أثر القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية: الوساطة للمرونة الإستراتيجية

سُلطان محمد الخُزيم

كلية السياحة والآثار، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية:

القيادة الرقمية، البراعة التنظيمية، المرونة الإستراتيجية، مرونة التنسيق، المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، مرونة الموارد البشرية، وكالات السفر، المملكة العربية السعودية.

(IJTHS), O6U

المجلد 8، العدد 2، ابريل 2025

ص 26 –47

تاريخ الاستلام: 2025/2/5

تاريخ القبول: 2025/3/18

تاريخ النشر :2025/3/29

الملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية وأبعادها الأربعة (مرونة التنسيق، المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، مرونة الموارد البشرية) في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية في وكالات السفر بالمملكة العربية السعودية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لتجميع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في المديرين والمشرفين بتلك الوكالات، حيث تم الاعتماد على تحليل 422 استمارة صالحة باستخدام برنامجي Spss وAmos من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من أهداف الدراسة وفرضياتها. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية وأبعادها الأربعة في وكالات السفر السعودية. كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية وأبعادها على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية. أوضحت النتائج أيضاً أن المرونة الإستراتيجية، وبُعدي المرونة الإنتاجية والمرونة التسويقية لعبوا أدواراً وسيطة جزئية، بينما لعب بُعدي مرونة التنسيق ومرونة الموارد البشرية أدواراً وسيطة كلية في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية.

المقدمة

تزايدت أهمية البراعة التنظيمية في بيئة العمل الديناميكية المعاصرة، خاصة في ظل التحولات الرقمية السريعة التي تشهدها مختلف القطاعات. أصبحت المنظمات تواجه تحديات معقدة تتطلب استجابة سريعة وفعالة للتغيرات المستمرة في الأسواق، والتكنولوجيا، واحتياجات العملاء (السباعي، 2025؛ حسانين، 2023). في هذا السياق، تُعد البراعة التنظيمية عنصرًا حيويًا يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لا تقتصر البراعة التنظيمية على مجرد القدرة على التكيف مع التغيرات، بل تشمل أيضًا الكفاءة في استغلال الفرص الجديدة وتحقيق التوازن بين

الاستقرار التشغيلي والتطور الاستراتيجي (Agnieszka et al., 2024). تستند البراعة التنظيمية إلى عدة دعائم أساسية تمثل الركائز التي تُبنى عليها قدرة المنظمة على تحقيق التميز في أدائها. من بين هذه الدعائم الابتكار التنظيمي الذي يتيح تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، والقدرة على التعلم التنظيمي الذي يعزز من سرعة اكتساب المعرفة وتوظيفها بفعالية. كذلك تُعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير عاملاً حاسمًا في ترسيخ قيم المرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة. ومن بين هذه الدعائم تظهر بوضوح أهمية القيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية كعنصرين رئيسيين يساهمان في تعزيز البراعة التنظيمية، من خلال قدرتهما على توجيه المنظمة نحو التكيف مع المتغيرات الرقمية وتطوير استراتيجيات مرنة تتناسب مع التحديات الحديثة (Campbell et al., 2025; Alphy et al., 2023).

تزايدت أهمية القيادة الرقمية في العصر الحديث باعتبارها المحرك الأساسي لتحفيز الابتكار وتعزيز البراعة التنظيمية. فالقيادة الرقمية لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل تشمل القدرة على تطوير رؤية استراتيجية رقمية، وتوجيه فرق العمل نحو تبني ممارسات رقمية مبتكرة تعزز من كفاءة العمليات التنظيمية. تسهم القيادة الرقمية في خلق بيئة عمل مرنة وديناميكية تدعم التغيير المستمر وتساعد المؤسسات على استغلال الفرص الرقمية بفاعلية. كما تلعب دورًا مهمًا في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والانفتاح على التطور، مما يعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية (المطيري وآخرون، 2024؛ آل مسعد، 2024).

إلى جانب القيادة الرقمية، تبرز المرونة الاستراتيجية كعامل حاسم في تعزيز البراعة التنظيمية. تعكس المرونة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على إعادة توجيه استراتيجياتها بسرعة وفعالية استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية. تشمل هذه المرونة عدة أبعاد مثل مرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، ومرونة الموارد البشرية، والتي تُمكّن المؤسسات من تحسين أدائها وتوجيه مواردها بشكل أكثر كفاءة (القحطاني، 2023؛ الرميدي، 2018). تلعب المرونة الاستراتيجية دورًا محوريًا في دعم عمليات اتخاذ القرار في البيئات غير المستقرة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية رغم التحديات المعقدة (شوالي وآخرون، 2024؛ Yoshikuni et al., 2023).

على الرغم من الأهمية المتزايدة لكل من القيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بفهم العلاقة الديناميكية بين هذه العوامل، وخاصة في سياق وكالات السفر السعودية. لم تحظَ دراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة. تظهر هذه الفجوة في الحاجة لفهم كيف يمكن للمرونة الاستراتيجية أن تعزز من تأثير القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية، وما إذا كانت تلعب دورًا وسيطًا كليًا أو جزئيًا في هذه العلاقة.

في ضوء هذه الفجوة البحثية، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها:

1. تحليل تأثير القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية في وكالات السفر السعودية، وتحديد مدى قوة هذا التأثير.
2. تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية الأكثر تأثيرًا في تعزيز البراعة التنظيمية، ودراسة كيفية تفاعل هذه الأبعاد مع ممارسات القيادة الرقمية.
3. استكشاف الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية وأبعادها الأربعة (مرونة التنسيق، المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، مرونة الموارد البشرية) في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية.
4. تقديم توصيات عملية تساعد وكالات السفر السعودية على تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز البراعة التنظيمية من خلال تحسين قدراتها القيادية الرقمية واستثمار المرونة الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في هذا المجال وتقديم إطار نظري وعملي يمكن أن يُسهم في تطوير أداء وكالات السفر السعودية في ظل التحديات الرقمية المتزايدة.

الإطار النظري وفرضيات الدراسة

القيادة الرقمية

تُعرف القيادة الرقمية بأنها القدرة على استخدام وتوظيف التكنولوجيا الرقمية بكفاءة لتوجيه الأفراد والفرق داخل المؤسسات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة تعتمد بشكل متزايد على التقنيات الحديثة (ضياء وآخرون، 2021؛ Al-Romeedy, 2024). تشمل القيادة الرقمية مزيجاً من الكفاءات التقنية والمهارات القيادية التي تمكّن القادة من إدارة الفرق عن بُعد، وتحليل البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار، وتطوير ثقافة تنظيمية تواكب التحول الرقمي (العتيبي، 2023؛ الرميدي، 2018). إنها لا تقتصر فقط على الجوانب الفنية أو التقنية، بل تتعلق أيضاً بخلق بيئة تشجع على الابتكار، وتعزز التفاعل بين الفرق المختلفة، وتدعم روح العمل الجماعي باستخدام الوسائل الرقمية. وبذلك، يصبح القائد الرقمي هو المحرك الأساسي لتحفيز التغيير وتحقيق التميز المؤسسي في ظل عالم سريع التطور (شوالي وآخرون، 2024؛ الغزاوي، 2023).

تتجلى أهمية القيادة الرقمية في قدرتها على تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الحديثة وتحقيق النجاح في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير. تُعتبر القيادة الرقمية عاملاً رئيسياً في تحفيز الابتكار وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم التغيير المستمر، حيث تمكن المؤسسات من الاستفادة القصوى من الإمكانات التي توفرها التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية. إضافة إلى ذلك، تلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز سرعة اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على البيانات والتحليلات الرقمية الدقيقة، مما يساهم في تحقيق نتائج أكثر فعالية (الرقب، 2022؛ جندية والصياح، 2024؛ Fatima & Masood, 2024). علاوة على ذلك، تساعد القيادة الرقمية في تطوير رأس المال البشري من خلال تشجيع الموظفين على تبني المهارات الرقمية وتعزيز قدراتهم على العمل في بيئات تقنية متقدمة. كما تُسهم في تعزيز التنافسية على المستوى المؤسسي من خلال القدرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة واستغلال الفرص الناشئة بسرعة ومرونة. في نهاية المطاف، توفر القيادة الرقمية الأساس الذي تحتاجه المؤسسات ليس فقط للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة، ولكن أيضًا لتحقيق التفوق والريادة في عصر تتسارع فيه وتيرة الابتكار والتحول الرقمي (زكري وآخرون، 2024؛ Gilli et al., 2024; Luo et al., 2024).

المرونة الإستراتيجية

تُعرّف المرونة الإستراتيجية بأنها القدرة التنظيمية على الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية غير المتوقعة من خلال التكيف السريع مع الظروف الجديدة، وإعادة توجيه الموارد والاستراتيجيات بما يتوافق مع متطلبات السوق والفرص الناشئة . تشمل المرونة الإستراتيجية مجموعة من القدرات الجوهرية مثل توقع التغيرات قبل حدوثها، وتطوير خطط بديلة، وإعادة توزيع الموارد بسرعة، فضلاً عن القدرة على الابتكار في مواجهة الأزمات (الموسوي وعلي، 2024؛ Wided, 2023; Al-Romeedy, 2019).

تبرز أهمية المرونة الإستراتيجية في قدرتها على ضمان بقاء واستدامة المؤسسات في بيئات عمل مليئة بالتحديات وعدم اليقين. في ظل الأزمات الاقتصادية، والاضطرابات التكنولوجية، والتغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، تصبح

المؤسسات التي تفتقر إلى المرونة عُرضة للفشل (داود، 2024؛ حمد والخياط، 2024). أما المؤسسات التي تمتلك قدرات إستراتيجية مرنة، فإنها لا تكتفي بمجرد التكيف مع التغيرات، بل تستغل هذه التغيرات كفرص للنمو والتطور. من هنا، تُعتبر المرونة الإستراتيجية محركًا رئيسيًا للابتكار والتطور التنظيمي، حيث تسمح للمؤسسات بإعادة تصميم نماذج أعمالها وتطوير منتجات جديدة بما يتماشى مع متطلبات السوق المتغيرة (سليماني وعطا لله، 2024؛ الجوهري، 2022؛ Ekowati et al., 2023). كما تلعب المرونة الإستراتيجية دورًا مهمًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تمكينها من الاستجابة بسرعة لتحولات السوق وتحقيق التفوق على المنافسين الذين قد يتأخرون في الاستجابة لهذه التغيرات. كما تُسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير قدر أكبر من المعلومات والخطط البديلة التي تساعد القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت المناسب (محمود والرميدي، 2019؛ الأشول والأغبري، 2024).

البراعة التنظيمية

تُعرّف البراعة التنظيمية بأنها القدرة التنظيمية على إدارة التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد الحالية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، واستكشاف فرص جديدة للنمو والابتكار لضمان الاستدامة والتفوق التنافسي. يشمل هذا المفهوم القدرة على تحسين العمليات الداخلية وتطوير المنتجات والخدمات الحالية من جهة، مع الاستعداد الدائم لتبني استراتيجيات جديدة تُمكّن المؤسسة من مواجهة التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية (الصباغ، 2024؛ عماوي، 2023؛ Al-kahtib et al., 2025). لا تقتصر البراعة التنظيمية على التكيف مع التغيرات فقط، بل تتضمن أيضًا القدرة على استباق هذه التغيرات وقيادتها بفعالية. يعتمد تحقيق البراعة التنظيمية على مجموعة من العوامل مثل القيادة الفعّالة، والمرونة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار. فالمؤسسات البارعة هي تلك القادرة على خلق بيئة تحفز التعلم المستمر، وتدعم المبادرات الجديدة، وتشجع على التفكير النقدي وتبادل المعرفة بين الأفراد (الباز، 2024؛ Trieu et al., 2023).

تبرز أهمية البراعة التنظيمية في قدرتها على تمكين المؤسسات من الصمود والنجاح في بيئات الأعمال غير المستقرة والمعقدة .ففي ظل تحديات العولمة، والتطور التكنولوجي السريع، والضغوط الاقتصادية، أصبح الحفاظ على الأداء المؤسسي الفعّال يتطلب أكثر من مجرد تحسين العمليات التقليدية. تحتاج المؤسسات اليوم إلى قدرات تمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات واستغلال الفرص الجديدة (حسن وصلاح الدين، 2024؛ Hamblin et al., 2024). تُمكن البراعة التنظيمية المؤسسات من تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية .سواء كانت هذه التغيرات ناجمة عن تحولات تكنولوجية أو تغيرات في سلوك العملاء أو حتى أزمات اقتصادية، فإن المؤسسات البارعة تمتلك القدرة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية بسرعة ودون التأثير السلبي على أدائها. كما تلعب دورًا مهمًا في تحفيز الابتكار والتجديد. المؤسسات التي تتمتع ببراعة تنظيمية لا تكتفي فقط بالحفاظ على ما هو موجود، بل تسعى دائمًا لاستكشاف أفكار جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، واستكشاف أسواق جديدة. هذه القدرة على الابتكار تساهم في تعزيز التنافسية وضمان النمو المستدام على المدى الطويل (طايع وآخرون، 2024؛ نجم، 2022؛ سليم وآخرون، 2024).

أثر القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية

تلعب القيادة الرقمية دورًا محوريًا في تعزيز البراعة التنظيمية، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات البيئية غير المسبوقة التي تشهدها المؤسسات الحديثة. فالقيادة الرقمية لا تقتصر على مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة، بل تتعلق بقدرة القادة على توجيه المؤسسات نحو الابتكار، والتكيف السريع، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. يُترجم هذا التأثير في كيفية إدارة القادة للموارد، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتحفيز الموظفين على

تبني التفكير الابتكاري والممارسات الفعّالة (الغزاوي، 2023؛ Sarmento et al., 2024). تُساهم القيادة الرقمية بشكل مباشر في تطوير البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات، مما يُمكّنها من تحسين كفاءتها التشغيلية وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. القادة الرقميون يمتلكون رؤية استراتيجية تُركز على استخدام البيانات الضخمة (Big Data) وتحليلات الأعمال لدعم اتخاذ القرار، مما يعزز من قدرة المؤسسات على استغلال الفرص السوقية واستكشاف مجالات جديدة للنمو. هذا التوجه يُساهم في تحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد الحالية واستكشاف إمكانيات جديدة، وهو جوهر مفهوم البراعة التنظيمية (المطيري وآخرون، 2024؛ Chatterjee et al., 2023; Shin et al., 2023).

علاوة على ذلك، تُعزز القيادة الرقمية من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تبني أساليب عمل مرنة تعتمد على التقنيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. هذا التكيف لا يقتصر فقط على الجانب التقني، بل يمتد ليشمل تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الإبداع وتشجع الموظفين على الابتكار والمبادرة. فالقادة الرقميون يلعبون دورًا أساسيًا في تحفيز الفرق وتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تدعم التطوير المستمر وتعزز من البراعة التنظيمية (جندية والصياح، 2024؛ Ed-Dafali et al., 2023). لذا؛ يمكن اقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الأولي: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية.

أثر القيادة الرقمية على المرونة الإستراتيجية

تلعب القيادة الرقمية دوراً حيوياً في تعزيز المرونة الاستراتيجية داخل المؤسسات، حيث تُمثل المحرك الأساسي لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة بفعالية للتحديات البيئية المتزايدة. تُعزز القيادة الرقمية هذه القدرة من خلال توجيه المؤسسات نحو تبني التقنيات الحديثة، وتطوير استراتيجيات ديناميكية تتسم بالمرونة والابتكار. إذ لا تقتصر القيادة الرقمية على تطبيق الأدوات التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل صياغة رؤى استراتيجية تعتمد على الاستفادة من البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي لدعم اتخاذ القرار وتعزيز التكيف التنظيمي (محمد وآخرون، 2021؛ Zhang et al., 2023). تُسهم القيادة الرقمية في تحسين مرونة التنسيق بين مختلف الإدارات والفرق داخل المنظمة. من خلال تبني أنظمة تكنولوجية متطورة مثل أدوات التعاون الافتراضي ومنصات إدارة المشروعات الرقمية، يمكن للقادة الرقميين تحسين تدفق المعلومات وتسهيل الاتصال الفعّال بين الفرق. يساعد ذلك على تقليل الفجوات في التنسيق، وتسريع اتخاذ القرار، مما يُعزز قدرة المنظمة على التفاعل السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية (العمارات، 2023؛ محمد وآخرون، 2021).

كما تلعب القيادة الرقمية دوراً جوهرياً في تعزيز المرونة الإنتاجية من خلال تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتبني تقنيات إنتاج ذكية. يُمكن للقادة الرقميين الاستفادة من تقنيات مثل إنترنت الأشياء والتحليلات التنبؤية لمراقبة أداء العمليات وتحسين سلسلة الإمداد. هذا يُمكّن المؤسسات من التكيف مع الطلبات المتغيرة بسرعة، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية. كذلك تُعزز القيادة الرقمية مرونة الموارد البشرية من خلال تطوير بيئة عمل تدعم التعلم المستمر وتبني مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. يُمكن للقادة الرقميين استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني ومنصات إدارة المواهب الرقمية لتطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم على الابتكار. كما تُساعد القيادة الرقمية في إعادة تصميم هياكل العمل لتكون أكثر مرونة، مما يُمكّن المؤسسات من إعادة توزيع القوى العاملة بسرعة استجابةً للتغيرات التنظيمية أو البيئية (الرميدي وإمام، 2024؛ آل مسعد، 2024؛ Zhang et al., 2023). بناءً على ذلك؛ يمكن اقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الثانية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على المرونة الإستراتيجية في وكالات السفر السعودية.

أثر المرونة الإستراتيجية على البراعة الإستراتيجية

تلعب المرونة الاستراتيجية دورًا حيويًا في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال قدرتها على تمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة بكفاءة. إن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من المرونة الاستراتيجية تستطيع التكيف مع مختلف السيناريوهات، مما يُعزز قدرتها على تحقيق التوازن بين تحسين الأداء التشغيلي الحالي واستكشاف مسارات جديدة للابتكار والنمو. تعد هذه القدرة على التكيف وإعادة توجيه الاستراتيجيات بمثابة الركيزة الأساسية التي تدعم البراعة التنظيمية في بيئات العمل الديناميكية (الموسوي وعلي، 2024؛ حسن وصلاح الدين، 2024). تُسهم مرونة التنسيق في تحسين البراعة التنظيمية من خلال تعزيز التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يسمح بتبادل المعرفة والمعلومات بشكل فعال. عندما تكون المؤسسة قادرة على تعديل آليات التنسيق بسرعة وفقًا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فإنها تصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة تدعم الابتكار وتحسن الأداء (الجوهري، 2022؛ العمارات، 2023). بجانب ذلك؛ تُعد المرونة الإنتاجية عاملاً مهمًا في تعزيز البراعة التنظيمية لأنها تُتيح للمؤسسات تعديل عملياتها التشغيلية بسرعة لمواجهة التغيرات في الطلب وظروف السوق. من خلال القدرة على إعادة تصميم العمليات وتطوير أنظمة إنتاج قابلة للتكيف، تستطيع المؤسسات تحسين كفاءتها التشغيلية مع الحفاظ على القدرة على الابتكار (محمود والرميدي، 2021؛ الجوهري، 2022). كما تُسهم المرونة التسويقية في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال تمكين المؤسسات من تعديل استراتيجياتها التسويقية بسرعة لمواكبة تغيرات السوق وتفضيلات العملاء. إن القدرة على إعادة توجيه الجهود التسويقية وتطوير استراتيجيات تسويق مبتكرة تُساعد المؤسسات على الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق ميزة نسبية في الأسواق الديناميكية (محمد وآخرون، 2021؛ Al-kahtib et al., 2025). بالإضافة إلى ذلك؛ تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا محوريًا في دعم البراعة التنظيمية لأنها تُعزز قدرة المؤسسة على الاستفادة من رأس المال البشري بشكل أكثر كفاءة. عندما تكون المؤسسات قادرة على إعادة توزيع المهام، وتطوير المهارات، وتوظيف القدرات البشرية بما يتناسب مع التغيرات البيئية، فإنها تصبح أكثر قدرة على التكيف والابتكار (الأشول والأغبري، 2024؛ نجم، 2022). في ضوء تلك المناقشة؛ يمكن اقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية.

المرونة الإستراتيجية كوسيط بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية

تلعب المرونة الاستراتيجية دورًا حيويًا كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية، حيث تُمثل الجسر الذي يُمكّن المؤسسات من تحويل الرؤى الرقمية والاستراتيجيات القيادية إلى نتائج تنظيمية ملموسة. في ظل بيئات الأعمال الديناميكية التي تتسم بعدم الاستقرار وتغيرات سريعة في التكنولوجيا والأسواق، لا يكفي أن تكون لدى المؤسسات قيادة رقمية قوية فقط، بل يجب أن تكون مدعومة بمرونة استراتيجية تمكنها من التكيف والاستجابة الفعالة لهذه التغيرات. هنا يظهر دور المرونة الاستراتيجية كوسيط يُعزز من فاعلية القيادة الرقمية في تحقيق البراعة التنظيمية (حمد والخياط، 2024؛ سليم وآخرون، 2024).

تُعتبر مرونة التنسيق من أهم الأبعاد التي تلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. تساعد القيادة الرقمية في تحسين قنوات الاتصال والتكامل بين مختلف الأقسام باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة، إلا أن هذا التأثير لا ينعكس مباشرة على البراعة

التنظيمية دون وجود مرونة في التنسيق. فمرونة التنسيق تُمكّن المؤسسات من إعادة تنظيم فرق العمل بسرعة، وتسهيل تدفق المعلومات، وتعديل العمليات التشغيلية بما يتماشى مع الاستراتيجيات الرقمية الجديدة، مما يُعزز من كفاءة الاستجابة للتغيرات البيئية ويُحسن أداء المؤسسة (العتيبي، 2023؛ السعود، 2022). كما تلعب المرونة الإنتاجية دورًا وسيطًا من خلال تحسين قدرة المؤسسات على تعديل عملياتها الإنتاجية استجابةً للتغيرات في الطلب أو التطورات التكنولوجية. القيادة الرقمية تُمكّن المؤسسات من استخدام تقنيات متقدمة مثل الأتمتة والتحليلات الذكية لتحسين الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، لا تتحقق البراعة التنظيمية إلا عندما تُترجم هذه القدرات الرقمية إلى عمليات إنتاج مرنة تستطيع التكيف مع احتياجات السوق المتغيرة بسرعة وكفاءة (الرقب، 2022؛ داود، 2024؛ Ed-Dafali et al., 2023).

علاوة على ذلك؛ تُعتبر المرونة التسويقية عنصرًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية. يمكن للقيادة الرقمية تحسين استراتيجيات التسويق من خلال تحليلات البيانات، وتقنيات الاستهداف الذكي، والتفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية. إلا أن هذه الإمكانيات تحتاج إلى مرونة تسويقية تُمكّن المؤسسات من تعديل حملاتها التسويقية، وإعادة توجيه مواردها التسويقية بسرعة لمواجهة تغيرات السوق واستغلال الفرص الجديدة. هذا التفاعل السريع بين التوجهات الرقمية واحتياجات السوق يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الباز، 2024؛ الرميدي، 2019؛ Nguyen, 2024). كما تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا وسيطًا حيويًا في هذه العلاقة، حيث تُمكّن المؤسسات من الاستفادة الكاملة من قدرات القيادة الرقمية. تساعد القيادة الرقمية في تطوير المهارات الرقمية وتحفيز التعلم المستمر، ولكن لا يمكن تحويل هذه الجهود إلى نتائج تنظيمية ملموسة دون وجود مرونة في إدارة الموارد البشرية. تشمل هذه المرونة القدرة على إعادة توزيع الأدوار والمهام بسرعة، وتطوير الكفاءات الجديدة، وتحفيز الموظفين على الابتكار والمشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية (العتيبي، 2023؛ الغزاوي، 2023؛ سليماني وعطا لله، 2024). في ضوء ما سبق؛ يمكن اقتراح الفرضية التالية:

الفرضية الرابعة: للمرونة الإستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية.

الدراسة العملية

استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للتحقق من الأهداف واختبار الفرضيات. تكونت الاستبانة من 52 عبارة، بجانب الخصائص الديموغرافية للمستجيبين. القسم الأول يتناول تقييم مدى تبني القيادة الرقمية في وكالات السفر السعودية من خلال 20 عبارة تم استخلاصها من دراسة إمام وعبد المجيد (2024)، وتم تقسيم القيادة الرقمية إلى 4 أبعاد بواقع 5 عبارات لكل بُعد وهم القيادة الحكيمة ذات الرؤية، والثقافة الرقمية، والمواطنة الرقمية، والتميز في الممارسات الرقمية. القسم الثاني يتناول تقييم درجة المرونة الإستراتيجية في وكالات السفر السعودية من خلال 20 عبارة تم استخلاصها من دراسة العولقي (2019)، وتم تقسيم المرونة الإستراتيجية إلى 4 أبعاد بواقع 5 عبارات لكل بُعد وهم مرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، ومرونة الموارد البشرية. القسم الثالث يتناول تقييم مستوى البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية من خلال 12 عبار تم استخلاصها من دراسة رضوان (2020). تم تصميم الإجابة على هذه الأقسام باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. القسم الرابع تناول الخصائص الديموغرافية للمستجيبين من حيث العمر، الجنس، التعليم، الخبرة العملية.

مجتمع الدراسة وحجم العينة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومشرفي وكالات السفر السعودية البالغ عددهم 1000 وكالة وفقاً لوزارة السياحة عام 2024. تم تحديد حجم العينة وفقًا لطريقة معالجة البيانات المختارة – "نمذجة المعادلات البنيوية" (SEM). في حين أن حجم العينة الأمثل لنمذجة المعادلات البنيوية محل جدال، فإن أحد المبادئ التوجيهية الشائعة يقترح وجود ما بين 5–10 استبانات على الأقل لكل عبارة (Salem et al., 2022). نظرًا لأن الدراسة الحالية قيمت 52 عبارة موزعة على المتغيرات الثلاثة، فهناك حاجة لوجود ما بين 260 – 520 استبانة صالحة على الأقل لإجراء التحليل. في ضوء ذلك؛ قام الباحث بتوزيع 611 استبانة على عينة عشوائية من مديري ومشرفي وكالات السفر السعودية خلال الفترة من مارس 2024 وحتى نهاية سبتمبر 2024. تم الحصول على 468 استبانة، وبعد فحصها ومراجعتها؛ تم استبعاد 46 استبانة بسبب خطأ في الإجابة أو الإجابة بأكثر من خيار على العبارة الواحدة. بلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها 422 استبانة (نسبة الاستجابة= 69%).

المعالجات الإحصائية

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتقدمة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام برنامجي SPSS V.26 و AMOS V.24 نظراً لما يوفرانه من أدوات تحليلية دقيقة وشاملة. شملت الإجراءات الإحصائية المستخدمة في الدراسة عدة اختبارات مهمة، من بينها:

1. اختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك بهدف التأكد من موثوقية الأداة البحثية ومدى اتساق الإجابات بين أفراد العينة، حيث يعتبر هذا الاختبار من الأدوات الأساسية لتقييم جودة أدوات القياس في الدراسات الكمية.
2. التحليل الوصفي، والذي تضمن تحليل التكرارات والنسب المئوية، والذي استُخدم في عرض وتفسير الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، مثل العمر، الجنس، التعليم، والخبرة العملية، مما يساعد في فهم طبيعة العينة ومدى تنوعها. كما تضمن حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على عبارات متغيرات الدراسة الثلاثة. ساهم هذا التحليل في قياس اتجاهات الأفراد ودرجة توافقهم مع مختلف القضايا المطروحة في الاستبيان.
3. اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام أسلوب تحليل المسار(Path Analysis) ، الذي مكّن الباحث من تقييم تأثير المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل مباشر وغير مباشر. وقد ساهم هذا الأسلوب في تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار نماذج الدراسة النظرية.
4. اختبار الدور الوسيط بين المتغيرات من خلال الاعتماد على طريقةBootstrap ، والتي تُعد من التقنيات الحديثة في التحليل الإحصائي. تميزت هذه الطريقة بقدرتها على تقديم تقديرات دقيقة لمعاملات الوساطة عبر إعادة أخذ عينات متعددة من البيانات الأصلية، مما يعزز من قوة النتائج الإحصائية ويقلل من احتمالية حدوث أخطاء من النوع الأول أو الثاني.

من خلال هذه الأدوات والأساليب الإحصائية، استطاعت الدراسة تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في تحقيق فهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

نتائج تحليل البيانات

معامل اختبار الثبات

يُعد اختبار الثبات والاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتقييم مدى موثوقية أدوات القياس في الدراسات الكمية. يقيس هذا الاختبار درجة الاتساق الداخلي بين مجموعة من العناصر أو الفقرات التي تهدف إلى قياس نفس المفهوم أو البُعد. كلما اقتربت قيمة كرونباخ ألفا من (1)، دلّ ذلك على مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية، بينما تُعتبر القيم التي تتجاوز (0.70) مؤشرًا جيدًا على وجود اتساق داخلي مقبول (Shalan et al., 2024). تشير النتائج إلى تحقيق مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي عبر المتغيرات والأبعاد المختلفة للدراسة، مما يعزز من موثوقية الأداة البحثية ودقة النتائج المستخلصة. فقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا لمتغير القيادة الرقمية (0.877)، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتساقًا جيدًا بين فقرات هذا المتغير. أما الأبعاد الفرعية لهذا المتغير، فقد أظهرت نتائج قوية، حيث جاء بُعد القيادة الحكيمة ذات الرؤية في مقدمتها بقيمة (0.911)، مما يدل على قوة الاتساق بين فقراته، تليه الثقافة الرقمية (0.891) والمواطنة الرقمية (0.836) والتميز في الممارسات الرقمية (0.855)، وكلها ضمن نطاق الثبات الممتاز. بالنسبة لمتغير المرونة الإستراتيجية، فقد حقق قيمة (0.827)، مما يشير إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي. كما أظهرت أبعاده نتائج متباينة لكنها جميعها ضمن الحدود المقبولة، حيث سجل بُعد المرونة التسويقية أعلى قيمة (0.888)، مما يدل على قوة الاتساق بين فقراته، يليه المرونة الإنتاجية (0.847)، ثم مرونة الموارد البشرية (0.809)، وأخيرًا مرونة التنسيق (0.798)، والتي تُعتبر قريبة من الحد الأدنى المقبول لكنها تظل ضمن النطاق الجيد. أما بالنسبة لمتغير البراعة التنظيمية، فقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.856)، وهي نتيجة قوية تؤكد على موثوقية المقياس في تقييم هذا المتغير. بشكل عام، تعكس هذه النتائج قوة الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان، مما يمنح الثقة في صحة البيانات التي تم جمعها، ويؤكد صلاحية الأداة لقياس المتغيرات محل الدراسة بفعالية ودقة. هذا يعزز من مصداقية النتائج النهائية ويوفر أساسًا قويًا للاستنتاجات والتوصيات التي ستبنى عليها الدراسة.

جدول رقم (1) قيمة معامل اختبار الثبات

المتغيرات	قيمة كرونباخ ألفا
القيادة الرقمية	**0.877**
البُعد الأول: القيادة الحكيمة ذات الرؤية	0.911
البُعد الثاني: الثقافة الرقمية	0.891
البُعد الثالث: المواطنة الرقمية	0.836
البُعد الرابع: التميز في الممارسات الرقمية	0.855
المرونة الإستراتيجية	**0.827**
البُعد الأول: مرونة التنسيق	0.798
البُعد الثاني: المرونة الإنتاجية	0.847
البُعد الثالث: المرونة التسويقية	0.888
البُعد الرابع: مرونة الموارد البشرية	0.809
البراعة التنظيمية	**0.856**

الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

تعكس النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة تنوعاً ملحوظاً في الفئات العمرية والخبرات العملية، مع وجود بعض التفاوت في التوزيع بين الجنسين والمستويات التعليمية. يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (40–49) عاماً بنسبة 52.4%، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى شريحة عمرية تمتلك خبرة عملية ونضجاً مهنياً يعزز من مصداقية آرائهم. تليها الفئة العمرية (30–39) بنسبة 22.3% عاماً، بينما تمثل الفئات العمرية الأصغر سناً والأكبر سناً نسباً أقل، مما قد يعكس طبيعة الفئة المستهدفة بالدراسة وتركيزها على فئات ذات خبرة عملية متقدمة. أما فيما يخص توزيع العينة حسب الجنس، فقد أظهرت النتائج وجود هيمنة واضحة للذكور بنسبة 89.8% مقارنة بالإناث بنسبة 10.2%. بالنسبة للمستوى التعليمي، تبين أن نسبة كبيرة من المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً بنسبة 79.4%، مما يعزز من جودة البيانات ويعكس مستوى عالٍ من الفهم والاستيعاب لموضوعات الاستبيان. أما فيما يتعلق بـ الخبرة العملية، فقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين يتمتعون بخبرة تتراوح بين (10–14) عاماً بنسبة 47.2%، تليها فئة (5–9) أعوام بنسبة 23%، مما يدل على أن معظم المشاركين يمتلكون خلفية مهنية قوية تُمكنهم من تقديم رؤى أكثر عمقاً وموضوعية. بينما كانت نسبة ذوي الخبرة الأقل من 5 أعوام 11.4%، وذوي الخبرة التي تتجاوز 15 عاماً 18.4%.

جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

الخصائص الديموغرافية	ك	%
العمر		
أقل من 30 عام	17	%4
30 – 39 عام	94	%22.3
40 – 49 عام	221	%52.4
50 – 59 عام	81	%19.2
60 عام فأعلى	9	%2.1
الجنس		
ذكر	379	%89.8
أنثى	43	%10.2
التعليم		
أقل من الجامعي	81	%19.2
جامعي	335	%79.4
دراسات عليا	6	%1.4
الخبرة العملية		
أقل من 5 أعوام	48	%11.4
5 – 9 عام	97	%23
10 – 14 عام	199	%47.2
15 عام فأعلى	78	%18.4

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تعكس نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مستوى استجابات المشاركين ومدى تباين آرائهم حول المفاهيم محل البحث. بشكل عام، تشير النتائج إلى وجود تقييم إيجابي نسبيًا لجميع المتغيرات، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية القيمة المحايدة (3) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان. بالنسبة لمتغير القيادة الرقمية، بلغ المتوسط الحسابي (3.90) مع انحراف معياري (0.673)، مما يعكس اتفاقًا جيدًا بين المشاركين حول أهمية هذا المتغير وتطبيقاته في بيئة العمل. وقد حقق بُعد الثقافة الرقمية أعلى متوسط ضمن أبعاد القيادة الرقمية بواقع (4.01) وانحراف معياري (0.805)، مما يشير إلى إدراك قوي لأهمية الثقافة الرقمية في المؤسسات. في المقابل، جاء بُعد المواطنة الرقمية بأقل متوسط حسابي نسبيًا (3.82)، مما قد يعكس تباينًا في فهم هذا البعد أو الحاجة لتعزيز ممارساته. كما أن بُعد التميز في الممارسات الرقمية أظهر متوسطًا جيدًا (3.91)، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تحسين الأداء الرقمي. أما متغير المرونة الإستراتيجية، فقد حقق متوسطًا مرتفعًا نسبيًا بلغ (3.98) مع انحراف معياري (0.709)، مما يدل على تقدير كبير لأهمية المرونة في الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة. أظهر بُعد مرونة الموارد البشرية أعلى متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.734)، مما يعكس أهمية تكيّف القوى العاملة مع المتغيرات التنظيمية. كما سجل بُعد مرونة التنسيق متوسطًا مرتفعًا (4.00) مع انحراف معياري أعلى نسبيًا (0.901). وفيما يخص متغير البراعة التنظيمية، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.754)، وهو ما يشير إلى مستوى جيد، وإن كان أقل نسبيًا مقارنة بالقيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية.

جدول رقم (3) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الرقمية	**3.90**	**0.673**
البُعد الأول: القيادة الحكيمة ذات الرؤية	3.89	0.788
البُعد الثاني: الثقافة الرقمية	4.01	0.805
البُعد الثالث: المواطنة الرقمية	3.82	0.732
البُعد الرابع: التميز في الممارسات الرقمية	3.91	0.766
المرونة الإستراتيجية	**3.98**	**0.709**
البُعد الأول: مرونة التنسيق	4.00	0.901
البُعد الثاني: المرونة الإنتاجية	3.98	0.684
البُعد الثالث: المرونة التسويقية	3.87	0.711
البُعد الرابع: مرونة الموارد البشرية	4.07	0.734
البراعة التنظيمية	**3.78**	**0.754**

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولي: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية.

جدول رقم (4) أثر القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
القيادة الرقمية ---> البراعة التنظيمية	0.566	0.081	6.987	0.000

تشير نتائج تحليل المسار إلى وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائيًا للقيادة الرقمية على البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل المسار المعياري (0.566)، مما يدل على تأثير مباشر قوي للقيادة الرقمية على تعزيز مستوى البراعة التنظيمية داخل المؤسسات. يعكس هذا المعامل أن تحسين ممارسات القيادة الرقمية يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملحوظ في قدرات المؤسسة على التكيف والابتكار وتطوير أداءها التنظيمي. من ناحية أخرى، بلغت قيمة (ت) (0.6987)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يشير إلى قوة التأثير ووضوحه الإحصائي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أقل بكثير من المستوى المعتاد (0.05)، مما يؤكد دلالة هذه العلاقة وعدم وجود احتمالية تذكر لحدوث هذا التأثير بالصدفة. بناءً على ذلك؛ يتم تأكيد الفرضية الأولي.

الفرضية الثانية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على المرونة الإستراتيجية في وكالات السفر السعودية.

جدول رقم (5) أثر القيادة الرقمية على المرونة الإستراتيجية

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
القيادة الرقمية ---> المرونة الإستراتيجية	0.613	0.092	6.663	0.000
القيادة الرقمية ---> مرونة التنسيق	0.605	0.085	7.117	0.000
القيادة الرقمية ---> المرونة الإنتاجية	0.611	0.088	6.943	0.000
القيادة الرقمية ---> المرونة التسويقية	0.673	0.081	8.308	0.000
القيادة الرقمية ---> مرونة الموارد البشرية	0.566	0.093	6.086	0.000

تشير نتائج تحليل المسار إلى وجود تأثيرات إيجابية قوية ودالة إحصائيًا للقيادة الرقمية على المرونة الإستراتيجية وأبعادها، مما يعزز من أهمية القيادة الرقمية كعامل مؤثر في تعزيز المرونة الإستراتيجية. جميع معاملات المسار المعيارية جاءت إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية (مستوى الدلالة= 0.000)، مما يدل على أن هذه التأثيرات ليست عشوائية بل تعكس تأثيرًا حقيقيًا وملموسًا في سياق الدراسة. بالنسبة لتأثير القيادة الرقمية على المرونة الإستراتيجية في وكالات السفر؛ بلغ معامل المسار المعياري (0.613) مع قيمة (ت) = 6.663، مما يشير إلى تأثير قوي للقيادة الرقمية على المرونة الإستراتيجية. كما أبرزت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على أبعاد المرونة الإستراتيجية الأربعة. حقق مسار تأثير القيادة الرقمية على المرونة التسويقية أعلى قيمة بين جميع التأثيرات المدروسة، حيث بلغ معامل المسار (0.673) مع قيمة (ت) = 8.308. كما أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا واضحًا للقيادة الرقمية على المرونة الإنتاجية بوجود معامل مسار (0.611) وقيمة (ت) = 6.943. وجاءت النتيجة بقيمة معامل تأثير القيادة

الرقمية على مرونة التنسيق (0.605) وقيمة (ت) = 7.117. بينما حقق مسار تأثير القيادة الرقمية على بُعد مرونة الموارد البشرية أقل قيمة بين جميع التأثيرات المدروسة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.566) وقيمة (ت) = 6.086. في ضوء ذلك؛ يتم تأكيد هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية.

جدول رقم (6) أثر المرونة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية

المسار	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
المرونة الإستراتيجية ---> البراعة التنظيمية	0.534	0.102	5.235	0.000
مرونة التنسيق ---> البراعة التنظيمية	0.601	0.091	6.604	0.000
المرونة الإنتاجية ---> البراعة التنظيمية	0.555	0.096	5.781	0.000
المرونة التسويقية ---> البراعة التنظيمية	0.591	0.103	5.737	0.000
مرونة الموارد البشرية ---> البراعة التنظيمية	0.624	0.092	6.782	0.000

تُظهر نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات إيجابية قوية ودالة إحصائيًا للمرونة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة على البراعة التنظيمية، مما يؤكد الدور الحيوي للمرونة الإستراتيجية كعامل رئيسي في تعزيز القدرات التنظيمية. جاءت جميع معاملات المسار المعيارية إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية (مستوى الدلالة– 0.000)، مما يشير إلى أن هذه التأثيرات ليست عشوائية، بل تعكس علاقات حقيقية وملموسة في سياق الدراسة. وفيما يتعلق بتأثير المرونة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر، بلغ معامل المسار المعياري (0.534) مع قيمة (ت) = 5.235، مما يدل على وجود تأثير قوي ومباشر يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي. كما كشفت النتائج عن تأثيرات إيجابية ودالة إحصائيًا لأبعاد المرونة الإستراتيجية الأربعة على البراعة التنظيمية. كما حقق مسار تأثير مرونة الموارد البشرية أعلى قيمة بين جميع التأثيرات المدروسة، حيث بلغ معامل المسار (0.624) مع قيمة (ت) = 6.782، مما يؤكد أهمية المرونة في إدارة الموارد البشرية في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار. كذلك أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ملحوظًا لمرونة التنسيق على البراعة التنظيمية، بوجود معامل مسار (0.601) وقيمة (ت) = 6.604، مما يعكس دور التنسيق الفعال في تعزيز الكفاءة التنظيمية.

أما تأثير المرونة التسويقية على البراعة التنظيمية، فقد جاء بقيمة معامل (0.591) وقيمة (ت) = 5.737، مما يدل على أهمية قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في الأسواق لتحقيق أداء تنظيمي متميز. من ناحية أخرى، حقق مسار تأثير المرونة الإنتاجية أقل قيمة بين جميع التأثيرات المدروسة، حيث بلغ معامل المسار (0.555) مع قيمة (ت) = 5.781، مما يشير إلى تأثير إيجابي لكنه أقل نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد. في ضوء هذه النتائج، يتم تأكيد صحة الفرضية المتعلقة بتأثير المرونة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية.

الفرضية الرابعة: للمرونة الإستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية.

جدول رقم (7) أثر القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية في وجود المرونة الإستراتيجية وأبعادها كوسطاء

المسار	معاملات المسار غير المباشر	مستوي الدلالة
القيادة الرقمية ---> المرونة الإستراتيجية ---> البراعة التنظيمية	0.288	0.021
القيادة الرقمية ---> مرونة التنسيق ---> البراعة التنظيمية	0.340	0.102
القيادة الرقمية ---> المرونة الإنتاجية ---> البراعة التنظيمية	0.314	0.019
القيادة الرقمية ---> المرونة التسويقية ---> البراعة التنظيمية	0.334	0.008
القيادة الرقمية ---> مرونة الموارد البشرية ---> البراعة التنظيمية	0.353	0.091

تشير النتائج بجدول رقم (7) إلى أن المرونة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة تلعب أدوارًا وسيطة في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية. يمكن تلخيص هذه النتائج كما يلي:

- المرونة الإستراتيجية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية، حيث بلغ التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية على البراعة التنظيمية بعد إدخال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط (0.288)، وهي قيمة أقل من التأثير المباشر البالغ (0.566) كما هو موضح في جدول (4). ورغم ذلك، ظل هذا التأثير معنويًا بعد إدخال المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.021).
- مرونة التنسيق تلعب دورًا وسيطًا كليًا في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية. فقد بلغ التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية على البراعة التنظيمية بعد إدخال مرونة التنسيق كوسيط (0.340)، وهو أقل من التأثير المباشر (0.566) ومع ذلك، أصبح هذا التأثير غير معنوي بعد إدخال مرونة التنسيق، حيث وصلت قيمة مستوى الدلالة إلى (0.102)، مما يشير إلى أن تأثير القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية يعتمد بشكل كامل على مرونة التنسيق كوسيط.
- المرونة الإنتاجية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية. وبلغ التأثير غير المباشر (0.314)، وهو أقل من التأثير المباشر (0.566)، كما ظل هذا التأثير معنويًا بعد إدخال المرونة الإنتاجية كوسيط، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.019)، مما يدل على استمرار وجود تأثير مباشر للقيادة الرقمية إلى جانب التأثير غير المباشر عبر المرونة الإنتاجية.
- المرونة التسويقية تلعب أيضًا دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية. فقد بلغ التأثير غير المباشر (0.334)، وهو أقل من التأثير المباشر (0.566)، وظل هذا التأثير معنويًا بعد إدخال المرونة التسويقية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.008)، مما يعزز من أهمية المرونة التسويقية في تحسين تأثير القيادة الرقمية مع بقاء جزء من التأثير المباشر قائمًا.
- أخيرًا، تلعب مرونة الموارد البشرية دورًا وسيطًا كليًا في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية. وبلغ التأثير غير المباشر (0.353)، وهو أقل من التأثير المباشر (0.566)، ومع ذلك، أصبح هذا التأثير غير معنوي بعد إدخال مرونة الموارد البشرية كوسيط، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.091)، مما يشير إلى أن العلاقة بين

القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية تمر بالكامل عبر مرونة الموارد البشرية، مما يعكس أهميتها الجوهرية في هذا السياق.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تلعب أدوارًا حيوية في تعزيز تأثير القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية، مع اختلاف طبيعة هذا الدور بين كونه كليًا أو جزئيًا حسب البعد المدروس. تؤكد تلك النتائج الفرضية الرابعة.

النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة المتمثلة في مرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، ومرونة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية. عكست النتائج تبني تلك الوكالات للقيادة الرقمية وممارستها بشكل واضح، حيث لديها درجة مميزة من الثقافة الرقمية، وممارسات رقمية، وقيادة حكيمة ذات رؤية، ومواطنة رقمية. كما أبرزت النتائج ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية بتلك الوكالات، وكذلك أبعادها التي جاء بُعد مرونة الموارد البشرية كأعلى الأبعاد، يليه بُعد مرونة التنسيق، ثم بُعد المرونة الإنتاجية، وأخيراً بُعد المرونة التسويقية. أوضحت النتائج أيضاً وجود مستوى مرتفع نسبياً من البراعة التنظيمية.

علاوة على ذلك؛ أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على البراعة التنظيمية، وكذلك على المرونة الإستراتيجية وأبعادها الأربعة، وكان تأثير القيادة الرقمية على المرونة التسويقية الأقوى، يليه التأثير على المرونة الإنتاجية، ثم التأثير على مرونة التنسيق، وأخيراً التأثير على مرونة الموارد البشرية. بجانب ذلك؛ بينت النتائج وجود تأثيرات إيجابية للمرونة الإستراتيجية وأبعادها على البراعة التنظيمية في وكالات السفر، وكان تأثير بُعد مرونة الموارد البشرية الأقوى على البراعة التنظيمية، يليه تأثير بُعد مرونة التنسيق، ثم تأثير بُعد المرونة التسويقية، وأخيراً تأثير بُعد المرونة الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك؛ أظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية وأبعادها تلعب أدواراً وسيطة في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية تراوحت ما بين أدوار وسيطة جزئية وكلية. لعبت المرونة الإستراتيجية، وبُعدي المرونة الإنتاجية والمرونة التسويقية أدواراً وسيطة جزئية، بينما لعب بُعدي مرونة التنسيق ومرونة الموارد البشرية أدواراً وسيطة كلية في العلاقة بين القيادة الرقمية والبراعة التنظيمية في وكالات السفر.

وفي ضوء تلك النتائج؛ تقترح الدراسة التوصيات التالية:

1- تعزيز القدرات القيادية الرقمية من خلال الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الرقمية للقادة والمديرين من خلال برامج تدريبية تركز على القيادة الحكيمة ذات الرؤية، وتعزيز مفاهيم المواطنة الرقمية والثقافة الرقمية. بجانب تشجيع تبني ممارسات القيادة الرقمية الحديثة التي تدعم الابتكار وتعزز من قدرة الوكالات على التكيف مع التحولات الرقمية في قطاع السفر والسياحة.

2- تنمية مرونة الموارد البشرية من خلال العمل على تطوير سياسات مرنة لإدارة الموارد البشرية، تركز على تعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية والتكيف مع البيئات المتغيرة، وكذلك دعم ثقافة التعلم المستمر وتوفير فرص التدريب المتخصص في المهارات التقنية والقيادية لضمان جاهزية الكوادر البشرية لمواجهة التحديات المستقبلية.

3- تحسين آليات التنسيق الداخلي عن طريق تعزيز مرونة التنسيق بين الإدارات المختلفة من خلال تطبيق أنظمة إدارة رقمية تسهل تدفق المعلومات وتحسين كفاءة العمليات، وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة لضمان سرعة اتخاذ القرار واستجابة فعالة للتغيرات في بيئة العمل.

4- تعزيز المرونة الإنتاجية عن طريق تطوير العمليات التشغيلية من خلال توظيف التقنيات الرقمية التي تسهم في تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل التكاليف، واعتماد استراتيجيات إنتاج مرنة تتيح التكيف مع التغيرات في الطلب وتلبي احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية.

5- تطوير المرونة التسويقية من خلال التركيز على استراتيجيات التسويق الرقمي المتقدمة التي تتيح الوصول إلى شرائح واسعة من العملاء عبر قنوات متعددة، والاستفادة من البيانات الضخمة والتحليلات الرقمية لفهم سلوك العملاء وتوجيه الحملات التسويقية بطرق أكثر فاعلية.

6- الاستثمار في التحول الرقمي المستدام عن طريق دعم الابتكار في المنتجات والخدمات السياحية من خلال تبني حلول تقنية حديثة تعزز من تجربة العملاء وتحسن من كفاءة التشغيل، وتبني ممارسات رقمية مستدامة تسهم في تطوير القطاع السياحي بشكل يتماشى مع رؤية السعودية 2030.

7- قياس وتقييم الأداء التنظيمي بانتظام عن طريق إنشاء آليات لقياس وتقييم أثر القيادة الرقمية والمرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لضمان استمرارية التحسين والتطوير، واستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم وكالات السفر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية.

8- تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تشجيع ثقافة الابتكار داخل الوكالات من خلال دعم الأفكار الجديدة والمبادرات التي تسهم في تحسين الأداء وتطوير الأعمال، توفير بيئة عمل محفزة تتيح للموظفين التجريب وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المتغيرة.

9- بناء شراكات استراتيجية من خلال إقامة شراكات استراتيجية مع مزودي التكنولوجيا والخبراء في القيادة الرقمية لتعزيز قدرات الوكالات على مواجهة تحديات العصر الرقمي، والتعاون مع مؤسسات تعليمية وتدريبية لتوفير برامج متخصصة تدعم تطوير المهارات الرقمية والقيادية للعاملين.

المراجع

المراجع باللغة العربية

أبو سيف، عبد الرحمن (2022)، "أثر تطبيقات ذكاء الأعمال في البراعة التنظيمية لدى شركات الاتصالات في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة آل البيت.

الأشول، علي والأغبري، أميمة (2024)، "المرونة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 90، ص ص 83-112.

آل مسعد، غادة (2024)، "واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

إمام، محمود وعبد المجيد، أية (2024)، "أثر القيادة الرقمية على الريادة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية"، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 8(2/2)، 27-48.

الباز، محمد (2024)، "أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين مدخل الحوكمة الرشيدة وتعزيز الاحتفاظ بالموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على مستشفيات القطاع الصحي المصري"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 4، 220-278.

الجوهري، عبادة (2022)، "أثر المرونة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية – الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء.

الرقب، يوسف (2022)، "درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

الرميدي، بسام (2018) دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 20، 44-54.

الرميدي، بسام (2019) أثر رأس المال المعرفي على تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2)، 285-314.

الرميدي، بسام وإمام، محمود (2024) هل تساهم العلامة التجارية لصاحب العمل في الاحتفاظ بالمواهب والفاعلية التنظيمية لشركات السياحة؟ الدور الوسيط للمسئولية الاجتماعية المشتركة والتوافق بين الفرد والمنظمة، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 8(1/1)، 1-26.

السباعي، إبراهيم (2025)، "البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة وفق معايير نموذج التميز الأوربي"EFQM" "، مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، 14، ص ص 1-30.

الصباغ، أسامة (2024)، "الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة الدقهلية"، 4(14)، ص ص 1463-1518.

العتيبي، إيمان (2023)، "تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح"، رسالة ماجستير، كلية التربية بالدوادمي، جامعة شقراء.

العمارات، زيد (2023)، "أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

العولقي، عبد الله (2019)، "توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(1)، 37-85.

الغزاوي، فادي (2023)، "ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميها في لواء وادي السير"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

القحطاني، محمد (2023)، "أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

المطيري، هدى؛ الديحاني، سلطان والديحاني، ناصر (2024)، "واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 48(2)، ص ص 255-277.

الموسوي، هيام وعلي، أمل (2024)، "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز المقدرات الريادية للمرأة العراقية"، المجلة الأردنية الدولية أريام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(1)، ص ص 15-36.

جندية، خالد والصياح، أنطوان (2024)، "دور الذكاء الاصطناعي في تجويد القيادة الرقمية لدى مديري الثانويات الخاصة في طرابلس"، مجلة ريحان للنشر العلمي، 54، ص ص 239-255.

حسانين، شرين (2023)، "دور البراعة التنظيمية في تحسين المسار الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارية، جامعة قناة السويس.

حسن، خالد وصلاح الدين، صلاح الدين (2024)، "دراسة تحليلية للعلاقة بين أبعاد الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38(1)، ص ص 1601-1634.

حمد، أميرة والخياط، أسماء (2024)، "القيادة الموزعة لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل وعلاقتها بالمرونة الاستراتيجية لديهم من وجهة نظر التدريسيين"، مجلة دراسات موصلية، 73، ص ص 66-97.

داود، مروة (2024)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة.

رضوان، طارق (2020)، "أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية – دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 1، 67-105.

زكري، ميرنا؛ عبد الوارث، مروة؛ الرميدي، بسام والرفاعي، هالة (2024) أثر التحول الرقمي على أداء شركات الطيران بعد جائحة كورونا، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 8(2/1)، 80-105.

زهرة، أحمد وشراره، حسن (2024)، "تقييم واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على منظمات الصناعات الغذائية في الساحل السوري"، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، 46(7)، ص ص 73-110.

سليم، أمنية؛ محمود، علاء الدين ويوسف، أحمد (2024)، "أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، 1، ص ص 144-181.

سليماني، محمد وعطا لله، ياسين (2024)، "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة القابضة أقروديف بأدرار"، مجلة البشائر الاقتصادية، 10(3)، ص ص 110-124.

شوالي، عبد الفتاح؛ الصوالحي، هيثم والرميدي، بسام (2024) هل تؤثر القيادة الرشيقة على الريادة الإستراتيجية في قطاع السياحة والضيافة من خلال التماثل التنظيمي والوضوح الإستراتيجي؟، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 8(2/1)، 1-23.

ضياء، رشاد؛ يحيي، نهاد والرميدي، بسام (2021) دور الإبداع التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية مستدامة بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 5(2/2)، 49-69.

طايع، عبد الناصر؛ حسن، خالد وأباظة، إيهاب (2024)، "دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في دعم البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات قطاع البترول في مصر"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(10)، ص ص 165-224.

عماوي، رنا (2023)، "أثر البراعة التنظيمية في الأداء البيئي: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في الشركات السياحية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.

مجيد، أحمد (2024)، "القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية: دراسة تحليلية لموظفي مديرية بلدية الفلوجة"، مجلة الدراسات المستدامة، 6، ص ص 1574-1597.

محمد، سها؛ إمام، محمود والرميدي، بسام (2021) أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية: مصر للطيران كدراسة حالة، مجلة اتحاد الجامعات العربية – كلية السياحة والفنادق – جامعة قناة السويس، 20(3)، 261-310.

محمود، رضا والرميدي، بسام (2019) الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 3(2)، 18-41.

نجم، نهى (2022)، "القدرات الديناميكية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية – غزة.

المراجع باللغة الأجنبية

Agnieszka et al. (2024). Sustainable Human Resource Management and Job Satisfaction—Unlocking the Power of Organizational Identification: A Cross-Cultural Perspective From 54 Countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 31(5), 4910-4932.

Al-kahtib, A., Alghababsheh, M., & Khattab, M. (2025). The role of organizational ambidexterity and frugal innovation in enhancing circular supply chains: The effect of artificial intelligence capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, *210*, 123905.

Alphy, M., Al-Romeedy, B., & Ayoub, F. (2023). Does Organizational Health Affect Strategic Flexibility in the Egyptian Travel Agencies? *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(1), 79-106.

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. (2024). The Relationships Between Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Knowledge Sharing in the Tourism and Hospitality Industry. In M. Bari, M. Soliman, & E. Alaverdov (Eds.), Shifts in Knowledge Sharing and Creativity for Business Tourism (pp. 208-227). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2619-0.ch012

Campbell, R. J., Short, C. E., & Graffin, S. D. (2025). Balancing the radical and the incremental: CEO affiliative humor and organizational ambidexterity. *Research Policy*, *54*(1), 105131.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(1), 100334.

Daradkeh, M., & Mansoor, W. (2023). The impact of network orientation and entrepreneurial orientation on startup innovation and performance in emerging economies: The moderating role of strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *9*(1), 100004.

Ed-Dafali, S., Al-Azad, M. S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of cleaner production*, *401*, 136765.

Ekowati, D., Abbas, A., Anwar, A., Suhariadi, F., & Fahlevi, M. (2023). Engagement and flexibility: An empirical discussion about consultative leadership intent for productivity from Pakistan. *Cogent Business & Management*, *10*(1), 2196041.

Fatima, T., & Masood, A. (2024). Impact of digital leadership on open innovation: a moderating serial mediation model. *Journal of Knowledge Management*, *28*(1), 161-180.

Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2024). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues?. *Journal of Business Strategy*, *45*(1), 10-16.

Hamblin, R., Plimmer, G., Badar, K., & Lasthuizen, K. (2024). Organizational ambidexterity: A bibliometric review and framework for future public administration research. *Public Performance & Management Review*, *47*(5), 1073-1109.

Luo, W., He, H., & Li, H. (2024). Chinese model of digital leadership in early childhood settings: A grounded theory study. *Early Education and Development*, *35*(1), 42-56.

Nguyen, Q. K. (2024). How Does Financial Flexibility Strategy Impact on Risk Management Effectiveness?. *SAGE Open*, *14*(2), 21582440241240842.

Salem, E., Fahmy, T., & Al-Romeedy, B. (2022). The effect of human engineering in cockpit design on aviation safety. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, *6*(2/2), 31-46.

Salem, E., Fahmy, T., & Al-Romeedy, B. (2022). The impact of pilot seat design on aviation safety. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, *6*(2/2), 47-61.

Sarmento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, *118*, 175-188.

Shalan, I., Gaafar, H., Al-Romeedy, B., & Shawaly, A. (2024). The impact of Artificial Intelligence on improving tourism service quality in The Egyptian destination. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, *8*(2), 1-26.

Shalan, I., Gaafar, H., Al-Romeedy, B., & Shawaly, A. (2024). The role of Artificial Intelligence in Tourism Service Quality: Insights from Employees. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, *8*(2), 102-119.

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, *15*(3), 2027.

Trieu, H. D., Van Nguyen, P., Nguyen, T. T., Vu, H. M., & Tran, K. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, *28*(4), 544-555.

Wided, R. (2023). IT capabilities, strategic flexibility and organizational resilience in SMEs post-COVID-19: A mediating and moderating role of big data analytics capabilities. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *24*(1), 123-142.

Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Dultra-de-Lima, R. G., Parisi, C., & Oyadomari, J. C. T. (2023). Role of emerging technologies in accounting information systems for achieving strategic flexibility through decision-making performance: an exploratory study based on North American and South American firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *24*(2), 199-218.

Zhang, F., Yang, B., & Zhu, L. (2023). Digital technology usage, strategic flexibility, and business model innovation in traditional manufacturing firms: The moderating role of the institutional environment. *Technological forecasting and social change*, *194*, 122726.

The Impact of Digital Leadership on Organizational Ambidexterity in Saudi Travel Agencies: Mediation of Strategic Flexibility

Sultan Mohammed AlKhozaim

College of Tourism and Archeology, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to explore the mediating role of strategic flexibility and its four dimensions (coordination flexibility, production flexibility, marketing flexibility, and human resources flexibility) in the relationship between digital leadership and organizational ambidexterity in travel agencies in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive analytical approach and questionnaire were used to collect data from the study sample, which consisted of managers and supervisors in these agencies. The analysis of 422 valid questionnaires was based on using appropriate statistical tests to verify the study objectives and hypotheses. The results showed a statistically significant positive effect of digital leadership on organizational ambidexterity, strategic flexibility, and its four dimensions. The results also showed a statistically significant positive effect of strategic flexibility and its dimensions on organizational ambidexterity. The results also showed that strategic flexibility, production flexibility, and marketing flexibility played partial mediating roles, while the coordination flexibility and human resources flexibility played complete mediating roles in the relationship between digital leadership and organizational ambidexterity in travel agencies.

Keywords: Digital leadership, organizational ambidexterity, strategic flexibility, coordination flexibility, production flexibility, marketing flexibility, human resource flexibility, travel agencies, Saudi Arabia.