



## الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية

رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين<sup>1</sup>، بسام سمير الرميدي<sup>2</sup>، سارة عبد الحكيم جعفر<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

<sup>2</sup> قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

### المخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الصحة التنظيمية على كل من التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي، وكذلك أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي. كما هدفت الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية. لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لتجميع البيانات من مديري ورؤساء الأقسام بشركات السياحة فئة (أ) في القاهرة والجيزة. تم الاعتماد على تحليل 389 استمارة صالحة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية وتحليل المسار. أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية على كل من التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي. كما أبرزت النتائج وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن التوجه الريادي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة. في ضوء النتائج، توصي الدراسة الإدارات العليا في شركات السياحة بالاستمرار في تطوير آليات التخطيط التشاركي. كما ينبغي تعزيز وضوح الأهداف من خلال إشراك العاملين في صياغتها، وتقديم تفسيرات عملية لأدوار كل قسم في تحقيق هذه الأهداف. ويمكن تنفيذ ذلك عبر تنظيم ورش عمل دورية للموظفين عند وضع الخطط التشغيلية، وربط الأهداف العامة بمؤشرات أداء فردية تساعد على تتبع التقدم وتعزيز الالتزام.

الترقيم الدولي الموحد  
للطباعة:

2537-0952

الترقيم الدولي الموحد  
الإلكتروني:

3062-5262

DOI:  
10.21608/MFTH.2025  
.437814

### الكلمات الدالة

الكلمات الدالة: الصحة التنظيمية، الأداء الإستراتيجي، التوجه الريادي، شركات السياحة المصرية.

## The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Relation between Organizational Health and Strategic Performance in Egyptian Tourism Companies

Rania Mohamed Baha El Din Badr El Din<sup>1</sup>, Bassam Samir Al-Romeedy<sup>2</sup>,  
Sarah Abdel Hakim Jaafar<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Tourism Studies Department, Faculty of Tourism and Hotels, Mansoura University*

<sup>2</sup> *Tourism Studies Department, Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City*

---

### ABSTRACT

The study aimed to assess the impact of organizational health on both entrepreneurial orientation and strategic performance, as well as the impact of entrepreneurial orientation on strategic performance. The study also aimed to evaluate the mediating role of entrepreneurial orientation in the relationship between organizational health and strategic performance in Egyptian tourism companies. To achieve the study objectives, a questionnaire was used as a tool to collect data from managers and department heads in Category A tourism companies in Cairo and Giza. A total of 389 valid questionnaires were analyzed using structural equation modeling and path analysis. The results indicated a positive impact of organizational health on both entrepreneurial orientation and strategic performance. The results also highlighted a positive impact of entrepreneurial orientation on strategic performance. As well, the results demonstrated that entrepreneurial orientation plays a partial mediating role in the relationship between organizational health and strategic performance in tourism companies. In light of the findings, it is recommended to continue developing participatory planning mechanisms. Goal clarity should be enhanced by involving employees in formulating them and providing practical explanations of the roles of each department in achieving these goals. This can be achieved by organizing periodic workshops for employees when developing operational plans, and linking overall objectives to individual performance indicators that help track progress and enhance commitment.

### KEYWORDS

Organizational health, strategic performance, entrepreneurial orientation, Egyptian tourism companies.

---

**Printed ISSN:**

2537-0952

**Online ISSN:**

3062-5262

**DOI:**

10.21608/MFTH.20

25.437814

## 1. المقدمة

زاد اهتمام مختلف المنظمات ببيئة ومناخ العمل بسبب زيادة حجم أعمالها، وزيادة المنافسة، واختلاف حجم أهدافها وأدوارها في بيئة العمل الخارجية، بجانب زيادة متطلبات العمل، وسرعة التغيرات والتطورات التكنولوجية (الريميدي، 2025). لذا؛ بدأت هذه المنظمات في البحث عن مداخل وآليات تُمكنها من تطوير بيئة العمل فيها لتكون أكثر ملاءمة لمتطلبات العمل، وأكثر راحة للعاملين ليستطيعوا إنجاز مهام عملهم. من بين هذه المداخل ما يُعرف بالصحة التنظيمية التي تعبر عن قدرات المنظمة سواء فيما يتعلق بقدرتها على وضع الأهداف الواقعية، أو فعالية ومرونة الاتصالات، أو استغلال الموارد المختلفة، والقدرات الإبداعية، والاستقلالية في العمل، والتكيف مع التغيرات المختلفة في بيئة العمل (الحربي، 2020).

كما ترتبط قدرة المنظمات على مواكبتها للتغيرات الكثيرة والسريعة في بيئة العمل على مستوى صحتها التنظيمية، حيث تهدف الصحة التنظيمية إلى إيجاد مناخ عمل محفز على الإبداع والابتكار، وجعل العاملين أكثر التزاماً بتنفيذ الأهداف المطلوبة (خلف، 2020). إن توافر مستوى مميز من الصحة التنظيمية يعكس قدرة المنظمات على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وإيجاد بيئة عمل تدعم قدرات الإبداع والابتكار، وتعزز العلاقات بين العاملين، وتخلو من المشكلات والصراعات، بجانب وضوح سياسات وأنظمة العمل بالمنظمة، واستغلال مهارات وخبرات العاملين في استغلال الفرص المتاحة، وتحقيق الأهداف التنظيمية (زاهدة، 2021).

هذا وفي ظل تلك التغيرات والتطورات؛ ينبغي على المنظمات أن تركز على تحديد رؤيتها وأهدافها القصيرة والطويلة المدى، وكذلك تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط قوتها وضعفها، وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها، ومن ثم تهيئة نفسها لاستغلال تلك الفرص ومواجهة التحديات للوصول إلى الأداء الاستراتيجي الذي يدعم تنافسيتها في بيئة العمل (أبو عامر، 2015؛ محمد والريميدي، 2021). يمكن

دعم الأداء الاستراتيجي للمنظمات في ظل المنافسة الشديدة من خلال عدد من الآليات منها، تعزيز التوجه الريادي للمنظمات، حيث يُنظر للتوجه الريادي على أنه وضع استراتيجي يتبناه المديرون، وتعتمد عليه المنظمات الإنتاجية والخدمية، ويتصف بمستوى عالٍ من الإبداع والمخاطرة، واقتناص الفرص، والميل نحو تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة (عبد الحكم، 2022). كما أصبح التوجه الريادي أساساً لمختلف قرارات المنظمات الريادية، ويعد أداة فعالة لابتكار إجراءات عمل جديدة، بجانب كونه أحد التوجهات الاستراتيجية التي تعمل كقوة دافعة وراء الأنشطة الريادية للمنظمة (Meekaewkunchorn et al., 2021; Mohammad et al., 2022). كذلك تساهم الصحة التنظيمية في دعم الأداء الاستراتيجي للمنظمات من

خلال توفيرها لمجموعة من الخصائص التنظيمية التي تساعد أية منظمة على تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتساهم في استقرارها لفترة طويلة، وتطوير نفسها باستمرار، وتجنب الصراعات الداخلية، والمرونة والإنتاجية العالية، بجانب أنها تمثل أداة فعالة لتطوير المنظمات من خلال تغيير وتطوير طرق العمل، وزيادة القدرة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، ومشاركة المعرفة، وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وهو ما ينعكس في النهاية على دعم الأداء الاستراتيجي للمنظمات (الريميدي وآخرون، 2022).

علاوة على ذلك؛ تواجه شركات السياحة العديد من التحديات والتغيرات في بيئة العمل، فهناك تحديات المنافسة، والتكنولوجيا، والتطور المعرفي، والعولمة، والذي جعل المنافسة قوية جداً أمام تلك المنظمات، وهو ما يستلزم ضرورة تطوير عملياتها، وإعادة ترتيب مواردها بشكل يدعم قدرتها على مواجهة تلك التحديات، ومواكبة التغيرات والوفاء بمتطلباتها (شوالي وآخرون، 2024). وقد أكد الزايدي (2020) على أن التوجه الريادي لم يعد خياراً في القرن الحالي، بل أصبح ضرورة ينبغي على المنظمات الاهتمام بها، لزيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، وكذلك أصبحت ضرورة لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز للمنظمات الناجحة.

كما ترتبط قدرة المنظمات على مواكبتها للتغيرات الكثيرة والسريعة في بيئة العمل على مستوى صحتها التنظيمية، حيث تهدف الصحة التنظيمية إلى إيجاد مناخ عمل محفز ومشجع على الإبداع والابتكار، وجعل العاملين أكثر التزاماً بتنفيذ الأهداف المطلوبة (خلف، 2020). كما يعد توافر مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية مصدراً هاماً لتحقيق الأداء الاستراتيجي الفعال، وبقاء المنظمة على المدى الطويل، نظراً لأن الصحة التنظيمية المرتفعة تساهم في إيجاد بيئة عمل ملائمة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لسلوكيات الإيجابية في

العمل، وتبني أنماط القيادة الفعالة، والسياسات المرنة للموارد البشرية، مما ينعكس على أدائها في المدى الطويل، وتحقيق أهداف المنظمة (محمد وعزب، 2017). وقد أبرزت نتائج دراسة كل من فارس وآخرون (2021) والجابري (2017) أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على تعزيز الأداء الاستراتيجي للشركات. كما أبرزت دراسة الرميدي وآخرون (2022) أن الصحة التنظيمية تدعم التوجه الريادي للمنظمات بشكل إيجابي. علاوة على ذلك؛ أبرزت نتائج دراسة الرواضية (2020) أن التوجه الريادي يساهم بشكل إيجابي في تعزيز مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

وفي ضوء ما سبق؛ على الرغم من وجود دراسات سابقة أشارت إلى تأثير الصحة التنظيمية على كل من التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي للمنظمات، بجانب وجود بعض الدراسات السابقة التي أوضحت تأثير التوجه الريادي على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، إلا أنه لا توجد دراسات سابقة – وفقاً لحد علم الباحثين – تناولت تأثير الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.

في ضوء ما سبق؛ يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في "استكشاف الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية" وينبثق عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

1. تحديد مستوى الصحة التنظيمية، والتوجه الريادي، والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.
2. التعرف على تأثير الصحة التنظيمية على كل من التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.
3. تحليل أثر التوجه الريادي على الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.
4. تقييم الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.

## فروض الدراسة

تقوم الدراسة على الفروض التالية:

- الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على التوجه الريادي في شركات السياحة المصرية.
- الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.
- الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.
- الفرض الرابع: يلعب التوجه الريادي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة المصرية.

## 2. الإطار النظري

### 1/2 الصحة التنظيمية

ازداد اهتمام العديد من الكتاب والباحثين بمفهوم الصحة التنظيمية، الذي يرتبط بقدرته المنظمة على العمل بكفاءة، ومواكبة تغيرات بيئة العمل، وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها (النجار وعرب، 2022). عرّف خلف (2020) الصحة التنظيمية بأنها استراتيجية توفر بيئة عمل تمكّن الموظفين من الأداء بنجاح لتحقيق الأهداف طويلة الأمد. كما تركز على العلاقات الاجتماعية الفعالة بين العاملين، وتعتمد على كفاءة الإدارة في التخطيط والقيام بكافة العمليات الإدارية والفنية بطريقة تعزز من مواكبة كافة التغيرات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية. في حين عرّف الرنتيسي (2022) الصحة التنظيمية بأنها مجموعة من العوامل الإيجابية التي تشجع العاملين على الأداء بفاعلية، وتوجيه طاقاتهم نحو بيئة عمل منتجة تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد. كما عرفها الخروصي (2023) بأنها الحالة التي تميز المنظمة عن غيرها، وتُظهر مدى قدرتها على تحقيق التنسيق والتكامل بين أقسامها، واستخدام مواردها بشكل متوازن، وتهيئة بيئة عمل فعالة قادرة على التعامل السريع مع

التغيرات في سوق العمل. بناءً على ذلك، يمكن تعريف الصحة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل، والاستمرارية، والنمو. كما تتجلى هذه القدرة من خلال العمل بفعالية كافية تمكّنها من مواجهة التغيرات بأسلوب مناسب، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة.

وقد زادت أهمية الصحة التنظيمية في الآونة الأخيرة لجميع المنظمات، حيث يساهم ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي والارتقاء بالفاعلية التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. كما ينعكس ذلك إيجابياً على قدرتهم في تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة عالية، إلى جانب تعزيز مهاراتهم في إدارة العمليات التنظيمية بشكل أكثر انسيابية وكفاءة (لطفي، 2024؛ Moyce & Schenker, 2018).

وتعد الصحة التنظيمية أداة فعّالة لتطوير أداء المنظمات، حيث تُركز على استثمار العنصر البشري من خلال توفير بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار، وتعزز الحماس بين العاملين، إلى جانب زيادة قدرتهم على التكيف مع التقلبات والتغيرات الديناميكية في بيئة العمل، وتحمل ضغوط العمل. تسهم الصحة التنظيمية أيضاً في تحسين الفاعلية والتماسك بين أفراد المنظمة، ورفع مستوى رفاهية العاملين، مما يعزز قدرتهم على مواجهة المنافسة بفاعلية، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (زاهدة، 2021).

هذا وقد أشار كل من الثبيني (2022) و Amponsah-Tawiah and Mensah (2016) إلى أن أهمية الصحة التنظيمية تتمثل في النقاط التالية:

أ- تعزيز مكانة المنظمة في بيئة العمل: حيث تساعد الصحة التنظيمية على بناء سمعة إيجابية بين المنافسين والعملاء. تتمكّن المنظمة من جذب الكفاءات العالية والحفاظ عليها من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومستدامة، وتعزز ثقة أصحاب المصلحة في قدراتها، مما يجعلها أكثر تنافسية في السوق ويعزز من قدرتها على النمو والتميز.

ب- حل المشكلات التي تواجه المنظمة بشكل فعال: فعندما تتمتع المنظمة بصحة تنظيمية عالية، فإنها تكون مجهزة بآليات فعّالة لاستئثار المشكلات ومعالجتها بسرعة قبل أن تتفاقم. توفر هذه البيئة الدعم اللازم للموظفين للتعبير عن آرائهم ومشاركة الأفكار، مما يُمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مدروسة وحلول مبتكرة.

ج- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: الصحة التنظيمية تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين من خلال تحسين ظروف العمل، وتقديم المكافآت العادلة، ودعم التطوير المهني. هذه العوامل تُشعر العاملين بالتقدير والانتماء، مما يعزز ولاءهم واستمراريتهم في المنظمة، ويقلل من معدل الدوران الوظيفي.

د- دعم الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي: تُسهم البيئة الصحية داخل المنظمة في تحسين أداء الموظفين من خلال تقليل التوتر وزيادة التركيز على تحقيق الأهداف. كما أن العلاقات الإيجابية بين الأقسام والإدارة تدعم التنسيق الفعال وتحقيق الكفاءة في تنفيذ المهام.

هـ- الحد من الصراعات التنظيمية بين المستويات الإدارية: حيث أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة تعزز الثقة والتعاون بين المستويات المختلفة داخل المنظمة يساعد في تقليل النزاعات. كما أن السياسات والإجراءات الواضحة، إلى جانب التواصل المفتوح، تُسهم في تقليل سوء الفهم وتحسين العلاقات بين العاملين والإدارة.

## 2/2 الأداء الاستراتيجي

عرّف خميس وسلمان (2021) الأداء الاستراتيجي بأنه نتاج أداء الأفراد والمستويات التنظيمية، من خلال مؤشرات تحول أهداف المنظمة إلى عمليات في إطار الموارد المتاحة، مع التركيز على تطوير برامج التعلم لضمان الاستدامة. كما عرفه حامد وفرحات (2022) بأنه انعكاس للأداء المالي والتشغيلي ومستوى الإبداع والتعلم ورضا العملاء، حيث يتم تحويل رؤية المنظمة إلى أهداف استراتيجية، ثم إلى أهداف تشغيلية تعزز قدرة المنظمة على البقاء. كذلك عرفه عيسى (2023) بأنه مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال عملياتها الداخلية والخارجية، مع تحقيق أداء مالي متميز وأهداف طويلة المدى تُركز على البقاء والنمو. وبناءً على ما سبق؛ يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات والخطط التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل فعال وكفاء. هذا ويتجاوز الأداء الاستراتيجي مجرد تقييم الأداء المالي،

حيث يُعتبر مقياسًا شاملاً يعكس قدرة المنظمة على تحويل رؤيتها ورسالتها إلى نتائج ملموسة بما يضمن تحقيق الاستدامة والنمو.

ويُعد الأداء الاستراتيجي مدخلاً أساسياً للتركيز على الخطط الاستراتيجية (أبو قاعود، 2021)، ومؤشراً يعكس صحة التوجه الاستراتيجي للمنظمة (بلاطة، 2021). كما يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية التي تحدد المركز التنافسي الحالي للمنظمة والمركز الذي تسعى للوصول إليه (Fuertes et al., 2020). وتكمن أهمية الأداء الاستراتيجي في قدرته على تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى نتائج ملموسة وواضحة (العزاوي، 2022)، بالإضافة إلى انعكاسه على نجاح الإدارة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة (حام، 2022). يُعد الأداء الاستراتيجي تعبيراً عن كيفية تنفيذ المنظمة لأنشطتها وتحقيق أهدافها. كما أنه يعكس النتائج النهائية التي تحقّقها، ويمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، ووضعها التنافسي في السوق (تركمان وآخرون، 2024؛ كحيط والخفاجي، 2024). يُظهر الأداء الاستراتيجي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المحيطة وتحديد الفرص والتهديدات. بالإضافة إلى ذلك، يوفر إطاراً لتقييم الأداء وتحديد التحسينات المطلوبة، ويعزز مشاركة الأفراد في صنع القرارات الاستراتيجية، مما يعزز الانتماء والمسؤولية لديهم (عابد، 2024). يُعتبر الأداء الاستراتيجي أيضاً مقياساً لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى. فعندما تحقق المنظمة نجاحاً ملموساً في تنفيذ استراتيجياتها، فإنها تثبت قدرتها على النمو والاستدامة، وتؤكد مكانتها في السوق (أحمد، 2021؛ بخيت، 2016).

### 3/2 التوجه الريادي

ظهر مفهوم التوجه الريادي كأحد الآليات والاستراتيجيات المهمة التي تمكّن المنظمات من البقاء، والتفرد، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، خاصة في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل (عيسى، 2023). ويعد التوجه الريادي العنصر الأساسي في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية (أيوب، 2021). تسعى المنظمات إلى تبني هذا التوجه لزيادة قدرتها على التكيف مع بيئة العمل وتحسين مستوى أدائها، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أسرع من منافسيها (عباس، 2023؛ Gupta et al., 2021). أشار أحمد وخوجلي (2021) إلى أن التوجه الريادي هو مجموعة من الممارسات التي تمكن المنظمة من التكيف مع بيئة العمل سريعة التغير واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة تلبي احتياجات العملاء. كما عرف ميا وآخرون (2022) التوجه الريادي بأنه عنصر من عناصر التوجه الاستراتيجي المرتبط باتخاذ القرارات الصحيحة، واقتناص الفرص الجديدة في بيئة العمل بطريقة تميز المنظمة عن منافسيها، بالاعتماد على الابتكار وتحمل المخاطرة والاستباقية التي تؤثر إيجابياً على الأداء. كذلك عرفه أبو رية وآخرون (2023) بأنه التوجه الذي تتبناه الإدارة العليا بهدف تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتعقيد، وذلك من خلال تشجيع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية التي تزيد من قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتجنب المخاطر. في ضوء ما سبق؛ يمكن تعريف التوجه الريادي بأنه الإستراتيجيات والممارسات التي تتبناها المنظمات لتعزيز الابتكار والإبداع، مع التركيز على اقتناص الفرص والتكيف مع بيئة العمل الديناميكية. يتضمن هذا التوجه اتخاذ قرارات استراتيجية غير تقليدية تهدف إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية، من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.

يُعد التوجه الريادي أحد الركائز الرئيسة التي تعزز قوة المنظمات، كما يمثل وسيلة هامة لتغيير أسلوب وطريقة عمل المنظمة بما يتماشى مع اتجاهات ومتطلبات سوق العمل المتغيرة (أيوب والعبادي، 2022؛ أبو عزيز وآخرون، 2022؛ Wales et al., 2021). يُعتبر هذا التوجه أحد العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح المنظمات وتفوقها، خاصة في ظل ضغوط المنافسة، حيث يتيح استخدام الموارد الداخلية بكفاءة، وتطوير الأداء التنظيمي، وزيادة قدرة المنظمة على توسيع نطاق عملها واستهداف أسواق جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يسهم في صياغة استراتيجيات تنافسية وتسويقية مبتكرة، وزيادة المعرفة التنظيمية، مما يعزز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة تضيف قيمة متميزة مقارنة بالمنافسين (المحادين، 2021).

تبرز أهمية التوجه الريادي في تمكين العاملين داخل المنظمة من خلال منحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية. كما يسهم في تحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة، وتقليل الاضطرابات في بيئة العمل. هذا التوجه يدعم الإبداع التنظيمي ويشجع التطور التكنولوجي، مما يعزز التفوق المالي للمنظمة ويضمن استمراريتها على المدى البعيد (يوسف وآخرون، 2021). علاوة على ذلك، يعزز التوجه الريادي المرونة الاستراتيجية للمنظمة، حيث يدفعها إلى اقتناص الفرص الموجودة في بيئة العمل واستغلالها بفعالية، كما يشجع البحث عن الأفكار الإبداعية التي تضيف قيمة للمنظمة وللعلماء، مما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة (Feola et al., 2021; Santos et al., 2020). ومن الجوانب الأخرى لأهمية التوجه الريادي، قدرته على تحسين مستوى أداء العمل داخل المنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وذات جودة عالية تلبى طموحات العملاء. يسهم هذا الابتكار في تطوير أساليب العمل، مما ينعكس إيجاباً على معدلات ربحية المنظمة، ويمنحها ميزة تنافسية تمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية. وبذلك، تتحول المنظمة إلى كيان ريادي يعزز الابتكار، ويستثمر الفرص، ويستجيب بفعالية لاحتياجات العملاء (الروسان، 2020؛ الرميدي وآخرون، 2024).

### 3/ منهجية الدراسة

#### 1/3 أداة الدراسة

تمثلت المصادر الأولية في البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال استمارة الاستبيان، والتي صممت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. تكوّنت الاستمارة من (69) عبارة موزعة على محاور الدراسة الأساسية، بالإضافة إلى قسم مخصص للبيانات الديموغرافية والوظيفية الخاصة بأفراد العينة. وقد توزعت الفقرات على أربعة محاور رئيسية، سيتم عرضها على النحو التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يتضمن النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

المحور الثاني: درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بشركات السياحة: يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية داخل شركات السياحة من خلال (30) عبارة تغطي عشرة أبعاد رئيسية تضم وضوح الهدف، كفاءة الاتصالات، توازن السلطة، استغلال الموارد، التماسك/الانتماء، الروح المعنوية، الإبداع، الاستقلالية، التكيف، حل المشكلات تم بالرجوع إلى دراسات المحيبي (2016)، والغويرين (2014).

المحور الثالث: درجة التوجه الريادي بشركات السياحة: يختص هذا المحور بقياس مستوى التوجه الريادي لدى شركات السياحة، وذلك من خلال (21) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هم الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة اعتماداً على دراسة أبو زايد (2019).

المحور الرابع: مستوى الأداء الاستراتيجي بشركات السياحة: يركز هذا المحور على قياس مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة من خلال (18) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد تعكس مكونات الأداء الاستراتيجي وهم الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي بالاستناد إلى دراسة بني عمر (2020).

#### 2/3 مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة مديري ورؤساء الأقسام في شركات السياحة المصنفة ضمن الفئة (أ) في القاهرة والجيزة، والبالغ عددهم 1693 شركة وفقاً لبيانات وزارة السياحة والآثار (2021). تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هؤلاء المديرين ورؤساء الأقسام لتوزيع استمارة الاستبيان عليهم بشكل ورقي، وذلك بعد توضيح أهداف الدراسة والغرض منها لهم للحصول على موافقتهم للمشاركة في البحث. تم اتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان سرية البيانات وحمايتها. حيث تم التأكيد للمشاركين على أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستكون سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كما تم ضمان عدم التحيز في عملية جمع البيانات من خلال استخدام العينة العشوائية البسيطة، مما يضمن تمثيلاً عادلاً وشاملاً لمجتمع الدراسة (الرميدي ومحمد، 2022).

تم تحديد حجم العينة وفقاً لطريقة معالجة البيانات المختارة "نمذجة المعادلات البنوية". رغم الجدل حول حجم العينة الأمثل في نمذجة المعادلات البنوية، تشير إحدى الإرشادات الشائعة إلى ضرورة وجود خمس استبيانات

على الأقل لكل عبارة (Hair et al., 2021). نظرًا لأن الدراسة تُقيّم 69 عبارة موزعة على ثلاث متغيرات، فإن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة يبلغ 345 استبانة صالحة. بناءً على ذلك، تم توزيع (458) استبانة على عينة عشوائية من مديري ورؤساء الأقسام والمشرّفين بشركات السياحة فئة (أ) في محافظتي القاهرة والجيزة خلال الفترة من ديسمبر 2024 إلى نهاية فبراير 2025. تم استلام 426 استبانة، وبعد المراجعة، تم استبعاد 19 استبانة بسبب أخطاء في الإجابات أو تكرار الاختيارات، و9 استبانات لاحتوائها على قيم متطرفة، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل 389، بنسبة استجابة بلغت 87%.

### 3/3 الاختبارات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات والتحقق من تحقيق الأهداف واختبار الفروض على برنامجي SPSS v.28 و AMOS v.26، لما يوفرانه من إمكانيات متقدمة في التحليل الإحصائي الكمي والمعالجة الإحصائية المتقدمة لنماذج المعادلات البنائية. وبناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها وفروضها، تم استخدام مجموعة من الاختبارات والأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1. اختبارات الثبات والاتساق الداخلي: تم استخدام معامل كرونباخ ألفا والثوقية المركبة لتقييم درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان)، للتحقق من دقة المقاييس وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بموضوعية وثوقية.
2. التحليل الإحصائي الوصفي: تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموجرافية والوظيفية لأفراد العينة، بينما استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو عبارات محاور الدراسة.
3. تحليل المسار: تم استخدام تحليل المسار لتقييم العلاقات السببية والارتباطات بين المتغيرات المستقلة والتابعة في نموذج الدراسة. ويُعد هذا الأسلوب من أهم تقنيات النمذجة الهيكلية، نظرًا لما يتمتع به من مزايا تحليلية متقدمة.
4. طريقة BOOTSTRAP: في إطار تحليل العلاقة الوسيطة داخل نموذج الدراسة، تم استخدام طريقة Bootstrap كأحد الأساليب الإحصائية المتقدمة للتحقق من دور المتغير الوسيط—والمتمثل في التوجه الريادي—في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (الصحة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي). وتُعد هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعًا ودقة في تحليل الأثر الوسيط ضمن نماذج المعادلات الهيكلية، حيث تتيح تقدير فترات الثقة وتحليل الأثر غير المباشر دون الاعتماد على الافتراضات التقليدية لتوزيع البيانات. وهناك عدة شروط للحكم على وجود تأثير وساطة كما أوضحها أوانغ (2020) وAwang (2012) فيما يلي:

- وجود تأثير مباشر معنوي من المتغير المستقل إلى المتغير التابع قبل إدخال الوسيط.
  - وجود تأثير مباشر معنوي من المتغير المستقل إلى المتغير الوسيط.
  - وجود تأثير مباشر معنوي من المتغير الوسيط إلى المتغير التابع.
  - انخفاض قوة العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بعد إدخال المتغير الوسيط.
- وبناءً على نتائج تحليل Bootstrap، يتم التمييز بين نوعين من الوساطة:
- الوساطة الجزئية: تحدث عندما تنخفض قيمة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال المتغير الوسيط، مع بقاء هذا التأثير معنويًا. ويشير هذا إلى أن المتغير الوسيط يفسر جزءًا فقط من العلاقة بين المتغيرين الأصليين، بينما يستمر وجود تأثير مباشر بينهما.
  - الوساطة الكاملة: تحدث عندما تنخفض قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويصبح غير معنوي بعد إدخال المتغير الوسيط. ويدل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين تمر بالكامل عبر المتغير الوسيط.

## 4/ نتائج التحليل

## 1/4 الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة

يستعرض جدول رقم (1) البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تشمل معلومات حول النوع، السن، المؤهل الدراسي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة.

جدول رقم (1) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	الخصائص	النوع
84.3%	328	ذكر	النوع
15.7%	61	أنثي	
3.1%	12	أقل من 30 سنة	السن
22.4%	87	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
46.5%	181	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
28%	109	50 سنة فأكثر	
2.8%	11	تعليم أساسي	المؤهل الدراسي
90.8%	353	تعليم جامعي	
6.4%	25	تعليم فوق جامعي	
26.7%	104	مدير الشركة	الوظيفة
73.3%	285	رئيس قسم/مشرف	
4.4%	17	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
17%	66	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
34.1%	133	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
22.1%	86	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
22.4%	87	20 سنة فأكثر	
100%	389	الإجمالي	

تعكس الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت (84.3%) مقابل (15.7%) من الإناث. أما من حيث السن، فتُظهر النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة (46.5%)، تليها فئة 50 سنة فأكثر (28%)، مما يشير إلى أن العينة تتألف في معظمها من أفراد ذوي أعمار متقدمة نسبياً، وهو ما قد ينعكس على مستوى النضج المهني والخبرة المتراكمة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن الغالبية العظمى من العينة تحمل مؤهلاً جامعياً (90.8%)، مع وجود نسبة محدودة من ذوي التعليم فوق الجامعي (6.4%)، وهو ما يدل على مستوى تعليمي مرتفع لدى المشاركين. من الناحية الوظيفية، توزعت العينة بين مديري شركات بنسبة (26.7%) ورؤساء أقسام أو مشرفين بنسبة (73.3%)، وهي فئات ذات مسؤوليات إدارية مباشرة، ما يجعلها ملائمة لتقييم المتغيرات محل الدراسة. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة (34.1%)، تليها الفئة 20 سنة فأكثر (22.4%) ثم من 15 إلى أقل من 20 سنة (22.1%)، مما يشير إلى أن غالبية العينة تتمتع بخبرة مهنية طويلة.

#### 2/4 اختبارات الثبات والاتساق الداخلي

يستعرض جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability) لأبعاد الدراسة المختلفة، والتي تُعد من أبرز مؤشرات الاتساق الداخلي وموثوقية أدوات القياس في الدراسات الكمية. يُستخدم اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى اتساق إجابات المفردات التي تقيس البُعد ذاته، في حين تعكس الموثوقية المركبة مدى جودة العلاقة بين المؤشرات والمتغير الكامن ضمن النماذج الهيكلية، مع اعتبار قيمة  $\leq 0.70$  مقبولة في كليهما، وقيم  $\leq 0.80$  جيدة، وقيم  $\leq 0.90$  ممتازة (Hair et al., 2021).

جدول رقم (2) قيمة ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ	قيمة الموثوقية المركبة
الصحة التنظيمية	0.760	0.893
وضوح الهدف	0.739	0.904
كفاءة الاتصالات	0.786	0.893
توازن السلطة	0.763	0.861
استغلال الموارد	0.843	0.897
التماسك أو الانتماء	0.849	0.953
الروح المعنوية	0.727	0.909
الإبداع	0.730	0.914
الاستقلالية	0.873	0.924
التكيف	0.888	0.929
حل المشكلات	0.854	0.922
التوجه الريادي	0.811	0.919
الابتكار	0.861	0.941
الاستباقية	0.787	0.932
تحمل المخاطرة	0.863	0.922
الأداء الإستراتيجي	0.785	0.934
الأداء المالي	0.789	0.935
الأداء التشغيلي	0.823	0.924
الأداء التنافسي	0.814	0.959

أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد قد سجلت قيمة مرتفعة في كل من ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي وموثوقية العبارات المستخدمة في قياس كل بعد. في أبعاد الصحة التنظيمية، جاءت القيم ضمن النطاق المقبول إلى الممتاز، حيث سجل بُعد التكيف موثوقية مركبة (0.929) وأعلى قيمة لألفا كرونباخ (0.888). كما سجل بُعد الاستقلالية موثوقية مركبة (0.924) وقيمة ألفا (0.873)، وهو ما يشير إلى تجانس قوي بين مفرداته. وقد حافظ باقي الأبعاد على قيم ضمن النطاق المقبول، ما يعزز من اعتمادها في التحليل. أما في متغير التوجه الريادي، فقد حققت جميع أبعاده الثلاثة درجات مرتفعة من الموثوقية؛ حيث سجل بُعد الابتكار أعلى موثوقية مركبة بلغت (0.941) وقيمة ألفا (0.861)، بينما بلغت موثوقية بُعد تحمل المخاطرة (0.922) وألفا كرونباخ (0.863)، مما يعكس تجانساً قوياً بين المفردات وقدرتها على تمثيل مفاهيم ريادة

الأعمال بدقة. وبالنسبة للأداء الاستراتيجي، فقد سجلت أبعاده الثلاثة أيضاً موثوقية مرتفعة، حيث بلغت أعلى قيمة للموثوقية المركبة في بُعد الأداء التنافسي (0.959) وقيمة ألفا (0.814)، بينما جاءت القيم الأخرى في النطاق الجيد إلى الممتاز، مثل الأداء المالي (ألفا = 0.789، موثوقية = 0.935) والأداء التشغيلي (ألفا = 0.823، موثوقية = 0.924)، مما يُشير إلى سلامة البناء الداخلي لهذه الأبعاد. في ضوء ما سبق، تُؤكد هذه النتائج أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية سواء في الاتساق الداخلي أو في القوة التركيبية، ما يعزز من صلاحية استخدامها في النمذجة الإحصائية، ويدعم الاعتماد على الأبعاد المستخلصة في تفسير نتائج الدراسة بثقة عالية.

#### 3/4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يُظهر جدول رقم (3) متوسطاً عاماً لبُعد الصحة التنظيمية بلغ (3.82)، مما يدل على وجود درجة جيدة من توافر الصحة التنظيمية بشكل عام في الشركات محل الدراسة، وإن كانت بدرجات متفاوتة بين الأبعاد. وقد جاء بُعد وضوح الهدف في المرتبة الأولى بمتوسط (3.98)، تلاه بُعد الاستقلالية بمتوسط (3.96)، ثم جاءت أبعاد التماسك أو الانتماء وحل المشكلات في المرتبتين الثالثة والرابعة بمتوسطين متساويين تقريباً (3.95). أما كفاءة الاتصالات فقد حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.94)، ثم جاءت أبعاد الإبداع (3.93) والتكيف (3.93) والروح المعنوية (3.90) في المراتب السادسة إلى الثامنة. بُعد توازن السلطة جاء في المرتبة التاسعة بمتوسط (3.78)، وأخيراً، جاء بُعد استغلال الموارد في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط (3.45). كما يوضح الجدول أن المتوسط العام للتوجه الريادي بلغ (4.01)، مما يدل على اتجاه إيجابي مرتفع لدى العينة تجاه تبني الشركات لسلوكيات ريادية. كما أن الانحراف المعياري العام (0.543) يعكس تماسكاً جيداً في استجابات المشاركين، بما يُشير إلى وضوح نسبي في ممارسات الريادة داخل هذه المنظمات. احتل بُعد الابتكار المرتبة الأولى بمتوسط (4.06)، ثم جاء بُعد تحمل المخاطرة في المرتبة الثانية بمتوسط (4.02)، بينما احتل بُعد الاستباقية المرتبة الثالثة بمتوسط (3.95). ويستعرض الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء الاستراتيجي بلغ (4.04)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن شركات السياحة تتمتع بأداء استراتيجي جيد من وجهة نظر المشاركين، وتُظهر قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية على مختلف المستويات. كما أن الانحراف المعياري العام (0.955) يُشير إلى وجود درجة تباين معتدلة في تقييم المشاركين، ما يعكس تبايناً محدوداً في تجاربهم العملية داخل هذه الشركات. جاء الأداء التشغيلي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، تلاه في المرتبة الثانية الأداء التنافسي بمتوسط (4.03)، ثم جاء الأداء المالي في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.02).

جدول رقم (3) ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصحة التنظيمية	3.82	0.768
وضوح الهدف	3.98	0.877
كفاءة الاتصالات	3.94	0.881
توازن السلطة	3.78	0.908
استغلال الموارد	3.45	1.085
التماسك أو الانتماء	3.95	0.783
الروح المعنوية	3.90	0.941
الإبداع	3.93	0.870
الاستقلالية	3.96	0.851

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكيف	3.93	0.919
حل المشكلات	3.95	0.895
التوجه الريادي	4.01	0.543
الابتكار	4.06	0.665
الاستباقية	3.95	0.675
تحمل المخاطرة	4.02	0.613
الأداء الإستراتيجي	4.04	0.955
الأداء المالي	4.02	1.021
الأداء التشغيلي	4.08	0.921
الأداء التنافسي	4.03	1.040

#### 4/4 نتائج تحليل المسار

##### 1/4/4 أثر الصحة التنظيمية على التوجه الريادي وأبعاده

يوضح الجدول التالي أثر الصحة التنظيمية على التوجه الريادي وأبعاده الثلاثة المتمثلة في الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة في شركات السياحة المصرية.

جدول رقم (4) تحليل المسار لأثر الصحة التنظيمية على التوجه الريادي وأبعاده

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة	النتيجة
الصحة التنظيمية---< التوجه الريادي	0.673	0.045	14.955	0.000	دعمت
الصحة التنظيمية---< الابتكار	0.660	0.038	17.368	0.000	دعمت
الصحة التنظيمية---< الاستباقية	0.456	0.040	11.407	0.000	دعمت
الصحة التنظيمية---< تحمل المخاطرة	0.470	0.045	10.444	0.000	دعمت

تبين النتائج بجدول رقم (4) أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي قوي على التوجه الريادي، حيث بلغ معامل المسار (0.673)، بقيمة (ت) (14.955)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وتشير هذه النتيجة إلى أن الصحة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً ومهماً في تعزيز التوجه الريادي داخل شركات السياحة، من خلال بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة. كما ظهر تأثير واضح للصحة التنظيمية على الابتكار، حيث بلغ معامل المسار (0.660) بقيمة (ت) مرتفعة جداً (17.368)، وهي أيضاً دالة إحصائياً. وتعكس هذه النتيجة أن المنظمات التي تتبنى ممارسات تنظيمية صحية تميل إلى توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي، وتطبيق الحلول الابتكارية في خدماتها ومنتجاتها. وفيما يتعلق بالاستباقية، سجل معامل المسار (0.456)، وقيمة (ت) (11.407)، مما يدل على تأثير متوسط القوة لكنه دال إحصائياً. وهذا يشير إلى أن الصحة التنظيمية تسهم في تعزيز المبادرة والتخطيط الاستباقي لدى الشركات، وإن كانت بدرجة أقل مقارنة بتأثيرها على الابتكار. أما تأثير الصحة التنظيمية على تحمل المخاطرة، فقد بلغ (0.470) بمعامل مسار متوسط وقيمة (ت) (10.444)، وهو ذو دالة إحصائية أيضاً، ما يؤكد أن وجود بيئة تنظيمية مستقرة ومرنة يشجع المنظمات على اتخاذ قرارات تتسم بالجرأة وتحمل المسؤولية، خاصة في بيئات تتطلب التكيف السريع كقطاع السياحة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الرميدي وآخرون (2022) التي أشارت إلى أن المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية مرتفعة تُظهر سلوكاً ريادياً أعلى، سواء على مستوى تطوير المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة أو تحسين

العمليات الداخلية. كما أن الصحة التنظيمية تقلل من مقاومة التغيير، وتزيد من الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يُعزز من فرص نجاح المبادرات الريادية. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرضية الأولى.

#### 2/4/4 أثر الصحة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي وأبعاده

يوضح الجدول التالي أثر الصحة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي وأبعاده الثلاثة المتمثلة في الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي في شركات السياحة المصرية.

جدول رقم (5) تحليل المسار لأثر الصحة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي وأبعاده

النتيجة	مستوي الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	0.000	8.826	0.069	0.609	الصحة التنظيمية---< الأداء الإستراتيجي
دعمت	0.000	8.138	0.072	0.586	الصحة التنظيمية---< الأداء المالي
دعمت	0.000	10.213	0.061	0.623	الصحة التنظيمية---< الأداء التشغيلي
دعمت	0.000	9.363	0.066	0.618	الصحة التنظيمية---< الأداء التنافسي

تشير النتائج في جدول رقم (5) إلى أن جميع التأثيرات بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي وأبعاده كانت مدعومة إحصائياً (عند مستوى دلالة 0.000)، حيث جاءت معاملات المسار المعيارية مرتفعة وقيم (ت) دالة إحصائياً، مما يؤكد أن وجود بيئة تنظيمية سليمة يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء الكلي للشركات السياحية على الصعيد المالي والتشغيلي والتنافسي. جاء تأثير الصحة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي قوي، حيث بلغ معامل المسار (0.609)، وقيمة (ت) بلغت (8.826)، ما يدل على أن المنظمات التي تتبنى ممارسات تنظيمية فعالة تمتلك قدرة أكبر على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة. على مستوى الأداء التشغيلي، بلغ التأثير أعلى معامل مسار (0.623) بقيمة (ت) بلغت (10.213)، ما يؤكد أن الصحة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في تحسين كفاءة العمليات اليومية، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق تكامل داخلي في سير العمل، وهو ما يُعد أساساً لتحقيق أهداف استراتيجية واقعية. كما جاء تأثير الصحة التنظيمية على الأداء التنافسي قوي أيضاً، بمعامل (0.618) وقيمة (ت) بلغت (9.363)، ما يُشير إلى أن بيئة العمل الصحية تساعد الشركات في التميز عن المنافسين، من خلال تحفيز العاملين، وتعزيز الاستجابة للسوق، وتنمية القدرات الابتكارية. أما التأثير على الأداء المالي، فقد بلغ معامل قدره (0.586)، بقيمة (ت) بلغت (8.138)، وهو دال وقوي، ويدل على أن الصحة التنظيمية تُسهم في تحسين المؤشرات المالية عبر الاستغلال الكفاء للموارد، وضبط التكاليف، وزيادة العائد الاستثماري. تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات الجابري (2017)، السقا (2019)، وفارس وآخرون (2021). تشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات التي تتبنى بيئة تنظيمية صحية – تتسم بالوضوح في الأهداف، الثقة المتبادلة، القيادة الداعمة، والاستقرار الداخلي – تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية وكفاءة. فالصحة التنظيمية تُعد من العوامل المحفزة لسلوك الموظفين الإيجابي، وتعزز من الانسجام الداخلي، مما ينعكس مباشرة على قدرة المنظمة في تنفيذ خططها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أكدت دراسة الجابري (2017) على أن وضوح الرؤية المؤسسية وتوفير مناخ داعم يسهم في رفع كفاءة الأداء الإستراتيجي، في حين بيّنت دراسة السقا (2019) أن الصحة التنظيمية تقلل من مقاومة التغيير وتعزز من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية. أما دراسة فارس وآخرون (2021) فقد أظهرت وجود علاقة ارتباط قوية بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرضية الثانية.

#### 3/4/4 أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي وأبعاده

يوضح الجدول التالي أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي وأبعاده الثلاثة المتمثلة في الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي في شركات السياحة المصرية.

جدول رقم (6) تحليل المسار لأثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي وأبعاده

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة	النتيجة
التوجه الريادي <---> الأداء الإستراتيجي	0.665	0.077	8.636	0.000	دعمت
التوجه الريادي <---> الأداء المالي	0.698	0.083	8.409	0.000	دعمت
التوجه الريادي <---> الأداء التشغيلي	0.648	0.071	9.126	0.000	دعمت
التوجه الريادي <---> الأداء التنافسي	0.732	0.079	9.256	0.000	دعمت

تشير النتائج بجدول رقم (6) أن تأثيرات التوجه الريادي على الأداء الاستراتيجي وأبعاده جاءت مدعومة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مع معاملات مسار مرتفعة وقيم (ت) قوية، ما يدل على أن تبني الفكر والسلوك الريادي داخل المنظمة يمثل أحد المحركات الأساسية لتحقيق أداء استراتيجي متميز ومستدام.

سجل تأثير التوجه الريادي على الأداء الاستراتيجي معامل مسار (0.665)، بقيمة (ت) بلغت (8.636)، مما يُشير إلى أن المنظمات التي تتبنى توجهًا رياديًا في إدارتها واستراتيجياتها تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج استراتيجية فعالة والتكيف مع تحديات السوق. كذلك جاء التأثير على الأداء التنافسي هو الأقوى ضمن هذا النموذج، بمعامل مسار (0.732)، وقيمة (ت) بلغت (9.256)، مما يدل على أن السلوك الريادي، لا سيما فيما يتعلق بالابتكار والقدرة على اقتحام الأسواق الجديدة، يعزز من تميز المنظمة أمام المنافسين ويمنحها الأفضلية في السوق.

كما سجل التأثير على الأداء المالي معاملاً مرتفعاً بلغ (0.698)، وقيمة (ت) بلغت (8.409)، ما يؤكد أن الاستثمار في التوجهات الريادية يسهم في تحسين الربحية والكفاءة المالية من خلال خلق منتجات جديدة وتحقيق قيمة مضافة للعملاء. أما التأثير على الأداء التشغيلي فجاء قوياً أيضاً، بمعامل مسار (0.648)، وقيمة (ت) بلغت (9.126)، مما يعكس أن تبني الممارسات الريادية يسهم في تحسين العمليات، وتبسيط الإجراءات، وزيادة مرونة المنظمة في التعامل مع التغيرات التشغيلية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراستنا الرواضية (2020) والرواضية (2023)، حيث يعكس هذا التأثير العلاقة المباشرة بين تبني المنظمة لسلوكيات ريادية – مثل الابتكار، والمبادرة، وتحمل المخاطرة، واستشراف الفرص – وبين قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية. فالتوجه الريادي يُعد من المحركات الرئيسة التي تعزز من مرونة المنظمة واستجابتها للتغيرات، وتدعم قدرتها على خلق مزايا تنافسية مستدامة في بيئات سريعة التغير، كالبينة السياحية. وقد أكدت دراسة الرواضية (2020) على أن المنظمات ذات التوجه الريادي تُظهر أداءً إستراتيجياً أعلى، لا سيما من حيث القدرة على التوسع، وابتكار الخدمات، وتحسين كفاءة الموارد. كما أشارت دراسة الرواضية (2023) إلى أن التوجه الريادي يعزز من جودة القرارات الإستراتيجية، ويُمكن القيادة من مواجهة التحديات بطرق غير تقليدية، مما ينعكس على تحسين مؤشرات الأداء الإستراتيجي. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرضية الثالثة.

#### 4/4/4 الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي

يوضح الجدول التالي تقييم الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية.

جدول رقم (7) الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في شركات

#### السياحة

مسار العلاقة	معاملات المسار غير المباشر	مستوي الدلالة
الصحة التنظيمية <---> التوجه الريادي <---> الأداء الإستراتيجي	0.404	0.022

يوضح جدول رقم (7) نتائج تحليل المسار غير المباشر بعد إدخال التوجه الريادي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة. تشير النتائج إلى أن التوجه الريادي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. حيث أظهرت النتائج أن قيمة التأثير غير المباشر للصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي، عندما يتم إدخال التوجه الريادي كمتغير وسيط، بلغت (0.404). ومن الجدير بالذكر أن هذه القيمة أقل من قيمة التأثير المباشر للصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي، التي بلغت (0.609)، كما هو موضح في جدول رقم (5). على الرغم من ذلك، تبقى العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي ذات دلالة معنوية حتى بعد إدخال التوجه الريادي في النموذج. هذه النتيجة تدل على أن التوجه الريادي يسهم في تفسير جزء من العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، ولكنه لا يلغي التأثير المباشر للصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي. وبالتالي، يمكن استنتاج أن التوجه الريادي يُحسن ويُكمل التأثيرات المباشرة بين المتغيرين ولكنه لا يحل محلها بشكل كامل. بناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرضية الرابعة.

## 5/ النتائج والتوصيات

### 1/5 نتائج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها؛ تم التوصل إلى عدد من النتائج سواء المتعلقة بمستوى الصحة التنظيمية، التوجه الريادي، والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة أو المتعلقة بالتأثيرات المتبادلة بين التوجه الريادي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات السياحة. تتمثل تلك النتائج فيما يلي:

1. تمتلك شركات السياحة أسساً قوية للصحة التنظيمية، خصوصاً فيما يتعلق بوضوح الأهداف، والاستقلالية، والتماسك الداخلي، وكفاءة الحلول التنظيمية.
2. تتوافر أبعاد الصحة التنظيمية بدرجات متقاربة، حيث جاء بُعد وضوح الهدف في المرتبة الأولى، ثم بُعد الاستقلالية، ثم بُعد التماسك/الانتماء، يليه بُعد حل المشكلات، ثم بُعد كفاءة الاتصالات، ثم أبعاد الإبداع، والتكيف، والروح المعنوية، يليهم بُعد توازن السلطة، وأخيراً، جاء بُعد استغلال الموارد.
3. تمتلك الشركات مستوى مميز للتوجه الريادي في بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يعكس اهتمام تلك الشركات بالممارسات الريادية لتحقيق التفوق والتميز. جاء بُعد الابتكار كأعلى أبعاد التوجه الريادي في شركات السياحة، يليه بُعد تحمل المخاطرة، وأخيراً بُعد الاستباقية. تتبنى هذه الشركات ممارسات واضحة في مجالات الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطرة.
4. تحقق الشركات أداءً استراتيجياً إيجابياً بوجه عام، مدعوماً بقوة في الأداء التشغيلي وتوجهات تنافسية واضحة، مع قدرة معقولة على إدارة الموارد المالية بكفاءة. جاء الأداء التشغيلي كأعلى أبعاد الأداء الاستراتيجي في تلك الشركات، ثم الأداء التنافسي، وأخيراً الأداء المالي.
5. تؤثر الصحة التنظيمية معنوياً وإيجابياً على التوجه الريادي في شركات السياحة. كما تؤثر الصحة التنظيمية على أبعاد التوجه الريادي الثلاثة معنوياً وإيجابياً، وكان تأثير الصحة التنظيمية الأقوى على بُعد الابتكار، ثم على بُعد تحمل المخاطرة، وأخيراً على بُعد الاستباقية.
6. تؤثر الصحة التنظيمية معنوياً وإيجابياً على الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة. كما تؤثر الصحة التنظيمية على أبعاد الأداء الاستراتيجي الثلاثة معنوياً وإيجابياً. كان تأثير الصحة التنظيمية الأقوى على بُعد الأداء التشغيلي، ثم على بُعد الأداء التنافسي، وأخيراً على بُعد الأداء المالي.
7. يؤثر التوجه الريادي معنوياً وإيجابياً على الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة. يؤثر التوجه الريادي معنوياً وإيجابياً على أبعاد الأداء الاستراتيجي الثلاثة. كان تأثير التوجه الريادي على الأداء التنافسي الأقوى، ثم التأثير على الأداء المالي، وأخيراً التأثير على الأداء التشغيلي.
8. يلعب التوجه الريادي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة.

### 2/5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات التالية التي من شأنها تعزيز مستويات الصحة التنظيمية والتوجهات الريادية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة:

### 1/2/5 توصيات موجهة لمديري ورؤساء الأقسام بشركات السياحة

1. في ضوء النتائج التي أظهرت ارتفاع متوسطات بعدي "وضوح الهدف" و"كفاءة الاتصالات"، توصي الدراسة الإدارات العليا في شركات السياحة بالاستمرار في تطوير آليات التخطيط التشاركي.
2. ينبغي تعزيز وضوح الأهداف من خلال إشراك العاملين في صياغتها، وتقديم تفسيرات عملية لأدوار كل قسم في تحقيق هذه الأهداف. ويمكن تنفيذ ذلك عبر تنظيم ورش عمل دورية للموظفين عند وضع الخطط التشغيلية، وربط الأهداف العامة بمؤشرات أداء فردية تساعد على تتبع التقدم وتعزيز الالتزام.
3. تشير نتائج الاتصالات الإدارية إلى وجود مستوى جيد من الانفتاح، إلا أنه يمكن رفع كفاءته أكثر من خلال تبني منصات تواصل مؤسسية مرنة (مثل البريد الداخلي أو تطبيقات إدارة الفريق)، وتنظيم اجتماعات شهرية مشتركة بين الإدارات لتنسيق الجهود وضمان انسياب المعلومات.
4. ينبغي وضع نظام واضح لتغذية راجعة داخلية، يضمن إيصال آراء الموظفين للإدارة بشكل مباشر.
5. فيما يتعلق بتوازن السلطة، فتوصي الدراسة بإعادة النظر في توزيع الصلاحيات، بحيث تُراعى الكفاءة المهنية والمهارات الوظيفية لكل موظف عند التفويض.
6. إعداد دليل رسمي يوضح المهام والمسؤوليات لكل منصب إداري، وتطبيق تقييم دوري للمديرين يتضمن مدى فاعلية تفويضهم للصلاحيات وقدرتهم على إدارة التوازن بين السلطة والمسؤولية.
7. ينبغي على المديرين بوضع خطط أكثر تكاملاً في استغلال الموارد، خصوصاً الموارد البشرية. ويمكن ذلك عبر تطوير نظام إدارة للمهارات يربط كل موظف بمجال خبرته وتوظيفه في المهام الأنسب.
8. ينبغي تعزيز قدرة الإدارات على مواجهة نقص الموارد عبر تدريب الموظفين على تعدد المهام، ووضع خطط بديلة مرنة لإعادة توزيع العمل وقت الحاجة.
9. توسيع نطاق الابتكار في العمليات، من خلال دمج أنظمة الذكاء الاصطناعي أو أدوات التنبؤ بحجم الطلب السياحي، وتكثيف التعاون بين الإدارات المعنية بالتحول الرقمي والتشغيل.
10. يُقترح إنشاء لجنة تشغيل داخلية تراجع دورياً مدى كفاءة العمليات، وتضع آليات لتطويرها بشكل استباقي.

### 2/2/5 توصيات موجهة للعاملين بشركات السياحة

1. التفاعل الإيجابي للعاملين مع أهداف الشركة واستيعابها بوضوح، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين الأداء الفردي والجماعي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الحرص على حضور الاجتماعات الخاصة بمناقشة الأهداف، وطلب التوضيح عند الحاجة حول دور كل موظف في تنفيذ هذه الأهداف، والمساهمة بالاقتراحات التطويرية التي تدعم تحقيقها.
2. قبول الموظفون والمسؤوليات المفوضة إليهم بروح من الالتزام، والسعي إلى تطوير مهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من شغل مواقع قيادية مستقبلاً.
3. تقديم التغذية الراجعة البناءة للإدارة حول مستوى توزيع الصلاحيات داخل المنظمة يُعد خطوة مهمة نحو بيئة أكثر عدالة وكفاءة.
4. تبني العاملون عقلية المبادرة في مواقع عملهم، من خلال اقتراح أساليب جديدة لتنفيذ المهام، أو تقديم حلول استباقية للمشكلات المتكررة.
5. تشجيع الموظفين على متابعة الاتجاهات الجديدة في مجال السياحة واكتساب المعارف المرتبطة بها، سواء عبر التدريب الذاتي أو طلب المشاركة في الدورات التطويرية، ما يُعزز قدرتهم على التفاعل مع الخطط المستقبلية للمنظمة.
6. عدم تردد العاملين في خوض تجارب جديدة أو تحمل مسؤوليات إضافية، شريطة أن تتم في إطار تنظيمي واعٍ.
7. تشجيع الموظفين على اقتراح حلول غير تقليدية للمشكلات التي يواجهونها، والعمل على تطويرها بشكل تدريجي، حتى تصبح قابلة للتطبيق، مع الحرص على توثيق خطوات التجربة والدروس المستفادة منها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو رية، مروة؛ أبو زيد، رضا وحشاد، محمد (2023) أثر الهدم الخلاق على الأداء المستدام في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم: الدور الوسيط للتوجه الريادي، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، (2/1)7، 49-76.
- أبو زايد، علي (٢٠١٩) أثر التوجه الريادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بلديات المحافظة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى – غزة.
- أبو عامر، ريم (2015) علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- أبو عزيز، محمد؛ عسفة، حاتم وأبو مصطفى، ياسر (2022) العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي: دراسة ميدانية على الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10(3)، 142-171.
- أبو قاعود، بتول (2021) أثر إدارة المواهب في تعزيز الأداء الاستراتيجي المتوازن في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أحمد، أدهم وخوجلي، موسى (2021) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(7)، 36-67.
- أحمد، أسامة (2021) الصحة التنظيمية وأثرها على المنظمات، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، 105، 86-91.
- أوانغ، زين الدين (2020) نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس – دليل لتعلم نمذجة المعادلات البنائية، ترجمة إبراهيم مخيمر، دار البيروني للنشر والتوزيع، لبنان.
- أيوب، زياد (2021) أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- أيوب، عبد السلام والعبادي، خالد (2022) دور التوجه الريادي لقاعات الرشاقة وبناء الأجسام في مدينة الموصل من وجهة نظر مرتاديها، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، 25(76)، 91-108.
- الثبتي، محمد (2022) الصحة التنظيمية في جامعة أم القرى وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، 7(33)، 923-975.
- الجابري، ليث (2017) دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1)، 345-354.
- الحربي، بدر (2020) واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل، مجلة القراءة والمعرفة، 227، 339-381.
- الخروصي، أحمد (2023) درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 145، 183-212.
- الرميدي، بسام (2025) هل يساهم الذكاء التنافسي في الاستدامة التنظيمية لشركات السياحة المصرية؟، مجلة الاقتصاد والبيئة، 8(1)، 13-33.

الرميدي، بسام؛ أبو حمد، مصطفى وعلي، إسلام (2022) تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(1)، 70-33.

الرميدي، بسام؛ أبو رية، مروة وأبو زيد، رضا (2024). هل المؤسسات السياحية والفندقية قادرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية بعد جائحة كوفيد 19؟ خارطة طريق للمستقبل، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 8(1/2)، 106-151.

الرميدي، بسام ومحمد، أسماء (2022) أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 23(1)، 87-102.

الرنيتسي، رفاء (2022) أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المريض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الرواضية، وليد (2020) أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

الرواضية، وليد (2023) أثر التوجه الريادي الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية، مؤتة للبحوث والدراسات-سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة مؤتة، 38(4)، 77-116.

الروسان، محمد (2020) أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصال الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

الزايدي، أحمد (2020) الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9، 157-183.

السقا، منيب (2019) أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي – دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.

العزاوي، سهاد (2022) الجيوبولتيك: فلسفة المكان وأثرها في الأداء الاستراتيجي للدولة إيران وتركيا: التوظيف وأسس المقارنة، مجلة تكريت للعلوم السياسية، 27، 29-50.

الغويرين، يوسف (2014) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوي الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن

المحادين، آلاء (2021) أثر التوجه الريادي على التميز التنظيمي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

المحيميد، سعد (2016) الكفاءة الإدارية لعمداء كليات جامعة الملك خالد ووكلائهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 26، 66-86.

النجار، عماد وعرب، منى (2022) دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 345-381.

بخيت، عادل (2016) دور التشريعات في كفاءة الأداء الاستراتيجي، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، 4(1)، 288-329.

بلاطة، ناهض (2021) أثر الصحة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.

- بني عمر، علاء (2020) أثر التكامل الفكري ما بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن لتكنولوجيا المعلومات على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- تركمان، حنان؛ فياض، لينا والبهلول، ذو الفقار (2024) دور توقيت المعلومات في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث – سلسلة العلوم الاقتصادية، 46(5)، 127-164.
- حامد، سعيد وفرحات، بسمة (2022) العلاقة بين فلسفة الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية وسلسلة القيمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج بمدينة العاشر من رمضان، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، 13(1)، 536-555.
- حمام، ياسمين (2022) تصور مقترح لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الاعتماد والجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- خلف، حسين (2020) أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط-العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خميس، لمي وسلمان ناظم (2021) المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 49، 59-72.
- زاهدة، رشا (2021) الصحة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- شوالي، عبد الفتاح؛ الصوالحي، هيثم والرميدي، بسام (2024) هل تؤثر القيادة الرشيقة على الريادة الإستراتيجية في قطاع السياحة والضيافة من خلال التماثل التنظيمي والوضوح الإستراتيجي؟، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 8(1/2)، 1-23.
- عابد، إيهاب (2024) تأثير الرشاقة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال: دراسة تطبيقية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، 1765-1852.
- عباس، عبير (2023) التوجه الريادي وأثره على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، مجلة التجارة والتمويل، 1، 263-340.
- عبد الحكم، محمد (2022) أثر التوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية في شركات الطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات.
- عيسى، نبوية (2023) اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات "موبيليس بنلمسان"، مجلة البشائر الاقتصادية، 9(1)، 404-422.
- عيسى، يارا (2023) أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 45(3)، 537-557.
- فارس، محمد؛ الطلاع، سليمان والسقا، منيب (2021) أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، مجلة أبعاد اقتصادية، 11(2)، 985-1010.
- كحيط، أمل والخفاجي، حسين (2024) التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سلسلة القيمة المستدامة لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات السياحية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 657-698.
- لطي، دلدار (2024) دور القيادة الناعمة في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية في عينة من شركات التجارية في مدينة زاخو – العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 20(67)، 211-235.

محمد، سها والرميدي، بسام (2021) أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 5(1/2)، 1-24.

محمد، عبد الناصر وعزب، إيمان (2017) الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، 4(13)، 15-132.

ميا، علي؛ أسير، لمى وماء البارد، نور (2022) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة العامة للصناعات التحويلية "كنار"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 44(4)، 217-238.

يوسف، محمد؛ البرازي، حيان ورضوان، طارق (2021) أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي: تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا، مجلة التجارة والتمويل، 4، 258-306.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amponsah-Tawiah, K., & Mensah, J. (2016). Occupational Health and Safety and Organizational Commitment: Evidence from the Ghanaian Mining Industry. *Safety and health at work*, 7(3), 225-230.
- Awang, Z. (2012). *Structural Equation Modeling Using AMOS Graphic*. Penerbit Universiti Teknologi MARA.
- Feola, R., Parente, R., & Cucino, V. (2021). The Entrepreneurial University: How to Develop the Entrepreneurial Orientation of Academia. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 1787-1808.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabatin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
- Gupta, R., Pandey, R., & Sebastian, V. J. (2021). International Entrepreneurial Orientation (IEO): A Bibliometric Overview of Scholarly Research. *Journal of Business Research*, 125, 74-88.
- Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyzna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial Orientation and SME Performance: The Mediating Role of Learning Orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312.
- Mohammadi, S. A., Kayzouri, A. H., & Hossein Poor, O. (2022). The Role of Transnational Leadership on Organizational Health Schools: Testing the Mediator Role of Organizational Justice. *Journal of School Administration*, 10(1), 157-179.
- Moyce, S. C., & Schenker, M. (2018). Migrant Workers and Their Occupational Health and Safety. *Annual review of public health*, 39, 351-365.
- Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. (2020). Passion and Perseverance as Two New Dimensions of an Individual Entrepreneurial Orientation Scale. *Journal of Business Research*, 112, 190-199.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The Status Quo of Research on Entrepreneurial Orientation: Conversational Landmarks and Theoretical Scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.