

القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران

د. شريف محمد محمد يوسف

مدرس متفرغ
دكتوراه إدارة الأعمال
جمهورية مصر العربية

د. أشرف السيد عبد الباري

أستاذ مساعد إدارة الأعمال
معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية
جمهورية مصر العربية

الملخص

في ظل المنافسة الشرسة بين الشركات العاملة في مجال الطيران لتحقيق الريادة الاستراتيجية، أصبحت الرشاقة التنظيمية بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساس لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ومتطلباته وتحدياته، وتعتبر القيادة الرشيقة أحد المتطلبات الجوهرية لتعزيب بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها، حيث أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل مفاده: ما دور أبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران؟

ويتمثل الهدف الرئيس في دراسة علاقة أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، والهدوء، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة) وبين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، والتفكير الريادي، والإدارة الاستراتيجية للموارد).

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تمثلت الأداة الرئيسة للبحث في استمارة استقصاء تضمنت بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:

- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة وتعزيب الثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.
 - يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة وتنمية قدرات التفكير الريادي بشركة مصر للطيران.
 - يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة وكفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران.
 - أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة لدى القيادات بالشركة.
 - أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو توفر مقومات أبعاد الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران.
- وأوصت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها:

- ضرورة تدعيم سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة وزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات وآليات الرشاقة المؤسسية في جميع قطاعات الشركة.
- ضرورة تبني القيادات بشركة مصر للطيران لرؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد على مبادئ الرشاقة المؤسسية؛ بما يمكنها من تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، الريادة الاستراتيجية، الثقافة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد، مصر للطيران.

* تم استلام البحث في أكتوبر 2021، وقبل للنشر في فبراير 2022، وسيتم نشره في مارس 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.99663.1165

المقدمة

يُعد مفهوم القيادة الرشيقة (Agile Leadership) من المفاهيم الحديثة الذي لفت انتباه الباحثين، نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات مما أدى لظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة، وقد استمر الاهتمام بأنواع القيادة وظهور تجلياتها ضمن سلوكيات وأفكار كثيرة، كالقيادة الروحية والأصيلة والخدمة وغيرها، إلى أن استفاد الباحثين من مفهوم الرشاقة في العملية الإنتاجية للإشارة إلى سلوكيات القيادة الرشيقة، إذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها مساعدة الأفراد واحترامهم واعتماد الدعم للأفراد والتركيز على مجريات العمل وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran, 2012: 930).

وتعمل القيادة الرشيقة على زيادة مستويات الأداء، وتسرع الإنجاز من خلال: كفاءة التشغيل والمرونة الإدارية والاستثمار البشري الذكي، وتوظيف التكنولوجيا وخلق ثقافة مؤسسية مرنة. تُعد الرشاقة عنصرًا محوريًا لتحقيق الأداء العالي، حيث تتسم المنظمات الرشيقة بالاستشعار التكتيكي، والكوادر الجاهزة والوعي بقدراتها والمرونة المالية والاتصالات السريعة والخطط البديلة واستشراف المستقبل والوعي الاستراتيجي وكفاءة التشغيل، وبقدرتها على التكيف، وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة والتي تعد عنصرًا أساسيًا في منظمات هذا العصر في ضوء تعاملها مع بيئة معقدة وسريعة التغيير وعدم اليقين.

والفكرة الأساسية التي تقوم عليها الريادة الاستراتيجية تتمثل في التساؤل الآتي: لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها؟ (Mathehula, 2011: 19).

وتكمن أهمية الريادة الاستراتيجية في المنظمات كونها تحتاج إلى توظيف العقلية الريادية وممارسة الريادة في إدارة موارد المنظمة (بما في ذلك مقدراتها الجوهرية) لتوليد الابتكار الذي ينتج عنه ميزة تنافسية. وقد وسع هذا العمل من إدراك العملية التي تتم فيها الريادة الاستراتيجية؛ إذ يوضح التوافق في عملية الريادة الاستراتيجية (أي عملية إنشاء/ تطوير الريادة الاستراتيجية)، كما أنها تمثل عملية وبناء على حد سواء، ما يوفر حافزًا إضافيًا لتعزيز البحث داخل مظلة الريادة الاستراتيجية (Wright & Hitt, 2017: 201).

ويسعى البحث إلى التعرف على دور القيادة الرشيقة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

ماهية القيادة الرشيقة وأبعادها

1- مفهوم القيادة الرشيقة:

يعتبر متغير القيادة الرشيقة من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، وأن انطلاقة هذا الاهتمام كان نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة وقد تخلل هذا التشخيص ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به، لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة فخلال الفترة الزمنية من 1980 إلى 1990 كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، إذ ظهرت في تلك الفترة مفهوم القيادة التحويلية التي كانت تركز على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين، ثم القيادة التبادلية التي بينت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الأفراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناء على تبادل المصلحة، وفي نهاية عام 1990 قدم نموذج آخر للقيادة يطلق عليه اسم القيادة التطويرية والذي يعد نموذج مطور للقيادة التحويلية وهو يشير إلى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل (Lingunblom, 2012: 56).

وقد تم الإشارة إلى القيادة الرشيقة بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Lingunblom, 2012: 59)، كما عرفت بأنها تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو أنها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد (Lingunblom, 2012: 59)، أو هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد

يهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال (Dombrowski & Mielke, 2013)، كما عرفت بأنها القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات، وعرفت بأنها هي القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتبتعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة (الفتلاوي، 2017: 27).

وقد أشارت دراسة (إسماعيل، 2018) إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة القرار، وتوصلت الدراسة كذلك إلى ضرورة إشراك العاملين في جميع مستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات.

وبالتالي فإن القيادة الرشيقة هي القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوارهم فضلاً عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري.

2- مزايا القيادة الرشيقة:

من مميزات القيادة الرشيقة ما يلي: (الفتلاوي، 2017: 23).

- تحقق فهماً أفضل لمهامية الأدوار التي يكلفون بها.
- تحقيق إنجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشيع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
- يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاداً بأن الأفراد في المنظمة يشكلون رأس المال الفكري والأهم في تشكيلة هيكلية المنظمة وعليه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة للمشاكل فضلاً عن تقديم الاقتراحات البناءة.
- أن توفر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط جيدة بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.
- إن إحدى أهم مزايا القيادة الرشيقة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداماً أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات.

وفي دراسة (Adjei, 2019)، والتي هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الرشيقة في إدارة المشاريع التقليدية والمرنة في الشركات الاستشارية، فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المشاريع اللينة لتحقيقها النتائج الأفضل دائماً، وعمل ورش عمل توضح طبيعة التعامل مع المشاريع من خلال إدارة المشاريع اللينة.

وفي ذلك السياق فقد بينت دراسة (الضمور، 2017) العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للرشاقة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرشاقة الاستراتيجية من خلال استقطاب الكوادر العلمية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، والسماح بالمبادرة والأفكار الجديدة لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.

وقد ركزت دراسة (الفتلاوي، 2017) على العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وكانت أهم النتائج أن التغيير الذي يحصل في مستوى توافر القيادة الرشيقة ينعكس في إحداث المزيد من التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما أن هذا التأثير ينسحب أيضاً إلى إحداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية.

وكذلك فقد أشارت دراسة (Sparrow & Qtaye, 2019) إلى ضرورة هندسة الموارد البشرية للمنظمة لنجاح وتنفيذ الإدارة الرشيقة من خلال إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات وكفاءات الموارد البشرية وكذلك تغييرات في ممارسات الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في استخدام التفكير الرشيق في التطوير والإبداع والابتكار مما يؤدي إلى النهوض بالمنظمة.

وبالتالي فإن أهم ما يميز الإدارة الرشيقة أنها طريقة إنسانية أكثر من كونها طريقة ميكانيكية لإدارة الأمور والأنشطة، حيث تركز على إعطاء قيمة أكبر للأفراد والتواصل بينهم أكثر من تقييم الأدوات والعمليات، حيث يسعى القائد الرشيق

إلى معرفة دوافع فريق عمله وأصحاب المصلحة ومعرفة الأشياء التي تحفزهم وبعدها يقوم بعمل موائمة لمهام وأنشطة العمل بما يتناسب مع دوافع ومحفزات فريق عمله والعملاء مما يصل بمعدل الإنتاجية لديه لأعلى درجة، ومن الأمور التي يركز عليها تلبية احتياجات فريق العمل والسعي إلى إزالة كل العوائق أمامهم وتقديم كل الدعم الممكن لزيادة إنتاجية فريق العمل ويقومهم من المقاطعات أثناء إنجاز المهام والتواصل المستمر معهم ومع الزملاء وتوفير كل ما يحتاجونه من حوافز مادية ومعنوية.

3- أبعاد القيادة الرشيقة:

من الخصائص والسمات التي تتميز بها شخصية القائد الرشيق ما يلي:

- **سمة التواصل:** إن التواصل يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس لاندماج أفضل للفرد في المجتمع المحيط به، وإن مدى توافره نسبي فأوقات يبدو يتحسن في حين أوقات أخرى يظهر بانخفاض متأثر بشخصية الفرد وما يحيط به من مجريات العمل وما يلاحظ أن التواصل لا يتسم بالوضوح للآخرين كما في السمات الأخرى للقيادة كالعدالة في التعامل مع الأفراد أو الإجراءات وغيرها مما يتجسد بشكل واضح للأفراد باعتماد المقارنة البينية أو غيرها فضلاً عن أنه يكتنف الكثير من الشبه وصعوبة الحكم على مدى توافره في القيادة (Vera & Others, 2004: 393).
- **سمة الهدوء:** إن سمة الهدوء تعتبر نوعية هادئة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبين أهمية وجود سمة في القيادة خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية أو المتعلقة بالأفراد فالهدوء يمكن القائد من العمل بعمق وبطريقة أفضل لحل المشاكل الصعبة فضلاً عن أن الثاني يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (Kinsey, 2010: 3).
- **سمة الحكمة:** تشير الحكمة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي، والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية، والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة في الوقت، وبذلك فهي غالباً ما ترتبط أيضاً بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد أو الوقت وغيرها (Lingugblom, 2012: 10).
- **سمة الصبر:** يُعد الصبر من أهم السمات التي يجب أن تلازم القيادة الرشيقة، كونها تتعلق بتأخير الحصول على بعض الحاجات أو الامتيازات أو تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة بالموقف وبما يحقق ما يصبو إليه القائد من تجسيد لأفكاره على مراحل وضمن مستويات مقبولة في بيئة العمل (Kupfer, J., 2004: 264)، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعد الصبر مهم للقيادة كون تحقيق النجاح لا يعني فقط امتلاك الطاقة والمعرفة والحماس والجهد المبذول لذلك وإنما يستلزم التحلي بمهارة الصبر المبنية على بصيرة إدارية عالية وهي لا تعني التكاسل أو الخمول أو غيرها، من معايير انخفاض الطموح فالعمل الجاد بواقعه لا يتحقق بدون صبر على مراحل ووقت تحقيقه وغيرها وبما يجعل القائد قادر على التعامل مع الإخفاقات التنظيمية فضلاً عن التصرف بتعقل أثناء الأزمات وما يتطلبه النهوض بواقع الأفراد داخل المنظمة Wenchang (Hueiju, 2009: 894).
- **سمة الموضوعية:** تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الأفراد والتأثير في سلوكياتهم فهي تعد من أبرز مميزات طرق التفكير العلمي فالواقع يشير إلى أن الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل تفكير الفرد المتعلق بإدراك المشكلة ومحاولة التفكير في الحلول الناجحة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم (Elmiliani, M., 1998: 98).
- **سمة الثقة:** إن نجاح القيادة في مجال عملها يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفریط فيها فهي هكذا مستويات تزيد من ارتباط الفرد بالقيادة وبالتالي تعزيز جوانب النجاح المؤسسي (Mineio, D., 2014: 2).

وبالتالي فإن من أهم سمات القيادة الرشيقة الاهتمام بالشفافية وعدم إخفاء أخطائه بل الاعتراف بها ليمثل عملياً الأسلوب الذي يريد من مرؤوسيه العمل به، كما أنه متطلع للأمام لديه رؤية للنهاية المطلوبة للعمليات التي تتم، مؤهلاً فنياً

بحيث لا يكون مصدرًا للإزعاج أو إعاقة فريق العمل، لديه أدوات ومهارات مختلفة للتعبير عن رؤية فريقه ويمكن العاملين لديه بحرية، أي أنه يعزز البيئة التعاونية من خلال تقاسم السلطة بينه وبين فريق العمل مع بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز قدراتهم وتمكينهم.

مفهوم الريادة الاستراتيجية وأبعادها

1- مفهوم الريادة الاستراتيجية

إن الريادة الاستراتيجية تعمل في الوقت ذاته على البحث عن الفرص وجذب المزايا التنافسية لوضع وتنفيذ وتنظيم الاستراتيجيات التي تولد الثروة (Klimuli, 2011: 13). وبين (Kantur, 2016: 25) أن الريادة الاستراتيجية تتمثل بإجراءات تجاه كل من السلوكيات الساعية إلى تحقيق الفرص والمزايا في المنظمات.

ويرى (Thompson et al., 2016: 30) أنها تدعو إلى الاختيار بين البدائل الاستراتيجية المختلفة والبحث بشكل استباقي عن الفرص والقيام بأشياء جديدة أو القيام بالأشياء القائمة بطرائق جديدة أو أفضل. كما أن الريادية هي حول الاستشعار وفهم الفرص، والحصول على الأشياء، وإيجاد طرائق جديدة وأفضل لوضع الأشياء معًا، بل هو حول تنسيق خلاق لتجميع عناصر متباينة وعادة ما تكون متخصصة، بل هو أكثر على معرفة الفرصة الكبيرة القادمة أو التحدي وكيفية التعامل معها، بدلاً من الحفاظ على وصل الإجراءات القائمة.

وأشار (Johnson et al., 2017: 310) إلى أنها عملية يقوم عن طريقها الأفراد أو الفرق أو المنظمات بتحديد واستغلال الفرص للمنتجات أو الخدمات الجديدة التي تلي الحاجات في السوق. ومن ثم فإن التركيز ينصب على فرص جديدة كليًا للمنظمة وليس على المناصب التنافسية الحالية، والاعتراف بالفرصة هو الخطوة الأولى في عملية تنظيم الريادية، بل هو أكثر من فكرة تجارية بسيطة، ويتضمن مجموعة من العناصر التي يعتقد الريادي أن تخلق القيمة وربما الربح.

وقد هدفت دراسة (زهرة، 2017) إلى التعرف على مفهوم الريادية الاستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الاستراتيجية؛ مع بيان الجهد الذي تبذره المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية؛ والتطرق إلى الريادية الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي ربط الإدارة الاستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر يبنى الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وضرورة تقديم تصور عن الريادية الاستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة، مع ضرورة صياغة رؤيا ذات توجه ريادي من أجل تحقيق استدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الاستراتيجي.

وأشار (Rothaemel, 2017: 201) إلى أنه يمكن وصف الريادة الاستراتيجية بأنها السعي وراء الابتكار باستخدام الأدوات والمفاهيم من الإدارة الاستراتيجية. ويمكننا تعزيز الابتكار من أجل الميزة التنافسية عن طريق تطبيق عدسة الإدارة الاستراتيجية على الريادية، فالريادة الاستراتيجية، تجمع بين الريادية، وخلق فرص جديدة أو استغلال الفرص القائمة مع الإجراءات الاستراتيجية المتخذة في السعر لتحقيق ميزة تنافسية.

ويرى (Mazzei, 2018: 2) أنها شكل فريد من أشكال الاستراتيجية التي تحقق فيها المنظمة ميزة تنافسية مستدامة لا تعتمد على أي مصدر وحيد للكفاءة، بل تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على قدرة المنظمة على تطوير مجموعة من الابتكارات المستمرة للبقاء في صدار المنافسين.

وهدف دراسة (السكرانة، 2008) إلى تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء شركات الاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى أنه على الشركات محل البحث أن تبادر إلى التركيز على الإبداع والابتكار للعاملين، والتركيز على التفرد في الخدمات والأعمال، بالإضافة إلى التركيز على المبادأة والمخاطرة كآليات لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

واستخلص (Kuratko & Morris, 2018: 45) بأنها مجموعة واسعة من الأنشطة أو الابتكارات الريادية الهامة التي تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية. واستنادًا للمفاهيم السابقة يعرف الباحثان بأن الريادة الاستراتيجية هي سلوكيات وأنشطة استباقية وتطويرية تعتمد على الاستثمار في الابتكار والبحث عن الفرص بشكل مستمر والتي تحقق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع وبالتالي تحقيقها الميزة التنافسية الاستراتيجية المستدامة وبما يضمن التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين.

وفي دراسة (محمد، 2013) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الاستراتيجية) واستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الاستراتيجية للبيئة للمعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين بهدف استيعاب التوجه الاستراتيجي وعلاقته باستراتيجيات الريادة، مع ضرورة توفير الدعم المادي لتمويل الأفكار والأنشطة الإبداعية للعاملين لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

2- أهمية الريادة الاستراتيجية

إن الريادة الاستراتيجية تتضح أهميتها من إفادتها من الابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق عدسة الإدارة الاستراتيجية على ريادة الأعمال، وبالتالي فإن سؤالها الأساس المتمثل بكيفية الجمع بين الإجراءات الريادية، وخلق الفرص الجديدة أو استثمار الفرص القائمة والإجراءات الاستراتيجية المتخذة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية والتي يمكن تحقيقها في المشاريع الجديدة أو داخل المنظمات القائمة (Rothamel, 2015: 205).

وللتعرف على الكيفية التي يؤثر بها الإبداع في تكوين منظمة ريادية في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات العالمية؛ فقد توصلت دراسة (Tino, 2004) إلى أن عناصر النجاح للمنظمات المغامرة تتمثل في تطوير الخدمات والمنتجات، ومساهمة الإبداع في تطوير المنافسة والقدرة على تحقيق الميزة للتنافسية.

وبين (Johnson et al., 2017: 309) أن الريادية أمر أساسي ليس فقط لخلق قيمة للعملاء والنمو التنظيمي والازدهار، ولكن عموماً للاقتصاد اليوم، وتبدأ جميع الأعمال التجارية بفعل ريادة الأعمال، ولكن الشركات الكبيرة القائمة تمارس أيضاً ريادة الأعمال لإيجاد منتجات وخدمات مبتكرة جديدة في شكل منظمات ريادية أو "ريادة الأعمال"، في حين أن العديد من الأفراد يتابع "الريادية الاجتماعية" من أجل الصالح العام.

ويرى (Siddiqui & Jan, 2019: 388) أن أهميتها مبنية على فكرتين أساسيتين هما صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تتضمن أفكاراً هي في الواقع أعمال ريادية، بما في ذلك اليقظة والإبداع والحكم، والبحث عن الفرص (الموضوع الرئيس للريادة) والبحث عن المزايا (الموضوع الرئيس للإدارة الاستراتيجية) وينبغي النظر في السلوكيات بشكل جماعي. فعن طريق الريادة الاستراتيجية، إذ يضمن مزيج فاعل من سلوكيات البحث عن الفرص (الريادية) والبحث عن المزايا (الإدارة الاستراتيجية) زيادة الثروة التنظيمية. إذ كلاهما لا يكفيان، لكنهما يمكنهما أن يعملتا معجزات لأي منظمة من حيث نموها وأرباحها وأدائها وغيرها.

3- أبعاد الريادة الاستراتيجية:

لقد تم تحديد الريادة الاستراتيجية والتي تضمنت الأبعاد الآتية وفقاً لدراسة (Kimuli, 2011: 13):

- الثقافة الريادية: لقد أوضح (Kimuli, 2011: 14) بأن الثقافة الريادية تمثل نظام من القيم المشتركة أي (ما هو المهم) والمعتقدات (كيف تسير الأمور) التي تشكل الاستعدادات الهيكلية للمنظمة وأعضائها – وإجراءات إنتاج المعايير السلوكية (اكتمال طريقة العمل في المنظمة). ويرى (Prasetyo, 2019: 238) بأنها عبارة عن طلب لتطوير المهارات الريادية في القطاعات الإبداعية والثقافية للمساهمة بشكل أكبر في التنمية الاقتصادية.
- القيادة الريادية: لقد أشار (Newman et al., 2018: 2) بأن القيادة الريادية أسلوب قيادة يؤثر على التابعين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تحديد الفرص الاستثمارية واستغلالها. فيما بين (Cai et al., 2018: 2) بأنها تأثير وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تمييز واستغلال الفرص الريادية.
- التفكير الريادي: لقد أوضح (Kimuli, 2011: 14) بأن التفكير وفق المنظور الريادي يعد ظاهرة فردية وجماعية، أي أن التفكير الريادي مهم لأصحاب المشاريع الفردية وكذلك للمديرين والعاملين في المنظمات القائمة على التفكير والذكاء والعمل بروح المبادرة. واستخلص (Cui et al., 2019: 6) بأن التفكير الريادي هو طريقة التفكير أو القدرة على الحصول على الفرص الريادية في حالة عدم اليقين.
- الإدارة الاستراتيجية للموارد: وهي نموذج لصنع القرارات للسياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية. وبين (Kawa & Anholcer, 2018: 31) ولها ميزة تنافسية مستدامة إذا توافرت لها القيمة الاستراتيجية والندرة والتفرد.

وقد أكدت دراسة (Alexander, 2004) إلى أن الكيفية يتم بها تطوير المشاريع والريادة فيها كمشاريع الإنترنت والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن عناصر النجاح للمنظمات تتشكل من خلال العلاقات مع العملاء من خلال استراتيجية المعلومات وتطوير الثقة بالعملاء للوصول إلى الريادة.

باستعراض الإطار المفاهيمي للدراسة والدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه البحوث والدراسات هي التي دعت إلى تناول موضوع هذه الدراسة ليكون امتداداً لهذه البحوث والدراسات، وأن هذه الدراسات والأبحاث هي التي حددت الفجوة البحثية والمتمثلة في إبراز دور القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ وكذلك فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تركيزها على شركة مصر للطيران باعتبارها إحدى الصروح الاقتصادية في الدولة والتي تركز على خدمة العميل، وتركز كذلك على تحقيق الكفاءة المهنية للموظفين من أجل خلق مستوي خدمة عملاء تنافسي.

مشكلة الدراسة

الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، وتشكل الريادة الاستراتيجية تحدياً معاصراً يواجه كل المؤسسات، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة فقد تحول الصراع في العالم من صراع أيدلوجي إلى صراع اقتصادي، مما تطلب المزيد من التركيز على الريادة الاستراتيجية، وأصبحت الريادة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة لكل المؤسسات بسبب زيادة الديناميكيات البيئية بغض النظر عن عمر المؤسسة أو حجمها أو نشاطها، حيث تركز الريادة الاستراتيجية في المقام الأول على تحقيق حالة من التكامل بين المنظور الاستراتيجي ومنظور الريادة، حيث تساعد الريادة الاستراتيجية المؤسسات على الاستجابة بشكل سليم إلى التغييرات البيئية التي تواجهها.

وعليه إذا كانت الريادة الاستراتيجية تهتم باقتناص الفرص في البيئة الخارجية لإنجاز الأهداف؛ فإن القيادة الرشيقة تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لتعزيد بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها، حيث أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة.

وفي ظل المنافسة الشرسية من الشركات العاملة في مجال الطيران لتحقيق الريادة الاستراتيجية فقد أصبحت الرشاقة التنظيمية بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ومتطلباته وتحدياته؛ وبالتالي لذا يمكن صياغة المشكلة البحثية في تساؤل مفاده: ما دور أبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تناول الريادة الاستراتيجية باعتبارها من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر فهي تشكل تحدياً معاصراً يواجه جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة، وبالتالي لابد من تحقيق الريادة الاستراتيجية، وذلك في إطار السعي المتواصل للمؤسسات في ابتكار طرق وأساليب جديدة تسمح لها بالوصول إلى الريادة الاستراتيجية من خلال سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة.

أهداف الدراسة

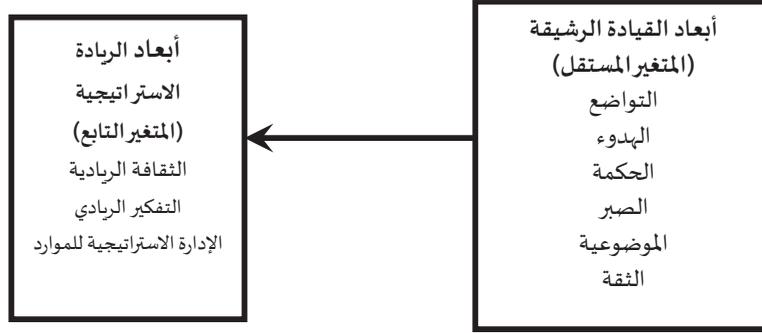
يتمثل الهدف الرئيس في دراسة علاقة أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:

- 1- التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في: (القيادة الرشيقة، الريادة الاستراتيجية).
- 2- دراسة علاقة الارتباط بين القيادة الرشيقة وبين أبعاد الريادة الاستراتيجية.
- 3- التعرف على اتجاهات العاملين بشركة مصر للطيران تجاه موضوع الدراسة.

فروض الدراسة

لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران.
وتم تقسيم الفرض الرئيس إلى ثلاثة فروض فرعية، وهي:

- 1- من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.
- 2- من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران.
- 3- من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران.



شكل (1) متغيرات الدراسة

منهج وأدوات الدراسة

يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بشركة مصر للطيران، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة اتجاهات العاملين تجاه متغيرات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض، واختبار فروضها وتحليل ومناقشة نتائجها، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استقصاء تضمنت بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

الدراسة الميدانية واختبار الفروض

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

تأسست مصر للطيران القابضة في مايو 1932، وبذلك كانت شركة الطيران السابعة على مستوى العالم، وفي شهر يوليو 2002، تغير الهيكل القانوني لمصر للطيران وتحولت إلى شركة قابضة مع 8 شركات فرعية:

- 1- مصر للطيران للخطوط الجوية.
- 2- مصر للطيران للأسواق الحرة.
- 3- مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية.
- 4- مصر للطيران للخدمات الأرضية.
- 5- مصر للطيران للخدمات الجوية.
- 6- مصر للطيران للخدمات الطبية.
- 7- مصر للطيران للصناعات المكملية.
- 8- مصر للطيران للشحن.

وتلعب الشركات الثمانية أدواراً تكميلية في خدمة صناعة النقل الجوي، ومن أهم أولوياتها هي السلامة والسعي لتحقيق التميز في العمليات، وتطبيق أعلى معايير السلامة المعترف بها دولياً، ولتأمين وضع مصر للطيران في الأسواق العالمية، تسعى الشركة جاهدة لكي تؤدي عملياتها طبقاً للمعايير المعترف بها دولياً. ويشمل ذلك الحصول والحفاظ على الشهادات من قبل الهيئات الدولية مثل: مراجعة معايير السلامة التشغيلية بمعرفة الأياتا - (IOSA) مراجعة السلامة التشغيلية في مجموعة بمعرفة هيئة سلامة الطيران الأوروبي - (EASA) ومنظمة الأيزو الدولية للتوحيد القياسي واتحاد النقل الجوي الدولي لمراجعة الحسابات ISAGO.

وفي 11 يوليو 2008، أصبحت مصر للطيران رسمياً العضو الحادي والعشرين في تحالف ستار "Star Alliance". وتعتبر مصر للطيران هي الشركة الوطنية حاملة العلم وسوف تسهم في تعزيز شبكة التحالف في جميع أنحاء أفريقيا والشرق الأوسط. ونظراً لكبير حجم المجتمع نسبياً وتمائل خصائصه فتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجميع شركات مصر للطيران القابضة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (شكري، 1997):

$$\frac{ق(1-ق)}{حجم العينة (ن)} \times \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية}$$

حيث:

- ن = حجم العينة.
 - ق = نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة، وقد اعتبرها الباحث (50%).
 - نسبة الخطأ المسموح به = قدرها الباحث في حدود (+، - 10%).
 - الدرجة المعيارية = وهي المقابلة لمعامل الثقة (90%) = 2.
- وتطبيق هذه المعادلة في ضوء الافتراضات السابقة يكون حجم العينة المُمثلة لمجتمع الدراسة: ن = 100 مفردة، وقد أمكن الحصول على 92 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

تصميم قائمة الاستقصاء

تم تصميم قائمة استقصاء على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، وتكونت من عدة مقاييس لقياس آراء واتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.22، وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء، باستخدام معامل «كرونباخ ألفا» لقياس الثبات، والمتوسطات لقياس اتجاهات العينة، ومعامل ارتباط كندال لقياس قوة واتجاه الارتباط.

جدول رقم (1)

معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل α
القيادة الرشيدة	0.771
الريادة الاستراتيجية	0.813

قياس ثبات استمارة الاستقصاء باستخدام «معامل كرونباخ ألفا»

لا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات، إلا أنه يعتمد قبول القيمة حسب توطن الظاهرة في المجتمع وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة، ويوضح الجدول رقم (1) معاملات الثبات، وهي تعكس ثبات مرتفع لأداة القياس ويضمن إلى ثبات قائمة الاستقصاء وبدرجة متوسطة.

اختبار فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيدة وتحقيق الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران. وتم تقسيم الفرض الرئيس إلى ثلاثة فروض فرعية يتم اختبارها كما يلي:

1- اختبار الفرض الفرعي الأول:

من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيدة والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.

أ- معامل الارتباط:

جدول رقم (2)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط المعنوية
القيادة الرشيدة	الثقافة الريادية	0.659 ^(**)

بالنظر في الجدول رقم (2) يتضح وجود ارتباط جوهري إيجابي عند مستوى معنوية 0.01 بين توفر سمات القيادة الرشيدة وبين تدعيم الثقافة الريادية بشركة مصر للطيران؛ حيث كلما زادت ممارسات القيادة الرشيدة زاد تدعيم الثقافة الريادية.

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

ب- تحليل التباين «ANOVA Test» :

جدول رقم (3)
تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار "ف"
الانحدار	168.178	24.025	قيمة "ف" المعنوية
الخطأ	38.561	0.459	0.000 (**)

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في جدول تحليل التباين رقم (3) يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بين القيادة الرشيقة والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران، حيث كانت قيمة اختبار «ف» 52.336، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدلل على جوهرية العلاقة بين المتغيرين.

ج- معامل التحديد:

جدول رقم (4)

معامل تحديد الفرض الفرعي الأول

البيان	R ²	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0.813	0.902	0.67754

يبين الجدول رقم (4) أن معامل التحديد $R^2 = 0.813$ ، وهو يعني أن سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة تفسر الثقافة الريادية بشركة مصر للطيران بنسبة 81.3%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول، وقبول الفرض البديل، أي أن: يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.

2- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران.

أ- معامل الارتباط:

جدول رقم (5)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	معامل ارتباط المعنوية	المتغير المستقل
التفكير الريادي	0.000	القيادة الرشيقة

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول رقم (5) يتضح وجود ارتباط جوهري إيجابي عند مستوى معنوية 0.01 بين توفر سمات القيادة الرشيقة وبين تنمية التفكير الريادي بشركة مصر للطيران؛ حيث كلما زادت ممارسات القيادة الرشيقة زاد تنمية قدرات التفكير الريادي.

ب- تحليل التباين «ANOVA Test» :

جدول رقم (6)
تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار "ف"
الانحدار	86.546	14.424	قيمة "ف" المعنوية
الخطأ	120.194	1.414	0.000 (**)

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

النظر في جدول تحليل التباين رقم (6) يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بين القيادة الرشيقة والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران، حيث كانت قيمة اختبار «ف» 10.201، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدلل على جوهرية العلاقة بين المتغيرين.

ج- معامل التحديد:

جدول رقم (7)

معامل تحديد الفرض الفرعي الثاني

البيان	R ²	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	0.897	0.947	1.18913

يبين الجدول رقم (7) أن معامل التحديد $R^2 = 0.897$ ، وهو يعني أن سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة تفسر التفكير الريادي بشركة مصر للطيران بنسبة 89.7%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني، وقبول الفرض البديل، أي أن:

يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران.

3- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران.

أ- معامل الارتباط:

جدول رقم (8)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير المستقل	معامل ارتباط كندال	المتغير التابع	المعنوية
القيادة الرشيقة	0.480 ^(**)	الإدارة الاستراتيجية للموارد	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول رقم (8) يتضح وجود ارتباط جوهري إيجابي عند مستوى معنوية 0.01 بين توفر سمات القيادة الرشيقة وبين الإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران؛ حيث كلما زادت ممارسات القيادة الرشيقة زادت كفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد.

ب- تحليل التباين «ANOVA Test»

بالنظر في جدول تحليل التباين رقم (9) يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بين القيادة الرشيقة والإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران، حيث كانت قيمة اختبار «ف» 13.885، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

ج- معامل التحديد

يبين الجدول رقم (10) أن معامل التحديد $R^2 = 0.964$ ، وهو يعني أن سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة تفسر الإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران بنسبة 96.4%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث، وقبول الفرض البديل، أي أن:

يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران.

وكذلك يكون قد تم إثبات عدم صحة الفرض الرئيس وقبول الفرض البديل، حيث:

يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة وتحقيق الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- تحليل نتائج عبارات القيادة الرشيقة

بتحليل الجدول رقم (11) والذي يبين المتوسطات، نجد أن اتجاهات عينة البحث كان الموافقة وبدرجة مرتفعة لكل العبارات، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (3 درجات)، ويعني ذلك أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة لدى القيادات بشركة مصر للطيران.

جدول رقم (11)

تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير القيادة الرشيقة

المتوسط	العبارة	م
3.8261	تستطيع مقابلة المسؤول بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت.	1
3.6413	يراعي المسؤول الزمان والمكان في توصيل توجهاته لك.	2
3.7609	يشاركك مسؤولك مناسباتك الاجتماعية بصورة متواصلة ومرضية لك.	3
3.8804	يعالج المسؤول مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية.	4
4.0109	يخفي مسؤولك رداً الفعل السلبية في معالجة المشاكل.	5
4.2174	يخفي مسؤولك الحساسية الشخصية في علاقته بالموظفين.	6
2.4891	يعتبر مسؤولك مستمعاً جيداً للآخرين.	7
3.4348	يعطي المسؤول فرص عديدة للموظفين كي يتجاوز خطأه.	8
3.5543	يمنح المسؤول الوقت الكافي للموظف للتعبير عن نفسه.	9
3.7500	يفصل المدير القضايا الشخصية عن قضايا العمل بشكل واضح.	10
3.5326	يسهم المسؤول في تعزيز الموظف المجتهد في عمله بين زملائه.	11
3.6087	يفرق المسؤول بين الموظف المجتهد وغير المجتهد لحظة التقييم النهائي.	12
3.8743	يحاسب المسؤول المرؤوسين بمقدار الصلاحيات الممنوحة لهم.	13
3.4348	يتسم أسلوب المسؤول في مخاطبته للموظفين بالهدوء والوضوح.	14
3.5652	يتميز خطاب المسؤول بالحجة القوية في معاملته مع الموظفين.	15
3.5870	يقف المسؤول على مسافة واحدة في علاقته الرسمية وغير الرسمية مع المرؤوسين.	16
3.8696	يشكل لك المسؤول قدوة حسنة في سلوكه المتميز مع المرؤوسين.	17
3.0761	كفاءة مسؤولك تؤهله لاتخاذ قرارات حكيمة في العمل.	18

2- تحليل نتائج عبارات القيادة الرشيقة

بتحليل الجدول رقم 12 والذي يبين المتوسطات، نجد أن اتجاهات عينة البحث كان الموافقة وبدرجة مرتفعة لكل العبارات، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (3 درجات)، ويعنى ذلك أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو توفر مقومات أبعاد الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأبعاد، كما يلي:

- أبعاد القيادة الرشيقة: (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) وفقاً لمقياس (Ljungblom, 2012).

- أبعاد الريادة الاستراتيجية: الثقافة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) وفقاً لدراسة (Kimuli, 2011).

- الحدود المكانية: تمثل مجتمع الدراسة الميدانية في بعض العاملين بشركة مصر للطيران، وذلك لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع الدراسة.

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال شهر أغسطس 2021.

النتائج والتوصيات

ملخص النتائج

- تمثل القيادة الرشيقة السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة وتحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة، حيث يسعى القائد الرشيق إلى معرفة دوافع فريق عمله وأصحاب المصلحة ومعرفة الأشياء التي تحفزهم وبعدها يقوم بعمل موائمة لمهام وأنشطة العمل بما يتناسب مع دوافع ومحفزات فريق عمله.
- الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، وتشكل الريادة الاستراتيجية تحدياً معاصراً يواجه كل المؤسسات، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة فقد تحول الصراع في العالم من صراع أيدلوجي إلى صراع اقتصادي، مما تطلب المزيد من التركيز على الريادة الاستراتيجية.
- إذا كانت الريادة الاستراتيجية تهتم باقتناص الفرص في البيئة الخارجية لإنجاز الأهداف؛ فإن القيادة الرشيقة تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لتعزيب بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها، حيث أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة.
- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة وتحقيق الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران.
- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.

جدول رقم (12) تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير القيادة الرشيقة

م	العبارة	المتوسط
1	تهتم الشركة بتعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لاستثمارها في تحقيق الريادة الاستراتيجية.	3.5870
2	الابتكار والإبداع من الاستراتيجيات الأساسية للشركة.	3.6630
3	المبادرة وتحمل المخاطر يعتبر من ممارسات الشركة.	3.8370
4	تشجع الإدارة العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم .	4.0435
5	القيم والمعتقدات التي تحكم الشركة تركز على الريادة بشكل أساسي.	4.1087
6	هناك مؤشرات مدى تلبية رغبات وتطلعات العملاء تراجع باستمرار.	3.4674
7	تتوافر القياسات اللازمة لبيان مدى تأثير الشركة في المجتمع والبيئة.	3.6087
8	تسعى الشركة لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال إتاحة فرص التعلم للعاملين.	3.2826
9	يتم الاستفادة من القرارات الاستراتيجية السابقة في صنع القرارات الاستراتيجية الحالية للشركة.	3.6957
10	تطبق الشركة الاستراتيجيات الأساسية لتطوير وتحسين الأداء في جميع مجالات عمل الشركة.	3.9239
11	تعمل الشركة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق مفهوم الريادة الاستراتيجية.	3.7609
12	تسعى الشركة إلى اتخاذ الإجراءات التي من شأنها خفض الفاقد إلى أقل قدر ممكن.	3.4565
13	يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات أداء عالية.	3.3152
14	يتم التأكد من تحقيق التطوير المستمر لعمليات الشركة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.	3.5326
15	توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لزيادة قدرة الشركة على تحقيق الريادة الاستراتيجية.	4.1739

- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران.
- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقة والإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران.
- اتجاهات عينة البحث كان الموافقة وبدرجة مرتفعة لكل العبارات، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (3 درجات)، ويعني ذلك أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة لدى القيادات بالشركة .
- اتجاهات عينة البحث كان الموافقة وبدرجة مرتفعة لكل العبارات، حيث كانت المتوسطات المرجحة في أغلب العبارات أعلى من المتوسط العام (3 درجات)، ويعني ذلك أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو توفر مقومات أبعاد الريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران.

التوصيات:

- ضرورة تدعيم سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقة وزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات وأليات الرشاقة المؤسسية في جميع قطاعات الشركة.
- ضرورة تبني القيادات بشركة مصر للطيران لرؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد على مبادئ الرشاقة المؤسسية، وذلك بتحليل الاستراتيجي لاستكشاف الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة، مع تحليل نتائج أداءها للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- وضع منهج علمي وعملي مبتكر والتأسيس لمرحلة مستقبلية في العمل المؤسسي تقوم على التوظيف الأمثل للتقنيات المتقدمة والطاقات البشرية، بما يمكنها من تحقيق الرشاقة المؤسسية لتعزيز تنافسية الشركة وريادتها العالمية.
- استخدام الشركة أساليب كمية ونوعية واللجوء إلى الأرقام والإحصاءات لوضع صورة واضحة لمستقبل الشركة ضمن منهجية علمية وعملية تعمل على تبني المنهجيات المناسبة لبيئة عملها لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- ضرورة التوجه بالرشاقة المؤسسية لتكون ثقافة ريادية موجهة استراتيجيا لدعم للابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة باعتبارها من الاستراتيجيات الأساسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، سماء. (2018). «مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الضمور، معتصم. (2017). «الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف. (2008). «استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17.
- الفتلاوي، ميثاق. (2017). «العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات»، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق.
- زهرة، فايدة. (2017). «تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، الجزائر».
- محمد، سعيد عبد الله. (2013). «إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى»، مجلة تنمية الراقدين، العدد 112، المجلد 35.

ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Alexander Osterwakler. (2004). Entrepreneurship and Enterprise Development through of Formal E-Business Model Frame Work, <http://ingorge.unil.ch/aosterwa.cited.20/8/2004>.
- Cai, Wenjing, Lysova; Evgenia I, Khapova; Svetlana, N. & Bossink, Bart A. G. (2019). "Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 34, Issue 2.
- Cui, Jun; Sun, Junhua & Bell, Robin. (2019). "The Impact of Entrepreneurship Education on the Entrepreneurial Mindset of College Students in China: The Mediating role of Inspiration and the Role of Educational Attributes", *International Journal of Management Education*, <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.001>.
- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). *Lean Leadership-Fundamental Principles and their Application*, Procedia CIRP, Vol. 7.
- Elmiliani, M. (1998). "Lean Behavior, Management Decision", 36 (9). *Encyclopedia Americana*, on <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- Hueijiu, Yu. & Fang, Wenchang. (2009). "Relative Impacts From Product Quality, Service Quality, and Experience Quality on Customer Perceived Value and Intention to Shop for The Coffee Shop Market", *Total Quality Management*, 20 (11).
- Johnson, Gerry; Patrick Regner; Kevan Scholes; Duncan Angwin & Richard Whittington. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11th Ed. Pearson Education Limited, Italy.
- Kantur, Deniz. (2016). "Strategic Entrepreneurship: Mediating The Entrepreneurial Orientation-Performance Link", Vol. 54, No. 1.
- Kawa, Arkadiusz & Anholcer, Marcin. (2018). "Intangible Assets as a Source of Competitive Advantage for Logistics Service Providers", *Transport Economics and Logistics*, Vol. 78.

- Kimuli, Saadat Nakyejwe Lubowa. (2011). "**Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso District**", Dissertation Submitted to Makerere University Business School in Partial Fulfilment of The Requirements for the Award of the Degree of Masters of Science in Entrepreneurship of Makerere University.
- Kinsey, S. (2010). "Quiet Leadership: How To Create Positive Change Without the Noise and Negativity", *Journal of Extension*, Vol. 48 ,No. 5.
- Kupfer, J. (2004). "When Waiting is Weightless: The Virtue of Patience", *The Journal of Value Inquiry*, Vol. 41.
- Kuratko, Donald F. & Morris, Michael H. (2018). "Corporate Entrepreneurship A Critical Challenge for Educators and Researchers", *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, Vol. 1, (1).
- Ligunblom, Mia. (2012). "A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership-similarities and Differences", *Management & Production Engineering Review*, 3, (4).
- Mathebula, P. (2011). "**Examining the Nature and Scope of Strategic Entrepreneurship in State Owned Companies: A Exploratory Study**", A Dissertation Presented in Part Consideration for the Degree of MSC of Business Administration, University of Pretoria.
- Mazzei, Matthew J. (2018). "Strategic Entrepreneurship: Content, Process, Context and Outcomes", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 14, Issue 3.
- Mineo, D. (2014). "The Importance of Trust in Leadership", *Research Management Review*, 20, (1).
- Newman, Alexander; Neesham, Cristina; Manville, Graham & Tse, Herman H. M. (2018). "Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, Issue 20.
- Prasetyo, P. Eko. (2019). "Role of Entrepreneurial Culture as the Driver of Economic Growth", *International Journal of Economics and Financial*, Vol. 9, No. 3.
- Puvanasvaran, A.; Megat, M.; Tang, S.; Muhamad, M. & Homouda, A. (2012). "Lean, Behavior in Implementing Lean Process Management", *Journal of Applied Sciences Research*, 5, (8).
- Rothaermel, Frank T. (2015). *Strategic Management*. 2nd Ed., McGraw-Hill Education, New York, United States of America.
- Rothaermel, Frank T. (2017). *Strategic Management*. 3rd Ed., McGraw-Hill Education, New York, U.S.A.
- Siddiqui, Saif & Jan, Sumaira. (2019). "Developing and Validating a Scale to Assess Strategic Entrepreneurship Among Women: **A Case of Jammu and Kashmir in India**", *Global Business Review*, Vol. 20, Issue 2.
- Sparrow, P. & Otaye, L. (2014). "Lean Management and HR Function Capability: The Role of HR Architecture and the Location of Intellectual Capital". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. (25) , No. (21) , PP. 2892-2910.
- Thompson, Arthur A.; Margaret, A.; Peteraf, John E.; Gamble, A. J.; Strickland, III. (2016). "**Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings**", McGraw-Hill Education, New York.
- Tino, Michalski. (2004). *Entrepreneurship Organization Through Innovation from a Competence – Based Strategic Management Perspective*, WWW.EBSCO.host.com.cited.7/9/2004.
- Vera, D. & Rodriguez-Lopez, A. (2004). "Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 33, (4).
- Wright, Mike & Hitt, Michael A. (2017). "Strategic Entrepreneurship and SEJ: Development and Current Progress", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 11, Issue 3.

Agile Leadership and its Role in Achieving Strategic Leadership Applying to Egypt Air

Dr. Ashraf El-Sayed Abdel-Bary

Assistant Professor of Business Administration
Giza Higher Institute of Administrative Sciences
Bary300@yahoo.com

Dr. Sharif Mohamed Mohamed Yousef

lecturer (Part-time)
Business Administration Phd
dr.sherifmohamed50@gmail.com

ABSTRACT

In light of the fierce competition from companies operating in the field of aviation to achieve strategic leadership, organizational agility has become a working method and a basic requirement to provide planners with various future methods to move the company from its past and present framework to accurately anticipate the image of the possible or desired future to achieve this future and prepare for it, its requirements and challenges. Agile leadership is considered one of the essential requirements to support the survival, continuity and success of organizations, as it gives the organization a flexible framework that enables it to excel and lead.

The problem of the study can be formulated in the question: What is the role of the dimensions of agile leadership in achieving strategic leadership in EgyptAir?

The main objective is to study the relationship of the dimensions of agile leadership (humility, calmness, wisdom, patience, objectivity, trust) and the dimensions of strategic leadership (entrepreneurial culture, entrepreneurial thinking, and strategic management of resources).

The analytical descriptive approach was followed: where the basic theoretical concepts related to the subject of the study were identified and rooted, using various references, periodicals, and various scientific sources, extracting ideas from them, and referring to previous studies. study variables.

The study reached some results, the most important of which are:

- There is a moral link between agile leadership and consolidating the pioneering culture in EgyptAir.
- There is a significant correlation between agile leadership and the development of entrepreneurial thinking capabilities in EgyptAir.
- There is a significant correlation between agile leadership and the efficiency of strategic resource management in EgyptAir.
- The sample has, in general, positive attitudes towards the behaviors and practices of agile leadership among the company's leaders.
- The sample has, in general, positive trends towards the availability of the elements of the dimensions of strategic leadership in EgyptAir.

The study recommended some recommendations, the most important of which are:

- The necessity of supporting agile leadership behaviors and practices, increasing interest and expanding the use of institutional agility tools and mechanisms in all company sectors.
- The necessity for the leaders of EgyptAir to adopt a future vision with a pioneering direction for the company based on the principles of institutional agility; To enable it to achieve strategic leadership.

Keywords: *Agile Leadership, Strategic Leadership, Entrepreneurial Culture, Entrepreneurial Thinking, Strategic Resources Management, EgyptAir.*