



## القيادة الرشيقية 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 الرشيقية أحد المتطلبات الجوهرية لتعضيد بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها، حيث أنها تمنع المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة.

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

ويتمثل الهدف الرئيسي في دراسة علاقة أبعاد القيادة الرشيقية (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 وتأصيل المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استئمار استقصاء تضمنت بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:

- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية وتعضيد الثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.
- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية وتنمية قدرات التفكير الريادي بشركة مصر للطيران.
- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية وكفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران.
- أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقية 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 الرشيقية وزيادة الاهتمام والتوعي 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 الرشيقية، 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.

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

## المقدمة

يُعد مفهوم القيادة الرشيقية (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 ونمذج 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 والخادمة وغيرها، إلى أن استفاد الباحثين من مفهوم الرشاقة في العملية الإنتاجية للإشارة إلى سلوكيات القيادة الرشيقية، إذ يتصرف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها مساعدة الأفراد واحترامهم واعتماد الدعم للأفراد والتركيز على مجريات العمل وأمتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran, 2012: 930).

وتعمل القيادة الرشيقية على زيادة مستويات الأداء، وتسرع الإنجاز من خلال: كفاءة التشغيل والمرنة الإدارية والاستثمار البشري الذي، وتوظيف التكنولوجيا وخلق ثقافية مؤسسية مرنة. تُعد الرشاقة عنصراً محورياً لتحقيق الأداء العالي، حيث تتسم المنظمات الرشيقية بالاستشعار التكتيكي، والكواذر الجاهزة والوعي بقدراتها والمرنة المالية والاتصالات السريعة والخطط البديلة واستشراف المستقبل والوعي الاستراتيجي وكفاءة التشغيل، وبقدرتها على التكيف، وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة والتي تعد عنصراً أساسياً 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؟ (Mathebula, 2011: 19).

وتكمِّن 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 ينبع 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 حافزاً إضافياً لتعزيز البحث داخل مظلة الريادة الاستراتيجية (Wright & Hitt, 2017: 201).

ويُسْعِي البحث إلى التعرف على دور القيادة الرشيقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران.

## أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

### ماهية القيادة الرشيقية وأبعادها

#### 1- مفهوم القيادة الرشيقية:

يعتبر متغير القيادة الرشيقية من المتغيرات الحديثة التي لفت 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 ونمذج 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 ترتكز 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 (Lingungblom, 2012: 56).

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

هدف تحقيق نسب أفضل من الكمال (Dombrowski & Mielke, 2013)، كما عرفت بأنها القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب ومتلكة 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 وتبعد عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المزنة (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 الرشيقية هي القيادة التي تقوم بتصيرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوارهم فضلاً عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري.

## - 2- مزايا القيادة الرشيقية:

- من مميزات القيادة الرشيقية ما يلي: (الفتلاوي، 2017: 23).
  - تحقق فهماً أفضل لماهية الأدوار التي يكفلون بها.
  - تحقيق إنجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشيع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقية 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 الرشيقية يوجد روابط جيدة بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.
  - إن إحدى أهم مزايا القيادة الرشيقية 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 الرشيقية في إدارة المشاريع التقليدية والمزنة في الشركات الاستشارية، فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المشاريع الليينة لتحقيقها النتائج الأفضل دائمًا، وعمل ورش عمل توضح طبيعة التعامل مع المشاريع من خلال إدارة المشاريع الليينة.

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 الرشيقية والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وكانت أهم النتائج أن التغيير الذي يحصل في مستوى توافق القيادة الرشيقية ينعكس في إحداث المزيد من التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما أن هذا التأثير ينصح أيضاً إلى إحداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية.

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

وبالتالي فإن أهم ما يميز الإدارة الرشيقية 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 تحفظهم 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 والسعى إلى إزالة كل العوائق أمامهم وتقديم كل الدعم الممكن لزيادة إنتاجية فريق العمل وいくهم من المقاطعات أثناء إنجاز المهام والتواصل المستمر معهم ومع الزملاء وتوفير كل ما يحتاجونه من حواجز مادية ومعنوية.

### 3- أبعاد القيادة الرشيقية:

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

**سمة التواضع:** إن التواضع 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 نسيي فأوقات يبدو يتحسن في حين أوقات أخرى يظهر بانخفاض متاثر بشخصية الفرد وما يحيط به من مجريات العمل وما يلاحظ أن التواضع لا يتم بالوضوح للأخرين كما في السمات الأخرى لقيادة 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 المهدوء:** إن سمة المهدوء تعتبر نوعية هادئة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا يتبيّن 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 التأنّي يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميّز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد أفضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (Kinsey, 2010: 3).

**سمة الحكمـة:** تشير الحكمـة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفـرة ومتطلبات العمل سواء السلوكـية منها والمـادية فالـحكمة تعد مرحلة متقدمة من التـفكير المـبني على الاستدلال المنطـقي، والـدراسة المـوضوعـية لـماهـية القرـار باعتمـاد مـعيـارـ الخـبرـةـ العـلـمـيـةـ، والـتجـارـبـ وـغيرـهاـ منـ العـوـاـمـلـ المسـاعـدـةـ عـلـىـ الوـصـولـ إـلـىـ مـعـيـارـ الـحـكـمـةـ فيـ الـوقـتـ، وـيـذـلـكـ فـيـ غـالـبـاـ مـاـ تـرـتـبـطـ أـيـضـاـ بـأـفـضـلـ الـقـرـاراتـ فـيـ حـالـةـ مـحـدـودـيـةـ الـمـوـارـدـ أوـ الـوقـتـ وـغـيرـهاـ (Lingugblom, 2012: 10).

**سمة الصـبرـ:** يـعدـ الصـبرـ منـ أـهـمـ السـمـاتـ الـتـيـ يـجـبـ أـنـ تـلـازـمـ الـقـيـادـةـ الرـشـيقـةـ، كـوـنـهـ تـعـلـقـ بـتأـخـيرـ الـحـصـولـ عـلـىـ بـعـضـ الـحـاجـاتـ أـوـ الـأـمـيـاـزـ أـوـ تـحـقـيقـ بـعـضـ الـأـهـدـافـ عـلـىـ الـمـدىـ الـقـصـيرـ نـتـيـجـةـ لـلـظـرـوفـ الـمـحـيـطـ بـالـمـوقـفـ وـبـمـاـ يـحـقـقـ مـاـ يـصـبـوـ إـلـيـهـ الـقـائـدـ مـنـ تـجـسـيدـ لـأـفـكـارـهـ عـلـىـ مـراـحـلـ وـضـمـنـ مـسـتـوـيـاتـ مـقـبـولـةـ فـيـ بـيـةـ الـعـلـمـ (Kupfer, J., 2004: 264)، هـذـاـ مـنـ جـهـةـ أـخـرـيـ يـعـدـ الصـبـرـ مـهـمـ لـلـقـيـادـةـ كـوـنـ تـحـقـيقـ النـجـاحـ لـاـ يـعـنيـ فـقـطـ اـمـتـالـ الطـاـقةـ وـالـعـرـفـةـ وـالـحـمـاسـ وـالـجـهـدـ الـمـبـذـولـ لـذـلـكـ إـنـاـمـاـ يـسـتـلـزـمـ التـحـلـيـ بـمـهـارـةـ الصـبـرـ الـمـبـنـيـةـ عـلـىـ بـصـيـرـةـ إـدـارـيـةـ عـالـيـةـ وـهـيـ لـاـ تـعـنـيـ التـكـاسـلـ أـوـ الـخـمـولـ أـوـ غـيرـهـاـ، مـنـ مـعـايـرـ انـخـفـاضـ الـطـمـوـحـ فـالـعـلـمـ الـجـادـ بـوـاقـعـهـ لـاـ يـتـحـقـقـ بـدـوـنـ صـبـرـ عـلـىـ مـرـاحـلـهـ وـوقـتـ تـحـقـيقـهـ وـغـيرـهـاـ وـبـمـاـ يـجـعـلـ الـقـائـدـ قـادـرـ عـلـىـ الـتـعـالـمـ مـعـ الـإـخـفـاقـاتـ الـتـنـظـيمـيـةـ فـضـلـاـ عـلـىـ أـثـنـاءـ الـأـرـمـاتـ وـمـاـ يـتـطـلـبـهـ الـنـهـوـضـ بـوـاقـعـ الـأـفـرـادـ دـاـخـلـ الـمـنـظـمةـ (Hueiju, 2009: 894).

**سمة المـوضـوعـيـةـ:** تـعـلـقـ المـوضـوعـيـةـ بـالـعـقـلـانـيـةـ فـيـ تـمـكـنـ الـقـائـدـ مـنـ اـمـتـالـ عـقـولـ الـأـفـرـادـ وـالـتـأـثـيرـ فـيـ سـلـوكـيـاتـهـ فـيـ تـعـدـ منـ أـبـرـزـ مـيـزـاتـ طـرـقـ التـفـكـيرـ الـعـلـمـيـ فـالـوـاقـعـ يـشـيرـ إـلـيـ أـنـ المـوضـوعـيـةـ تـجـلـيـ فـيـ جـمـيعـ تـفـاصـيلـ تـفـكـيرـ الـفـردـ الـمـتـعـلـقـ بـإـدـرـاكـ الـمـشـكـلـةـ وـمـحـاـوـلـةـ التـفـكـيرـ فـيـ الـحـلـوـلـ النـاجـحةـ لـهـاـ ضـمـنـ مـنـهـجـيـةـ فـكـرـيـةـ عـقـلـيـةـ وـاضـحـةـ الـمـعـالـمـ (Elmiliani, M., 1998: 98).

**سمة الثـقـةـ:** إـنـ نـجـاحـ الـقـيـادـةـ فـيـ مـجـالـ الـقـيـادـةـ يـعـتمـدـ عـلـىـ قـدـرـتـهـاـ عـلـىـ خـلـقـ مـسـتـوـيـاتـ ثـقـةـ عـالـيـةـ لـدـىـ الـأـفـرـادـ الـعـاـمـلـيـنـ وـضـمـنـ الـمـطـلـوبـ مـنـهـاـ بـدـوـنـ تـفـرـيـطـ فـيـهـاـ هـكـذـاـ مـسـتـوـيـاتـ تـزـيـدـ مـنـ اـرـتـبـاطـ الـفـردـ بـالـقـيـادـةـ وـبـالـتـالـيـ تـعـزـيزـ جـوـانـبـ النـجـاحـ الـمـؤـسـسيـ (Mineio, D., 2014: 2).

وـبـالـتـالـيـ فـيـإـنـ مـنـ أـهـمـ سـمـاتـ الـقـيـادـةـ الرـشـيقـةـ الـاـهـتـمـامـ بـالـشـفـافـيـةـ وـعـدـمـ إـخـفـاءـ أـخـطـائـهـ بـلـ الـاعـتـرـافـ بـهـاـ لـيـمـثـلـ عـلـيـاـ الأـسـلـوبـ الـذـيـ يـرـيدـ مـنـ مـرـؤـسـيـهـ الـعـلـمـ بـهـ، كـمـاـ أـنـهـ مـتـطـلـعـ لـلـأـمـامـ لـدـيـهـ رـؤـيـةـ لـلـهـمـاـةـ الـمـطـلـوـبـةـ لـلـعـمـلـيـاتـ الـتـيـ تـمـ، مـؤـهـلاـ فـيـاـ

حيث لا يكون مصدراً 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: 25). وبين (Kantur, 2016: 13) أن الريادة الاستراتيجية تمثل 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 الريادة هي حول الاستشعار وفهم الفرص، والحصول على الأشياء، وإيجاد طرائق جديدة وأفضل لوضع الأشياء معًا، بل هو حول تنسيق خلاق لجمع عناصر متباعدة وعادة ما تكون متخصصة، بل هو أكثر على معرفة الفرصة الكبيرة القادمة أو التحدي وكيفية التعامل معها، بدلاً من الحفاظ على وصقل 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 تلبي الحاجات في السوق. ومن ثم فإن التركيز ينصب على فرص جديدة كلياً للمنظمة وليس على المناصب التنافسية الحالية، والاعتراف بالفرصة هو الخطوة الأولى في عملية تنظيم الريادة، 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 الريادة الاستراتيجية باعتبارها مدخل في الإدارة الاستراتيجية؛ مع بيان الجهد الذي تبذل المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية؛ والتطرق إلى الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي ربط الإدارة الاستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر يبني الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وضرورة تقديم تصور عن الريادة 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.

وهدفت دراسة (السكارنة، 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 المهمة التي تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية. واستناداً 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 (Rothaemel, 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 المعاصرة تمثل 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 يتبعون "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 البيئة 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 يعملا معاً 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 الميكلية للمنظمة وأعضاءها – 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 تنتهي على تحديد الفرص الاستثمارية واستغلالها. فيما بين (Cai et al., 2018: 2) بأنها تأثير وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنتهي 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) لها 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 الإنترن特 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 والباحثات هي التي حددت الفجوة البحثية والمتمثلة في إبراز دور القيادة الرشيقه 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 مستوى خدمة عملاء تنافسي.

## مشكلة الدراسة

الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، وتشكل الريادة الاستراتيجية تحدياً معاصرًا يواجه كل المؤسسات، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقّدة والمتحيرة فقد تحول الصراع في العالم من صراع أيولوجي إلى صراع اقتصادي، مما يتطلب المزيد من التركيز على الريادة الاستراتيجية، وأصبحت الريادة الاستراتيجية تحمل 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 التغيرات البيئية التي تواجهها.

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

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

## أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة العلمية في أنها تناول الريادة الاستراتيجية باعتبارها من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر في تشكل تحدياً معاصرًا يواجه جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقّدة والمتحيرة، 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 الرشيقه.

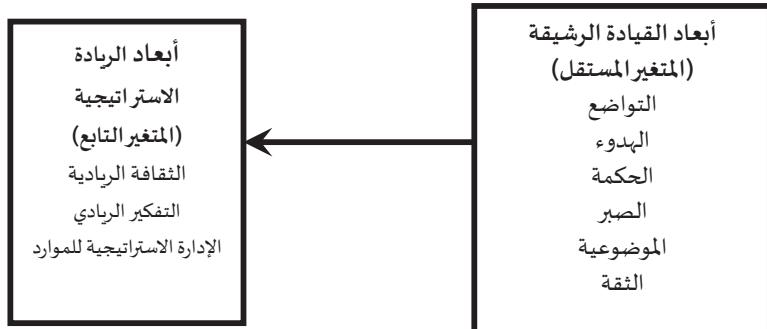
## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس في دراسة علاقة أبعاد القيادة الرشيقه (التوابع، المبدء، الحكم، الصبر، الموضوعية، الثقة) وبين تحقيق الريادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:

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

## فروض الدراسة

- لا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والريادة الاستراتيجية بشركة مصر للطيران. وتم تقسيم الفرض الرئيس إلى ثلاثة فروض فرعية، وهي:
- 1 من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.
  - 2 من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران.
  - 3 من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران.



شكل(1) متغيرات الدراسة

## منهج وأدوات الدراسة

يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم تحديد وتأصيل 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 الأدلة الرئيسية للبحث في استماراة 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 للأسوق 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 المكملة.
- 8 مصر للطيران للشحن

وتلعب الشركات الثمانية أدواراً تكميلية في خدمة صناعة النقل الجوي ، ومن أهم أولوياتها هي السلامة والسعى لتحقيق التميز في العمليات، وتطبيق أعلى معايير السلامة المعترف بها دوليا، ولتأمين وضع مصر للطيران في الأسواق العالمية ، تسعى الشركة جاهدة لكي تؤدي عملياتها طبقاً للمعايير المعترف بها دوليا. 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 مراجعة 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. ونظرًا لكبر حجم المجتمع نسبيًا وتمثيل خصائصه فتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجميع شركات مصر للطيران القابضة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (شكري، 1997):

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

حيث:

- $ن = \text{حجم العينة.}$
- $ق = \text{نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة، وقد اعتبرها الباحث (50%).}$
- $\text{نسبة الخطأ المسموح به} = \text{قدرها الباحث في حدود (+, - 10%).}$
- $\text{الدرجة المعيارية} = \text{وهي المقابلة لمعامل الثقة (90\%) = 1.2.}$

وبطبيق هذه المعادلة في ضوء الافتراضات السابقة يكون حجم العينة الممثلة 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 الحاسوب 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، والمتواسطات لقياس اتجاهات العينة، ومعامل ارتباط كندال لقياس قوة واتجاه الارتباط.

جدول رقم (1)

معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	
المتغير	معامل $\alpha$
القيادة الرشيقية	0.771
الريادة الاستراتيجية	0.813

قياس ثباتات 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 ويطمئن إلى ثبات قائمة الاستقصاء وبدرجة متوسطة.

#### اختبار فروض الدراسة:

##### الفرض الرئيسي:

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

##### 1- اختبار الفرض الفرعي الأول:

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

جدول رقم (2)

مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول		
المتغير	معامل ارتباط المعنوية المتغير	المستقل
القيادة الرشيقية	0.659 <sup>**</sup>	0.000
الريادة		0.000

<sup>\*\*</sup> دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

##### أ- معامل الارتباط:

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

<p><b>جدول رقم (3)</b>  <b>تحليل التباين للفرض الفرعي الأول</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>البيان</th> <th>مجموع</th> <th>متوسط</th> <th>اختبار "F"</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الانحدار</td> <td>168.178</td> <td>24.025</td> <td>قيمة "F" المعنوية</td> </tr> <tr> <td>(**) 0.000</td> <td>52.336</td> <td>0.459</td> <td>الخطأ</td> </tr> <tr> <td colspan="4">** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01</td> </tr> </tbody> </table>	البيان	مجموع	متوسط	اختبار "F"	الانحدار	168.178	24.025	قيمة "F" المعنوية	(**) 0.000	52.336	0.459	الخطأ	** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01				<p><b>ب- تحليل التباين «ANOVA Test» :</b></p> <p>بالنظر في جدول تحليل التباين رقم (3) يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بين القيادة الرشيقية والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران، حيث كانت قيمة اختبار «F» 52.336، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على جوهرية العلاقة بين المتغيرين.</p>
البيان	مجموع	متوسط	اختبار "F"														
الانحدار	168.178	24.025	قيمة "F" المعنوية														
(**) 0.000	52.336	0.459	الخطأ														
** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01																	
<p><b>جدول رقم (4)</b>  <b>معامل تحديد الفرض الفرعي الأول</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>البيان</th> <th>R</th> <th>R<sup>2</sup></th> <th>الخطأ المعياري</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>معامل التحديد</td> <td>0.67754</td> <td>0.902</td> <td>0.813</td> </tr> </tbody> </table>	البيان	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	معامل التحديد	0.67754	0.902	0.813	<p><b>ج- معامل التحديد:</b></p> <p>يبين الجدول رقم (4) أن معامل التحديد <math>R^2 = 0.813</math> ، وهو يعني أن سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقية 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.</p> <p>ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول، وقبول الفرض البديل، أي أن: يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.</p>								
البيان	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري														
معامل التحديد	0.67754	0.902	0.813														
<p><b>جدول رقم (5)</b>  <b>مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>المتغير</th> <th>معامل ارتباط المعنوية المتغير</th> <th>التابع</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>المستقل</td> <td>كندال</td> <td></td> </tr> <tr> <td>القيادة</td> <td>0.000</td> <td>التفكير</td> </tr> <tr> <td>الرشيقية</td> <td>0.514<sup>(**)</sup></td> <td>الريادي</td> </tr> </tbody> </table>	المتغير	معامل ارتباط المعنوية المتغير	التابع	المستقل	كندال		القيادة	0.000	التفكير	الرشيقية	0.514 <sup>(**)</sup>	الريادي	<p><b>أ- معامل الارتباط:</b></p> <p>بالنظر في الجدول رقم (5) يتضح وجود ارتباط جوهرى إيجابى عند مستوى معنوية 0.01 بين توفر سمات القيادة الرشيقية وبين تنمية التفكير الريادي بشركة مصر للطيران؛ حيث كلما زادت ممارسات القيادة الرشيقية زاد تنمية قدرات التفكير الريادي.</p>				
المتغير	معامل ارتباط المعنوية المتغير	التابع															
المستقل	كندال																
القيادة	0.000	التفكير															
الرشيقية	0.514 <sup>(**)</sup>	الريادي															
<p><b>جدول رقم (6)</b>  <b>تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>البيان</th> <th>مجموع</th> <th>متوسط</th> <th>اختبار "F"</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الانحدار</td> <td>86.546</td> <td>14.424</td> <td>قيمة "F" المعنوية</td> </tr> <tr> <td>(**) 0.000</td> <td>10.201</td> <td>1.414</td> <td>الخطأ</td> </tr> <tr> <td colspan="4">** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01</td> </tr> </tbody> </table>	البيان	مجموع	متوسط	اختبار "F"	الانحدار	86.546	14.424	قيمة "F" المعنوية	(**) 0.000	10.201	1.414	الخطأ	** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01				<p><b>ب- تحليل التباين «ANOVA Test» :</b></p> <p>النظر في جدول تحليل التباين رقم (6) يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بين القيادة الرشيقية والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران، حيث كانت قيمة اختبار «F» 10.201، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على جوهرية العلاقة بين المتغيرين.</p>
البيان	مجموع	متوسط	اختبار "F"														
الانحدار	86.546	14.424	قيمة "F" المعنوية														
(**) 0.000	10.201	1.414	الخطأ														
** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01																	
<p><b>جدول رقم (7)</b>  <b>معامل تحديد الفرض الفرعي الثاني</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>البيان</th> <th>R</th> <th>R<sup>2</sup></th> <th>الخطأ المعياري</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>معامل التحديد</td> <td>1.18913</td> <td>0.947</td> <td>0.897</td> </tr> </tbody> </table>	البيان	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	معامل التحديد	1.18913	0.947	0.897	<p><b>ج- معامل التحديد:</b></p> <p>يبين الجدول رقم (7) أن معامل التحديد <math>R^2 = 0.897</math> ، وهو يعني أن سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقية 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.</p> <p>ما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني، وقبول الفرض البديل، أي أن: يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران.</p>								
البيان	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري														
معامل التحديد	1.18913	0.947	0.897														
<p><b>جدول رقم (8)</b>  <b>معامل تحديد الفرض الفرعي الثالث</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>البيان</th> <th>R</th> <th>R<sup>2</sup></th> <th>الخطأ المعياري</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>معامل التحديد</td> <td>1.18913</td> <td>0.947</td> <td>0.897</td> </tr> </tbody> </table>	البيان	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	معامل التحديد	1.18913	0.947	0.897	<p><b>د- اختبار الفرض الفرعي الثالث:</b></p> <p>من المتوقع ألا يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران.</p>								
البيان	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري														
معامل التحديد	1.18913	0.947	0.897														

أ- معامل الارتباط:

بالنظر في الجدول رقم (8) يتضح وجود ارتباط جوهرى إيجابى عند مستوى معنوية 0.01 بين توفر سمات القيادة الرشيقه وبين الادارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران؛ حيث كلما زادت ممارسات القيادة الرشيقه زادت كفاءة الادارة الاستراتيجية للموارد.

ب- تحليل التباين «ANOVA Test»

بالنظر في جدول تحليل التباين رقم (9) يتضح وجود علاقه انحداريه طردية بين القيادة الرشيقه والإدارة الاستراتيجية للموارد بشركة مصر للطيران، حيث كانت قيمة اختبار «F» 13.885، وهي قيمة دالة إحصائيّاً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على وجوبه العلاقه بين المتغيرين.

ج- معامل التحديد

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

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

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

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

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

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- تحليل نتائج عبارات القيادة الرشيقه

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)، ويعنى ذلك أن لدى العينة بصفة عامة اتجاهات إيجابية نحو سلوكيات وممارسات القيادة الرشيقه لدى القيادات بشركة مصر للطيران.

جدول رقم (8)  
مصفوفة الارتباط للفرض الفرعى الثالث

المتغير المستقل	معامل ارتباط كندا	المعنوية	المتغير التابع
القيادة	0.000	الادارة الاستراتيجية	للموارد
الرشيقه	0.480 <sup>(**)</sup>		

\*\* دال إحصائيًّا عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (9)  
تحليل التباين للفرض الفرعى الثالث

البيان	مجموع متعدد المربعات	متوسط اختبار "F"
الانحدار	92.344	18.469 قيمة "F" المعنوية
(**)	0.000	13.885

\*\* دال إحصائيًّا عند مستوى معنوية 0.01

جدول رقم (10)  
معامل تحديد الفرض الفرعى الثالث

البيان	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري
معامل التحديد	1.15333	0.982	0.964

جدول رقم (11)  
تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغير القيادة الرشيقه

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

## 2- تحليل نتائج عبارات القيادة الرشيقية

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

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

- أبعاد القيادة الرشيقية: (التوابع، الهدوء، الحكم، 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 آراءهم واتجاهاتهم حول موضوع الدراسة.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال شهر أغسطس 2021.

## النتائج والتوصيات

### ملخص النتائج

تمثل القيادة الرشيقية السلوكيات التي تضييف أو تخلق قيمة وتحقق قيمة وتخفض مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار وال العلاقات غير المنتجة، حيث يسعى القائد الرشيق إلى معرفة دوافع فريق عمله وأصحاب المصلحة ومعرفة الأشياء التي تحفظهم 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 معاصرًا يواجه كل المؤسسات، وفي ظل المتغيرات العالمية الجديدة وبيئات الأعمال المعقّدة والمتغيرة فقد تحول الصراع في العالم من صراع أيديولوجي 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 الرشيقية تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لتعضيد بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها، حيث أنها تمنع المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة.

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

يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والثقافة الريادية بشركة مصر للطيران.

- يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية والتفكير الريادي بشركة مصر للطيران.
  - يوجد ارتباط معنوي بين القيادة الرشيقية 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 الرشيقية 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 الرشيقية وزيادة الاهتمام والتوعي في استخدام أدوات وأدوات الرشاقة المؤسسية في جميع قطاعات الشركة.
  - ضرورة تبني القيادات بشركة مصر للطيران لرؤيتها مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد على مبادئ الرشاقة المؤسسية، وذلك بالتحليل الاستراتيجي لاستكشاف الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة، مع تحليل نتائج أدائها للتعرف على نقاط القوة وتدعمها و نقاط 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 استراتيجياً 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 الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الضمور، معتصم. (2017). «الرشاقة 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 الجامعية، العدد 17.
- الفلتاوي، ميثاق. (2017). «العلاقة بين القيادة الرشيقية وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لرأء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات»، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق.
- زهرة، قايد فاطمة. (2017). *تبني مقاربة الريادة 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 الرافدين، 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/>
- Hueiju, 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*. 11<sup>th</sup> 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.
- Puwanasvaran, 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*. 2<sup>nd</sup> Ed., McGraw-Hill Education, New York, United States of America.
- Rothaermel, Frank T. (2017). *Strategic Management*. 3<sup>rd</sup> 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.EBSICO.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.

