

أثر الهدم الخلاق علي المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية علي شركة مصر للطيران

عبير عبد الواحد

مدرس- المعهد العالي للسياحة و الفنادق ٦ أكتوبر - الجيزة - مصر

ملخص البحث	معلومات المقال
تعمل الشركات في بيئة عمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية، مما فرض علي تلك الشركات ضرورة تبني مداخل فعالة للتعامل مع تلك التغيرات مثل مدخل الهدم الخلاق، وكذلك تعزيز مرونتها الإستراتيجية. وقد هدفت الدراسة إلي تقييم أثر تبني شركة مصر للطيران لمدخل الهدم الخلاق علي المرونة الإستراتيجية. قامت الباحثة بتوزيع ٣١٩ استمارة استبيان علي عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران، وتم تحليل ٢٧٢ استمارة فقط من أجل تحقيق هدف الدراسة. وقد توصلت النتائج إلي وجود تأثير معنوي وإيجابي للهدم الخلاق وعناصره الأربعة علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران. كما أبرزت نتائج الدراسة أن الإبداع والتفكير الإستراتيجي والتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية يؤثرون إيجابياً علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.	الصفحات: ١٨٨ - ٢١٨
	الكلمات المفتاحية
	الهدم الخلاق
	المرونة الإستراتيجية
	التفكير الإستراتيجي
	التغيير التنظيمي
	الإبداع
	الثقافة التنظيمية
	مصر للطيران

مقدمه

تعمل الشركات اليوم في بيئة عمل مليئة بالتغيرات والتحديات، وزيادة المنافسة، والتطورات التكنولوجية الكبيرة، وسرعة تقليد الخدمات والمنتجات، وزيادة عدد المنافسين، والذي انعكس وأثر بشدة علي قدرة هذه الشركات بالاستمرار في المنافسة والبقاء في بيئة العمل. (Al-Romeedy, 2019) ومن ثم أصبحت الشركات في حاجة إلي إعادة النظر في طرق وأساليب العمل، والسياسات والتقنيات القديمة واستبدالها بأخرى حديثة تستطيع من خلالها التعامل مع التغيير ومواكبته، والاستفادة من الفرص التي يتيحها التغيير، بما ينعكس علي تعزيز قدرتها التنافسية، ويضمن لها البقاء والاستمرار، وهذه العملية تُعرف بـ "الهدم الخلاق" (سليمية، ٢٠١٦). ويتضمن مدخل الهدم الخلاق مجموعة من الأفكار الخلاقة، والإجراءات والآليات الفعالة لتطوير ونمو الشركات بشكل أفضل، بجانب تعزيز قدرات الإدارة والعاملين في تلك الشركات من خلال تعزيز عمليات التفكير الإستراتيجي، وبناء الرؤية المستقبلية الخلاقة التي تمكنها من النمو والتطور وتقديم خدمات ومنتجات جديدة (مساعدة، ٢٠١٧).

وقد برزت أهمية المرونة الإستراتيجية من كونها تؤثر في دعم القدرات التنافسية للشركات، ومساهمتها في كسر الجمود التنظيمي الذي يعوق الشركة عن التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، بجانب التأثير في

قدرتها علي استغلال الفرص التي تتيحها بيئة العمل (أبابكر وآخرون، ٢٠١٩؛ حسين، ٢٠١٩). كما أن المرونة تدعم الأداء المتميز في الشركات (بخليلي وشلاي، ٢٠٢٠؛ Chen et al., 2017). وتكتسب المرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة بيئة العمل المتغيرة، وكذلك في بيئة العمل شديدة التنافسية، حيث تساهم المرونة الإستراتيجية في تمكين الشركة من تعديل وتطوير إستراتيجياتها بشكل يجعلها قادرة علي البقاء والاستمرار في بيئة العمل (الدوري، ٢٠٢٠؛ زكي، ٢٠١٩؛ قريشي وآخرون، ٢٠١٩). وقد أكد سليمية (٢٠١٦) ورشيد وعادل (٢٠١٧) علي أن الهدم الخلاق يمثل مدخلاً فعالاً لإعادة ترتيب الشركات وتغييرها من الداخل لتصبح أكثر قدرة علي مواكبة التغيير في الخارج، واستغلال الفرص التي تتيحها بيئة العمل.

مشكلة البحث

نظراً لما تشهده بيئة العمل من تغيرات سريعة ومتلاحقة أثرت علي مختلف الشركات، وفرضت مزيداً من القيود والتحديات الداخلية والخارجية، خاصة فيما يتعلق بكيفية استغلال الفرص المتاحة، وكيفية مواجهة تلك التحديات، وكيفية تطوير الأداء في ظل المنافسة الشديدة؛ فإن هناك ضرورة لتطبيق إستراتيجيات ومداخل جديدة تركز علي التطوير والتغيير المستمر في أنظمة وعمليات وأنشطة تلك الشركات واستبدالها بأنظمة وعمليات وطرق عمل حديثة، وذلك حتى تتمكن من مواكبة تلك التغيرات، ومواجهة التحديات بكفاءة، وتعزيز تنافسيتها في بيئة العمل. وبالتالي أصبح مدخل الهدم الخلاق ضرورة حتمية ينبغي علي الشركات تبنيه. كما أن تلك الشركات في حاجة إلي تعزيز مرونتها الإستراتيجية حتى تتمكن من مواجهة التغيرات في بيئة العمل الخارجية بفاعلية، وأداء أعمالها بكفاءة أكبر في ظل عدم الاستقرار والمنافسة التي تشهدها بيئة العمل. وبناءً علي ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في تقييم أثر تطبيق مدخل الهدم الخلاق بعناصره الأربعة (التفكير الإستراتيجي، والتغيير التنظيمي، والإبداع، والثقافة التنظيمية) علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع الخلاق، باعتباره مدخلاً فعالاً لإحداث تغيير واسع في بيئة العمل الداخلية بالشركة، ويدعم قدراتها التنافسية في بيئة العمل الخارجية. وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في تناولها لموضوع المرونة الإستراتيجية الذي ازدادت أهميته خلال السنوات القليلة الماضية، نظراً لما شهدته بيئة العمل من تغيرات سريعة، والمنافسة الشديدة في استغلال الفرص التي أتاحتها هذا التغير. كما تكمن أهمية الدراسة في تشجيع المسؤولين بشركة مصر للطيران علي ضرورة التغيير والتطوير المستمر في الشركة لضمان المواكبة الفعالة للتغيرات في بيئة العمل المحلية والعالمية. وأخيراً تكمن الدراسة في تطبيقها في شركة مصر للطيران لأول مرة وفقاً لحد علم الباحثة.

أهداف الدراسة :

- تقييم درجة تطبيق مدخل الهدم الخلاق بعناصره الأربعة في شركة مصر للطيران.
- قياس درجة المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.
- تقييم أثر تطبيق مدخل الهدم الخلاق علي تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفرض الرئيسي التالي:

يؤثر تطبيق مدخل الهدم الخلاق علي تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.
وينقسم هذا الفرض إلي أربعة فروض فرعية علي النحو التالي:

- ١- يؤثر التفكير الإستراتيجي علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.
- ٢- يؤثر التغيير التنظيمي علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.
- ٣- يؤثر الإبداع علي تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.
- ٤- تؤثر الثقافة التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

الاطار النظري

أولاً: الهدم الخلاق

مفهوم الهدم الخلاق

ظهر مفهوم الهدم الخلاق لأول مرة علي يد العالم الاقتصادي جوزيف شومبتر عام ١٩٤٥ في كتابه الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية، حيث ذكر هذا المفهوم ليعبر عن حالات التحول والتحديث داخل الشركات (سليمية، ٢٠١٦). وقد تم تسميته بالهدم الخلاق لأنه يركز علي عملية هدم كبيرة يأتي بعدها عملية بناء واسعة وأكثر قوة وحدثاً، وتتوافق مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة (الرميدي، ٢٠١٨). وفيما يلي بعض تعريفات الهدم الخلاق:

- فلسفة إدارية مبتكرة تركز علي تحويل الشركات التي استمر فشلها في بيئة العمل إلي منظمات ناجحة من خلال القضاء علي ثقافة الروتين والبيروقراطية، وإعادة هندسة العمليات، وتغيير طريقة التفكير في العمل. تعتمد هذه الفلسفة علي مبدأ الاستمرارية علي المدى الطويل نتيجة السيطرة علي العمليات التي تمكن الشركة من البقاء والاستمرار والتطوير، بجانب استبعاد الإجراءات والعمليات القديمة، وتبني أخرى جديدة تواكب التغيرات، بما يساهم في النهاية علي النجاح علي المدى البعيد (هلال، ٢٠٠٨).
- الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية بهدف ضمان بقاء الشركة واستمرارها، وذلك من خلال استبدال الأساليب والعمليات الإدارية القديمة بأخرى جديدة ومبتكرة تعتمد علي استخدام كافة موارد الشركة بشكل فعال (الرميدي، ٢٠١٨).

- مجموعة من العمليات والإجراءات التي تركز علي تبني الأفكار المبتكرة والخالقة، وتعتمد بشكل كبيرة علي التحول والتطوير التنظيمي، بجانب تأكيدها علي التخلص من الأساليب والعمليات الإدارية والتكنولوجية القديمة (كسبة، ٢٠١٥).
 - مجموعة من العمليات والإجراءات متعددة الاتجاهات داخل الشركة، والهادفة إلي التخلص من الآليات والطرق والأساليب والأفكار والتكنولوجيا التي تقادمت وإحلال أخرى جديدة بدلاً منها بشكل تدريجي، مما ينتج عنه أفكاراً مبتكرة تعزز من أداء الشركة وتزيد من قدراتها التنافسية، وتعزز قدرتها علي التكيف مع التغيرات في بيئة العمل (سليمية، ٢٠١٦).
 - تركيز الشركة علي تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية بشكل يحقق لها ميزة تنافسية ويضمن بقائها واستمرارها، وذلك من خلال إحلال كل ما هو قديم داخل الشركة بآخر جديد (Diamond, 2019).
 - تلك العملية التي تقوم علي تغيير وتطوير مستمر لجميع الأنشطة والأعمال وطرق وأساليب العمل المطبقة داخل الشركة، وذلك بهدف تحقيق رضا كل من العاملين والعملاء، وتحقيق أعلى إنتاجية وربحية وتنافسية (رضوان والسعداوي، ٢٠٢٠).
- خصائص وسمات الهدم الخلاق**
- تتسم عملية الهدم الخلاق بعدد من الخصائص والسمات التي تميزها، وتدفع الشركات إلي تبنيها. تتمثل تلك الخصائص فيما يلي:
- عملية مركبة تجمع بين الكثير من العناصر سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية أو تكنولوجية.
 - تغيير واسع داخلي بالشركة يعتمد علي إحلال كل ما هو قديم بآخر جديد مبتكر، وبما يخدم ما تقدمه الشركة.
 - عملية مستمرة، وتدرجية، ومخططة بدقة (سليمية، ٢٠١٦).
 - ينتج عنها بناء تنظيمي أكثر قوة ومرونة.
 - النتائج تظهر علي المدى الطويل.
 - تكون الشركة في حالة تغيير مستمر لمواكبة بيئة العمل (الطراونة والصريرة، ٢٠١٢).
 - الاعتماد علي الإبداع والخروج عن المألوف عند التطبيق (Bloch and Metcalfe, 2018).
 - تستهدف بناء هيكل تنظيمي أكثر مرونة ومتانة يعزز من قدرة الشركة علي مواجهة التحديات (مساعدة، ٢٠١٧).
 - مرتبط ببناء قدرات إستراتيجية بالشركة (Borchert and Cardozo, 2010).
 - عملية تنتظر إلي المستقبل علي أنه الهدف، ومن ثم فهي عملية تطوير وتحديث مستمرة وطويلة الأجل (مساعدة، ٢٠١٨).

- التركيز علي خلق قيمة مضافة للعملاء (رضوان والسعداوي، ٢٠٢٠).

أهمية تطبيق الهدم الخلاق داخل الشركات

يمثل الهدم الخلاق مدخلاً إدارياً حديثاً يقوم علي الأفكار والمبادئ الجديدة المبتكرة، واستبعاد القديم منها، وكذلك الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا الحديثة والمتطورة. وتعد عملية الهدم الخلاق تغييراً إيجابياً وتدرجياً يستهدف تمكين الشركة من البقاء والاستمرار والتطور في بيئة العمل (هلال، ٢٠٠٨). ويحقق تطبيق الهدم الخلاق العديد من المزايا للشركات، والتي تتمثل فيما يلي:

- خلق أساليب إدارية جديدة قادرة علي التكيف مع التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية (Anderson, 2012).

- تعزيز المرونة الإستراتيجية للشركة، وجعلها أكثر تكيفاً مع التغيرات في بيئة العمل (الطراونة والصريرة، ٢٠١٢).

- تعزيز قدرة الشركة علي الإبداع والابتكار في كل ما تقدمه في بيئة العمل.

- خلق المعرفة الجديدة وتبادلها وتطبيقها في العمل (رشيد وعادل، ٢٠١٧).

- استدامة الميزة التنافسية.

- خلق منتجات مبتكرة لم تكن موجودة تحقق للشركة ميزة تنافسيها علي منافسيها، بجانب تطوير المنتجات الحالية وتقديمها بشكل مختلف (الرميدي، ٢٠١٨).

- زيادة السرعة والثقة في أداء الشركة في بيئة العمل (Guiltinan, 2009).

- القضاء علي البيروقراطية في أداء الشركة، والاعتماد علي الإبداع والابتكار (Weis, 2015).

عناصر الهدم الخلاق

أ- التفكير الإستراتيجي

يشير التفكير الإستراتيجي إلي التفكير برؤية جديدة ومبتكرة في كل أمور الشركة، وما يتاح أمامها من فرص، وما تواجهه من تحديات، وكيفية استغلال تلك الفرص، وآليات مواجهة التحديات بشكل غير مألوف بما يضمن تحقيق أهداف الشركة بفاعلية (الحرون، ٢٠٢٠). كما يشير التفكير الإستراتيجي إلي البحث عن الإستراتيجيات التنافسية التي تعمل علي وضع الشركة في وضع أفضل مما هو عليه في مواجهة منافسيها (العتيبي، ٢٠٢٠). ويتسم التفكير الإستراتيجي بأنه تفكير منظم، وتفكير تطويري، وتفكير إبداعي، وتفكير تنافسي، وتفكير بنائي، وتفكير تفاؤلي (عدوان، ٢٠١٩).

ويهدف التفكير الإستراتيجي إلي توجيه كافة موارد الشركة وإمكانياتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحليل أثر بيئة العمل علي أداء الشركة، وتعزيز قدرة الشركة علي المنافسة، واستغلال كافة الفرص المتاحة في بيئة العمل (السخني، ٢٠١٩). ويساعد التفكير الإستراتيجي في جعل الشركات أكثر وعياً ببيئة العمل وتغيراتها، وبناء رؤي طويلة الأمد للشركة (Gallón, 2019)، وتعزيز قدرة الشركات علي

مواجهة التحديات، وزيادة قدرتها علي الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة، وتقليل مقاومة التغيير (عدوان، ٢٠١٩).

ب- التغيير التنظيمي

يشير التغيير التنظيمي إلي عملية تحويل الشركة من الوضع الحالي إلي الوضع المستهدف من خلال استغلال كافة مواردها المادية والمالية والبشرية لزيادة قدرتها علي مواكبة التغيرات (بن بولرباح والطيف، ٢٠٢٠). كما أن التغيير التنظيمي يعد فلسفة إدارية تهدف إلي تغيير وتعديل في فلسفة الشركة، ومواردها البشرية، وهيكلها التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والثقافة التنظيمية، وأنشطتها وعملياتها، وذلك بغرض مواكبة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، والانتقال من الوضع الحالي إلي الوضع الذي تستهدفه الشركة الوصول إليه في المستقبل من أجل تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر (زرافيلي، ٢٠٢٠). ويحقق التغيير التنظيمي العديد من الفوائد للشركات التي تتجح في تنفيذه، حيث يساهم في تحقيق التوازن بشكل مستمر في التكيف مع التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتعزيز الميزة التنافسية (Teaster, 2019)، بجانب تحقيق أهدافها بكفاءة، والبحث عن الفرص المتاحة في بيئة العمل واستغلالها بفاعلية، والتوسع في استخدام التكنولوجيا (Will and Mueeller, 2019). كما أن التغيير التنظيمي يساهم في التطوير والتحسين المستمر في منتجات وخدمات الشركة بما يلبي احتياجات العملاء ويحقق رضاهم وولائهم، والاستغلال الأمثل لمواردها، وتعزيز الإبداع والابتكار، واستحداث طرق عمل جديدة أكثر فاعلية ومرونة (الرميدي، ٢٠١٨).

ج- الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلي مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات والقواعد والممارسات التي يعمل الفرد والشركة وفقاً لها (العوضي والعوضي، ٢٠٢٠). كما أنها تشير إلي المرآة التي تعكس القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تسود في الشركة، والتي تؤثر في توجيه سلوك العاملين داخل العمل نحو تحقيق أهداف الشركة (العوايشة، ٢٠٢٠).

وتتكون الثقافة التنظيمية من القيم التنظيمية (وهي القيم السائدة في بيئة العمل، والتي تساعد في توجيه سلوك العاملين في بيئة العمل)، والتوقعات التنظيمية (تشير إلي ما تتوقع الشركة أن تحصل عليه من العاملين، وكذلك ما يتوقع أن يحصل عليه العاملون من الشركة) (مسراتي وديوش، ٢٠٢٠)، والمعتقدات التنظيمية (وهي مجموعة الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل، والعلاقات الاجتماعية داخل الشركة، وآليات إنجاز المهام)، والأعراف التنظيمية (تشير إلي المعايير التي يلتزم بها العاملون داخل الشركة لاعتقادهم بأهميتها وضرورة الالتزام بها) (المساعد، ٢٠٢٠).

وتساهم الثقافة التنظيمية الجيدة في تلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم، وتحسين الصورة الذهنية للشركة (Jardon and Martínez-Cobas, 2019)، وتعزيز الميزة التنافسية (بن عمر وآخرون، ٢٠٢٠)، وتطوير

وتحسين الأداء (Elsmore, 2017). كما أن تلك الثقافة تساعد في زيادة التزام العاملين بتنفيذ إستراتيجية الشركة (بن البار وبسعة، ٢٠٢٠)، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين نحو الشركة، وكذلك زيادة فاعلية القرارات، وخلق بيئة عمل مناسبة ومحفزة علي النجاح (العيسوي وآخرون، ٢٠٢٠؛ بني سلامة، ٢٠٢٠).

د- الإبداع

يشير الإبداع إلي جميع ممارسات الفرد داخل الشركة، والتي تتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة، بجانب القدرة علي التحليل، والخروج عن المألوف، والحساسية بالمشكلات التي تفرزها بيئة العمل (محمد وبزيو، ٢٠٢٠). كما يشير الإبداع إلي القدرة علي ابتكار طرق جديدة في العمل من خلال الاستغلال الأمثل لموارد الشركة وإمكانياتها المتاحة لتحقيق أهدافها بأقل تكاليف وبسرعة (العدواني، ٢٠٢٠). ويعد الإبداع جزءاً أساسياً من ثقافة الشركات الناجحة (Kozlowski et al., 2019). وتكمن أهمية الإبداع في أنه يساعد في إيجاد الحلول المبتكرة وغير المألوفة للمشكلات التي تواجه الشركة (Lee et al., 2019)، وإحداث تغييرات إيجابية في الشركة، وتطوير الأداء (العبيدي، ٢٠٢٠)، وتعزيز القدرة علي الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، وزيادة القدرة التنافسية للشركة (مسعود، ٢٠٢٠). هذا بالإضافة إلي أن الإبداع يساهم في إيجاد أساليب وإستراتيجيات تسويق أكثر إبداعاً وتأثيراً (De Vasconcellos et al., 2019)، وتنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين بشركات السياحة، ودعم مشاركة العاملين بأفكارهم المبتكرة مما يزيد من ارتباطهم بمنظمتهم (زيدان، ٢٠١٩)، وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء (عريقات، ٢٠٢٠).

ثانياً: المرونة الإستراتيجية

مفهوم المرونة الإستراتيجية

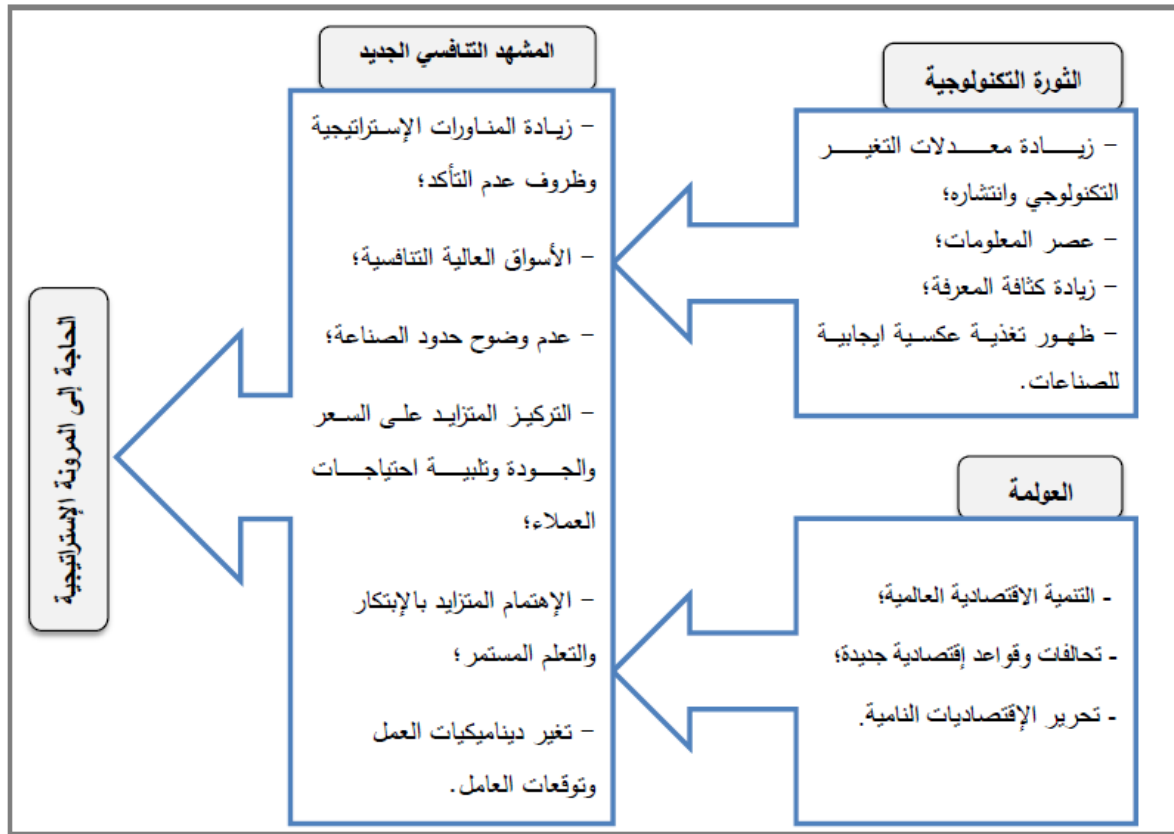
علي الرغم من استخدام مفهوم المرونة الإستراتيجية بكثرة بين الباحثين في مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، إلا أنه لا يوجد مفهوم واحد متفق عليه، نظراً لاختلاف وجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم (بن غزال، ٢٠٢٠، الطهراوي، ٢٠١٩؛ بخيت، ٢٠١٩). وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم الخاصة بالمرونة الإستراتيجية:

- آلية لتمكين الشركات للعمل في بيئة عمل سريعة التغير وغير مستقرة (الدوري، ٢٠٢٠).
- امتلاك الشركة للقدرات والإمكانيات المميزة في جميع وظائفها الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والتكنولوجية ... الخ، والتي تساعد علي تحليل ومتابعة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتمكنها من الاستجابة لتلك التغيرات سريعاً، والاستفادة من الفرص التي أتاحتها تلك التغيرات، ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية (بن أحمد، ٢٠١٧).

- خيار إستراتيجي يعكس قدرة الشركة علي تحديد وتتبع التغيرات في بيئة العمل، ووضع البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع تلك التغيرات وتطبيقها، وذلك بالاعتماد علي موارد الشركة وإمكاناتها المتاحة، وبما يعزز قدرتها علي الاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات بشكل فعال، وتحقيق الأداء الإستراتيجي المميز للشركة (بن غزال، ٢٠٢٠).
- قدرة الشركة علي التعامل مع حالات عدم التأكد وعدم الاستقرار، وتركيز أنشطتها وخططها علي الاستفادة من مواردها في التكيف السريع والناجح مع تلك الحالات، وبما يدعم قدرتها علي التأقلم السريع مع التغيرات والتقلبات المفاجئة في بيئة العمل (زكي، ٢٠١٩).
- قدرة الشركة علي الحفاظ علي موقعها في سوق العمل وتقويته، وتعديل خططها التنافسية لتحقيق ذلك، وكذلك تغيير أو إلغاء الإستراتيجيات التي لم تعد مناسبة لمتطلبات سوق العمل (قريشي وآخرون، ٢٠١٩).
- الخيارات والآليات التي تتعامل بها الشركة مع التغيرات في بيئة العمل سواء بالاستجابة لها أو من خلال رد الفعل الاستباقي (رشيد وعذراء، ٢٠١٩).
- قدرة الشركة علي الاستجابة الفعالة لمتطلبات التنافس المتغيرة في بيئة العمل، وذلك بالاعتماد علي مواردها البشرية والمادية، واعتبار المرونة داعماً لقدرة الشركة علي مواجهة ما يحدث من تغيرات في بيئة العمل، وإدارة تلك التغيرات بما يخدم الشركة في ظل الغموض البيئي، بما ينعكس علي تطوير الأداء التسويقي لها، ويدعم قدرتها علي الاحتفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، وفي النهاية امتلاك موقع تنافسي مميز (البياتي، ٢٠١٩).
- إستراتيجية إدارية استباقية تركز علي التطبيق الناجح لأسس المنافسة في بيئة العمل المتقلبة مثل السرعة، والجودة، والإبداع، والكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية، والربحية، وذلك من خلال الاعتماد علي القدرات والإمكانات التنظيمية المتاحة، مما يضمن لها استدامة مزاياها التنافسية، وتلبية احتياجات عملائها المتغيرة والمتنوعة (الخشالي وبدران، ٢٠٢٠).

أهمية المرونة الإستراتيجية

هناك عدد من الأسباب التي دفعت الشركات إلي الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية، ومن بين هذه الأسباب عدم الاستقرار والتغيرات في بيئة العمل، والتغيرات في رغبات واحتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية المتتالية، والتغيرات في أنشطة وحجم الشركات، والتغيرات في سلوكيات العاملين، والمنافسة الشديدة (الدوري، ٢٠٢٠). ويبين شكل رقم (١) الأسباب التي دفعت الشركات للاهتمام بالمرونة الإستراتيجية



المصدر: بن غزال، ٢٠٢٠

شكل رقم (١) أسباب الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية

لذا تحرص غالبية الشركات اليوم علي تعزيز مرونتها الإستراتيجية لضمان زيادة قدرتها علي العمل في البيئة المتقلبة والمتغيرة باستمرار، وكذلك زيادة قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة العمل (بخليلي وشلالي، ٢٠٢٠؛ بن غزال، ٢٠٢٠). وقد ذكر كل من فدوري والآلوسي (٢٠١٨)؛ بخيت (٢٠١٩)؛ إبراهيم (٢٠١٩)؛ الطهراوي (٢٠١٩)؛ قريشي وآخرون (٢٠١٩) والدوري (٢٠٢٠) أن المرونة الإستراتيجية تحقق للشركات ما يلي:

- تعزيز قدرة الشركة علي مواجهة التغيرات في بيئة العمل بفاعلية.
- تدعم تنفيذ أنشطة الشركة في ظل ظروف عدم الاستقرار في بيئة العمل.
- الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة.
- دعم القدرات التسويقية للشركة.
- إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها.
- تدعم نمو وتطور الشركة في بيئة العمل شديدة التنافسية.

وأضاف بن أحمد (٢٠١٧) بأن المرونة الإستراتيجية تساعد علي ضمان استدامة الميزة التنافسية للشركة، بجانب دقة توقع وتحديد الفرص والتحديات في بيئة العمل، ومن ثم اتخاذ إجراءات استباقية تدعم قدرة الشركة علي استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات بكفاءة، وتطوير الأداء الابتكاري في الشركات. كما أن المرونة الإستراتيجية تعمل علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، والحفاظ علي كفاءة وفاعلية الشركة من خلال وضع إستراتيجيات تمكن الشركة من التأقلم سريعاً مع التغيرات في بيئة العمل (البياتي، ٢٠١٩؛ زكي، ٢٠١٩)، والتنوع في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وكذلك الحفاظ علي الحصة السوقية للشركة، وفتح الباب أمام دخول أسواق جديدة (أبابكر وآخرون، ٢٠١٩).

وذكر النقيرة (٢٠١٩) أن أهمية المرونة الإستراتيجية تكمن في مساعدة الشركة علي تحقيق ما يلي:

- تحسين الأداء التنظيمي.
- دعم عمليات اتخاذ القرارات.
- حل المشكلات التي تعوق تطوير الأداء.
- الاستغلال الأمثل لموارد وقدرات الشركة.
- تخفيف حدة الصدمات التي تتعرض لها الشركة في بيئة العمل نتيجة الأزمات والتغيرات المفاجئة.

أبعاد المرونة الإستراتيجية

تتنوع أبعاد المرونة الإستراتيجية وتشمل ما يلي:

أ- المرونة التسويقية: تشير إلي قدرة الشركة علي تعديل إستراتيجياتها وأساليبها التسويقية، وكذلك أهدافها التسويقية وفقاً لمتطلبات الأسواق التي تعمل فيها (النقيرة، ٢٠١٩). كما أنها تشير إلي قدرة الشركة علي تحليل وقياس الجهود التسويقية المبذولة علي المدى القصير بهدف الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل. ويتم ذلك القياس من خلال تقدير الحصة السوقية، ودرجة الاستجابة لرغبات العملاء، والقدرة علي الدخول لأسواق جديدة (قريشي وآخرون، ٢٠١٩؛ Abuzaid, 2014).

ب- المرونة الإنتاجية: تشير إلي قدرة الشركة علي سرعة تعديل منتجاتها وخدماتها وفقاً للتغيرات في رغبات واحتياجات العملاء في الأسواق المختلفة، وعرضها بأسعار تنافسية (Yi et al., 2017). كما تتضمن المرونة الإنتاجية قدرة الشركة علي تطوير عملياتها وأنشطتها الإنتاجية، والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، والاستجابة السريعة لحجم الطلب عن طريق توفير الكميات المطلوبة من منتجاتها وخدماتها سريعاً (العولقي، ٢٠١٩؛ Li et al., 2017).

ج- مرونة الموارد البشرية: تشير إلي امتلاك العاملين بالشركة القدرات والمهارات والإمكانات التي تساعد علي التأقلم والتكيف سريعاً مع التغيرات في بيئة العمل، وكذلك قدرتهم علي الاستجابة

السريعة لرغبات واحتياجات العملاء وتلبيتها، بجانب التعامل الفعال مع التغيرات المستقبلية الطارئة (بخيلي وشلاي، ٢٠٢٠؛ Chen and Shanxing, 2017; Sekhar et al., 2016).

د- مرونة الهيكل التنظيمي: تشير إلى قدرة الشركة على تعديل هياكلها التنظيمية بشكل سريع ومستمر وفقاً للمستجدات التي تطرأ في بيئة العمل، وذلك لتتماشي مع متطلبات المنافسة، ونمو وتطور الشركة (بن أحمد، ٢٠١٧؛ Lin et al., 2014).

هـ- مرونة الموارد: تشير إلى قدرة الشركة على استخدام كافة مواردها المالية والمادية والبشرية في تنفيذ الخيارات والبدائل الإستراتيجية للاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها الداخلية والخارجية (حسين، ٢٠١٩؛ Kamasak et al., 2016). وكذلك تشير إلى إمكانية استغلال تلك الموارد في الكثير من الاستخدامات المختلفة وبسرعة، وبدون تكاليف إضافية على الشركة (Zhang and Ding, 2016).

و- المرونة التنافسية: تشير إلى قدرة الشركة على المنافسة في مختلف الأسواق، وخاصة الأسواق التي تتميز بعدم التأكد البيئي والمنافسة الشديدة (إبراهيم، ٢٠١٩). وترتكز المرونة التنافسية على قدرة الشركة على مواجهة سلوكيات المنافسين، وإعادة تنظيم مواردها واستغلالها في عمليات الإنتاج، والاستجابة لاحتياجات العملاء سريعاً، بجانب القدرة على تغيير الأسعار بما يتلائم مع ظروف المنافسة (الخالدي والزبيدي، ٢٠١٨).

ز- مرونة المعلومات: تشير إلى قدرة الشركات على الوصول إلى كافة المعلومات التي تحتاج إليها في الوقت المناسب لدعم أنشطتها وعملياتها، ودعم عمليات اتخاذ القرار خاصة في ظل العمل في بيئة غير مستقرة (بخيت، ٢٠١٩؛ Ferreira et al., 2013).

ح- المرونة المالية: تشير إلى قدرة الشركة على تغطية كافة احتياجاتها والتزاماتها المالية طويلة المدى دون الوقوع في أزمات مالية تعوق تنفيذ أنشطتها، بجانب قدرتها على إدارة أصولها المالية بفاعلية لدعم مكانتها التنافسية (بن أحمد، ٢٠١٧).

منهجية الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله قامت الباحثة بتقييم درجة تطبيق مدخل الهدم الخلاق من خلال عناصر الأربعة (التفكير الإستراتيجي، والتغيير التنظيمي، والإبداع، والثقافة التنظيمية)، وكذلك قياس درجة المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران، وفي النهاية قياس أثر تطبيق مدخل الهدم الخلاق على المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة من أفراد العينة من العاملين في شركة مصر للطيران للإجابة على أسئلة الدراسة، استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم

الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي للإجابة على أسئلتها وتحقيق أهدافها. تكونت استمارة الاستبيان من محورين أساسيين. الأول يتناول تقييم درجة تطبيق مدخل الهدم الخلاق وفقاً لعناصره الأربعة كما هو موضح في جدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) عناصر الهدم الخلاق وأبعادها والمقاييس المعتمد عليها

العنصر	الأبعاد	المقياس الذي تم الاعتماد عليه
التفكير الإستراتيجي	النظرة الشمولية للشركة، والتفكير المركز نحو الهدف، والتفكير في الوقت المناسب، وتطوير الافتراضات المبنية علي ظروف البيئة المحيطة، والفرص الذكية	ترغيني، ٢٠١٥؛ الفرا، ٢٠٠٩
التغيير التنظيمي	لا يوجد أبعاد	أبو حسنين، ٢٠١٥
الإبداع	الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية بالمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط، والمخاطرة	الشاعر، ٢٠١٦؛ أبو ناموس، ٢٠١٦؛ أبو الخير، ٢٠١٣
الثقافة التنظيمية	المشاركة، والتناسق والتكامل، والتكيف، والمهمة	Fey and Denison, 2003; Xiao, 2008

أما المحور الثاني فيتناول قياس درجة المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران وفقاً لأبعادها الستة، كما هو موضح في جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) مقياس المرونة الإستراتيجية

المتغير	الأبعاد	المقياس الذي تم الاعتماد عليه
المرونة الإستراتيجية	مرونة التسويق، والمرونة الإنتاجية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة المعلومات، ومرونة الهيكل التنظيمي، والمرونة المالية	بن أحمد، ٢٠١٧

وقد تم تصميم أسئلة المحورين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد على وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (١ = غير موافق مطلقاً؛ ٢ = غير موافق؛ ٣ = إلى حد ما؛ ٤ = موافق؛ ٥ = موافق تماماً).

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في شركة مصر للطيران. وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الشركة، حيث تم توزيع ٣١٩ استمارة. وتم استعادة ٢٨٨ استمارة، ووجد أن هناك ١٦ استمارة غير

صالحة للتحليل، نظراً لعدم اكتمال بياناتها، وكذلك وجود تكرار في اختيار الإجابات. ووجد أن هناك ٢٧٢ استمارة صالحة للتحليل. ويوضح جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات المختلفة.

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع		
ذكر	١٧١	٦٢.٩%
أنثى	١٠١	٣٧.١%
السن		
أقل من ٣٠ سنة	١٢	٤.٤%
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	١١٣	٤١.٥%
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	١٣٠	٤٧.٨%
٥٠ - أقل من ٦٠ سنة	١٧	٦.٣%
٦٠ سنة فأكثر	-	-
المؤهل		
متوسط	١٧	٦.٣%
بكالوريوس / ليسانس	٢١٤	٧٨.٧%
دبلوم دراسات عليا	١٤	٥.١%
ماجستير	١١	٤%
دكتوراه	٧	٢.٦%
أخرى	٩	٣.٣%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	٣١	١١.٤%
٥ - أقل من ١٠ سنوات	٨٣	٣٠.٥%
١٠ - أقل من ١٥ سنوات	٦٨	٢٥%
١٥ - أقل من ٢٠ سنة	٦٢	٢٢.٨%
٢٠ سنة فأكثر	٢٨	١٠.٣%

نتائج التحليل واختبار الفروض

صدق وثبات أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهرة لأداة الدراسة، تم عرض الأداة مع أهداف الدراسة وفروضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الدراسات السياحة في بعض كليات السياحة والفنادق في بعض

الجامعات المصرية، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ودرجة وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملائمة تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. وقد تم مراعاة والأخذ بجميع ملاحظات المحكمين وتنفيذ وتعديل الاستبيان وفقاً لها.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وتبين أن معامل الثبات للهدم الخلاق بلغ ٠.٨٣. وفيما يتعلق بعنصر التفكير الإستراتيجي؛ فقد بلغ معامل الثبات للتفكير الإستراتيجي ٠.٧٩؛ كما بلغ ٠.٨٢ لبعد النظرة الشمولية للشركة، و ٠.٨٧ لبعد التفكير المركز نحو الهدف، و ٠.٧٥ لبعد التفكير في الوقت المناسب، و ٠.٨١ لبعد تطوير الافتراضات المبنية علي ظروف البيئة المحيطة، و ٠.٩٠ لبعد الفرص الذكية. كذلك بلغ معامل الثبات لمتغير التغيير التنظيمي ٠.٩٢.

علاوة علي ذلك؛ بلغ معامل الثبات لمتغير الإبداع ٠.٨٩؛ وبلغ ٠.٨٠ لبعد الطلاقة، و ٠.٧٣ لبعد الأصالة، و ٠.٧٩ لبعد المرونة، و ٠.٨٦ لبعد الحساسية بالمشكلات، و ٠.٨٠ لبعد الاحتفاظ بالاتجاه، و ٠.٧٨ لبعد التحليل والربط، و ٠.٨٥ لبعد المخاطرة. كذلك بلغ معامل الثبات لمتغير الثقافة التنظيمية ٠.٨٥، وبلغ ٠.٨٩ لبعد المشاركة، و ٠.٧٧ لبعد التناسق و ٠.٨٨ لبعد التكامل، و ٠.٩٣ لبعد التكيف، و ٠.٨١ لبعد المهمة.

وقد بلغ كذلك معامل الثبات لمتغير المرونة الإستراتيجية ٠.٧٩، وبلغ ٠.٨٣ لبعد مرونة التسويق، و ٠.٧٧ لبعد المرونة الإنتاجية، و ٠.٨٠ لبعد مرونة الموارد البشرية، و ٠.٧٦ لبعد مرونة المعلومات، و ٠.٨٤ لبعد مرونة الهيكل التنظيمي، و ٠.٧٧ لبعد المرونة المالية. وقد أكدت جميع القيم أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

خضعت بيانات استمارة الاستبيان للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS V.26. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لتوضيح السمات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، والمتوسط الحسابي لمعرفة آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة درجة انحراف القيم عن وسطها الحسابي، والتي كلما انخفضت كانت القيم متجانسة. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحليل الانحدار البسيط لمعرفة حجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة حجم تأثير أكثر من متغير مستقل علي متغير تابع.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وأبعادهم.

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٥	٠.٧٦	٤.٠١	النظرة الشمولية للشركة
٢	٠.٨٠	٤.١٧	التفكير المركز نحو الهدف
٤	٠.٧٧	٤.٠٨	التفكير في الوقت المناسب
٣	٠.٨٠	٤.١٦	تطوير الافتراضات المبنية علي ظروف البيئة المحيطة
١	٠.٤٧	٤.١٧	الفرص الذكية
	٠.٥٤	٤.١٢	التفكير الإستراتيجي
	٠.٤٣	٤.١٣	التغيير التنظيمي
١	٠.٤٥	٤.٣٤	الطلاقة
٥	٠.٦١	٣.٨٥	الأصالة
٣	٠.٦٩	٤.١٦	المرونة
٤	٠.٧١	٤.١٢	الحساسية بالمشكلات
٢	٠.٨٩	٤.٣٠	الاحتفاظ بالاتجاه
٦	٠.٥٠	٣.٧٥	التحليل والربط
٧	١.٠٧	٣.٤٩	المخاطرة
	٠.٤٠	٤.٠٠	الإبداع
٢	٠.٥٥	٤.١١	المشاركة
٤	٠.٦٦	٣.٧١	التناسق والتكامل
٣	٠.٣٠	٣.٩٠	التكيف
١	٠.٥٧	٤.٢٢	المهمة
	٠.٣٠	٣.٩٩	الثقافة التنظيمية
	٠.٢٩	٤.٠٦	الهدم الخلاق
٤	٠.٤٥	٤.٠٢	مرونة التسويق

٥	٠.٧٧	٣.٩٩	المرونة الإنتاجية
٣	٠.٨٠	٤.٠٥	مرونة الموارد البشرية
٢	٠.٥٤	٤.١٦	مرونة المعلومات
١	٠.٦٢	٤.٢٤	مرونة الهيكل التنظيمي
٦	٠.٣١	٣.٧٦	المرونة المالية
	٠.٤١	٤.٠٤	المرونة الإستراتيجية

فيما يتعلق بعنصر التفكير الإستراتيجي؛ يبرز جدول رقم (٤) أن شركة مصر للطيران تطبق التفكير الإستراتيجي بدرجة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٢، والانحراف المعياري ٠.٥٤. وقد جاء بُعد (الفرص الذكية) كأعلى الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي له ٤.١٧، والانحراف المعياري ٠.٤٧، يليه بُعد (التفكير المركز نحو الهدف)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٧، والانحراف المعياري ٠.٨٠، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد (تطوير الافتراضات المبنية علي ظروف البيئة المحيطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٦، والانحراف المعياري ٠.٨٠، ثم بُعد (التفكير في الوقت المناسب)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٨، والانحراف المعياري ٠.٧٧، وأخيراً جاء بُعد (النظرة الشمولية للشركة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠١، والانحراف المعياري ٠.٧٦.

أما بالنسبة لعنصر التغيير التنظيمي؛ فقد أوضحت النتائج بالجدول أن شركة مصر للطيران تقوم بإحداث التغيير التنظيمي بشكل كبير لمواكبة كافة التغيرات والتطورات في بيئة العمل المحلية والعالمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٣، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٤٣.

وفيما يتعلق بعنصر الإبداع؛ يوضح الجدول أن هناك مستوى واضح من الإبداع داخل شركة مصر للطيران، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٠، والانحراف المعياري ٠.٤٠. وقد جاء بُعد (الطلاقة) كأعلى الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٣٤، والانحراف المعياري ٠.٤٥، يليه بُعد (الاحتفاظ بالاتجاه)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٣٠، والانحراف المعياري ٠.٨٩، ثم بُعد (المرونة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٦، والانحراف المعياري ٠.٦٩، يليه بُعد (الحساسية بالمشكلات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٢، والانحراف المعياري ٠.٧١، ثم بُعد (الأصالة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٨٥، والانحراف المعياري ٠.٦١، يليه بُعد (التحليل والربط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٥، والانحراف المعياري ٠.٥٠، وأخيراً جاء بُعد (المخاطرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٤٩، والانحراف المعياري ١.٠٧.

وفيما يتعلق بعنصر الثقافة التنظيمية؛ يبين الجدول امتلاك شركة مصر للطيران لثقافة تنظيمية جيدة بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٩، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٣٠. وقد جاء بُعد

(المهمة) كأعلى الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٢٢، والانحراف المعياري ٠.٥٧، يليه بُعد (المشاركة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١١، والانحراف المعياري ٠.٥٥، يليه بُعد (التكيف)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٠، والانحراف المعياري ٠.٣٠، وأخيراً بُعد (التناسق والتكامل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧١، والانحراف المعياري ٠.٦٦.

وفيما يتعلق بدرجة تطبيق شركة مصر للطيران لمدخل الهدم الخلاق؛ فقد أبرز الجدول تطبيق شركة مصر للطيران لمدخل الهدم الخلاق بعناصره الأربعة بشكل واضح، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٦، والانحراف المعياري ٠.٢٩، وهذا يدل على اهتمام شركة مصر للطيران بتطوير وتحديث عملياتها وسياساتها وأنظمتها وأدواتها لمواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتعزيز قدرتها على المنافسة واستغلال الفرص المتاحة.

أما بالنسبة لدرجة المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران؛ فقد أبرز الجدول امتلاك شركة مصر للطيران لدرجة كبيرة من المرونة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٤، والانحراف المعياري ٠.٤١. وقد جاء بُعد (مرونة الهيكل التنظيمي) كأعلى الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٢٤، والانحراف المعياري ٠.٦٢، يليه بُعد (مرونة المعلومات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٦، والانحراف المعياري ٠.٥٤، ثم بُعد (مرونة الموارد البشرية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٥، والانحراف المعياري ٠.٨٠، ثم بُعد (مرونة التسويق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٢، والانحراف المعياري ٠.٤٥، ثم بُعد (المرونة الإنتاجية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٩٩، والانحراف المعياري ٠.٧٧، وأخيراً جاء بُعد (المرونة المالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٦، والانحراف المعياري ٠.٣١.

نتائج معامل ارتباط بيرسون

يوضح جدول رقم (٥) قيمة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الهدم الخلاق وعناصره الأربعة بالمرونة الإستراتيجية.

جدول رقم (٥) العلاقة بين الصحة التنظيمية وأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية

العلاقة	قيمة معامل الارتباط	المعنوية	درجة الارتباط
العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والمرونة الإستراتيجية	٠.٧٢٢	٠.٠٠٠	طردى قوي
العلاقة بين التغيير التنظيمي والمرونة الإستراتيجية	٠.٧١٦	٠.٠٠٠	طردى قوي
العلاقة بين الإبداع والمرونة الإستراتيجية	٠.٧٤٨	٠.٠٠٠	طردى قوي
العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية	٠.٦٧١	٠.٠٠٠	طردى متوسط

العلاقة بين الهدم الخلاق والمرونة الإستراتيجية	٠.٧٠٢	٠.٠٠٠	طردى قوي
--	-------	-------	----------

يوضح جدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية (إيجابية) بين المتغير المستقل (الهدم الخلاق) والمتغير التابع (المرونة الإستراتيجية). توضح النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين تطبيق مدخل الهدم الخلاق في شركة مصر للطيران وامتلاكها لدرجة عالية من المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٠٢.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين عناصر الهدم الخلاق والمرونة الإستراتيجية، فقد أبرزت النتائج بالجدول وجود علاقة معنوية وطردية بين العناصر الأربعة والمرونة الإستراتيجية. وقد جاءت العلاقة بين الإبداع والمرونة الإستراتيجية كأقوى العلاقات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٤٨، وهو ارتباط طردى قوي. وجاء في المرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة بين عناصر الهدم الخلاق والمرونة الإستراتيجية العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والمرونة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٧٢٢، وهو ارتباط طردى قوي. وجاء في المرتبة الثالثة العلاقة بين التغيير التنظيمي والمرونة الإستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٧١٦، وهو ارتباط طردى قوي. وجاء في المرتبة الرابعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٠.٦٧١، وهو ارتباط طردى متوسط.

تحليل الانحدار البسيط

يوضح جدول رقم (٦) أثر كل عنصر من عناصر الهدم الخلاق على المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

جدول رقم (٦) أثر عناصر الهدم الخلاق على المرونة الإستراتيجية

الأثر	B	t المحسوبة	Sig.	R2	f	Sig.
أثر التفكير الإستراتيجي علي المرونة الإستراتيجية	١.٦٦٨	١٢.٣٦٤	٠.٠٠٠	٠.٥٢١	٢٩٤.٢٥٠	٠.٠٠٠
	٠.٥٥٧	١٧.١٥٤	٠.٠٠٠			
أثر التغيير التنظيمي علي المرونة الإستراتيجية	١.١٣٦	٦.٧٣٧	٠.٠٠٠	٠.٥١٣	٢٨٤.٢٩٠	٠.٠٠٠
	٠.٦٨٥	١٦.٨٦١	٠.٠٠٠			

التنظيمي							
٠.٠٠٠٠	٣٤٣.٥٣٩	٠.٠٥٦٠	٠.٠٠٠٠	٥.٣١٦	٠.٨٨٧	ثابت الانحدار	أثر الإبداع علي المرونة الإستراتيجية
			٠.٠٠٠٠	١٨.٥٣٥	٠.٧٦٩	الإبداع	
٠.٠٠٠٠	٢٢١.٣٩٣	٠.٠٤٥١	٠.٠٠٠٠	١.٤٠٤	٠.٣٤٣	ثابت الانحدار	أثر الثقافة التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية
			٠.٠٠٠٠	١٤.٨٧٩	٠.٩٠٨	الثقافة التنظيمية	

يوضح جدول رقم (٦) أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لعناصر الهدم الخلاق الأربعة علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

بالنسبة لأثر التفكير الإستراتيجي علي المرونة الإستراتيجية؛ تبين النتائج أن عنصر التفكير الإستراتيجي يؤثر معنوياً وإيجابياً علي المرونة الإستراتيجية بنسبة ٥٢.١٪، وهذا يعني أن تبني شركة مصر للطيران للتفكير الإستراتيجي يؤدي إلي تعزيز مرونتها الإستراتيجية بنسبة ٥٢.١٪. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الأول (يؤثر التفكير الإستراتيجي علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران).

وبالنسبة لأثر التغيير التنظيمي علي المرونة الإستراتيجية؛ تبرز النتائج أن عنصر التغيير التنظيمي يؤثر معنوياً وإيجابياً علي المرونة الإستراتيجية بنسبة ٥١.٣٪، وهذا يعني أن قيام شركة مصر للطيران بالتغيير التنظيمي المستمر يساهم في تعزيز مرونتها الإستراتيجية بنسبة ٥١.٣٪. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني (يؤثر التغيير التنظيمي علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران).

بالنسبة لأثر الإبداع علي المرونة الإستراتيجية؛ توضح النتائج أن عنصر الإبداع يؤثر معنوياً وإيجابياً علي المرونة الإستراتيجية بنسبة ٥٦٪، وهذا يعني أن تبني شركة مصر للطيران للإبداع في كافة عملياتها يؤدي إلي زيادة مرونتها الإستراتيجية بنسبة ٥٦٪. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث (يؤثر الإبداع علي تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران).

بالنسبة لأثر الثقافة التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية؛ تبين النتائج أن عنصر الثقافة التنظيمية يؤثر معنوياً وإيجابياً علي المرونة الإستراتيجية بنسبة ٤٥.١٪، وهذا يعني أن تبني شركة مصر للطيران لثقافة تنظيمية جيدة يؤدي إلي تعزيز مرونتها الإستراتيجية بنسبة ٤٥.١٪. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع (تؤثر الثقافة التنظيمية علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران).

تحليل الانحدار المتعدد

يوضح جدول رقم (٧) أثر الهدم الخلاق (العناصر الأربعة مجتمعة) علي المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

جدول رقم (٧) أثر عناصر الهدم الخلاق علي المرونة الإستراتيجية

الأثر		B	t المحسوبة	Sig.	R2	f	Sig.
أثر الهدم الخلاق علي المرونة الإستراتيجية	ثابت الانحدار	١.٠٢٢	٢٢.٢٦٣	٠.٠٠٠	٠.٥٨٢	٣٩٢.٩٧٧	٠.٠٠٠
	التفكير الإستراتيجي	٠.٣٧٥	١١.٤١٠	٠.٠٠٠			
	التغيير التنظيمي	٠.١٧٢	١٤.٦٩١	٠.٠٠٠			
	الإبداع	٠.٤٨٢	١٦.٠٤٣	٠.٠٠٠			
	الثقافة التنظيمية	٠.٥٠٩	١٢.٦٨٩	٠.٠٠٠			

يوضح جدول رقم (٧) أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للهدم الخلاق علي المرونة الإستراتيجية. تبين النتائج أن عناصر الهدم الخلاق مجتمعة تؤثر معنوياً وإيجابياً علي المرونة الإستراتيجية بنسبة ٥٨.٢٪، وهذا يعني أن تطبيق مدخل الهدم الخلاق في شركة مصر للطيران يؤدي إلي تعزيز مرونتها الإستراتيجية بنسبة ٥٨.٢٪. وهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي (يؤثر تطبيق مدخل الهدم الخلاق علي تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران).

النتائج و التوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

- تتبني شركة مصر للطيران التفكير الإستراتيجي في أعمالها، حيث تتبني أبعاد الفرص الذكية، والتفكير المركز نحو الهدف، وتطوير الافتراضات المبنية علي ظروف البيئة المحيطة، والتفكير في الوقت المناسب، والنظرة الشمولية للشركة.
- تقوم شركة مصر للطيران بإحداث التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة في كافة ما تقوم به من أعمال لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.

- تتبنى شركة مصر للطيران الإبداع وتشجع تطبيقه في كل ما تقوم به من عمليات وأنشطة، وما تقدمه من خدمات لعملائها، حيث تتبنى أبعاده السبعة المتمثلة في الطلاقة، والاحتفاظ بالاتجاه، والمرونة، والحساسية بالمشكلات، والأصالة، والتحليل والربط، والمخاطرة.
- لدي شركة مصر للطيران ثقافة تنظيمية جيدة، حيث تتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة بالشركة وهم المهمة، والمشاركة، والتكيف، والتناسق والتكامل.
- تمتلك شركة مصر للطيران درجة مناسبة من المرونة الإستراتيجية، حيث تتميز الشركة بدرجة مناسبة من مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة التسويق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة المالية.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين تبني شركة مصر للطيران لتطبيق مدخل الهدم الخلاق وامتلاكها لدرجة مناسبة من المرونة الإستراتيجية.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين العناصر الأربعة للهدم الخلاق والمرونة الإستراتيجية، وكانت العلاقة أقوى بين الإبداع والمرونة الإستراتيجية، ثم العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والمرونة الإستراتيجية، يليها العلاقة بين التغيير التنظيمي والمرونة الإستراتيجية، وأخيراً العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية.
- يؤثر تطبيق شركة مصر للطيران لمدخل الهدم الخلاق معنوياً وإيجابياً علي امتلاكها لدرجة مناسبة من المرونة الإستراتيجية في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية. كما يؤثر كل عنصر من العناصر الأربعة للهدم الخلاق معنوياً وإيجابياً علي امتلاك شركة مصر للطيران لدرجة مناسبة من المرونة الإستراتيجية.

ثانياً: توصيات الدراسة

- الاهتمام بتحليل عناصر ومكونات بيئة العمل الداخلية والخارجية باستمرار، وذلك للتعرف علي نقاط القوة والضعف، وتحقيق أكبر استفادة من نقاط القوة وتعظيمها، بجانب علاج القصور في نقاط الضعف، وتحويلها إلي نقاط قوة. وكذلك التعرف علي الفرص المتاحة واستغلالها بشكل فعال، وتحديد التحديات التي تواجه الشركة ومواجهتها.
- الاستخدام المكثف للتكنولوجيا في كل ما تقوم به شركة مصر للطيران من أعمال وأنشطة، حيث تساهم التكنولوجيا في تعزيز المرونة الإستراتيجية، وتجعل الشركة قادرة علي التكيف سريعاً مع متطلبات بيئة العمل.
- التوسع في تفويض الصلاحيات والسلطات، وتشجيع اللامركزية في اتخاذ القرارات، ودعم مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، والتخلي عن الروتين والبيروقراطية التي تمثل معوقاً أساسياً أمام تطبيق الهدم الخلاق.

- وضع سياسة للحوافز والمكافآت لأصحاب الأفكار الإبداعية والمبتكرة التي تطور من أداء الشركة وتعزز من قدراتها التنافسية، وذلك تشجيعاً للعاملين بالشركة علي طرح أفكارهم وآرائهم المتميزة.
- الاهتمام بشكل مستمر علي تبني العناصر الأربعة للهدم الخلاق، نظراً لمساهمتهم في استدامة الميزة التنافسية للشركة.
- ينبغي علي شركة مصر للطيران أخذ المخاطرة في بيئة العمل سريعة التغيير، ومحاولة اقتناص الفرص التي يتيحها التغيير، واستغلالها لصالح الشركة، ولكن في إطار من التخطيط والترتيب الجيد للتعامل مع المخاطرة.
- الاهتمام بالتعرف علي أحدث الإستراتيجيات والأساليب التسويقية وتطبيقها بالشركة، وتنويع قنوات الترويج بشكل مستمر.
- التركيز علي تطوير الخطط والجهود التسويقية لتعزيز المرونة التسويقية للشركة، وتفعيل دور بحوث الأسواق للتعرف علي احتياجات ورغبات العملاء، والتنبؤ بتحركات المنافسين.
- الاهتمام بتوفير التدفقات المالية، لأن امتلاك درجة عالية من المرونة الإستراتيجية يحتاج إلي موارد مالية لدعم تنفيذ أنشطتها وعملياتها بفاعلية.

المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية

- أبابكر، كوسرت؛ ولي، أحلام وعبد الله، مهابات (٢٠١٩). دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١(٢٥)، ٥٤١-٥٦٧.
- إبراهيم، هانم (٢٠١٩). أثر المرونة الإستراتيجية علي جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس، ١٠(٢)، ٣٩٠-٤٢٠.
- أبو الخير، سامي (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو حسنين، محمد (٢٠١٥). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوي أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو ناموس، رائدة (٢٠١٦). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدي العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

- البياتي، محمد (٢٠١٩). تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، مجلة الإدارة والاقتصاد، ١١٨، ١٦٨-١٨١.
- الحرون، مني (٢٠٢٠). تصور مقترح لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، ٣٥ (١)، ٢٥٨-٣١١.
- الخالدي، خليل والزبيدي، حيدر (٢٠١٨). المرونة الإستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٧ (٢٧)، ٩٩-١٢٧.
- الخشالي، شاكرو وبردان، أروي (٢٠٢٠). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية علي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال - الجامعة الأردنية، ١٦ (١)، ٩٣-١٢٤.
- الدوري، علي (٢٠٢٠). أثر أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات الإدارية في الأداء المؤسسي: المرونة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً - دراسة في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الرميدي، بسام (٢٠١٨). الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٢ (٢)، ١-١٩.
- السخني، أحمد (٢٠١٩). التفكير الإستراتيجي وأثره علي أداء الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشاعر، حسين (٢٠١٦). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
- الطراونة، سمر والصرايرة، أكثم (٢٠١٢). واقع الهدم الخلاق في الشركات العربية - الرؤية والقياس والتطوير الاستكشافي فكمدخل عملياتي، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة: جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الطهراوي، ماجد (٢٠١٩). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧ (١)، ٥٥-٧٣.
- العبيدي، سليمان (٢٠٢٠). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي الإبداع الإداري لدي الموظفين بمستشفى المرج التعليمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، ٣ (١)، ٢٥-٥٠.
- العتيبي، بدرية (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية علي التفكير الإستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٤)، ١٥٠-١٢٧.

- العدوانى، سناء (٢٠٢٠). الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء المعوقات التنظيمية: دراسة أدوار المديرين، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، ٢٠(١)، ٤٩١-٥٤٦.
- العوايشة، أشرف (٢٠٢٠). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد الشركة "ERP" علي تحسين الربحية في ظل الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- العوضي، عادل والعوضي، فايزة (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدي العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٧، ٧٠-١٣٧.
- العولقي، عبد الله (٢٠١٩). توسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومستوي أداء البنوك التجارية اليمنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية - جامعة الكويت، ٢٦(١)، ٣٧-٨٥.
- العيساوي، هادي؛ عمر، إيمان والجنابي، سيف (٢٠٢٠). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٢(٢٨)، ٣٠٧-٣٣٠.
- الفراء، ماجد (٢٠٠٩). مستوي التفكير الإستراتيجي لدي قادة الشركات الأهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٩٥ (٣١)، ٣٣-٥٩.
- المساعيد، محمد (٢٠٢٠). أثر نظم المعلومات المحاسبية علي الأداء التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- النقيرة، أحمد (٢٠١٩). محددات تحليل البيانات الضخمة وأثرها علي المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية علي شركات الأدوية العاملة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، ٢، ٥٠٣-٥٩٦.
- بخيلي، محمد وشلاي، عبد القادر (٢٠٢٠). المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة البسكرة للإسمنت نموذجاً، مجلة مجاميع المعرفة، ٦(٢)، ٤٦٧-٤٨٠.
- بخيت، أحمد (٢٠١٩). الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية - دراسة علي عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بن أحمد، آسية (٢٠١٧). أثر المرونة الإستراتيجية علي جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات موبيليس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس.

- بن البار، موسي وبسعة، كنزة (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بجامعة المسيلة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٥(١)، ١١١-١٢٢.
- بن بولرباح، سارة والطيف، عبد الكريم (٢٠٢٠). مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، ١٢(١)، ١١١-١٢٩.
- بن عمر، عواج؛ عامر، شهرة وكاري، نادية (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تحديد مؤشرات كفاءة الموارد البشرية: مؤسسة منطال للمنسوجات الصناعية تلمسان أنموذجاً، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣(٥)، ٢٩٤-٣١٦.
- بن غزال، ابتسام (٢٠٢٠). أثر المرونة الإستراتيجية علي الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- بني سلامة، إسماء (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- ترغيني، صبرينة (٢٠١٥). دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- حسين، سهام (٢٠١٩). المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل - جامعة طنطا، ٢، ١٢٦-١٨٥.
- رشيد، صالح وعذراء، حميد (٢٠١٩). توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الإستراتيجية للشركات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١١(٢)، ٢٥٣-٢٧٨.
- رشيد، فراح وعادل، قنور (٢٠١٧). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدي منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٨، ٤٠٦-٤٢٧.
- رضوان، طارق والسعداوي، إيمان (٢٠٢٠). أثر الهدم الخلاق في تحسين الجودة التعليمية: تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية، مجلة البحوث المالية والتجارية - جامعة بور سعيد، ٣، ٦٨١-٧٢٦.
- زرافيلي، سامي (٢٠٢٠). 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، الأردن.

- زكي، محمد (٢٠١٩). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة: دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس*، ٤، ٦٠٩-٦٦٠.
- زيدان، هبة (٢٠١٩). أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري لدي العاملين بشركات السياحة المصرية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ١٦ (٢)، ٦٠-٧٩.
- سليمية، عوض (٢٠١٦). الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثيره علي الأداء الأكاديمي وفق نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- عدوان، نائل (٢٠١٩). التفكير الإستراتيجي لدي مديري الدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بجودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- عريقات، علي (٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة المعرفة في تطوير الإبداع التنظيمي في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- فدوري، فائق والآلوسي، وفاء (٢٠١٨). دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٨ (١)، ١١٣-١٤٠.
- قريشي، محمد؛ عامر، الحاج؛ غريال، أحلام وسليخ، حورية (٢٠١٩). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة، *مجلة آفاق اقتصادية*، ١٠، ٥٥-٨٢.
- كسبة، فادي (٢٠١٥). دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العلمية، فلسطين.
- محمد، دالة وبزيو، عادل (٢٠٢٠). معوقات الإبداع الإداري لمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برجي باجي مختار أدرار، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٢ (١)، ١٢١-١٣٢.
- مساعدة، ماجد (٢٠١٧). أثر إدارة الهدم الخلاق في تحسين أداء منظمات الأعمال بالمملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٢٤، ١-٤٤.
- مساعدة، ماجد (٢٠١٨). أثر إدارة الهدم الخلاق في تحسين أداء منظمات الأعمال بالمملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٢٧، ١٢٤-١٥٣.

- مسراتي، خولة ودريوش، نور الهدي (٢٠٢٠). تأثير الثقافة التنظيمية علي الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة ٢، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، ٥(١)، ٣٢٣-٣٤٠.
- مسعود، حمد (٢٠٢٠). الإبداع الإداري وأثره في جودة الخدمة المقدمة في البلديات القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- هلال، محمد (٢٠٠٨). الهدم الخلاق كأحد مداخل التنمية التكنولوجية لمؤسسات صناعة الأثاث المعدني في مصر، *مجلة علوم وفنون - دراسات وبحوث*، ٢١(١)، ١٧٣-١٨٨.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية

- Abuzaid, A. N. (2014). The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: applied study on the Jordanian manufacturing companies. *European Journal of Business and Management*, 6(5), 167-176.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Andersen, E. S. (2012). Schumpeter's core works revisited. *Journal of Evolutionary Economics*, 22(4), 627-648.
- Bloch, H., & Metcalfe, S. (2018). Innovation, creative destruction, and price theory. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 1-13.
- Borchert, P. S., & Cardozo, R. N. (2010). Creative destruction and creative combination. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15(2), 64-75.
- Chen, H., & Shanxing, G. (2017). Study on the relationship among strategic flexibility, strategic innovation and management innovation. *Journal of Management*, 1(2), 73-84.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., & Kou, G. (2017). Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology*, 32(1), 10-25.
- De Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449.
- Diamond Jr, A. M. (2019). *Openness to creative destruction: Sustaining innovative dynamism*. Oxford University Press.
- Elsmore, P. (2017). *Organisational Culture: Organisational Change?: Organisational Change?*. Routledge.

- Ferreira, J. J., Vila, J. E., Mariussen, A., Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, I. S. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7), 1442-1461.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Gallón, L. (2020). Systemic Thinking. *Quality Education*, 830-840.
- Guiltinan, J. (2009). Creative destruction and destructive creations: environmental ethics and planned obsolescence. *Journal of business ethics*, 89(1), 19-28.
- Jardon, C. M., & Martínez-Cobas, X. (2019). Leadership and organizational culture in the sustainability of subsistence small businesses: an intellectual capital based view. *Sustainability*, 11(12), 3491.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132.
- Kozlowski, J. S., Chamberlin, S. A., & Mann, E. (2019). Factors that influence mathematical creativity. *The Mathematics Enthusiast*, 16(1), 505-540.
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 2305.
- Li, Y., Li, P. P., Wang, H., & Ma, Y. (2017). How do resource structuring and strategic flexibility interact to shape radical innovation?. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 471-491.
- Lin, Y., Zhao, S., & Li, N. (2014). A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance. *Nankai Business Review International*, 5(1), 95-114.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). A study of HR flexibility and firm performance: a perspective from IT industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1), 57-75.
- Teaster, E. (2019). Stage Management 101 and 102.
- Weis, B. X. (2015). *From Idea to Innovation: A Handbook for Inventors, Decision Makers and Organizations*. Springer.
- Will, M. G., & Mueller, J. (2019). Change Management: The Organization as a Micro–Macro System. In *Management for Scientists*. Emerald Publishing Limited.
- Xiao, L. (2008). *The Impact of Dynamic IT Capability and Organizational Culture on Firm Performance*. PhD Dissertation, The Faculty of School of Business, George Washington University.

- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161-183.
- Zhang, X., & Ding, D. H. (2016). Entrepreneurial Leadership, Strategic Flexibility and Corporate Entrepreneurship. *Journal of South China University of Technology (Social Science Edition)*, 4(3), 210-219.

The Impact of Creative Destruction on Strategic Flexibility: An Empirical Study on Egypt Air

Article Info

Pages: 188 - 218

Keywords

Creative Destruction
Strategic Flexibility
Strategic Thinking
Organizational Change
Innovation
Organizational Culture
Egypt Air

Abstract

Organizations operate in a rapidly changing and highly competitive work environment, which imposed on them the necessity of adopting effective approaches to deal with these changes, such as the creative destruction approach, as well as enhancing their strategic flexibility. The study aimed to assess the impact of Egypt Air's adoption of a creative destruction approach on strategic flexibility. The researcher distributed 319 questionnaires to a random sample of employees of Egypt Air, and only 272 questionnaires were analyzed in order to achieve the aim of the study. The results revealed that creative destruction affect significantly and positively the strategic flexibility of Egypt Air. The results also highlighted that innovation, strategic thinking, organizational change and organizational culture positively affect the strategic flexibility of Egypt Air.
