



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



أثر القيادة المتلونة في البراعة التسويقية بين موظفي مطاعم الوجبات السريعة:

الدور الوسيط للنضج الوظيفي

أحمد محمد غريب عباس

المعهد العالي للسياحة والفنادق - إيجوث - الإسماعيلية

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية	يهدف البحث إلى استكشاف العلاقة الكامنة بين القيادة المتلونة والبراعة التسويقية
القيادة المتلونة؛	في سياق مطاعم الوجبات السريعة. كما تختبر الدراسة الدور الوسيط للنضج
النضج الوظيفي؛	الوظيفي. باستخدام استبيان إلكتروني، تم جمع البيانات من موظفي مطاعم الخدمة
البراعة التسويقية؛	السريعة في بورسعيد والإسماعيلية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج ADANCO
مطاعم الوجبات	٧.2.4 بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات كل متغير. أثبتت النتائج أن
السريعة.	هناك تأثير معنوي لمركز التحكم الخارجي على النضج الوظيفي. كما أكدت النتائج
	على وجود تأثير معنوي على للتغير النسبي على النضج الوظيفي. علاوة على ذلك،
	أشارت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي للنضج الوظيفي على البراعة التسويقية
(JAAUTH)	لموظفي مطاعم الوجبات السريعة. توفر النتائج المستخلصة رؤى قيمة لممارسي
المجلد ٢٨، العدد ١،	وأكاديمي صناعة المطاعم.
(يونيه ٢٠٢٥)،	
ص ٢١-٤٤.	

المقدمة

يعتبر قطاع مطاعم الوجبات السريعة من أهم القطاعات التجارية التي تعتمد بشكل كبير على البراعة التسويقية لجذب العملاء وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة العمل المتسارعة والتنافسية لمطاعم الوجبات السريعة، تتجلى أهمية القيادة المتلونة بشكل بارز في تحقيق البراعة التسويقية بين الموظفين. تتسم القيادة المتلونة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة (Abd Alhosine, 2022). تسهم في تحفيز الموظفين وتحقيق أقصى استفادة من إمكانياتهم. هذه القدرة على التكيف ليست مجرد مهارة إدارية، بل نهج استراتيجي يمكن أن يؤدي لتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين (عبد الحسين، ٢٠٢٢). تتضح العلاقة الوثيقة بين القيادة المتلونة والبراعة التسويقية من خلال قدرتها على تعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي.

القادة الذين يتمتعون بهذه الصفة يمكنهم توجيه فرقهم بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف التسويقية بطرق غير تقليدية، مما يساهم في تميز المؤسسة في سوق شديد التنافس. كما أن البراعة التسويقية تصبح أكثر فعالية عندما

يتمكن القادة من استغلال قدرات موظفيهم بشكل أمثل، مما ينعكس إيجابياً في تحقيق جودة الخدمة المقدمة وزيادة ولاء العملاء (الحيالي، ٢٠٢٠). من ناحية أخرى يلعب النضج الوظيفي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز أثر القيادة المتلونة على البراعة التسويقية. عندما يصل الموظفون إلى مستوى معين من النضج الوظيفي، يصبحون أكثر قدرة على التكيف مع توجهات القادة المتلونة والاستجابة لها بفعالية. هذا التفاعل الإيجابي يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتطوير المستمر، مما يعزز الأداء العام للمطعم ويحقق أهدافه التسويقية بشكل مستدام (Othman, 2023).

في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في قطاع مطاعم الوجبات السريعة، تواجه هذه المطاعم تحديات كبيرة في تحقيق التميز والحفاظ على ولاء العملاء. إحدى الاستراتيجيات الممكنة لمواجهة هذه التحديات هي تحسين البراعة التسويقية بين الموظفين، وهي العملية التي يمكن أن تتأثر بشكل كبير بنوعية القيادة الموجودة في بيئة العمل، ان البراعة التسويقية أحد أهم مؤشرات نجاح مطاعم الوجبات السريعة. فنلاحظ ان ٨٣% من المسوقين لديهم تجربة إيجابية مع البراعة التسويقية. ٨٦% من المؤسسات التسويقية تخطط لتحويل فرق التسويق إلى البراعة التسويقية. ٢٥% من المؤسسات التسويقية تخطط لتحويل جميع فرق التسويق إلى البراعة التسويقية (Adiwijaya, 2023)، وهذا يشير إلى أن البراعة التسويقية ليست مجرد مفهوم مؤقت أو اتجاه عابر، بل هي استراتيجية أساسية لتحقيق النمو المستدام والنجاح في هذا القطاع. في هذا السياق، تصبح القيادة المتلونة، التي تمتاز بالمرونة والقدرة على التكيف، عاملاً حيوياً في تعزيز هذه البراعة التسويقية، مما يمكن المطاعم من التفاعل بشكل أفضل مع احتياجات العملاء المتغيرة والتفوق في بيئة شديدة التنافسية.

يُعدُّ القادة المتلونين مصدرًا للإلهام والتحفيز للموظفين، ويمكن أن يؤثرًا بشكل كبير في أداء المنظمة (Lei et al., 2023). كما يمكن أن يكون للقيادة المتلونة تأثيرًا مباشرًا في البراعة التسويقية من خلال تحفيز الموظفين على تقديم خدمة عالية الجودة وتحقيق تجربة إيجابية للعملاء (Barrett, 2016). بينما يشير النضج الوظيفي إلى قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع متطلبات وتحديات وظائفهم (Ibrahim & Atheeb, 2023)، إذ يشمل القدرة على التحكم في العواطف، اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع الضغوط (Agung et al., 2021). مع ذلك، يظل دور النضج الوظيفي كعامل وسيط غير واضح في هذه العلاقة. لذلك، تبرز مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم مدى تأثير القيادة المتلونة في البراعة التسويقية بين موظفي مطاعم الوجبات السريعة، وكيف يمكن أن يسهم النضج الوظيفي كعامل وسيط في تعزيز هذا التأثير. من خلال استكشاف هذه العلاقة، يمكن تقديم رؤى قيمة تساعد مديري المطاعم على تبني أساليب قيادية فعالة تسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز القدرة التنافسية للمطاعم في السوق.

حدود البحث

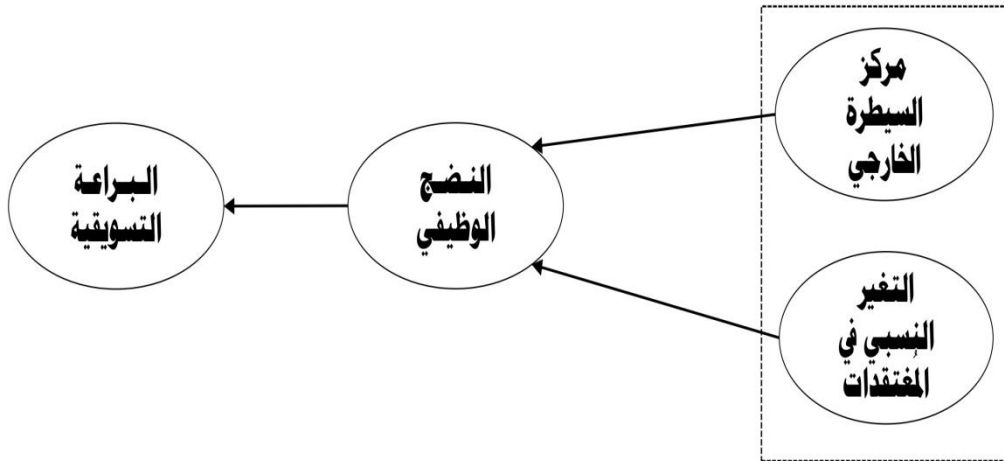
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على عينة من مطاعم الخدمة السريعة في محافظتي بورسعيد والإسماعيلية بإقليم القناة بجمهورية مصر العربية.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفترة من شهر مايو وحتى شهر يوليو ٢٠٢٤م.

➤ **الحدود الموضوعية:** أجريت الدراسة على عينة من موظفي مطاعم الخدمة السريعة بمحافظة بورسعيد والإسماعيلية.

فروض البحث

- H1a:** يؤثر مركز السيطرة الخارجي إيجابياً ومعنوياً في النضج الوظيفي.
H1b: يؤثر التغير النسبي في المعتقدات إيجابياً ومعنوياً في النضج الوظيفي.
H2: يؤثر النضج الوظيفي إيجابياً ومعنوياً في البراعة التسويقية.
H3a: يتوسط النضج الوظيفي العلاقة بين مركز السيطرة الخارجي والبراعة التسويقية.
H3b: يتوسط النضج الوظيفي العلاقة بين التغير النسبي في المعتقدات والبراعة التسويقية.

تم استعراض ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما تركته من فجوات بحثية يُمكن الاستناد عليها في بناء فرضيات جديدة لم يتم دراستها من قبل في سياق مطاعم الوجبات السريعة بُناءً على الإطار المفاهيمي الوارد بشكل ١.



شكل ١. نموذج البحث

الإطار النظري للبحث

القيادة المتلونة Chameleon leadership

يتعرض عالم الأعمال اليوم باستمرار للتغيير غير المسبوق حيث تعاني بيئة الأعمال من الغموض، التعقيد المتسارع وعدم التأكد وعدم الاستقرار، وبالتالي تواجه معظم المنظمات تغيرات حتمية في البيئات التنافسية وتحتاج إلى آلية قيادية تكيفية للبقاء في بيئة الأعمال، لذا يمكن إتباع القيادة المتلونة كاستراتيجية للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، واستكشاف كل ما هو متوقع وجديد في بيئة الأعمال والتكيف معه ووضع رؤية واضحة تتوافق مع قيم المنظمة لتحقيق أهدافها (Durrh & Kahwahi,2022).

مفهوم القيادة المتلونة

القيادة المتلونة Chameleon Leadership يقصد بهذا النمط من القيادة هو قدرة القادة على التمويه والمراوغة والتلون للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة والتلاءم مع استراتيجيات المنافسين، والتلاءم أيضاً مع كافة أنماط المرؤوسين داخل المنظمة لتعزيز قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار بالبيئة الخارجية (السعداوي، ٢٠٢٣). عرف (Leon, 2018) القيادة المتلونة بأنها مجموعة من الممارسات التي تنتهجها القيادات للتكيف مع بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة لتحقيق توجه ثقافي استباقي يساعد المنظمات على الاستدامة ببيئة الأعمال. بينما عرف (Hariss and Simon (2020) القيادة المتلونة بأنها مجموعة من السلوكيات يقوم بها قادة المنظمات تشبه سلوكيات المتلونة في الاندماج مع البيئة المحيطة بها لتعزيز الإنتاجية وتحقيق مركز تنافسي عالي بين منظمات الأعمال الأخرى.

كما عرف (Meijer & De Jong, 2020) القيادة المتلونة بأنها الأفكار والسياسات الجديدة والمتنوعة التي يلجأ إليها قادة المنظمات بغية البقاء في بيئة منظمات الأعمال والوصول بالمنظمة إلى أعلى درجات الإبداع والاستباقية والتنافسية، في حين عرف القيادة المتلونة بأنها قدرة القادة على الاستجابة للمواقف الصعبة من خلال المراقبة المستمرة للبيئة (Abd Alhosine & Mahmood, 2022)، وذلك للبقاء والاستمرار والمنافسة. مما سبق يمكن وضع تعريف شامل للقيادة المتلونة بأنها مجموعة من الممارسات الجديدة والمختلفة التي يقوم بها القادة في المنظمات لتحقيق مستوى عالي من الإنتاجية بغية الاستدامة في بيئة الأعمال الخارجية وسط الصراعات التنافسية.

استخلصت الدراسة أن مفهوم القائد المتلونة لا يقتصر فقط على التكيف مع بيئة الأعمال الخارجية ولكنه يشمل أيضاً التكيف مع فكر وعقلية ومتطلبات المرؤوسين للعمل معاً فيتحقق أهداف المنظمة. والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا أطلق على ممارسات هذا النمط من القيادة لفظ القائد المتلونة؟

أبعاد القيادة المتلونة

تم تحديد بعدين للقيادة المتلونة وفقاً للدراسات السابقة: هما مركز السيطرة الخارجي، التغير النسبي في المعتقدات، وفيما يلي شرح لمفهوم كل منهما:

١. مركز السيطرة الخارجي: External Locus of Control

يشير مركز السيطرة الخارجي إلى قدرة الأفراد على التحكم في الأحداث والمواقف والمشاكل التي تواجههم ولديهم القدرة أيضاً على السيطرة عليها، ويعتقد الأفراد الذين لديهم القدرة على التحكم في الأحداث الخارجية أن القدر والحظ يتحكم بدرجة كبيرة في تلك الأحداث والمواقف وبالتالي يتحكم في نتائج ردود أفعال هؤلاء الأفراد (Joelson, 2023).

٢. التغير النسبي في المعتقدات Relativistic Beliefs

يقصد بالتغير النسبي في المعتقدات إيمان الأفراد بعدم وجود شيء مطلق وثابت في بيئة العمل ولا يجب وضع معايير ثابتة لا يمكن تغييرها حيث أن كل شيء نسبي يعتمد على الظروف المحيطة بالأحداث الخارجية، وأنه لا توجد معايير مطلقة يمكن من خلالها تحديد صواب فعل بشري أو خطأه ويؤمن الأفراد هنا بأن الشيء الوحيد الثابت هو التغيير (Lynch, 2020). أشارت بعض المقالات إلى أن القيادة المتلونة لا تقتصر فقط على التكيف مع البيئة الخارجية، ولكن أيضاً تشتمل على قدرة القائد على التكيف مع طبيعة العاملين داخل المنظمة، والتعامل مع كل مرؤوس بالأسلوب المناسب له فعلى سبيل المثال نمط القيادة الصارمة يلائم شخصيات بعض المرؤوسين ولكن لا يلائم البعض الآخر ولا ينصاعون لأوامره، فلذلك يجب أن يتلون القائد ليتعامل مع كل مرؤوس ويصل معه إلى ما يريده ليصب في النهاية لمصلحة المنظمة (Enterprise World,2022).

يوضح الباحث في هذا الجزء ماهية الفوائد العائدة على المنظمات من جراء تطبيق نمط القيادة المتلونة، إن ممارسة القادة لسلوكيات القيادة المتلونة يعود على المنظمات بالعديد من المنافع حيث يرى (Philips et al.,2020) أن سلوكيات تكيف القادة ضرورية جداً وبالأخص عند التعرض لمواقف معينة داخل أو خارج المنظمة، كما يرى (Paulsen et al., 2019) أن ممارسة القادة لسلوكيات القيادة المتلونة تساهم في خلق ونشر وقياس الابتكار والتطوير داخل المنظمة وذلك للوصول لأعلى مستويات الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، كما أن هذا النمط من القيادة يجعل القائد مرناً في التعامل مع مرؤوسيه داخل المنظمة.

كما أضاف (De Guzman & Malik,2020) أن إتباع القادة لسلوكيات القيادة المتلونة داخل المنظمة يحقق الأمان الوظيفي للعاملين داخل تلك المنظمة حيث أن القادة لا يفكرون في الاستغناء عن المرؤوسين بل هم يرون أن العاملين هم الركن الأساسي من أركان المنظمة ولذلك يتعاملون مع كل مرؤوس وفقاً لطبيعته وشخصيته فيشعر كل مرؤوس بأنه مقدر داخل المنظمة وليس من السهل الاستغناء عنه فيتسرب بداخله الشعور بالأمان الوظيفي. تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الفوائد المتعددة على المنظمات من إتباع القادة لسلوكيات القيادة المتلونة إلا أن هناك بعض المساوئ أو العيوب تعترى تلك السلوكيات، حيث يرى (Federico, 2019) أن القائد المتلونة ينتهج النظرية النسبية في التعامل، أي أن مبادئ القائد المتلونة غير ثابتة وغير واضحة، واتجاهاته وقناعاته الشخصية لا يمكن التعرف عليها، حيث أن اتجاهاته ومبادئه تتلون وفقاً لظروف الموقف والظروف المحيطة به الخارجية أو الداخلية.

النضج الوظيفي Job maturity

يقصد بالنضج الوظيفي: الاستقرار شبه النهائي في وظيفة معينة بعد الاستمرار فيها لعدد من السنوات والترقي فيها والشعور الداخلي أن تلك الوظيفية تحقق طموحات الفرد سواء من دخل مالي أو من منظور اجتماعي، كما يعني به مستوى الرغبة أو القدرة أو المهارة في العمل بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء

الوظيفي (Sean, 2018). يري (Celeste, 2018) أن النضج الوظيفي يعني الانسجام والتناغم بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، والذي يتحقق عن طريق توافق الفرد مع المنظمة وتلبية كل طرف لحالات الأخر أو يشترك الطرفان في خصائص شخصية متبادلة ومتشابهة، فالأفراد المتوافقين في عملهم سوف ينجحون فيه ومن ثم سيعلمون على نجاح المنظمة التي ينتمون إليها. بينما (Reach, 2020) فيرى أن النضج الوظيفي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج؛ وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى؛ ذلك أن الأداء هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة والسلامة العامة في العمل.

كما يري (Lee, 2017) أن النضج الوظيفي بين الاستقلالية في صنع القرارات والتصرف كشريك في العمل، وتحقيق الكفايات الشخصية والموائمة بين الكفاءة الشخصية وبين امكانات البيئة، وتوفير عناصر النمو المهني والاجتماعي والثقة والكمال والأطلاق العالمية والاحترام بين الزملاء والإدارة وتطوير المعرفة والاطلاع على أحداثها بالإضافة إلى اشتماله على معاني تحسين المكانة وزيادة المعرفة والثقة والاحترام المتبادلين كافة أطراف العمل. في هذا السياق، فإن مقومات النضج الوظيفي تتطلب: القدرة على تخطيط الأهداف، ومتابعتها بشرط أن تكون واقعية والتحلي بالرغبة والمقدرة والاستعداد للتحرك طوعا تجاه المسؤوليات أو قبول تحويل أعبائها، والتحلي بالكفاءات والمعارف والخبرات اللائقة للعمل (Graham, 2020). يخلص الباحث مما سبق أن النضج الوظيفي هو استراتيجية تتمثل في المبادرات في التدريب والتقويض واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات واستثمار الفرص والتحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية.

عناصر النضج الوظيفي

- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام.
- الكفاية الذاتية: وتعني قدرة على أداء المهام بنجاح وفقا لقدراته ومهاراته وخبراته من خلال التعلم والتدريب.
- قيمة العمل نفسه: داخل نفسية ومستوى إدراك الموظفين لقيمة المهام التي يؤديونها وأهميتها في تحقيق الأهداف.
- الفاعلية: إدراك لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسلبيات التي تحول دون تحقيق الأهداف (Baker, 2020).

كما أن الدافعية لتحقيق النضج الوظيفي وطاقة الفرد التي تحرك السلوك وتحدد قوته ووجهته حتى يتحقق الإشباع المطلوب للحاجة وإزالة التوتر وعودة الاتزان. كما هناك بعض العوامل الشخصية تساهم في الوصول إلى النضج الوظيفي متمثلة في:

- **ضبط النفس:** وإدارة العواطف بشكل ناجح، وتحديد العواطف المزعجة وتوجيهها بطريقة مفيدة، لأن الحفاظ على الهدوء والصفاء الذهني يساعد على تحمل الضغوط والأزمات والوصول إلى النضج الوظيفي.
- **الشفافية:** والتي هي انفتاح حقيقي للمرء على الآخرين بما يتعلق بمشاعره ومعتقداته وأفعاله، ومواجهة السلوك غير الأخلاقي للآخرين.
- **التأقلم:** وهي القدرة على التكيف والاندماج والعمل في بيئات جديدة ومواجهة تحديات جديدة دون فقد القدرة على فقد الطاقة والتركيز (أحمد، ٢٠١٨).
- **التوجه لإنجاز:** والتمتع بمعايير شخصية تدفع الفرد للسعي الدائم لتحسين الأداء ووضع أهداف جيدة وقابلة للقياس، وتكون قادرة على مواصلة التحدي لتحقيق تلك الأهداف ومواصلة التعلم وتعلم طرق جديدة لإنجاز أفضل.
- **المبادأة:** وهي الكفاءة في اغتنام الفرص أو خلقها بدلاً من مجرد الانتظار والتصدي للظواهر والسعي الدائم لخلق فرص أفضل.
- **التفاؤل:** وروية العقبة فرصة بدلاً من كونها تهديداً والنظر للآخرين وتوقع الأفضل منهم.
- **التعاطف:** أو التقمص العاطفي والقدرة على التعاطف مع طيف واسع من الإشارات العاطفية، بما يجعل الفرد يحس بالمشاعر المحسوسة وغير المفصح عنها، والاصغاء بانتباه وفهم وجهة نظر الآخر، مما يجعل الفرد قادر على التفاهم الجيد مع الآخرين الذين أتوا من خلفيات وثقافات متنوعة.
- **الوعي:** أي الكفاءة في ضبط شبكة العلاقات الاجتماعية، وقراءة القوى الموجودة وموجهات سلوك الناس المحيطين، وأيضا قواعد السلوك غير المنظومة والموجهة لسلوك الناس (Moreira, 2019).
- **التوجه للخدمة:** فالأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من كفاءة الخدمة يبذلون جوا عاطفيا بشكل يجعل المحيطين يحتفظون بعلاقات جيدة معه.
- **الإلهام:** وهي القدرة على خلق التجاوب وتحريك الغير برؤية مقنعة نحو مهمة مشتركة، وأن يكون قدوة لغيره، ومنح لآخرين حسا وإثارة فعالة نحو العمل.
- **التأثير:** وهي كفاءة الشخص في الحصول على مشاركة الآخرين وخلق الأسلوب المناسب للقناع واتباع الأسلوب المناسب للأقناع.
- **التعاون والعمل الجماعي:** وهي كفاءة الفرد في خلق جو من الزمالة الحميمة وتقديم المساعدة، وبناء الروح المعنوية وروح الانتماء لفريق العمل والعمل على تكوين وترسيخ الصداقات واجتذاب الآخرين إلى التزام حماسي للعمل الجماعي (Wu, 2019).

مراحل النضج الوظيفي

- **مرحلة النضج الأولى:** ويكون الفرد في هذه المرحلة جديداً في عمله وفي علاقاته ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، ولا الأهداف التنظيمية، ويكون غير قادر على القيام بالأعمال منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محددة.

- **مرحلة النضج الثانية:** مع مرور الوقت يكتسب الفرد خبرة ويكون قادراً على القيام بعمله ولديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- **مرحلة النضج الثالثة:** مع زيادة الوقت يصبح الفرد قادراً على القيام بشكل جيد وقادراً على تكوين علاقات إنسانية مع زملاءه، إذ تزداد ثقة الفرد بنفسه لازدياد المسؤولية الملقاة عليه.
- **مرحلة النضج الرابعة:** يكون الفرد في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال ويكون توافقا لتحمل المسؤولية نتيجة ازدياد ثقته بذاته وولائه نحو المنظمة التي يعمل بها (Wu,2019).

أطوار النضج الوظيفي

- النضج الأدنى: يعني توفر المعارف والخبرات والدوافع الترغيبية.
- النضج المتوسط الأدنى: يشتمل على الدوافع التجريبية ولكن ما زالت الخبرات العملية ناقصة.
- النضج المتوسط المرتفع: يشتمل على الكفاءات العملية الموجودة، ولكن الدوافع الترغيبية غير متواجدة.
- النضج المرتفع: يشتمل على الدوافع الترغيبية والمعارف والكفاءات العملية الموجودة.
- أن يتصف سلوك المدير المسؤول بخفض الاتجاه نحو علاقات العمل في الحالة التي تمتاز فيها جماعة العمل بالنضج الحالي.
- أن يقوى المدير العلاقات الإنسانية إذا كان معدل النضج فوق المتوسط.
- أن يتصف المدير باتجاه عال نحو علاقات العدل واتجاه إنساني منخفض إذا كان الأمر يتعلق بجماعة فقدت النضج تماما (عبد الله، ٢٠١٨).

يرتبط بالنضج الوظيفي مصطلح آخر وهو مصطلح النجاح الوظيفي والذي بدأ الاهتمام به منذ منتصف الخمسينيات فيما يعرف برجل المنظمة، ومنذ بزوغ هذا المصطلح فإذا بالموضوع يلاقي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في الولايات المتحدة وأوروبا، لا سيما أن النجاح الوظيفي يكون في صالح كل من الأفراد والمنظمات، فيحين يؤدي فقدان الشعور بالنجاح الوظيفي إلى زيادة شعور الأفراد بالاعترا ب وانفصالهم عن منظماتهم، ناهيك عن شيوع ظاهرة الشعور السلبي تجاه أنفسهم، ونحو الآخرين، مما سيكون له بالغ الأثر على انتاجية المنظمة (Conkel, 2019)، حيث يصف النضج الوظيفي الانسجام والتناغم بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها والذي يتحقق عن طريق توافق الفرد مع المنظمة وتلبية كل طرف في تلبية حاجات الآخر، أو يشارك الطرفان معا في خصائص شخصية متبادلة ومتشابهة، ولقد نادى كثير من الباحثون بضرورة تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة والتوافق بين خصائص الفرد والمنظمة يقوم على فرضية منطقية بسيطة للغاية أن الأفراد المتوافقين في عملهم إلى الفاعلية (Ceteste,2020).

البراعة التسويقية Marketing Ambidexterity

يعود أصل كلمة البراعة (Ambidexterity) إلى الكلمة اللاتينية (ambos)، والتي تعني على حد سواء بالإشارة إلى القوة الناتجة عن استخدام الشخص كلتا يديه معاً بنفس المهارة، وفي اللغة العربية تعني كلمة البراعة المهارة أو التفوق في شيء ما. في مجال إدارة الأعمال، فتشير البراعة لدرجة تحقيق أهداف المؤسسات في الوقت

المحدد، أو تحقيق التوافق بين التوجهات الداخلية والخارجية لتحديد طبيعة وأنواع الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التنافس الخارجي وتطوير الواقع الاستراتيجيات للمؤسسات من خلال إعادة النظر بطبيعة رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق الأهداف التسويقية، ويمكن القول أن البراعة تمثل السعي لاستغلال الموارد المتاحة واستكشاف فرص جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الشركة لمواردها لتعزيز موقفها التنافسي والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل (Prange, et al, 2020).

بناءً عليه تم اشتقاق مصطلح البراعة التسويقية (Marketing Ambidexterity) على أنه استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق الأداء المتميز، كما تعرف البراعة التسويقية بأنها مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية والديناميكية اللازمة لبناء أداء تسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا وقد حدد الباحثين ثلاثة أبعاد للبراعة التسويقية هما براعة استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، المرونة التسويقية (خاطر، ٢٠١٩). كما يرى (Schuz, et al., 2020). أنها تقدم الحلول التسويقية للمنظمة والتي يمكنها لتصبح مميزة عن طريق فصل أنشطة الاستكشاف والاستغلال للفرص التسويقية لتحقيق التكامل الاستراتيجي ويتم تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال تشجيع العاملين على تقسيم وقتهم لغرض أداء المهام التسويقية المتضاربة، كالمشاركة في تطوير الأعمال الجديدة، أو إعادة النظر بأنشطة المبيعات، أو الخدمات، أو إشراك الزبون المستمر في عملية تطوير المنتجات.

تعني البراعة التسويقية استغلال المنظمة للكفاءات الموجودة واستكشاف القدرات المستقبلية في أنشطة التسويق لتحقيق أداء المتميز (Brett et al. 2021). وفي السياق نفسه يرى (Josephson et al., 2022) أن البراعة التسويقية هي مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية، والديناميكية اللازمة لبناء أداء تسويقي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهي مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد والقدرات الموجودة لتحقيق الأهداف التسويقية وبناء علاقات طويلة مع الزبون (Xu et al., 2023).

أبعاد البراعة التسويقية

يرى كل من (Laplume, 2023) و (Szabo, 2022) و (الطائي والكلابي، ٢٠١٧). أن أبعاد البراعة التسويقية تكمن في استكشاف الفرص واستغلال الفرص، وعليه سيتم اعتماد هذه الأبعاد لقياس البراعة التسويقية وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأبعاد:

١. الاستكشاف Exploration

يأخذ الاستكشاف نهجاً مختلفاً لخلق القيمة، إذ يكرس المديرون طاقتهم للابتكار من خلال التجريب، والأخذ بالمخاطرة الإبداعية، وأن يكونوا استباقيين في تحديد وخدمة أسواق جديدة، والاستكشاف عادة ما يتضمن تطوير منتجات مبتكرة واكتشاف تقنيات جديدة، وإيجاد أسواق غير مستغلة (Judge & Blocker, 2020) ويتمثل الاستكشاف بالبحث عن المواقف والأسواق الجديدة ومهاجمة الاستراتيجيات أو بنائها (Szabo, 2021). ويبين (Laplume, 2023) أن يسمح للمنظمات بخلق منتجات جديدة ومبتكرة، واكتشاف الأسواق غير المستغلة سابقاً، وتطوير موارد جديدة والقدرات والكفاءات، ويحقق الاستكشاف فوائد للمنظمة على المدى الطويل من خلال زيادة

فعاليتها من حيث نمو حصتها في السوق، ونمو المبيعات وطرح المنتجات الجديدة. ويركز الاستكشاف على تطوير منتج جديد أو قدرات السوق، واستكشاف منتج قد يؤدي إلى الإبداعات المعمارية التي تغير الروابط بين الأنظمة الفرعية أو الإبداعات المتقطعة التي تغير جوهر النظام الفرعي للمنتج (Judge & Blocker, 2020).

وهو عبارة عن أسلوب تسويقي واستراتيجية تهدف إلى اتباع القواعد والضوابط التنظيمية والتسويقية التي تساعد على مواجهة الصعوبات لتطوير قدرات العاملين الذين يعدون الحجر الأساس للقدرات والقابليات الضرورية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبحث عن الموارد النادرة والفرص المتوافرة في الزمان والمكان المناسبين، وذلك لتحسين قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مقبولة والبقاء في المنافسة وتشجع العاملين على استكشاف ممارسات وطرق جديدة ومبتكرة للعمل للانخراط في الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف التسويقية والاستراتيجية (Holmqvist & Spicer, 2018). بالاستناد إلى ما سبق يرى الباحث أن الاستكشاف تمثل قدرة المنظمة للبحث عن الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة ويؤدي إلى ظهور زبائن جديدة، ويتطلب هذا معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث والاختلاف والمرونة.

٢. الاستغلال Exploitation

يشير (Charles & Michael, 2019) إلى أن الاستغلال يتمحور حول الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، والسيطرة واليقين، والحد من التباين ويؤكد (Huang, 2020) أن جوهر الاستغلال هو التقية والتوسع من الكفاءات الموجودة. وفي السياق نفسه يصف (Prange & Schlegelmilch, 2022) الاستغلال بأنه صقل وتوسيع الكفاءات الموجودة. ويمكن تعريفه بأنه استخدام وتطوير أشياء معروفة الاعتماد على الكفاءات الحالية القائمة؛ للحصول على النجاح مرة أخرى، ويفيد المنظمات عن طريق السماح لها بتطوير قدراتها الحالية والاستفادة من الكفاءات الأساسية في المدى القصير، ويزيد الكفاءة التنظيمية من حيث الربحية أو العائد على الأصول (Laplume, 2023). فهي الأنشطة والتعلم من خلال بحث معين وصقل وتحسين ما هو موجود بالفعل (2022 Rooijakkers).

ويري (zabo, 2020) أن الاستغلال المبالغ فيه، قد يؤدي إلى إجهاد نموذج الأعمال، وفقدان الدعم التنظيمي واستغلال السوق، وفقدان المرونة وبقاء المنظمة. وفي هذا السياق يرى (Laplume, 2023) أن الميل نحو الاستغلال الجامد يمكن أن يمنع المنظمات من الاستجابة بفعالية للتغيرات البيئية كما إن تركيز الموظفين على القيام بما يقومون به حالياً بشكل، أكثر كفاءة قد يؤدي إلى حدوث متاعب وأزمة في أدايم. ويؤكد (Charles & Michael., 2019) أن نجاح الاستغلال يتطلب الكفاءة والانضباط، والتحسينات الإضافية والابتكار المستمر. وهو عبارة عن استراتيجية تسويقية تمثل القاعدة الأساسية لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمات نحو السوق الخارجي والزبون لتعزيز الدوافع اللازمة لتحقيق النمو وزيادة المبيعات والحد من تأثير البدائل التسويقية على الأداء العام للمنظمة (Shirokova et al., 2017).

استنادًا إلى ما سبق، يرى الباحث أن استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة التسويقية لخلق قيمة في الأمد القريب إذ يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحالية في الأسواق الحالية ويسعى لتوسيع المعرفة وتطوير الخدمات الحالية.

أثر القيادة المتلونة في البراعة التسويقية

القادة الذين يدركون أن موظفيهم يتبنون مركز السيطرة الخارجي يمكنهم تصميم استراتيجيات تسويقية تشجع الموظفين على التكيف السريع مع التغيرات في السوق (Manisaligil et al., 2023). هذا يمكن أن يساعد في تعزيز قدرة الفريق على الاستجابة بفعالية للاحتياجات المتغيرة للعملاء (Laplume, 2023) من خلال توجيه الموظفين وتشجيعهم على اتخاذ مبادراتهم الخاصة، يمكن للقيادة المتلونة تحويل مركز السيطرة من خارجي إلى داخلي، مما يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم وبقدرتهم على التأثير في نتائج العمل (Prange & Schlegelmilch, 2022). هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي وابتكار طرق جديدة لخدمة العملاء (Lei et al., 2023). القادة الذين يفهمون دور مركز السيطرة الخارجي يمكنهم توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توضيح كيفية تأثير جهودهم الفردية على النتائج العامة (Paik & Lee, 2022)، مما يعزز الالتزام بالاستراتيجيات التسويقية وتحقيق نتائج أفضل.

القادة الذين يظهرون مرونة في معتقداتهم ويدعمون التغيير المستمر يمكنهم خلق بيئة عمل تحفز الابتكار والإبداع (Solberg et al., 2022). هذا يساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة وفعالة تلبي احتياجات العملاء بطرق مبتكرة. من خلال تبني التغيير النسبي في المعتقدات، يمكن للقيادة توجيه الموظفين لتبني التفكير الاستراتيجي والتحليلي، مما يساعد في تحسين التخطيط والتنفيذ للأنشطة التسويقية (Sharma & Sharma, 2022). القادة الذين يشجعون التغيير النسبي في المعتقدات يساعدون الموظفين على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق (Quansah & Hartz, 2021)، مما يعزز قدرة الفريق على استغلال الفرص الجديدة والتعامل مع التحديات بفعالية (Solberg et al., 2022).

يمكن أن تلعب القيادة المتلونة دورًا حاسمًا في تعزيز البراعة التسويقية (Paik & Lee, 2022). من خلال تحفيز التكيف السريع، تعزيز الثقة بالنفس، تشجيع الابتكار، وتحسين التفكير الاستراتيجي، يمكن للقيادة المتلونة أن يساهموا في تحسين الأداء التسويقي وابتكار طرق جديدة وفعالة لخدمة العملاء (Solberg et al., 2022). هذا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وزيادة رضا العملاء والنجاح في السوق (Manisaligil et al., 2023).

أثر القيادة المتلونة في النضج الوظيفي

يشير مركز السيطرة الخارجي إلى إيمان الفرد بأن نتائجه وأحداث حياته تسيطر عليها قوى خارجية مثل الحظ، القدر أو أشخاص آخرين بدلاً من قدراته وجهوده الشخصية (Arkorfal & Hilton, 2022). فالقيادة المتلونة الذين يدركون مركز السيطرة الخارجي لدى موظفيهم يمكنهم استخدام استراتيجيات لتحفيز الموظفين على التحول إلى مركز سيطرة داخلي (Zhang et al., 2021). هذا يمكن أن يعزز النضج الوظيفي من خلال تشجيع

الموظفين على تحمل المسؤولية عن أعمالهم وأدائهم. عندما يفهم القادة أن بعض الموظفين لديهم مركز سيطرة خارجي، يمكنهم تقديم الدعم والإرشاد اللازمين لمساعدتهم على تطوير الثقة بأنفسهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى نضج وظيفي أعلى (Agustina et al., 2022).

يشير التغيير النسبي في المعتقدات إلى القدرة على تعديل أو تغيير المعتقدات والأفكار بناءً على تجارب جديدة ومعلومات مستجدة (Kube & Rozenkrantz, 2021). فالقادة الذين يظهرون مرونة في معتقداتهم وقدرتهم على التكيف مع المواقف الجديدة يمكنهم نقل هذه المرونة إلى موظفيهم. هذا يمكن أن يحفز الموظفين على تبني عقلية النمو والتعلم المستمر، وهي سمات أساسية للنضج الوظيفي. والقادة الذين يشجعون التغيير والتكيف يمكنهم خلق بيئة عمل تدعم التفكير النقدي والإبداعي بين الموظفين (Agustina et al., 2022). هذا يمكن أن يؤدي إلى نضج وظيفي حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على حل المشكلات بشكل مبتكر والتكيف مع التغيرات في العمل. يمكن أن تلعب القيادة المتلونة دورًا حاسمًا في تعزيز النضج الوظيفي للموظفين (Arkorful & Hilton, 2022). من خلال تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية عن أفعالهم، وتبني عقلية النمو والتعلم المستمر، وتعزيز التفكير النقدي والإبداعي، يمكن للقادة المتلونة أن يساهموا في تطوير بيئة عمل تدعم النمو والتطور الوظيفي المستدام (Kube & Rozenkrantz, 2021; Zhang et al., 2021). ومن هنا يمكن صياغة الفروض التالية:

- H1a*: يؤثر مركز السيطرة الخارجي إيجابيًا ومعنويًا في النضج الوظيفي.
H1b: يؤثر التغيير النسبي في المعتقدات إيجابيًا ومعنويًا في النضج الوظيفي.

أثر النضج الوظيفي في البراعة التسويقية

النضج الوظيفي للموظفين له تأثير كبير على البراعة التسويقية (Rahim et al., 2021)، والتي تشير إلى قدرة الموظفين على تلبية احتياجات العملاء وتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة بطرق مبتكرة وفعالة. يمكن توضيح أثر النضج الوظيفي على البراعة التسويقية من خلال النقاط التالية:

- **زيادة الكفاءة والإنتاجية**: الموظفون ذوو النضج الوظيفي العالي يمتلكون مهارات متقدمة وخبرات واسعة في مجال عملهم، مما يعزز كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بفعالية (Kube & Rozenkrantz, 2021). هذا ينعكس إيجابًا على قدرتهم على تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية بطرق مبتكرة وفعالة (Agustina et al., 2022). والموظفون الناضجون وظيفيًا يميلون إلى تقديم عمل عالي الجودة بسبب فهمهم العميق لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء، مما يعزز البراعة التسويقية للشركة (Chen et al., 2023).
- **تحفيز الابتكار والإبداع**: الموظفون الناضجون وظيفيًا يتمتعون بقدرة أكبر على التفكير النقدي والإبداعي، مما يمكنهم من تطوير حلول جديدة ومبتكرة لتلبية احتياجات العملاء وحل المشكلات التسويقية. بسبب فهمهم المتقدم واستعدادهم للتعليم والتكيف (Chen et al., 2023)، يمكن للموظفين الناضجين وظيفيًا تبني تقنيات واستراتيجيات تسويقية جديدة بشكل أسرع وأكثر فعالية (Agustina et al., 2022).

- **تعزيز التفاعل مع العملاء:** النضج الوظيفي يساعد الموظفين على فهم أعمق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم (Agustina et al., 2022)، مما يمكنهم من تقديم خدمات ومنتجات تتوافق مع هذه الاحتياجات بشكل دقيق. الموظفون الناضجون وظيفيًا قادرون على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء بسبب قدرتهم على التواصل الفعال وفهم العملاء بشكل أفضل، مما يعزز الولاء والرضا (Kube & Rozenkrantz, 2021).
 - **تحسين اتخاذ القرارات:** النضج الوظيفي يمكّن الموظفين من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على خبراتهم ومعرفتهم السابقة (Chen et al., 2023)، مما يؤدي إلى استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية ونجاح. الموظفون الناضجون وظيفيًا قادرون على تحليل البيانات التسويقية بشكل أفضل واتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على رؤى دقيقة، مما يعزز الأداء التسويقي العام (Rahim et al., 2021).
 - **تعزيز التكيف مع التغييرات:** النضج الوظيفي يساعد الموظفين على التكيف بسرعة مع التغييرات في السوق والاستجابة بشكل فعال للتحديات والفرص الجديدة، مما يعزز البراعة التسويقية للشركة (Chen et al., 2023). ومن هنا يمكن صياغة الفروض التالية:
- H2: يؤثر النضج الوظيفي إيجابيًا ومعنويًا في البراعة التسويقية.*

القيادة المتلونة، من خلال مرونتها وقدرتها على التكيف (Arkorf & Hilton, 2022)، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز البراعة التسويقية بين موظفي مطاعم الوجبات السريعة. هذا التأثير يتعزز بشكل كبير عندما يكون هناك نضج وظيفي عالٍ بين الموظفين. النضج الوظيفي يعمل كعامل وسيط يمكن من خلاله تحسين استجابة الموظفين لأساليب القيادة المتلونة (Agustina et al., 2022)، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة، تعزيز الابتكار، وتحسين التكيف مع التغييرات في السوق (Arkorf & Hilton, 2022). هذا التكامل بين القيادة المتلونة والنضج الوظيفي يعزز الأداء التسويقي العام للمطاعم، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية. ومن هنا يمكن صياغة الفرض التالي:

H3a: يتوسط النضج الوظيفي العلاقة بين مركز السيطرة الخارجي والبراعة التسويقية.

H3b: يتوسط النضج الوظيفي العلاقة بين التغير النسبي في المعتقدات والبراعة التسويقية.

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الكمي القائم على اختبار العلاقات المحتملة بين المتغيرات مع إمكانية اختبار أفراد العينة عشوائيًا من المجتمع الأصلي للبحث، وبالتالي سيكون من المحتمل تعميم النتائج المستخرجة على مجتمعات بحثية أخرى. تم استخدام الاستبيان الإلكتروني القائم على Google Form الذي تضمن جميع عبارات المقاييس المقترحة في النموذج البحثي استنادًا إلى الدراسات السابقة، حيث تتم توظيف عشرة فقرات للقيادة المتلونة تم استدعائها من "مقياس القيادة المتلونة الذي أعدته الدكتورة (إيمان فيصل السعداوي) في دراستها عن (الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة المتلونة والأداء الريادي) حيث تم توظيف خمس

فقرات لمركز السيطرة الخارجي وكذلك خمس فقرات للتغير النسبي في المعتقدات، وتم استدعاء خمس فقرات لتقييم النضج الوظيفي وذلك بالاعتماد علي مقياس النضج الوظيفي الذي أعده الباحث معتر محمد عبيد، وتم تخصيص خمس عبارات أيضا للبراعة التسويقية وذلك اعتمادا علي.

تم توظيف مقياس ليكرت الحماسي لتقييم استجابات المشاركين لجميع المقاييس ما بين ٥ = أوافق بشدة و ١ = لا أوافق بشدة. باستخدام نهج العينات القصدية، تم جمع البيانات خلال الفترة من ٥ مايو وحتى ١٢ يوليو ٢٠٢٤ ومن خلال استخدام الاستبيان الإلكتروني القائم على Google Form تمكن الباحث من الحصول علي استجابات عدد ٣٤٩ مفردة من عينة الدراسة المستهدفة وهم الموظفين بمطاعم الوجبات السريعة بإقليم قناة السويس (الإسماعيلية وبورسعيد)، وبذلك أصبح العدد النهائي لحجم عينة الدراسة ٣٤٩ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم اختيار ٤٠ مطعما من مطاعم الوجبات السريعة بمحافظة الإسماعيلية وبورسعيد، نظراً لكون هذه الفنادق تقدم مجموعة من الخدمات المختلفة ذات الجودة العالية والخدمة الراقية إلى جانب تميزها بالديكورات الهادئة وتحقيق مزيد من الراحة النفسية والرفاهية في أعلى مستوياتها. في هذا الصدد، سيتم جمع البيانات من الموظفين بالمطاعم المستهدفة بواقع استهداف عشرة موظفين بكل مطعم من هذه المطاعم البالغ عددهم ٤٠ مطعما المحددة مسبقاً أي ما يمثل ٤٠٠ مفردة تحليلية.

تم استخدام نهج PLS لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات كتقنية نمذجة من الجيل الثاني (Becker et al., 2023). يقوم هذا النهج بتقييم صلاحية الفقرات وارتباطاتها المقترحة في آن واحد، على عكس نهج SEM القائم على التغيرات (مثل LISREL و AMOS). كما يسمح بدراسة درجة تأثيرات الاعتدال في التأثير المحتمل بين المتغيرات المتنبئة وعواقبها (Guenther et al., 2023). بالإضافة إلى ذلك، يعد هذا النهج خياراً مناسباً لتحليل مسارات إحصائية مباشرة وغير مباشرة في إطار واحد (Usakli and Rasoolimanesh, 2023). بناءً على تلك الادعاءات، تم توظيف PLS-SEM باستخدام برنامج Adanco v.2.4 لتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي.

النتائج وتحليل البيانات

الخصائص الديموغرافية للمستجيبين: جدول (١) يوضح خصائص مفردات عينة الدراسة

الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات	الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات
النوع	ذكر	٧٧.٣%	٢٧٠	المستوى التعليمي	بكالوريوس	٥٨.٧%	٢٠٥
	أنثى	٢٢.٧%	٧٩		فوق متوسط	٤١.٣%	١٤٠
الفئة العمرية (السنوات)	أقل من ٣٥	٤٢.٩%	١٥٠	الخبرة المهنية (السنوات)	أقل من ٥	٣٤%	١١٩
	٣٥ - أقل من ٤٥	٣٦.٩%	١٢٩		٥-أقل من ٨	٣٠.٦%	١٠٧
	٤٥ فأكثر	٢١.٢%	٧٠		٨ - أقل من ١٠	٢٦.٧%	٩٣
					١٠ فأكثر	٨.٧%	٣٠

يتضح من جدول (١) أن معظم المشاركين من الذكور حيث كانت نسبتهم (٧٧.٣%) وهذا يبين أن غالبية المطاعم المختارة توظف هذه الفئة في مختلف الوظائف، وفيما يتعلق بالفئة العمرية للمشاركين، كان هناك (٤٢.٩%) في الفئة العمرية أقل من ٣٥ سنة كما كشفت النتائج عن أن غالبية المشاركين (٧٨.٧%) حاصلين على درجة البكالوريوس (مؤهل عالي). أخيرًا، أظهرت النتائج أن الخبرة المهنية للمشاركين تراوحت ما بين غالبية الفئات المقترحة لعدد السنوات المنقضية: (٣٤%) منهم لديهم سنوات خبرة في العمل أقل من ٥ سنوات، ويليه من كان لديهم خبرة بمجال العمل فترة تتراوح بين ٥ سنوات وحتى أقل ٨ سنوات وبلغت نسبتهم (٣٠.٦%) من مفردات العينة المستهدفة.

تقييم نموذج القياس

يعتمد هذا التقييم على ثلاثة مؤشرات رئيسية على النحو التالي:

(أ) تشبع الفقرات على البنى المنتمية إليها.

(ب) تقدير الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

(ج) تقدير نسبة التباين بين كل بناء باستخدام متوسط التباين المستخرج.

أولاً، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى الاتساق بين الفقرات والدرجة الكلية المنتمية إليها، حيث يجب أن تتجاوز قيمة ٠.٧٠ (Becker et al., 2023). ثانيًا، تم استخدام تشبع الفقرات بحيث يجب أن يتجاوز ٠.٧٠٨ لكل فقرة؛ لإثبات مدى انتمائها للمؤشر المقاسة عليه (Hair et al., 2020). ثالثًا، تم الاعتماد على حساب متوسط التباين المستخرج للإشارة إلى المدى المفسر لتباين كل مؤشر عن المؤشرات الإحصائية الأخرى بحيث يجب أن تزيد عن ٥٠% من مستوى التباين الكلي (Sarstedt and Moisescu, 2024). يعرض جدول (٢) نتائج تقييم نموذج القياس كما يلي:

جدول (٢) يوضح نتائج تقييم نموذج القياس

المتغيرات	الفقرة	تشبع الفقرة	معامل كرونباخ ألفا	متوسط التباين المُستخرج
مركز السيطرة الخارجي	يوجه القادة سلوكياتي وبقنني بأرائه لتحقيق أهداف المطعم	0.9245	0.9292	0.7821
	لدي القادة قدرة عالية علي التحكم في الاحداث الخارجية والداخلية الخاصة بالمطعم	0.8293		
	يشعروني القائد بأنه متحمس لأرائي وأفكاري ويطبق منها ما يتماشي مع مصلحة المطعم	0.9262		
	لدي القادة قدرة على تغير السلوك والتكيف مع الأوضاع المختلفة لتحقيق أهداف المطعم	0.9248		
	يشعروني القادة بمدى ضرورية وأهمية العمل الذي أقوم به للمطعم ككل	0.8094		
التغير النسبي في	لدي القادة قدرة عالية علي التفاوض مع المنافسين والموردين	0.7388	0.7774	0.5391

		0.7832	يتمتع القادة بقدره على إقناع العملاء بشراء منتجات المطعم ودعمها	المعتقدات
		0.7383	لا توجد معايير ثابتة للتعامل فكل المعايير قابلة للتغيرات وفقا للتغيرات الطارئة	
		0.7863	تتلاءم طريقة وأسلوب القادة في التعامل مع معتقداتي وقناعاتي الشخصية إلي حد كبير	
		0.7374	يصل دائما القادة إلى حلول وسطية للمشاكل الكبيرة التي تواجه المطعم	
0.5457	0.7895	0.7195	أحب التطوير المستمر في عملي	النضج الوظيفي
		0.7769	لا أخضع لعمليات الابتزاز الوجداني في العمل	
		0.7182	أطرح أفكار جديدة في تخصصي	
		0.7799	استفيد من أخطاء نفسي وغيري في تطوير نفسي في عملي	
		0.7115	الإبداع هو سر التميز في العمل	
0.5235	0.7693	0.8480	يستجيب المطعم باستمرار للتغيرات التي تحدث بالبيئة	البراعة التسويقية
		0.8424	يستقطب المطعم الافراد ذوي المهارات والخبرات العالية	
		0.7879	يأخذ المطعم بآراء المتعاملين للتطوير الخدمات باستمرار	
		0.7970	يستخدم المطعم الوسائل الترويجية المختلفة للتواصل وأقناع العملاء بالعروض الخاصة به	
		0.7611	يملك المطعم خطة استراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	

أظهرت نتائج جدول (٢) أن قيم تشبع الفقرات قد تجاوزت ٠.٧١١، وكذلك تخطت قيم كرونباخ ألفا قيمة ٠.٧٠، وقيم متوسط التباين المستخرج تجاوزت قيمة ٠.٥٠، مما يبين أن نموذج القياس يتمتع بصدق تقاربي قوي (Becker et al., 2023).

تقييم الصدق التمييزي

يتم تقييم الصدق التمييزي من خلال نسبة (HTMT) Heterotrait-Monotrait في هذا البحث، والتي تمثل الارتباط بين الفقرات التي تقيس البنى المذكورة وتلك الفقرات التي تقيس نفس البناء، حيث يجب ألا تتخطى قيمة ٠.٨٥ للبنى المتباينة مفاهيمياً (Becker et al., 2023)، وذلك كما موضح بجدول ٣.

جدول ٣. نتائج الصدق التمييزي

(٤)	(٣)	(٢)	(١)	المتغيرات
				١. مركز السيطرة الخارجي
			0.5538	٢. التغير النسبي في المعتقدات
		0.8142	0.4175	٣. النضج الوظيفي
	0.2301	0.8092	0.4141	٤. البراعة التسويقية

بينت نتائج جدول ٣ أن جميع قيم HTMT لم تتجاوز قيمة ٠.٨٥، مما يؤكد أن نموذج القياس يتمتع بصدق تمييزي قوي (Becker et al., 2023).

تقييم النموذج الهيكلي

يبين جدول (٤) قيم حجم التأثير (f^2) للتعرف على مدى تأثير كل بناء مستقل في البناء التابع، فالقيم التي تتخطى قيمة 0.02 تمثل أحجام تأثير مقبولة (Hair et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) لفحص ملائمة النموذج للبيانات من خلال تفسير نسبة التباين في البناء التابع (Becker et al., 2023)، فإن القيم التي تتخطى قيمة ١٠% تعتبر مقبولة في أبحاث العلوم الاجتماعية.

جدول ٤. نتائج اختبار الفروض المباشرة

المسار	قيمة β	الخطأ المعياري	قيمة T	قيمة p	Cohen's f	نتيجة اختبار الفرض
H1a مركز السيطرة الخارجي ← النضج الوظيفي	1.0808	0.0884	12.2233	0.0000	0.6380	مقبول
H1b التغير النسبي في المعتقدات ← النضج الوظيفي	1.6059	0.0782	20.5436	0.0000	0.40850	مقبول
H2 النضج الوظيفي ← البراعة التسويقية	0.9587	0.0136	70.3114	0.0000	0.6136	مقبول

أشارت نتائج جدول (٤) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمركز السيطرة الخارجي في النضج الوظيفي ($\beta = 1.0808$; $t = 12.2233$; $p < .001$)، مما يشير إلى قبول H1a، من ناحية أخرى، أشارت نتائج f^2 عن وجود أحجام تأثير مقبولة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات الوسيطة حيث كانت 0.6380. كما كشفت نتائج جدول (٤) عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتغير النسبي في المعتقدات علي النضج الوظيفي ($\beta = 1.6059$; $t = 20.5436$; $p > .000$)، مما يدل على قبول H1b، من ناحية أخرى، أشارت نتائج f^2 إلى وجود تأثير مقبول للمتغيرات المستقلة في المتغيرات الوسيطة حيث كانت 0.4085، علاوة على ذلك، بينت نتائج جدول (٤) أن النضج الوظيفي يؤثر إيجابياً ومعنوياً في البراعة التسويقية ($\beta = 0.9587$; $t = 70.3114$; $p > .000$)، مما يدل على قبول الفرض H2، من ناحية أخرى، أشارت نتائج f^2 إلى وجود أحجام تأثير مقبولة للمتغيرات الوسيطة في المتغيرات التابعة حيث كانت 0.6136.

جدول ٥. نتائج اختبار الفروض غير المباشرة

المسار	قيمة β	الخطأ المعياري	قيمة T	قيمة p	نتيجة اختبار الفرض
H3a مركز التحكم الخارجي ← البراعة التسويقية	0.10362	0.0866	11.9644	0.0000	مقبول
H3b التغير النسبي في المعتقدات ← البراعة التسويقية	1.5396	0.0803	19.1733	0.0000	مقبول

أشارت نتائج جدول (٥) إلي وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمركز التحكم الخارجي في البراعة التسويقية بوساطة النضج الوظيفي حيث كانت ($\beta = 0.10362$; $t = 11.9644$; $p < .000$)، مما يُشير إلى قبول **H3a**، كما أشارت نتائج الجدول إلي وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتغير النسبي للمعتقدات في البراعة التسويقية بوساطة النضج الوظيفي حيث كانت ($\beta = 1.5396$; $t = 19.1733$; $p < .000$)، مما يُشير إلى قبول **H3b**.

مناقشة النتائج

ألقى البحث الحالي الضوء على أثر القيادة المتلونة في البراعة التسويقية بين موظفي مطاعم الوجبات السريعة: الدور الوسيط للنضج الوظيفي للموظفين في مطاعم الوجبات السريعة بمحافظة بورسعيد والاسماعيلية، ويعتبر هذا البحث بمثابة دراسة عامة للعلاقة بين القيادة المتلونة فالبراعة التسويقية بوساطة النضج الوظيفي، الأمر الذي يعتبر مساهمة فعلية لإثراء واصالة هذا البحث. أوضحت نتائج هذه الدراسة أن معظم المشاركين (٧٧.٣%) كانوا من فئة الذكور، وهذا يبين أن غالبية المطاعم المختارة توظف هذه الفئة في مختلف الوظائف، وفيما يتعلق بالفئة العمرية للمشاركين أوضحت نتائج الدراسة أن كان هناك ٤٢% اقل من ٣٥ سنة ملتحقين بالعمل في المطاعم المستهدفة كما كشفت النتائج عن أن النسبة الأكبر من العاملين بهذه المطاعم حاصلين على درجة البكالوريوس (مؤهل عالي) حيث بلغت نسبتهم ٥٨.٧%. كما أشارت نتائج الدراسة أن الخبرة المهنية للمشاركين تراوحت ما بين غالبية الفئات المقترحة لعدد السنوات المنقضية: ٣٤% منهم لديهم خبرات أقل من خمس سنوات.

في سياق متصل، كشفت نتائج نمذجة المعادلات البنائية عن تأثير إيجابي ومعنوي لمركز التحكم الخارجي في النضج الوظيفي، فيما أشارت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتغير النسبي في المعتقدات في النضج الوظيفي، كما أشارت نتائج البحث إلي وجود تأثير إيجابي ومعنوي للنضج الوظيفي علي البراعة التسويقية. كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين مركز التحكم الخارجي والبراعة التسويقية للعاملين بمطاعم الوجبات السريعة من خلال الدور الوسيط للنضج الوظيفي، وأشارت الدراسة الي أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين التغير النسبي للمعتقدات والبراعة التسويقية للعاملين بمطاعم الوجبات السريعة من خلال الدور الوسيط للنضج الوظيفي.

التوصيات

بناءً على تفسيرات النتائج السالف ذكرها، يوصي البحث بما يلي:

- توعية المديرين والمشرفين في مطاعم الوجبات السريعة بأهمية تجنب القيادة المتلونة التي قد تؤدي إلى تذبذب في سلوكياتهم وتأثيرهم على أداء الموظفين..
- تقديم برامج تدريبية للموظفين حول كيفية واهمية القيادة المتلونة في مجال المطاعم.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في دورات تدريبية متقدمة وتعزيز مهاراتهم الوظيفية والفنية.
- تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتعزيز أنماط القيادة الإيجابية التي تدعم الثبات والاستقرار التنظيمي.

- تعزيز النضج الوظيفي للموظفين من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية تساهم في بناء خبراتهم ومهاراتهم، مما ينعكس إيجابياً على براعتهم التسويقية.
- إجراء تقييمات دورية لأساليب القيادة المتبعة في مطاعم الوجبات السريعة من خلال استبيانات ومقابلات مع الموظفين لتحديد أثر القيادة المتلونة على أدائهم وسلوكهم.

الدراسات المستقبلية

- دور القيادة المتلونة في تعزيز التكيف الوظيفي وتحقيق التفوق في الأسواق التنافسية.
- القيادة المتلونة كوسيلة لتعزيز الكفاءة التسويقية وتطوير القدرات الوظيفية بالقطاع الفندقية.
- استراتيجيات القيادة المتلونة في تعزيز التكامل بين النضج الوظيفي واليقظة التسويقية.
- دور القيادة المتلونة في تحقيق النضج الوظيفي وتحسين الأداء التسويقي.
- تقييم العلاقة بين أساليب القيادة المتلونة والنمو الوظيفي في القطاع الفندقية.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، اسراء مجاهد (٢٠١٨)، غلاف الذكاء الانفعالي بالنضج المهني والقيم المهنية لدي طلبة الصف الثاني ثانوي في الاردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية العليا، الجامعة الاردنية.
- الحيالي، سندية مروان سلطان، (٢٠٢٠)، الانتباه لدى القيادات الإدارية وأثره في النضج الوظيفي للعاملين / دراسة ميدانية في كليات المجموعة الطبية جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- خاطر، سامح أحمد فتحي، (٢٠١٩)، اثر البراعة التسويقية في الاداء التنافسي للمنظمة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي: دراسة ميدانية علي شركات صناعة الملابس الجاهزة في محافظة القاهرة بمصر، المجلة العربية للعلوم الادارية جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مج ٢٦، ع ٢، ٢٢٣-٢٦٣.
- السعداوي، ايمان فيصل (٢٠٢٣)، الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحرياء والاداء الريادي "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ١، ص ص ١١١٠-٤٧١٦.
- الطائي، يوسف حبيب سلطان والكلابي، أمير نعمة مخيف (٢٠١٧) «أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الأشرف»، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ١٤ (٣-٣)، ٩٩٨-١٠١١.
- الموسوي، كوثر حميد هاني. (٢٠١٨)، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الكفيل»، مجلة آداب الكوفة، المجلد (٢) العدد (٣٥) ص ص ٤٣٩-٤٦٦.

عبد الحسين، علي، محمود، ناجي، (٢٠٢٢)، دور سلوكيات القيادة الحرياء في تعزيز الفاعلية التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ص ٢٧٢-٢٩١.

المراجع الأجنبية

- Abd Alhosine, A. B., & Mahmood, N. A. (2022). The role of chameleon leadership behaviors in enhancing organizational effectiveness an exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at Tikrit University. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18(58, 2), 272-291.
- Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G., & Mussry, J. S. (2023). Does Marketing Ambidexterity Boost Marketing Performance? Empirical Evidence in Indonesia's Consumer Goods. *Journal of Global Marketing*, 33(4), 266-288.
- Agung, A. D., Mohyi, A., & Nurhasanah, S. (2021). The Effect of Leadership Style and Employee Satisfaction on Employee Commitment of UMM Hospital Malang. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(01), 64-69.
- Agustina, T., Nurhikmah, N., & Rudiansyah, M. (2022). The influence of locus of control, self-efficacy, and adversity quotient on business performance. *Jurnal Economia*, 18(1), 1-15.
- Arkorful, H., & Hilton, S. K. (2022). Locus of control and entrepreneurial intention: a study in a developing economy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 333-344.
- Baker, C., (2020). An analysis of the career maturity levels of intellectually gifted adolescents, DAI-A 69/08, Dissertation Abstracts International.
- Barrett, B. (2016). Chameleon effect of virtual enterprises in challenging economic times and repositioning economic pursuits. In *International Conference on Management, Leadership & Governance* (p. 35). Academic Conferences International Limited.
- Céleste, M., (2020). Are career centers worthwhile? Predicting unique variance in career outcomes through career center usage, *Career Development international*, Vol. 13 iss, 6, pp. 480-496.
- Charles, A.; O'Reilly III & Michael L. Tushman. (2019). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Re- solving the Innovator's Dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Volume 28, pp. 185-206.
- Chen, Q., Zhong, M., & Lu, L. (2023). Influence of career-related parental support on adolescents' career maturity: A two-wave moderated mediation model. *Journal of Career Development*, 50(3), 580-594.
- Conger, J. A. (2019). Developing leadership capability: What's inside the black box?. *Academy of management perspectives*, 18(3), 136- 139.
- De Guzman & Malik (2020). Managing value conflicts in public innovation: Ostrich, chameleon, and dolphin strategies. *International Journal of Public Administration*, 43(11), 977-988.
- Durrah, O., & Kahwaji, A. (2022). Chameleon Leadership and Innovative Behavior in the Health Sector: The Mediation Role of Job Security. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-19.

- Enterprise world,(2022),<http://The enterprise world.com>,What-Ischameleon-Leadership.
- Federico ,Feldstein,(2019), Chameleon Leadership: Key Takeaways from the Popular Debate, <https://www.linkedin.com/pulse/chameleon-leadership-keytakeaways-from-popular-feldstein-jd>.
- Graham, K., (2020). Collegiate career development: A quantitative study comparing the career maturity and internship experience of graduating college seniors, DAI-A 76/09 (E), Dissertation Abstracts International.
- Gylling,Catharina; Elliott, Richard & Toivonen, Marja. (2020). "Co-Creation of Meaning as a Pre-requisite for Market-Focused Strategic Flexibility", European Journal of Marketing, Vol. 46 Iss 10,pp. 1283-1301.
- Harris, R., & Simons, M. (2020). Chameleon leaders? The influence of context on leadership in Australian private providers. In 21st National Vocational Education and Training Research Conference 'No Frills': refereed papers (p. 58)
- Hilovan H. Othman(2023),Diagnosis of the reality of the dimensions of job maturity in the private universities -a survey of the views of the directors and executives at the University of Noroz, Academic Journal of Nawroz University, vol8, no1.
- Holmqvist, Mikael & Spicer, André. (2018). "The Ambidextrous Employee: Exploiting and Exploring People's Potential", In: Managing Human Resources' By Exploiting and Exploring People's Potentials, Published Online: 2012; 1-23.
- Huang, Pei-Wen; Cheng-Shiu U; Shih-Chieh Fang, National Cheng Kung U; Julia Lin, I-Shou U; Chi-wei Liu, I-Shou, U. (2020). "Why to be Ambidextrous and How to Enhance Ambidexterity? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities", 6th Asia Academy of Management Conference, December 14-16, 2008, Taipei, Taiwan.
- Ibrahim, D. S., & Atheeb, A. F. (2023). The effect of functional maturity in sustainable marketing Analytical research of the opinions of a sample of employees of the General Company for Electrical and Electronic Industries. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 15(4), 139-155.
- Joelson, R. (2023). Locus of Control. Psychology Today. Retrieved from : <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/momentsmatter/201708/locus-control>.
- Judge, William Q. & Blocker, Christopher P. (2020). "Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity Flying the Plane While Rewiring It", European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 9/10, pp. 915-926.
- Kube, T., & Rozenkrantz, L. (2021). When beliefs face reality: An integrative review of belief updating in mental health and illness. Perspectives on Psychological Science, 16(2), 247-274.
- Laplume, André, (2023), Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments, the degree of Doctor Of Philosophy, Department of Business Administration, Asper School of Business, University of Manitoba.

- Lei, L., Wang, C., & Pinto, J. (2023). Do chameleons lead better? A meta-analysis of the self-monitoring and leadership relationship. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 01461672231210778.
- Leon-Cannock, F. J. (2018). Novatel: The impact of leadership style on the development of a chameleon business model and firm performance. *Business Management and Strategy*, 3(2), 1.
- Lynch, D. (2020). *The Chameleon Factor: The Mental Management of Multiple Roles and what it Reveals about the Organizatin of Culture*, Ph.D Dissertation ,Rutgers University.
- Manisaligil, A., Gölgeci, İ., Bakker, A. B., Aysan, A. F., Babacan, M., & Gür, N. (2023). Understanding change in disruptive contexts: The role of the time paradox and locus of control. *Journal of Business Research*, 156, 113491.
- Meijer, A., & De Jong, J. (2020). Managing value conflicts in public innovation: Ostrich, chameleon, and dolphin strategies. *International Journal of Public Administration*, 43(11), 977-988.
- Moreira, A., (2019). *Career concrens versus entrenchment in momey management: quantifying limits to arbitrage using lockup maturities*, DAI-A 73/04, Dissertation Abstracts International.
- Paik, Y., & Lee, E. S. (2022). Individual variation in responding to leader–member exchange differentiation: The moderating roles of internal locus of control and self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 500-516.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V., & Ayoko, O. (2019). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511– 523.
- Phillips, A., Caldas, A., Cleetus, R., Dahl, K., Declet-Barreto, J., Licker, R., ... & Carlson, C. (2020) Compound climate risks in the COVID-19 pandemic. *Natural Climate. Change*, 10, 586–588.
- Prange, C., Bruyaka, O., Tung, R., & Stahl, G. K. (2020). Better at home, abroad, or both? How Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Prange, Christiane & Schlegelmilch, Bodo B. (2020). "The Role of Ambidexterity in Marketing Strat- egy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma", *BuR - Business Research Official Open Access Journal of VHB*, Vol. 2, Issue 2, December, pp. 215-240.
- Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*, 36(3/4), 190-207.
- Rahim, N. S. A., Jaafar, W. M. W., & Arsad, N. M. (2021). Career maturity and career decision-making self-efficacy as predictors of career adaptability among students in foundation program, Universiti Putra Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17(4), 464-477.
- Roach, S., (2020). *The effectiveness of a career on program of study selection and career maturity of high school freshman*, DAI-A 76/11 (E), Dissertation Abstracts International.

- Rooijackers, Martijn. (2022). How Ambidexterity Contributes to the Development of the Corporate Social Responsibility Strategy of Enxsis Measuring and Optimising Ambidexterity, Master Degree, School of Industrial Engineering & Innovation Sciences, University of Technology.
- Sean, T., (2018). How have careers changed? An investigation of changing career across four generations, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 iss, 1, pp. 8-21.
- Sharma, M. K., & Sharma, S. (2022). Role of Organizational Culture as an Internal Business Factor in Successful Strategy Execution: A Review. *IUP Journal of Management Research*, 21(2).
- Shirokova, Galina; Vega, Gina & Sokolova, Liubov. (2017). "Performance of Russian SMEs: Exploration, Exploitation and Strategic Entrepreneurship", *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 9 Iss 1/2, pp. 173-203.
- Solberg, E., Sverdrup, T. E., Sandvik, A. M., & Schei, V. (2022). Encouraging or expecting flexibility? How small business leaders' mastery goal orientation influences employee flexibility through different work climate perceptions. *human relations*, 75(12), 2246-2271.
- Szabo, Roland Zsolt. (2021). Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness in Hungary between 1992 and 2010, The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Strategic Management, Institute of Management, Corvinus University of Budapest.
- Wu. M. (2019). The relationship between parenting styles, career decision self-efficacy, and career maturity of Asian American college students, DAI-A 70/05, Dissertation Abstracts International.
- Zhang, Q., Abdullah, A., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11(4), 1267-1276.



**Journal of Association of Arab Universities
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



**The impact of Chameleon Leadership on Marketing Ambidexterity
among Fast-Food Restaurant Employees: The Mediating Role of
Career Maturity**

Ahmed Mohamed Ghariieb Abbas

Hospitality Management Department - Higher Institute of Tourism and Hotels IGOth – Ismailia

ARTICLE INFO ABSTRACT

Keywords:

Chameleon
leadership;
career maturity;
marketing
ingenuity;
Fast-Food
Restaurant.

The research aims to explore the potential relationship between chameleon leadership and marketing ambidexterity in the context of fast-food restaurants. The study also tests the mediating role of job maturity. Using an electronic questionnaire, data was collected from 349 employees at fast food restaurants in Port Said and Ismailia. The data were analyzed using ADANCO v.2.4 software after conducting exploratory factor analysis for each variable. Results showed that there is a significant effect of external locus of control on career maturity. Results also confirmed that there is a significant effect of relative change on job maturity. Moreover, results indicated that there is a significant effect of career maturity on marketing ambidexterity among fast food restaurant employees. The extracted results provide valuable insights for restaurant industry practitioners and academics.

(JAAUTH)

**Vol. 28, No. 1,
(June 2025),**

PP. 21-44.