



أثر تطبيق القيادة التحويلية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للفاعلية التنظيمية

عبيد محمد فتحي عبد الواحد

مدرس قسم الدراسات السياحية بالمعهد العالي للسياحة والفنادق مدينة ٦ أكتوبر

المخلص	معلومات المقالة
<p>تمثل القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الداعمة لرؤية شركات السياحة، وكذلك دعم قدراتها التنافسية في ظل التقلبات وعدم الاستقرار في بيئة العمل السياحي. وقد هدفت الدراسة إلي استكشاف أثر القيادة التحويلية علي تعزيز الميزة التنافسية ف شركات السياحة المصرية في وجود الفاعلية التنظيمية كمتغير وسيط والميزة التنافسية المستدامة. تم تطبيق الدراسة علي شركات السياحة فئة (أ) في محافظتي القاهرة والجيزة. تم توزيع ٥١٣ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في تلك الشركات، فيما تم تحليل ٤٢٨ استمارة. وقد توصلت الدراسة إلي أن هناك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية علي كل من الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك هناك تأثير إيجابي للفاعلية التنظيمية علي الميزة التنافسية المستدامة. كذلك أبرزت نتائج الدراسة أن الفاعلية التنظيمية تقوم بدور وسيط جزئي في العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة (أ) والميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الميزة التنافسية المستدامة، الفاعلية التنظيمية، شركات السياحة. (IJTHS), O6U المجلد ٧، العدد ٢، أكتوبر ٢٠٢٤ ص ٢٤٠-٢٦٤ تاريخ الاستلام: ٢٠٢٤/١٠/١ تاريخ القبول: ٢٠٢٤/١٠/٣٠ تاريخ النشر: ٢٠٢٤/١١/٧</p>

المقدمة

يمثل نمط القيادة التحويلية داخل الشركات السياحية مصدراً أساسياً لنجاحها واستمرارها، نظراً لدورها الفعال في إنجاز كافة أنشطة الشركة، وقيامها بوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (التجاني، ٢٠٢٠؛ الزامل، ٢٠٢٠). وتمثل القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة المطبقة في كثير من الشركات، والتي تتميز بارتكازها علي تحفيز العاملين، وبناء علاقات قوية بين العاملين والإدارة، وتشجيع العاملين علي بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف المحددة (ياسين وأبو زيد، ٢٠٢٠). كما أن القيادة التحويلية تركز علي العاملين، وتدعم قدراتهم وأدائهم لتحقيق أهداف الشركات، وكذلك أهدافهم الخاصة، وإشباع احتياجاتهم الخاصة (الزهرة وآخرون، ٢٠٢٠).

وقد أشار العزيزة (٢٠٢٠) إلي أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً فعالاً للتغيير والتطوير، وأحد أنماط القيادة المستقبلية، وتهدف إلي زيادة التزام العاملين، ومشاركتهم في وضع أهداف الشركة، ووضع رؤية ورسالة الشركة، واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهدافها ورؤيتها، وزيادة الفاعلية التنظيمية، ومن ثم تعزيز ميزتها التنافسية.

وتساعد القيادة التحويلية علي تنفيذ التغيير الإيجابي بالشركة، وزيادة القدرة علي مواجهة التحديات والتهديدات (حسن، ٢٠٢٠)، وتحقيق التكامل بين إمكانيات الشركة وقدرات العاملين بها، وذلك من خلال التأثير الإيجابي والفعال في العاملين، وتمتية قدراتهم، وتلبية احتياجاتهم، وتشجيعهم علي إنجاز ما يكلفون به بكفاءة، والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم المرتبطة بتطوير العمل (حسونة، ٢٠٢٠). بجانب مساهمتها في تشجيع العاملين علي طرح الأفكار المبتكرة، وتمتية إمكانياتهم الإبداعية، وزيادة دوافعهم، وتشجيع التنافس الإيجابي الذي يخدم صالح الشركة (زرقوط وبوكثير، ٢٠٢٠).

كما أن جميع الشركات تسعى اليوم إلي تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية، وتبحث عن كافة الآليات والمداخل التي تضمن استدامة تلك الميزة لأطول فترة ممكنة (كنوش، ٢٠٢٠؛ العوادي، ٢٠٢٠). كما أن امتلاك الشركة لميزة تنافسية لن يستمر طويلاً إذا لما تقم بتطوير أنشطتها، وعملياتها، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والدخول لأسواق جديدة، وتعزيز قدراتها الإبداعية، وكل هذا من خلال قدرتها علي استخدام مواردها بفاعلية، وحسن استغلال الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل (عائض وأبو هادي، ٢٠١٩؛ عبد الكريم والمولي، ٢٠١٩).

مشكلة الدراسة

فرضت التغييرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل بعض التحديات التي أثرت علي أداء الشركات السياحية . وهذا جعل تلك الشركات تبحث عن تطوير نفسها، والاستفادة من إمكانياتها بشكل أفضل، والبحث عن الفرص المتاحة في بيئة العمل واستغلالها بفاعلية لتحقيق أهدافها، والحصول علي حصة سوقية مرتفعة، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية. كما أن هذه الشركات ستواجه صعوبة في كيفية الحفاظ علي ميزتها التنافسية وضمان استدامتها إذا لم تقم بتطوير نفسها والاستفادة من إمكانياتها، وزيادة فاعليتها التنظيمية، خاصة في ظل التنافسية الشديدة. وتعد القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة التي تساعد في إحداث التغيير داخل الشركات، وتحسين مستويات الأداء، ودعم الإبداع والابتكار وأحد أهم مصادر الميزة التنافسية. وبناءً علي ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلين التاليين:

- هل يؤدي تطبيق نمط القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة "أ" إلي استدامة ميزتها التنافسية؟
- هل تلعب الفاعلية التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة "أ"؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- تناول موضوع القيادة التحويلية وارتباطها بأحد المؤشرات التي توضح نجاح أو فشل شركات السياحة المصرية فئة "أ" في بيئة العمل السياحي، وهو مؤشر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وكذلك ارتباطها بالفاعلية التنظيمية.
- من المتوقع أن تقيّد نتائج هذه الدراسة مديري شركات السياحة في التعرف علي أهمية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، وأثر ذلك علي تعزيز الفاعلية التنظيمية لتلك الشركات، وكذلك استدامة ميزتها التنافسية.

- تفيد نتائج هذه الدراسة في تشجيع مديري شركات السياحة علي تطبيق أنماط القيادة الحديثة، والتخلي عن أساليب الإدارة والقيادة التقليدية لمواكبة التطورات في بيئة العمل.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لدراسة أثر القيادة التحويلية علي المخرجات التنظيمية الأخرى كالإنتاجية، والانتماء الوظيفي، والتهمك التنظيمي، والصمت التنظيمي ... وغيرها من المتغيرات.

أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في استكشاف إذا كان للفاعلية التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة "أ". وينقسم هذا الهدف إلي عدة أهداف فرعية علي النحو التالي:
- تقييم درجة تبني شركات السياحة لنمط القيادة التحويلية.
 - قياس درجة الفاعلية التنظيمية، ومدى امتلاك شركات السياحة للميزة التنافسية المستدامة.
 - تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك العلاقة بين الفاعلية التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة.

فروض الدراسة

- تقوم الدراسة علي الفرض الرئيسي التالي:
- تلعب الفاعلية التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ).

الإطار النظري

القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية

اتفقت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية على عدم وجود مفهوم واحد متفق عليه للقيادة التحويلية، نظراً لتعدد أبعادها، واختلاف وجهات النظر حولها (حماده، ٢٠٢٠). ويوضح جدول رقم (١) بعض تعريفات مفهوم القيادة التحويلية.

جدول رقم (١) تعريفات القيادة التحويلية

المؤلف	التعريف
Ustun, 2018	أحد أنماط القيادة التي تقوم علي الرؤية المستقبلية، والإبداع والابتكار، وإدارة التغيير، والبحث عن آليات جديدة لتنفيذ العمل، واستغلال الفرص المتاحة، وحل المشكلات بطريقة إبداعية.
الطيب، ٢٠١٩	نمط القيادة الذي يقوم علي إحداث التغيير في الأفراد، والارتكاز علي القيم والأخلاق والأهداف طويلة الأجل
الشنطي وأبو عمرة، ٢٠١٩	القيادة التي لديها رؤية مستقبلية واضحة، ولديها القدرة علي نشر رسالة الشركة من خلال التأثير في العاملين، والاهتمام باحتياجاتهم، ودفعهم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتشجيعهم علي التفكير الإبداعي.

المؤلف	التعريف
علي، ٢٠٢٠؛ Bellé, 2014	أحد أنماط القيادة التي تجعل العاملين يتقنون ويعجبون ويحترمون القائد الذي يعمل علي تحفيزهم باستمرار، وجعلهم أكثر وعياً لأهمية إنجاز العمل، والتركيز علي صالح الشركة وليس المصالح الشخصية فقط، وتلبية احتياجاتهم.
جبريل والعالم، ٢٠٢٠	أحد أنماط القيادة التي تقوم علي وضع رؤية واضحة وملهمة للمرؤوسين، والاهتمام بالعمل لتحقيق تلك الرؤية من خلال العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها، مما يعزز من دوافع المرؤوسين، ويجعلهم أكثر إقبالاً علي العمل.
حسونة، ٢٠٢٠	القيادة التي تؤثر علي العاملين، وتجعلهم يتخلون عن اتجاهات السلبية نحو العمل، وتبني اتجاهات إيجابية، وذلك من خلال التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي، مما يزيد من ولاء العاملين للشركة.
Northouse, 2021	المشاركة الإيجابية بين القائد والعاملين والتي تعزز الدوافع والإتجاهات الإيجابية نحو تحقيق صالح الشركة من خلال التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، ورعاية العاملين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي المصادر المذكورة.

أهمية القيادة التحويلية

أشار البواب (٢٠١٤) إلي أن القيادة التحويلية تمثل أهمية كبيرة في المؤسسات السياحية، نظراً لدورها الفعال في تعزيز رؤية الشركة، وتقوية العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطوير الأداء التنظيمي لتعزيز القدرة علي مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. كما أن القيادة التحويلية تساهم في توفير مناخ عمل جيد، وتلبية احتياجات العاملين المتغيرة، وتعزيز الثقة التنظيمية (الزهرة وآخرون، ٢٠٢٠). وأضاف حسونة (٢٠٢٠) بأن القيادة التحويلية تمثل حلقة وصل بين كافة أفراد الشركة وبين خططها وتصوراتها المستقبلية، وتساعد في دعم الاتجاهات الإيجابية في العمل، وتجنب حدوث المشاكل، وتحقيق الأهداف بشكل فعال. كما تتمثل أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:

- مساعدة المرؤوسين في تطوير قدراتهم المهنية.
- تشجيع العمل الجماعي.
- تعزيز دافعية المرؤوسين في العمل (يوسف والعنزي، ٢٠٢٠).
- زيادة أداء العاملين.
- زيادة القدرة علي مواكبة التطورات التكنولوجية.
- دعم الإبداع والابتكار.
- التغيير الإيجابي للثقافة التنظيمية.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين (الزبيدي، ٢٠٢٠).

خصائص القائد التحويلي

أبرز الطيب (٢٠١٩) أن القائد التحويلي يتميز بعدد من الصفات والسمات مثل امتلاكه لرؤية مستقبلية متميزة، ويتمتع بثقة عالية، والإنتاجية العالية، وذو مصداقية. وأضاف الزامل (٢٠٢٠) بأن القائد التحويلي يتمتع بالخصائص التالية:

- الحرص علي تلبية الاحتياجات الفردية.
- شخصية ملهمة.
- داعم للإبداع والابتكار.
- العقلانية والذكاء في التفكير.
- التعلم الذاتي.

كما أن القائد التحويلي يتمتع بتبني منظومة إيجابية من القيم المشتركة التي ينشرها داخل مكان العمل، وامتلاك سلوكيات ملهمة للعاملين، وتبني القيم الأخلاقية في العمل (حسن، ٢٠٢٠)، ومشاركة العاملين في مشاكلهم، والتعامل مع المواقف الطارئة الغامضة، وساعي للتغيير باستمرار، ويحب المخاطرة المحسوبة بشكل كبير (ياسين وأبو زيد، ٢٠٢٠). هذا بجانب قدرة القائد التحويلي على التركيز والانتباه، والثقة بالنفس والآخرين، واحترام الذات، والقدرة على الاتصال (الطائي، ٢٠١٩)، وواقعيته، واهتمامه بالتفكير الإبداعي، والنشاط، والمبادرة، واستثارة الآخرين (عمايرة وعاشور، ٢٠٢٠).

أبعاد القيادة التحويلية

- أ- إبراز القائد مشاعر الاحترام للعاملين، وتعزيز الثقة بينه وبين العاملين، وزيادة ثقة الآخرين في رسالة الشركة (الطيب، ٢٠١٩)، بجانب امتلاك القائد القدرة على إقناع الآخرين، وطرح رؤى وأفكار متميزة مرتبطة بمستقبل الشركة (الشنطي وأبو عمرة، ٢٠١٩). كما يتضمن هذا البعد تقديم القائد للمصالح الشخصية للمرؤوسين على مصلحته الشخصية، وهو ما ينعكس على احترام وتقدير وثقة المرؤوسين فيه (علي، ٢٠٢٠).
- ب- قدرة القائد على إثارة المرؤوسين، وتشجيعهم على قبول التحدي، وكذلك تشجيعهم ودفعهم لإنجاز العمل (عبد العال، ٢٠١٦)، وتحفيز العمل الجماعي، ودعم الأفكار والآراء الإبداعية، وإشراك المرؤوسين في وضع الأهداف وتطبيقها (العزيزة، ٢٠٢٠).
- ج- تحفيز المرؤوسين على طرح الأفكار والآراء والمقترحات الإبداعية لتطوير العمل وحل المشكلات. كما أن الاستثارة الفكرية ترتبط بقدرة القائد على تشجيع ودعم طرق ونماذج العمل الجيدة (الشنطي وأبو عمرة، ٢٠١٩).
- د- اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين وتلبيتها، وكذلك اهتمامه بمشاعرهم، مما يدعم أدائهم وولائهم للشركة (عمايرة وعاشور، ٢٠٢٠). وكذلك قدرة القائد على إدراك الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع الحاجات، والتعامل معهم كل على حدة بعدالة وبدون تحيز (البواب، ٢٠١٤). وقد أشار التجاني (٢٠٢٠) إلى أن هناك بعض المؤشرات للاعتبارية الفردية مثل استماع القائد بشكل جيد للمرؤوسين، وإدراك الفروق الفردية بين المرؤوسين، وتحفيزهم لطرح الأفكار والآراء، وتشجيعهم على التطوير الذاتي.

التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

- اتفق كل من التجاني (٢٠٢٠) وحسونة (٢٠٢٠) على أن هناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في الشركات، والتي تتمثل فيما يلي:
- المنافسة: تعد المنافسة من أهم التحديات والتهديدات التي جاءت نتيجة للتغيرات في بيئة العمل وتطوراتها السريعة، واهتمام كل شركة بالسعي للبقاء والنمو والحصول على حصة سوقية كبيرة. وهذا يجعل القيادة التحويلية مطالبة بزيادة قدرة الشركات على الاحتفاظ بحصتها السوقية، وتطوير أدائها لتحقيق النمو والتميز.
 - القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد: ينبغي على الشركات استخدام كل ما لديها من إمكانيات وقدرات وموارد في الشركة بفاعلية (مالية ومادية وبشرية) لمواجهة التغيرات والتقلبات في بيئة العمل، وكذلك مواجهة المنافسة الشديدة. وهذا يفرض على القيادة التحويلية البحث عن كافة الفرص المتاحة واستغلالها بشكل ناجح وعدم فقدانها، وعدم فقدان الموارد أو استخدامها بشكل خاطئ، واعتبار الوقت محدداً لنجاحها.
 - إدارة الجودة الشاملة: يعد تطبيق الجودة الشاملة في كافة عمليات الشركات هدفاً أساسياً للنجاح والاستمرار في نمو المبيعات.

- التحديات التكنولوجية: تعد التكنولوجيا أبرز التحديات التي تواجه مختلف الشركات، نظراً لتطورها بشكل سريع ومتلاحق، وبالتالي ينبغي علي تلك الشركات مواكبة التطورات التكنولوجية، والاستخدام الكثيف للتكنولوجيا في كل ما تقوم بها لتطوير الأداء، وتطوير أداء العاملين، وجذب العمالة الرقمية المؤهلة للعمل في عصر التكنولوجيا ومن أبرز التحديات التكنولوجية التي تواجهها شركات السياحة : استخدام برامج التطبيقات الحديثة في السياحه مثل الذكاء الاصطناعي وبرامج التحول الرقمي .
- اتخاذ القرارات علي بيئة عمل متغيرة: تعمل الشركات في بيئة عمل سريعة التغيير وغير مستقرة، وبالتالي هناك عدم وضوح في الرؤية المستقبلية لتلك الشركات، ومن ثم هناك صعوبة في اتخاذ القرارات. وهذا يفرض علي القيادة ضرورة اتخاذ قرارات صحيحة بناء علي معلومات دقيقة، وأن تكون هذه القرارات متقنة مع رسالتها ورؤيتها وأهدافها وخططها وإستراتيجياتها.

الميزة التنافسية المستدامة

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يعد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مفهوماً قديماً وحديثاً في نفس الوقت، فهو مفهوم قديم لأن الشركات سعت قديماً لتحقيق عدد من المزايا في بيئة العمل من خلال تبنيها مفهوم التفكير الإستراتيجي، وهو مفهوم حديثة لارتباطه بالتأكيد علي خاصية الاستدامة التي فرضتها بيئة العمل التنافسية (حمد، ٢٠٢٠). ويوضح جدول رقم (٣) بعض مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لأراء بعض الباحثين.

جدول رقم (٣) مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة

المؤلف	المفهوم
الحاكم ومجذاب، ٢٠١٩	المزايا التي لا يمكن تقليدها لفترات طويلة، ويتم تحقيقها من خلال استيعاب الشركة لمقدراتها الجوهرية الناتجة عن دمج المهارات والكفاءات المتوفرة مع مواردها في إستراتيجياتها التنافسية، والتي تؤدي إلي تميزها وتفوقها المستدام من خلال خلق قيمة لعملائها عن طريق التطوير الإستراتيجي والتجديد الإبداعي.
المولي، ٢٠١٩	الآليات والإجراءات التي تدعم إستراتيجية الشركة في تحقيق أهدافها، والتي تحرص علي تلبية احتياجات ورغبات العملاء من خلال جودة الخدمات المقدمة والتكاليف المنخفضة، والمرونة، والإبداع، بحيث تخلق قيمة مضافة للعملاء يصعب علي المنافسين تقليدها في أنشطتهم.
عبد العزيز، ٢٠١٩؛ بخوش، ٢٠٢٠	الأداء العالي للشركة، والذي يعتمد علي حسن استغلال مواردها وقدراتها التي لا يستطيع المنافسين الحاليين أو المحتملين تقليدها.
كنوش، ٢٠٢٠	آلية إدارية تركز علي وضع وتنفيذ بعض الإستراتيجيات التنافسية المتميزة بهدف تحقيق مزايا يصعب علي المنافسين تقليدها أو نسخها لأطول فترة ممكنة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانيات وقدرات الشركة.
موسي، ٢٠٢٠	التطوير المستمر للموارد الفريدة والكفاءات المتميزة استجابة للتغيرات السوقية السريعة، والتي تستطيع من خلالها الشركة التغلب علي المنافسين الحاليين والمحتملين، وخلق القيمة للعملاء من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات، وهي مفتاح الأداء الطويل الأجل.
زواوي، ٢٠٢٠؛ عبد الكريم والمولي، ٢٠١٩	قدرة الشركة علي استغلال مواردها بفاعلية، والذي ينتج عنه تحقيق الأداء المتفوق الذي يحقق قيمة إضافية للعملاء يصعب علي المنافسين تقليدها، وتساهم كذلك في استدامة أرباحها من خلال تقديم خدمات ومنتجات تتوافق مع رغبات واحتياجات العملاء المتغيرة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي المصادر المذكورة.

أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تحرص جميع الشركات علي الاستمرار والنمو في بيئة العمل، وتزداد صعوبة ذلك في ظل المنافسة الشديدة. وهذا يتطلب من الشركات العمل علي تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم المتغيرة باستمرار. وقد أصبح تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل صعباً في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة، وتطور تقنيات بحوث الأسواق، وما أتاحتها تلك التطورات من سهولة تقليد ما تقدمه الشركات. وبناءً علي ذلك أصبح الحفاظ علي الميزة التنافسية واستدامتها، وجعل منتجاتها وخدماتها صعبة التقليد من قبل المنافسين تحدياً كبيراً أمام الشركات (العوادي، ٢٠٢٠). وقد أشار موسي (٢٠٢٠) إلي أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تكمن فيما يلي:

- تعد عاملاً مؤثراً في بقاء الشركات علي المدى البعيد.
 - تساهم في زيادة الإيرادات والأرباح.
 - زيادة الحصة السوقية للشركة، والحفاظ علي مكانتها في السوق.
 - تعزيز القيمة المضافة للشركة، وصعوبة تقليدها أو نسخها من قبل المنافسين لفترات طويلة.
 - زيادة قدرة الشركة علي مواكبة التغيرات في بيئة العمل الخارجية، واقتناص الفرص التي أتاحتها تلك التغيرات، ومواجهة التحديات والتهديدات التي أفرزتها تلك التغيرات.
- وأضاف رسل وآخرون (٢٠٢٠) والحميري والمهدي (٢٠١٩) أن الميزة التنافسية المستدامة تساهم في تحقيق ما يلي:
- زيادة قدرة الشركات علي مواجهة التغيرات المستمرة في رغبات واحتياجات العملاء.
 - مواكبة التغيرات بفاعلية.
 - تعزيز رضا العملاء عما تقدمه من منتجات وخدمات.
 - تبني أساليب عمل مبتكرة لا يمكن تقليدها.
 - المرونة في تعديل وتطوير الإستراتيجيات.
 - تعزيز القدرات الإنتاجية.
- ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة وهي (التكلفة، الجودة، والمرونة)

مصادر الميزة التنافسية المستدامة

اختلفت وجهات النظر في تحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يرجع إلي التغيير السريع في بيئة العمل وعدم استقرارها، والغموض الذي يحيط بها (كنوش، ٢٠٢٠). وقد أشار حمد (٢٠٢٠)؛ الحاكم ومجذاب (٢٠١٩) والمولي (٢٠١٩) إلي أن هناك مصدرين للميزة التنافسية المستدامة وهما:

أ- مصادر داخلية: وهي المصادر المرتبطة ببيئة الشركة الداخلية، والتي تشمل القدرات الإستراتيجية، والموارد المادية، والموارد المالية، والموارد البشرية، وطرق العمل، وأنشطة الشركة، وسياساتها الداخلية.

ب- مصادر خارجية: وهي المصادر المرتبطة ببيئة الشركة الخارجية، والتي تشمل المنافسة، والتكنولوجيا، وبراءة الاختراع، والقوانين والتشريعات، والتحالفات.

وذكر كنوش (٢٠٢٠) أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة تتمثل فيما يلي:

- منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- المزايا القانونية الناتجة عن براءات الاختراع.
- المعرفة الواسعة بالعملاء والأسواق والتكنولوجيا.
- الكفاءات المتميزة.
- التركيز علي الأسواق التي تعتمد علي الإبداع ويصعب المنافسة فيها.
- تخفيض التكاليف.
- نظم اتصالات فعالة.
- القوة التنافسية.

فيما ذكر الإبراهيمي (٢٠١٩) بأن هناك بعض العوامل التي تؤثر علي قدرة الشركة علي الحفاظ علي ميزتها التنافسية واستدامتها، وتشمل هذه العوامل نمط القيادة ، ورؤية ورسالة الشركة، ونظام الحوافز والمكافآت، وآليات وطرق العمل، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الإستراتيجي، وإمكانيات وقدرات الشركة.

الفاعلية التنظيمية

مفهوم الفاعلية التنظيمية

يرتبط مفهوم الفاعلية التنظيمية بالعديد من المؤشرات والمعايير التي يمكن من خلالها قياسها، وهذا ما جعل من الصعب وضع تعريف متفق عليه للفاعلية التنظيمية (الخشاب، ٢٠١٨). ويوضح جدول رقم (٤) بعض مفاهيم الفاعلية التنظيمية وفقاً لآراء بعض الكتاب.

جدول رقم (٤) مفاهيم الفاعلية التنظيمية

المؤلف	المفهوم
بن البار، ٢٠١٨	قدرة الشركة علي تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى بكفاءة، والتي تعبر عن قدراتها التنظيمية، وكفاءة عملياتها وأدائها.
الحوالدة والشورة، ٢٠١٨؛ مرازقة وفردى، ٢٠١٨	الدرجة التي تعكس قدرة الشركة علي البقاء والاستمرار في بيئة العمل، والتكيف مع متطلباتها، والنمو والتطور، بجانب قدرتها علي توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
مازري، ٢٠١٨	النتائج التي تحققها الشركة، والتي تعكس مستوى الأداء، ودرجة ارتباطها بالإدارة العليا، وتعكس درجة التكامل بين كافة مكونات الشركة، وقدرتها علي التأقلم مع التغيرات في بيئة العمل الخارجية.
حطاب وبلال، ٢٠١٩	قدرة الشركة علي وضع إستراتيجية واضحة للعمل تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها في ضوء ما تمتلكه من قدرات مادية ومالية وبشرية.
العلياني والغامدي، ٢٠١٩؛ مزار، ٢٠١٩	قدرة الشركة علي تحقيق كافة أهدافها بفاعلية، وتحقيق كل ما حُطت له، وذلك من خلال قدرتها علي استخدام كافة إمكانياتها ومواردها بكفاءة، والحفاظ علي فاعلية أنشطتها وعملياتها وأدائها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي المصادر المذكورة.

أهمية الفاعلية التنظيمية

تعد الفاعلية التنظيمية أحد المعايير الهامة التي توضح مدى نجاح أو فشل الشركات. لذا فقد زاد اهتمام الشركات بتحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية لضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل (العلياني والغامدي، ٢٠١٩). وتكمن أهمية الفاعلية التنظيمية فيما يلي:

- تعزيز قدرة الشركة علي تحقيق أهدافها.
- الاستغلال الأمثل لموارد الشركة.
- استغلال مهارات وقدرات العاملين في تحقيق الأهداف.
- تحسين الأداء بشكل واضح.
- زيادة الإنتاجية.
- تطوير وتعديل إستراتيجيات الشركة بشكل مستمر وسريع.
- زيادة قدرة الشركة علي اقتناص الفرص.
- دعم قدرة الشركة علي مواجهة التحديات والتهديدات المختلفة (الحوالة والشورة، ٢٠١٨).
- التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات بالشركة.
- الاستجابة السريعة والناجحة لمتطلبات بيئة العمل المتغيرة.
- تلبية رغبات واحتياجات العملاء (خلف، ٢٠٢٠؛ أبابكر وآخرون، ٢٠٢٠).

العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية

هناك بعض العوامل التي تؤثر علي درجة الفاعلية التنظيمية، وتنقسم هذه العوامل إلي عوامل داخلية وعوامل خارجية كما هو موضح في جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) العوامل المؤثرة علي الفاعلية التنظيمية

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • درجة المنافسة في السوق • توافر الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة الشركة • النظام الاقتصادي السائد • القوانين واللوائح الحاكمة للعمل • متطلبات سوق العمل • المنافسين 	<ul style="list-style-type: none"> • طبيعة الهياكل التنظيمية • علاقات السلطة والمسئولية • نمط القيادة المطبق وممارستها • إستراتيجيات الشركة • أنظمة وآليات العمل • العلاقات الاجتماعية بين الجميع • إمكانيات وقدرات الشركة (مالية ومادية وبشرية) • خصائص العاملين بالشركة • القدرات التكنولوجية • خطط التطوير والتنمية المستقبلية • مستوي التخصص في العمل داخل الشركة. • كثافة الاعتماد علي التكنولوجيا. • امتلاك عاملين مؤهلين، ولديهم مهارات وخبرات ومعارف متميزة. • السلوكيات التنظيمية الإيجابية • التفويض المتوازن للسلطة. • تطبيق اللامركزية بشكل مخطط. • إستراتيجية الشركة في التعامل مع بيئة العمل الخارجية. • قدرات الشركة علي مواكبة التغيرات في بيئة العمل. • قدرات الشركة علي المتابعة والرقابة. • نظام الاتصالات بالشركة

متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية

تمتلك جميع الشركات السياحيه العديد من الموارد سواء أكانت بشرية أو مادية أو مالية، ويتوافر أمام تلك الشركات العديد من الفرص التي يمكن أن تستغلها، ولكن تختلف قدرات تلك الشركات من حيث القدرة علي استغلال كافة مواردها بشكل أمثل، وكذلك قدرتها علي استغلال كل ما يتاح أمامها من فرص (مازري، ٢٠١٨). وقد اتفق كل من حطاب وبلال (٢٠١٩) وسعال (٢٠١٨) علي أن هناك بعض المتطلبات التي يجب أن تأخذها الشركات في الاعتبار لزيادة فاعليتها التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

- التوسع في اللامركزية والتفويض.
 - تطبيق نمط القيادة التشاركية.
 - بناء نظام اتصالات فعال لتسهيل عملية التواصل بين جميع العاملين داخل الشركة، بجانب سهولة تداول المعلومات.
- وأضاف العلياني والغامدي (٢٠١٩) بعض المتطلبات الأخرى التي تشمل ما يلي:
- وجود كفاءات إدارية بالشركة.
 - دعم عمليات التعلم الذاتي.
 - تحسين جودة الحياة الوظيفية.
 - دعم مهارات وخبرات العاملين.

الدراسة الميدانية

أ- أداة الدراسة

تكونت استمارة الاستبيان من البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة (النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة)، بجانب ثلاثة محاور أخرى. المحور الأول يتناول درجة تطبيق نمط القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة (أ) من خلال ٢٠ عبارة تم تقسيمها إلي أربعة أبعاد رئيسية وهم التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية بواقع ٥ عبارات لكل بُعد، وقد تم إعداد عبارات هذا المحور من خلال دراسة حماده (٢٠٢٠). أما المحور الثاني فيتناول تقييم درجة امتلاك شركات السياحة فئة (أ) لميزة تنافسية مستدامة من خلال ٢٥ عبارة تم تقسيمها إلي أربعة أبعاد وهو الجودة (٩ عبارات)، والكفاءة (٦ عبارات)، والإبداع (٥ عبارات)، والاستجابة السريعة (٥ عبارات)، وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من علي (٢٠١٣) وشعبان (٢٠١١) والدوري وبوسالم (٢٠١١) في إعداد عبارات هذا المحور. وأخيراً؛ يتناول المحور الثالث تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة فئة (أ) من خلال ١٥ عبارة مقسمة إلي بعدين وهما تحقيق الأهداف (٧ عبارات) والتكيف البيئي (٨ عبارات)، وقد تم إعداد عبارات هذا المحور من خلال دراسة أبانكر وآخرون (٢٠١٩). وقد تم تصميم الاستمارة في محاورها الثلاثة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (غير موافق علي الإطلاق = ١؛ غير موافق = ٢؛ إلي حد ما = ٣؛ موافق = ٤؛ موافق جداً = ٥).

ب- مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة علي المديرين و العاملين في شركات السياحة فئة "أ" في محافظة القاهرة والجيزة. ويرجع السبب في اختيار تلك الشركات إلي كبر حجمها، وتنوع أنشطتها ومهامها، حيث تعمل في مجال السياحة الداخلية والخارجية، بجانب الحج والعمرة، والنقل السياحي، والطيران. كما يوجد بتلك الشركات عدد كبير من الوظائف التي تقيد في التعرف علي وجهات نظرهم فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة التحويلية، ومستوى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، ودرجة الفاعلية التنظيمية.

ج- طبيعة وحجم العينة

تم توزيع عدد ٥١٣ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين شركات السياحة فئة "أ" في القاهرة والجيزة، وتم استرداد ٤٨١ استمارة، وتم الاعتماد علي تحليل عدد ٤٢٨ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، وتم استبعاد ٥٣ استمارة لعدم اكتمال بياناتها ووجود بعض الاختيارات غير الصحيحة أو تكرار الإجابات علي نفس السؤال، حيث بلغت نسبة الاستجابة ٨٣.٤ % . ويوضح جدول رقم (٦) البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة.

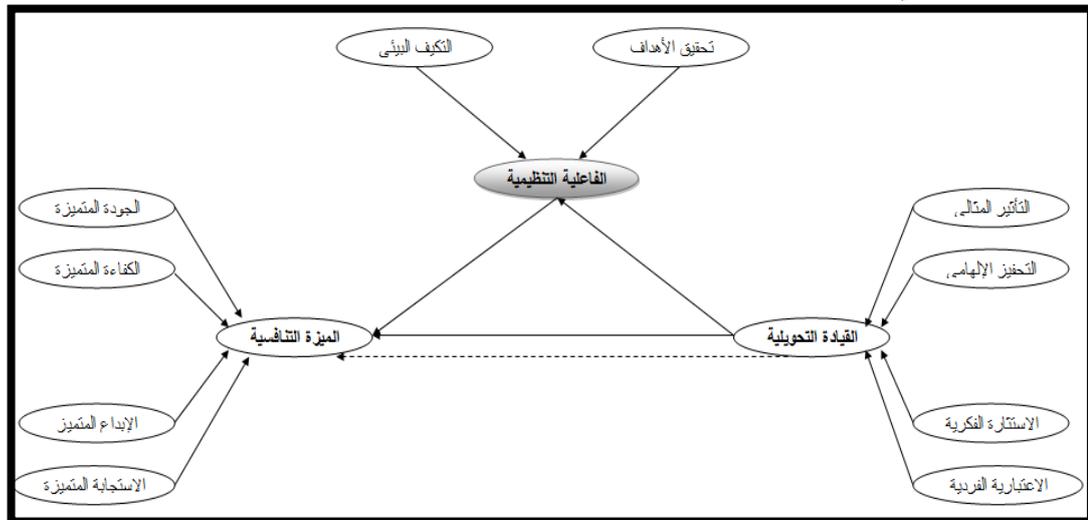
جدول رقم (٦) البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة

النوع	التكرار	%
ذكر	٢٥٤	٥٩.٣%
أنثي	١٧٤	٤٠.٧%
السن		
أقل من ٢٥ سنة	١٦	٣.٧%
٢٥- أقل من ٣٥ سنة	١١٦	٢٧.١%
٣٥- أقل من ٤٥ سنة	١٧١	٤٠%
٤٥- أقل من ٥٥ سنة	٩٧	٢٢.٧%
٥٥ سنة فأكثر	٢٨	٦.٥%
المؤهل الدراسي		
مؤهل متوسط	٤٢	٩.٨%
بكالوريوس / ليسانس	٣٦٤	٨٥%
دبلوم	١٤	٣.٣%
ماجستير	٦	١.٤%
دكتوراه	٢	٠.٥%
أخرى	-	-
الوظيفة		
موظف بقسم الطيران	١٤٤	٣٣.٦%
موظف بقسم السياحة	٨٦	٢٠.١%
موظف بقسم السياحة الدينية	٩٣	٢١.٧%
موظف بقسم النقل السياحي	٣٢	٧.٥%
موظف بقسم التسويق	١٧	٤%
أخرى	٥٦	١٣.١%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من ٣ سنوات	٢٢	٥.١%
٣-٧ سنوات	١٣٨	٣٢.٢%
٨-١٢ سنة	١٤٢	٣٣.٢%
١٣-١٧ سنة	٩٤	٢٢%
أكثر من ١٧ سنة	٣٢	٧.٥%
المجموع	٤٢٨	١٠٠%

يوضح جدول رقم (٦) البيانات العامة والوظيفية لأفراد العينة. بالنسبة للنوع؛ يوضح الجدول أن هناك ٢٥٤ فرداً من الذكور بنسبة ٥٩.٣٪، بينما هناك ١٧٤ فرداً من الإناث بنسبة ٤٠.٧٪. أما بالنسبة للسن؛ هناك ١٧١ فرداً بنسبة ٤٠٪ ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٣٥ - أقل من ٤٥ سنة)، وهناك ١١٦ فرداً بنسبة ٢٧.١٪ ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٢٥ - أقل من ٣٥ سنة)، كما أن هناك ٩٧ فرداً بنسبة ٢٢.٧٪ ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٤٥ - أقل من ٥٥ سنة)، وهناك ٢٨ فرداً بنسبة ٦.٥٪ ممن تبلغ أعمارهم (٥٥ سنة فأكثر)، وأخيراً هناك ١٦ فرداً بنسبة ٣.٧٪ ممن تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة. أما بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ فهناك ٣٦٤ من أفراد العينة بنسبة ٨٥٪ حاصلين علي درجة البكالوريوس، وهناك ٤٢ فرداً بنسبة ٩.٨٪ حاصلين علي مؤهل متوسط، وكذلك هناك ١٤ فرداً بنسبة ٣.٣٪ حاصلين علي درجة دبلوم الدراسات العليا، وهناك أيضاً ٦ أفراد بنسبة ١.٤٪ حاصلين علي درجة الماجستير، وأخيراً هناك فردين فقط بنسبة ٠.٥٪ حاصلين علي درجة الدكتوراه. وبالنسبة للوظيفة؛ فهناك ١٤٤ فرداً بنسبة ٣٣.٦٪ يعملون في قسم الطيران، وهناك ٩٣ فرداً بنسبة ٢١.٧٪ يعملون في قسم السياحة الدينية، بجانب ٨٦ فرداً بنسبة ٢٠.١٪ يعملون في قسم السياحة، بالإضافة إلي ٥٦ فرداً بنسبة ١٣.١٪ يعملون في وظائف أخرى (مثل مرافق مجموعات سياحية، مندوب استقبال وتوديع، مسئول تعاقدات، موارد بشريه، IT، إدارة الجودة... الخ)، كما أن هناك ٣٢ فرداً بنسبة ٧.٥٪ يعملون في قسم النقل السياحي، وأخيراً هناك ١٧ فرداً بنسبة ٤٪ يعملون في قسم التسويق كما تم توجيه استثماره لمدير الشركة. أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ هناك ١٤٧ فرداً من إجمالي العينة بنسبة ٣٣.٢٪ تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٨-١٢ سنة)، وهناك ١٣٨ فرداً بنسبة ٣٢.٢٪ تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٣-٧ سنوات)، كما أن هناك ٩٤ فرداً بنسبة ٢٢٪ تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٣-١٧ سنة)، وهناك أيضاً ٣٢ فرداً بنسبة ٧.٥٪ تبلغ سنوات خبرتهم (أكثر من ١٧ سنة)، وأخيراً هناك ٢٢ فرداً بنسبة ٥.١٪ تبلغ سنوات خبرتهم (أقل عن ٣ سنوات).

د- نموذج الدراسة المقترح

قام الباحث بالإطلاع علي العديد من الدراسات السابقة، التي تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة التحويلية، والفاعلية التنظيمية، والميزة التنافسية المستدامة (مثل دراسة كل من الفقيه، ٢٠٠٦؛ المسعودي، ٢٠٠٧؛ نور، ٢٠١٢؛ عواد وإبراهيم، ٢٠١٥؛ علوان، ٢٠١٧؛ لايقة، ٢٠١٨؛ Yamin, 2020; Yasin et al., 2014; Chen et al., 2020; Hoxha, 2015; Erkutlu, 2008; Shiva and Suar, 2012; Chi et al., 2012) وذلك اقترح الباحث نموذج الدراسة التالي الذي تم تصميمه لإدارة وتشغيل شركات السياحة).



المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

هـ- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

يوضح جدول رقم (٧) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، والغرض من استخدامها، والبرنامج المستخدم في التحليل.

جدول رقم (٧) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

البرنامج	الغرض من استخدامه	الأسلوب الإحصائي
SPSS V.24	اختبار الثبات والاعتمادية لمقاييس الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
SPSS V.24	لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه عبارات استمارة الاستقصاء	التكرارات والنسب المئوية
SPSS V.24	لتحديد اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات استمارة الاستقصاء	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
Amos V.24	لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة	مؤشرات المطابقة
Amos V. 24	لتحديد علاقة وأثر المتغير المستقل علي المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط	أسلوب تحليل المسار
Amos V.24	لتحديد إذا ما كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	طريقة BOOTSTRAP

نتائج التحليل

اختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء (معامل "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach)

جدول رقم (٨) نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي - معامل "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach

م	المتغير	قيمة معامل الثبات)	عدد العبارات
١	القيادة التحويلية	٠.٩٣٠	٢٠
٢	الميزة التنافسية المستدامة	٠.٨٩٧	٢٥
٣	الفاعلية التنظيمية	٠.٩١١	١٥

يتبين من جدول رقم (٨) أن معامل الثبات لجميع المتغيرات يبلغ أكثر من ٨٩ ٪، حيث بلغ ٩٣ ٪ بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية، و ٨٩.٧ ٪ بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية المستدامة، و ٩١.١ ٪ بالنسبة لمتغير الفاعلية التنظيمية. هذه القيم أكبر من النسبة المقبولة والتي يبلغ مقدارها ٧٠ ٪، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الثلاثة وأبعادهم. فيما يتعلق بدرجة تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة (أ)؛ تبين النتائج بالجدول تطبيق القيادة التحويلية بدرجة واضحة في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.١٣، والانحراف المعياري ٠.٨١. وقد جاء بُعد (الاستثارة الفكرية) كأكثر الأبعاد تطبيقاً (المتوسط الحسابي = ٤.١٧؛ الانحراف المعياري = ٠.٧١)، يليه بُعد (التحفيز الإلهامي) (المتوسط الحسابي = ٤.١٤؛

الانحراف المعياري = ٠.٩٧)، ثم بُعد (الاعتبارية الفردية) (المتوسط الحسابي = ٤.١٢؛ الانحراف المعياري = ٠.٩٨)، يليه بُعد (التأثير الإلهامي) (المتوسط الحسابي = ٤.٠٧؛ الانحراف المعياري = ١.٠١). أما بالنسبة لدرجة امتلاك شركات السياحة فئة (أ) لميزة تنافسية مستدامة؛ توضح النتائج بالجدول امتلاك تلك الشركات للميزة التنافسية المستدامة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٢٤، والانحراف المعياري ٠.٧٦. وجاء بُعد (الجودة المتميزة) كأعلي الأبعاد (المتوسط الحسابي = ٤.٣٦؛ الانحراف المعياري = ٠.٦٣)، يليه بُعد (الكفاءة المتميزة) (المتوسط الحسابي = ٤.٢٩؛ الانحراف المعياري = ٠.٧١)؛ ثم بُعد (الإبداع المتميز) (المتوسط الحسابي = ٤.٢٨؛ الانحراف المعياري = ٠.٦٩)، ثم بُعد (الاستجابة المتميزة) (المتوسط الحسابي = ٤.٢٤؛ الانحراف المعياري = ٠.٧٦). وفيما يتعلق بدرجة الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة فئة (أ)؛ تبرز النتائج ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط ٤.٣٤ والانحراف المعياري ٠.٥٦، وجاء بُعد (تحقيق الأهداف) الأعلي بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٨ وانحراف معياري ٠.٥٩، ثم بُعد (التكيف البيئي) بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٠، وانحراف معياري ٠.٦٨.

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
٤	١.٠١	٤.٠٧	التأثير المثالي
٢	٠.٩٧	٤.١٤	التحفيز الإلهامي
١	٠.٧١	٤.١٧	الاستثارة الفكرية
٣	٠.٩٨	٤.١٢	الاعتبارية الفردية
	٠.٨١	٤.١٣	القيادة التحويلية
١	٠.٦٣	٤.٣٦	الجودة المتميزة
٢	٠.٧١	٤.٢٩	الكفاءة المتميزة
٣	٠.٦٩	٤.٢٨	الإبداع المتميز
٤	٠.٧٦	٤.٢٤	الاستجابة المتميزة
	٠.٧١	٤.٢٩	الميزة التنافسية المستدامة
١	٠.٥٩	٤.٣٨	تحقيق الأهداف
٢	٠.٦٨	٤.٣٠	التكيف البيئي
	٠.٥٦	٤.٣٤	الفاعلية التنظيمية

تحليل المسار باستخدام AMOS

يُستخدم تحليل المسار لنفس الأغراض التي تُستخدم لها تحليل الانحدار المتعدد، ويعد تحليل المسار هو امتداد لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فاعلية. ويتم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج Amos لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (مستقلة، تابعة، وسيطة أو معدلة)، حيث يأخذ جميع المتغيرات في الحسبان. ويختلف أسلوب تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد في النقاط التالية:

- يعد تحليل المسار نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من المتغيرات، وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- يفترض تحليل المسار أن العلاقات خطية بسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- في تحليل المسار يمكن أن يتحول المتغير التابع إلي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة أو معدلة بالإضافة إلي المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تُمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض، والتي تسمى بالمسارات.
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية (الشيخ، ٢٠١٧).

كما أن هناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم علي مدي تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة. وقد ذكر البرق وآخرون (٢٠١٣) والقهوجي وأبو عواد (٢٠١٨) بعض هذه المؤشرات فيما يلي:

مربع كاي المعياري:

عبارة عن قسمة مربع كاي المحسوبة في النموذج علي درجات الحرية، ويجب أن تكون النسبة أقل من ٥، والتي تدل علي قبول النموذج، ولكن إذا كانت النسبة أقل من ٢ تدل علي أن النموذج المقترح مطابق تماماً للبيانات. وعلي العكس من ذلك إذا زادت قيمة مربع كاي المعياري فإن مطابقة النموذج تزداد سوءاً.

مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index – CFI):

تتراوح قيمته بين صفر – ١.٠٠٠، وكلما تزيد قيمته عن ٠.٩٠ أو تقترب من الواحد الصحيح يكون أفضل، أما إذا كانت أقل من ٠.٩٠ يتم تعديل النموذج.

مؤشر جودة المطابقة (The Goodness of Fit Index – GFI):

تتراوح قيمته المثلي ما بين ٠.٩٠ – ١.٠٠٠، وكلما ارتفعت قيمته دل علي تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت قيمته واحد صحيح دل ذلك علي التطابق التام.

مؤشر المطابقة المعياري (Normative Fit Index – NFI):

تتراوح قيمته ما بين صفر – ١.٠٠٠، وكلما ارتفعت قيمته أكثر من ٠.٩٠ فإن ذلك يدل علي مطابقة النموذج.

مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index – IFI):

تتراوح قيمته ما بين صفر – ١.٠٠٠، وكلما ارتفعت قيمته أكثر من ٠.٩٠ فإن ذلك يدل علي مطابقة النموذج.

مؤشر توكر لويس (Tucker – Lewis Index – TLI):

يُسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI)، وتنطبق عليه نفس الشروط. تتراوح قيمته ما بين ٠.٩٠ – ١.٠٠٠، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل علي مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات.

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA):

يُفضل أن تكون قيمته أقل من ٠.٠٨، وكلما كانت أقل كان أفضل، وكلما اقتربت من الصفر زادت نسبة التطابق، بينما إذا كانت بين ٠.٠٨ – ٠.١٠ يعتبر غير مقبول، بل ويجب رفض النموذج.

اختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

تم استخدام تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP من خلال برنامج Amos v. 24 لاختبار إذا كان للفاعلية التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع. وهناك شروط لإجراء تحليل المسار لاختبار دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهي كما يلي:

- إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير المستقل.
- إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا يوجد توسط للمتغير الوسيط.
- إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط.
- إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هناك توسط كامل للمتغير الوسيط.

مع مراعاة شروط جودة مطابقة النموذج.

ويوضح جدول رقم (١٠) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية علي الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ) في وجود الفاعلية التنظيمية كمتغير وسيط.

جدول رقم (١٠) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي المعياري Chi ²	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA
١.٥٣٦	٠.٩٥٦	٠.٩٣٤	٠.٩٧١	٠.٩٣٨	٠.٩٥٧	٠.٠١١

بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من ٥ ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن ٢ فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن ٢، حيث بلغت ١.٥٣٦، ومن ثم هناك تطابق للنموذج. كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين ٠.٩٠٠ - ١.٠٠٠ لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من ٠.٩٠٠ فيجب تعديل النموذج. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت ٠.٩٥٦، ويدل ذلك علي مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بقيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI)؛ فإن قيمته المثلي تتراوح ما بين ٠.٩٠ - ١.٠٠، وكلما ارتفعت القيمة فإن ذلك يدل علي تطابق أفضل للنموذج، وإذا بلغت القيمة واحد صحيح فإن ذلك يدل علي التطابق التام. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت ٠.٩٣٤، مما يدل علي تطابق النموذج. كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من ٠.٩٠ حتي يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت ٠.٩٧١، وهذا يدل علي مطابقة النموذج. ونفس الحال بالنسبة لمؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، والذي تتراوح قيمته ما بين صفر - واحد، ويجب أن تكون أكثر من ٠.٩٠ حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت ٠.٩٣٨، مما يدل علي مطابقة النموذج. وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين ٠.٩٠ - ١.٠٠، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل علي مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) ٠.٩٥٧، مما يدل علي تطابق النموذج. وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته

أقل من ٠.٠٨، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التطابق، وإذا تراوحت ما بين ٠.٠٨ - ٠.١٠ يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت ٠.٠١١، وهي قيمة تقترب كثيراً من الصفر، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

ويوضح جدول رقم (١١) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة؛ يتبين من الجدول أن الفاعلية التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة (أ) والميزة التنافسية المستدامة، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع) معنوية، وهذا يعني وجود دور وسيط للفاعلية التنظيمية (المتغير الوسيط). كذلك توضح النتائج أن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع) معنوية، وهذا يشير إلى أن هناك دور وسيط جزئي للفاعلية التنظيمية (المتغير الوسيط).

جدول رقم (١١) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية على الميزة التنافسية المستدامة في وجود الفاعلية التنظيمية كمتغير وسيط

قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	الأثر
**٠.٥٢٦	**٠.٦١١	أثر القيادة التحويلية على الفاعلية التنظيمية
	**٠.٥٠٣	أثر الفاعلية التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة
	**٠.٦٩٣	أثر القيادة التحويلية على الميزة التنافسية المستدامة

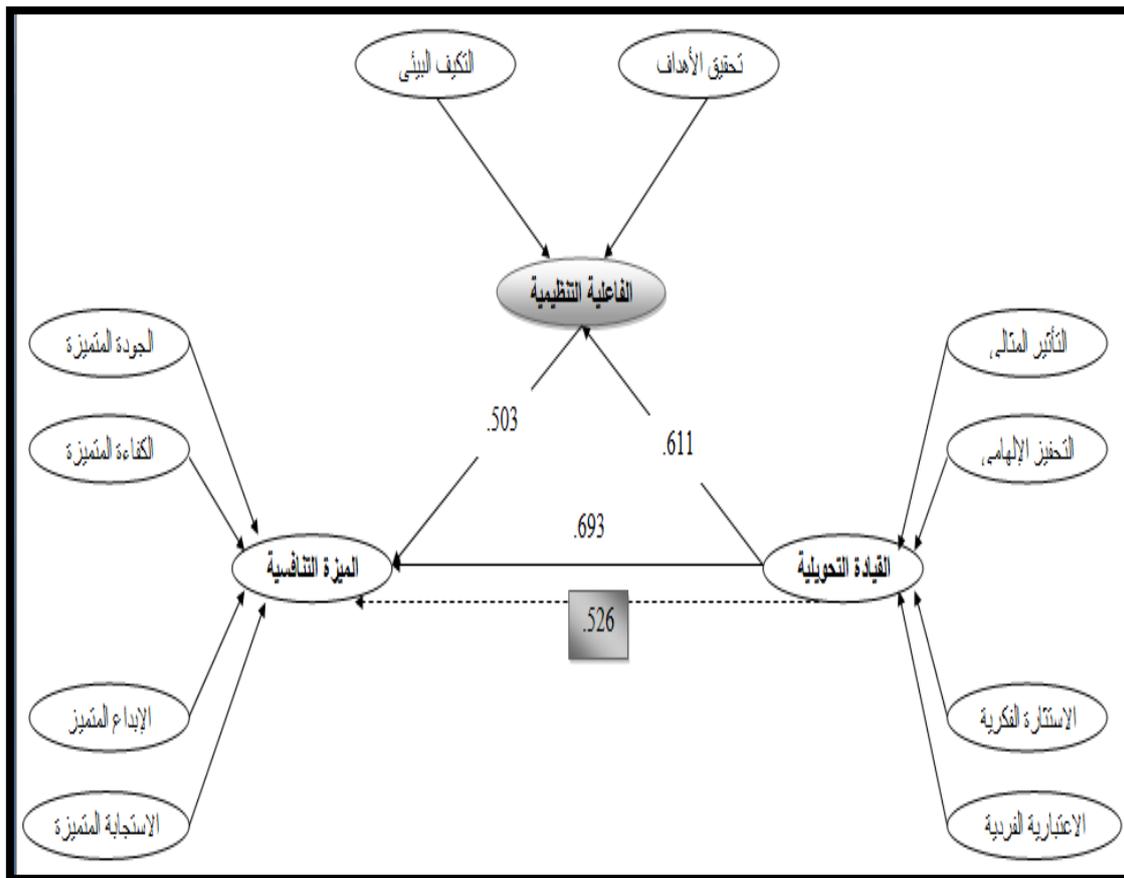
ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة فئة (أ) ٠.٦١١، وهذا يشير إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في تلك الشركات يؤدي إلى تعزيز مستوي الفاعلية التنظيمية بنسبة ٦١.١٪. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من الفقيه (٢٠٠٦)؛ عواد وإبراهيم (٢٠١٥)؛ علوان (٢٠١٧)؛ Erkutlu (٢٠٠٨)؛ Chi et al. (٢٠١٢)؛ Shiva and Suar (٢٠١٢) و Hoxha (٢٠١٥)، حيث توصلت تلك الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الفاعلية التنظيمية في الشركات.

كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للفاعلية التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة ٠.٥٠٣، وهذا يعني أن الفاعلية التنظيمية تعزز من امتلاك شركات السياحة فئة (أ) لميزة تنافسية مستدامة بنسبة ٥٠.٣٪. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة لايقة (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للفاعلية التنظيمية على امتلاك الشركات لميزة تنافسية مستدامة.

علاوة على ذلك؛ توضح النتائج أن قيمة معاملات التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الميزة التنافسية المستدامة بلغت ٠.٦٩٣، وهذا يشير إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة (أ) يساهم في تعزيز استدامة ميزتها التنافسية بنسبة ٦٩.٣٪. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسات كل من المسعودي (٢٠٠٧)؛ نور (٢٠١٢)؛ Yasin et

al. (٢٠١٤)؛ Chen et al. (٢٠٢٠) و Yamin (٢٠٢٠)، حيث توصلت تلك الدراسات إلي وجود أثر إيجابي لتطبيق القيادة التحويلية علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وقد بلغ التأثير غير المباشر لتطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة (أ) علي امتلاكها لميزة تنافسية مستدامة في ظل وجود الفاعلية التنظيمية كمتغير وسيط جزئي ٠.٥٢٦، وهذا يعني أن الفاعلية التنظيمية تؤثر بنسبة ٥٢.٦% في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه الفاعلية التنظيمية كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير القيادة التحويلية في امتلاك شركات السياحة لميزة تنافسية مستدامة. وهذا ما يثبت صحة فرض الدراسة الرئيسي الذي يشير إلي (تلعب الفاعلية التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ)). ويوضح شكل رقم (٢) نتائج تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية علي الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ) في وجود الفاعلية التنظيمية كمتغير وسيط.



شكل رقم (٢) نتائج تحليل المسار لأثر القيادة التحويلية علي الميزة التنافسية المستدامة في وجود الفاعلية التنظيمية كمتغير وسيط

النتائج والتوصيات

- أ- من الأفضل ان تكون هناك توصيات موجهة للإدارة العليا، وتوصيات خاصة بباقي اقسام وإدارات الشركة
- تقوم شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة والجيزة بتطبيق القيادة التحويلية وأبعادها بشكل واضح، وكان بُعد الاستثارة الفكرية هو الأعلى، يليه بُعد التحفيز الإلهامي، ثم بُعد الاعتبارية الفكرية، ثم بُعد التأثير الإلهامي.
 - تمتلك شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة والجيزة درجة عالية من الميزة التنافسية المستدامة، حيث تتميز بالجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، والإبداع المتميز، والاستجابة المتميزة.
 - لدي شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة والجيزة درجة عالية من الفاعلية التنظيمية، ولديها القدرة علي تحقيق أهدافها، بجانب القدرة علي التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
 - يؤثر تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة (أ) بنسبة ٦١.١٪ علي الفاعلية التنظيمية لتلك الشركات.
 - تؤثر الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة بنسبة ٥٠.٣٪ علي امتلاك تلك الشركات لميزة تنافسية مستدامة.
 - يؤثر تطبيق القيادة التحويلية في شركات السياحة فئة (أ) بنسبة ٦٩.٣٪ علي استدامة الميزة التنافسية لتلك الشركات.
 - تلعب الفاعلية التنظيمية دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين تطبيق شركات السياحة فئة (أ) للقيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة.
 - تساهم الفاعلية التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ) بنسبة ٥٢.٦٪.

ب- التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يقترح الباحث بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز قدرات ومكانة شركات السياحة المصرية فئة (أ)، والتي يمكن عرضها علي النحو التالي:
- الاهتمام بتوفير المزيد من الدعم المالي للاستثمار البشري للاستمرار في تأهيل وتنمية قدرات ومهارات وخبرات العاملين، لزيادة استعدادهم لمواجهة التغيرات في رغبات واحتياجات العملاء، بجانب تعزيز قدرتهم علي الوفاء بمتطلبات بيئة العمل السياحي المتغيرة باستمرار.
 - الإشادة المستمرة بما يحققه العاملون من إنجازات، وكذلك الإشادة بأدوارهم في تحسين أداء الشركة وتحقيق أهدافها بفاعلية، مما يساهم في رفع روحهم المعنوية، والذي ينعكس علي أداء الشركة ويعزز من قدراتها التنافسية.
 - تطبيق سياسة الباب المفتوح أمام جميع العاملين والاستماع لشكواهم والعمل علي حلها بسرعة، بجانب تدعيم القيم والاتجاهات الإيجابية لديهم.
 - الاهتمام بالعاملين في الشركات، والتعرف علي احتياجاتهم ورغباتهم باستمرار، والعمل علي تلبيةها، مما ينعكس إيجاباً علي درجة رضاهم وولائهم.
 - توفير بيئة عمل داعمة لتبني وتطبيق أنماط القيادة الحديثة، لضمان تأثيرها الإيجابي علي أداء الشركة ككل وأداء العاملين، ومن ثم ضمان بقائها ونموها في بيئة العمل السياحي.
 - الاهتمام بتعزيز الثقة التنظيمية للعاملين من خلال إشراكهم في وضع رؤية الشركة، وكذلك المشاركة في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وآليات تحقيقها، والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الشركة، وبالتالي يزداد مستوي رضاهم وانتمائهم وولائهم، والذي ينعكس علي أدائهم بالإيجاب.

- الاهتمام ببحوث الأسواق، وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا، والقيام ببحوث الأسواق إلكترونياً للتعرف بشكل أكبر وأوسع علي رغبات واحتياجات العملاء، وكذلك التعرف علي المنافسين، بما يفيد في تقديم خدمات مبتكرة يصعب تقليدها لفترات طويلة، مما يضمن استدامة الميزة التنافسية للشركات.
- تشجيع وتحفيز ودعم العاملين للتعلم والتطور الذاتي والمستمر، واهتمامهم بخلق المعرفة وتبادلها وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها في العمل.

المراجع

أ- المراجع العربية

- أبابكر، كوسرت؛ ولي، أحلام وعبد الله، مهابات (٢٠١٩) دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة لمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١١(٢٦)، ٥٤١-٥٦٧.
- الإبراهيمي، إحسان (٢٠١٩) البراعة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ٥٤(٢)، ٥٨٢-٦٠٠.
- بخوش، مديحة (٢٠٢٠) دور الإبداع التكنولوجي في استدامة الميزة التنافسية - تجربة شركة علي بابا الصينية في ظل جائحة كورونا، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، ٣(٥)، ٢١-١.
- البرق، عباس؛ المعلا، عايد؛ وسليمان، أمل (٢٠١٣) دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- بن البار، سعيد (٢٠١٨) الاستثمار البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة الرياضية - مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة نموذجاً، مجلة الإبداع الرياضي، ٩(٢)، ٧٨-٩٨.
- البواب، وسام (٢٠١٤) أثر استخدام القيادة التحولية بأبعادها علي حفز العاملين - دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- التجاني، دوح (٢٠٢٠) سلوكيات القيادة التحولية وأثرها علي الإبداع التنظيمي - دراسة حالة جامعة غرداية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
- الجبور، تغريد (٢٠٢٠) درجة توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لدي القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، والأردن.
- الحاكم، علي ومجذاب، علي (٢٠١٩) الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٢(١٢٠)، ٢٧-٤٨.
- الحميري، بشار والمهدي، علي (٢٠١٩) دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١١(٢)، ٤٣٢-٤٥٩.
- الخشاب، حسان (٢٠١٨) اعتماد مدخل القيم المتعارضة في صياغة أنموذج لتحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين - جامعة الموصل، ٣٧(١١٧)، ١١٩-١٣٥.
- الخوالدة، رياض والشورة، محمد (٢٠١٨) أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤(٤)، ٥٥٥-٥٨٣.

- الدوري، زكريا وبوسالم، أبو بكر (٢٠١١) رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ١٣-١٤ ديسمبر.
- الزامل، مها (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٦)، ٣٤٨-٣٨١.
- الزهرة، جعلاب؛ طارق، هزري والنهاس، سعيد (٢٠٢٠) نحو التغيير الثقافي كمدخل حديث لتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٣(١)، ٤٨-٦٣.
- الزيدي، جلال (٢٠٢٠) بناء أنموذج مقترح للتطوير التنظيمي علي وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٦٢، ٢٦٢-٢٨٠.
- الشنطي، محمود، وأبو عمرة، صابرين (٢٠١٩) دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدي العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧(٢)، ١-٣٣.
- الشيخ، أماني (٢٠١٧) الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الطائي، علي (٢٠١٩) القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز رأس المال الفكري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٥٧، ٢٥-٥٠.
- الطيب، عبد الله (٢٠١٩) أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير بالجامعات السودانية (بالتطبيق علي جامعة إفريقيا العالمية - ٢٠١٣م - ٢٠١٩م)، مجلة العلوم الإدارية، ٣، ٣٤٠-٣٧١.
- العزايزة، شهد (٢٠٢٠) القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- العلياني، شريفة والغامدي، رحمة (٢٠١٩) مهارات الاتصال لدي قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٥(٥)، ١٢٥-١٥٥.
- العنزي، أنور (٢٠١٩) التخطيط الإستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر الشركة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- العوادي، أمير (٢٠٢٠) تأثير التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لعينة من موظفي شركة زين للاتصالات، مجلة وارث للبحوث العلمية، ٢(١)، ١-٢٠.
- الفقيه، محمد (٢٠٠٦) القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- القهوجي، أيمن وأبو عواد، فريال (٢٠١٨) النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المسعودي، محمد (٢٠٠٧) العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

- المولي، مثني (٢٠١٩) أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية - دراسة تطبيقية علي عينة من الكليات الأهلية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- جبريل، مصطفى والعالم، رانيا (٢٠٢٠) القيادة التحولية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة، ٥٨، ٤٧٢-٥٠١.
- حسن، منال (٢٠٢٠) درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدي رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية، المجلة التربوية - جامعة سوهاج، ٧٢، ٨٠٩-٨٤٦.
- حسونة، محمد (٢٠٢٠) أثر القيادة التحولية علي تعزيز ولاء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- خطاب، يمينة وبلال، ريم (٢٠١٩) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، ٣(٥)، ٤٩-٦٨.
- حماد، محمد (٢٠٢٠) القيادة التحولية وعلاقتها برأس المال النفسي: دراسة ميدانية علي شركات البترول، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس، ١١(١)، ٦٧٨-٧٢٠.
- حمد، محمد (٢٠٢٠) تصور مقترح لتفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة، المجلة التربوية - جامعة سوهاج، ٧٦، ٢٠٣١-٢٠٩٥.
- خلف، حسين (٢٠٢٠) أثر الصحة التنظيمية علي مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- رسل، نعمة؛ الجناحي، أحمد ومحمد، مصطفى (٢٠٢٠) تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصناعية: بحث ميداني في مصفي الدورة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٦(١٢٠)، ٢٦١-٢٨٠.
- زرقوط، حميدة وبوكثير، جبار (٢٠٢٠) سلوكيات القيادة التحولية لدي القادة الإداريين بالمديرية الصناعية بسكيدة (DRIK) - دراسة تحليلية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ١٣(٢)، ٨٢٤-٨٥٠.
- زاوي، حميدة (٢٠٢٠) أثر إبداع المنتج علي الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٣(١)، ٣٥٨-٣٧٥.
- سعال، سومية (٢٠١٨) الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٥، ٨١-٩٠.
- شعبان، مصطفى (٢٠١١) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- عائض، عبد اللطيف وأبو هادي، أحمد (٢٠١٩) أثر إستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٥(٣)، ٥٧-٨٤.
- عبد العال، خولة (٢٠١٦) درجة توافر سمات القيادة التحولية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- عبد العزيز، عبد العزيز (٢٠١٩) دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للبحوث التجارية - جامعة المنوفية، ٦(٣)، ٢٧٥-٣١٦.

- عبد الكريم، ميسون والمولي، مثنى (٢٠١٩) أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن، ٣٠١-٣١٦.
- علوان، نوفل (٢٠١٧) العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولي لمدينة بغداد، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٣)، ١٠١٢-١٠٥٥.
- علي، عدي (٢٠٢٠) الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية علي عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- علي، علي (٢٠١٣) متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة علي أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- علي، نادية (٢٠٢٠) الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٧(١٢٥)، ٨٥-١١٨.
- عمايرة، رضا وعاشور، محمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدي مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٣)، ٣٨٦-٤٠٩.
- عواد، يونس وإبراهيم، قدرى (٢٠١٥) العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٧(٢)، ٢٥٧-٢٧٩.
- كنوش، نبيل (٢٠٢٠) اعتماد الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من إدارات قطاع الصناعات الالكترو كهرومنزلية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكي محمد أولحاج - البويرة، الجزائر.
- لايقة، هشام (٢٠١٨) دور الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للشركة - دراسة حالة علي شركة جود للأدوات الكهربائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٤٠(٤)، ١٥٧-١٧٦.
- مازري، منيرة (٢٠١٨) أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة علي الفاعلية التنظيمية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- مرزوقة، فتيحة وفردى، لخضر (٢٠١٨) إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، خنشلة، بسكرة وقسنطينة ١، المجلة العراقية للمعلومات، ١٩، ٥٢-٨١.
- مزارة، عيسى (٢٠١٩) الرقابة المهنية وتأثيرها علي الفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد أحمد بوقرة بحاسي بحبح الجلفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- موسي، زهراء (٢٠٢٠) أثر رأس المال المهني علي الميزة التنافسية المستدامة: قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط - دراسة ميدانية علي شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- نور، محمود (٢٠١٢) أثر القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٣٣، ١-٤٠.
- ياسين، سمر وأبو زيد، تهاني (٢٠٢٠) أثر القيادة التحولية علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بجامعة الملك خالد، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٤٨، ١١٩-١٥٣.
- يوسف، لطيفة والعنزي، أحمد (٢٠٢٠) دور القيادة التحولية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة - جامعة عين شمس، ٢٢٩، ٣٢٣-٣٥٤.

ب- المراجع الإنجليزية

- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
- Chen, R., Lee, Y. D., & Wang, C. H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 451-468.
- Chen, T. J., & Wu, C. M. (2020). Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100587.
- Chi, H. K., Lan, C. H., & Dorjgotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(6), 1015-1023.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of management development*, 27(7), 708-726.
- Hoxha, A. (2015). Empowerment and trust as mediators of the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness. *European Journal of Economic & Political Studies*, 8(1), 43-60.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications, Incorporated.
- Shiva, M. M., & Suar, D. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 684-710.
- Ustun, U. D. (2018). Transformational Leadership Behaviors of High School Students' According to Leisure Preferences and Participation Type. *World Journal of Education*, 8(4), 18-23.
- Yamin, M. (2020). Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. *Management Science Letters*, 10(2), 313-326.
- Yasin, G., Nawab, S., Bhatti, K. K., & Nazir, T. (2014). Relationship of intellectual stimulation, innovations and SMEs performance: Transformational leadership a source of competitive advantage in SMEs. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(1), 74-81.

The Impact of Transformational Leadership on the Sustainable Competitive Advantage of Egyptian Travel Agencies: The Mediating Role of Organizational Effectiveness

Abeer Mohamed Fathy AbdElwahed

Tourism Studies Department, Higher Institute for Tourism and Hotels, 6 October City, Egypt

Abstract

Transformational leadership represents one of the leadership styles that support the vision of travel agencies, as well as support their competitiveness in light of the fluctuations and instability in the tourism business environment. The study aimed to explore the mediating role of organizational effectiveness in the relationship between transformational leadership and sustainable competitive advantage. The study was applied to travel agencies (category A) in the governorates of Cairo and Giza. 513 forms were distributed to a random sample of employees in those agencies, while 428 were analyzed. The study found that there is a positive effect of transformational leadership on both organizational effectiveness and sustainable competitive advantage, as well as a positive effect of organizational effectiveness on sustainable competitive advantage. The results also showed that organizational effectiveness plays a partial mediating role in the relationship between adopting transformational leadership in travel agencies (category A) and sustainable competitive advantage.

Key words: transformational leadership, sustainable competitive advantage,