



سلوكيات القيادة التكيفية وتأثيرها في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية: دراسة استطلاعية تحليلية لشركات السفر والسياحة في محافظات الفرات الأوسط.

أ.م. عادل هادي حسين البغدادي¹، م.د. معتر حميد رحيم الخزعلي²
¹كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة – العراق

ملخص. الغرض: يهدف البحث الحالي إلى اختبار تأثير سلوكيات القيادة التكيفية في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية عن طريق عينة من موظفين في شركات السفر والسياحة في منطقة الفرات الأوسط. المنهجية/التصميم: تجسدت مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات وأهمها هل يوجد تأثير سلوكيات القيادة التكيفية في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لما له من مميزات أذ يسمح بالوصف الدقيق والشامل للظاهرة وكذلك يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات (المقابلات، الاستبانة). استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيع (170) استمارة على الموظفين في شركات المبحوثة وكانت الاستبانات المسترجعات (160) والمستمدة (6)، والتي خضعت للتحليل الإحصائي (154)، استبانة. اعتمدت الدراسة على برامج إحصائية، (SPSS v.24)، وبرنامج (SMART PLS v.4). الاستنتاجات المعرفية والنتائج: سلوكيات القيادة التكيفية هي ممارسات تمكن المنظمات من تطوير قدرتها على التكيف مع البيئة المعقدة من خلال حشد الموارد البشرية وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة. أظهرت النتائج بوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة التكيفية) في المتغير التابع (التمايز الاستراتيجي للخدمة) وهذا يشير الى ان سلوكيات القيادة



التكيفية تساهم في بناء التمايز الاستراتيجي من خلال تهيئة الظروف الملائمة للموارد البشرية للعمل ضمن بيئة تنظيمية فعالة..

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة التكيفية، التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية، الثقة والهدوء في حل الأزمة، التمايز اللوجستي.

Abstract. Purpose: The current research aims to test the effect of adaptive leadership behaviors in building strategic differentiation of tourism service through a sample of employees in travel and tourism companies in the Middle Euphrates region. Methodology/Design: The problem of the study was embodied in a number of questions, the most important of which is whether there is an effect of adaptive leadership behaviors in building the strategic differentiation of tourism service. The study relied on the descriptive approach because of its advantages, as it allows for an accurate and comprehensive description of the phenomenon, and a variety of tools can also be used (interviews, questionnaires). The study used questionnaires as a tool for collecting data. (170) questionnaires were distributed to employees in the surveyed companies. The retrieved questionnaires (160) and the excluded ones (6), which were subjected to statistical analysis (154), were questionnaires. The study relied on statistical programs (SPSS v.24) and (SMART PLS v.4) Cognitive conclusions and results: Adaptive leadership behaviors are practices that enable organizations to develop their ability to adapt to a complex environment by mobilizing human resources and directing them to achieve the organization's desired goals. The results showed a significant effect of the independent variable (adaptive leadership behaviors) on the dependent variable (strategic service differentiation). This indicates that adaptive leadership behaviors contribute to building strategic differentiation by creating appropriate conditions for human resources to work within an effective organizational environment.

Keywords: adaptive leadership behaviors, strategic differentiation of tourism service, confidence and calm in resolving the crisis, logistical differentiation.



المقدمة

صناعة السياحة هي واحدة من أكبر الصناعات في العالم، وهي تشمل جميع الأنشطة والخدمات المقدمة للسائحين القادمين من مناطق مختلفة للاستمتاع بالتجارب الثقافية والترفيهية والبيئية في وجهات سياحية مختلفة.

كذلك تواجه هذه الصناعة منافسة شديدة مع زيادة العرض والطلب والتطور التكنولوجي وتوسع الأسواق و مواجهة تحديات (تقنية وتكيفية) وهذا يفرض على المنظمات صعوبة الاحتفاظ بالزبائن. من ما يتطلب من قادة المنظمة مواجهة استخدام استراتيجيات متميزة من خلال تبني التمايز الاستراتيجي للخدمة وهنا من المفترض على قادة المنظمات اتباع سلوكيات القيادة التكيفية التي تعمل على تحديد هذه التحديات وصناعة الفارق في إدارة الموارد البشرية أثناء تطبيق التمايز الاستراتيجي للخدمة وتميز القائد بنظره شمولية وثقة وهدهد في حل الأزمات. وكذلك الحفاظ على الانتباه المنضبط وتمكين الموارد البشرية وتخويلهم الصلاحيات والعمل على إشراك المستويات التنفيذية، هذا يجعل من سلوكيات القيادة التكيفية حلا للتحديات الداخلية والخارجية.

وبناء على ذلك تجسدت مشكلة الدراسة الحالية في توظيف هذه المتغيرات المتمثلة ب(سلوكيات القيادة التكيفية، التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية) بنموذج واحد يساعد القادة على التكيف والعمل في ظل هذه الظروف وخلق ميزة تنافسية صعبة التقليد تشبه بصمت الإنسان.

تكمن أهمية الدراسة بالمجتمع، الذي سيطبق به الدراسة المتمثل ب (شركات السفر والسياحة) التي تعد اللبنة الأولى والمحرك الدافع للصناعة السياحية، كون الزبون لا يمكن أن يتجاوز شركات السفر والسياحة عند السفر. حينما يريد الزبون بدأ الرحلة السياحية يسعى الى الحجز من خلالها وكذلك السفر في البرامج السياحية التي تقدمها هذه الشركات.

وتأسيسا على ذلك صاغ الباحثان مجموعة من الفرضيات التي ترجمت الى مخطط فرضي شمل المتغيرات ، وقام الباحثان بتوزيع الاستبانات على شركات السفر والسياحة مستهدفا الموارد البشرية لملى الاستبانة.

ولغرض عرض كل ما تقدم تكونت هيكلية البحث من اربعة مباحث، يتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية والمبحث الثاني الجانب النظري كما تناول المبحث الثالث الجانب العملي والمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.



توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ومنها سلوكيات القيادة التكيفية هي ممارسات تمكن المنظمات من تطوير قدرتها على التكيف مع البيئة المعقدة من خلال حشد الموارد البشرية وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة. كما يوصي البحث الى تسخير ابعاد سلوكيات القيادة التكيفية التي شخصتها عينة الدراسة، من اجل التكيف مع البيئة المتغيرة والمضطربة، واقتناص الفرص لغرض النمو والازدهار وحصول شركات السفر والسياحة على حصة سوقية جيدة وضمان استمرارها.

1. المبحث الأول - المنهجية العلمية

1.1. أولاً: مشكلة البحث.

منظمات الأعمال اليوم تواجه تغيرات كبيرة ومتسارعة وتحديات بنوعها (التقنية والتكيفية)، ولا يستطيع قادة المنظمات الحفاظ على الاستمرار في هذه البيئة المضطربة، ومواجهة هذه التحديات، بسلوكيات وقرارات روتينية أو تشغيلية، وإنما قرارات استراتيجية، وتحتاج المنظمة الى تظافر جميع جهود الموارد البشرية، لقيادة المنظمة الى بر الأمان والازدهار في هذه البيئة المضطربة.

كذلك، أن عملية الاحتفاظ بالزبون عملية صعبة ولاسيما في ظل المنافسة الشديدة وهذا يجعل المنظمات التي تريد النجاح أن تتكيف في ظل هذه الظروف، وأن تقدم خدمات للزبون متميزة بدأ من طلب الخدمة الى نهاية الطلب.

بدأ قادة هذه المنظمات البحث عن استراتيجيات متميزة عن المنافسين وتمثلت هذه الاستراتيجيات بالتمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية، لأن التمايز الاستراتيجي يعد مفتاح النجاح للمنظمات السياحية لما يمتلكه من توليد ميزة تنافسية وتعزيز الأداء.

ومن اجل بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية، يجب على قيادات المنظمات السياحية استخدام سلوكيات القيادة التكيفية لما لها من دور في حشد المورد البشرية لمواجهة التحديات الصعبة واستمرار عملها وتشجيعهم على التغيير الفعال عبر مستويات متعددة، بما في ذلك الذات والمنظمات، وتسمح هذه السلوكيات للقادة وللمنظمة من استشعار الفرص والتهديدات، ولاستجابة لها برشاقة.

بناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الاتي: أن التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية يتحقق بوجود سلوكيات القيادة التكيفية. ونتيجة لما تم ذكره في أعلاه، فقد تم تحديد بعض التساؤلات، التي تلخص مشكلة البحث، وهي كما يأتي:

1. ما مستوى إدراك الشركات المبحوثة لمفهوم سلوكيات القيادة التكيفية؟



2. هل تمتلك الشركات المبحوثة تصورات عن التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية؟
3. هل هنالك تأثير سلوكيات القيادة التكيفية في التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية؟

1.2. ثانيا: أهمية البحث.

تكمن أهمية البحث بالمجتمع، الذي سيطبق به المتمثل بـ (شركات السفر والسياحة) التي تعد اللبنة الأولى والمحرك الدافع للصناعة السياحية، كون الزبون لا يمكن أن يتجاوز شركات السفر والسياحة عند السفر. حينما يريد الزبون بدأ الرحلة السياحية يسعى الى الحجز من خلالها وكذلك السفر في البرامج السياحية التي تقدمه هذه الشركات.

وأن الميزة الفريدة لسلوكيات القيادة التكيفية هي إنشاء بيئة محكمة، مكان امن مع قدر مناسب من التوتر لمناقشة القضايا بنشاط وتبادل مخاوفهم وإحباطاتهم دون عقوبة، وبالتالي توليد أفكار وحلول جديدة تساعد المتابعين على التكيف مع التغيير المعقد.

أن استراتيجية التمايز لديها القدرة على خلق مزايا تنافسية للمنظمة مما يؤدي إلى تحسين أداء المبيعات، كما تتضمن استراتيجية التمايز العامة إنشاء مركز في السوق يُنظر إليه على أنه فريد من نوعه على مستوى صناعة الخدمة ويكون مستدامًا على المدى الطويل.

وان المنظمات التي تتمتع بالتمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية تحصل على حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنظمات التي لا تملك تمايز استراتيجي للخدمة. وان الدراسة الحالية تسعى الى دراسة التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية كمتغير تابع لما يملكه هذا المتغير من أهمية للمنظمات.

كذلك تساعد نتائج هذا البحث على كشف طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التكيفية و التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية.

1.3. ثالثا: أهداف البحث.

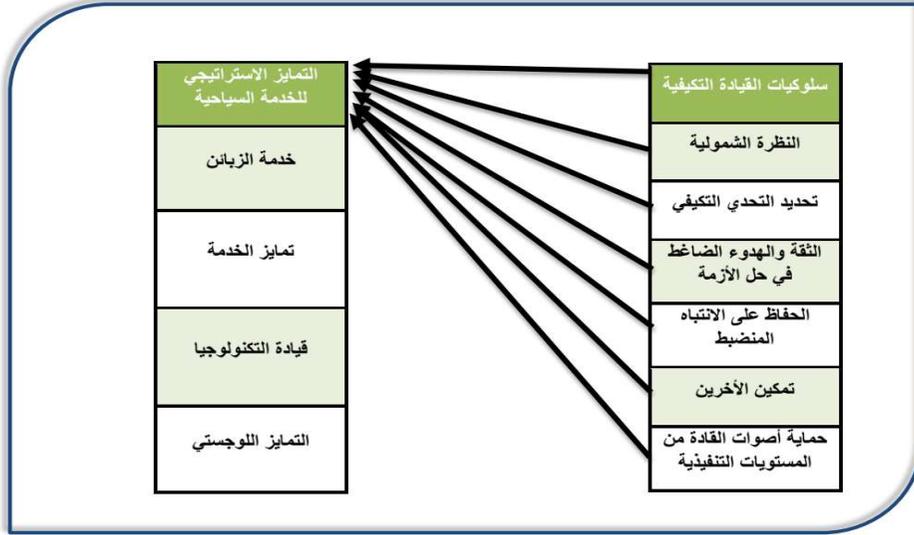
يهدف البحث الحالي مجموعة من الأهداف وكالتالي:

1. يسعى البحث الى التعرف على مفاهيم ومضامين متغيرات البحث المتمثلة (سلوكيات القيادة التكيفية) و (التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية).
2. يهدف البحث الى دراسة أثر سلوكيات القيادة التكيفية في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية في شركات السفر والسياحة المبحوثة.
3. تقديم توصيات تساعد شركات السفر والسياحة على تقديم خدمات تتميز عن منافسيها.



1.4. رابعاً: بناء المخطط الفرضي.

يستخدم المخطط الفرضي بالبحث العلمي لفحص واختبار الفرضيات ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي

1.5. خامساً: فرضيات البحث:

1. الفرضية الأساسية الأولى: تؤثر سلوكيات القيادة التكيفية بأبعادها معنوية بالتمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية، وينبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وكالاتي:
 - أ- الفرضية الفرعية الأولى: بعد النظرة الشمولية له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية بأبعاده الفرعية.
 - ب- الفرضية الفرعية الثانية: بعد تحديد التحدي التكيفي له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية بأبعاده الفرعية.
 - ت- الفرضية الفرعية الثالثة: بعد الثقة والهدوء الضاغط في حل الأزمة له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية بأبعاده الفرعية.



- ث- الفرضية الفرعية الرابعة: بعد تمكين الآخرين له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية بأبعاده الفرعية.
- ج- الفرضية الفرعية الخامسة: بعد حماية أصوات القادة من المستويات التنفيذية له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في بناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية بأبعاده الفرعية.

1.6. سادسا: عينة البحث:

قام الباحثان وبأسلوب المباشر باختيار (15) شركة من شركات السفر والسياحة في محافظات الفرات الاوسط وتم توزيع (170) استبانة وحسب الجدول (1) في ادناه.

الجدول (1) حجم المجتمع والعينة المطلوبة

نسبة تمثيل العينة	عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	حجم العينة المطلوبة n	حجم المجتمع N
%100	154	6	160	170	152	250

المصدر: أعداد الباحثان.

2. المبحث الثاني – الجانب النظري

2.1. أولا: مفهوم سلوكيات القيادة التكيفية.

القيادة موضوع اهتمام مشترك في القطاعين (العام، والخاص)، والشؤون العالمية والسياسية، وتنمية المجتمع والدراسة التنظيمية، وهو أمر شائع في كل مجال ومكان (Stukes, 2021: 39)).

وأوضح (Nugroho, 2020: 1)) إن القائد الذي يتمتع بروح القيادة الجيدة سيكون قادراً على إنشاء عمل جماعي جيد، وإن وجود العمل الجماعي الجيد سيعزز بشكل كبير إنشاء زيادة جيدة وهامة في أداء الموارد البشرية.

وهذا ما أكدت دراسة (Klonsky, 2010: 4)) أن التحديات التقنية تحتوي على تعريفات واضحة وإجابات واضحة في حين أن التحديات التكيفية معقدة ومنهجية، ولا يمكن حلها بسهولة وكذلك أشار (Raei, 2018: 1)) أن التحديات التقنية لها حل قائم ولا تتطلب تعلمًا كبيرًا، في كثير من الأحيان، ويمكن للفرد أن يجد خبيرًا لتطبيق الحل المطلوب، ومع ذلك، نادرًا ما تكون التحديات التقنية هي ما تواجهه معظم المنظمات اليوم؛ بدلاً من ذلك، فإن التحديات أكثر تكيفًا، ومن أجل معرفة الفروقات بينهما، قارن (Kohman, 2022: 14)) بين التحديات (التقنية والتكيفية) من خلال الجدول رقم (2)



الجدول (2) المقارنة بين التحديات (التقنية، التكيفية)

التحديات التكيفية	التحديات التقنية	المشكلة
تتطلب التعلم	واضحة	الحل
يتطلب التعلم	واضح	لمن هذا العمل؟
المعنيين	الخبير	نوع العمل
تصرف بشكل تجريبي	كفاءة	الجدول الزمني
على المدى الطويل	في أسرع وقت ممكن	التوقعات
حقوق تقدمها	إصلاح المشكلة	الاتجاه
التطلع	الثقة والمهارة	

source: Kohman, R. (2022). Adaptive Leadership: Experiences of Education and Application for Females Working in Higher Education (Doctoral dissertation, University of Wyoming)P:14

ويتفق الباحثان مع (Mayet, 2020:18)) أن الفصل بين التحديات التقنية والتكيفية التي أوصى بها العلماء عملية فنية تتطلب وعيًا بالموقف لتأطير الاستجابة وتتطلب هذه العملية المراقبة والتقييم المستمر وهي مطلب ضروري لاتخاذ القرارات المناسبة. وأدرك (Haron, 2022:41)) أن نموذج القيادة الفردية، من أعلى إلى أسفل، عفا عليه الزمن وغير عملي، كما أظهرت النتائج التي توصلوا إليها أنه لا يوجد شخص واحد يمكنه حل جميع المشكلات، مما يستدعي الحاجة سلوكيات قيادة جديدة. تأسيسا على ذلك، منظمات الأعمال اليوم تواجه تغيرات كبيرة ومتسارعة وتحديات بنوعها (التقنية والتكيفية)، ولا يستطيع قادة المنظمات الحفاظ على الاستمرار في هذه البيئة المضطربة، ومواجهة هذه التحديات، بسلوكيات وقرارات روتينية أو تشغيلية، وإنما قرارات استراتيجية، وتحتاج المنظمة الى تظافر جميع جهود الموارد البشرية، لقيادة المنظمة الى بر الأمان والازدهار في هذه البيئة المضطربة. لتحقيق النجاح، يتطلب وجود القيادة التكيفية، والتوفير مثل هذه القيادة يجب على القادة أن يتصور باستمرار القضايا داخل مؤسستهم التي تتطلب تعلمًا جديدًا أو ابتكارًا أو أنماط سلوك جديدة (Hansen, 2012:146))، وأن القيادة التكيفية أصبحت أكثر أهمية بالنسبة لمعظم القادة، في القطاعين (الخاص والعام)، والإداريين مع زيادة وتيرة التغيير التي تؤثر على المنظمات (Morris, 2019:14)). والمفكرين.



وبناء على كل من ((Casiello,2019:20)), ((Woolard,2018:2)), ((Raei,2018:22-23)), ((Alcala,2019:37)) Stukes,2021:42. يمكن بناء أطار سلوكيات للقيادة التكيفية خاص بالمنظمات:

المرحلة الأولى: مراقبة الأحداث وتشخيص الموقف لغرض التمييز بين التحديات الفنية والتحديات التكيفية، وفهم هذه التحديات، وهنا يجب على القائد معرفة هذه التحديات. وتمكنهم القدرة التشخيصية للقيادة من تحديد التحديات التي تتطلب استجابة تكيفية بوضوح.

المرحلة الثانية: تبدأ هذه المرحلة، بعد تحديد التحديات التكيفية والعمل على تفسيرها وتطوير فرضيات متعددة حولها ومعرفة ما يحدث بالفعل، وكذلك إدارة الذات من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، وفهم القصص التي يرويها الموارد البشرية للقائد، والعمل على تعزيز نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف وتتضمن هذه الخطوة تحويل منظور المجموعات على ثلاثة مستويات من الفرد الى النظام، ومن تجنب الصراع الى الصراع، ومن التقني الى التكيفي.

المرحلة الثالثة: تصميم التدخلات بناء على الملاحظات والتفسيرات لمواجهة التحديات التكيفية التي تم تحديدها، والتدخل بمهارة واتخاذ القرارات الواعية والعمل على حل التحديات التكيفية على ارض الواقع.

المرحلة الرابعة: تنشيط الموارد البشرية، من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و لهمهم الهدف الجماعي، وإنشاء عملية جديرة بالثقة، وخلق بيئة للعمل المشترك لمواجهة التحديات التكيفية. المرحلة الخامسة: مرحلة تنفيذ العمل التكيفي وفقا لقدراتهم العاطفية والبيئية، والمشاركة بشجاعة واستخدام الإلهام وأجراء التجارب والحفاظ على الهدف والشكل رقم (2) يبين أطار سلوكيات القيادة التكيفية.



الشكل (2) أطار سلوكيات القيادة التكيفية

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات

و من اجل الإحاطة بمفهوم سلوكيات القيادة التكيفية ندرج في الجدول (3) مجموعة من المفاهيم الخاصة بالمتغير سلوكيات القيادة التكيفية من وجهات النظر للباحثين والمفكرين.

الجدول (3) مفهوم سلوكيات القيادة التكيفية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين

ت	الباحث/السنة/الصفحة	المفهوم
1	(Coulombe,2015:227)	هي قدرة قائد المنظمة على احتضان تعقيد المنظمة مع الحفاظ على العديد من دوافع وأهداف أصحاب المصلحة بالتوازي، كما أنه يتعامل مع إدارة السياسات التنظيمية وقضايا السلطة المتعلقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.
2	(Schroeder,2017:12)	هي نهج يتمحور حول العملية حيث يتم بناء القدرات القيادية عبر قنوات متعددة بطرق غير خطية وخلال فترات زمنية مختلفة
3	(Jefferies,2017:46)	هي السلوكيات التي تسمح للقائد أن يكون بين الموارد البشرية، لا يُنظر إلى القادة على أنهم أعضاء في الطليعة يجب أن ينظروا إلى الوراء لرؤية فريقهم، وبدلاً من ذلك، يمكن أن يكونوا داخل الفريق ويقدمون التوجيه، وهذا المنهج يمنح القائد والموارد البشرية رابطة فريدة من نوعها.
4	(McOlvin,2018:25)	هي السلوكيات والإجراءات التي يتخذها القادة لدعم الأفراد في الاستجابة للتغييرات.
5	(Smith,2020:11)	هي سلوكيات قيادية معاصر عند مقارنتها بالأنماط الأخرى مثل القيادة التحويلية والمعاملات والظرفية، وركزت أساليب القيادة السابقة هذه على الفلسفة المتمحورة حول القائد، في حين أن سلوكيات القيادة التكيفية تولد نهجاً يركز على الأشخاص.

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على آراء الباحثين الوارد ذكرهم بالجدول.

من خلال استعراض مفاهيم الباحثين أعلاه يرى الباحثان أن سلوكيات القيادة التكيفية تركز على

مجموعة من النقاط:



- هي سلوكيات تهدف الى حشد الموارد البشرية لمواجهة التحديات التكيفية.
- تساعد سلوكيات القيادة التكيفية المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تعمل سلوكيات القيادة التكيفية على احتضان التعقيد والمساعدة في تبسيط الإجراءات والعمليات داخل وخارج المنظمة.
- تركز سلوكيات القيادة التكيفية على التابعين وليس على القادة.
- جميع الباحثين ركزوا على هدف واحد هو بقاء المنظمة على قيد الحياة من خلال سلوكيات القيادة التكيفية.

يبين البحث أن سلوكيات القيادة التكيفية نهج مرناً يتأقلم مع التغيرات وان القائد لا يتبنى نهج ثابت وإنما نهج متغير حسب التحديات والتطورات التي تمر بها المنظمة ولاسيما ان سلوكيات القيادة التكيفية تتبنى التغير والابتكار.

كما يؤكد الباحثان ان سلوكيات القيادة التكيفية تشير الى التطور للمفهوم القيادة التقليدي بما يتناسب مع التحديات والتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال.

2.2. ثانياً: أبعاد سلوكيات القيادة التكيفية.

وأوضح (Byrnes, 2019: 157)، تُستخدم هذه السلوكيات الستة لخلق فرص للقيادة والموارد البشرية، للعمل معاً لمعالجة القضايا الصعبة التي تحيط بالتغيير التكيفي، وللتعامل مع هذه التحديات، هناك عدد من السلوكيات المطلوبة من القادة، يشمل هذا تطوير فهم واضح لطبيعة وتعقيد الموقف من خلال السلوكيات الستة (النظرة الشمولية، تحديد التحدي التكيفي، الثقة والهدوء الضاغظ في حل الأزمة، والحفاظ على الانتباه المنضبط، تمكين الآخرين، حماية أصوات القادة من المستويات التنفيذية)، (Abukari, 2021: 8).

2.2.1. النظرة الشمولية (Get on the Balcony):

يجب على القائد ان ينظر نظرة شمولية لرؤية الصورة الكاملة قبل اتخاذ القرار، ان عملية انتقال القائد من النظرة الخاصة الى النظرة الشمولية يساعد القائد على رؤية الصورة الكبيرة (Calhoun, 2022: 5) ويرى (Mayet, 2020: 18) على القادة المتكيفون أجراء التشخيص من خلال مراجعة الظروف وتحديد التأثيرات الداخلية والخارجية ومعرفة العلاقات المتبادلة بين متغيرات التحدي التكيفي. بمعنى أن القائد يأخذ خطوة إلى الوراء، وإذا لزم الأمر، يقوم بإنشاء خطة عمل جديدة تتناسب



مع الموقف (Eenink,2022:10). ويشير (Byrnes,2019:162) إلى أن القادة التكيفيين بحاجة إلى إعادة تشكيل علاقات العمل مع الموارد البشرية في المنظمة، وقد يعني الوصول إلى النظرة الشمولية أن القائد سيحتاج إلى تغيير التوقعات التي قد يحملها الزملاء بشأنهم.

ولتقييم الموقف الحالي بدقة أكد (Arthur,2017:3)) يجب على القائد التكيفي النظر من اعلى على المشكلة وهذا يمكن القائد أن يكسب نظرة عامة عن طريق فصل نفسه عن وسط المشكلة، وهذا يسمح له بعدم الانجراف بها وتحديدها بدقة. و في دراسة (Jamison,2005:6)) ان التعامل مع التحديات التكيفية، يتعين على القادة التكيفيين النظر الى إلى ما وراء التكتيكات التفاوضية والإجرائية لمعرفة ما إذا كان هناك ما هو أكثر من نشاط البحث عن حل التحدي التكيفي. وبعيدا عن القيود الانضباطية الخاصة، يحاول القادة التكيفيين ان يرى الصورة الأكبر والنتائج طويلة المدى (Boyle,2017:76). كما يتجنب القادة المتكيفون أنفسهم من صراع العملية للحصول على منظور حول العمل الذي يجب أن يحدث لضمان التحرك إلى الأمام نحو حل التحدي، قد يكون هذا التحول في المنظور حول توجيه المهام للأفراد العاملين في المنظمة (Elliott,2020:72)) وجود نظرة شمولية واضحة على التحدي المطروحة، هذا يمكّن القادة من اتخاذ نهج مركز تجاه لحشد الموارد البشرية لتحقيق الازدهار (Tsisis,2008:194))

أشار (Cletzer,2021:4)) الى ان مصطلح (النظرة الشمولية)، هي ممارسة إبعاد القائد عقلياً عن المنظمة لرؤية أنماط تفاعلها بشكل أفضل، وبالتالي اكتساب منظور مختلف. ومن ناحية أخرى، فإنها يعني فهم النمذجة كعملية ترجمة وتفصيل للمشكلات والأسئلة الناشئة عن مواقف حقيقية تشكل صورة أو إحساساً (Rosa,2010:11)) وفي الوقت نفسه يرى (Colombo,2019:13))، بأنها الخروج من الحدث في خضم موقف صعب للحصول على منظور أفضل.

أن النظرة الشمولية، تعني بشكل أساسي أن القائد المتكيف يحتاج النظر إلى المواقف بمعنى صورة أكبر، بدلاً من النظر إلى المشكلات على أنها فشل موظف فردي، يجب أن يتساءلوا كيف يمكن أن يكون النظام الأكبر على خطأ (Sawyer,2020:12)). ويتضمن ذلك تشخيص المنظمة كنظام وتطوير إحساس بكيفية تعزيز الثقافة والمعايير. لدى القطاعات المختلفة معايير ثقافية تجعل من الصعب التكيف مع المواقف الجديدة. صنع القرار بالإجماع قد يخلق تحديات لتنفيذ التغيير (Coartney,2021:18).

2.2.2. تحديد التحدي التكيفي (Identify the adaptive challenge):



وأوضح (Haron,2022:41))، أن تحديات التكيف، تعتمد على حلول ديناميكية تركز على الأشخاص، وتمكن تنفيذ القيادة التكيفية قادة المنظمات، من إنشاء حلول إبداعية لتقوية المنظمة وضمان نجاحها على المدى الطويل لتلبية متطلبات الحالية، وهذا يرجع إلى كل شيء تقريباً يحتاج إلى إعادة التكوين والتكيف والقدرة والاستجابات الفعالة. كما يتطلب من القائد التكيفي طرح أسئلة قوية والاندفاع نحو الفضول، ويجب على القادة النظر بعناية في الموقف لتحديد التحدي التكيفي، وبالتالي ضمان أخذ تحليل شامل لجميع وجهات نظر أصحاب المصلحة في الاعتبار (Kohman,2022:15)).

وفقاً (Stukes,2021:44)) يحتاج القائد التكيفي التعرف على التحديات التكيفية التي بدورها تحتاج الى حلول تكيفية، ومثل ما أوضحناه، سابقاً أن التحديات التكيفية لا يمكن للقيادة الفنية حلها، وتدمر التحديات التكيفية المشاعر الجوهرية وأفكار الموارد البشرية، ومثال على هذا السلوك هو عندما لا يتجنب الموارد البشرية مشاعر وأفعال الموظف الغاضب الذي يكافح لمواجهة التحديات داخل المنظمة. و أن تحديد التحديات التكيفية التي تواجه المنظمة، هو عنصر حاسم في العملية، ويحتاج القائد الى تحديد التحدي التكيفي، بشكل دقيق، وغالباً ما يحدث الفشل في القيادة لأنهم يفشلون في تشخيص التحديات والمشاكل بدقة (Arthur,2017:3). ويؤكد (Kohman,2022:15)) على القائد التكيفي يجب الحفاظ على تركيزهم أثناء المحادثات ذات الطابع الحاد في مواجهة التحدي التكيفي، وكذلك على القادة المتكيفون أن يشعروا بالراحة مع الشعور بعد الراحة في مواجهة التحدي التكيفي، والحفاظ على الانضباط وعدم السماح للأفراد بإخراج المحادثات عن مسارها.

ويتفق الباحث مع دراسة (Cannistra,2022:8)) حيث لا يتم تحديد تحديات التكيف بسهولة وتتطلب مشاركة هادفة من الأتباع لتحديد القضايا وتنفيذ الحلول التي تتطلب تعلمًا كبيرًا من قبل الأتباع وغالبًا ما تضمنت تغييرات في المعتقدات أو المواقف، عملية تحديد التحديات التكيفية داخل المنظمة. كما رأينا، فإن القيادة التكيفية متعددة الطبقات، وتتطلب التحديات التكيفية من القادة والمتابعين البقاء في حالة تأهب، وتركيز على المشكلات التي تتجاوز بكثير إجراء تغييرات فنية على العمليات الداخلية (Byrnes,2019:161). كما بين (Goertzen,2019:44) بأن تحديد التحدي التكيفي يتطلب من القادة تحديد ما إذا كان التحدي يصيب المشاعر والأفكار والقيم الأساسية للآخرين أم لا، لأن التحديات التكيفية عادة ما تكون محملة بالقيمة وتتطلب من الموارد البشرية تعلم طرق جديدة للتكيف. يمكنهم تحديد التحديات التكيفية التي يواجهها زملائهم في العمل بشكل أفضل، جنباً إلى جنب مع استخدام) يحلل القادة تجربة المواقف من قبل موظفيهم، ومرحلة تطوير المجموعة التي كانوا يملكون



بها، بهذه الطريقة، كانوا قادرين على تقديم التوجيه إذا لزم الأمر حتى يتمكن الموارد البشرية تدريجياً من تحمل المزيد من المسؤولية (Colombo, 2019: 13)).

2.2.3. (الثقة والهدوء الضاغظ في حل الأزمة) (Regulate Distress).

ويرى (Boyle, 2017: 76) يجب جعل البيئة حامية بدرجة متوازنة كافية لأحراز التقدم، ولكن بدرجة حرارة متوازنة لا تصل للذوبان. والتغيير ضروري في مواجهة التحديات التكيف، ويمكن أن يسبب ذلك بالتوتر، وخلق بيئة ضاغطة تعد إستراتيجية لمساعدة القائد في تلقي التعليقات لتقييم مستوى الإجهاد لدى التابعين، والأمر متروك للقائد في إدارة مدى سرعة تنفيذ التغيير لضمان ألا تصبح الضائقة عائقاً للتبني (Elliott, 2020: 73)) وبهذه الطريقة، كان من المهم تنظيم التحدي الذي قد تجلبه جميع التغييرات في الهيكل والمسؤوليات الجديدة مع أنفسهم، من خلال وجودهم وظهورهم في مكان العمل، يحاول القادة أن يكون لديهم موقف يوفر الأمان والثقة لزملائهم في العمل، والبقاء على دراية بمستويات التوتر والمواقف الصعبة، في بعض المواقف الخلاقية.

وأضاف (Colombo, 2019: 13)) ان تنظيم الهدوء الضاغظ هو المراقبة والمساعدة على فهم، وتقليل، الضغط الذي يأتي غالباً مع التغيير المرتبط بتحديات التكيف. ويتحتم على القادة رسم المسار من خلال خلق بيئة أكثر إيجابية لموظفيهم مع البقاء بجانب الموارد البشرية في الخنادق، وتشجيعهم، وهم يتعلمون ويتأقلمون (Sawyer, 2020: 12)). كما يرى (Arnold, 2019: 167) بأن القادة يحتاجون إلى مواجهة ضائقة الموارد البشرية، والتي تتطور حتماً أثناء التكيفات، ويجب أن يتعامل القادة مع الضيق الشخصي، وعدم الراحة، وعدم اليقين، ويجب أن يوفر بيئة عمل منتجة وخلاقة يشعر فيها الموارد البشرية بالأمان، والتوجيه، وحيث يتم حل المشاكل.

وبالمقابل، يرى (Coartney, 2021: 18) من أجل مواجهة التحديات التكيفية، هناك نشاط قيادي آخر يتعلق بتنظيم الأزمة، والنتائج عن معالجة التعقيد وعدم اليقين، تعتبر مراقبة الأزمة ومنعها من أن تكون ساحقة وتؤدي إلى نتائج عكسية أحد أنشطة القيادة التكيفية، ويعاني الموارد البشرية من الأزمة عندما يختبرون التحول العقلي نحو عقلية تكيفية لحل المشكلات. يقوم القادة المتكيفون بإنشاء مساحات عقد للمجموعات لتكون قادرة على الحوار بأمان وتوضيح القضايا. يعدل القادة التكيفيون معدل التغيير ويديرون مستوى وشدة الضغط المرتبط بالعملية. و يتم إنشاء الإلحاح والحفاظ عليه من خلال تقديم ما يكفي من المحنة للضغط من أجل التغيير وتحفيز الإبداع (Tsisis, 2008: 194)).



2.2.4. (الحفاظ على الانتباه المنضبط) (Maintain Disciplined Attention):

يرى (Arthur, 2017:3)، أن الحفاظ على الانتباه المنضبط يضمن أن الموقف لا يخرج عن نطاق السيطرة ويبقى التابعون يركزون على عملهم، وكذلك يساعد الانتباه المنضبط القائد على ضمان درجة من مرونة الهياكل التنظيمية الذي يضيف إحساسًا بالقابلية للتغير في موقف يتسم بخلاف ذلك بعدم اليقين. كما أوضح (Medway, 2020:41)، يمكن للقائد (الحفاظ على الاهتمام المنضبط) من خلال تشجيع الموارد البشرية على التحلي بالمرونة للتركيز على العمل الشاق الذي ينتظرهم. يمثل العمل الصعب الذي يواجهه الموارد البشرية، تحديًا ولكن لا بد من معالجته والتغلب عليه في حالة حدوث تغيير ذي مغزى.

أشار (Medway, 2020:41) نقلاً عن (Heifetz et al) أن الحفاظ على الانتباه المنضبط هو عدم تجنب القادة العمل الشاق الذي ينتظرهم ولكن بدلاً من ذلك يوجهونه مباشرةً من خلال معالجة التحديات التكيفية الكبيرة داخل الغرف. وهذا ما أكدته (Goertzen, 2019:44) يحافظ القادة المتكيفون على الاهتمام المنضبط من خلال مساعدة الموارد البشرية على التركيز على القضايا والعمل الشاق. وأوضح (Colombo, 2019:43)، يجب على القادة الحفاظ على الانتباه المنضبط، من خلال تذكر زملاء العمل حول الهياكل الجديدة ومسؤولياتهم الجديدة، على سبيل المثال، في حالة كان هناك نزاع طفيف بين اثنين من الموارد البشرية واستمروا في القدوم إلى قائدهم باستخدام قناة وساطة، أُجبرتاهما على معالجة النزاع بينهما مباشرة، وبهذا المعنى، يعد أحد أهم السلوكيات للقادة. ولكي ينتقل فريق ما من خلال التغيير التكيفي، فإن المثابرة على النجاح تأتي من امتلاك عقل منضبط لمواصلة التركيز في مواجهة التحدي على الرغم من التجنب والمقاومة والصراعات (Wong, 2018:5).

وأشار (Boyle, 2017:76)، ضرورة الاحتفاظ بالانتباه المنضبط والتأكد من توثيق النواتج بعناية. ومن خلال العمل الجماعي والمناقشة المفتوحة للنزاع والمشاركة المباشرة للأفراد العالمين في عملية حل المشكلة، يتم الحفاظ على اهتمام والتزام القوى العاملة بشأن القضية المطروحة تتوافق مبادئ نظرية التغيير هذه مع خطوات التفكير اللين (Tsasis, 2008:194).

وفي مثل هذه الحالات، يتحول انتباه الموارد البشرية إلى موضوع جديد، وربما لا يعود أبدًا إلى الموضوع القديم، وفي حين أنه من الممكن الحفاظ على الانتباه المنضبط لموضوع معين، فقد لا يتم الحفاظ عليه إلى أجل غير مسمى ويستمر المجال الموضوعي في التآرجح وراء هذا الموضوع مما يلقي بوجهات نظر جديدة على الموضوع (Marcelle, 2019:51) ويتطلب الأمر التزامًا مستدامًا يجب أن



تضمن فيه هذه الجهات الفاعلة أن المجموعات التي يسعون إلى حشدتها (تحافظ على الانتباه المنضبط) على المضي قدماً في التحدي (Wallis, 2017:5))

2.2.5. (تمكين الآخرين) (Give the Work Back to the People):

ومن الجدير بالذكر يوضح (Arthur, 2017:3))، أن تمكين الأفراد العاملين، يؤدي الى حلول إبداعية ومبتكرة، وكذلك تشجيع التابعين على التعلم وتحدي أنفسهم والنمو خلال العملية. ومن المهم أن يتخذ المتأثرون بالتحدي زمام المبادرة لحلها، تتمثل مسؤولية القائد في تمكين الموارد البشرية من القيام بذلك مع ضمان تشجيع الأعضاء الذين لديهم أفكار مخالفة أو يشعرون بالصمت على مشاركة أفكارهم (Giacalone, 2016:43))

إن السماح للأفراد بأخذ زمام المبادرة في تحديد المشكلات وحلها يعني أن القادة بحاجة إلى تعلم الدعم بدلاً من التحكم، وفي الوقت نفسه، يحتاج أعضاء الفريق إلى تعلم تحمل المسؤولية وإن القادة المتكفيين يجب أن يعرفوا كيفية إنشاء مشاركة واسعة الانتشار، وغرس الثقة بين أعضاء الفريق، ودعمهم إذا ارتكبوا خطأ (Wong, 2018:4). وفي الوقت نفسه بين (Schwella, 2014:89)) أن إعادة العمل إلى الموارد البشرية، من أجل تسخير وحصاد المدخلات للتعامل مع مشكلة التكيف من جميع المعنيين، بدلاً من قبول أشكال التفويض التصاعدي والإحالات الخلفية إلى القائد، بهذه الطريقة يجب على القائد تسهيل الثقة الجماعية بالنفس للفريق.

ويرى (Arnold, 2019:167) ان إعادة العمل إلى الموارد البشرية يعني أنه على الرغم من أن القادة المتكفيين يجب أن يقدموا بالتوجيه، إلا أنهم يجب أن يمكّنوا الموارد البشرية أيضاً من تحديد ما يحتاجون لتغييره، في ظل الظروف غير المستقرة الحالية، من أجل التعامل مع الموقف وحل المشكلة، ومن خلال تقديم فكرة المنظمات ذاتية الحكم، يجب على القادة توفير التوجيه ولكن ليس بطريقة يعتمد فيها الموارد البشرية فقط على قراراتهم. وعندما يوفر القائد المستوى الصحيح من التوجيه والهيكل للعمل الذي يجب القيام به، يشعر الموارد البشرية بالأمان فيما يقومون به، وعلى عكس ذلك، فإنه يضعف القائد قدرة الأفراد ويقلل من ثقتهم في صنع القرار، وقلة التوجيه ونقص الدعم كل هذه العوامل تولد التوتر والفوضى (Elliott, 2020:73))

وفقاً للدراسة (Coartney, 2021:19) يتضمن هذا السلوك التراجع والسماح للأفراد بتحمل مسؤولية أكبر في العمل، عندما تكون لديك السلطة، يتوقع الموارد البشرية منك توفير التوجيه والحماية والنظام،



ويبتعد القادة التكييفيون عن اتخاذ قرارات الفردية؛ وإن دور القيادة التكييفية هو تشجيع الموارد البشرية على تحمل المزيد من المسؤولية والمبادرة في حل المشكلات.

بالإضافة الى ذلك، يوضح ((Heifetz)) أنه يجب على القادة التكييفيين إشراك الموارد البشرية الذين يعانون من المشكلة وتمكينهم (التقارير المباشرة للقائد، وأصحاب المصلحة عبر النظام، والزبائن الداخليين والخارجيين) في إيجاد حلول للمشكلة من أجل معالجة التحديات التكييفية التي تواجهها ((Longo,2014:14)).

يوكد ((Sawyer,2020:12)) يحتاج القادة التكييفيون الى إشراك الجميع في حملة حل التحدي، وتمكين الموارد البشرية من خلال السماح لهم بأخذ زمام المبادرة في حل المشكلات عند الاقتضاء.

2.2.6. حماية اصوات القادة من المستويات التنفيذية) (*Protect Leadership Voices From Below*).

وهذا ما أكدته دراسة ((Arnold,2019:167)) من أجل حماية قيادة أعضاء المجموعة الأقل مرتبة، يجب على القادة التكييفيين الملاحظة والاستماع والبقاء منفتحين على أفكار الموارد البشرية، وإعطاء صوت لأعضاء المجموعة الخجولة، والأعضاء ذوي المكانة المنخفضة، والمعارضين، كما، يجب على القادة توفير بيئة عمل مواتية للمشاركة والالتزام وتحديد الهوية.

ويرى ((Colombo,2019:44)) أن هذا السلوك هو المسؤولية الأخيرة للقادة، وإنه يسمح للأفراد العاملين بالنمو في مناصبهم وتجرو على رفع أصواتهم لأنهم يعرفون أنهم في بيئة مع القادة وزملاء العمل ترحيب بهم. وأن تلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد العاملين، وتحررهم لتكريس أقصى قدر من الاهتمام والإدراك لعملهم ولتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تحفيز العاملين الذين يتلقون بانتظام تعليقات إيجابية حول مساهماتهم للتفكير في كيفية تحقيق المزيد من أجل المنظمة ((Sawyer,2020:12)).

أثبتت دراسة ((Elliott,2020:73)) بأن القائد يحتاج إلى الاستماع إلى جميع الأصوات داخل المنظمات، بما في ذلك أصوات المنبذيين اجتماعيًا والمعارضين، وقد يكون من الصعب القيام بذلك، لأن الاستماع إلى الأصوات غير المطابقة قد يزعج التوازن الاجتماعي، وتوفر هذه الاستراتيجيات للقيادة التكييفية نظرة ثاقبة حول كيفية قيام الإرشاد التعاوني بمقاربة التحديات المرتبطة بالمطالبة بإثبات القيمة العامة.

ووفقا ((Holbeche,2019:673))، قد تتطلب حماية أصوات القادة التنفيذيين، وظهور الصراع على السطح، لبناء مرونة الموارد البشرية، ومن المهم أيضًا التركيز على الطاقة، وهي عنصر أساسي في



المشاركة في العمل وترتبط ممارسات الطاقة بالمعتقدات والمعنى والغرض والالتزام والثقة بالنفس والرؤى وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي.

وبالمقابل يرى (Coartney,2021:19)، أن آخر سلوك قيادي مرتبط بالقيادة التكيفية هو الاستماع إلى رأي الأغلبية والمهمشين، ويمكن أن يؤدي الاستماع إلى هذه الأصوات المهمشة إلى تعطيل المعايير والثقافة التنظيمية، كما إن جلب وجهات نظر متنوعة يشجع على المشاركة والانخراط من قبل الأشخاص الذين لا يتم الاستماع إليهم في العادة، وبالتالي، يتولى المزيد من الأشخاص مسؤولية العمل وإيجاد الحلول.

2.3. ثالثاً: مفهوم التمايز الاستراتيجي للخدمة.

كما يعتقد (Muranen,2013:25)) أن الاختيار المتعمد لمجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة يجعل المنظمات مختلفة، وبالتالي تنفيذ استراتيجية تنافسية و مستوى عالٍ من كفاءة الخدمة للتكيف باستمرار مع احتياجات الزبائن المتغيرة، ومن ثم فهو أمر بالغ الأهمية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة لتأمين النجاح الحالي والمستقبلي في سياق سوق شديد التنافسية (Fueglistaller,2008:2). من ناحية أخرى، تحقق المنظمات التي تتبنى استراتيجية التمايز ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدم صفات فريدة مرغوبة للزبائن والتي تسمح للمنظمة بالحصول على علاوة سريعة (Banker,2014:874)) ومن زاوية أخرى يرى (Capdevielle,2007:14) إنها ليست مجرد مسألة تمايز؛ وإنما يأتي النجاح من التمايز بالطريقة التي يريدها الزبائن. هذا هو السبب في أنه يتعين على المنظمة تحقيق ميزة تنافسية وهي ميزة على المنافسين يتم اكتسابها من خلال تقديم قيمة أكبر للزبائن، إما من خلال انخفاض الأسعار أو من خلال توفير المزيد من المزايا التي تبرز ارتفاع الأسعار.

وعلى سبيل المثال، يتطلب التنفيذ الناجح لتمايز الخدمات الإستراتيجية رأس مال بشري متخصص مع الأصول غير الملموسة اللازمة للتعامل مع تفاعلات الزبائن كثيفة العمالة الأهم من ذلك، أن كفاءات الموارد البشرية ودوافعهم متورطة بشكل مباشر في ابتكار الخدمة والذي يوفر الأساس لتقديم خدمات متميزة، ويلعب الموارد البشرية دوراً نشطاً في توليد أفكار جديدة لتقديم الخدمات، حيث إن تفاعلهم المتكرر مع الزبائن يضعهم في موقع متميز لتحديد الاحتياجات المتعلقة بالخدمة والتحسينات المطلوبة وحل المشكلات (Ruiz,2021:1)).



ويتفق الباحث مع دراسة (Arping,2006:3176)) إذا كان خدمات المنظمة مشابهًا لخدمات المنافسين، فيجب أن يكون الزبائن قادرين على الحصول على خدمة ما بعد البيع بتكلفة منخفضة نسبيًا من المنافسين. وعلى النقيض من ذلك، إذا كان خدمة المنظمة فريده، فقد يضطر الزبائن إلى الاعتماد على دعم المنظمة المستمر. وبالمثل، قد تكون تكلفة التحول إلى خدمة منافس آخر كبيرة إذا كانت الخدمات شديدة التباين. وناهيك عن ذلك تتمثل الصعوبة الفنية الرئيسية في التحليل في أنه في نظام الانتظار المغلق هناك اعتماد بين الخدمة المتتالية وأوقات الانتظار، لذلك يكون لكل خيار خدمة تأثير كبير على المنفعة المستقبلية (Benelli,2019:2)).

ولاحظة أكثر بمفهوم التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية نستعرض جدول رقم (4) الجدول (4) مفهوم التمايز الاستراتيجي للخدمة من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين

ت	الباحث/السنة/الصفحة	المفهوم
1	(Tuva,2015:11)	هي استراتيجيات يمكن الدفاع عنها لكسب عوائد أعلى من المتوسط.
2	(Shah,2019:560)	هي محاولة لخلق قيمة يراها الزبائن أنها فريدة من نوعها، وبالتالي تمكين المنظمة من بناء موثوقية للزبون وفرض سعر أعلى يتجاوز النفقات الإضافية المتعلقة بالاستراتيجية.
3	(Hossain,2020:1881)	هي استراتيجية مستدامة وفعالة للميزة التنافسية للمنظمات وانها تضمن تفرد الخدمات من المنافسين مما يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.

المصدر: أعداد الباحثان بالاعتماد على آراء الباحثين الوارد ذكرهم بالجدول.
يعد التمايز الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية للصحة على المدى الطويل لمنظمات الخدمات، ويدافعون عن ثلاث استراتيجيات محددة للمنظمة للنمو (Chang,2010:398):

1. استغلال قبل استكشاف. تنمو المنظمات الكبرى عن طريق استغلال الكفاءة الكاملة للأصول والموارد الحالية، بدلاً من ابتكار طرقها للنمو. أظهرت تطوير الابتكارات الداخلية أنها أقل جاذبية من الحصول على ابتكارات خارجية لتنمية الأعمال.
2. تنوع محفظة الأعمال. التنوع يعمل بشكل جيد فقط إذا تم الحصول على ميزة وفورات الحجم. عدم التنوع هي استراتيجية سوء للمنظمات. ولن تنمو المنظمات الفردية، لأن جميع الخدمات لديها فترة حياة محدودة.



3. كن متحفظاً حول التغيير. قم بإجراء التغييرات بشكل تدريجي على أساس التخطيط والتنفيذ الدقيق.

لبناء ميزة تنافسية من خلال التمايز، يجب على المنظمة البحث عن مصادر التفرد التي تكون مرهقة وتستغرق وقتاً طويلاً للمنافسة، و أن هناك مؤشرات أخرى للتمايز في المنظمات السياحية حيث تقدم تنوع في الخدمات وجودة المقدمة واستخدام المعدات الحديثة في تقديم الخدمة (Tuva,2015:10) وهذا ما أكدت عليهم دراسة (Shah,2019:552) أن المنظمة تحتاج إلى تنفيذ استراتيجية خلق القيمة التي لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل بعض المعارضين المحتملين الآخرين. لذلك، فإن استراتيجية التمايز مناسبة لخلق ميزة تنافسية أكثر استدامة وتقليدها مكلفة للغاية و/أو صعبة للغاية أظهر ذلك على المدى الطويل. ويمكن أن يعتمد التمايز على الخدمة نفسها ومجموعة واسعة من العوامل الأخرى. مع ميزات التمايز هذه، تقدم المنظمات قيماً إضافية للزبائن الذين سيكافئونهم بسعر ممتاز (Kireru,2016:42).

يبين (Banker,2014:878) ان ستستثمر المنظمات التي تتبع إستراتيجية تمايز في مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل الإعلان والترويج وخدمة الزبائن وتوزيع المنتجات والأنشطة الأخرى ذات الصلة من أجل تمييز نفسها عن المنافسين. لذا، فإن تمايز المنتجات هو إحدى استراتيجيات التسويق الحية لضمان ميزة تنافسية مستدامة (Hossain,2020:1881).

2.4. رابعا: أبعاد متغير التمايز الاستراتيجي للخدمة.

2.4.1. بعد خدمة الزبائن (Customer Service).

وبينت دراسة (Susskind,2003:3) بالنظر لتعقيد عمليات تقديم الخدمة في المنظمات القائمة على الخدمة، يولي الباحثون اهتماماً متزايداً لدراسة الموارد البشرية المسؤولين عن تفاعل الخط الأمامي مع الزبائن. القضايا التنظيمية، مثل ردود فعل الموارد البشرية على حلقات خدمة الزبائن أو الخدمة أو توجه الزبائن، والعوامل التنظيمية التي تؤثر على عمليات خدمة الزبائن وتصورات مناخ الخدمة يتم تناولها الآن. ومن هذا المنطلق يجب على المنظمات تركيز إستراتيجية خدمة الزبائن المصممة جيداً طاقة المنظمة على الأولويات الحقيقية للزبون. ينقل إلى الزبائن المعتقدات والقيم التي توجه المنظمة (Miao,2007:55).



لذلك، يجب أن تصبح المنظمة التي تأمل في التفوق في القرن الحادي والعشرين منظمة تعليمية، بمعنى المنظمة تستفيد من جهودها لتطوير توجه متفوق للزبائن. وهذا هو الموقف المكتسب من الجهود المبذولة لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة لتعديل سلوك موظفيها بطرق مصممة لتعزيز تصورات الأداء ورضا الزبائن (Brady, 2001: 248)). أكدت دراسة (Tuva, 2015: 10) ان استراتيجية التمايز الخدمة هي تلك التي تقدم فيها المنظمة الخدمات ذات ميزات فريدة يقدرها الزبائن، القيمة المضافة عن طريق التفرد. كذلك اكد (Chang, 2010: Xxi) أن المنظمة تحتاج في قطاع الخدمات إلى متابعة التمايز الاستراتيجي للخدمة من أجل توسيع واستدامة الربحية على المدى الطويل. وان التمايز الاستراتيجي ضروري للمنظمات لخلق القدرة التنافسية في السوق والحفاظ عليها في شكل حزم خدمات مختلفة. يجب أن تُبنى القدرة التنافسية في السوق على خدمة الزبائن بشكل متميز.

وأوضح (Bolton, 2005: 691) يشارك الزبون بشكل وثيق في عملية عمل مقدمون الخدمة، وبالتالي، يرتبط الزبون مقدم الخدمة ارتباطاً وثيقاً، على الرغم من عدم فصلهما من الناحية التحليلية. في الواقع، يجب أن تكتسب المنظمات الخدمات التي تتبنى استراتيجيات موجهة للزبائن ميزة تنافسية من هذه الجهود. على سبيل المثال، يجب على مديري منظمات الخدمة الذين يبذلون جهداً لالتماس تعليقات الزبائن بقوة أن يدركوا تحسناً في رضا الزبائن عن المنافسة (Brady, 2001: 248)).

بينما استكشفت الأدبيات دور معالجة المعلومات ووظائف التفكير في عمليات إدراك قيمة الزبون والجوانب المعرفية الوجدانية للقيمة التي يدركها الزبون، لا يُعرف سوى القليل نسبياً عن الظواهر الشاملة لتجربة خدمة الزبائن والقيمة التي يدركها الزبون وعلاقتهم معها (Helkkula, 2010: 39)).

ويرى (Hölbling, 2009: 6)) لا يفهم الزبائن فقط ما يقوله الزبائن باستخدام اللغة الطبيعية ولكن يمكنهم أيضاً اكتشاف (المشاعر) العاطفية التي تسمح لنظام التوجيه بتسليم المكالمات، اعتماداً على الزبون المزاج، لأخصائي شكوى أو ممثل مبيعات. أصبح المفهوم التقليدي لخدمة الزبائن عالية الجودة من قبل مندوبي المبيعات الودودين هو الحد الأدنى من المتطلبات لجذب انتباه الزبائن. الآن، يطلب الزبائن خدمات مخصصة تدعم أذواقهم واحتياجاتهم وأنماط حياتهم (Lee, 2020: 3)).

يعكس الرضا عن التعامل مع الخدمة مشاعر الزبائن حول تفاعلات معينة مع المنظمات الخدمة ويعتمد على كيفية تقييم الزبائن للأحداث والأنشطة التي تحدث خلال فترات زمنية منفصلة وبالتالي، فإن الجودة التي يدركها الزبون هي على الأرجح سابقة مباشرة لرضا خدمة الزبائن (Yoo, 2012: 1316)). ويرى (Kireru, 2016: 41) أن تمييز الخدمات هو خبرة مستهدفة



مصممة للتأثير على الإنتاجية والابتكار بطرق عميقة، وإنه يمثل تقنية جديدة تعمل على تغيير المشهد التنافسي للأعمال المعاصرة.

وتأسيساً على ذلك أن نجاح وفشل المنظمة مرتبط بالخطوط الأمامية التي تتعامل مع الزبائن، لذلك يفرض هذا على المنظمات ان تكون منظمات متعلمة وان مفهوم خدمة الزبائن يتمثل بأنها قدرة المنظمة على تلبية حاجات الزبائن بما يفوق توقعاتهم وخلق بهجة للتأثر على مشاعرهم من ما يجعل ارتباطهم مع المنظمة بشكل عاطفي.

2.4.2. بعد تمايز الخدمة

ونظراً لتعقيد عمليات تقديم الخدمة في المنظمات القائمة على الخدمة ، يولي الباحثون اهتماماً متزايداً لدراسة الموارد البشرية المسؤولين عن تفاعل الخط الأمامي مع الزبائن. القضايا التنظيمية ، مثل ردود فعل الموارد البشرية على حلقات خدمة الزبائن أو الخدمة أو توجه الزبائن ، والعوامل التنظيمية التي تؤثر على عمليات خدمة الزبائن وتصورات مناخ الخدمة يتم تناولها الآن. و تمكّن علاقات الخدمة طويلة الأجل منظمات الأعمال من تكييف خدماتها مع بيانات العمل المتغيرة وتقديم خدمات مخصصة وبالتالي التفوق على المنظمات المنافسة في الأداء. للبقاء في صدارة المنافسين، يجب أن يمتلك مقدمو الخدمة مجموعة من القدرات الديناميكية لإعادة تشكيل أنشطتهم وطريقة عملها باستمرار (Fueglistaller, 2008: 1) وعرف (Susskind, 2003: 7) تمايز الخدمة للزبائن على أنه الأهمية التي يوليها مقدمو الخدمة لاحتياجات زبائنهم المتعلقة بعروض الخدمة ومدى استعداد مقدمي الخدمة لبذل الوقت والجهد لإرضاء زبائنهم. وأوضح (Helkkula, 2010: 40) ان زبائن الخدمة السياحية باحثين نشطين عن المعنى ، ومستقلين أحياناً عن سياق تجربة خدمة الزبائن الذي تقترحه المنظمة ، بدلاً من مجرد مشترين سلبين أو مستخدمين للخدمات.

يرى (Chang, 2010: 20) يجب على المنظمات التركيز على الزبائن أثناء إنشاء وتوصيل الخدمة من اجل خلق قيمة تلبية احتياجات الزبون مما يخلق تمايز للخدمة.

كما يرتبط تمايز الخدمة بنظام عمل مرن وتدريب مكثف ومشاركة عالية من مزودي الخدمة سوف تتوافق ممارسات بشكل أفضل مع الاحتياجات التنافسية للمنظمات التي تتبع استراتيجية تمايز هذا لأنهم يشجعون سلوكيات وقرارات الموارد البشرية التقديرية في ظل ظروف عالية من عدم اليقين (Sun, 2011: 3070). وبينما توفر قيادة الخدمة الفرصة للاستمتاع بمزايا أكبر ، تؤدي الخدمات الأكثر تنوعاً إلى تلبية مجموعة واسعة من احتياجات الزبائن. (Wu, 2014: 820)



وأشار *(Kaliappen,2014:126)* من المتوقع إستراتيجية التمايز المدعومة بدقة من خلال ابتكار الخدمة لتحسين الأداء بسبب القرارات التي تتخذها وظائف ابتكار الخدمة والتي سيتم تصميمها لتحقيق أهداف إستراتيجية التمايز من المتوقع أن تختار المنظمة إستراتيجية عمل مناسبة (تمايز) للوصول إلى أداء أفضل، وأن الخيار الإستراتيجي دون تنفيذ إستراتيجي جيد لا يمكن أن يضمن تحقيق أداء أعلى. وإن الزبائن يختارون نوع الخدمة بشكل إستراتيجي من أجل زيادة وقت نشاطهم على المدى الطويل *(Benelli,2019:1)*

وأدرك *(Kitsios,2023:2)* أن استخدام تمايز الخدمة من قبل القادة كأسلوب إستراتيجي من أجل إنشاء مثل هذه الميزة التي سيكون من المستحيل على منافسيهم تقليدها. وبناء على ذلك تبين الدراسة الحالية ان تمايز الخدمة هو عملية تقديم خدمات الى الزبائن فريدة من نوعها ويبدأ التمايز من طلب الزبون للخدمة الى ما بعد تزويدهم لها مما يخلق ولاء دائم للمنظمة.

2.4.3. بعد قيادة التكنولوجيا (Technology Leadership)

ويرى *(Anderson,2005:58)* ان قادة التكنولوجيا يحتاج إلى تطوير رؤية مشتركة على مستوى المنظمة للتكنولوجيا والتأكد من توفر الموارد والتنسيق والمناخ لتحقيقها. وضرورة وجود لجنة تقنية بشكل عام هو آلية تنظيمية لتطوير الإجماع حول الرؤى التقنية ولتوزيع الوظيفة القيادية على مختلف الموارد البشرية الإداريين. قد تتضمن أدوات الإدارة متعلقة بتكنولوجيا المعلومات (مثل استخراج البيانات، ومحاكاة، والنمذجة التحليلية، وتخطيط موارد المؤسسات، وما إلى ذلك) التي تدعم اتخاذ القرار، وتفاعلات الزبائن، وتوزيع الخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى أدوات التكنولوجيا *(Chang,2010:20)*

(21)

وأوضح *(Muranen,2013:25)*، يمكن أن تظهر الميزة التنافسية من سمات مختلفة، يجد البعض ميزة من نقاط القوة والضعف في المنظمة، ويستغل البعض فرص الصناعة، ويستفيد البعض الآخر من خلال ابتكار منتجات جديدة.ومن ناحية أخرى، فإن الفوائد المستمدة من إستراتيجية التمايز المبنية على الخدمات التي يُنظر إليها على أنها مختلفة عن المنافسين، تستغرق وقتاً أطول لتقليدها وبالتالي من المحتمل أن تؤدي إلى أداء أكثر استدامة. *(Banker,2014:874)*.

وأكدت دراسة *(Wu,2014:822)* قيادة التكنولوجيا تعد من إحدى أهم إستراتيجيات التمايز والتخصيص هو إستراتيجية مهمة أخرى في سوق الخدمات، مع تزايد انتشار التكنولوجيا وزيادة تشبع السوق. على وجه الخصوص وصل التطور التكنولوجي إلى مستوى عالٍ لدرجة أن مستخدمي الخدمة



الرقمية يحصلون بالفعل على أكثر بكثير مما يحتاجون إليه. وبالتالي، فإن بائعي الخدمات يصبحون مقدمي خدمات مشتركة ويجب أن يعيدوا وضعهم كمقدمي خدمات. لذلك، تواجه الأعمال الآن التحدي الجديد المتمثل في إدارة الخدمات. وأهم النتائج التي توصلت لها دراسة (Anderson, 2005: 73)) هي أن قيادة التكنولوجيا لها تأثير أكبر على النتائج المرجوة من البنية التحتية التكنولوجية والنفقات كما سيساعد تحسين الأبعاد المفاهيمية للقيادة التكنولوجية على مواجهة التحدي المتمثل في التحديد الأمثل لكيفية تفاعل قيادة التكنولوجيا والموارد.

وفقاً لـ (Tuva, 2015: 11) فإن الخصائص الرئيسية لاستراتيجية التمايز هي الجودة المدركة سواء كانت حقيقية أم لا، وقد يكون هذا من خلال التصميم المتفوق للخدمة أو التكنولوجيا أو خدمة الزبائن أو أبعاد أخرى. تدعو استراتيجية التمايز إلى تطوير منتج أو خدمة تقدم سمات فريدة للزبائن. وهناك مسألة كيف ستتمكن المنظمات من التمييز بنجاح عن أنفسهم عن منافسيها في المستقبل، والإجابة التي تم سماعها في كثير من الأحيان على هذا السؤال هي التكنولوجيا. لأن التكنولوجيا تؤدي إلى خدمات ودقة تبرز ضد تلك الخاصة بالمنافسين، ويعتبر تمايزهم في السوق مسألة واقعية، وهذا يعني أنه ينتج فعلياً عن تفوقها التكنولوجي (Schneider, 2016: 5).

ويتفق الباحث مع دراسة (Srivastava, 2016: 79)) ان هدف قادة التكنولوجيا إلى تحسين الأداء التنظيمي والكفاءة من خلال الاستخدام الفعال لموارد تكنولوجيا المعلومات. إنهم يسعون إلى تلبية المطالب الديناميكية لعصر المعلومات وهم فعالون في التطور والتغيير في ثقافة المنظمة و من خلال الرؤية التكنولوجية، تحاول فهم الاتجاهات التكنولوجية وتقرر وفقاً للاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا في العمليات التنظيمية. ليس من السهل التمييز بين الاختلافات بين القيادة التكنولوجية وإدارة التكنولوجيا. يتمثل أحد الاختلافات الشائعة في أن الإدارة تؤكد على وظائف الصيانة والتنسيق، بينما تتضمن القيادة العمل مع الآخرين للتخصيص للمستقبل والاستجابة للتغيير (Weng, 2014: 93)

مهارات القادة لتوفير بيئة عمل مدعومة بالتكنولوجيا مثل تثبيت البرامج القانونية وإنشاء خدمات الإنترنت اللاسلكية ودمج التكنولوجيا مع العمل وتشجيع فعالية الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا في العمل، التقييم والبحث يشملان فحص كفاءة الموارد البشرية على أساس مقدار استخدامهم للتكنولوجيا، ومراقبة ورصد تأثير التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية، والتواصل والإلهام يشملان قدرة القادة على فهم الاحتياجات التكنولوجية وتوفير موارد تكنولوجية فعالة في العمل. (Srivastava, 2016: 79)



وأوضحت دراسة (Bendig, 2022:2)) أن لقيادة التكنولوجيا أمر حيوي لبناء والحفاظ على مستوى المنظمة وقدراتها الديناميكية. وضرورة الاهتمام بقدرات والمهارات والمعلومات والموارد التكنولوجية التي تسمح للمنظمة باستغلال أصول تكنولوجيا المعلومات الموجودة لديها. وبناء على ذلك توضح الدراسة الحالية ان القيادة التكنولوجية هي قدرة القائد على إدارة المنظمة من جميع النواحي التكنولوجية ونقل هذه القدرة الى الموارد البشرية داخل المنظمة.

2.4.4. بعد التمايز اللوجستي ((Logistic Differentiation

ان اللوجيستية يوفر للمنظمات فرصة لتحقيق العديد من أهدافا النموذجية، شددت الكثير من الأدبيات الحديثة على أهمية السرعة في السوق وخدمة الزبائن ويرى (Helkkula, 2010:40)) ان التمايز اللوجستي يسعى الى تحقيق رغبات الزبائن مع خلق قيمة له. كما أكد (Chang, 2010:396) يجب على المنظمات الاستفادة من الكفاءات الداخلية والخارجية الى تلبية توقعات الزبائن وكذلك مشاركة الأنشطة مع الزبائن وتسريع تقديم الخدمات الى الهم لخلق ميزة تنافسية. وأشار (Tuva, 2015:11) بأن التمايز يقلل من قوة الزبائن نظرا لان الزبائن لديهم الان بدائل أقل. وفقاً (Kireu, 2016:41)، فإن الميزة التنافسية من أداء سعر الخدمة تكاد تكون قصيرة المدى، لا سيما في عصر تعمل فيه التقنيات على تغيير حدود الأعمال الحالية. كما توجه المنظمات الكثير من المنافسة الشرسة وفي ظل هذا التحدي، على سبيل المثال، من الصعب التفوق على خصومهم ومنافسيهم، مع الأخذ في الاعتبار الهدف النهائي المتمثل في تقديم أداء أفضل من المنافسين، لذلك يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لاكتساب "ميزة تنافسية" والتي تعتبر تركيزاً مهماً للغاية في مجال الإدارة (Shah, 2019:552).

وبين (Kukkonen, 2019:44) أن التمايز اللوجستي النهائي لمجموعة استراتيجية التمايز يتعلق بالمرونة في حجم الخدمات وتنوعها.

يوضح (Bekkari, 2019:5)) ان لوجستيات تعتبر وظيفة تجسير بين المنظمة وزبائنها والعمل على التسليم بشكل فعال والالتزام بالمعايير النوعية والمالية والمعايير الزمنية والمادية والمكانية. و يعرف (Ebuy, 2019:9) اللوجيستيات، هي نظام وظيفي يتكون من الجمع بين عمليات وسائط التواصل المختلفة وتنسيقها كشرط أساسي لضمان خدمة فعالة بمعنى آخر، يتم تعريف اللوجيستيات على أنها إطار عمل للتخطيط لإدارة الخدمات والمعلومات وتدفقات رأس المال، ويشمل زيادة المعلومات



المعقدة وأنظمة الاتصال والتحكم المطلوبة في بيئة الأعمال الحالية. كما يعرف (De,2020:10)) التمايز اللوجستي هي أنشطة خارجية لعملية بين الموارد البشرية والزبائن ذو تركيبه معقدة تعتمد على من يقدم الخدمة تعتمد على مجانسة البيانات وتحليلها.

وان إدارة اللوجستيات هي جزء من الإدارة التي تخطط وتنفذ وتتحكم في إعادة التوجيه والتدفق الفعال للسلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك لتلبية متطلبات الزبائن (Ebuy,2019:9)

يرى (Hossain,2020:1881)) على المنظمات تطبيق استراتيجيات التمايز لتقديم خدمات ذو مرونة عالية تهدف الى ارضاء الزبائن والاستجابة بسرعة كبيرة جدا للطلب الزبائن. ومع التطور الكبير في تقديم الخدمات يجب على المنظمات تغيير التعامل مع الزبون والاتصال به مع العديد من القنوات وتغيير طريقة التي يقدم بها مزود القيمة للزبائن (Lee,2020:5)). وبناء على ذلك فإن التمايز اللوجستي هو تقديم خدمات متميزة اثناء وبعد الخدمة من خلال الموارد البشرية المتميزة واستخدام تقنيات متفردة ومبتكرة.

3. المبحث الثالث – الجانب العملي

توطئة

قبل البدء بالتحليل الإحصائي للبيانات قام الباحث بعدة من الاختبارات الإحصائية المعتمدة والمتمثلة بالبيانات المفقودة والكشف عن الاستبانة المتطرفة ومعدل الاستجابة. و اختبار التوزيع الطبيعي للتعرف على مدى صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي وتحديد طبيعتها (معلمية، غير معلمية). والخطوة الخامسة هي معرفة جودة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة بـ(الصدق الظاهري، والتحليل التوكيدي)، وتعد هذه الخطوات مهمة في الأجراء التحليل الإحصائي. وكالتالي:

3.1. أولاً: البيانات المفقودة

لغرض معرفة البيانات المفقودة قام الباحث بفحص البيانات باستخدام اختبار البيانات المفقودة في برنامج SPSS V.24))، والجدول (5) يبين نسبة البيانات المفقودة والصالحة التحليل الإحصائي.

الجدول (5) البيانات المفقودة

Valid		Missing		Total		Item
N	P	N	P	N	P	الفقرة



160	100%	160	0.00%	160	100%	G1
160	100%	160	0.00%	160	100%	G2
160	100%	160	0.00%	160	100%	G3
160	100%	160	0.00%	160	100%	G4
160	100%	160	0.00%	160	100%	G5
160	100%	160	0.00%	160	100%	I1
160	100%	160	0.00%	160	100%	I2
160	100%	160	0.00%	160	100%	I3
160	100%	160	0.00%	160	100%	I4
160	100%	160	0.00%	160	100%	I5
160	100%	160	0.00%	160	100%	R1
160	100%	160	0.00%	160	100%	R2
160	100%	160	0.00%	160	100%	R3
160	100%	160	0.00%	160	100%	R4
160	100%	160	0.00%	160	100%	R5
160	100%	160	0.00%	160	100%	A1
160	100%	160	0.00%	160	100%	A2
160	100%	160	0.00%	160	100%	A3
160	100%	160	0.00%	160	100%	A4
160	100%	160	0.00%	160	100%	A5
160	100%	160	0.00%	160	100%	W1
160	100%	160	0.00%	160	100%	W2
160	100%	160	0.00%	160	100%	W3
160	100%	160	0.00%	160	100%	W4
160	100%	160	0.00%	160	100%	W5
160	100%	160	0.00%	160	100%	P1
160	100%	160	0.00%	160	100%	P2
160	100%	160	0.00%	160	100%	P3
160	100%	160	0.00%	160	100%	P4
160	100%	160	0.00%	160	100%	S1
160	100%	160	0.00%	160	100%	S2
160	100%	160	0.00%	160	100%	S3
160	100%	160	0.00%	160	100%	S4
160	100%	160	0.00%	160	100%	S5
160	100%	160	0.00%	160	100%	S6
160	100%	160	0.00%	160	100%	S7
160	100%	160	0.00%	160	100%	S8
160	100%	160	0.00%	160	100%	T1
160	100%	160	0.00%	160	100%	T2
160	100%	160	0.00%	160	100%	T3
160	100%	160	0.00%	160	100%	T4
160	100%	160	0.00%	160	100%	T5
160	100%	160	0.00%	160	100%	D1
160	100%	160	0.00%	160	100%	D2
160	100%	160	0.00%	160	100%	D3
160	100%	160	0.00%	160	100%	D4
160	100%	160	0.00%	160	100%	D5





160	100%	160	0.00%	160	100%	D6
160	100%	160	0.00%	160	100%	L1
160	100%	160	0.00%	160	100%	L2
160	100%	160	0.00%	160	100%	L3
160	100%	160	0.00%	160	100%	L4
160	100%	160	0.00%	160	100%	L5

المصدر: برنامج (SPSS.v24)

3.2. ثانيا: الكشف عن الاستبانات المتطرفة (الشاذة).

لغرض اختبار البيانات الشاذة قام الباحث باعتماد على برنامج (SPSS V.24)) لتحديد البيانات الشاذة تبين ان عدد البيانات الشاذة هي (6) استمارات تم حذف الاستمارات ذات التسلسل (14، 24، 142، 76، 73، 143) التي وجب حذفهن وبالتالي اصبح عدد الكلي (154) استمارة خاضعة للإحصاء.

3.3. ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض اختبار التوزيع الطبيعي اعتمد الباحثان على معاملي (*skewness & kurtosis*)، لغرض معرفة اساليب المستخدمة في تحليل البيانات وان القيمة المقبولة حسب (Hair et al, 2020: 76) تكون بين (-1.96, +1.96). وكالتالي:

3.3.1. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة التكيفية).

بينت النتائج من خلال جدول (6) ان جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة اعتمادا على الى (Hair et al, 2020: 76) وبذلك نعتمد على الاساليب المعملية في التحليل الاحصائي.



الجدول (6) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (سلوكيات القيادة التكيفية).

سلوكيات القيادة التكيفية (BAL)					
Kurtosis	Skewness	Maximum	Minimum	Item	dimension
الالتواء	التفلطح	الحدود العليا	الحدود الدنيا	الفقرة	البعد
-0.354	-0.856	5	1	G1	G
-0.515	-0.462	5	1	G2	
-0.169	-0.531	5	1	G3	
-0.353	-0.985	5	2	G4	
-0.551	-0.088	5	1	G5	
-0.498	-0.657	5	1	I1	I
-0.578	-0.395	5	1	I2	
-0.387	-0.889	5	2	I3	
-0.327	-0.783	5	2	I4	
-0.374	-0.685	5	1	I5	
-0.48	-0.477	5	1	R1	R
-0.419	-0.699	5	1	R2	
-0.28	-0.925	5	1	R3	
-0.549	-0.338	5	1	R4	
-0.53	-0.576	5	2	R5	
-0.429	-0.718	5	1	A1	R
-0.373	-0.708	5	1	A2	
-0.319	-0.774	5	1	A3	
-0.426	-0.677	5	1	A4	
-0.844	-0.236	5	1	A5	
-0.442	-0.469	5	1	W1	W
-0.53	-0.274	5	1	W2	
-0.414	-0.594	5	1	W3	
-0.356	-0.825	5	1	W4	
-0.252	-0.938	5	1	W5	
-0.492	-0.426	5	1	P1	P
-0.557	-0.524	5	1	P2	
-0.391	-0.818	5	1	P3	
-0.337	-0.774	5	1	P4	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v24)

3.3.2. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية.

بينت النتائج من خلال جدول (7) ان جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة اعتمادا على الى

(Hair et al,2020:76) وبذلك نعلم على الاساليب المعلمية في التحليل الاحصائي.



الجدول (7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغير (التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية).

التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية					
Kurtosis	Skewness	Maximum	Minimum	Item	dimension
		الحدود العليا	الحدود الدنيا	الفترة	البعد
-0.502	-0.335	5	1	S1	S
-0.18	-1.038	5	2	S2	
-0.489	-0.334	5	1	S3	
-0.422	-0.571	5	1	S4	
-0.602	-0.108	5	1	S5	
-0.735	0.103	5	1	S6	
-0.507	-0.451	5	1	S7	
-0.563	-0.099	5	1	S8	
-0.622	-0.307	5	1	T1	T
-0.595	-0.418	5	1	T2	
-0.702	0.115	5	1	T3	
-0.682	-0.234	5	1	T4	
-0.665	0.072	5	1	T5	
-0.28	-0.925	5	1	D1	D
-0.327	-0.783	5	2	D2	
-0.374	-0.685	5	1	D3	
-0.48	-0.477	5	1	D4	
-0.387	-0.889	5	2	D5	
-0.879	0.378	5	1	D6	
-0.549	-0.338	5	1	L1	L
-0.53	-0.576	5	2	L2	
-0.429	-0.718	5	1	L3	
-0.426	-0.677	5	1	L4	
-0.403	-0.862	5	2	L5	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.v24)

3.4. رابعا: التحليل العاملي التوكيدي

لغرض اجراء التحليل العاملي التوكيدي اعتمد الباحثان على عدة مؤشرات الموضحة في الجدول

(8) وحسب (Hair et al,2021:179)

جدول (8) معايير تقييم أنموذج القياس

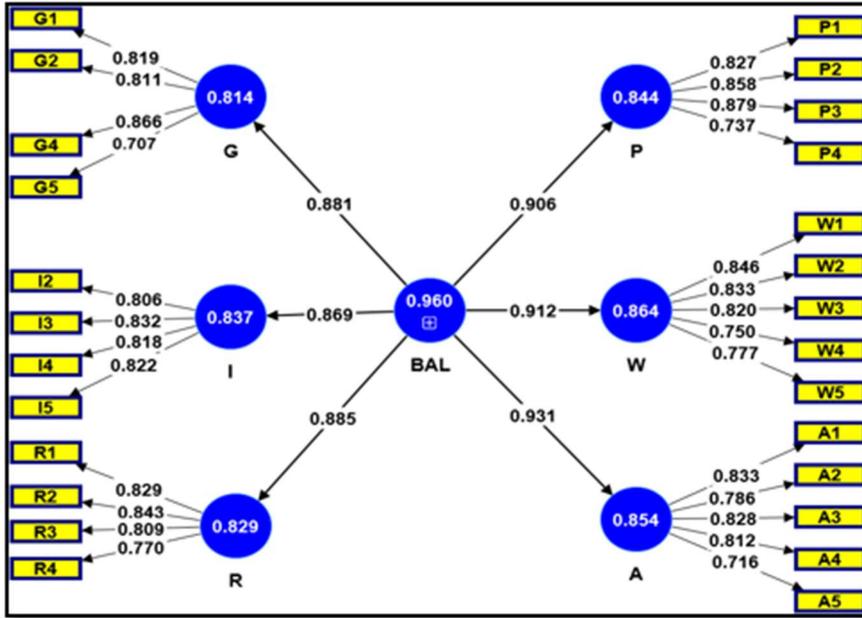
الحد المقبول	المعيار
$0.70 \leq$ كرومباخ الفا ، $0.60 \leq$ الثبات المركب	ثبات الاتساق الداخلي
$0.50 \leq$ متوسط التباين المستخلص	الصدق التقاربي
$0.90 >$ (HTMT)	الصدق التمييزي



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على (Hair et al(2021)

3.4.1. تحليل العامل التوكيدي لمتغير (سلوكيات القيادة التكيفية)

باستخدام برنامج (SMART PLS V.4)، تم إجراء تحليل العامل التوكيدي ونلاحظ ان العناصر (R^2 , I) لم تحقق الشروط المطلوبة حيث تم حذف هذه العناصر واعادة الاختبار في شكل (3) وتبين أن جميع العناصر حققت الشروط المطلوبة.



الشكل (3) إعادة نموذج القياس (سلوكيات القيادة التكيفية)

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج الإحصائي (SMART PLS)



جدول (9) نتائج اختبار العامل التوكيدي لمتغير (سلوكيات القيادة التكيفية)

ITEM	الصدق التقاربي		الثبات والاتساق الداخلي	
	التشبع الخارجي للفقرة (OL)	متوسط التباين (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا كرونباخ
G1	0.819	0.601	0.812	0.814
G2	0.811			
G3	/			
G4	0.866			
G5	0.707			
I1	/	0.672	0.839	0.837
I2	0.806			
I3	0.832			
I4	0.818			
I5	0.822			
R1	0.829	0.662	0.829	0.829
R2	0.843			
R3	0.809			
R4	0.770			
R5	/			
P1	0.827	0.684	0.849	0.844
P2	0.858			
P3	0.879			
P4	0.737			
W1	0.846	0.649	0.865	0.864
W2	0.833			
W3	0.820			
W4	0.750			
W5	0.777			
A1	0.833	0.634	0.859	0.854
A2	0.786			
A3	0.828			
A4	0.812			
A5	0.716			

لمصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS)

كذلك يوضح الجدول (10) اختبار الصدق التمييزي اعتمادا على معيار (HTMT)، وان جميع الابعاد كانت ضمن الحدود المقبولة وبأنها تتمتع بالصدق التمييزي.



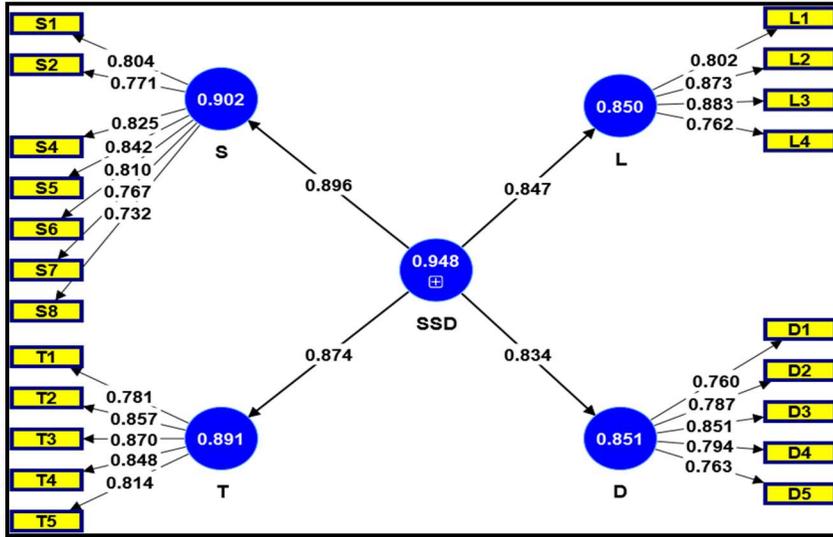
جدول (10) نتائج اختبار *HTMT* لمتغير (سلوكيات القيادة التكيفية)

	BAL	G	I	R	P	W	A
BAL							
G	0.623						
I	0.543	0.795					
R	0.601	0.768	0.596				
P	0.413	0.797	0.613	0.764			
W	0.775	0.788	0.755	0.784	0.720		
A	0.759	0.798	0.802	0.748	0.784	0.787	

❖ المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

3.4.2. تحليل العامل التوكيدي لمتغير (التمايز الاستراتيجي للخدمة)

باستخدام برنامج (*SMART PLS V.4*)، تم إجراء تحليل العامل التوكيدي ونلاحظ ان العناصر (*D6, L5*) لم تحقق الشروط المطلوبة حيث تم حذف هذه العناصر واعادة الاختبار في شكل () وتبين أن جميع العناصر حققت الشروط المطلوبة. كما يوضح الشكل (4) أعاده اختبار الثبات والاتساق المركب والصدق التقاربي بعد حذف الفقرات التي لم تحقق الشروط.



الشكل (4) أنموذج القياس لمتغير (التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية)

❖ المصدر: مخرجات برنامج (*Smart PLS*)).



جدول (11) نتائج اختبار العامل التوكيدي لمتغير (التمايز الاستراتيجي للخدمة)

ITEM	الصدق التقاربي		الثبات والاتساق الداخلي	
	التسبع الخارجي للفقرة (OL)	متوسط الثباين (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا كرونباخ
S1	0.804	0.630	0.903	0.902
S2	0.771			
S3	/			
S4	0.825			
S5	0.842			
S6	0.810			
S7	0.767			
S8	0.732			
T1	0.781	0.697	0.892	0.891
T2	0.857			
T3	0.870			
T4	0.848			
T5	0.814			
L1	0.802	0.692	0.855	0.850
L2	0.873			
L3	0.883			
L4	0.762			
L5	/			
D1	0.760	0.627	0.854	0.851
D2	0.787			
D3	0.851			
D4	0.794			
D1	0.763			

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS)

كذلك يوضح الجدول (12) اختبار الصدق التمييزي اعتمادا على معيار (HTMT)، وان جميع

الابعاد كانت ضمن الحدود المقبولة وبأنها تتمتع بالصدق التمييزي.

جدول (12) نتائج اختبار HTMT لمتغير (البصيرة التسويقية)

	SSD	S	T	L	D
SSD					
S	0.744				
T	0.656	0.514			
L	0.730	0.640	0.769		
D	0.683	0.675	0.780	0.750	

المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS).



ويوضح الجدول ان جميع القيم مستوفية الشروط.

3.5. خامسا: التحليل الوصفي

3.5.1. وصف وتشخيص أبعاد (سلوكيات القيادة التكيفية).

يتكون متغير سلوكيات القيادة التكيفية من ستة أبعاد وكل منها يتكون من خمسة عناصر ما عدى بعد يتكون من أربعة عناصر ويبين الجدول (13) بان الوسط الحسابي العام للمتغير بلغ قيمته (3.67) وبأهمية نسبية بلغت قيمتها (73.54) وهذا يؤكد على أهمية هذا المتغير بشكل مرتفع ويؤكد على ان استجابة العينة نحو الاتفاق والاتفاق بشدة، وان معامل الاختلاف بلغ قيمته (27.43) وهذا يدل على تجانس عينة الدراسة وعدم تشتت الإجابات، وبانحراف معياري (1.004) وهذا يبين انسجام إجابات العينة وعدم تشتتها.

وبناء على ذلك يكون من الضروري على قيادة شركات السفر والسياحة المبحوثة في ضوء هذه المخرجات ان تعطي الأهمية والأولوية للفقرات التي حصلت على اقل اهتمام لأجل تعزيزها والعمل على تطويرها الحصول على سلوكيات القيادة التكيفية.

جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد سلوكيات القيادة التكيفية

التسلسل	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن الملوي	الترتيب
1	G1	3.69	1.03	27.91	73.80	4
2	G2	3.70	1.00	27.03	74.00	3
3	G3	3.79	1.01	26.65	75.80	2
4	G4	3.88	1.00	28.09	77.60	1
	G	3.765	1.00	27.42	75.3	
1	I1	3.80	0.97	25.53	76.00	1
2	I2	3.73	1.00	26.81	74.60	3
3	I3	3.68	0.95	25.82	73.60	4
4	I4	3.73	1.05	28.15	74.60	2
	I	3.73	0.992	26.936	74.7	
1	R1	3.59	1.01	28.13	71.80	3



4	71.60	28.49	1.02	3.58	R2	2
1	77.40	24.55	0.95	3.87	R3	3
2	73.20	28.14	1.03	3.66	R4	4
	72.88	27.6	1.00	3.64	R	
2	74.60	28.15	1.05	3.73	A1	1
4	73.60	26.90	0.99	3.68	A2	2
5	71.60	28.77	1.03	3.58	A3	3
3	74.00	27.84	1.03	3.70	A4	4
1	78.00	26.41	1.03	3.90	A5	5
	74.36	27.61	1.02	3.71	A	
1	74.60	25.47	0.95	3.73	W1	1
3	72.80	27.20	0.99	3.64	W2	2
2	73.80	26.29	0.97	3.69	W3	3
4	70.60	29.18	1.03	3.53	W4	4
5	69.80	28.94	1.01	3.49	W5	5
	72.32	27.41	0.99	3.61	W	
5	72.40	28.73	1.04	3.62	P1	1
1	77.20	24.87	0.96	3.86	P2	2
6	74.00	28.65	1.06	3.70	P3	3
2	73.20	27.32	1.00	3.66	P4	4
	74.2	27.39	1.015	3.71	P	
	73.54	27.42	1.004	3.67	BAL	

= n 154

حجم العينة

المصدر: مخرجات الحاسوب

3.5.2. وصف وتشخيص أبعاد (التمايز الاستراتيجي للخدمة).

يتكون متغير التمايز الاستراتيجي للخدمة من أربعة أبعاد وكل منها يتكون من عدة فقرات ويبين الجدول (14) بان الوسط الحسابي العام للمتغير بلغ قيمته (3.72) وبأهمية نسبية بلغت قيمتها (74.51) وهذا يؤكد على أهمية هذا المتغير بشكل مرتفع ويؤكد على ان استجابة العينة نحو الاتفاق



والاتفاق بشدة، وان معامل الاختلاف بلغ قيمته (26.90) وهذا يدل على تجانس عينة الدراسة وعدم تشتت الإجابات، وانحراف معياري (1.00) وهذا يبين انسجام إجابات العينة وعدم تشتتها. وبناء على ذلك يكون من الضروري على قيادة شركات السفر والسياحة المبحوثة في ضوء هذه المخرجات ان تعطي الأهمية والأولوية للفقرات التي حصلت على اقل اهتمام لأجل تعزيزها والعمل على تطويرها لبناء التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية.

جدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد التمايز الاستراتيجي للخدمة

الترتيب	المتوسط	معامل الاختلاف	المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة	الترتيب
2	74.40	26.08	0.97	3.72	S1	1
5	73.20	27.32	1.00	3.66	S2	2
6	72.60	27.55	1.00	3.63	S3	3
4	74.00	27.30	1.01	3.70	S4	4
1	75.20	25.80	0.97	3.76	S5	5
3	74.20	26.95	1.00	3.71	S6	6
8	71.00	29.01	1.03	3.55	S7	7
	73.425	27.254	1.00	3.671	S	
3	76.60	26.11	1.00	3.83	T1	1
5	75.00	28.53	1.07	3.75	T2	2
2	76.80	25.52	0.98	3.84	T3	3
4	76.00	26.58	1.05	3.80	T4	4
1	77.60	24.23	0.94	3.88	T5	5
	76.4	26.194	1.008	3.82	T	
6	70.40	28.69	1.01	3.52	D1	1
1	78.80	24.87	0.98	3.94	D2	2
3	73.60	25.82	0.95	3.68	D3	3
4	71.80	28.13	1.01	3.59	D4	4
2	74.60	26.81	1.00	3.73	D5	5



5	71.20	28.37	1.01	3.56	D6	6
	73.400	27.115	0.993	3.670	D	
2	75.00	26.67	1.00	3.75	L1	1
1	77.40	24.55	0.95	3.87	L2	2
3	74.60	28.15	1.05	3.73	L3	3
4	74.00	27.84	1.03	3.70	L4	4
	74.840	27.070	1.012	3.742	L	
	74.516	26.908	1.003	3.726	SSD	

= n 154 حجم العينة

2. المصدر: مخرجات الحاسوب

3.5.3. ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات التأثير

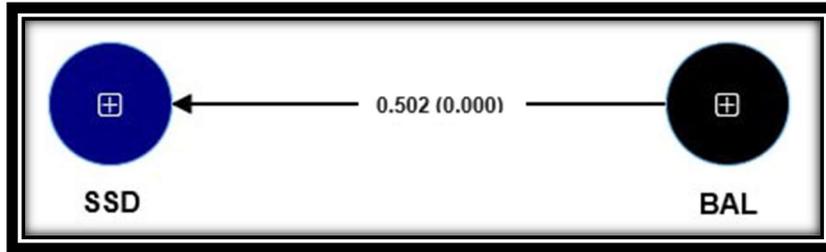
لغرض اختبار فرضيات البحث تم استخدام برنامج (SMARTPLASV.4)، لمعرفة معامل

المسار و (R²) و (T)، ومستوى المعنوية.

1) اختبار وتحليل الفرضية الأساسية الأولى:

قام الباحثان ببناء نموذج الهيكلية للفرضية الأساسية الأولى تنص: تؤثر سلوكيات القيادة التكيفية

بأبعادها معنوية بالتمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية). والشكل (5) يوضح هذه الفرضية.



الشكل (5) أنموذج اختبار التأثير سلوكيات القيادة التكيفية في التمايز الاستراتيجي للخدمة

3. المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS v.4).

جدول (15) مخرجات فرضية التأثير

المسار	معامل المسار	F ²	R ²	T	P-VALUE	المعنوية
BAL -> SSD	0.502	1.514	0.252	7.681	0.000	معنوي

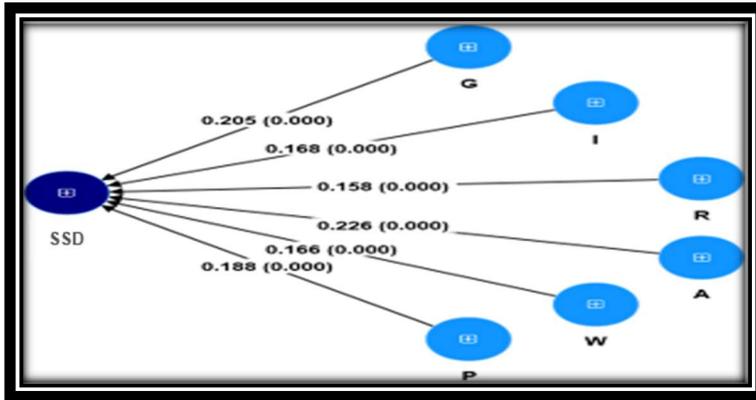


4. المصدر: مخرجات برنامج *Smart PLS v.4*)).

نشاهد من الجدول (15) أن معامل المسار بلغت قيمته (0.502) وأن حجم التأثير بلغ (1.514)، وأن مستوى المعنوية بلغ (0.000) تحت مستوى معنوي (0.05) ونرى قيمة (T) عالية بلغت (7.681)، ويدل هذا أن التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحة تزداد بمقدار (0.502) عندما يزداد متغير سلوكيات القيادة التكيفية بمقدار وحدة واحدة. وأن متغير سلوكيات القيادة التكيفية يفسر (0.502)، من المتغيرات التي تحصل في متغير التمايز الاستراتيجي للخدمة، وبهذا نقبل صحة الفرضية الثانية. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Ruiz, 2021).

2) اختبار وتحليل الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الأساسية الأولى.

بناء النموذج الهيكلي لغرض اختبار الفرضيات الفرعية الستة المنبثقة من الفرضية الأساسية الأولى. والشكل يوضح هذه الفرضية (6).



الشكل (6) أنموذج اختبار التأثير لأبعاد سلوكيات القيادة التكيفية في التمايز الاستراتيجي للخدمة

5. المصدر: مخرجات برنامج *Smart PLS v.4*)).

جدول (16) مخرجات فرضية التأثير الفرعية.

المسار	معامل المسار	F2	R2	T	P-VALUE	المعنوية
A -> SSD	0.226	2.55	0.540	5.714	0.000	معنوي
G -> SSD	0.205	1.88		4.821	0.000	معنوي
I -> SSD	0.168	1.56		4.403	0.000	معنوي
P -> SSD	0.188	1.47		4.795	0.000	معنوي
R -> SSD	0.158	1.39		3.895	0.000	معنوي
W -> SSD	0.166	1.26		4.031	0.000	معنوي



6. المصدر : مخرجات برنامج *Smart PLS v.4*)).

- أ- يوضح الجدول (16) أن معامل المسار ($SSD \rightarrow A$) بلغ (2.55) وكان حجم التأثير (2.55) وبمعامل التحديد (R^2) (0.540) ونلاحظ أن قيمة (T) بلغت (5.714) هذه القيمة مرتفعة عن (T) الجدولية، وفي ضل مستوى معنوي (0.05)، نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- ب- أن معامل المسار ($SSD \rightarrow G$) بلغ (0.205) وكان حجم التأثير (1.88) وبمعامل التحديد (R^2) (0.540) ونلاحظ أن قيمة (T) بلغت (4.821) هذه القيمة مرتفعة عن (T) الجدولية، وفي ضل مستوى معنوي (0.05)، نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- ت- أن معامل المسار ($SSD \rightarrow I$) بلغ (0.168) وكان حجم التأثير (1.56) وبمعامل التحديد (R^2) (0.540) ونلاحظ أن قيمة (T) بلغت (4.403) هذه القيمة مرتفعة عن (T) الجدولية، وفي ضل مستوى معنوي (0.05)، نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- ث- أن معامل المسار ($SSD \rightarrow P$) بلغ (0.188) وكان حجم التأثير (1.47) وبمعامل التحديد (R^2) (0.540) ونلاحظ أن قيمة (T) بلغت (4.795) هذه القيمة مرتفعة عن (T) الجدولية، وفي ضل مستوى معنوي (0.05)، نقبل صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- ج- أن معامل المسار ($SSD \rightarrow R$) بلغ (0.158) وكان حجم التأثير (1.39) وبمعامل التحديد (R^2) (0.540) ونلاحظ أن قيمة (T) بلغت (3.895) هذه القيمة اعلى من (T) الجدولية، وفي ضل مستوى معنوي (0.05)، نقبل صحة الفرضية الفرعية الخامسة.
- ح- أن معامل المسار ($SSD \rightarrow W$) بلغ (0.166) وكان حجم التأثير (1.26) وبمعامل التحديد (R^2) (0.540) ونلاحظ أن قيمة (T) بلغت (4.031) هذه القيمة مرتفعة عن (T) الجدولية، وفي ضل مستوى معنوي (0.05)، نقبل صحة الفرضية الفرعية السادسة.

4. المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

4.1. أولاً: الاستنتاجات

1. سلوكيات القيادة التكيفية هي ممارسات تمكن المنظمات من تطوير قدرتها على التكيف مع البيئة المعقدة من خلال حشد الموارد البشرية وتوجيههم لتحقيق اهداف المنظمة المنشودة.
2. ان التمايز الاستراتيجي يعمل على تمايز الخدمة منذ طلب الزبون لها حتى استخدامها وتقديم خدمات ما بعد البيع. مما يجعل الزبون يرتبط بالمنظمة ارتباط عاطفي لما يلمسه من خدمة.



3. التحليل الإحصائي بين ان بعد (تمكين الآخرين) حصل على اقل أهمية مما يدل ذلك بان قادة الشركات المبحوثة لم يمكنوا الموارد البشرية في بعض المهام وكان هم من يقومون بها وهذا يشير الى عدم ثقة القادة الكاملة بالموارد البشرية لديهم.
4. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بعد تمايز الخدمة قد حصل على أقل الابعاد اهمية وهذا يوضح بأن شركات السفر والسياحة المبحوثة لم تتمتع باستراتيجيات تجعل خدماتها متميزة.
5. أظهرت النتائج بوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة التكيفية) في المتغير التابع (التمايز الاستراتيجي للخدمة) وهذا يشير الى ان سلوكيات القيادة التكيفية تسهم في بناء التمايز الاستراتيجي من خلال تهيئة الظروف الملائمة للموارد البشرية للعمل ضمن بيئة تنظيمية فعالة.

4.2. ثانيا: التوصيات

1. ينبغي على قادة شركات السفر والسياحية أن تعمل على تطوير ثقافة داخل الشركات التبني سلوكيات القيادة التكيفية وتجعلها مرتكز أساسي في عملها، وكذلك عليهم بتطوير مهاراتهم التي تمكنهم من زيادة التمتع بهذه السلوكيات لغرض خلق بيئة خصبة التبني التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية.
2. يستوجب على قادة شركات السفر والسياحة تبني استراتيجيات تمايز الخدمات في تقديم جميع خدماتها لغرض خلق ميزة تنافسية لا يمكن بسهولة على المنافسين تقليدها. كون يجب على القادة دمج ابعاد التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية في جميع مفاصل الشركة والتركيز على تدريب وتوظيف الموارد البشرية التي تساعد على تنفيذ هذه الاستراتيجيات.
3. توصي الدراسة الى تسخير ابعاد سلوكيات القيادة التكيفية التي شخصتها عينة الدراسة (بموافق تماما، موافق)، من اجل التكيف مع البيئة المتغيرة والمضطربة، واقتناص الفرص لغرض النمو والازدهار وحصول شركات السفر والسياحة على حصه سوقية وضمن استمرارها.
4. يتطلب من قادة شركات السفر والسياحة العمل على تقديم أفضل الخدمات لزيائنها والعمل على بسرعة اتخاذ القرارات التي تلمس الزبون بشكل مباشر وتقديم الخدمات ب أسعار تتناسب مع ما تقدمه الشركات من خدمات. وضمن تدفق الخدمة بشكل مستمر والتمتع العالي بالمرونة والتنوع بالخدمات المقدمة وإيصالها بالوقت المحدد لغرض خلق بهجة لدى الزبون في جميع مراحل تقديم الخدمات من طلب الزبون لها حتى استخدامها وتقديم خدمات ما بعد البيع.



5. أهمية اعتماد نموذج البحث في ضوء أبعاد سلوكيات القيادة التكيفية التي بينت العلاقة الإحصائية أثرها في تعزيز التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية، وان تبني التمايز الاستراتيجي للخدمة السياحية لا يكون بعزل عن أبعاد سلوكيات القيادة التكيفية، بالإضافة الى ذلك معرفة وتشخيص كل عنصر من هذه الأبعاد.

المصادر

- [1] Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature.
- [2] Abukari, A., & David, S. A. (2021). Leading Education in Times of Crisis: Perils or Opportunities?.
- [3] Alcalá Jr, F. R. (2019). The Adaptive Leadership Competencies of College Deans in Selected Private Higher Education Institution. *Journal of Public and Private Management*, 26(2), 21-21.
- [4] Anderson, R. E., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational administration quarterly*, 41(1), 49-82.
- [5] Arping, S., & Lóránth, G. (2006). Corporate leverage and product differentiation strategy. *The Journal of Business*, 79(6), 3175-3206.
- [6] Arthur-Mensah, N., & Zimmerman, J. (2017). Changing through turbulent times—why adaptive leadership matters. *The Journal of Student Leadership*, 1(2), 1-13.
- [7] Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*.
- [8] Bendig, D., Wagner, R., Jung, C., & Nüesch, S. (2022). When and why technology leadership enters the C-suite: An antecedents perspective on CIO presence. *The Journal of Strategic Information Systems*, 31(1), 101705.
- [9] Benelli, M., & Hassin, R. (2019, August). A closed queueing network with strategic service differentiation. In *International Conference on Queueing Theory and Network Applications* (pp. 149-165). Springer, Cham.
- [10] Bolton, S. C., & Houlihan, M. (2005). The (mis) representation of customer service. *Work, employment and society*, 19(4), 685-703.
- [11] Boyle, F. (2017, March). 2016 Tom Reeve award for outstanding





contributions to cancer care. In Cancer Forum (Vol. 41, No. 1, pp. 75-78).

- [12] Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- [13] Byrnes, W. J. (2019). Getting on the Balcony: Deploying adaptive leadership in the arts. In *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 155-169). Routledge
- [14] Calhoun, A., Martin, A., Adigun, A., Alleyne, S. D., Asuzu, K., Thompson-Felix, T.,... & Genao, I. (2022). Responding to anti-Black racism in clinical supervision: development of a behavioral typology using simulated encounters.
- [15] Cannistra, K. M. (2022). *Leadership in Makerspaces* (Doctoral dissertation, Cardinal Stritch University).
- [16] Capdevielle, L., Li, M., & Nogal, P. (2007). A creation of competitive advantage by using differentiation of company's strategy actions: The case study of IKEA Sweden with experiences on Chinese and French markets.
- [17] Casiello, A. R. (2019). *Adaptive Leadership Approaches in Online Education: A Study of Trust Creation and Change Management in Higher Education* (Doctoral dissertation, Old Dominion University).
- [18] Chang, C. M. (2010). *Service systems management and engineering: Creating strategic differentiation and operational excellence*. John Wiley & Sons.
- [19] Cletzer, D. A., Seibel, M. M., Kaufman, E. K., Friedel, C. R., & Elliott-Engel, J. (2021). *When Leadership Terminology Collides: A Spirited Comparison of Adaption-Innovation Theory and Adaptive Leadership*.
- [20] Coartney, J. S. (2021). *A Qualitative Exploration of the Influence of Leadership on the Success and Failure of Farmers Markets in Virginia* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- [21] Colombo, A., & López Izquierdo, T. (2019). *SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF INTERNAL CONTRACTS A case study in the Public Sector* (Master's thesis).
- [22] Coulombe, C. (2015). Innovation, adaptive leadership and project management. *Review of integrative business and economics Research*, 4(4), 225.
- [23] De Vries, E. L. E., & Zhang, S. (2020). The effectiveness of random





discounts for migrating customers to the mobile channel. Journal of Business Research, 110, 272–281.

- [24] EBUY, B. (2019). FACTORS INFLUENCING LOGISTICS SERVICE DELIVERY: THE CASE OF ETHIOPIAN SHIPPING AND LOGISTICS SERVICE ENTERPRISE (Doctoral dissertation, st. mary's University).
- [25] Eenink, A. (2022). Adaptive leader and team behaviour in medical action teams (Master's thesis, University of Twente).
- [26] Elliott-Engel, J., Westfall-Rudd, D. M., Seibel, M., & Kaufman, E. (2020). Extension's response to the change in public value: Considerations for ensuring financial security for the Cooperative Extension System. Journal of Human Sciences and Extension, 8(2), 5.
- [27] Fueglistaller, U., & Schrettle, T. (2008). Service Competence and Firm Performance—towards a Concept for Strategic Differentiation for Small and Medium-sized Enterprises. Innovation, Competitiveness, Growth and Tradition in SMEs. Recontres de St-Gall.
- [28] Giacalone, M. D. (2016). Advisor as Leader? Using adaptive leadership as a framework for student organization advising. Journal of Student affairs, 26, 41.
- [29] Goertzen, B., Kastle, S. D., Klaus, K., & Greenleaf, J. (2019). Discovering the Leader Within: Learning Leadership Through Service.
- [30] Hansen, A. M., Kræmmergaard, P., & Mathiassen, L. (2012). Adaptive Leadership in Digital Transformation: The Role of the Facilitator. IT Management in Local Government: The DISIMIT Project, 145.
- [31] Haron, M. Z., Alias, N., Hashim, S. N. A., Noh, S. C., Anuar, A., Ishak, M. N., & Ismail, M. L. H. (2022) ADAPTIVE LEADERSHIP: LEADING THE CHANGE OF THE COVID-19 ENDEMIC ERA. International Journal of Mechanical Engineering
- [32] Helkkula, A., & Kelleher, C. (2010). Circularity of customer service experience and customer perceived value. Journal of customer behaviour, 9(1), 37-53.
- [33] Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. Systems Research and Behavioral Science, 36(5), 668–677. doi:10.1002/sres.2624
- [34] Hölbling, K., Künstner, T., Marsch, C., & Steinkrauss, N. (2009). Next-generation customer service: The new strategic differentiator. Booz & Company Inc





- [35] Hossain, K., & Azmi, I. B. A. G. (2020). Linking entrepreneurial orientation dimensions with multidimensional differentiation strategy. *Management Science Letters*, 10(8), 1881-1886.
- [36] Jamison, M. A., Rowe, R., & Perlman, B. A. (2005). Getting on the balcony: leadership challenges in regulation. *The Electricity Journal*, 18(10), 43-52.
- [37] Jefferies, S. S. (2017). Adaptive leadership in a socially revolving world: A symbolic interactionist lens of adaptive leadership theory. *Performance Improvement*, 56(9), 46-50.
- [38] Kaliappen, N., & Abdullah, H. H. (2014). Does service innovation act as a mediator in differentiation strategy and organizational performance nexus? An empirical study. *Asian Social Science*, 10(11), 123-131.
- [39] Kireru, J. N., Ombui, K., & Omwenga, J. (2016). Influence of product differentiation strategy in achieving competitive advantage in commercial banks: A case of Equity Bank Limited. *International Journal of Business & Law Research*, 4(2), 40-52.
- [40] Kitsios, F., Stefanakakis, S., Kamariotou, M., & Dermentzoglou, L. (2023). Digital Service Platform and Innovation in Healthcare: Measuring Users' Satisfaction and Implications. *Electronics*, 12(3), 662.
- [41] Klonsky, M. F. (2010). Discussing undiscussables: Exercising adaptive leadership (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University).
- [42] Kohman, R. (2022). Adaptive Leadership: Experiences of Education and Application for Females Working in Higher Education (Doctoral dissertation, University of Wyoming).
- [43] Kukkonen, M. M. (2019). Työtilojen vaikutus tiimityöskentelyyn: Case: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, korkeakoulupalvelujen opintopalvelut.
- [44] Lee, S. M., & Lee, D. (2020). "Untact": a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14(1), 1-22.
- [45] Lee, S. M., & Lee, D. (2020). "Untact": a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14(1), 1-22.
- [46] Longo, D. M. (2017). Growing Adaptive Leadership Mindset: A Constructive Developmental Approach (Doctoral dissertation, University of Georgia).
- [47] Marcelle, D. (2019). The Freiburg Encounter: Aron Gurwitsch and Edmund Husserl on Transformations of Consciousness. In *The Reception of Husserlian Phenomenology in North America* (pp. 47-



70). Springer, Cham.

- [48] McOlvin, M. A. (2018). Adaptive Leadership Organizational Viewpoints: Charter School Decision-Makers and Supports for Students with Emotional Disturbance Through Shifts in Policy. University of California, Los Angeles.
- [49] Mayet, N. T. (2020). Adaptive leadership capacity in extreme contexts: the experience of public-sector leaders in South Africa during the COVID-19 pandemic (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- [50] Medway, J. (2020). Rekindling Embers of the Past with Technologies of Today: Increasing LMS Adoption at an Ontario Secondary School.
- [51] Miao, H., & Wang Bassham, M. (2007). Embracing customer service in libraries. *Library Management*, 28(1/2), 53-61.
- [52] Morris, B. (2019). An Investigation into the Knowledge and Practice of Adaptive Leadership Among the Senior Florida Extension Leaders (Doctoral dissertation, University of Florida).
- [53] Muranen, A. (2013). Strategic Differentiation in Promotional Product Industry: Case: High Peak Finland Oy.
- [54] Nugroho, S. H., & Reza, H. K. (2020, October). The Analysis Of Adaptive Leadership Factors For Improving The Performance Of Company Organization. In *Sstal Postgraduate-International Conference* (Vol. 4, No. 1).
- [55] Raei, M. (2018). Development and validation of the adaptive leadership with authority scale.
- [56] Rosa, M., & Orey, D. C. (2010). For a Critical Ethnomathematics Perspective: Get off the dance floor and get on the balcony
- [57] Ruiz-Palomino, P., Gutierrez-Broncano, S., Jimenez-Estevez, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100891.
- [58] Sawyer, S., Thacker, J., & Jennings, K.N. (2021). Rankism and Marginalization in Academic Libraries. In M.A. Crumpton & N.J. Bird (Ed.). *Emerging Human Resource Trends in Academic Libraries* (p.223-240). Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- [59] Schneider, K., & Schneider, K. (2016). Success Through Thinking out of the Box Strategic differentiation in enterprises initiated. March 2018.
- [60] Schroeder, J. (2017). Leadership development spectrum tool: Applications for designing non-linear adaptive leadership training at



- an NYSE financial services firm. Performance Improvement, 56(9), 12-17.
- [61] Schwella, E. (2014). Knowledge based governance, governance as learning: the leadership implications. International Journal of Leadership in Public Services.
- [62] Shah, S. Z. A., & Ahmad, M. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises. Competitiveness Review: An International Business Journal, 29(5), 551-572. doi:10.1108/cr-06-2018-0038
- [63] Smith, D. R. (2020). Adaptive Leadership Strategies and Project Success of Construction Project Managers in Jamaica (Doctoral dissertation, Walden University).
- [64] Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Technology leadership and predicting travel agent performance. Tourism Management Perspectives, 20, 77-86.
- [65] Stukes, K. S. (2021). Measuring Employee Engagement and Adaptive Leadership During Higher Education's Accountability and Performance Era (Doctoral dissertation, University of North Florida).
- [66] Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. Journal of applied psychology, 88(1), 179.
- [67] Tsasis, P., & Bruce-Barrett, C. (2008). Organizational change through lean thinking. Health Services Management Research, 21(3), 192-198.
- [68] Tsasis, P., & Bruce-Barrett, C. (2008). Organizational change through lean thinking. Health Services Management Research, 21(3), 192-198.
- [69] Tuva, J. N. (2015). The influence of differentiation strategy on performance of water bottling companies in Mombasa county, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- [70] Wallis, J., & Zhao, F. (2017). e-Government Development and Government Effectiveness: A Reciprocal Relationship. International Journal of Public Administration, 41(7), 479-491. doi:10.1080/01900692.2016.1273950
- [71] Weng, C. H., & Tang, Y. (2014). The relationship between technology leadership strategies and effectiveness of school administration: An empirical study. Computers & Education, 76, 91-107.





- [72] Wong, G.K.W. and Chan, D.L.H. (2018), "Adaptive leadership in academic libraries", *Library Management*, Vol. 39 No. 1/2, pp. 106-115. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2017-0060>
- [73] Wu, C.-W. (2014). The study of service innovation for digiservice on loyalty. *Journal of Business Research*, 67(5), 819–824. doi:10.1016/j.jbusres.2013.11.051
- [74] Yoo, J. J., Arnold, T. J., & Frankwick, G. L. (2012). Effects of positive customer-to-customer service interaction. *Journal of Business Research*, 65(9), 1313-1320

