

أثر القيادة الرقمية على الريادة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية

محمود السيد إمام

آية أحمد عبد المجيد

كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

الملخص

تعد القيادة الرقمية إحدى أساليب القيادة الفعالة التي تتبناها شركات الطيران للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية، عن طريق تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقنيات الرقمية. وفي هذا السياق، تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم تأثير القيادة الرقمية على تعزيز الريادة الاستراتيجية في شركة مصر للطيران، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة من العاملين في شركة مصر للطيران بلغ عددهم 362، وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل 316 استمارة بنسبة استجابة بلغت 87.3%. واعتمدت الدراسة على تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS v. 28 و AMOS v. 24. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الرقمية وأبعادها الأربعة (القيادة الحكيمة ذات الرؤية، الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية والتميز في الممارسات الرقمية) على الريادة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية لشركة مصر للطيران، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للمرونة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية لشركة مصر للطيران. بالإضافة إلى ذلك، أبرزت النتائج أن المرونة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الرقمية والريادة الاستراتيجية لشركة مصر للطيران. وتوصي الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية للقادة والعاملين لإكسابهم المهارات الرقمية المطلوبة حول كيفية الاستفادة من التقنيات الرقمية في مهام عملهم داخل الشركة، وذلك من أجل تعزيز الريادة الاستراتيجية وزيادة مستويات الإبداع والابتكار.

الكلمات الدالة: القيادة الرقمية، الريادة الاستراتيجية، المرونة التنظيمية، شركة مصر للطيران.

1/1 المقدمة

لقد أصبح التحول الرقمي جانباً أساسياً من جوانب الأعمال في العصر الرقمي الذي يتسم بالسرعة والتغيير، لذا يجب على الشركات التوجه نحو استخدام التقنيات الرقمية بشكل صحيح من أجل تحقيق النجاح والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق العالمية، وكذلك أداء الأعمال اليومية بكفاءة وفاعلية (زكري وآخرون، 2024)؛ (AInuaimi et al., 2022). ويمكن لشركات الطيران أن تكسب قيمة من التحول الرقمي من خلال ممارسة الإبداع والابتكار في أعمالها، مما يسهم في تحسين أداء الشركة وزيادة الأرباح، وتعزيز خلق القيمة وتقليص وقت استلام المنتج، وتعزيز ممارسات الإنتاج الذكي، بالإضافة إلى خلق قيمة معززة للعملاء من خلال المنتجات والخدمات المبتكرة (Malik et al., 2024). ولكي تتمكن الشركات من تطبيق التحول الرقمي بنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة فضلاً عن التكيف مع التغيرات التكنولوجية، فأصبح لزاماً تبني طرقاً وأساليب جديدة للقيادة قادرة على توجيه واستخدام التقنيات الحديثة وتقديم حلول مبتكرة تتوافق مع متطلبات العملاء المتطورة (Stana et al., 2024)، ومن هنا تبرز القيادة الرقمية كنهج قيادي حديث قادر على إدارة التغيير والتأثير على أداء الموظفين وضمان نجاح الشركة وتميزها عن بقية منافسيها (Fatima & Masood, 2024).

وتمكّن القيادة الرقمية شركات الطيران من تحسين مستوى أدائها من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية التي تتسم بالدقة والكفاءة والسرعة، وتقليل معدلات أخطاء العاملين، مما يوفر المزيد من المال والجهد للشركة، بجانب تحسين مستويات الخدمات المقدمة لمختلف عملائها، وتعزيز مستويات الإبداع والابتكار، مما يشكل في نهاية الأمر ميزة تنافسية مهمة للشركات (فاضل، 2023) وفي بيئة الأعمال سريعة التغير اليوم، يتعين على القادة الرقميون أن يتسموا بالمرونة في التعامل مع مختلف المواقف للوصول إلى الحلول والبدائل المناسبة،

بجانب القدرة علي الاستجابة للمتغيرات الطارئة والتعامل مع المستجدات ومواكبة التطورات الحديثة بكفاءة وفاعلية (كمال ومحمود، 2022).

ومن هذا المنطلق، تركز هذه الدراسة علي مناقشة أثر القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة المتمثلة في القيادة الحكيمة ذات الرؤية، والثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية والتميز في الممارسات الرقمية علي تعزيز الريادة الاستراتيجية لشركات الطيران في ظل وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط.

2/1 مشكلة الدراسة

تواجه شركات الطيران في الوقت الراهن العديد من التحديات والصعوبات لتحقيق الريادة الإستراتيجية في ظل المنافسة الشرسة بين الشركات العاملة في مجال الطيران. ونتيجة للثورة الرقمية والمعرفية والتطورات السريعة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أصبحت شركات الطيران تسعى إلي تطوير منتجاتها وخدماتها ومحاولة الوصول إلي التميز والاستمرارية في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تلبية كافة متطلبات العملاء والمستفيدين، الأمر الذي يتطلب تبني تقنيات وأساليب عمل حديثة تستطيع التكيف مع كافة المتغيرات البيئية والمستجدات وتناسب مع عصر التحول الرقمي الذي تسعى مصر لتحقيقه ضمن رؤية مصر 2030. لذا برزت أهمية القيادة الرقمية كأحد المتطلبات الاستراتيجية التي تساعد المنظمات علي تعزيز الريادة الإستراتيجية وزيادة الإبداع والابتكار بمعدلات أفضل من المنافسين. ومن ثم يمكن إيضاح مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل تؤثر القيادة الرقمية علي تعزيز الريادة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران من خلال استشكاف الدور الوسيط للمرونة التنظيمية؟

3/1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة مستوي تطبيق القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة (القيادة الحكيمة ذات الرؤية، الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية والتميز في الممارسات الرقمية) والريادة الإستراتيجية وكذلك المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران.
- قياس أثر القيادة الرقمية وأبعادها علي الريادة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية بشركة مصر للطيران.
- تحليل أثر المرونة التنظيمية علي الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.
- تقييم الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة والريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.

4/1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهام في تطوير المعرفة النظرية في مجال السياحة لمتغيرات الدراسة (القيادة الرقمية – الريادة الإستراتيجية – المرونة التنظيمية)، وكذلك تعاطم أهمية القيادة الرقمية كأحد أنماط القيادة الحديثة والتي تعتمد علي التكنولوجيا، وتسهم بشكل مباشر في تطور الشركات وتميزها، كما أنها مدخل استراتيجي لمواكبة التحول الرقمي وتحقيق رؤية مصر 2030، خاصة في ظل التطورات المتسارعة والمتغيرات المستمرة في بيئة العمل. كما تستمد الدراسة أهميتها من عدم وجود دراسات سابقة ناقشت تأثير القيادة الرقمية علي الريادة الإستراتيجية في شركات الطيران في ظل وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، ومن المؤمل أن تكون الدراسة حافزاً للباحثين لإجراء دراسات أخرى حول القيادة الرقمية والتحول الرقمي في مجال السياحة والطيران مع تناول متغيرات أخرى، إلي جانب أنه قد تفيد نتائج الدراسة في لفت أنظار المسؤولين في القطاع السياحي إلي فاعلية تبني وتطبيق القيادة الرقمية داخل المنظمات، ودورها المهم في تعزيز مستوي الريادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي.

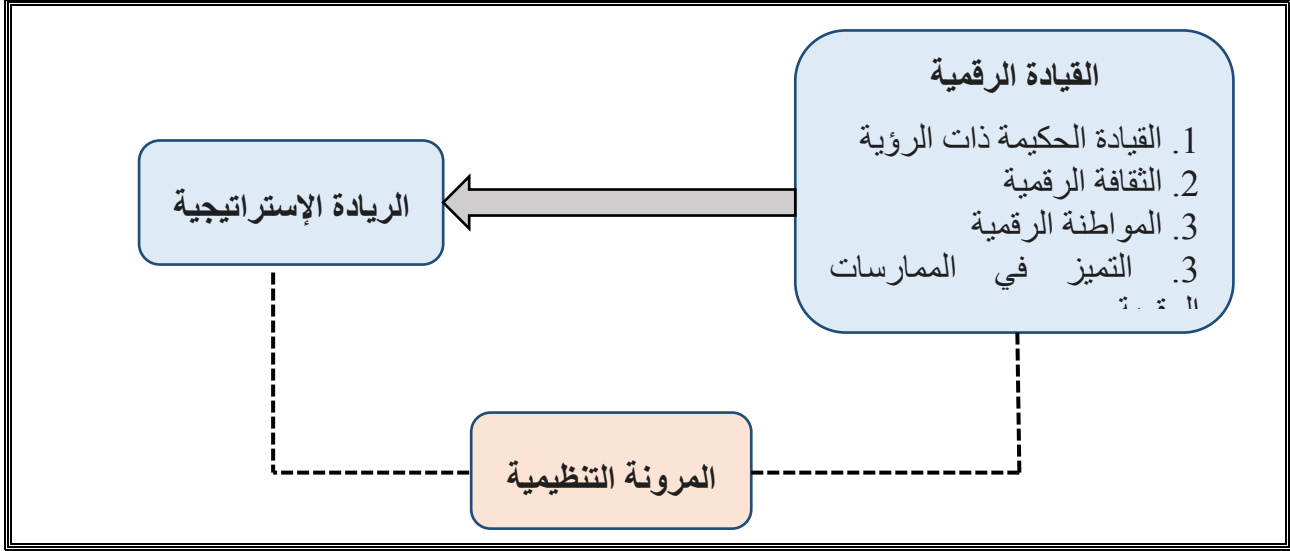
5/1 فروض الدراسة

- الفرض الأول:** تؤثر القيادة الرقمية وأبعادها إيجابياً في تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.
- الفرض الثاني:** تؤثر القيادة الرقمية وأبعادها إيجابياً في دعم المرونة التنظيمية بشركة مصر للطيران.
- الفرض الثالث:** تؤثر المرونة التنظيمية إيجابياً علي تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.

الفرض الرابع: تلعب المرونة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة والريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.

6/1 نموذج الدراسة المقترح

في ضوء الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الثلاثة، يوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

الإطار النظري

1/2 القيادة الرقمية

1/1/2 مفهوم القيادة الرقمية

ظهر مصطلح القيادة الرقمية مؤخراً في أدبيات الإدارة ليعبر عن القادة الذين يطبقون التقنيات الرقمية في كافة أنشطة المنظمات من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي مزيج من قدرات القيادة والأدوات والتقنيات الرقمية التي تساعد القادة في عملية اتخاذ قرارات متميزة (Tigre et al., 2024). ويشير مفهوم القيادة الرقمية إلى أساليب وأنماط القيادة التي تستند على الاستخدام الواسع للتكنولوجيا مثل القيادة الإلكترونية أو القيادة التكنولوجية أو القيادة الافتراضية (Karakose & Tulubas, 2023). وتعتبر القيادة الرقمية في الوقت الحالي من أكثر الأساليب القيادية أهمية لأنها تتضمن السرعة في اتخاذ القرارات وتوجيه المنظمات والعاملين نحو تعزيز مستويات الإبداع والابتكار (Ridho & Wiyono, 2024)، كما أنها بمثابة مورد استراتيجي مهم للمنظمات التي تعزز سلوكيات وممارسات تبادل ومشاركة المعرفة بداخلها (Al-Romeedy, 2024). ويعرف Malik et al. (2024) القيادة الرقمية بأنها مزج من المهارات أو السلوكيات التي تتبناها الشركات لتطبيق التحول الرقمي بنجاح، والتأثير على المرؤوسين بحيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية للشركة. ويرى Riski & Rino (2024) أنه يمكن تعريف القيادة الرقمية على أنها قدرة المديرين والرؤساء على خلق رؤية واضحة وذات مغزى من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة عمليات وأنشطة الشركة، وإلهام الموظفين للتكيف مع هذه التغيرات، والتأثير عليهم من أجل تحقيق نجاح المنظمة وتميزها.

وتركز القيادة الرقمية على التواصل والتعاون واتخاذ القرارات القائمة على البيانات والمعلومات وبناء استراتيجيات تركز بشكل كبير على العملاء (Malik et al., 2024). وفي ظل التطورات المستمرة في العصر الرقمي وما تفرضه من تحديات جديدة، يرتبط نجاح القيادة الرقمية بشكل مباشر بخصائص وقدرات كبار المديرين والقادة داخل المنظمات وما يمتلكونه من كفاءات مثل الاتصال الرقمي، وتحفيز التغيير نحو التحول الرقمي، وإنشاء الفريق الرقمي، وامتلاك التكنولوجيا الرقمية وأخيراً تنمية الثقة الرقمية بين جميع العاملين بالمنظمة (Yao et al., 2024).

2/1/2 أهمية القيادة الرقمية

تعتبر القيادة الرقمية ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية لشركات الطيران، كما أنها متطلب أساسي للبقاء والمنافسة في ظل بيئة تشهد تطورات سريعة وتحولات رقمية مستمرة (Avwokeni, 2024). وتسهم القيادة الرقمية بشكل إيجابي تحسين أداء المنظمات وتمكين عملية التحول الرقمي بها (Chatterjee et al., 2023)، كما تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، وهذا يحسن من إنتاجية وكفاءة المنظمة، وبالتالي تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تبني التقنيات الرقمية المناسبة، ومن ثم تحقيق رضا الموظفين تجاه عملهم (Riski & Rino, 2024). بالإضافة إلى ذلك، يعزز تطبيق القيادة الرقمية من توافر المعلومات بشكل أسرع وأكثر شفافية، ويسمح للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات السليمة، مما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ويعزز من مستوي التواصل بشكل عام (Gunawan, 2023). ويمكن للقيادة الرقمية أن تقود شركات الطيران إلى تحقيق النجاح المستدام من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وتحفيز الموظفين وتطوير المهارات الرقمية الفردية لديهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل بشكل سليم (Turyadi et al., 2023). ويشير Muslim & Setyono (2024) إلى أن القيادة الرقمية تلعب دوراً مؤثراً في تعزيز مستوي الإبداع الرقمي لدي العاملين داخل المنظمات، حيث أن تطبيق القيادة الرقمية لا تعد مسؤولية القائد فحسب، بل هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين داخل المنظمة. علاوة على ذلك، تحقق القيادة الرقمية عدة منافع ومزايا للشركات أبرزها، القضاء على الروتين والبيروقراطية وتحسين استخدام موارد الشركة، وتسهيل التواصل والتعاون بشكل أفضل بين مختلف الأقسام بالشركة، وهذا يقلل من حواجز الاتصال ويعزز التعاون (Turyadi et al., 2023)، بجانب توفير المساندة والدعم للموظفين وتبسيط كافة الإجراءات التي تسهل من عملية صنع القرار عن طريق توفير المعلومات بشكل دقيق وسريع، وبالتالي تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال، مما يشكل في النهاية ميزة تنافسية مستدامة للشركة (الحمدي، 2024).

3/1/2 أبعاد القيادة الرقمية

هناك تباين بين الباحثين والعلماء في تحديد أبعاد القيادة الرقمية، وذلك نظراً لاختلاف الرؤى ووجهات النظر والتوجهات العلمية بينهم، لذا تبنت الدراسة أربعة أبعاد كونها الأكثر اتفاقاً بين الباحثين وأكثر تكراراً في الدراسات المرتبطة بالقيادة الرقمية، كما تناسب طبيعة وأهداف الدراسة وهي القيادة الحكيمة ذات الرؤية، والثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية وأخيراً التميز في الممارسات الرقمية (الشعراوي وسعدون، 2022؛ محمود، 2022؛ Zhong, 2016; Alajmi, 2022; Lim & Teoh, 2022; Ridho & Wiyono, 2024). وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

- 1. القيادة الحكيمة ذات الرؤية:** تعتبر القيادة الحكيمة عامل رئيسي لنجاح عملية التحول الرقمي داخل المنظمات (Arabian et al., 2024)، ويقصد بها قدرة القائد الرقمي على تطوير رؤية واضحة وشاملة وواقعية تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق أهدافها وتحسين وضعها التنافسي عن طريق الأدوات الرقمية الحديثة (Abidin, 2022). وتتسم القيادة الحكيمة ذات الرؤية بقدرتها على الابتكار والإبداع واقتناص الفرص التي تعزز من قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجاتها (Avwokeni, 2024).
- 2. الثقافة الرقمية:** تمثل ثقافة التعلم في العصر الرقمي الركيزة الأساسية للقيادة الرقمية، وتشير إلى المهارات والمعارف التي ينبغي أن يمتلكها العاملون في المؤسسات السياحية للتعامل الجيد مع التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها في تحسين أداء العمل داخل المنظمات بكفاءة وفاعلية (الحارثي والعبيري، 2023). ويبرز دور القادة في نشر الوعي الرقمي بين العاملين عن طريق توفير التدريب اللازم، وتوفير الموارد والتقنيات الرقمية وتعزيز الاتصال الرقمي بين كافة المستويات داخل المنظمة (الشعراوي وسعدون، 2022).
- 3. المواطنة الرقمية:** يقصد بها قدرة القادة على إرساء الأخلاق اللازمة لتبني التحول الرقمي والابتكار داخل المنظمة، وتوعية العاملين بكيفية التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، بهدف تحقيق الاستخدام الآمن للتقنيات الرقمية وتعزيز الاستفادة منها (Jasim et al., 2024). ومن الإجراءات المتبعة لتعزيز المواطنة الرقمية

توعية العاملين بكافة المتغيرات التكنولوجية وكيفية التعامل معها، وتوفير دورات تدريبية تختص بالتعامل الآمن مع المواقع الإلكترونية، والتفاعل بإيجابية مع مواقع التواصل الاجتماعي (كمال ومحمود، 2022).

4. **التميز في الممارسات الرقمية:** يعد من أهم السبل التي تضمن للمنظمات نجاح القيادة الرقمية في الوصول إلى أهدافها، في ظل ما تشهده المنظمات من تغيرات وتطورات سريعة لا سيما التطورات التكنولوجية (سليمان، 2023). ويركز هذا البعد على عدد من الممارسات الرقمية التي تزيد من كفاءة المنظمة وتزيد من إنتاجيتها مثل توفير التدريب المناسب الذي يحفز العاملين على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا والمشاركة في التحول الرقمي، وتعزيز التواصل بين كافة الأطراف المعنية عن طريق التطبيقات الرقمية (Chatterjee et al., 2023).

2/2 الريادة الاستراتيجية

1/2/2 مفهوم الريادة الاستراتيجية

تعتبر الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد على رؤية طويلة المدى تتجاوز الأداء الحالي وتركز على تحسين الأداء التنافسي والمستدام في المستقبل (البيسي والشماسي، 2022؛ David and David, 2019). ويقصد بالريادة الإستراتيجية القدرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال تحديد رؤية واضحة وصياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز والمنافسة في السوق (شوالي وآخرون، 2024). فالريادة الاستراتيجية تنطوي على التكامل والتوازن بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، حيث تركز الريادة على الإجراءات والممارسات التي تؤدي إلى تحديد الفرص واستغلالها، بينما تركز الإدارة الاستراتيجية على الإجراءات المخططة والمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق الاختيار الذكي الواعي القائم على حقائق حول البدائل المتاحة التي تؤدي إلى هذه الميزة واستدامتها (عتريس، 2020). وتُعزز الريادة الاستراتيجية القدرة التنافسية للمنظمة عبر الاستجابة السريعة بشكل علمي مدروس للتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية، واستثمار الفرص الجديدة، والتغلب على التحديات (Hitt et al., 2016). وتمكن الريادة الاستراتيجية القادة من اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر بشكل كبير على مستقبل المنظمة مثل توجيه الموارد، وتحسين الكفاءات، والابتكار، وبناء تحالفات استراتيجية مع شركاء آخرين (الجازي، 2021).

2/2/2 أهمية ومزايا الريادة الإستراتيجية

تحقق الريادة الإستراتيجية عدة منافع ومزايا للشركات من خلال دمج مبادئ الإدارة الإستراتيجية مع السلوك الريادي، ويتيح هذا الدمج للشركات السعي لاقتناص فرص جديدة مع الحفاظ على الميزة التنافسية، مما يمكنها من تعزيز أدائها العام (عتريس، 2020). ويمكن تلخيص مزايا الريادة الإستراتيجية في النقاط الثلاث التالية:

أ. **زيادة الابتكار والميزة التنافسية:** تساعد الريادة الإستراتيجية الشركات على تحقيق الابتكار باستمرار، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة في السوق، كما يؤدي الابتكار في المنتجات والخدمات وكذلك العمليات إلى تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي (Schroder et al., 2021).

ب. **التكيف مع التغيرات السوقية:** تمكن الريادة الإستراتيجية الشركات من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والبيئة الخارجية. فمن خلال المرونة الإستراتيجية يمكن للشركات تعديل استراتيجياتها والاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة (Kuratko et al., 2017).

ج. **خلق قيمة مضافة:** فمن خلال استغلال الفرص الإستراتيجية وتبني الابتكار، يمكن للشركات خلق قيمة مضافة لعملائها ومساهمتها، مما يزيد من قدرتها على تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل (الشمري، 2015).

3/2/2 أبعاد الريادة الإستراتيجية

تعتبر الريادة الإستراتيجية هدفاً لأي شركة تسعى للنمو والاستدامة، الأمر الذي يتطلب العديد من الأبعاد والأسس (Schulze & Dada, 2024). ويمكن حصر هذه الأبعاد فيما يلي:

1. **التفكير الريادي الإستراتيجي:** ويعني القدرة على فهم وتحليل الاتجاهات المستقبلية وتحديد استراتيجيات بعيدة المدى لتحقيق أهداف الشركة، ويتطلب هذا البعد من القادة أن يكونوا قادرين على رؤية الصورة الكبيرة واتخاذ قرارات تعزز التنافسية (شبوات والمصري، 2020؛ Simsek et al., 2015).

2. **الإبداع والابتكار:** يتضمن هذا البعد القدرة علي قيادة التغيير داخل الشركة وتبني الابتكارات التي تساعد في مواجهة التحديات الطارئة، كما يجب أن يكون القادة الناجحون مرنين وقادرين علي تكيف استراتيجياتهم مع الظروف المتغيرة (فتيحة، 2022؛ بدوي وعزالدين، 2023).
3. **إدارة الموارد استراتيجياً:** إن الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة يعتبر عنصراً حيوياً في نجاح أي استراتيجية ريادية، كما أن الشركات التي تستطيع إدارة مواردها بفعالية تكون قادرة علي تعزيز ميزتها التنافسية (البقوم، 2022).
4. **الميزة التنافسية:** ترتبط الريادة الإستراتيجية بشكل مباشر بانشاء وصيانة الميزة التنافسية للشركة، سواء من خلال الابتكار أو من خلال التميز في الجودة أو الخدمات المقدمة (Kantur, 2016).
5. **الثقافة الريادية:** الثقافة التنظيمية التي تشجع علي الريادة والابتكار تعزز من قدرة الشركات علي تنفيذ استراتيجيات ريادية بنجاح، هذه الثقافة تشمل دعم المخاطرة والتعلم من الأخطاء (شبات والمصري، 2020).
6. **القيادة الريادية والمبادرة:** القيادة هي التي تقود الابتكار وتدفع التغيير داخل الشركة، فالقادة الرياديون هم الذين يمكنهم توجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف الطموحة (Al-Romeedy, 2024).
7. **استثمار الفرص وتحمل المخاطر:** أي قدرة الشركة علي تحديد واستثمار الفرص الجديدة مع تحمل المخاطر المحسوبة (محمد، 2021).
8. **المرونة:** تُعدُّ بُدأً مهماً في الريادة الإستراتيجية حيث تُمكن الشركات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة الخارجية، وتسمح المرونة للشركات بتعديل استراتيجياتها بسرعة لمواجهة التحديات الجديدة أو الاستفادة من الفرص الناشئة (Chanphati & Thosuwanchot, 2023).

وتعد القدرات الشخصية للقادة عنصراً حاسماً لنجاح الريادة الإستراتيجية، وتلعب السمات الشخصية مثل القيم والدوافع دوراً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإدارة الموارد والقدرات الديناميكية المتاحة بطريقة فعالة تجعلها تتفوق علي منافسيها وتحقق أعلى عائد وأفضل أداء تنافسي مستدام (Karaszewski & Drewniak, 2021). وهناك بعض شركات الطيران الرائدة التي استطاعت تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في صناعة الطيران، علي سبيل المثال تعتبر دلتا للطيران من الأمثلة الرائدة في تطبيق التحول الرقمي، فقد أدخلت عدة ابتكارات رقمية مثل ميزة تتبع الحقائب عبر الهواتف المحمولة وأنظمة الترفيه اللاسلكي علي متن الطائرات. وترتكز هذه الاستراتيجيات علي تحسين تجربة المستهلكين باستخدام التكنولوجيا المحمولة وتبسيط العمليات، كما استخدمت الشركة تقنية التعرف بالترددات الراديوية لتتبع الأمتعة في الوقت الفعلي، مما ساعد في تعزيز ثقة العملاء وزيادة رضاهم تجاه الشركة (Harvard Business School, 2020). أما شركة طيران الإمارات، فقد عززت من استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة والذكاء الاصطناعي مثل أنظمة التعرف علي الوجه لتسريع عمليات دخول وصعود الطائرة، مما يقلل من فترات انتظار المسافرين ويحسن معدلات الأمان لديهم (Emirates, 2020).

3/2 المرونة التنظيمية

1/3/2 مفهوم المرونة التنظيمية

تشير المرونة التنظيمية إلي قدرة الشركة علي التكيف والتأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية دون التأثير السلبي علي الأداء العام، وتتحقق المرونة التنظيمية من خلال عدة عوامل أهمها الهيكل التنظيمي المرن، وتطوير الموارد البشرية، والتكيف السريع مع التكنولوجيا وإدارة المعرفة (زكي، 2019؛ Supriharyanti & Sukoco, 2023).

2/3/2 أهمية المرونة التنظيمية

تعتبر المرونة التنظيمية عاملاً حيوياً في الحفاظ علي القدرة التنافسية والابتكار داخل الشركات، وتتمثل أهمية المرونة التنظيمية في تمكين الشركات من التكيف السريع مع التغيرات في السوق وتحسين قدراتها الابتكارية، وتشير الدراسات إلي أن المنظمات المرنة قادرة علي إدراك اتجاهات السوق بسرعة وتعديل العمليات الداخلية والاستجابة الفعالة للطلب الجديد، وهذا يساعد الشركات في تحويل الابتكارات إلي ميزة تنافسية حقيقية (Anning-Dorson and Nyamekye, 2020). بالإضافة إلي ذلك، تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز

الاستدامة الإستراتيجية للشركات من خلال السماح لها بتعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع الظروف المتغيرة دون الحاجة إلي إعادة هيكلة كبيرة، كما أن القدرة علي التكيف مع المتغيرات تسهم في إدارة التكاليف بكفاءة وتعزيز الأداء العام للشركة، والحفاظ علي ميزتها التنافسية علي المدى الطويل (Chanphati & Thosuwanchot, 2023).

بالإضافة إلي ذلك، تعد المرونة التنظيمية من العوامل الحاسمة في نجاح شركات الطيران خاصة في أوقات الأزمات مثل جائحة كوفيد 19، حيث اضطرت شركات الطيران خلال هذه الأزمة إلي التكيف مع بيئة مليئة بالتحديات مثل الإنخفاض الحاد في حركة الركاب وزيادة الطلب علي الشحن الجوي، لذلك لجأت الشركات إلي إتباع استراتيجيات مرنة للتخفيف من آثار وحدة هذه الأزمة (Demir et al., 2021). هذه الاستراتيجيات كانت ضرورية لضمان استدامة سلاسل التوريد والحفاظ علي استمرارية العمليات خلال فترات عدم التأكد البيئي. وتسمح المرونة التنظيمية للشركات بالتكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال الفرص الجديدة (عبد المنعم وآخرون، 2024؛ Albers & Rundshagen, 2020).

3/3/2 أبعاد المرونة التنظيمية

تتضمن المرونة التنظيمية مجموعة متنوعة من الأبعاد تسهم في قدرة الشركات علي التكيف والاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

أ. **المرونة الإستراتيجية:** تتمثل في قدرة الشركة علي تعديل استراتيجياتها بما يتوافق مع التغيرات في البيئة الخارجية (غنيم وفرحان، 2024)، ويشمل هذا النوع من المرونة إعادة تنظيم العمليات وتعديل أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لتعزيز الثقافة التنظيمية أو التحول إلي أسواق جديدة (السعدي، 2021؛ Akhtar & Muqaddas, 2019). كما أنه وفقاً لـ Hoef (2022) تشمل المرونة الإستراتيجية بُعد مرونة المنتج، ومرونة العمليات ومرونة العملاء.

ب. **المرونة الهيكلية:** تعني القدرة علي تعديل هيكل الشركة الداخلي بسرعة للتكيف مع التغيرات، ويتضمن ذلك مرونة في توزيع الأدوار والمهام داخل الشركة، بما يساعد في تحسين الاستجابة للتحديات غير المتوقعة (مشمش، 2019). وتتضمن المرونة الهيكلية ثلاثة أبعاد جوهرية وهي المركزية والرسمية والتعقيد (Ivanov et al., 2021).

ج. **المرونة المالية:** يقصد بها القدرة علي إعادة تخصيص الموارد المالية لمواجهة الأزمات أو اغتنام الفرص، وتشمل المرونة المالية العديد من الجوانب التي تساعد الشركات علي التكيف مع التغيرات المالية والاقتصادية أبرزها هيكل رأس المال والقدرة علي الحصول علي تمويل إضافي عند الحاجة (السيد وآخرون، 2024؛ Mishra & Jain, 2024).

د. **مرونة الموارد البشرية:** ترتبط بقدرة الشركة علي تعديل سياسات وإجراءات الموارد البشرية لتلبية احتياجات التغيير، وتشتمل علي مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية (الخفاجي والصكري، 2022؛ Bamel et al., 2024).

منهجية الدراسة

أداة الدراسة

لجمع البيانات اللازمة للتحقق من أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، اعتمدت الدراسة الميدانية علي المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وتوزيع استمارة الاستقصاء علي عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في شركة مصر للطيران للخطوط الجوية. انقسمت أداة الدراسة إلي قسمين، أولهما تناول البيانات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة، فيما تناول القسم الثاني المتغيرات الثلاث للدراسة وهي القيادة الرقمية والريادة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية. وفيما يلي توضيح أداة الدراسة بشكل تفصيلي:

- **القسم الأول:** يضم البيانات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة وهي (النوع، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي وأخيراً عدد سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني:** يشتمل علي تقييم المتغيرات الثلاث للدراسة في شركة مصر للطيران. ولقد تم إعداد عبارات هذه القسم عن طريق مقياس ليكرت الخماسي (1= غير موافق بشدة؛ 2= غير موافق؛ 3= محايد؛ 4= موافق؛ 5= موافق بشدة). ويندرج من هذه القسم ثلاثة محاور فرعية موضحة كالآتي:.

• **المحور الأول:** يتناول تقييم درجة تطبيق القيادة الرقمية في شركة مصر للطيران من خلال (20) عبارة موزعة علي أربعة أبعاد هم: البعد الأول القيادة الحكيمة ذات الرؤية (5 عبارات)، البعد الثاني الثقافة الرقمية (5 عبارات)، البعد الثالث المواطنة الرقمية (5 عبارات) والبعد الرابع التميز في الممارسات الرقمية (5 عبارات). استندت الدراسة في إعداد هذه العبارات علي دراسات الحربي، 2021؛ كمال ومحمود، 2022 ومجيد، 2024.

• **المحور الثاني:** يتناول تقييم مستوى الريادة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران من خلال (12) عبارة تم إعدادها بالاعتماد علي دراسات الطحان، 2020؛ الطبلاوي، 2022؛ عليون وحميدات، 2022.

• **المحور الثالث:** تناول تقييم درجة المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران عن طريق (12) عبارة، اعتمد الباحثان في إعدادها علي دراسات العميريين، 2014؛ حسنين، 2020؛ علي وإبراهيم، 2022.

مجتمع وعينة الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بشركة مصر للطيران للخطوط الجوية كونها الشركة الوطنية والأكبر داخل جمهورية مصر العربية. وقام الباحثان بإعداد استمارة الاستقصاء بشكل ورقي وكذلك من خلال رابط إلكتروني وتوزيعها علي عينة من هؤلاء العاملين خلال الفترة من يونيو 2024 وحتى نهاية أغسطس 2024. ولقد تم توزيع عدد 362 استمارة علي العاملين في المقر الرئيسي للشركة وفروعها في القاهرة الكبرى، وتم الحصول علي 348 استمارة، وبعد فحصها تبين للباحثان وجود 32 استمارة لن تصلح للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال الإجابة علي عباراتها من جهة، وتكرار إجابة بعض العبارات من جهة أخرى. وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل 316 استمارة من إجمالي ما تم توزيعه، وذلك بنسبة استجابة بلغت 87.3%.

المعالجة الإحصائية للبيانات

اعتمدت الدراسة علي برنامجي SPSS v. 28 و AMOS v.24 وذلك لتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة، وذلك بهدف التحقق من أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية:.

1. اختبار الثبات والاتساق الداخلي: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات، والتحقق من مدي صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم تقييم مستوى استجابة أفراد العينة تجاه عبارات استمارة الاستقصاء من خلال حساب قيمة المتوسط الحسابي وكذا لكل عبارة بشكل منفصل ولكل بُعد بشكل كامل.
3. مؤشرات جودة المطابقة: تم قياس عدة مؤشرات للتأكد من درجة تطابق البيانات مع نموذج الدراسة. تتضمن تلك المؤشرات مربع كاي المعياري، مؤشر المطابقة المقارن، مؤشر المطابقة المعياري، مؤشر جودة المطابقة، مؤشر المطابقة المتزايدة، مؤشر توكر لويس وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي.
4. تحليل المسار المباشر: تم إجراء هذه الاختبار وذلك لقياس تأثير المتغير/ المتغيرات المباشر/ المباشرة علي المتغير/ المتغيرات المستقل/ المستقلة.
5. تحليل المسار غير المباشر: تم إجرائه بواسطة طريقة Bootstrap للتحقق من مدي وجود دور للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. هناك عدد من الشروط الرئيسية للتحقق من الدور الوسيط، أولها يجب أن يكون هناك تأثير مباشر ومعنوي من (المتغير المستقل) إلي (المتغير التابع)، وثانيها يجب أن يكون هناك تأثير مباشر ومعنوي من (المتغير المستقل) إلي (المتغير الوسيط)، وثالثها

أن يكون هناك تأثير مباشر ومعنوي من (المتغير الوسيط) إلى (المتغير التابع)، ورابعها أنه عند إدخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المستقل والتابع تنخفض قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع. يكون الدور الوسيط "جزئي" عندما تنخفض قيمة التأثير وتبقى العلاقة معنوية، فيما يكون الدور الوسيط "كلي" عندما تنخفض قيمة التأثير وتصير العلاقة غير معنوية.

الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

استخدم الباحثان اختبار كرونباخ ألفا وذلك لتقييم مدي الثبات والاتساق الداخلي لكافة محاور أداة الدراسة لقياس ما أعدت لأجله، والتحقق من قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وإمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة ومن ثم تعميمها على المجتمع الكلي. وتبلغ القيمة المقبولة لـ Cronbach Alpha (0.70) فأكثر (AI- Romeedy and Emam, 2024)، وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك دليلاً على تمتع أداة الدراسة بثبات واتساق داخلي عالي. ويظهر جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي

المتغيرات/الأبعاد	قيمة كرونباخ ألفا
القيادة الرقمية	0.841
القيادة الحكيمة ذات الرؤية	0.901
الثقافة الرقمية	0.867
المواطنة الرقمية	0.833
التميز في الممارسات الرقمية	0.859
الريادة الإستراتيجية	0.811
المرونة التنظيمية	0.847

*تم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات

يستنتج من النتائج الموضحة بالجدول رقم (1) أن قيم معامل كرونباخ ألفا مرتفعة عن القيمة المقبولة والتي تقدر بـ (0.70)، مما يدل على ثبات محاور الاستبيان بدرجة كبيرة، وبالتالي تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة. تبرز النتائج أن قيم كرونباخ ألفا تتراوح ما بين 0.811 و 0.901. بالنسبة لمتغير القيادة الرقمية؛ بلغت قيمة كرونباخ ألفا 0.841، كما بلغت قيمته لُبعد القيادة الحكيمة ذات الرؤية 0.901، و 0.867 لُبعد الثقافة الرقمية، و 0.833 لُبعد المواطنة الرقمية، و 0.859 لُبعد التميز في الممارسات الرقمية. كذلك بلغت قيمة كرونباخ ألفا لمتغير الريادة الإستراتيجية 0.811، و 0.847 لمتغير المرونة التنظيمية.

نتائج تحليل البيانات

التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

يبرز جدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تشمل النوع، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (2) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

النسب المئوية	التكرارات	البيانات الديموغرافية
		النوع
65.5%	207	ذكر
34.5%	109	أنثي
		الفئة العمرية

أقل من 30 سنة	21	6.6%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	96	30.5%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	136	43%
50 سنة فأكثر	63	19.9%
المستوى التعليمي		
مؤهل متوسط فأقل	44	13.9%
بكالوريوس/ليسانس	256	81%
دبلوم (دراسات عليا)	11	3.5%
ماجستير	5	1.6%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	25	7.9%
من 5 إلى أقل من 15 سنة	82	25.9%
من 15 إلى أقل من 25 سنة	161	50.9%
25 سنة فأكثر	48	15.3%
المجموع	316	100%

تبين النتائج بالجدول أن ما يقارب من ثلثي عينة الدراسة كانوا ذكوراً بنسبة 65.5% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 34.5%. كما أن 43% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، و30.5% تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، و19.9% بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر، بجانب 6.6% قلت أعمارهم عن 30 سنة. بالنسبة للمؤهل التعليمي؛ أبرزت النتائج بالجدول أن غالبية عينة الدراسة حصلوا على بكالوريوس/ليسانس بنسبة 81% من إجمالي العينة، بينما هناك 13.9% حصلوا على مؤهلات متوسطة فأقل، في حين هناك 3.5% حصلوا على دبلوم دراسات عليا، و1.6% حصلوا على ماجستير، بينما لما يكن هناك أي فرد من عينة الدراسة حاصل على دكتوراه. وأخيراً؛ تبين النتائج أن حوالي نصف عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 15 إلى أقل من 25 سنة بنسبة 50.9%، بجانب 25.9% لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 15 سنة، في حين هناك 15.3% لديهم سنوات خبرة 25 سنة فأكثر، و7.9% تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات متغيرات الدراسة الثلاثة المتمثلة في القيادة الرقمية، والريادة الإستراتيجية، والمرونة التنظيمية.

جدول رقم (3) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات/الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الرقمية	3.77	0.707
القيادة الحكيمة ذات الرؤية	3.83	0.923
الثقافة الرقمية	3.55	0.893
المواطنة الرقمية	3.72	0.965
التميز في الممارسات الرقمية	3.99	0.888
الريادة الإستراتيجية	3.87	0.749

0.867	3.92	المرونة التنظيمية

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (3) إلى أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية في شركة مصر للطيران يعد مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 مع انحراف معياري قدره 0.707، مما يدل على درجة توافق إيجابية بين المشاركين في الدراسة حول تطبيق القيادة الرقمية في الشركة. هذا المستوى المرتفع يعكس تبني الشركة لأساليب القيادة الرقمية بشكل فعال، ما يسهم في تحسين أدائها وقدرتها على التكيف مع التحديات الرقمية الحديثة.

وعند تحليل الأبعاد الأربعة للقيادة الرقمية، يظهر أن شركة مصر للطيران تطبق هذه الأبعاد بدرجة متقاربة، مما يعكس اتساقاً في تنفيذ مختلف جوانب القيادة الرقمية. تصدّر بُعد التميز في الممارسات الرقمية هذه الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ 3.99 وانحراف معياري 0.888، مما يشير إلى تركيز الشركة على تطوير وتطبيق ممارسات رقمية متقدمة في عملياتها. يليه بُعد القيادة الحكيمة ذات الرؤية بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.923، مما يدل على قدرة الإدارة في مصر للطيران على توجيه الشركة نحو أهداف استراتيجية باستخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل حكيم ومدروس.

كما أظهرت النتائج أن بُعد المواطنة الرقمية يحتل مرتبة قريبة من الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.965، ما يشير إلى اهتمام الشركة بتعزيز السلوكيات والمسؤوليات الرقمية بين العاملين فيها. أما بُعد الثقافة الرقمية، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.893، ورغم أنه الأدنى بين الأبعاد الأربعة، إلا أنه لا يزال يشير إلى مستوى جيد من الوعي والثقافة الرقمية داخل الشركة، وهو أمر مهم في دعم التغيير والتحول الرقمي المستمر في بيئة العمل.

تشير النتائج أيضاً إلى أن شركة مصر للطيران تتمتع بدرجة عالية من الريادة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.87 مع انحراف معياري قدره 0.749. هذه النتيجة تعكس أن الشركة تمتلك قيادة قادرة على وضع وتوجيه سياسات طويلة الأجل بنجاح، مع توافق نسبي بين آراء العاملين حول فعالية هذه الاستراتيجية. الريادة الاستراتيجية هنا تمثل قدرة الشركة على استشراف المستقبل، وتحديد المسارات التي تضمن لها البقاء والتفوق في بيئة تنافسية. هذا المستوى المرتفع يعكس التزام الشركة بتطوير وتنفيذ استراتيجيات مدروسة تمكنها من استغلال الفرص وتقليل المخاطر.

من جهة أخرى، تُظهر النتائج أن مصر للطيران تتميز أيضاً بمرونة تنظيمية عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.92 مع انحراف معياري قدره 0.867. هذا المستوى المرتفع يشير إلى أن الشركة ليست فقط قادرة على التخطيط الاستراتيجي، ولكنها أيضاً تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يمكنها من تنفيذ تلك الاستراتيجيات بكفاءة. تعكس النتيجة أن مصر للطيران في وضع قوي يتيح لها التعامل مع التغييرات والتحديات بكفاءة ومرونة عالية، مما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

اختبار فرضيات الدراسة

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

يوضح جدول رقم (4) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المقترح مع البيانات، وجاءت قيم جميع المؤشرات ضمن القيم المقبولة.

جدول رقم (4) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

المؤشرات	القيمة المطلوبة	القيم
مربع كاي المعياري	أقل من 5	3.164
مؤشر المطابقة المقارن	أكبر من 0.90	0.922
مؤشر جودة المطابقة	أكبر من 0.90	0.931
مؤشر المطابقة المعياري	أكبر من 0.90	0.925

0.941	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المتزايدة
0.930	أكبر من 0.90	مؤشر توكر لويس
0.051	أقل من 0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

توضح النتائج الواردة في جدول رقم (4) أن جميع القيم ضمن القيم المقبولة، حيث أوضحت النتائج أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت (3.164) وهي أقل من القيمة المقبولة والتي تقدر بـ (5)، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.922)، كما جاءت قيمة مؤشر جودة المطابقة (0.931)، فيما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري (0.925)، وبلغت قيمة المطابقة المتزايدة (0.941)، بينما بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (0.930)، وكافة هذه القيم أكبر من القيمة المقبولة والتي تقدر بـ (0.90). وأخيراً تشير قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.051)، وهي أقل من القيمة المقبولة والتي تقدر قيمتها بـ (0.08). وتشير تلك النتائج إلى تطابق البيانات مع نموذج الدراسة المقترح.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرض الأول

يشير الفرض الأول إلى "تؤثر القيادة الرقمية وأبعادها إيجابياً في تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران".

يبرز جدول رقم (5) نتائج اختبار تحليل المسار المباشر لأثر القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة (القيادة الحكيمة ذات الرؤية، والثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية، والتميز في الممارسات الرقمية) علي الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.

جدول رقم (5) نتائج اختبار تحليل المسار المباشر لأثر القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة علي الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران

مسار العلاقة	معاملات المسار المباشر	مستوي الدلالة
القيادة الرقمية ← الريادة الإستراتيجية	0.522	0.000
القيادة الحكيمة ذات الرؤية ← الريادة الإستراتيجية	0.488	0.000
الثقافة الرقمية ← الريادة الإستراتيجية	0.392	0.000
المواطنة الرقمية ← الريادة الإستراتيجية	0.420	0.000
التميز في الممارسات الرقمية ← الريادة الإستراتيجية	0.471	0.000

وفقاً للنتائج الموضحة بجدول رقم (5) تبين وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة الرقمية وأبعادها الأربعة علي الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران، مما يعنى قبول الفرض الأول. بشئ من التفاصيل، يبين الجدول النتائج التالية:

- تؤثر القيادة الرقمية بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز الريادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري 0.522، وهي ذات معنوية، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يوضح أن أي زيادة تطراً علي القيادة الرقمية بقيمة (1) يقابلها زيادة في الريادة الإستراتيجية بقيمة 0.522.
- تؤثر القيادة الحكيمة ذات الرؤية بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز الريادة الإستراتيجية، ولقد بلغت قيمة معامل المسار المعياري 0.488، وهي ذات معنوية، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن أي زيادة تطراً علي القيادة الحكيمة ذات الرؤية بقيمة (1) يقابلها زيادة في الريادة الإستراتيجية بقيمة 0.488.

- تؤثر الثقافة الرقمية بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز الريادة الإستراتيجية، وبلغت قيمة معامل المسار المعياري 0.392، وهي ذات معنوية، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000، الأمر الذي يعني أن أي زيادة تطراً علي الثقافة الرقمية بقيمة (1) يقابلها زيادة في الريادة الإستراتيجية بقيمة مقدارها 0.392.
- تؤثر المواطنة الرقمية بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز الريادة الإستراتيجية، ولقد بلغت قيمة معامل المسار المعياري 0.420، وهي ذات معنوية، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يشير إلي أن أي زيادة بقيمة (1) تطراً علي المواطنة الرقمية يقابلها زيادة في الريادة الإستراتيجية بقيمة تبلغ 0.420.
- يؤثر التميز في الممارسات الرقمية بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز الريادة الإستراتيجية، وكانت قيمة معامل المسار المعياري 0.471، وهي ذات معنوية، وقُدرت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن زيادة بقيمة (1) علي التميز في الممارسات الرقمية يقابلها زيادة في الريادة الإستراتيجية بقيمة مقدارها 0.471.

اختبار الفرض الثاني

يشير الفرض الثاني إلي "تؤثر القيادة الرقمية وأبعادها إيجابيا في دعم المرونة التنظيمية بشركة مصر للطيران".

تظهر نتائج اختبار تحليل المسار المباشر لأثر القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة (القيادة الحكيمة ذات الرؤية، والثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية، والتميز في الممارسات الرقمية) علي المرونة التنظيمية بشركة مصر للطيران في جدول رقم (6).

جدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل المسار المباشر لأثر القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة علي المرونة التنظيمية بشركة مصر للطيران

مسار العلاقة	معاملات المسار المباشر	مستوي الدلالة
القيادة الرقمية ← المرونة التنظيمية	0.401	0.000
القيادة الحكيمة ذات الرؤية ← المرونة التنظيمية	0.321	0.000
الثقافة الرقمية ← المرونة التنظيمية	0.348	0.000
المواطنة الرقمية ← المرونة التنظيمية	0.289	0.000
التميز في الممارسات الرقمية ← المرونة التنظيمية	0.302	0.000

النتائج الواردة بجدول (6) تبرز وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة الرقمية وأبعادها الأربعة علي المرونة التنظيمية بشركة مصر للطيران، وهذا يعنقبول الفرض الثاني. وبشكل مفصل يبرز الجدول ما يلي:-

- القيادة الرقمية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز المرونة التنظيمية، وبلغت قيمة معامل المسار المعياري 0.401، وهي ذات معنوية، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، ويعني هذا أن الزيادة التي تطراً علي القيادة الرقمية بما قيمته (1) يقابلها زيادة في المرونة التنظيمية بما قيمته 0.401.
- القيادة الحكيمة ذات الرؤية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز المرونة التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل المسار المعياري 0.321، وهي ذات معنوية، وكانت قيمة المعنوية 0.000، ويعني هذا أن أي زيادة تطراً علي القيادة الحكيمة ذات الرؤية بما قيمته (1) يقابلها زيادة في المرونة التنظيمية بقيمة 0.321.
- الثقافة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر علي تعزيز المرونة التنظيمية، وكانت قيمة معامل المسار المعياري 0.348، وهي ذات معنوية، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، ويعني هذا أن الزيادة التي تطراً علي الثقافة الرقمية بما قيمته (1) يقابلها زيادة في المرونة التنظيمية بما قيمته 0.348.

- المواطنة الرقمية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز المرونة التنظيمية، وكانت قيمة معامل المسار المعياري 0.289، وهي ذات معنوية، وكانت قيمة المعنوية 0.000، مما يعني أن أي زيادة علي المواطنة الرقمية بقيمة (1) يقابلها زيادة في المرونة التنظيمية بقيمة 0.289.
- التميز في الممارسات الرقمية تؤثر وبشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز المرونة التنظيمية، وقدرت قيمة معامل المسار المعياري 0.302، وهي ذات معنوية، وكانت قيمة المعنوية 0.000، ويعني هذا أن الزيادة التي تطرأ بقيمة (1) علي التميز في الممارسات الرقمية يقابلها زيادة في المرونة التنظيمية بما قيمته 0.302.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كمال ومحمود (2022) التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الرقمية علي المرونة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.438، وكانت قيمة التباين 0.129، أي أن القيادة الرقمية تؤثر علي المرونة التنظيمية بنسبة 12.9%. وتشير هذه النتيجة إلي أن القيادة الرقمية تساهم بشكل كبير في تعزيز المرونة التنظيمية، والسبب في ذلك يرجع إلي الاعتماد الكبير علي الأساليب التكنولوجية داخل الشركة يعمل علي تسهيل حركة العمل وتنفيذ المهام بسهولة ويسر في جو من المرونة التنظيمية. وتتفق كذلك مع دراسة مهيبيل وحاقة (2023) التي أكدت أن تبني وتطبيق القيادة الرقمية يساهم في تفعيل المرونة التنظيمية، من خلال إكساب المنظمة القوة والسرعة علي التكيف واتخاذ قرارات حاسمة. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Iskandar et al., (2024) التي أثبتت أن القيادة الرقمية قوة محورية في توجيه وتعزيز مرونة المنظمة ونجاحها، حيث تؤثر قدرات القيادة الرقمية علي الأداء الإبداعي للشركات، كما تساعد التكنولوجيا الرقمية علي تبسيط الأعمال وتعزيز مرونة الشركات، مما يتيح الاستجابة بسرعة للتغيير وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

اختبار الفرض الثالث

يشير الفرض الثالث إلي "تؤثر المرونة التنظيمية إيجابياً علي تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران".

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسار لأثر المرونة التنظيمية علي تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.

جدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل المسار لأثر المرونة التنظيمية علي تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران

مسار العلاقة	معاملات المسار المباشر	مستوي الدلالة
المرونة التنظيمية ← الريادة الإستراتيجية	0.371	0.000

النتائج الموضحة بالجدول السابق تبرز قبول الفرض الثالث، حيث تشير النتائج إلي أن المرونة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي علي تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران، وبلغت قيمة معامل المسار المعياري 0.371، وهي ذات معنوية، وكانت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يشير إلي أن أي زيادة تطرأ علي المرونة التنظيمية بقيمة (1) يقابلها زيادة في الريادة الإستراتيجية بقيمة 0.371. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخشالي (2020) التي أشارت إلي وجود أثر معنوي وإيجابي للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة في التوجه الريادي داخل الشركات.

اختبار الفرض الرابع

يشير الفرض الرابع إلي "تلعب المرونة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة والريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران".

يوضح جدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل المسار غير المباشر لأثر القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة علي تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران في وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط.

جدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل المسار غير المباشر لأثر القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة علي تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران في وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط

مستوي الدلالة	معاملات المسار غير المباشر	مسار العلاقة
0.000	0.321	القيادة الرقمية ← المرونة التنظيمية ← الريادة الإستراتيجية
0.000	0.241	القيادة الحكيمة ذات الرؤية ← المرونة التنظيمية ← الريادة الإستراتيجية
0.000	0.213	الثقافة الرقمية ← المرونة التنظيمية ← الريادة الإستراتيجية
0.000	0.255	المواطنة الرقمية ← المرونة التنظيمية ← الريادة الإستراتيجية
0.000	0.198	التميز في الممارسات الرقمية ← المرونة التنظيمية ← الريادة الإستراتيجية

تبرز النتائج الواردة بجدول رقم (8) نتائج تحليل المسار غير المباشر بعد إدخال المرونة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الرقمية والريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران. وبناء علي ما هو وارد من نتائج بالجدول السابق يتم قبول الفرض الرابع، حيث يبين الجدول النتائج التالية:-

- تلعب المرونة التنظيمية دوراً (وسيطاً جزئياً) في العلاقة بين القيادة الرقمية والريادة الإستراتيجية، حيث كانت قيمة التأثير غير المباشر 0.321 للقيادة الرقمية علي الريادة الإستراتيجية في وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي قيمة أقل من قيمة التأثير المباشر للقيادة الرقمية علي الريادة الإستراتيجية والتي بلغت 0.522، كما هو موضح بجدول رقم (5)، كما ظلت العلاقة معنوية بين القيادة الرقمية والريادة الإستراتيجية بعد دخول المرونة التنظيمية في النموذج.
- تلعب المرونة التنظيمية دوراً (وسيطاً جزئياً) في العلاقة بين القيادة الحكيمة ذات الرؤية والريادة الإستراتيجية، حيث قُدرت قيمة التأثير غير المباشر 0.241 للقيادة الحكيمة ذات الرؤية علي الريادة الإستراتيجية في وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للقيادة الحكيمة ذات الرؤية علي الريادة الإستراتيجية والتي بلغت 0.488 كما هو موضح بجدول رقم (5)، وظلت العلاقة معنوية بين القيادة الحكيمة ذات الرؤية والريادة الإستراتيجية بعد دخول المرونة التنظيمية في النموذج.
- تلعب المرونة التنظيمية دوراً (وسيطاً جزئياً) في العلاقة بين الثقافة الرقمية والريادة الإستراتيجية، حيث قُدرت قيمة التأثير غير المباشر 0.213 للثقافة الرقمية علي الريادة الإستراتيجية في وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للثقافة الرقمية علي الريادة الإستراتيجية والتي قيمتها 0.392 كما هو موضح بجدول رقم (5)، كما ظلت العلاقة معنوية بين الثقافة الرقمية والريادة الإستراتيجية بعد دخول المرونة التنظيمية في النموذج.
- تلعب المرونة التنظيمية دوراً (وسيطاً جزئياً) في العلاقة بين المواطنة الرقمية والريادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة التأثير غير المباشر 0.255 للمواطنة الرقمية علي الريادة الإستراتيجية في ظل وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للمواطنة الرقمية علي الريادة الإستراتيجية البالغة 0.420، كما هو موضح بجدول (5)، وظلت العلاقة معنوية بين المواطنة الرقمية والريادة الإستراتيجية بعد دخول المرونة التنظيمية في النموذج.
- تلعب المرونة التنظيمية دوراً (وسيطاً جزئياً) في العلاقة بين التميز في الممارسات الرقمية والريادة الإستراتيجية، حيث كانت قيمة التأثير غير المباشر 0.198 للتميز في الممارسات الرقمية علي الريادة الإستراتيجية في وجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للتميز في الممارسات الرقمية علي الريادة الإستراتيجية والتي قُدرت 0.471، كما هو موضح بجدول رقم (5)، وظلت العلاقة معنوية بين التميز في الممارسات الرقمية والريادة الإستراتيجية بعد دخول المرونة التنظيمية في النموذج.

ويخلص الجدول التالي نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (9) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

م	الفرض	النتيجة
1	تؤثر القيادة الرقمية وأبعادها إيجابياً في تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران	قبول
2	تؤثر القيادة الرقمية وأبعادها إيجابياً في دعم المرونة التنظيمية لشركة مصر للطيران	قبول
3	تؤثر المرونة التنظيمية إيجابياً علي تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران	قبول
4	تلعب المرونة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية وأبعادها الأربعة والريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران	قبول

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

- تطبق شركة مصر للطيران القيادة الرقمية وأبعادها بدرجة واضحة، وقد جاء بُعد التميز في الممارسات الرقمية كأعلى الأبعاد، يليه بُعد القيادة الحكيمة ذات الرؤية، ثم بُعد المواطنة الرقمية، وأخيراً بُعد الثقافة الرقمية.
- تتميز شركة مصر للطيران بدرجة مرتفعة من المرونة التنظيمية والريادة الإستراتيجية.
- تؤثر القيادة الرقمية معنوياً وإيجابياً على تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران. كما تؤثر أبعاد القيادة الرقمية معنوياً وإيجابياً على تعزيز الريادة الإستراتيجية، وكان تأثير بُعد القيادة ذات الرؤية الحكيمة هو الأقوى في التأثير على الريادة الإستراتيجية، يليه تأثير بُعد التميز في الممارسات الرقمية، ثم تأثير بُعد المواطنة الرقمية، وأخيراً تأثير بُعد الثقافة الرقمية.
- تؤثر القيادة الرقمية معنوياً وإيجابياً على تعزيز المرونة التنظيمية في شركة مصر للطيران. كما تؤثر أبعاد القيادة الرقمية معنوياً وإيجابياً على تعزيز المرونة التنظيمية، وكان تأثير بُعد الثقافة الرقمية هو الأقوى في التأثير على المرونة التنظيمية، يليه تأثير بُعد القيادة ذات الرؤية الحكيمة، ثم تأثير بُعد التميز في الممارسات الرقمية، وأخيراً تأثير بُعد المواطنة الرقمية.
- تؤثر المرونة التنظيمية معنوياً وإيجابياً على تعزيز الريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.
- تلعب المرونة التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الرقمية والريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران. كما تلعب المرونة التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً بين القيادة الحكيمة ذات الرؤية، والثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية، والتميز في الممارسات الرقمية والريادة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران.

ثانياً: التوصيات

- ينبغي علي شركة مصر للطيران إعداد دليل يتضمن شرحاً تفصيلياً لمفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها وآليات تنفيذها في الشركة.
- المتابعة المستمرة من شركة مصر للطيران لأبعاد وممارسات القيادة الرقمية لتعظيم الاستفادة من التقنيات الحديثة في تحقيق التحول الرقمي، وذلك بهدف تعزيز الريادة الاستراتيجية وزيادة مستويات الإبداع والابتكار وتحقيق التفوق والنجاح والاستمرارية في ظل حدة المنافسة.
- بذل شركات الطيران أقصى جهود ممكنة لدراسة الظروف البيئية بدقة، والعمل علي اكتشاف الفرص المتاحة واقتناصها بطريقة إيجابية تزيد من كفاءة الشركة، وتحديد التحديات والتهديدات ومحاولة التغلب عليها دون التعرض لآثارها السلبية.

- نشر الوعي بين كلاً من القادة والعاملين في شركات الطيران حول أهمية تطبيق القيادة الرقمية وزيادة معرفتهم بتأثيرها الفعال في تعزيز الريادة الاستراتيجية، والاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية المحيطة.
- توفير برامج تدريبية وورش عمل للقادة والعاملين لإكسابهم المهارات الرقمية المطلوبة حول كيفية الاستفادة من التقنيات الرقمية في مهام عملهم داخل الشركة.
- توفير الدعم اللازم للتطبيق الناجح للقيادة الرقمية داخل المؤسسات السياحية ولا سيما شركات الطيران عن طريق توفير الموارد المالية والإمكانات المادية والتجهيزات التقنية مثل تحسين البنية التحتية من شبكة اتصالات وانترنت وأجهزة وتطبيقات، مع توفير الصيانة الدورية لتلك التقنيات الرقمية لضمان استمرارية الأداء بكل كفاءة وفاعلية.
- العمل على نشر ثقافة التعلم الرقمي في شركات الطيران من خلال تعزيز اتجاهات وقيم العاملين نحو استخدام التكنولوجيا، وصياغة رؤية واضحة تضمن نجاح الشركة في العصر الرقمي، بجانب توفير مناخ عمل إيجابي يساهم في تطوير أداء العاملين.
- تحسين ممارسات بُعد المواطنة الرقمية داخل شركات الطيران عن طريق عقد دورات تدريبية وورش عمل تتضمن التعامل الآمن والأخلاقي مع المواقع الإلكترونية والتقنيات الرقمية، واستخدام كافة وسائل التواصل الاجتماعي بصورة واعية ومسؤولة، وتوعية العاملين بالتغيرات التكنولوجية وكيفية التعامل معها.
- زيادة اهتمام قادة الشركات بتشجيع وتحفيز العاملين على تقديم أفكار إبداعية للعمل من خلال توفير الحوافز والمكافآت سواء مادية أو معنوية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- في ضوء نتائج الدراسة، ولمزيد من الإثراء المعرفي لمفهوم القيادة الرقمية تقترح الدراسة ما يلي مستقبلاً:
 - أثر الثقة في التكنولوجيا على تبني ممارسات القيادة الرقمية.
 - مدى مساهمة القيادة الرقمية في تنمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
 - القيادة الرقمية مدخلاً لاستدامة الموارد البشرية.

المراجع

المراجع العربية

- البسيسبي، غالية والشامسي، أريج (2022) دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(6)، 64-88.
- البقوم، إيمان (2022) درجة تطبيق مبادئ الريادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الجازي، عادل (2021) الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الابتكاري دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*، 1(4)، 46-60.
- الحارثي، سعود والعبيري، فهد (2023) أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، 6، 378-430.
- الحربي، حمدان (2021) واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة التصور المقترح، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 27(2)، 82-105.
- الحميدي، منال (2024) تصور مقترح لتطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية دراسة تطبيقية علي جامعتي الطائف وأم القرى، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(2)، 553-588.

- الخشالي، شاکر (2020) أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي دراسة ميدانية علي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(1)، 93-124.
- الخفاجي، حاکم والصکري، حسين (2022) مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التسويق الرشيق دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة، *المجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، 1(67)، 145-189.
- السعدي، قايد (2021) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال الإبداع دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، جامعة دكتوراه غير منشورة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- السيد، محمد؛ الخولي، أسامة وعيد، السيد (2024) اثر المرونة المالية على الربحية وكفاءة الاستثمار في الفترات الحالية والمستقبلية: أداة تطبيقية من سوق الشركات الصغيرة والمتوسطة المدى المصري، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 1(5)، 745-786.
- الشعراوي، محمد وسعدون، محمد (2022) رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، *مجلة كلية التربية*، 19(115)، 250-335.
- الطيلوي، أسامة (2022) دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، 75، 45 – 92.
- الطحان، عماد (2020) تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات دراسة ميدانية علي الشركة المصرية للاتصالات، *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*، 37، 46 – 83.
- العميريين، طارق (2014) مدي توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- بدوي، محمود وعز الدين، سماح (2023) الريادة الاستراتيجية مدخلاً لتحسين ترتيب جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية للجامعات، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، 109، 1-107.
- حسنين، أحمد (2020) تأثير المرونة التنظيمية علي التغيير التنظيمي بالتطبيق علي شركة الإسكندرية لتداول الحاويات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- زكري، ميرنا؛ عبدالوارث، مروة؛ الرميدي، بسام والرفاعي، هالة (2024) أثر التحول الرقمي لخدمات شركات الطيران بعد جائحة كورونا، *مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات*، 8(2/1)، 80-105.
- زكي، محمد (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، 4(49)، 609 – 660.
- سليمان، شريف (2023) ممارسات القيادة الرقمية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا (STEM) في مصر دراسة تحليلية، *مجلة الإدارة التربوية*، 10(37)، 158-280.
- شبات، جلال والمصري، نضال (2019) دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية علي شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(2)، 23-50.
- شوالي، عبدالفتاح؛ الصوالحي، هيثم الرميدي، بسام (2024) هل تؤثر القيادة الرشيقة علنا لزيادة الإستراتيجية في قطاع السياحة والضيافة من خلال التماثل لتنظيمي الموضوعات الإستراتيجية؟، *مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات*، 8(1/2)، 1-23.
- عبد المنعم، سارة؛ نصر، نزمينو عمر، أمال (2024) أثر التمكين والمرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين بالتطبيق علي شركات الطيران في مصر، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 26(1)، 214-233.

- عتريس، محمد(2020) الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030 جامعة الزقازيق نموذجاً، *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 77، 791-948.
- علي، جمال وإبراهيم، محمد (2022) المرونة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالاتحاد المصري للتنس، *مجلة أسبوط وفنون التربية الرياضية*، 63(4)، 1353-1384.
- عليون، عبد الحق وحميمات، صالح (2022) أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء للشرق جيجل، *مجلة دراسات اقتصادية*، 16(3)، 304-322.
- غنيم، أحمد وفرحان، ياسمين (2024) تأثير المرونة الإنتاجية على تحسين ملموسية جودة الخدمات الصحية: بالتطبيق على مستشفيات جامعة المنصورة، *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 10(3)، 989-1030.
- فاضل، سهيله (2023) القيادة الرقمية كمدخل لمعالجة البدانة التنظيمية وفقاً لبيئة العمل الإلكتروني، *مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 19(4)، 849-880.
- فتيحة، بلجيلالي (2022) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة شركات IRIS, CONDOR, GEANT، *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 5(2)، 377 – 398.
- كمال، حنان ومحمود، حنان (2022) القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، *المجلة التربوية*، 100، 135-228.
- مجيد، أحمد (2024) القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية دراسة تحليلية لموظفي مديرية بلدية الفلوجة، *مجلة الدراسات المستدامة*، 6(2)، 1574 – 1597.
- محمد، ثابته (2021) الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسبوط دراسة ميدانية، *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسبوط*، 37(10)، 156-206.
- محمود، إيناس (2022) قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية علي ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، *مجلة الإدارة التربوية*، 34(34)، 213-331.
- مشمش، أشرف (2019) انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسات السلوك الإبداعي دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(3)، 1-21.
- مهيبيل، وسام وحاققة، حنان (2023) القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية، *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 6(2)، 390-405.

المراجع الأجنبية

- Abidin, A. Z. (2023). The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).
- Akhtar, P. and Muqaddas, M. (2019) The Impact of Operational Flexibility on Firm Performance: Evidence from Pakistan's Textile Sector', *Jinnah Business Review*, 34.
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of Digital Leadership on Teachers' Technology Integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 1-10.
- Albers, S. and Rundshagen, V. (2020) 'European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020)', *Journal of Air Transport Management*, 87.
- AlNuaimi, B.K., Singh, S.K., Ren, S., Budhwar, P. and Vorobyev, D. (2022), "Mastering digital transformation: the nexus between leadership, agility, and digital strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 145, pp. 636-648.
- Al-Romeedy, B.S. (2024). HRM and Digital Leadership: Exploring the Mediating Role of Digital Talent and Digital Culture in Driving Innovative Performance in Saudi Arabia's Tourism and Hospitality Industry. In: Adekoya, O.D., Mordi, C., Ajonbadi, H.A. (eds) HRM, Artificial Intelligence and the Future of Work. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62369-1_6

- Al-Romeedy, B. S. (2024). The Relationships Between Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Knowledge Sharing in the Tourism and Hospitality Industry. In M. Bari, M. Soliman, & E. Alaverdov (Eds.), *Shifts in Knowledge Sharing and Creativity for Business Tourism* (pp. 208-227). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2619-0.ch012>
- Al-Romeedy, B. & Emam, M. (2024) Does employer branding contribute to talent retention and organizational effectiveness of travel agencies? The mediating role of corporate social responsibility and person-organization-fit, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1-1), 1-26.
- Anning-Dorson, T., & Nyamekye, M. B. (2020). Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 605-624.
- Arabiun, A., Tajpour, M., & Zahedi, M. R. (2024). The effect of digital leadership on the performance of businesses: the mediating role of organizational entrepreneurship. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1), 17-28.
- Avwokeni, A. J. (2024). Strategic leadership and transactional leadership: the mediating effect of digital leadership in the world of Industry 4.0. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, (ahead-of-print).
- Bamel, U. K., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2014). Do gender, position, and organization shape human resource flexibility?. *Organisational flexibility and competitiveness*, 123-134.
- Chanphati, J. and Thosuwanhot, N. (2023) Strategic flexibility: a systematic review and future research directions', *Journal of Strategy and Management*, 16(3), 470-491.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
- David, Fred R. and David, Forest R. (2019) *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. 17th edn. Upper Saddle River: Pearson.
- Demir, S., Aktas, E., & Paksoy, T. (2021). Organizational flexibility of airlines during COVID-19: A study on the airline companies in Turkey. In *Adapting to the Future: How Digitalization Shapes Sustainable Logistics and Resilient Supply Chain Management*. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL), Vol. 31 (pp. 801-823). Berlin: epubliGmbH.
- Emirates. (2020). Emirates Launches integrated biometric path at the airport for added convenience. Available at www.Emirates.com (Accessed in 5 November 2024).
- Fatima, T., & Masood, A. (2024). Impact of digital leadership on open innovation: a moderating serial mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 161-180.
- Gunawan, A., Yuniarsih, T., Sobandi, A., & Muhidin, S. A. (2023). Digital leadership towards performance through mediation of organizational commitment to e-commerce in Indonesia. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1Sp), 68-76.
- Harvard Business School (2020) Delta Airlines: Flying High in a Competitive Industry. Available at: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/delta-airlines-flying-high-in-a-competitive-industry/> (Accessed in 5 November 2024)
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2016) *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 12th edn. Cengage Learning.
- Hoefl, F. (2022) The three dimensions of strategic flexibility', *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1728- 1740.
- Iskandar, I., Sobandi, A., & Santoso, B. (2024). Digital Leadership for Organizational Flexibility: Bibliometric Analysis to Identify Research Trends. *The Eastasouth Management and Business*, 2(03), 241–248.
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2021). *Global supply chain and operations management*. Cham: Springer International Publishing.

- Jasim, T. A., Khairy, H. A., Fayyad, S., & Al-Romeedy, B. S. (2024). Digital leadership and creative performance in tourism and hotel enterprises: leveraging strategic agility and organizational learning culture. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 54, 872-884.
- Kantur, D. (2016) 'Strategic entrepreneurship: Mediating the entrepreneurial orientation-performance link', *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Karakose, T., & Tulubas, T. (2023). Digital Leadership and Sustainable School Improvement-A Conceptual Analysis and Implications for Future Research. *Educational Process: International Journal*, 12(1), 7-18.
- Karaszewski, R. & Drewniak, R. (2021). The leading traits of the modern corporate leader: Comparing survey results from 2008 and 2018. *MDPI*. <https://doi.org/10.3390/en14237926>
- Kuratko, D.F., Morris, M.H., & Covin, J.G. (2017). *Corporate Innovation & Entrepreneurship*. Cengage Learning.
- Lim, C. H. & Teoh, A. P. (2022). Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1-38.
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Gohar, M. (2024). Navigating the change: a case study of the textile industry on digital leadership, digital transformation and innovative business models. *Benchmarking: An International Journal*, (ahead-of-print).
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, (ahead-of-print).
- Mishra, D., & Jain, S. K. (2014). Flexibility and sustainability of mentorship model for entrepreneurship development: An exploratory study. *Organisational Flexibility and Competitiveness*, 25-39.
- Muslim, A., & Setyono, L. (2024). Exploring the Nexus of Digital Leadership and Digital Literacy on Higher Education Performance: The Role of Digital Innovation. *European Journal of Educational Research*, 13(1), 207- 218.
- Ridho, M. R., & Wiyono, B. B. (2024). Digital leadership of school principals to improve the quality of learning in the industrial revolution era 4.0, *INSANIA :Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 29(1), 17-34.
- Riski, A., & Rino, R. (2024). The Effect of Digital Leadership Style, Motivation, and Work Ability on Employee Performance After the Covid-19 Pandemic. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 5(1), 424-441.
- Schröder, K., Tiberius, V., Bouncken, R.B. and Kraus, S. (2021) 'Strategic entrepreneurship: Mapping a research field', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3), 753-776.
- Schulze, A., & Dada, O. (2024). Building strategic human capital resources: The effects of strategic entrepreneurship on employee recruitment and retention. *Journal of Small Business Management*, 1-34.
- Simsek, Z., Jansen, J. J., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed?. *Journal of Management Studies*, 52(4), 463-478.
- Stana, R. A., Fischer, L. H., & Nicolajsen, H. W. (2024). Review for future research in digital leadership. *arXiv preprint arXiv:2409.01056*.
- Supriharyanti, E. and Sukoco, B.M. (2023) 'Organizational change capability: a systematic review and future research directions', *Management Research Review*, 46(1), 46-81.
- Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*, 1-48.

Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671-1677.

Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927.

Zhong, L. (2016). The Effectiveness of Digital Leadership at K- 12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration During CCRS Implementation, Ph.D., the Graduate School, The University of Southern Mississippi.

The Impact of Digital Leadership on Strategic Entrepreneurship at EgyptAir: The Mediating Role of Organizational Flexibility

Mahmoud El SayedEmam

Tourism Studies Department
Faculty of Tourism and Hotels
University of Sadat City

Aya Ahmed Abdel Majeed

Tourism Studies Department
Faculty of Tourism and Hotels
Mansoura University

Abstract

Digital leadership is one of the effective leadership styles adopted by airlines to adapt to the requirements of the digital age and achieve a competitive advantage, by improving the quality of products and services and enhancing strategic Entrepreneurship through utilizing of technological sophistication and digital technologies. In this context, the current study aims to evaluate the impact of digital leadership on enhancing strategic entrepreneurship in EgyptAir, with a particular focus on the mediating role of organizational flexibility. To achieve the study objectives, a survey form was designed and distributed to a sample of 362 employees at EgyptAir. The valid forms for analysis were 316, with a response rate of 87.3%. The study relied on data analysis using SPSS v. 28 and AMOS v. 24. The results of the study highlighted of a positive and significant impact of digital leadership and its four dimensions (wise leadership with vision, digital culture, digital citizenship and excellence in digital practices) on the strategic entrepreneurship and organizational flexibility of EgyptAir, The results of the study also showed that there is a significant and positive impact of organizational flexibility on the strategic entrepreneurship of EgyptAir. In addition, the results highlighted that organizational flexibility plays a partial mediating role in the relationship between digital leadership and strategic entrepreneurship of EgyptAir. The study recommends the need to provide training programs for leaders and employees to provide them with the required digital skills on how to benefit from digital technologies in their Job duties within the company, in order to enhance strategic entrepreneurship and increase levels of creativity and innovation.

Keywords: Digital leadership, Strategic Entrepreneurship, Organizational Flexibility, EgyptAir.