

أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية:

مصر للطيران كدراسة حالة

سها بهجت محمد	محمود السيد إمام	بسام سمير الرميدي
أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية	مدرس بقسم الدراسات السياحية	أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية
المعهد العالي للدراسات النوعية	كلية السياحة والفنادق	كلية السياحة والفنادق
ومستشارة وزير السياحة للتدريب	جامعة مدينة السادات	جامعة مدينة السادات

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية القيادة المستدامة؛ التوجه الريادي؛ الإبداع التكنولوجي؛ إعادة هندسة العمليات؛ الأداء الإبداعي؛ التفوق التنظيمي؛ مصر للطيران.	هدفت الدراسة إلى قياس أثر تبني نمط القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركة مصر للطيران على كل من الإبداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي. كما هدفت إلى تقييم الدور الوسيط للإبداع التكنولوجي في العلاقة بين كل من القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي، وكذلك بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران، حيث تم توزيع 320 استمارة، بينما تم الاعتماد على تحليل 243 استمارة صالحة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة المستدامة والتوجه الريادي يؤثران معنوياً وإيجابياً على كل من الإبداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة وكل من إعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي. كذلك أبرزت النتائج أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الريادي وكل من إعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي.

(JAAUTH)
المجلد 20، العدد 3،
(2021)،
ص 261-310.

المقدمة

يرتكز نمط القيادة المستدامة علي الاهتمام بالعنصر البشري بشكل كبير، واستغلال قدراته ومهاراته وخبراته، ووضع الإجراءات التي تكفل الاحتفاظ بهذا العنصر داخل المنظمة. كما يركز هذا النمط على استدامة استخدام كافة موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، بجانب قيامها بأدوار اجتماعية وبيئية مؤثرة داخل وخارج المنظمة، مما ينعكس في النهاية علي تعزيز الميزة التنافسية لتلك المنظمات، وزيادة حصتها السوقية (الحيلة وعرقاوي، 2019). وتلعب القيادة المستدامة دوراً مؤثراً في إحداث التغيير المستمر في المنظمات وذلك عن طريق تحسين

جودة الحياة الوظيفية داخل تلك المنظمات، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار، وزيادة الاستثمار في رأس المال البشري مما ينعكس علي تطور هذه المنظمات بالإيجاب (يونس، 2017).

يحقق تبني القيادة المستدامة في المنظمات العديد من المزايا مثل ضمان استمرارية وبقاء تلك المنظمات، ونجاحها علي المدى البعيد (أشتيوي، 2017)، وتطوير الأداء، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها سواء كانت مالية أو مادية أو بشرية (يونس، 2017)، ومواكبة التغيرات في بيئة العمل، ومواجهة التحديات المختلفة بكفاءة عالية (حوالة والمطيري، 2019). كما أن هناك تأثير واضح للقيادة المستدامة علي تعزيز الإبداع في المنظمات (الحيلة وعرقاوي، 2019)، بجانب تأثيرها علي التفوق التنظيمي في تلك المنظمات (الحدراوي وآخرون، 2018).

علاوة علي ذلك؛ يعد التوجه الريادي أحد التوجهات الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات التي تسعى للمخاطرة واقتناص الفرص، وتقديم منتجات مبتكرة تميزها عن المنافسين. كما أن التوجه الريادي يساهم في تعزيز المرونة الإستراتيجية لتلك المنظمات (عارف، 2019). ويلعب التوجه الريادي دوراً فعالاً في زيادة مستوى الإبداع التكنولوجي (الغانم، 2011)، وزيادة الأداء الإبداعي للمنظمات (الحسين، 2018)، وكذلك تحقيق التفوق التنظيمي داخل وخارج تلك المنظمات (العزاوي ومحسن، 2017).

مشكلة الدراسة

تتعدد التحديات التي تواجه المنظمات والتي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل. هذه التحديات قد تؤثر علي أداء المنظمات، وتهدد بقاءها واستمرارها في بيئة العمل. لذا لجأت الكثير من المنظمات إلى البحث عن بعض الآليات التي تدعم أداءها، وتطور من قدراتها لمواجهة تلك التحديات. فقد لجأت بعض المنظمات لتطبيق نمط القيادة المستدامة، نظراً لتأثيراته الإيجابية الكبيرة سواء علي مستوى المنظمة ككل أو علي مستوى الأفراد، كما لجأت بعض المنظمات إلى التوجه الريادي باعتباره منهجاً وتوجهاً استراتيجياً يساعد تلك المنظمات علي مواجهة الظروف التي تفرضها تحديات المنافسة. هذا بالإضافة إلى لجوء بعض المنظمات إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها وتقديمها بطريقة مبتكرة، والإبداع والابتكار فيما تقوم به من عمليات، بجانب إعادة هندسة عملياتها. بناءً علي ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر تبني القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركة مصر للطيران علي مستوى الإبداع التكنولوجي وإعادة هندسة عملياتها والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي فيها؟.
2. هل يلعب الإبداع التكنولوجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي؟.
3. هل يلعب الإبداع التكنولوجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي؟.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة فيما يلي:

- عدم وجود دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط للإبداع التكنولوجي في العلاقة بين القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي.
- عدم وجود دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط للإبداع التكنولوجي في العلاقة بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي.
- قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في شركة مصر للطيران في اتخاذ بعض الإجراءات التي من شأنها تعزيز تطبيق نمط القيادة المستدامة، وزيادة التوجه الريادي لها، وتطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها بطرق مبتكرة ومبدعة لتعزيز مكانتها.
- تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين والأكاديميين في المستقبل لدراسة متغيرات أخرى قد تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة والتوجه الريادي ومتغيرات الدراسة الأخرى. بجانب إمكانية دراسة بعض المتغيرات الأخرى التي قد تتأثر بتبني نمط القيادة المستدامة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تقييم أثر كل من القيادة المستدامة والتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
- تقييم أثر الإبداع التكنولوجي على كل من إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
- استكشاف الدور الوسيط للإبداع التكنولوجي في العلاقة بين القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
- تحليل الدور الوسيط للإبداع التكنولوجي في العلاقة بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.

الإطار النظري

القيادة المستدامة

تعتبر القيادة المستدامة أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تدعم قدرة الشركات على تطبيق مبادئ الاستدامة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل (الحيلة وعرقاوي، 2019)، حيث إنها تسعى إلي الاستفادة من الموارد البشرية والمالية دون الإضرار بالبيئة (Dueppen, 2017). ويؤكد الحدراوي وآخرون (2018) أن القيادة المستدامة من أبرز الأنماط القيادية التي توفر للشركات قدر كبير من القوة عن طريق تحسين أداء العاملين

وتتمية مهاراتهم، وجعلهم على قدر كبير من الالتزام بتحقيق أداء متميز. وهناك مجموعة من الأسباب والعوامل التي فرضت ضرورة تطبيق القيادة المستدامة داخل الشركات في الوقت الحالي، منها تأثير العولمة، وشدة المنافسة بين الشركات، والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك الانتشار الكبير لوسائل التواصل الاجتماعي (الرشيدي والعازمي، 2017).

يُعرف Minelgaite et al. (2019) القيادة المستدامة بأنها نمط القيادة الذي يهدف إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق نتائج متميزة، وتقليل معدل دوران الموظفين غير المرغوب فيه من الشركة إلى شركة أخرى، وتشجيع ممارسات الإبداع والابتكار بين مختلف العاملين. وتتطلب القيادة المستدامة وجود رؤية طويلة الأمد في اتخاذ القرارات، وتشجيع سلوكيات الابتكار والإبداع لدى العاملين (Stavropoulou, 2015; Avery and Bergsteiner, 2011)، والتي تهدف إلى زيادة قيمة العملاء (Gutterman, 2017)، بالإضافة إلى تحسين مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم (الحيلة وعرقاوي، 2019)، والعمل على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية (غانم، 2016).

تكمن أهمية القيادة المستدامة في كونها أحد أهم أسباب نمو وبقاء واستمرارية الشركات في سوق المنافسة (الحيلة وعرقاوي، 2019)، حيث يساهم هذا النمط القيادي في تحسين مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم مما يساعد علي تحقيق أهداف الشركة (العردان، 2020)، وزيادة القيمة المقدمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية (Avery and Bergsteiner, 2011)، كما يساعد علي رفع الروح المعنوية للعاملين (حوالة والمطيري، 2019)، وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار الذي يعد أحد مصادر التقدم في أي شركة (عوض الله وآخرون، 2019)، بالإضافة إلى زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية وتحسين مستوى إنتاجية الشركة (كيري، 2019). كما تساهم القيادة المستدامة في الاحتفاظ بالعاملين ذوو الكفاءة، والتغلب علي مشكلة ارتفاع معدل دوران العاملين داخل الشركات (Zulkiffli and Latiffi, 2016)، بالإضافة إلى تعزيز التعلم التنظيمي (Al-Zawahreh et al., 2019)، الأمر الذي يساعد علي تحقيق ميزة تنافسية للشركة (Iqbal et al., 2020).

بينت نتائج بعض الدراسات المنفحة من وراء تطبيق نمط القيادة المستدامة داخل الشركات، فأشار الحدراوي وآخرون (2018) أن القيادة المستدامة تؤثر بشكل كبير علي تحقيق التفوق التنظيمي للشركات، كما بينت دراسة Hussian and Mansor (2015) أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة المستدامة وتعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين، وأكدت دراسة Avery (2014) أن هناك ارتباط إيجابي بين القيادة المستدامة ورضا العاملين، وأثبتت نتائج دراسة يونس (2017) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق نمط القيادة المستدامة وبين جودة الحياة الوظيفية، كما أثبتت دراسة Suriyankietkaew (2016) أن القيادة المستدامة تلعب دوراً مؤثراً في زيادة رضا العملاء، كما أشارت دراسة Suriyankietkaew and Avery (2016) أن القيادة المستدامة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء المالي المستدام، في حين أظهرت دراسة الحيلة وعرقاوي (2019) أن القيادة المستدامة تؤثر علي تعزيز مستوى الإبداع التكنولوجي داخل الشركات.

ولكي تستطيع الشركات تطبيق ممارسات القيادة المستدامة بشكل سليم، يجب ألا يقتصر ذلك على مستوى الإدارة العليا فقط، بل ينبغي أن يشمل التطبيق كافة المستويات، ولقد ذكر أشتيوي (2017)؛ كيري (2019)؛ العردان (2020) و Simanskiene and Zuperkiene (2014) أربعة مستويات لتطبيق القيادة المستدامة داخل الشركات والمؤسسات، هي كما يلي: -

أ- **مستوى الفرد**: ينبغي أن يبدأ القائد الذي يرغب في تطبيق القيادة المستدامة داخل المؤسسة بنفسه أولاً، وذلك عن طريق التحلي بمواصفات شخصية قوية، ومهارات عالية وأداء مرتفع، بالإضافة إلى امتلاك القدرة على التعلم المستمر، حتى يكون دافعا لمؤوسيه على ممارسة الابتكار والإبداع.

ب- **مستوى الفريق**: يجب أن تمتلك الشركة عاملين مؤهلين وقادرين على تطبيق مفهوم الاستدامة في كافة عمليات الشركة، وأن تكون العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض قوية ومستدامة.

ج- **مستوى المؤسسة**: يجب أن تمتلك الشركة الرغبة في تطبيق القيادة المستدامة، وذلك بنشر ثقافة وأفكار الاستدامة داخل الشركة، إلى جانب ضرورة ضمان ولاء العاملين وتقبلهم لتطبيق الاستدامة.

د- **مستوى المجتمع**: يجب أن ينظر المجتمع للمؤسسات التي تطبق أفكار ومبادئ الاستدامة بصورة مختلفة، حيث يساعد ذلك على جعل صورة المؤسسة مميزة في أذهان العملاء، مما يقودها للنجاح على مستوى طويل الأجل.

التوجه الريادي

يمثل التوجه الريادي أحد السلوكيات الفعالة التي تساهم بشكل كبير في بقاء واستمرار الشركات وتحقيق أداء يفوق أداء المنافسين (الرواضية، 2020)، كما يمكن الشركات من تحسين وتعزيز مكانتها التنافسية داخل بيئة العمل (الخشالي وبدران، 2020؛ Dahleez and Migdad, 2013)، فمن خلال تبني التوجه الريادي تسعى الشركات إلى تحقيق نتائج متميزة (الحسين والساعد، 2019)، وذلك عن طريق استغلال الفرص الجديدة المتاحة في السوق (Gathungu et al., 2014).

يشير الشاعر (2019) إلى أن التوجه الريادي يتمثل في مجموعة من السلوكيات والممارسات المتميزة التي تتبناها الشركات بهدف الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء، ومحاولة التفوق على المنافسين عن طريق الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

تكمن أهمية التوجه الريادي في كونه منهج وسلوك وتوجه استراتيجي يساعد الشركات على مواجهة الظروف التي تفرضها تحديات المنافسة (زرافيلي، 2020)، فالتوجه الريادي يعمل على تحسين وزيادة مستوى أداء الشركات (المنسي وعبد، 2020)، ويعزز سلوكيات الإبداع والابتكار لدى العاملين (القاضي، 2019)، وكذلك توفير منتجات وخدمات ذات جودة عليا تلبي احتياجات ومتطلبات العملاء (الحسين، 2018)، بجانب زيادة مستوى ربحية الشركات (الخطيب، 2018)، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين (العزاوي ومحسن، 2017). كما يساعد تبني الشركات لسلوكيات التوجه الريادي في الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات

الكفاءة العالية والحد من تحولها لشركات أخرى منافسة (عارف، 2019)، الأمر الذي يوفر للشركة ميزة تنافسية مستدامة (صلاح، 2019).

يسهم التوجه الريادي في تحقيق التفوق التنظيمي للشركات في ظل ما تواجهه من منافسة شديدة وبالتالي كسب حصة سوقية أكبر (الخشالي وبدران، 2020)، كما أن تبني التوجه الريادي يعد أحد أهم عناصر النجاح والتفوق التنظيمي (القاضي، 2019)، وتوصلت دراسة العزاوي ومحسن (2017) أن هناك علاقة ارتباط بين التوجه الريادي وبين التفوق التنظيمي، كما أكدت أيضاً أن تبني التوجه الريادي يؤثر علي التفوق التنظيمي. كما أبرزت نتائج دراسة الغانم (2011) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي علي الإبداع التكنولوجي. ويساعد التوجه الريادي أيضاً في تحسين مستوى الأداء الإبداعي للشركات ويجعلها قادرة علي منافسة غيرها من الشركات (الحسين، 2018)، كما أشارت دراسات الهنداوي وآخرون (2018) و Fernandez–Mesa and Alegre (2015) أن التوجه الريادي يساهم بشكل كبير في زيادة المخرجات الإبداعية ومن أهمها الأداء الإبداعي.

الإبداع التكنولوجي

يمثل الإبداع التكنولوجي أحد المتطلبات الهامة التي تساعد الشركات السياحية في الوقت الحالي علي النجاح والتميز (طهار، 2020)، وتحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة (مهداوي وبن سفيان، 2017). يري خوني وفرحاتي (2016) أن الإبداع التكنولوجي هو طريقة عمل تمكّن الشركات من تحويل الأفكار إلي منتجات وخدمات جديدة أو تطوير منتجات أو خدمات موجودة بالفعل، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية للشركة وجعلها أكثر قدرة علي المنافسة. ويوفر الإبداع التكنولوجي للشركات النجاح على المدى البعيد من خلال المنافع والفوائد والمزايا التنافسية التي يحققها (أبو موسي، 2020).

تتجسد أهمية الإبداع التكنولوجي في تحسين وتعزيز أداء الشركة (مهداوي وبن سفيان، 2017)، وتحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلي العملاء (حجاج، 2019)، الأمر الذي يساعد علي تحقيق رضاهم (بياضي، 2020)، ومن ثم تنمية ولاءهم للشركة (طهار وفلاق، 2020)، وكذلك يساهم الإبداع التكنولوجي في زيادة إنتاجية وربحية الشركات نتيجة الكفاءة والفاعلية في الأداء (حجاج، 2019)، وخفض التكاليف (بن بولرباح والطيف، 2020)، وتعزيز رضا العاملين (العامري والمعموري، 2020)، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة والحفاظ علي بقائها وتفوقها وتميزها (بن بولرباح والطيف، 2020).

تبرز أهمية الإبداع التكنولوجي أيضاً في مساهمته في تعزيز وتنمية رأس المال البشري من خلال تشجيعه علي الاستفادة من قدراته في ابتكار منتجات وخدمات جديدة (طهار، 2020)، وتحقيق التنمية المستدامة (بياضي، 2020)، وكذلك تحسين الصورة الذهنية وسمعة الشركة في أذهان العملاء (حجاج، 2015)، وهذا بدوره يؤدي إلي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة (طهار وفلاق، 2018).

الأداء الإبداعي

يعتبر الأداء الإبداعي أحد أهم المداخل التي تحدد بقاء واستمرار ونجاح الشركات في سوق العمل الذي يتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة (خاطر، 2021؛ Kankisingi, 2019)، كما أنه سلوك يجب أن يتحلى به

العاملون من أجل تعزيز وتنمية فاعلية وكفاءة الشركات في مواجهة تلك التغيرات (عسكر ورجب، 2016؛ الفتلاوي، 2020أ). ويتمثل الأداء الإبداعي في تقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء أو تبني أساليب عمل أكثر فاعلية داخل الشركات (الفتلاوي، 2020ب)، ويؤدي غياب الجانب الإبداعي إلي استمرار الشركات في أداء مهامها وتقديم منتجاتها وخدماتها بنفس الطريقة دون تغيير (الطيب، 2020).

وحسب Huang et al. (2018) فإن الأداء الإبداعي يعني إستراتيجية وفلسفة عمل تستطيع من خلالها الشركات ابتكار وتوليد أفكار جديدة وتحويلها إلي منتجات وخدمات مبتكرة تلقي رضا العملاء وتلبي رغباتهم واحتياجاتهم. ولكي تستطيع الشركات تحقيق أداء إبداعي يميزها عن غيرها من المنافسين ينبغي امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة عالية تتمتع بقدر عالٍ من الانتماء والولاء للشركة، وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار (بو جمعة، 2020)، ووجود قيادة تشجيع علي طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية (Zhao et al., 2020)، وكذلك وضع نظام حوافز ومكافآت فعال (أبو ضاهر، 2019)، وجود المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع الإبداع وتحفز المبدعين (سركيس، 2018).

يكتسب الأداء الإبداعي أهميته من أنه يلعب دوراً حاسماً في استمرار وبقاء الشركات في ضوء ما تواجهه من تحديات كبيرة ومنافسة شديدة وتغيرات مستمرة في توقعات واحتياجات العملاء (ناصر، 2018). ويحقق الأداء الإبداعي للشركات مجموعة متنوعة من المنافع منها رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وزيادة مستوى رضاهم نتيجة تلبية احتياجاتهم (الشيباني، 2015)، ومن ثم خفض التكاليف (ناصر، 2018)، وزيادة حجم الأرباح والمبيعات (مدوكي، 2018)، وتحسين مستوى قدرات ومهارات العاملين وتشجيعهم علي المشاركة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل التي تواجه الشركة وحلها بطريقة إبداعية (بدوي، 2018؛ إدريس، 2020). كما يساهم الأداء الإبداعي في تحقيق التفوق التنظيمي للشركات (إسماعيل، 2014)، والذي بدوره يساعد علي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات (بو جمعه وبن ساسي، 2019).

التفوق التنظيمي

يعد التفوق التنظيمي أحد أهم أهداف الشركات التي تمكنها من تحقيق النجاح والتميز والاستمرارية في سوق العمل الذي يتسم بشدة المنافسة (نادر وجاسم، 2019)، ويتطلب التفوق التنظيمي توجيه كافة عمليات وأنشطة الشركة نحو التميز والتفوق، وكذلك بذل مزيد من الجهد نحو خلق ثقافة الجودة داخل الشركة والوصول إلي نتائج تستطيع الشركة من خلالها التفوق علي المنافسين (عبدالله، 2018)، بالإضافة إلي امتلاك موارد بشرية علي قدر كبير من الكفاءة تساعد علي تحقيق أهداف الشركة (Shirvani and Iranban, 2013).

عُرف التفوق التنظيمي طبقاً لبن أحمد وحمياني (2019) بأنه إستراتيجية تمكن الشركات من بذل جهود كبيرة للوصول إلي الإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق مستويات عالية من التميز، مما يمكنها من التفوق علي المنافسين ورفع مستوى أدائها التنظيمي. فالتفوق ليس معناه تحقيق أرباح مرتفعة أو تقديم خدمات ومنتجات بأسعار منخفضة (بن أحمد وحمياني، 2019)، وإنما هو إستراتيجية ومنهج يهدف إلي تقديم منتجات وخدمات تتسم

بالحدثة والإبداع والجودة العالية، مما يساهم في نجاح الشركة وتميزها وزيادة حجم مبيعاتها وبقائها في سوق المنافسة (Blakely, 2020).

يري Hijjawi (2021) أن الشركات المتفوقة هي تلك الشركات التي تقدم مستويات أداء مستدامة ومتميزة تلبي وتتجاوز توقعات العملاء وأصحاب المصالح. وتكمن أهمية التفوق التنظيمي في تحقيق مجموعة من المنافع منها تحسين مستوى أداء الشركة وجعلها قادرة علي تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها (عبدالله وعمير، 2019)، وتشجيع العاملين علي ممارسة الإبداع والابتكار، وتوفير منتجات وخدمات تتسم بالجودة العالية وتلبي رغبات واحتياجات العملاء (حسونة، 2020)، مما يساعد علي تحقيق رضائهم وولائهم للشركة (Al-Lozi et al., 2017)، وزيادة مستوى الإنتاجية (السامرائي، 2020).

كما يسهم التفوق التنظيمي في تخفيض معدل دوران العمل وغياب العاملين داخل الشركة (السامرائي، 2020)، الأمر الذي يزيد من مستوى الاستقرار الوظيفي (Alnaweigah, 2013)، وزيادة مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Aghababaeidehaghani and Pourtaher, 2014)، وكذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ومن ثم تعزيز ولائهم وانتمائهم للشركة، وارتفاع مستوى روحهم المعنوية (السامرائي، 2020). كما أن للتفوق التنظيمي دور بارز في تحقيق التنمية المستدامة للشركة وبقائها لأطول فترة ممكنة في سوق العمل (العبادي وحمدالله، 2018)، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للشركة وللعاملين (Nenadal et al., 2018).

إعادة هندسة العمليات

في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة العمل، والمنافسة الكبيرة بين الشركات، ظهرت بعض المداخل الإدارية التي تعزز من قدرات تلك الشركات علي التكيف مع تلك التغيرات، وكذلك مواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة العمل. وتعد إعادة هندسة العمليات أو ما يسمى بـ "الهندرة" أحد تلك المداخل الفعالة (القرالة، 2020). ويمكن تعريف الهندرة بأنها إعادة التصميم الجذري والكامل للعمليات والأنشطة الإدارية في الشركات بطريقة غير تقليدية، وذلك لتحقيق نتائج إيجابية، ودعم العمل الجماعي، والتركيز على تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة في الوقت المطلوب وبجودة عالية وأقل تكلفة (أوكيل وخالدي، 2019؛ Laibi and Benredjem, 2020). تركز الهندرة علي إعادة تصميم الأنشطة والعمليات، وكذلك أساليب العمل بشكل كامل من أجل زيادة معدلات الأداء، وتحقيق التطوير الإداري، وإحداث تحسينات جذرية في الأداء التنظيمي الكلي (القرالة، 2020).

أشار عبد الفاضل (2020) وخطاب وخيال (2020) إلي أن هناك بعض المبادئ التي تقوم عليها هندسة العمليات، والتي يتمثل أهمها في سرعة إنجاز العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب، والتكامل بين الوظائف، ودمج بعضها في وظيفة واحدة، بجانب التوسع في اتخاذ القرارات، وجعل عملية اتخاذ القرار جزء من مهام الموظف، وكذلك التنوع والتعدد في الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركات وفقاً لطبيعة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتخفيض مستويات الرقابة، والاعتماد علي إجراءات رقابية أكثر فاعلية وكفاءة، وأخيراً

تطبيق مدخلي المركزية واللامركزية في أعمال الشركة، والدمج بينهما من خلال التكنولوجيا المتطورة. يوضح جدول رقم (1) أهم الفوائد التي تحققها الهندرة داخل الشركات في عدد من الجوانب.

جدول ر (1) فوائد الهندرة في الشركات

الجوانب	الفوائد
الجوانب الفنية	<ul style="list-style-type: none"> - التكامل في العمليات والأنشطة. - سرعة الأداء وابتكار طرق غير تقليدية لأداء العمل. - اختصار زمن تنفيذ المهام. - تقييم الأداء وفقاً لمؤشرات أكثر شمولاً ودقة. - زيادة مستوى جودة الخدمات والمنتجات
الجوانب التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض درجة المركزية في العمل. - تقليل خطوات وإجراءات العمل. - زيادة صلاحيات العاملين، وتعزيز عمليات اتخاذ القرارات. - التنسيق والتكامل بين الأنشطة. - تعزيز الرقابة الفعالة. - زيادة مستوى الاتصالات الإدارية الداخلية. - تجنب الأخطاء في العمل والشكاوى.
الجوانب السلوكية	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الروح المعنوية للعاملين. - شعور العاملين بأهميتهم في الشركة، وتقدير إنجازاتهم. - شعور العاملين بحصولهم على أكبر منفعة من الشركة. - تعزيز التنافس الإيجابي بين العاملين. - تطوير الأداء الجماعي
الجوانب المتعلقة ببيئة العمل	<ul style="list-style-type: none"> - دعم الاتجاهات والقيم الإيجابية في العمل. - تشجيع الإبداع والابتكار وتشجيع العاملين المبدعين - نشر ثقافة الرقابة الذاتية. - تعزيز مستويات الالتزام بين العاملين.

المصدر: شيزار وآخرون، 2019.

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استمارة الاستقصاء، حيث تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة، وبما يتوافق مع فروض الدراسة. وقد تكونت الاستمارة من سبعة محاور رئيسية يمكن وصفهم فيما يلي:

- المحور الأول: يتناول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة. تضمن هذا المحور السؤال عن النوع، والعمر، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.
 - المحور الثاني: يتناول مدى تطبيق نمط القيادة المستدامة في شركة مصر للطيران. تم تقييم درجة تطبيق نمط القيادة المستدامة من خلال خمسة أبعاد فرعية هم: (1) استدامة التعلم والنجاح؛ (2) استدامة قيادة الآخرين؛ (3) العدالة الاجتماعية؛ (4) ترشيد استهلاك الموارد البشرية والمادية؛ (5) الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي. وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من أشنويي (2017) والرشيدي والعازمي (2017) في إعداد عبارات هذا المحور.
 - المحور الثالث: يتناول تقييم درجة التوجه الريادي في شركة مصر للطيران. تم تقييم درجة التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هم: (1) الإبداع؛ (2) المخاطرة؛ (3) اقتناص الفرص. وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من الشاعر (2019) وعارف (2019) في إعداد عبارات هذا المحور.
 - المحور الرابع: يتناول تقييم مستوى الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران. تم تقييم مستوى الإبداع التكنولوجي من خلال بعدين فرعيين هما: (1) إبداع المنتج؛ (2) إبداع العمليات. وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من العامري والمعموري (2020) وبوالسيوف (2017) في إعداد عبارات هذا المحور.
 - المحور الخامس: يتناول تقييم درجة إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران. تم تقييم إعادة هندسة العمليات من خلال خمسة أبعاد فرعية هم: (1) فهم وإدراك العمليات الإدارية؛ (2) التخطيط والتنظيم؛ (3) الرقابة والتوجيه؛ (4) المتابعة والتقويم؛ (5) الاتصالات. وقد تم الاعتماد علي دراسة القرالة (2020) في إعداد عبارات هذا المحور.
 - المحور السادس: يتناول تقييم مستوى الأداء الإبداعي لشركة مصر للطيران. تم تقييم الأداء الإبداعي من خلال بعدين فرعيين هما: (1) السوق؛ (2) الخدمة. وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من الفتلاوي وآخرون (2020) وحسن (2018) في إعداد عبارات هذا المحور.
 - المحور السابع: يتناول تقييم درجة التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران. وقد تم الاعتماد علي دراسة حسونة (2020) في إعداد عبارات هذا المحور.
- وقد تم قياس مدي الثبات والاعتمادية لأداة الدراسة من خلال استخدام برنامج IRTPRO V.4.1. بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المتغيرات أكثر من 79%، وهي أكبر من النسبة المقبولة المقدرة بـ 70%. وتعتبر هذه القيمة مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة مصر للطيران في مختلف الأقسام، وكذلك في فروعها المختلفة بالقاهرة الكبرى. وقد تم توزيع 320 استمارة بشكل ورقي وإلكتروني على عينة عشوائية من هؤلاء العاملين. تم

استعادة 291 استمارة، ووجد أن هناك 243 استمارة صالحة للتحليل، بينما هناك 48 استمارة غير صالحة للتحليل نظراً لعدم وجود إجابات علي بعض الأسئلة، أو تكرار الإجابة علي نفس السؤال، ومن ثم تم استبعادهم من التحليل. ويوضح جدول رقم (2) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

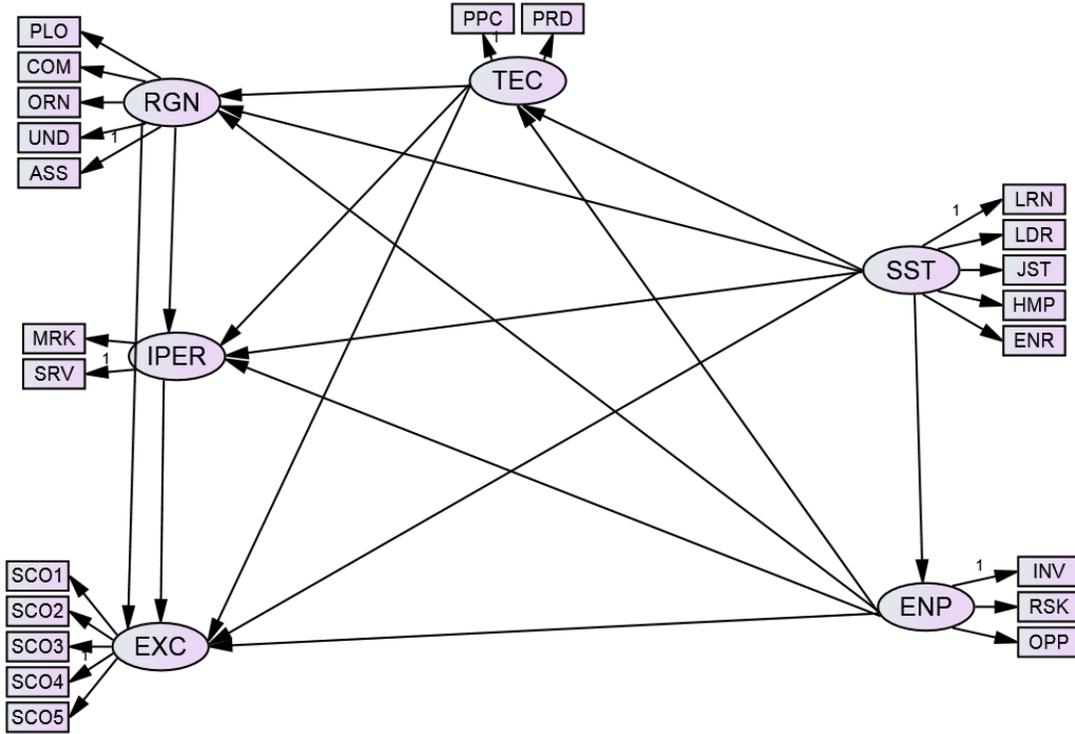
جدول (2) البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغيرات	ك	%	
النوع	ذكر	179	73.7%
	أنثي	64	26.3%
العمر	أقل من 25 سنة	21	8.6%
	25 - أقل من 35 سنة	52	21.4%
	35 - أقل من 45 سنة	88	36.2%
	45 - أقل من 55 سنة	66	27.2%
	55 سنة فأكثر	16	6.6%
المؤهل	أقل من المتوسط	9	3.7%
	مؤهل متوسط	30	12.3%
	بكالوريوس / ليسانس	167	68.8%
	دراسات عليا	37	15.2%
الوظيفة	مدير	11	4.5%
	رئيس قسم	26	10.7%
	موظف	206	84.8%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	56	23%
	5 - أقل من 10 سنوات	104	42.8%
	10 - أقل من 15 سنة	52	21.4%
	15 سنة فأكثر	31	12.8%
المجموع	243	100%	

تشير النتائج بجدول رقم (2) أن أكثر من ثلثي العينة كانوا ذكوراً بواقع 179 فرد وبنسبة 73.7% من إجمالي العينة. وبالنسبة للعمر؛ فقد كانت الفئة العمرية (35 - أقل من 45 سنة) الأعلى بواقع 88 فرد وبنسبة 36.2%، يليها الفئة العمرية (45 - أقل من 55 سنة) بواقع 66 فرد وبنسبة 27.2%. وفيما يتعلق بالمؤهل الدراسي؛ فإن أكثر من ثلثي العينة حاصلين علي درجة البكالوريوس / الليسانس بواقع 167 فرد وبنسبة 68.8%. أما بالنسبة للوظيفة؛ فهناك 206 فرد بنسبة 84.8% من إجمالي العينة يعملون كموظفين. وأخيراً فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ فهناك 104 فرد بنسبة 42.8% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5 - أقل من 10 سنوات).

نموذج الدراسة المقترح

يوضح شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح والذي يضم كافة متغيرات الدراسة.



LRN: استدامة التعلم والنجاح؛ LDR: استدامة قيادة الآخرين؛ JST: العدالة الاجتماعية؛ HMP: ترشيد استهلاك الموارد البشرية والمادية؛ ENR: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي؛ SST: القيادة المستدامة ... INV: الإبداع؛ RSK: المخاطرة؛ OPP: اقتناص الفرص؛ ENP: التوجه الريادي ... PRD: إبداع المنتج؛ PPC: إبداع العمليات؛ TEC: الإبداع التكنولوجي ... PLO: التخطيط والتنظيم؛ COM: الاتصالات؛ ORN: الرقابة والتوجيه؛ UND: فهم وإدراك العمليات الإدارية؛ ASS: المتابعة والتقييم؛ RGN: إعادة هندسة العمليات ... MRK: السوق؛ SRV: الخدمة؛ IPER: الأداء الإبداعي ... EXC / SCO: التفوق التنظيمي.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح

وفي ضوء نموذج الدراسة المقترح؛ يمكن صياغة الفروض التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة علي التوجه الريادي في شركة مصر للطيران.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة علي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران.
5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
6. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي علي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران.
7. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران.

8. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي علي الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران.
9. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي علي التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
10. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي علي إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران.
11. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي علي الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران.
12. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي علي التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
13. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات علي الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران.
14. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات علي التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
15. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء الإبداعي علي التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
16. تؤثر القيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات من خلال الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران.
17. تؤثر القيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي من خلال الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران.
18. تؤثر القيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي من خلال الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران.
19. يؤثر التوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات من خلال الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران.
20. يؤثر التوجه الريادي علي الأداء الإبداعي من خلال الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران.
21. يؤثر التوجه الريادي علي التفوق التنظيمي من خلال الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

يوضح جدول رقم (3) الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، والغرض منها، والبرنامج المستخدم في كل اختبار.

جدول (3) الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

البرنامج	الغرض منه	الأسلوب
IRTPRO V.4.1	قياس درجة ثبات أداة الدراسة	اختبار معامل الثبات والاعتمادية
SPSS V.26	- وصف خصائص العينة - تحديد استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
SPSS V.26	تقييم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	معامل الارتباط
AMOS V.24	تحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة	مؤشرات المطابقة
AMOS V.24	تقييم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات	تحليل المسار

نتائج التحليل

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرمز	المتغير
0.55	4.01	LRN	استدامة التعلم والنجاح
0.73	4.01	LDR	استدامة قيادة الآخرين
0.90	3.74	JST	العدالة الاجتماعية
0.75	3.88	HMP	ترشيد استهلاك الموارد البشرية والمادية
0.79	4.02	ENR	الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي
0.62	3.93	SST	القيادة المستدامة
0.82	3.98	INV	الإبداع
0.75	3.80	RSK	المخاطرة
0.98	4.00	OPP	اقتناص الفرص
0.76	3.93	ENP	التوجه الريادي
0.83	4.01	PRD	إبداع المنتج
0.89	3.85	PPC	إبداع العمليات
0.77	3.93	TEC	الإبداع التكنولوجي
0.98	3.57	UND	فهم وإدراك العمليات الإدارية
1.17	3.79	PLO	التخطيط والتنظيم
0.97	3.90	ORN	الرقابة والتوجيه
0.82	3.83	ASS	المتابعة والتقييم
0.83	3.94	COM	الاتصالات
0.77	3.81	RGN	إعادة هندسة العمليات
0.63	4.00	MRK	السوق
0.74	4.05	SRV	الخدمة
0.63	4.02	IPER	الأداء الإبداعي
0.69	3.84	EXC	التفوق التنظيمي

يوضح جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. بالنسبة لمتغير المستدامة؛ تشير النتائج بجدول رقم (4) أن شركة مصر للطيران تتبنى تطبيق نمط القيادة المستدامة بشكل واضح، حيث

بلغ المتوسط الحسابي 3.93، وبلغ الانحراف المعياري 0.62. كما أنها تتبني تطبيق أبعاد القيادة المستدامة بشكل مناسب، حيث تتبني بُعد استدامة التعلم والنجاح (المتوسط الحسابي = 4.01؛ الانحراف المعياري = 0.55)، كما تتبني بُعد استدامة قيادة الآخرين (المتوسط الحسابي = 4.01؛ الانحراف المعياري = 0.73)، وتتبني أيضاً بُعد العدالة الاجتماعية (المتوسط الحسابي = 3.74؛ الانحراف المعياري = 0.90)، كذلك تتبني بُعد ترشيد استهلاك الموارد البشرية والمادية (المتوسط الحسابي = 3.88؛ الانحراف المعياري = 0.75)، وأخيراً تتبني الشركة بُعد الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي (المتوسط الحسابي = 4.02؛ الانحراف المعياري = 0.79).

وفيما يتعلق بمتغير التوجه الريادي؛ تبرز النتائج بالجدول وجود مستوي مرتفع نسبياً للتوجه الريادي في شركة مصر للطيران، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93، والانحراف المعياري 0.76. كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإبداع 3.98، والانحراف المعياري 0.82، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد المخاطرة 3.80، والانحراف المعياري 0.75. وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي لبعد اقتناص الفرص 0.400، والانحراف المعياري 0.98.

أما بالنسبة لمتغير الإبداع التكنولوجي؛ تبين النتائج بالجدول امتلاك شركة مصر للطيران مستوي مرتفع نسبياً من الإبداع التكنولوجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.93، والانحراف المعياري 0.77، وذلك من خلال امتلاك مستوي مرتفع من إبداع المنتج (المتوسط الحسابي = 4.01؛ الانحراف المعياري = 0.83)، وكذلك مستوي مرتفع نسبياً من إبداع العمليات (المتوسط الحسابي = 3.85؛ الانحراف المعياري = 0.89).

وبالنسبة لمتغير إعادة هندسة العمليات؛ تُظهر النتائج أن شركة مصر للطيران تقوم بإعادة هندسة عملياتها بشكل واضح نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81، والانحراف المعياري 0.77. وتقوم الشركة بإعادة هندسة عملياتها من خلال فهم وإدراك العمليات الإدارية (المتوسط الحسابي = 3.57؛ الانحراف المعياري = 0.98)، والتخطيط والتنظيم (المتوسط الحسابي = 3.79؛ الانحراف المعياري = 1.17)، وكذلك الرقابة والتوجيه (المتوسط الحسابي = 3.90؛ الانحراف المعياري = 0.97)، والمتابعة والتقييم (المتوسط الحسابي = 3.83؛ الانحراف المعياري = 0.82)، وأخيراً الاتصالات (المتوسط الحسابي = 3.94؛ الانحراف المعياري = 0.83).

وفيما يتعلق بالأداء الإبداعي؛ تبين النتائج امتلاك شركة مصر للطيران مستوي مرتفع من الأداء الإبداعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02، والانحراف المعياري 0.63. كما بلغ المتوسط الحسابي للسوق 4.00 بانحراف معياري قدره 0.63، وكذلك بلغ المتوسط الحسابي للخدمة 4.05 بانحراف معياري قدره 0.74. وأخيراً توضح النتائج وجود درجة مرتفعة نسبياً من التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84 بانحراف معياري قدره 0.69.

نتائج تحليل الارتباط

يوضح جدول رقم (5) نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الارتباط

العلاقات	قيمة معامل الارتباط	المعنوية
العلاقة بين القيادة المستدامة والتوجه الريادي	0.770	0.000
العلاقة بين القيادة المستدامة والإبداع التكنولوجي	0.757	0.000
العلاقة بين القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات	0.705	0.000
العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء الإبداعي	0.453	0.000
العلاقة بين القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي	0.710	0.000
العلاقة بين التوجه الريادي والإبداع التكنولوجي	0.836	0.000
العلاقة بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات	0.796	0.000
العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإبداعي	0.533	0.000
العلاقة بين التوجه الريادي والتفوق التنظيمي	0.624	0.000
العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي	0.689	0.000
العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والتفوق التنظيمي	0.732	0.000
العلاقة بين الأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي	0.612	0.000

تبرز النتائج بالجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين جميع المتغيرات. بالنسبة للقيادة المستدامة وعلاقتها بمتغيرات الدراسة الأخرى؛ يبين الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة المستدامة والتوجه الريادي (معامل الارتباط = 0.770)، وكانت علاقة الارتباط قوية أيضاً بين القيادة المستدامة والإبداع التكنولوجي (معامل الارتباط = 0.757)، وكذلك هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات (معامل الارتباط = 0.705)، وأيضاً العلاقة بين القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي كانت قوية (معامل الارتباط = 0.710)، بينما كانت علاقة الارتباط بين القيادة المستدامة والأداء الإبداعي متوسطة (معامل الارتباط = 0.453).

أما بالنسبة للعلاقة بين التوجه الريادي ومتغيرات الدراسة الأخرى؛ توضح النتائج أن العلاقة كانت قوية بين التوجه الريادي والإبداع التكنولوجي (معامل الارتباط = 0.836)، وإعادة هندسة العمليات (معامل الارتباط = 0.796)، بينما كانت العلاقة متوسطة بين التوجه الريادي والأداء الإبداعي (معامل الارتباط = 0.533)، والتفوق التنظيمي (معامل الارتباط = 0.624). كما توضح النتائج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي (معامل الارتباط = 0.689)، وكذلك هناك علاقة ارتباط قوية بين إعادة هندسة العمليات والتفوق التنظيمي (معامل الارتباط = 0.732). وأخيراً تبين النتائج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين الأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي (معامل الارتباط = 0.612).

اختبار فروض الدراسة

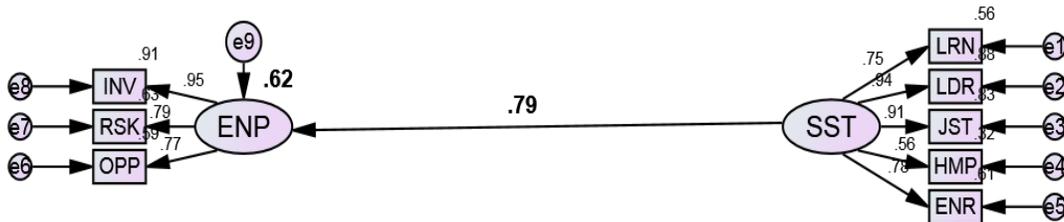
1- تحليل المسار لأثر القيادة المستدامة علي التوجه الريادي

يوضح جدول رقم (6) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.948 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.988 وهي تتراوح ما بين 0.90-1، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.942 وهي تتراوح ما بين 0.90-1 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.978 وهي تتراوح ما بين 0.90-1، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.989 وهي تتراوح كذلك ما بين 0.90-1، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.002 وهي أقل بكثير من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.05-0.08 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (2) أن قيمة معامل التأثير أو الإنحدار بلغت 0.79، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة تبني شركة مصر للطيران للقيادة المستدامة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التوجه الريادي بنسبة 79%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.62، وهذا يعني أن متغير القيادة المستدامة يفسر ما نسبته 62% من التغيرات التي تطرأ علي متغير التوجه الريادي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 38% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الأول.

جدول (6) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر القيادة المستدامة علي التوجه الريادي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.948
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.988
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.942
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.978
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.989
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.002



شكل (2) المسارات الانحدارية لأثر القيادة المستدامة علي التوجه الريادي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

2- تحليل المسار لأثر القيادة المستدامة علي الإبداع التكنولوجي

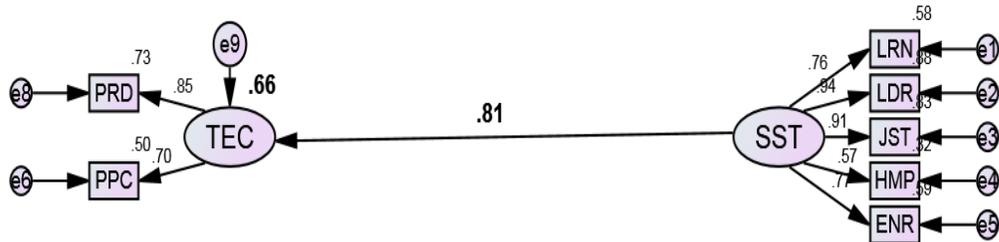
يوضح جدول رقم (7) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.215 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.917 وهي تتراوح ما بين

1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.984 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.908 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.918 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.031 وهي أقل من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.05-0.08 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (3) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار بلغت 0.81، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة تبني شركة مصر للطيران للقيادة المستدامة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوى الإبداع التكنولوجي بنسبة 81%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.66، وهذا يعني أن متغير القيادة المستدامة يفسر ما نسبته 66% من التغيرات التي تطرأ علي متغير الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 34% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني.

جدول (7) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر القيادة المستدامة علي الإبداع التكنولوجي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.215
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.917
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.984
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.908
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.918
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.031



شكل (3) المسارات الإنحدارية لأثر القيادة المستدامة علي الإبداع التكنولوجي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

3- تحليل المسار لأثر القيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات

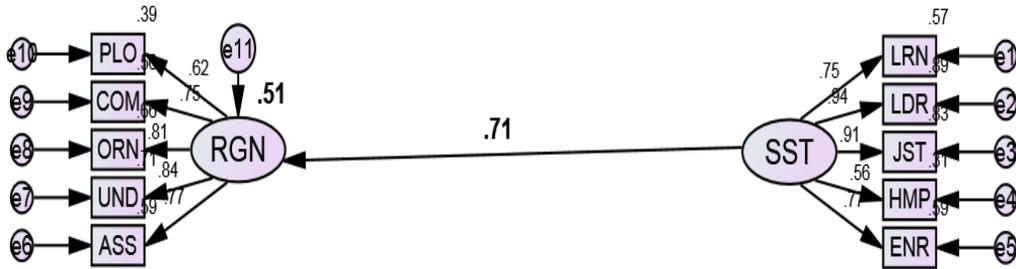
يوضح جدول رقم (8) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.472 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.970 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.904 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.954 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.971 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ

التقريبي 0.004 وهي أقل بكثير من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.05-0.08 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (4) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار بلغت 0.71، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة تبني شركة مصر للطيران للقيادة المستدامة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوى إعادة هندسة العمليات بنسبة 71%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.51، وهذا يعني أن متغير القيادة المستدامة يفسر ما نسبته 51% من التغيرات التي تطرأ علي متغير إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 49% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الثالث.

جدول (8) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر القيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	3.472
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.970
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.904
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.954
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.971
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.004



شكل (4) المسارات الإنحدارية لأثر القيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

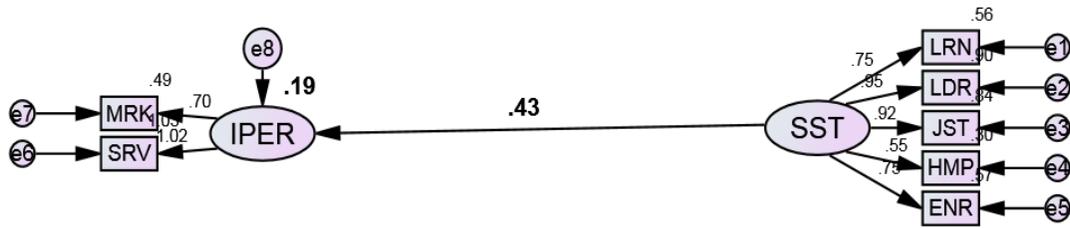
4- تحليل المسار لأثر القيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي

يوضح جدول رقم (9) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.599 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.943 وهي تتراوح ما بين 0.90-1، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.924 وهي تتراوح ما بين 0.90-1 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.932 وهي تتراوح ما بين 0.90-1، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.944 وهي تتراوح كذلك ما بين 0.90-1، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.013 وهي أقل من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.05-0.08 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (5) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار بلغت 0.43، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة تبني شركة مصر للطيران للقيادة المستدامة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الأداء الإبداعي بنسبة 43%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.19، وهذا يعني أن متغير القيادة المستدامة يفسر ما نسبته 19% من التغيرات التي تطرأ علي متغير الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 81% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الرابع.

جدول (9) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر القيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.599
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.943
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.924
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.932
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.944
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.013



شكل (5) المسارات الانحدارية لأثر القيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

5- تحليل المسار لأثر القيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي

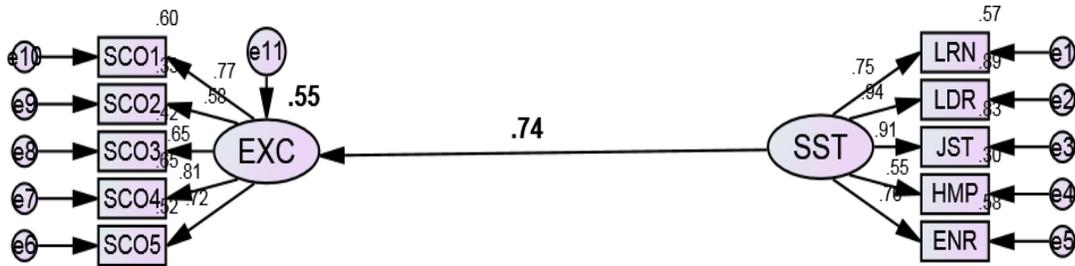
يوضح جدول رقم (10) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.015 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.987 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.965 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقبلة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.968 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.988 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.009 وهي أقل من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (6) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار بلغت 0.74، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة تبني شركة مصر للطيران للقيادة المستدامة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 74%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.55، وهذا يعني أن متغير القيادة المستدامة يفسر

ما نسبته 55% من التغيرات التي تطرأ علي متغير التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 45% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الخامس.

جدول (10) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر القيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.015
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.987
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.965
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.968
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.988
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.009



شكل (6) المسارات الإندرجية لأثر القيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

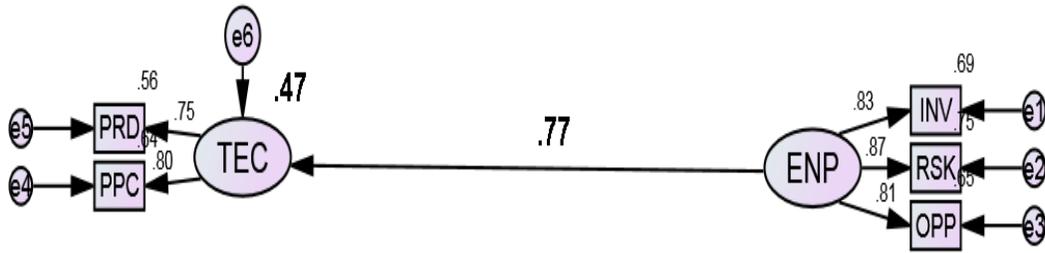
6- تحليل المسار لأثر التوجه الريادي علي الإبداع التكنولوجي

يوضح جدول رقم (11) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.375 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.906 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.927 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.913 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.917 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.005 وهي أقل من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (7) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار بلغت 0.77، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوى التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوى الإبداع التكنولوجي بنسبة 77%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.47، وهذا يعني أن متغير التوجه الريادي يفسر ما نسبته 47% من التغيرات التي تطرأ علي متغير الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 53% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض السادس.

جدول (11) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر التوجه الريادي علي الإبداع التكنولوجي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.375
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.906
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.927
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.913
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.917
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.005



شكل (7) المسارات الإندارية لأثر التوجه الريادي علي الإبداع التكنولوجي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

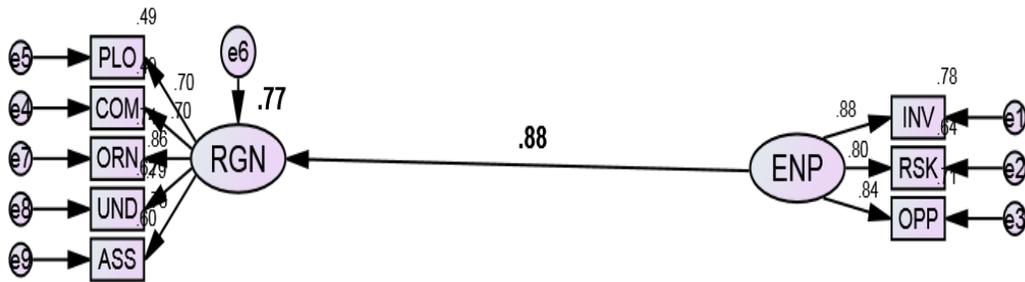
7- تحليل المسار لأثر التوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات

يوضح جدول رقم (12) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.413 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.956 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.987 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.946 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.957 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.043 وهي أقل من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (8) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار بلغت 0.88، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوى التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي إعادة هندسة العمليات بنسبة 88%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.77، وهذا يعني أن متغير التوجه الريادي يفسر ما نسبته 77% من التغيرات التي تطرأ علي متغير إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 23% فتعزى لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض السابع.

جدول (12) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر التوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	3.413
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.956
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.987
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.946
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.957
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.043



شكل (8) المسارات الإندارية لأثر التوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

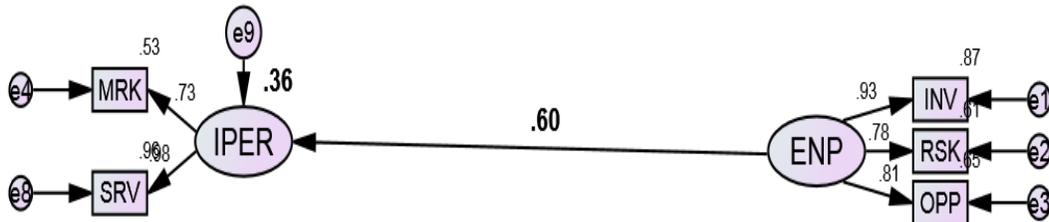
8- تحليل المسار لأثر التوجه الريادي علي الأداء الإبداعي

يوضح جدول رقم (13) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.011 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.976 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.968 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقبلة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.970 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.976 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.012 وهي أقل من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (9) أن قيمة معامل التأثير أو الإندار بلغت 0.60، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوى التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوى الأداء الإبداعي بنسبة 60%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.36، وهذا يعني أن متغير التوجه الريادي يفسر ما نسبته 36% من التغيرات التي تطرأ علي متغير الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 64% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الثامن.

جدول (13) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر التوجه الريادي علي الأداء الإبداعي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.011
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.976
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.968
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.970
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.976
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.012



شكل رقم (9) المسارات الإنحدارية لأثر التوجه الريادي علي الأداء الإبداعي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

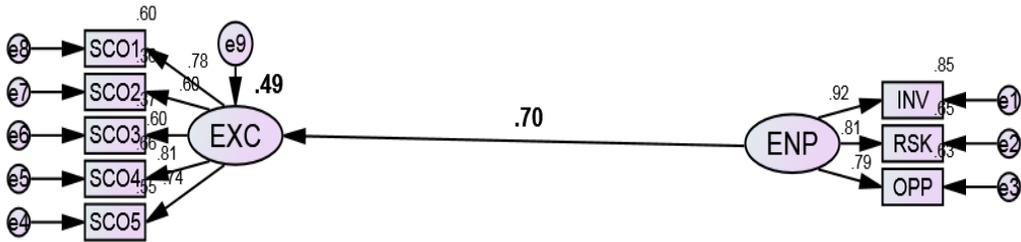
9- تحليل المسار لأثر التوجه الريادي علي التفوق التنظيمي

يوضح جدول رقم (14) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.384 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.918 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.906 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.902 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.918 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.035 وهي أقل من القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (10) أن قيمة معامل التأثير أو الإنحدار بلغت 0.70، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوى التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 70%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.49، وهذا يعني أن متغير التوجه الريادي يفسر ما نسبته 49% من التغيرات التي تطرأ علي متغير التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 51% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض التاسع.

جدول (14) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر التوجه الريادي علي التفوق التنظيمي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	3.384
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.918
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.906
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.902
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.918
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.035



شكل رقم (10) المسارات الإندرجية لأثر التوجه الريادي علي التفوق التنظيمي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

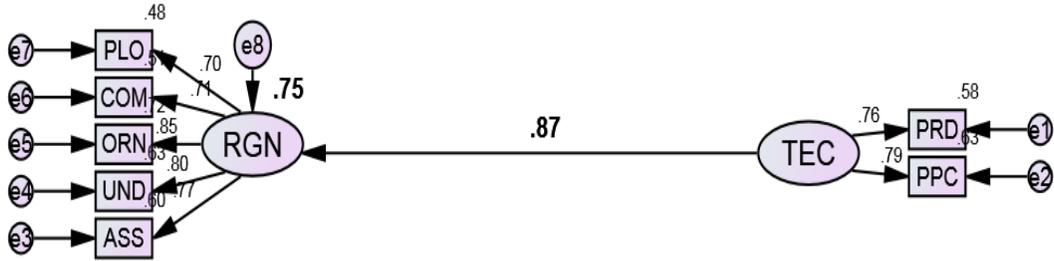
10- تحليل المسار لأثر الإبداع التكنولوجي علي إعادة هندسة العمليات

يوضح جدول رقم (15) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.896 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.935 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.920 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.926 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.936 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.051 وهي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (11) أن قيمة معامل التأثير أو الإندرجار بلغت 0.87، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي إعادة هندسة العمليات بنسبة 87%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.75، وهذا يعني أن متغير الإبداع التكنولوجي يفسر ما نسبته 75% من التغيرات التي تطرأ علي متغير إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 25% فتعزي لمتغيرات أخري. وهذا يؤكد صحة الفرض العاشر.

جدول (15) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر الإبداع التكنولوجي علي إعادة هندسة العمليات

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	3.896
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.935
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.920
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.926
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.936
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.051



شكل رقم (11) المسارات الإنحدارية لأثر الإبداع التكنولوجي علي إعادة هندسة العمليات وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

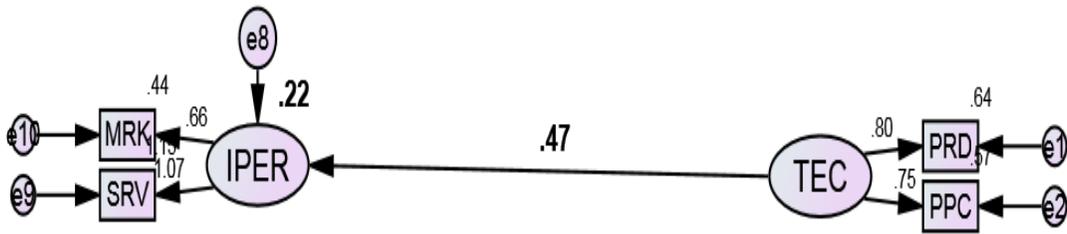
11- تحليل المسار لأثر الإبداع التكنولوجي علي الأداء الإبداعي

يوضح جدول رقم (16) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 1.410 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.988 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.971 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقبلة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.986 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.993 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.041 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (12) أن قيمة معامل التأثير أو الإنحدار بلغت 0.47، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الأداء الإبداعي بنسبة 47%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.22، وهذا يعني أن متغير الإبداع التكنولوجي يفسر ما نسبته 22% من التغيرات التي تطرأ علي متغير الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 78% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الحادي عشر.

جدول (16) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر الإبداع التكنولوجي علي الأداء الإبداعي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	1.410
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.988
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.971
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.986
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.993
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.041



شكل رقم (12) المسارات الإنحدارية لأثر الإبداع التكنولوجي علي الأداء الإبداعي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

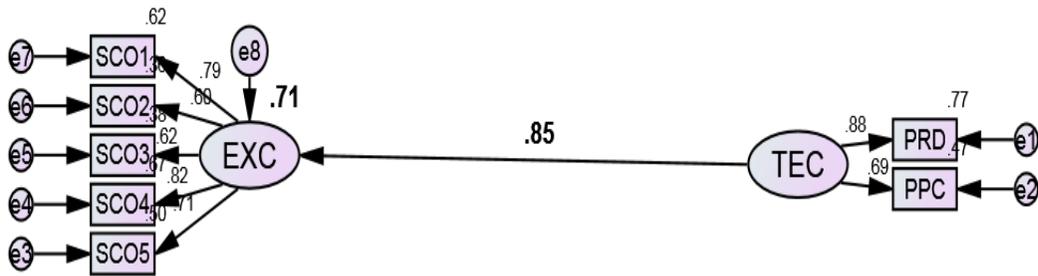
12- تحليل المسار لأثر الإبداع التكنولوجي علي التفوق التنظيمي

يوضح جدول رقم (17) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.727 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.919 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.922 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.904 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.920 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.019 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (13) أن قيمة معامل التأثير أو الإنحدار بلغت 0.85، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 85%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.71، وهذا يعني أن متغير الإبداع التكنولوجي يفسر ما نسبته 71% من التغيرات التي تطرأ علي متغير التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 29% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني عشر.

جدول (17) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر الإبداع التكنولوجي علي التفوق التنظيمي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.727
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.919
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.922
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.904
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.920
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.019



شكل رقم (13) المسارات الإنحدارية لأثر الإبداع التكنولوجي علي التفوق التنظيمي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

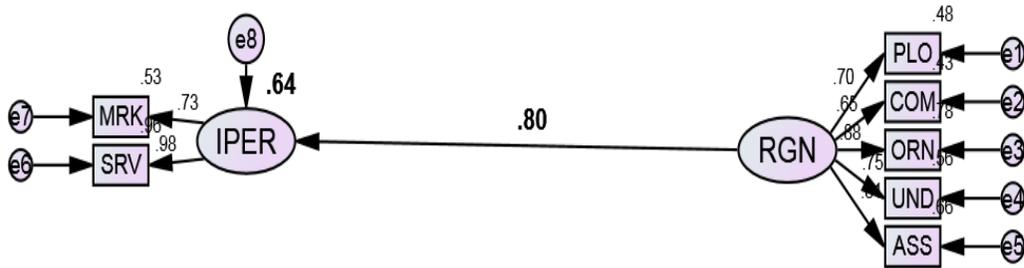
13- تحليل المسار لأثر إعادة هندسة العمليات علي الأداء الإبداعي

يوضح جدول رقم (18) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.552 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.905 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.984 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.925 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.906 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.068 وهي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (14) أن قيمة معامل التأثير أو الإنحدار بلغت 0.80، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوى إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوى الأداء الإبداعي بنسبة 80%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.64، وهذا يعني أن متغير إعادة هندسة العمليات يفسر ما نسبته 64% من التغيرات التي تطرأ علي متغير الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 36% فتعزى لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الثالث عشر.

جدول رقم (18) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر إعادة هندسة العمليات علي الأداء الإبداعي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري Chi2	أقل من 5	3.552
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.905
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.984
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.925
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.906
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.068



شكل رقم (14) المسارات الإندجارية لأثر إعادة هندسة العمليات علي الأداء الإبداعي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

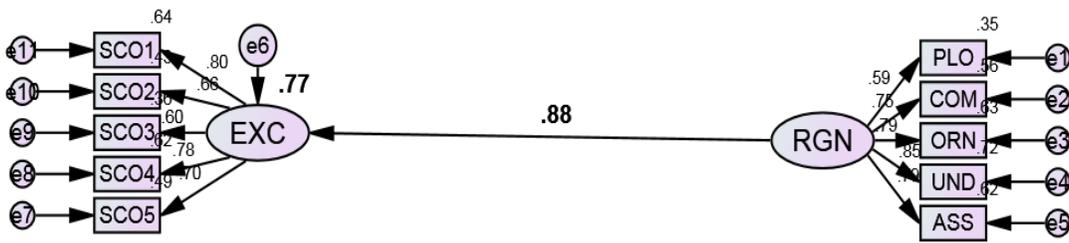
14- تحليل المسار لأثر إعادة هندسة العمليات علي التفوق التنظيمي

يوضح جدول رقم (19) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.975 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.954 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.933 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.935 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.955 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.009 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (15) أن قيمة معامل التأثير أو الإندجار بلغت 0.88، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي إعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 88%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.77، وهذا يعني أن متغير إعادة هندسة العمليات يفسر ما نسبته 77% من التغيرات التي تطرأ علي متغير التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 23% فتعزى لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الرابع عشر.

جدول (19) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر إعادة هندسة العمليات علي التفوق التنظيمي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	3.975
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.954
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.933
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.935
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.955
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.009



شكل رقم (15) المسارات الإندرجية لأثر إعادة هندسة العمليات علي التفوق التنظيمي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

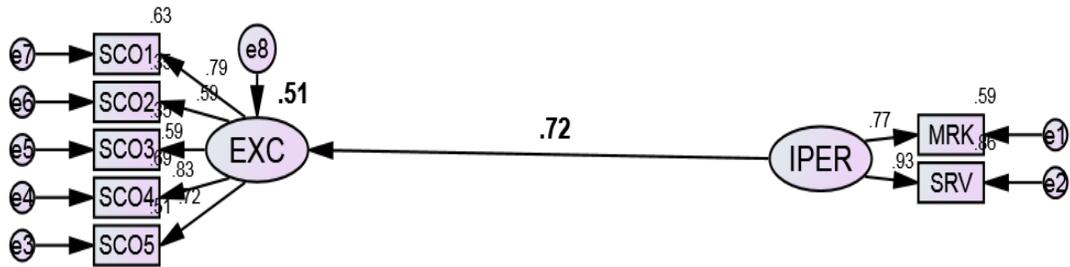
15- تحليل المسار لأثر الأداء الإبداعي علي التفوق التنظيمي

يوضح جدول رقم (20) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.623 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.955 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.953 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.939 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.955 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.010 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

ويوضح شكل رقم (16) أن قيمة معامل التأثير أو الإندرجار بلغت 0.72، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوى الأداء الإبداعي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 72%. كما يبرز الشكل قيمة معامل التفسير، والتي بلغت 0.51، وهذا يعني أن متغير الأداء الإبداعي يفسر ما نسبته 51% من التغيرات التي تطرأ علي متغير التفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران، أما النسبة المتبقية والبالغة 49% فتعزي لمتغيرات أخرى. وهذا يؤكد صحة الفرض الخامس عشر.

جدول (20) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر الأداء الإبداعي علي التفوق التنظيمي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	3.623
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.955
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.953
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.939
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.955
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.010



شكل رقم (16) المسارات الإنحدارية لأثر الأداء الإبداعي علي التفوق التنظيمي وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

16- تحليل المسار لأثر القيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط

يوضح جدول رقم (21) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.061 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.933 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.961 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.915 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.934 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.011 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

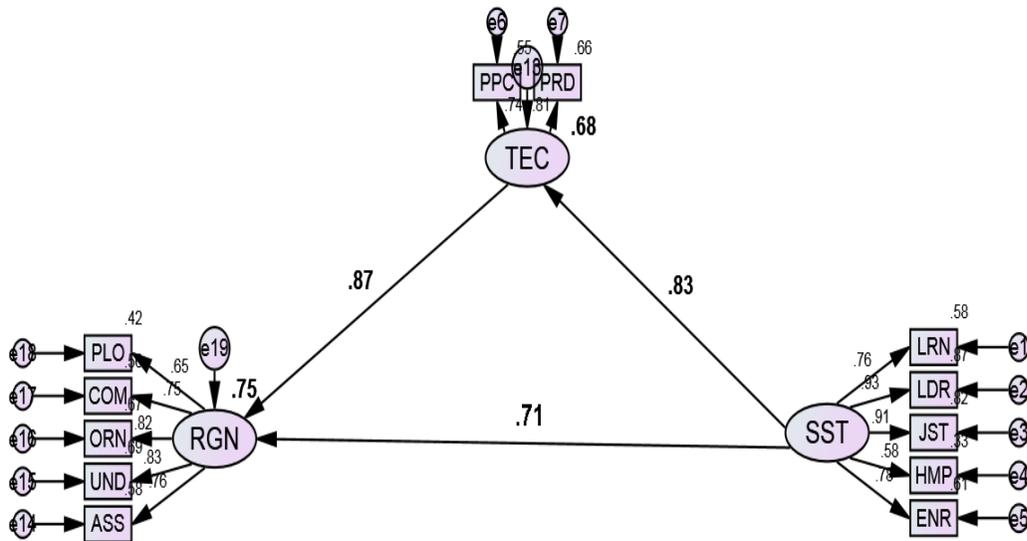
وبعد إضافة المتغير الوسيط إلي النموذج؛ يوضح شكل رقم (17) أن قيمة معامل التأثير أو الإنحدار للقيادة المستدامة علي الإبداع التكنولوجي بلغت 0.83، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة تبني القيادة المستدامة في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي بنسبة 83%. كما يبرز الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الإنحدار للإبداع التكنولوجي علي إعادة هندسة العمليات بلغت 0.87، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي إعادة هندسة العمليات بنسبة 87%. كذلك يبين الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الإنحدار للقيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات بلغت 0.71، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة

مستوي تبني القيادة المستدامة في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي إعادة هندسة العمليات بنسبة 71%.

ويوضح جدول رقم (22) أن قيمة التأثير غير المباشر للقيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط بلغت 47.2%، وهي ذات معنوية، مما يدل علي أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة وإعادة هندسة العمليات. وهذا يؤكد صحة الفرض السادس عشر.

جدول (21) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر القيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.061
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.933
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.961
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.915
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.934
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.011



شكل (17) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي

جدول (22) قيمة التأثير غير المباشر لأثر القيادة المستدامة علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي

المسار	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المعنوية
القيادة المستدامة --> الإبداع التكنولوجي --> إعادة هندسة العمليات	0.472	0.000

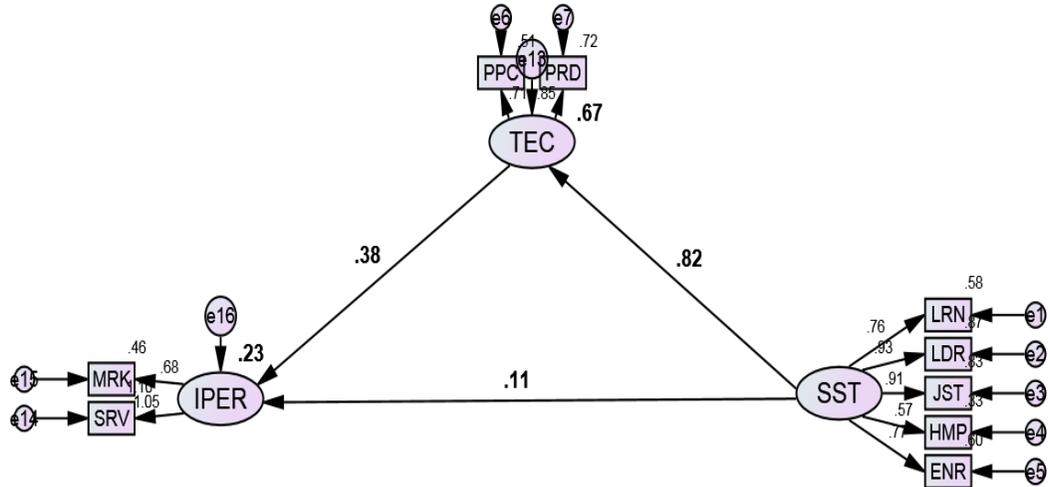
17- تحليل المسار لأثر القيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط يوضح جدول رقم (23) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.637 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.904 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.974 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.918 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.905 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.047 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.05-0.08 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

وبعد إضافة المتغير الوسيط إلي النموذج؛ يوضح شكل رقم (18) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للقيادة المستدامة علي الإبداع التكنولوجي بلغت 0.82، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة تبني القيادة المستدامة في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي بنسبة 82%. كما يبرز الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للإبداع التكنولوجي علي الأداء الإبداعي بلغت 0.38، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الأداء الإبداعي بنسبة 38%. كذلك يبين الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للقيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي بلغت 0.11، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي تبني القيادة المستدامة في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الأداء الإبداعي بنسبة 11%.

ويوضح جدول رقم (24) أن قيمة التأثير غير المباشر للقيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط بلغت 31.3%، وهي ذات معنوية، مما يدل علي أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء الإبداعي. وهذا يؤكد صحة الفرض السابع عشر.

جدول (23) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر القيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	3.637
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.904
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.974
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.918
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.905
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.047



شكل (18) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي

جدول (24) قيمة التأثير غير المباشر لأثر القيادة المستدامة علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي

المعنوية	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار
0.000	0.313	القيادة المستدامة -> الإبداع التكنولوجي -> الأداء الإبداعي

18- تحليل المسار لأثر القيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط يوضح جدول رقم (25) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.130 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.964 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.933 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.943 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.965 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.003 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.05-0.08 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

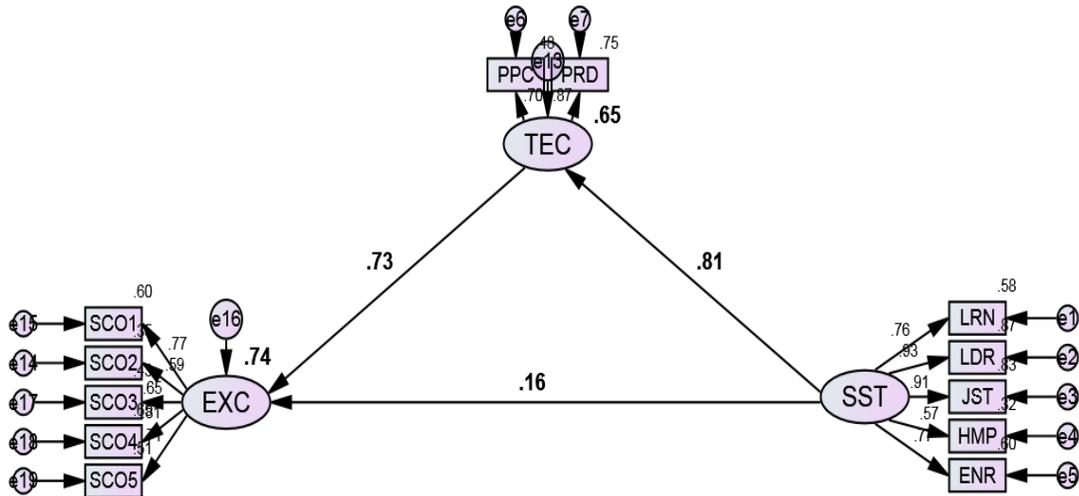
وبعد إضافة المتغير الوسيط إلي النموذج؛ يوضح شكل رقم (19) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للقيادة المستدامة علي الإبداع التكنولوجي بلغت 0.81، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة تبني القيادة المستدامة في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي بنسبة 81%. كما يبرز الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للإبداع التكنولوجي علي التفوق التنظيمي بلغت 0.73، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 73%. كذلك يبين الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للقيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي بلغت 0.16، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي تبني القيادة المستدامة في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 16%.

ويوضح جدول رقم (26) أن قيمة التأثير غير المباشر للقيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط بلغت 51.1%، وهي ذات معنوية، مما يدل علي أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي. وهذا يؤكد صحة الفرض الثامن عشر.

جدول (25) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر القيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع

التكنولوجي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.130
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.964
مؤشر جودة المطابقة GFI	1 - 0.90	0.933
مؤشر المطابقة المعياري NFI	1 - 0.90	0.943
مؤشر توكر لويس TLI	1 - 0.90	0.965
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.003



شكل (19) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع

التكنولوجي

جدول (26) قيمة التأثير غير المباشر لأثر القيادة المستدامة علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع التكنولوجي

المعنوية	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار
0.000	0.511	القيادة المستدامة -> الإبداع التكنولوجي -> التفوق التنظيمي

19- تحليل المسار لأثر التوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط

يوضح جدول رقم (27) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.327 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.927 وهي تتراوح ما بين 0.90-1، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.931 وهي تتراوح ما بين 0.90-1 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.914 وهي تتراوح ما بين 0.90-1، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.928 وهي تتراوح كذلك ما بين 0.90-1، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.007 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.05-0.08 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

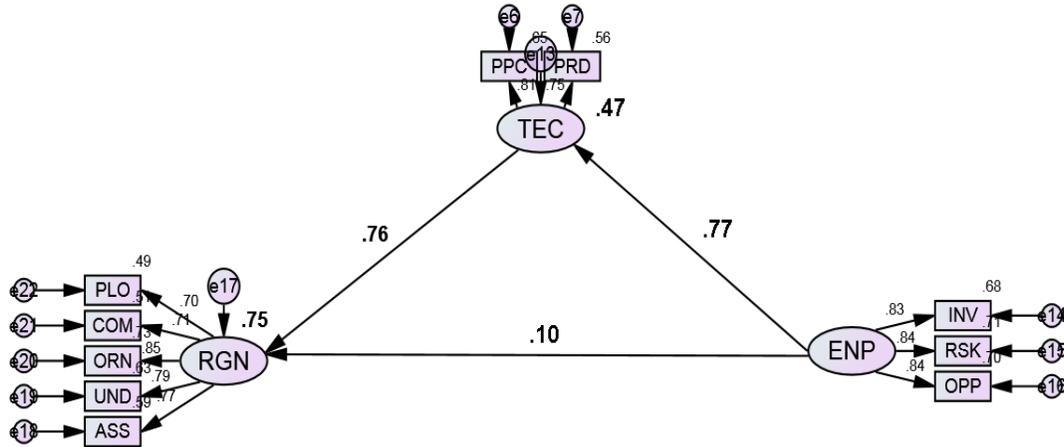
وبعد إضافة المتغير الوسيط إلي النموذج؛ يوضح شكل رقم (20) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للتوجه الريادي علي الإبداع التكنولوجي بلغت 0.77، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي بنسبة 77%. كما يبرز الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للإبداع التكنولوجي علي إعادة هندسة العمليات بلغت 0.76، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي إعادة هندسة العمليات بنسبة 76%. كذلك يبين الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للتوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات بلغت 0.10، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي إعادة هندسة العمليات بنسبة 10%.

ويوضح جدول رقم (28) أن قيمة التأثير غير المباشر للتوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط بلغت 58.9%، وهي ذات معنوية، مما يدل علي أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الريادي وإعادة هندسة العمليات. وهذا يؤكد صحة الفرض التاسع عشر.

جدول (27) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر التوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع

التكنولوجي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.327
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.90 - 1	0.927
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.90	0.931
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.90	0.914
مؤشر توكر لويس TLI	0.90	0.928
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.05 - 0.08	0.007



شكل (20) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي

جدول (28) قيمة التأثير غير المباشر لأثر التوجه الريادي علي إعادة هندسة العمليات في وجود الإبداع التكنولوجي

المعنوية	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار
0.000	0.589	التوجه الريادي -> الإبداع التكنولوجي -> إعادة هندسة العمليات

20- تحليل المسار لأثر التوجه الريادي علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط يوضح جدول رقم (29) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.112 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.903 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.983 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقبلة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.985 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.904 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.006 وهي تقل عن القيمة المثلي التي تتراوح ما بين 0.05-0.08 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

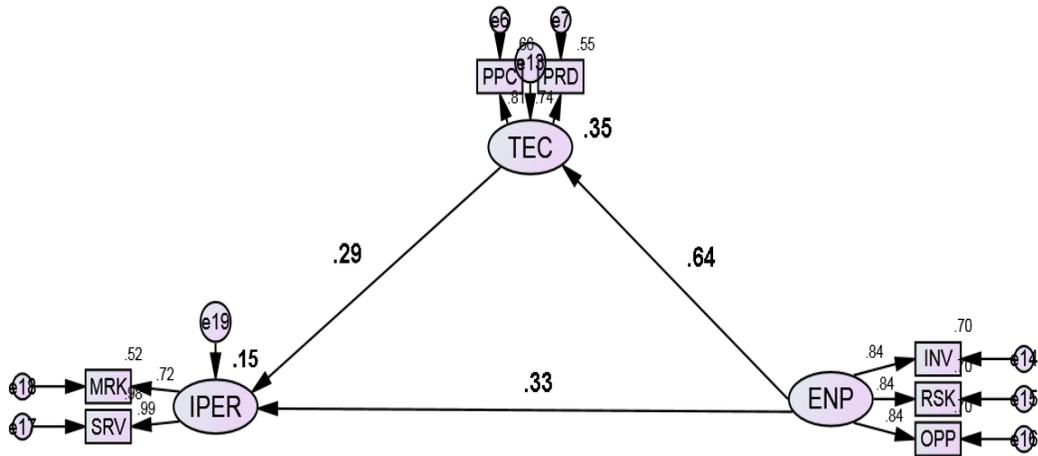
وبعد إضافة المتغير الوسيط إلي النموذج؛ يوضح شكل رقم (21) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للتوجه الريادي علي الإبداع التكنولوجي بلغت 0.64، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي بنسبة 64%. كما يبرز الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للإبداع التكنولوجي علي الأداء الإبداعي بلغت 0.29، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الأداء الإبداعي بنسبة 29%. كذلك يبين الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للتوجه الريادي علي

الأداء الإبداعي بلغت 0.33، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوى التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوى الأداء الإبداعي بنسبة 33%.

ويوضح جدول رقم (30) أن قيمة التأثير غير المباشر للتوجه الريادي علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط بلغت 43.6%، وهي ذات معنوية، مما يدل علي أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإبداعي. وهذا يؤكد صحة الفرض العشرين.

جدول (29) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر التوجه الريادي علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	2.112
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.903
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.90	0.983
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.90	0.985
مؤشر توكر لويس TLI	0.90	0.904
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.006



شكل (21) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه الريادي علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي

جدول (30) قيمة التأثير غير المباشر لأثر التوجه الريادي علي الأداء الإبداعي في وجود الإبداع التكنولوجي

المعنوية	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار
0.000	0.436	التوجه الريادي -> الإبداع التكنولوجي -> الأداء الإبداعي

21- تحليل المسار لأثر التوجه الريادي علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط
يوضح جدول رقم (31) أن جميع مؤشرات المطابقة كانت تتراوح بين القيم المثلي، فنجد أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 3.508 وهي أقل من 5، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.967 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، كذلك بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة 0.936 وهي تتراوح ما بين 1-0.90 أيضاً. كما يبرز الجدول أن مقيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.950 وهي تتراوح ما بين 1-0.90، وبلغت قيمة مؤشر توكر لويس 0.968 وهي تتراوح كذلك ما بين 1-0.90، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.060 وهي تتراوح ما بين 0.08-0.05 مما يدل علي المطابقة بدرجة كبيرة.

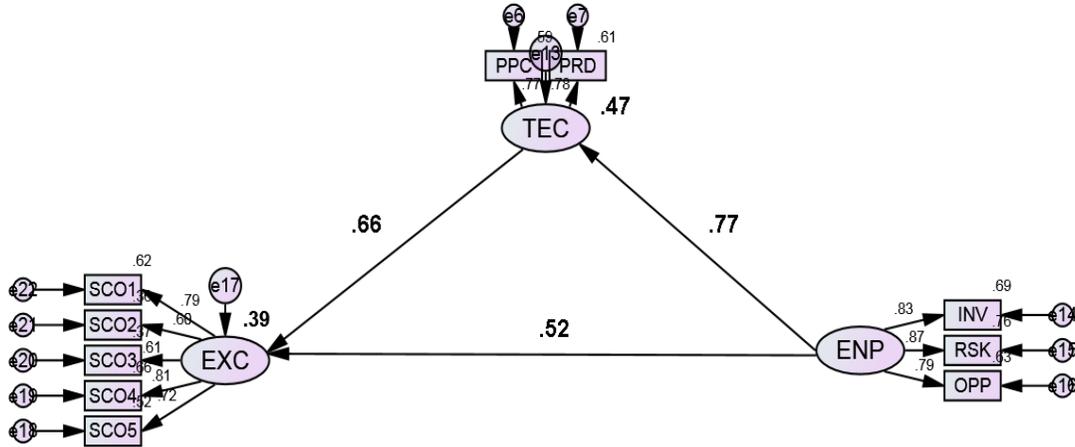
وبعد إضافة المتغير الوسيط إلي النموذج؛ يوضح شكل رقم (22) أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للتوجه الريادي علي الإبداع التكنولوجي بلغت 0.77، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي بنسبة 77%. كما يبرز الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للإبداع التكنولوجي علي التفوق التنظيمي بلغت 0.66، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي الإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 66%. كذلك يبين الشكل أن قيمة معامل التأثير أو الانحدار للتوجه الريادي علي التفوق التنظيمي بلغت 0.52، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن زيادة مستوي التوجه الريادي في شركة مصر للطيران بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلي زيادة درجة التفوق التنظيمي بنسبة 52%.

ويوضح جدول رقم (32) أن قيمة التأثير غير المباشر للتوجه الريادي علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع التكنولوجي كمتغير وسيط بلغت 30.6%، وهي ذات معنوية، مما يدل علي أن الإبداع التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الريادي والتفوق التنظيمي. وهذا يؤكد صحة الفرض الحادي والعشرين.

جدول (31) قيم مؤشرات المطابقة لنموذج أثر التوجه الريادي علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع

التكنولوجي

المؤشرات	القيمة المثلي	القيمة
مربع كاي المعياري χ^2	أقل من 5	3.508
مؤشر المطابقة المقارن CFI	1 - 0.90	0.967
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.90	0.936
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.90	0.950
مؤشر توكر لويس TLI	0.90	0.968
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	0.08 - 0.05	0.060



شكل (22) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للتوجه الريادي علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع التكنولوجي

جدول (32) قيمة التأثير غير المباشر لأثر التوجه الريادي علي التفوق التنظيمي في وجود الإبداع التكنولوجي

المعنوية	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار
0.000	0.304	التوجه الريادي -> الإبداع التكنولوجي -> التفوق التنظيمي

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تتبنى شركة مصر للطيران تطبيق نمط القيادة المستدامة بشكل مرتفع نسبياً، وكذلك هناك مستوى مرتفع نسبياً من التوجه الريادي داخل الشركة.
- ارتفاع مستوى الإبداع التكنولوجي، والتفوق التنظيمي وإعادة هندسة العمليات بشكل نسبي في شركة مصر للطيران.
- يتميز أداء شركة مصر للطيران بالأداء الإبداعي، حيث تمتلك مستوى مرتفعاً من الأداء الإبداعي سواء كان الأداء المتعلق بالسوق أو الخدمة.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيادة المستدامة وكل من التوجه الريادي، والإبداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين التوجه الريادي وكل من الإبداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الإبداع التكنولوجي وكل من إعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.

- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين إعادة هندسة العمليات والأداء الإبداعي والتفوق التنظيمي في شركة مصر للطيران.
- هناك علاقة ارتباط بين الأداء الإبداعي لشركة مصر للطيران والتفوق التنظيمي بها.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني شركة مصر للطيران لنمط القيادة المستدامة علي كل من التوجه الريادي، والإبداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في شركة مصر للطيران علي كل من الإبداع التكنولوجي، وإعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في شركة مصر للطيران علي كل من إعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات في شركة مصر للطيران علي كل من الأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء الإبداعي لشركة مصر للطيران علي التفوق التنظيمي.
- يلعب الإبداع التكنولوجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المستدامة وكل من إعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي.
- يلعب الإبداع التكنولوجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوجه الريادي وكل من إعادة هندسة العمليات، والأداء الإبداعي، والتفوق التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت يشجع العاملين ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود في سبيل تطوير الأداء، وطرح المزيد من الأفكار والمقترحات غير التقليدية لتقديم خدمات ومنتجات متميزة.
 - وجود رؤية مستقبلية واضحة للأنشطة والعمليات التي تدعم وتساعد في الوصول إلي الأداء الإبداعي للشركة للتميز علي المنافسين، وأن يكون الجميع علي دراية بتلك الرؤية، وداعمين لتنفيذها.
 - التركيز علي تطوير منظومة التدريب لدعم قدرات ومهارات وخبرات العاملين، وتطوير المعرفة لديهم من خلال اطلاعهم علي التطورات المستمرة في صناعة النقل الجوي.
 - التوسع في الأنشطة المرتبطة بقيام الشركة بمسئوليتها الاجتماعية المشتركة، وتشكيل فريق للتواصل مع المجتمع المجلي لمناقشة بعض مشكلاته التي يمكن حلها، وإشراك العاملين في تلك الحلول.
 - الاهتمام بالتدوير الوظيفي للعاملين، وتوزيعهم علي مختلف الوظائف بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم، وتمكينهم في جميع المستويات الإدارية، وتشجيعهم على ممارسة الأنشطة والعمليات القيادية، مما ينعكس علي أدائهم، وتحقيق التفوق التنظيمي.
 - إدراج الأهداف البيئية ضمن الأهداف العامة للشركة، والعمل علي تحقيقها، وإبراز إنجازات الشركة فيما يتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة، ودورها في الحفاظ علي البيئة.

- الاهتمام المستمر بإجراء تحليل للبيئة الخارجية، وتجميع كافة المعلومات لتعزيز قدرة الشركة علي استغلال الفرص الخارجية، وأخذ المخاطرة المحسوبة في سوق العمل.
- تبني الشركة لمدخل المرونة الإستراتيجية، وذلك عن طريق وضع رؤية لوضع الشركة الحالي والمستقبلي، وتوفير كافة المتطلبات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، وكذلك لضمان مواكبة التغيرات في بيئة العمل، واقتناص الفرص المتاحة في سوق العمل.
- عمل دورات تدريبية وندوات ولقاءات مستمرة لتوعية العاملين وزيادة إدراكهم للعمليات الإدارية داخل الشركة لضمان التنفيذ الناجح لتلك العمليات، والذي يساعد علي إعادة هندسة العمليات بشكل فعال.
- الاهتمام المستمر بالإبداع في العمليات التي تنفذها الشركة من خلال ابتكار بعض الأنشطة الجديدة التي تمكنها من تحقيق كافة أهدافها بكفاءة، واستدامة ميزتها التنافسية.
- السعي المستمر لنشر ثقافة التغيير والتطوير باعتبارها معوقاً لنجاح إعادة هندسة العمليات من جهة، وباعتبارها أيضاً داعماً لنجاح إعادة هندسة العمليات إذا ما توفرت تلك الثقافة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو ضاهر، نهلة (2019) درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تعزيز الأداء الإبداعي لمعلم المرحلة الأساسية في محافظات فلسطين الجنوبية وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو موسي، خالد (2020) رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري التكنولوجي في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- إدريس، رجا (2020) الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- إسماعيل، سها (2014) أثر الخصائص الريادية في تحقيق الأداء الإبداعي والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، 3، 326-375.
- أشتيوي، محمد (2017) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أوكيل، رابح وخالدي، ريم (2019) إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 3، 65-76.
- الحدراوي، رافد؛ الميالي، حاكم والجناي، سجاد (2018) دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، 49، 185-210.
- الحسين، معن (2018) أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

- الحسين، معن والساعد، رشاد (2019) أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الاردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 3(1)، 59-77.
- الحيلة، آمال وعرقاوي، سامر (2019) القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5، 547-569.
- الخشالي، شاكر وبدران، أروي (2020) أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية علي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(1)، 93-124.
- الخطيب، محمد (2018) أثر التوجه الريادي في إستراتيجيات الميزة التنافسية باستخدام التنمية المستدامة كمتغير وسيط: حالة شركات الإتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الرشيدي، حسين والعاظمي، فيصل (2017) تقييم الممارسات القيادية لدي مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة، مجلة البحث العلمي في التربية، 18(6)، 495-533.
- الرواضية، وليد (2020) أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الاردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- السامرائي، بلسم (2020) برنامج تدريبي مقترح للتفوق التنظيمي لعمداء الكليات جامعة بغداد وفق معيار الايزو 9001، مجلة حوليات آداب عين شمس، 48، 336-357.
- الشاعر، سوسن (2019) أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي الدور الوسيط للتعلم المنظمي دراسة تطبيقية علي شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الشيبياني، سامي (2015) اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي: القدرات الإبداعية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية علي شركات الصناعات الغذائية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الطيب، حامد (2020) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الإبداعي (دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العامري، صالح والمعموري، شيماء (2020) تأثير عمليات المعرفة علي الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية في شركة أور العامة، مجلة العلوم الاقتصادية، 15(57)، 31-69.
- العبادي، هاشم وحمد الله، أسامة (2018) تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 102(24)، 150-178.
- الوردان، أمل (2020) واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 13، 67-107.

- العزاوي، شفاء ومحسن، زيد (2017) التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(18)، 276-314.
- الغانم، سلمان (2011) أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية علي الابداع التكنولوجي التدريجي دراسة تطبيقية علي شركات الطيران الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الفتلاوي، ميثاق (2020أ) الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي، مجلة وارث البحوث العلمية، 2(1)، 75-96.
- الفتلاوي، ميثاق (2020ب) تأثير الإجماع الإستراتيجي في الأداء الإبداعي بتوسيط الأمان النفسي، مجلة وارث للبحوث العلمية، 2(1)، 116-135.
- الفتلاوي، ميثاق؛ الحسنوي، حسين والسعيد، صفاء (2020) الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي، مجلة وارث للبحوث العلمية، 2(1)، 75-96.
- القاضي، سنابل (2019) إدارة المعرفة وأثرها في التوجه الريادي في البنوك التجارية في الأردن دور الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- القراله، ذكريات (2020) درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحاظفة الدلم لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(32)، 19-38.
- المنسي، محمود وعبد، هاني (2020) العلاقة بين راس المال الفكري والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي دراسة تطبيقية علي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 42(3)، 288-339.
- الهنداوي، محمد؛ السلنتي، لمياء وعبدالبديع، محمد (2018) القدرة الاستيعابية للمعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2، 150-187.
- بدوي، محمود (2018) بروفايل الأداء الإبداعي للمعلم ومتطلبات تفعيله من وجهة نظر بعض خبراء التعليم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 93، 211-275.
- بن أحمد، لخضر وحمياني، صبرينة (2019) دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين: دراسة حالة وحدة موبيليس بولاية الجلفة، مجلة دفاتر الاقتصادية، 11(2)، 29-54.
- بن بولرباح، سارة والطيف، عبدالكريم (2020) واقع ممارسات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيك، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، 309-328.

- بو جمعة، عوني وبن ساسي، إلياس (2019) أثر العوامل التنظيمية علي الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 6(2)، 99-118.
- بوالسيوف، ريمة (2017) أثر الإبداع التكنولوجي علي أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع فلاح الصناعي للكيماويات - ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- بو جمعة، عوني (2020) أثر العوامل التنظيمية والشخصية علي الأداء الإبداعي للعاملين دراسة حالة عينة من الأطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر.
- بياضي، صفاء (2020) مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية - دراسة حالة: مجمع بن حمادي "برج بوعريريج"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- حجاج، عبدالرؤوف (2015) دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- حجاج، عبدالرؤوف (2019) تقييم كفاءة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصناعية حالة مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية (2004-2013)، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، 4، 274-284.
- حسن، أحلام (2018) أثر إدارة تسرب المعرفة علي الأداء الإبداعي - دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسونة، ياسر (2020) جودة المعلومات التنافسية ودورها في تحقيق التفوق التنموي بشركات الطاقة المتجددة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- حوالة، سهير والمطيري، نورة (2019) واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدي قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، 27(4)، 364-407.
- خاطر، سماح (2021) الدور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي (دراسة تطبيقية علي قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(2)، 1-43.
- خطاب، أحمد وخيال، أمجد (2020) إطار مقترح لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بمؤسسات التعليم العالي وجودة الخدمة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، 27(125)، 119-158.

خوني، رايح وفرحاتي، لويزة (2016) إستراتيجية الإبداع التكنولوجي خيار استراتيجي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن.

زرافيلي، سامي (2020) الدور الوسيط لإدارة المعرفة في تعزيز أثر التوجه الريادي في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة. سركيس، مارلين (2018) أثر بيئة العمل علي الأداء الابداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.

شيزار، حايف؛ خان، أحلام وبركان، دليلة (2019) إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، (1)2، 81-102.

صلاح، أحمد (2019) دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 200-235.

طهار، ناصر (2020) الإبداع التكنولوجي لتحسين تموقع المؤسسات الصناعية ضمن هيكلها التنافسي: دراسة حالة شركة السويدي للكابلات بالجزائر، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 2(5)، 57-69.

طهار، ناصر وفلاق، محمد (2018) مساهمة الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIE، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 20، 306-319.

طهار، ناصر وفلاق، محمد (2020) أثر إدراك المستهلك الجزائري للإبداع التكنولوجي في المنتجات علي نية شرائه لها - دراسة حالة: منتجات كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(3)، 187-196.

عارف، محمد (2019) دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3، 107-151.

عبد الفاضل، تغريد (2020) دور الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 76-99.

عبد الله، حاتم (2018) فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 102(24)، 251-267.

عبد الله، حيدر وعمير، عراك (2019) دور الرقابة الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، 15، 296-320.

عسكر، سامي ورجب، سوسن (2016) دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى أزادي التعليمي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(2)، 1-26.

عوض الله، ولاء؛ عيداروس، أحمد وميخائيل، إنجي (2019) القيادة المستدامة كمدخل لتجويد الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة كلية التربية، 30(119)، 530-564.

غانم، عصام (2016) واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية، مجلة مستقبل التربية العربية، 23(103)، 239-300.

كريري، عصام (2019) إستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفريوبريجستر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

مدوكي، يوسف (2018) أثر قدرات عمال البحث والتطوير علي الأداء الإبداعي: دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 5(1)، 472-496.

مهداوي، زينب وبن سفيان، الزهرة (2017) دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 1(1)، 132-148.

نادر، علاء وجاسم، باسم (2019) دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(114)، 225-241.

ناصر، أحمد (2018) التفكير الاستراتيجي أساسي في الأداء الإبداعي للمنظمة دراسة تحليلية لمصنع نسيج وحياسة واسط/معمل الحياكة دراسة حالة، مجلة كلية الكوت الجامعة، 3(2)، 29-54.

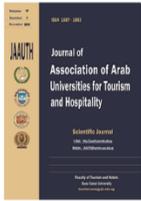
يونس، أماني (2017) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدي معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- AghababaeiDehaghani, Z., &Pourtaher, M. (2014) A Study on Effective Factors on Organizational Excellence Based on Booneh and Johnson Model case study: Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30, 141- 146.
- Al-Lozi, M., Almomani, R., &Al-Hawary, S. (2017) Impact of talent management on achieving organizational excellence in Arab potash company in Jordan, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and management, 17(7), 14-25.
- Alnawegah, A. (2013) the Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(3), 170-192.
- Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S., & Al-Jaradat, M. (2019) Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership, Tertiary Education and Management, 25(1), 53-63.
- Avery, G. (2014) Employee Satisfaction and Sustainable Leadership Practices in Thai SMEs, Journal of Global Responsibility, 5(1), 160-173.
- Avery, G., &Bergsteiner, H. (2011) Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, Strategy and Leadership, 39 (3), 5-15.

- Blakely, C. (2020) Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence, doctoral Thesis, College of Management and Technology, Walden University.
- Dahleez, K., & Migdad, M. (2013) Entrepreneurial Characteristics of Undergraduate Students in Deteriorated Economies (the case of Gaza Strip), *Dirasat Administrative Sciences*, 40(2), 534-554.
- Dueppen, E. (2017) Sustainable leadership: A case study examining perceptions of participants in a long-term, district-wide reform, Doctoral thesis, Northern Arizona University.
- Fernandez-Mesa, A. & Alegre, J. (2015) Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International business review*, 24(1), 148-156
- Gathungu, J., Aiko, D., & Machuki, V. (2014) Entrepreneurial orientation, networking, external environment, and firm performance: A critical literature review, *European Scientific Journal*, 10(7), 335-357.
- Gutterman, A. (2017) Sustainable Leadership a guide for Sustainable Entrepreneurs, Sustainable Entrepreneurship project.
- Hijawi, G. (2021) the effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership, *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
- Huang, D., Chen, S., Zhang, G., & Ye, J. (2018) Organizational Forgetting, absorptive capacity, and innovation performance: A moderated mediation analysis, *Management Decision*, 56(1), 87-104.
- Hussian, M., & Mansor, N. (2015) the principals Sustainable Leadership and the relation with teacher's organizational commitment: A case study of government assistance religious school, the proceeding of the 7th international seminar on regional education, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Iqbal, Q., Ahmad, N., & Halim, H. (2020) How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence from Selected ASEAN Countries, *SAGE Open*, 10(4), 1-16.
- Kankisingi, G. (2019) The relationship between entrepreneurial orientation, organizational orientation and innovation performance of manufacturing small and medium enterprises in Kwazulunatalprovice of manufacturing small and medium enterprises in Kwazulunatalprovice, Doctoral Thesis, Faculty of Management Sciences, Durban University of Technology.
- Laibi, I., & Benredjem, M. (2020) The role of business processes reengineering in costs reduction at the Algerian public industrial foundation, *journal of the new economy*, 12(2), 59-78.
- Minelgaitè, I., Edvardsson, I., Stangej, O., & Stankevicienè, J. (2019), Sustainable leader identity construction: A follower-centric approach, *Transformations in business & economics*, 18(2), 21-43.

-
- Nenadal, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018) Organizational excellence: Approaches, models and their use at Czech Organizations, *Quality innovation prosperity*, 47-64.
- Shirvani, A., & Iranban, S. (2013) Organizational excellence performance and human force productivity promotion: A case study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3), 3010- 3015.
- Simanskiene, L., & Zuperkiene, E. (2014) Sustainable leadership: The new challenge for organizations. In *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Stavropoulou, A. (2015) Innovation, sustainable leadership and consideration of future consequences: A cross-cultural perspective, Master Thesis, Linnaeus University.
- Suriyankietkaew, S. (2016) Effects of Sustainable Leadership on customer Satisfaction: Evidence from Thailand, *Asia- Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.
- Suriyankietkaew, S., & Avery. G. (2016) Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs, *Sustainability*, 8, 1-14.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2020) Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations- Do absorptive capacity and individual creativity matter?, *European Journal of Innovation Management*.
- Zulkiffli, N., & Latiffi, A. (2016) Theoretical review on sustainable leadership (SL), *MATEC Web of Conferences*, 66, P 00045.



The Impact of Sustainable Leadership and Entrepreneurial Orientation on Egyptian Airlines: EgyptAir as a Case Study

Soha Bahgat Mohamed

Higher Institute for Specific Studies,
Training Advisor at the Ministry of
Tourism & Antiquities in Egypt

Mahmoud Elsayed Emam

faculty of tourism and
hotels, university of Sadat
city

Bassam Samir Al-Romeedy

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

ARTICLE INFO

Keywords:

Sustainable
Leadership;
Entrepreneurial
Orientation;
Technological
Innovation; Process
Re-engineering;
Creative Performance;
Organizational
Excellence; EgyptAir.

**(JAAUTH)
Vol. 20, No. 3,
(2021),
PP.261-310.**

ABSTRACT

The study aimed at the impact of adopting the sustainable leadership style and entrepreneurial orientation in EgyptAir on both technological innovation, process re-engineering, creative performance, and organizational excellence. The study also aimed to evaluate the mediating role of technological innovation in the relationship between sustainable leadership, process re-engineering, creative performance and organizational excellence, as well as between the entrepreneurial orientation, process re-engineering, creative performance and organizational excellence. To achieve the aim of the study; A survey form was designed and distributed to a random sample of employees of EgyptAir, where 320 questionnaires were distributed, while 243 valid questionnaires were analyzed. The study found that sustainable leadership and entrepreneurial orientation have a positive impact on technological innovation, process re-engineering, creative performance, and organizational excellence. The study also found that technological innovation plays a mediating role in the relationship between sustainable leadership and both process re-engineering, creative performance, and organizational excellence. The results also showed that technological innovation plays a mediating role in the relationship between entrepreneurial orientation and each of process re-engineering, creative performance, and organizational excellence.