 26 و SAS V.9.1. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: اختبار معامل الثبات والاعتمادية، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد.

نتائج الدراسة

اختبار الثبات والاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

جدول رقم (3) قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

المتغيرات وأبعادها	معامل ألفا كرونباخ
التوجه الريادي	0.841
البعد الأول: الإبداع	0.867
البعد الثاني: الاستباقية	0.912
البعد الثالث: تحمل المخاطرة	0.810
المرونة الاستراتيجية	0.862
البعد الأول: مرونة التنسيق	0.825
البعد الثاني: المرونة الإنتاجية	0.873
البعد الثالث: المرونة التسويقية	0.915
البعد الرابع: مرونة الموارد البشرية	0.901

يبين جدول رقم (3) أن معامل الثبات لمتغير التوجه الريادي بلغ 0.841، وبلغت قيمته لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي: الإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطرة 0.867، و 0.912، و 0.810 علي التوالي. كذلك بلغت قيمته لمتغير المرونة الاستراتيجية 0.862، وبلغت قيمته لكل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية: مرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، ومرونة الموارد البشرية 0.825، و 0.873، و 0.815، و 0.901 علي الترتيب. وتدل هذه القيم علي أنها ذات دلالة مرتفعة وجيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: درجة تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي
جدول رقم (4) درجة تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.69	3.99	البعد الأول: الإبداع
0.93	3.98	تحرص الشركة علي استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث الأنشطة والبرامج
1.01	3.87	توفر الشركة الدعم الكافي للعاملين في تنفيذ الأفكار الإبداعية
0.96	3.90	تميل الشركة إلي تبني مداخل إدارية حديثة
0.74	4.00	تحرص الشركة علي الاستفادة من الأفكار الإبداعية للعاملين
0.60	4.12	تسعي الشركة لتطبيق التقنيات الحديثة في سياسات وإجراءات العمل
0.54	4.10	تنظر الشركة إلي العاملين علي أنهم مصدر الإبداع
0.85	3.95	توفر الشركة المناخ الإبداعي الذي يتناسب مع الظروف والتغيرات في بيئة العمل
0.50	4.14	البعد الثاني: الاستباقية
1.00	3.99	تسعي الشركة إلي أخذ زمام المبادرة في استحداث أنشطة جديدة
1.06	3.92	تتميز الشركة عن غيرها في الأنشطة التنافسية
0.69	4.24	تسعي الشركة إلي اكتشاف طرق جديدة في تنفيذ عملياتها وأنشطتها
0.53	4.31	تحرص الشركة علي اكتساب المعارف والمعلومات الجديدة حول العمل
0.97	4.10	تبادر الشركة بتقديم خدمات ومنتجات جديدة في سوق العمل
0.83	4.14	تتبني الشركة عمليات إدارة المعرفة في تطبيق الأنشطة والبرامج
0.49	4.27	تصمم الشركة خطط تطويرية هادفة لتلبية احتياجات العملاء
0.70	3.84	البعد الثالث: تحمل المخاطرة
1.00	3.88	تنظر الشركة إلي المخاطرة علي أنها سمة من سمات صناعة السفر والطيران
1.14	3.73	تشجع الشركة العاملين علي خوض تحديات جديدة في أداء المهام
1.09	3.72	تتقبل الشركة أفكار العاملين التي قد تكون محفوفة بالمخاطر
1.11	3.80	تعتبر الشركة أن المخاطرة أحد مداخل تحقيق النجاح السريع
0.98	3.95	تحمل المخاطر جزء من إستراتيجيات الشركة لتحقيق الأهداف
1.03	3.71	تسعي الشركة لإجراء تغييرات جوهرية في برامجها وأنشطتها مهما كلفها الأمر
0.74	4.12	تتحمل الشركة مسؤولية القرارات التي اتخذتها

0.54	3.99	درجة تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي
------	------	---

يوضح النتائج بجدول رقم (4) ارتفاع مستوى الإبداع بشركة مصر للطيران، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.99، والانحراف المعياري 0.69. كما تبين النتائج أن العبارة التي تشير إلى "تسعي الشركة لتطبيق التقنيات الحديثة في سياسات وإجراءات العمل" جاءت كأعلى العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.12، فيما جاءت العبارة التي تشير إلى "توفر الشركة الدعم الكافي للعاملين في تنفيذ الأفكار الإبداعية" كأقل العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.87. كما تبين النتائج ارتفاع درجة تبني شركة مصر للطيران للاستباقية في بيئة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.14، والانحراف المعياري 0.50. كما تبرز النتائج أن العبارة التي تشير إلى "تحرص الشركة على اكتساب المعارف والمعلومات الجديدة حول العمل" جاءت كأعلى العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.31، فيما جاءت العبارة التي تشير إلى "تتميز الشركة عن غيرها في الأنشطة التنافسية" كأقل العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.92. كذلك تُظهر النتائج الارتفاع النسبي لدرجة تحمل المخاطرة في شركة مصر للطيران في بيئة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84، والانحراف المعياري 0.70. تبرز النتائج أيضاً أن العبارة التي تشير إلى "تتحمل الشركة مسؤولية القرارات التي اتخذتها" جاءت كأعلى العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.12، فيما جاءت العبارة التي تشير إلى "تسعي الشركة لإجراء تغييرات جوهرية في برامجها وأنشطتها مهما كلفها الأمر" كأقل العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.71. ويبرز الجدول أيضاً أن شركة مصر للطيران تتبنى التوجه الريادي بدرجة مرتفعة، حيث يبرز الشكل أن المتوسط الحسابي للتوجه الريادي بلغ 3.99، وبلغ الانحراف المعياري 0.54. كما يبرز الجدول أن بُعد "الاستباقية" كان الأعلى، يليه بُعد "الإبداع"، ثم بُعد "تحمل المخاطرة".

المحور الثاني: مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران

جدول رقم (5) مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.69	4.18	البعد الأول: مرونة التنسيق
0.80	4.10	تتميز جميع الأنشطة داخل الشركة بالتكامل لتحقيق أهداف العمل
0.66	4.14	تتسم مهام ومسؤوليات جميع العاملين بالوضوح وعدم التداخل
0.71	4.23	تتسم إدارة الشركة بالتوجيه الدقيق لكافة الأنشطة والعمليات داخلها
0.93	4.24	تمتلك الشركة القدرة على تنسيق استخدام الموارد
0.83	4.18	تتميز الشركة بقدرتها على تنظيم جهود العاملين لتحقيق أفضل نتائج
0.67	4.15	البعد الثاني: المرونة الإنتاجية
0.97	4.16	تتميز الشركة بتقديم خدماتها في الوقت المناسب
0.71	4.23	تستطيع الشركة تغيير حجم عملياتها وفقاً لظروف السوق
0.93	4.16	تهتم الشركة بتعديل خدماتها الحالية بما يتوافق مع حاجات ورغبات العملاء
0.65	4.21	تمتلك الشركة القدرة على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة
0.98	3.97	تطور الشركة نظام تقديم خدماتها بشكل مستمر
0.86	4.15	البعد الثالث: المرونة التسويقية

0.77	4.09	تمتلك الشركة إمكانيات وموارد كبيرة للعمل في الأسواق الدولية
0.84	4.10	تمتلك الشركة القدرة علي اغتنام الفرص ودخول أسواق جديدة
0.75	4.30	تتميز الشركة بسرعة استجابتها لطلبات العملاء
0.90	4.26	يتوافر بالشركة أساليب اتصال حديثة ومتطورة مع العملاء
1.15	4.01	تطور الشركة بشكل مستمر أساليب مواجهة المنافسين
0.54	4.24	البعد الرابع: مرونة الموارد البشرية
0.83	4.20	يساعد تصميم نظام إدارة الموارد البشرية بالشركة علي التكيف المستمر مع المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل
0.62	4.29	يسمح نظام إدارة الموارد البشرية بتحويل العاملين من وظيفة لأخرى بسهولة
0.43	4.35	يتميز نظام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية
0.70	4.17	يتمتع العاملون في الشركة بمهارات متعددة يتم استخدامها في وظائف مختلفة
0.97	4.16	تستطيع إدارة الشركة التأثير علي سلوك العاملين لتحقيق الاستجابة المرنة للتغيرات في بيئة العمل
0.61	4.18	مستوي المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران

توضح النتائج بجدول رقم (5) أن هناك مستوي مرتفع لمرونة التنسيق في شركة مصر للطيران، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.18، والانحراف المعياري 0.69. كما تبين النتائج أن العبارة التي تشير إلي "تمتلك الشركة القدرة علي تنسيق استخدام الموارد" جاءت كأعلى العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.24، فيما جاءت العبارة التي تشير إلي "تتميز جميع الأنشطة داخل الشركة بالتكامل لتحقيق أهداف العمل" كأقل العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.10. كذلك تبرز النتائج امتلاك شركة مصر للطيران لمستوي مرتفع من المرونة الإنتاجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.15، والانحراف المعياري 0.67. كما تُظهر النتائج أن العبارة التي تشير إلي "تستطيع الشركة تغيير حجم عملياتها وفقاً لظروف السوق" جاءت كأعلى العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.23، فيما جاءت العبارة التي تشير إلي "تطور الشركة نظام تقديم خدماتها بشكل مستمر" كأقل العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.97.

كما تبرز النتائج ارتفاع مستوي المرونة التسويقية في شركة مصر للطيران، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.15، والانحراف المعياري 0.86. وتبرز النتائج أيضاً أن العبارة التي تشير إلي "تتميز الشركة بسرعة استجابتها لطلبات العملاء" جاءت كأعلى العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.30، فيما جاءت العبارة التي تشير إلي "تطور الشركة بشكل مستمر أساليب مواجهة المنافسين" كأقل العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.01.

وأخيراً؛ تبرز النتائج أن هناك مستوي مرتفع جداً لمرونة الموارد البشرية في شركة مصر للطيران، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.24، والانحراف المعياري 0.54. كما تبين النتائج أن العبارة التي تشير إلي "يتميز نظام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية" جاءت كأعلى العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.35، فيما جاءت العبارة التي تشير إلي "تستطيع إدارة الشركة التأثير علي سلوك العاملين لتحقيق الاستجابة المرنة للتغيرات في بيئة العمل" كأقل العبارات، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.16. ويبين الجدول أن هناك مستوي مرتفع من المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.18، والانحراف المعياري 0.61. ويبين الجدول أيضاً أن مرونة الموارد البشرية كانت الأعلى، يليها مرونة التنسيق، ثم المرونة الإنتاجية، وأخيراً المرونة التسويقية.

اختبار فروض الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي مجتمعة كمتغيرات مستقلة علي المرونة الاستراتيجية وأبعادها الأربعة المتمثلة في مرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، ومرونة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة.

أولاً: أثر التوجه الريادي علي المرونة الاستراتيجية

جدول رقم (6) نموذج الانحدار المتعدد لأثر التوجه الريادي علي المرونة الاستراتيجية

Sig.	f	R ²	r	Sig.	t	B	
					المحسوبة		
0.000	60.981	0.598	0.773	0.002	3.201	0.874	ثابت الانحدار
				0.000	7.565	0.610	الإبداع
				0.001	3.463	0.572	الاستباقية
				0.023	2.295	0.427	تحمل المخاطرة

تُبرز النتائج بجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.773، وهو ارتباط طردي قوي. كما يتضح من الجدول وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي علي المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (60.981) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي المرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران من خلال تبني الشركة للتوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.598)، أي أن تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي يساهم في زيادة مستوي مرونتها الاستراتيجية بنسبة 59.8%. وهو ما يثبت صحة الفرض الأول للدراسة والذي يشير إلي "يؤثر تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي علي مستوي المرونة الاستراتيجية".

ثانياً: أثر التوجه الريادي علي مرونة التنسيق

جدول رقم (7) نموذج الانحدار المتعدد لأثر التوجه الريادي علي مرونة التنسيق

Sig.	f	R ²	r	Sig.	t	B	
					المحسوبة		
0.000	51.290	0.556	0.745	0.004	2.911	0.847	ثابت الانحدار
				0.000	6.778	0.584	الإبداع
				0.000	3.924	0.690	الاستباقية
				0.006	2.809	0.558	تحمل المخاطرة

تُبرز النتائج بجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي ومرونة التنسيق في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.745، وهو ارتباط طردي قوي. كما يتبين من الجدول وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي علي مرونة التنسيق في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (51.290) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي مرونة التنسيق في شركة مصر للطيران من خلال تبني الشركة للتوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.556)، أي أن تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي يساهم في زيادة مستوي مرونة التنسيق فيها بنسبة 55.6%. وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الأول للفرض الأول الذي يشير إلي "يؤثر التوجه الريادي علي مرونة التنسيق في شركة مصر للطيران".

ثالثاً: أثر التوجه الريادي علي المرونة الإنتاجية

جدول رقم (8) نموذج الانحدار المتعدد لأثر التوجه الريادي علي المرونة الإنتاجية

Sig.	f	R ²	r	Sig.	t المحسوبة	B	
0.000	66.871	0.620	0.787	0.003	2.932	0.577	ثابت الانحدار
				0.000	7.429	0.652	الإبداع
				0.000	3.917	0.704	الاستباقية
				0.019	2.382	0.483	تحمل المخاطرة

تُبرز النتائج بجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي والمرونة الإنتاجية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.787، وهو ارتباط طردي قوي. كما يتضح من الجدول وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي علي المرونة الإنتاجية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (66.871) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي المرونة الإنتاجية في شركة مصر للطيران من خلال تبني الشركة للتوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.620)، أي أن تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي يساهم في زيادة مستوي مرونتها الإنتاجية بنسبة 62%. وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني للفرض الأول الذي يشير إلي "يؤثر التوجه الريادي علي المرونة الإنتاجية في شركة مصر للطيران"

رابعاً: أثر التوجه الريادي علي المرونة التسويقية

جدول رقم (9) نموذج الانحدار المتعدد لأثر التوجه الريادي علي المرونة التسويقية

Sig.	f	R ²	r	Sig.	t المحسوبة	B	
0.000	58.672	0.589	0.767	0.030	2.199	0.633	ثابت الانحدار
				0.000	6.734	0.573	الإبداع
				0.000	3.735	0.650	الاستباقية
				0.033	2.154	0.423	تحمل المخاطرة

تُبرز النتائج بجدول رقم (9) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي والمرونة التسويقية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.767، وهو ارتباط طردي قوي. كما يتضح من الجدول وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي علي المرونة التسويقية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (58.672) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي المرونة التسويقية في شركة مصر للطيران من خلال تبني الشركة للتوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.589)، أي أن تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي يساهم في زيادة مستوي مرونتها التسويقية بنسبة 58.9%. وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث للفرض الأول الذي يشير إلي "يؤثر التوجه الريادي علي المرونة التسويقية في شركة مصر للطيران"

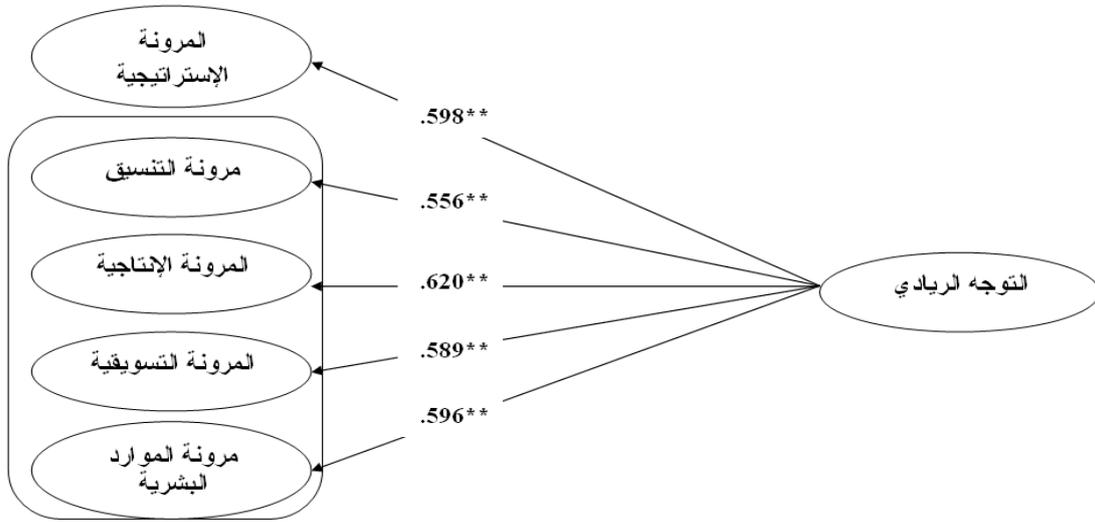
خامساً: أثر التوجه الريادي علي مرونة الموارد البشرية

جدول رقم (10) نموذج الانحدار المتعدد لأثر التوجه الريادي علي مرونة الموارد البشرية

Sig.	f	R ²	r	Sig.	t المحسوبة	B	
0.000	60.440	0.596	0.772	0.012	2.254	0.482	ثابت الانحدار
				0.000	7.249	0.652	الإبداع
				0.000	3.739	0.688	الاستباقية

				0.018	2.404	0.499	تحمل المخاطرة
--	--	--	--	-------	-------	-------	---------------

تُبرز النتائج بجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي ومرونة الموارد البشرية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.772، وهو ارتباط طردي قوي. كما يبرز الجدول وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي علي مرونة الموارد البشرية في شركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (60.440) بمستوي معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي مرونة الموارد البشرية في شركة مصر للطيران من خلال تبني الشركة للتوجه الريادي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.596)، أي أن تبني شركة مصر للطيران للتوجه الريادي يساهم في زيادة مستوي مرونة الموارد البشرية بنسبة 59.6%. وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع للفرض الأول الذي يشير إلي "يؤثر التوجه الريادي علي مرونة الموارد البشرية في شركة مصر للطيران".
ويخلص شكل رقم (1) أثر التوجه الريادي علي المرونة الاستراتيجية وأبعادها في شركة مصر للطيران.



شكل رقم (1) أثر التوجه الريادي علي المرونة الاستراتيجية وأبعادها في شركة مصر للطيران

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلي أن شركة مصر للطيران تتبني التوجه الريادي بشكل واضح، حيث تتبني الشركة الاستباقية في بيئة عملها لتحقيق التميز علي منافسيها، بجانب الإبداع والابتكار في تقديم منتجاتها وخدماتها، وكذلك تحملها المخاطرة المحسوبة لتحقيق التفوق التنافسي. كما تمتلك شركة مصر للطيران مستوي مرتفع من المرونة الاستراتيجية في أدائها لعملها ومنافستها في سوق العمل، حيث تمتلك الشركة مستويات مرتفعة من مرونة الموارد البشرية، ومرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية. كذلك أبرزت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديّة قوية بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران. كما أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطرديّة قوية بين التوجه الريادي وأبعاد المرونة الاستراتيجية، وكانت العلاقة أقوى بين التوجه الريادي والمرونة الإنتاجية، يليها العلاقة بين التوجه الريادي ومرونة الموارد البشرية، ثم العلاقة بين التوجه الريادي والمرونة التسويقية، ثم العلاقة بين التوجه الريادي ومرونة التسويق. وأخيراً توصلت النتائج إلي وجود أثر معنوي وإيجابي للتوجه الريادي لشركة مصر للطيران علي تعزيز مرونتها الاستراتيجية، كما يؤثر التوجه الريادي علي كافة أبعاد المرونة الاستراتيجية معنوياً وإيجابياً، وكان تأثير التوجه الريادي الأعلى علي المرونة الإنتاجية، ثم التأثير علي مرونة الموارد البشرية، ثم التأثير علي المرونة التسويقية، ثم التأثير علي مرونة التسويق.

وفي ضوء تلك النتائج توصي الدراسة بضرورة امتلاك مهارات الذكاء التنافسي، وذلك عن طريق جمع وتحليل كافة البيانات والمعلومات عن بيئة العمل الداخلية والخارجية، والاستفادة منها في تعديل وتحسين إستراتيجياتها وخططها باستمرار. كما ينبغي الاهتمام المستمر بما يطرحه العاملون من أفكار ومقترحات إبداعية، وتشجيعهم علي ذلك باستمرار من خلال وجود سياسة للحوافز والمكافآت تشجعهم علي المشاركة في تطوير العمل بالشركة. كذلك هناك ضرورة للتحليل المستمر لكافة عناصر بيئتي العمل الداخلية والخارجية، بهدف التعرف علي نقاط القوة بالشركة واستغلالها بشكل أمثل في دعم ريادتها ومرونتها الاستراتيجية، وكذلك تحديد نقاط الضعف التي تعوق نجاحها وتنفيذها لأهدافها، والعمل علي علاجها وتحويلها لنقاط قوة تدعم قيادة الشركة. وكذلك التعرف علي الفرص المتاحة في بيئة العمل واستغلالها لصالح الشركة قبل المنافسين، والمواجهة الفعالة لكافة التهديدات التي تواجه الشركة. علاوة علي ذلك؛ ينبغي تدريب العاملين علي العمل في ظروف عدم التأكد والضغط باستمرار، وفي ظروف عمل صعبة ومعقدة لتأهيلهم للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل بكفاءة وفاعلية خاصة. كذلك يجب التشجيع المستمر للعاملين لطرح الأفكار والآراء الابتكارية غير المألوفة التي من شأنها تطوير العمل بالشركات، بجانب تبني المبادرات الإبداعية التي قد يكون لتنفيذها أثر إيجابي خاصة في بيئة العمل المتقلبة، مما يؤدي إلي تدعم الموقف التنافسي للشركات في بيئة العمل. وأخيراً التوفير المستمر للتدفقات النقدية لأن امتلاك درجة عالية من المرونة الاستراتيجية يحتاج إلي موارد مالية لدعم تنفيذ أنشطتها وعملياتها بفاعلية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- 1- أثر التوجه الريادي علي القدرة التنافسية لشركات الطيران المصرية.
- 2- العلاقة بين التوجه الريادي والفاعلية التسويقية لشركات الطيران.
- 3- العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الميزة التنافسية لشركات الطيران.
- 4- أثر التوجه الريادي علي جودة الخدمات في شركات الطيران المصرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، هانم (2019) أثر المرونة الاستراتيجية علي جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(2)، 390-420.
2. أبو داود، سلمى (2021) دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة.
3. أبو زايد، علي (2019) أثر التوجه الريادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بلديات المحافظة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة.
4. أبو زيد، رضا والرميدي، بسام (2019) الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 3(2)، 18-41.
5. أحمد، أدهم وخوجلي، موسي (2021) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية علي التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(7)، 36-67.
6. الأفغاني، هنا (2021) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً - دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة في محافظة العاصمة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

7. الحسين، معن والساعد، رشاد (2019) أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث – سلسلة البحوث الإدارية، (1)3، 59-77.
8. الزامل، مها (2021) المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة التربية، (3)190، 179-225.
9. الشاعر، سوسن (2019) أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي – الدور الوسيط للتعلم المنظمي: دراسة تطبيقية علي شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
10. الشريف، روان (2015) أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
11. الشمري، محمد (2020) المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 4، 303-363.
12. العواقي، عبد الله (2019) توسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوي أداء البنوك التجارية اليمنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (1)26، 37-85.
13. المجاهد، أمال والسدعي، قايد (2021) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3، 774-846.
14. المنسي، محمود (2019) التوجه الريادي وأثره في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية علي جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (1)39، 523-561.
15. النجار، حميدة والسطوحى، أحمد (2019) العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والنجاح الريادي: دراسة تطبيقية علي وكلاء السفر بالقاهرة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (3)39، 979-1007.
16. الهنداوي، محمد؛ عبد البديع، محمد والسنلتي، لمياء (2018) القدرة الاستيعابية للمعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل، 2، 150-187.
17. بن غزال، ابتسام وطاهري، فاطمة (2018) أثر المرونة الاستراتيجية علي إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية علي عينة من إدارات مؤسسة العسكرية للإسمنت – بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، 24، 119-138.
18. بوفاس، الشريف وبلايلية، ربيع (2017) المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 7، 271-290.
19. حاجي، فوزية (2020) تأثير المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية – دراسة ميدانية في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة FILBA، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر – بسكرة.
20. حسين، سلامة؛ محمد، جمال ونايل، سحر (2018) أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، (116)29، 184-198.

21. زرافيلي، سامي (2020) الدور الوسيط لإدارة المعرفة في تعزيز أثر التوجه الريادي في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
22. سلطان، أشرف (2020) سرعة استجابة سلسلة التوريد كمتغير وسيط بين كل من المرونة الاستراتيجية والمرونة التصنيعية وأداء المنظمة: بالتطبيق علي قطاع الصناعات الغذائية الخاص المصرية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 13(2)، 399-457.
23. سليمان، فيبي (2019) العوامل المحددة لتبني سياسات التسويق الأخضر وأثرها علي التوجه الريادي للشركات: دراسة ميدانية علي شركات صناعة المواد الغذائية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 2، 146-187.
24. شمس الدين، فارس؛ خضر، شهاب وطه، إزاد (2016) تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين، مجلة العلوم الإنسانية، 20(5)، 381-406.
25. علي، رحاب (2020) الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية – دراسة علي عينة من المؤسسات الخدمية – ولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
26. علي، شفاء (2018) الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع – بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(112)، 108-132.
27. قديح، هنادي (2021) المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين الفاعلية الذاتية للعاملين والتوجه الريادي في الكليات التقنية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
28. مرهج، منذر وحسن، باسم (2020) قياس مستوي التوجه الريادي للعاملين الإداريين في المنشآت الفندقية – دراسة ميدانية علي فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة حماة، 3(7)، 53-68.
29. موسى، محمد (2020) أثر تبني التوجه الريادي في إدارة الأزمات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
30. ولي، أحلام؛ جميل، بريشان وحسن، محسن (2016) العلاقة التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(15)، 214-252.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link?. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-16.
2. Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.

3. Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. *Globus-An International Journal of Management and IT*, 12(1), 38-45.
4. 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.
5. Al-Romeedy, B. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
6. Al-Romeedy, B. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
7. Anwar, M., & Shah, S. Z. (2021). Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: Financial and nonfinancial performance perspective. *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2125.
8. Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2021). Entrepreneurial orientation, learning, and store performance of restaurant: The role of knowledge-based dynamic capabilities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 384-392.
9. Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., Marzi, G., & Papa, A. (2021). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 123, 1-13.
10. Gaafar, H., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Green Organizational Behaviors: Evidence from Egyptian Travel Agencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1339-1356.
11. Glabiszewski, W., Grego-Planer, D., Liczmańska-Kopcewicz, K., & Zastempowski, M. (2018). The role of absorptive capacity of financial companies in Poland in shaping their strategic flexibility. In *Proceedings of the 15th International Conference on Education, Economics, Humanities and Interdisciplinary Studies (EEHIS-18), Paris* (pp. 121-126).
12. Jabarzadeh Karbasi, B., & Mazlumi, N. (2019). Effect of Participatory strategic planning and strategic flexibility on the implementation of the strategy in small and medium industries. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 9(34), 241-213.

13. Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 87, 46-57.
14. McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504-521.
15. Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312.
16. Miao, C., Coombs, J. E., Qian, S., & Sirmon, D. G. (2017). The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies. *Journal of Business Research*, 77, 68-80.
17. Niemand, T., Rigtering, J. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A. (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, 39(3), 317-326.
18. Obaid, H. J., & Al-Abachee, A. S. F. (2020). The role of inclusive leadership in enhancing the strategic flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766-6776.
19. Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120961.
20. Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
21. Zaki, H. & Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.
22. Zaki, H. & Al-Romeedy, B. (2018). Job security as a predictor of work alienation among Egyptian travel agencies' employees. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 47-64.

The impact of entrepreneurial orientation on strategic flexibility in Egypt Air

Mohamed Abdelhakam Ibrahim Nehad Kamal Hala Alrefaey
Department of Tourism Studies, Faculty of Tourism and Hotels, Sadat City University

Abstract

The adoption of various companies' entrepreneurial orientation and strategic flexibility has become an inevitable necessity due to the rapid changes and intense competition in the work environment. This study aimed to measure the impact of the entrepreneurial orientation on strategic flexibility and its dimensions in Egypt Air. The study relied on the descriptive analytical method, in addition to reliance on a survey form to collect study data from employees of Egypt Air. A number of 358 forms were distributed, Only 306 forms were valid for statistical analysis. The results of the study highlighted a strong and positive correlation between Egypt Air adoption of the entrepreneurial orientation and the level of its strategic flexibility. The results also confirmed that entrepreneurial orientation has a significant and positive impact on enhancing strategic flexibility and its four dimensions represented in coordination flexibility, production flexibility, marketing flexibility, and human resource flexibility. The study recommended the need to possess competitive intelligence skills, by collecting and analyzing all data and information on the internal and external work environment, and using them to constantly modify and improve their strategies and plans.

Keywords: entrepreneurial orientation, strategic flexibility, Egypt Air, Egypt.