



الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي: دراسة على قطاع السياحة السعودي

ماهر عبد الله الحيدر

أستاذ مساعد، قسم الإدارة السياحية والفندقية، كلية السياحة والآثار، جامعة الملك سعود، ص.ب. ٢٤٥٥، الرياض، المملكة العربية السعودية

Malhaidar@ksu.edu.sa

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسات السياحة والضيافة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور المعدل لمشاركة المعرفة في هذه العلاقة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي من خلال تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات من العاملين في وكالات السفر والفنادق بمنطقة الرياض، حيث جرى تحليل (592) استبانة صالحة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج أن للتوجه الريادي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الأداء الإستراتيجي، كما تبين أن مشاركة المعرفة تمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز هذا الأداء، وأنها تمارس دوراً تعديلياً قوياً يعزز أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي، مما يشير إلى أن التكامل بين التوجه الريادي وممارسات مشاركة المعرفة يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين الأداء العام للمؤسسات. وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني سياسات تنظيمية تشجع على الابتكار وتدعم تبادل المعرفة بما يعزز من قدرة مؤسسات السياحة والضيافة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق السعودي.

الكلمات الدالة

التوجه الريادي، الأداء الإستراتيجي، مشاركة المعرفة، مؤسسات السياحة والضيافة، المملكة العربية السعودية.

الترقيم الدولي الموحد
للطباعة:
2537-0952
الترقيم الدولي الموحد
الإلكتروني:
3062-5262

DOI:
10.21608/MFTH.202
5.464484

The Moderating Role of Knowledge Sharing in the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Performance: A Study on the Saudi Tourism Sector

Maher Abdullah Alhaidar

*Assistant Professor, Department of Tourism and Hotel Management,
Collage of Tourism and Archaeology, King Saud University, P.O. Box 2455, Riyadh,
Saudi Arabia
Malhaidar@ksu.edu.sa*

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effect of entrepreneurial orientation on strategic performance in tourism and hospitality institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, with a particular focus on the moderating role of knowledge sharing in this relationship. To achieve this objective, the study adopted a quantitative approach by designing a structured questionnaire to collect data from employees working in travel agencies and hotels in the Riyadh region. A total of 592 valid questionnaires were analyzed using appropriate statistical methods. The findings revealed that entrepreneurial orientation has a statistically significant positive impact on strategic performance. Moreover, knowledge sharing was found to be a crucial factor in enhancing this performance and demonstrated a strong moderating role that amplifies the effect of entrepreneurial orientation on strategic performance. This indicates that the integration of entrepreneurial orientation and knowledge-sharing practices contributes substantially to achieving strategic objectives and improving the overall organizational performance. The study emphasizes the importance of adopting organizational policies that foster innovation and support knowledge exchange to strengthen the ability of tourism and hospitality institutions to achieve a sustainable competitive advantage in the Saudi market.

KEYWORDS

Entrepreneurial orientation, strategic performance, knowledge sharing, tourism and hospitality institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

Printed ISSN:

2537-0952

Online ISSN:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.2025.

464484

المقدمة

تسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى تحقيق أداءٍ إستراتيجيٍّ فعالٍ يضمن استدامتها ويعزز قدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة. ويُعبّر الأداء الإستراتيجي عن قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها طويلة الأجل بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وتنفيذ استراتيجياتها بما يتوافق مع التحديات والفرص التي تفرضها الأسواق. ولتحقيق ذلك، تتبنى المنظمات نهجًا شاملاً يقوم على التخطيط الدقيق، وتحسين العمليات الداخلية، وتوظيف التقنيات الحديثة لدعم الإنتاجية والابتكار (شاهين وآخرون، 2024؛ جميل وحافظ، 2024). ويستلزم تحقيق الأداء الإستراتيجي توافر مجموعة من العوامل المساندة التي تمكّن المنظمات من التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات، ومن أبرزها القدرة على الاستجابة السريعة، والابتكار المستمر، وتكامل الجهود بين مختلف الإدارات. كما تُعد القيادة الإستراتيجية عنصراً حاسماً في صياغة الأهداف وتحفيز الأفراد نحو تحقيقها، إذ يسهم القادة الفعّالون في بناء رؤية واضحة توجه المنظمة نحو التميز. إلى جانب ذلك، فإن تهيئة بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والثقة تُعزز من استدامة الأداء الإستراتيجي (Al-Romeedy & Alharethi, 2024) ويبرز ضمن العوامل المؤثرة في هذا الأداء كلٌّ من التوجه الريادي ومشاركة المعرفة؛ فالتوجه الريادي يُمكن المنظمة من استشراف التغيرات السوقية واستثمار الفرص من خلال الابتكار وتحمل المخاطر المدروسة، بينما تسهم مشاركة المعرفة في رفع كفاءة الأداء وتعزيز اتخاذ القرارات المبنية على الخبرات المشتركة، مما يدعم تنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية ويقود إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. إن تكامل هذه العوامل يُمثل ركيزة أساسية لتحقيق الأداء الإستراتيجي وضمان استدامة نجاح المنظمة على المدى الطويل (الصرايرة، 2024؛ العدوان، 2023).

يعكس التوجه الريادي قدرة المنظمة على تبني ثقافة الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر المدروسة، مما يمنحها القدرة على التميز في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي ظل التحديات المتسارعة في الأسواق العالمية، باتت المنظمات تدرك أن تبني التوجه الريادي لم يعد خياراً ترفيلاً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والتفوق في بيئة تتسم بالتنافسية والتقلب المستمر (علوان، 2023). ويؤدي التوجه الريادي دوراً حيوياً في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات من خلال تمكينها من استثمار الفرص الناشئة وتحقيق أهدافها طويلة الأجل، إذ تسهم ثقافة الابتكار والاستباقية في تحسين العمليات الداخلية وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتماشى مع متطلبات العملاء المتغيرة، كما يتيح تحمل المخاطر المدروسة دخول أسواق جديدة وتبني حلول غير تقليدية تسهم في رفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية. ومن هذا المنطلق، يُعد التوجه الريادي ركيزة أساسية في دعم الاستراتيجيات المؤسسية وتحقيق نتائج ملموسة تُعزز من استدامة النجاح التنظيمي (العدوان، 2022؛ Clark et al., 2024). ولا ينفصل التوجه الريادي عن مفهوم مشاركة المعرفة، إذ تُعد الأخيرة عاملاً حاسماً في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للابتكار وتوليد الأفكار الإبداعية. فمشاركة المعرفة تتيح تبادل الخبرات والتجارب بين الموظفين، مما يسهم في إثراء الفكر التنظيمي وتطوير حلول جديدة تعزز من جودة الأداء (الغامدي، 2023). وعندما تُشجع المنظمة موظفيها على تبادل المعرفة بحرية، فإنها تبني ثقافة قائمة على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة أعلى. ويؤدي التكامل بين التوجه الريادي ومشاركة المعرفة إلى بناء ثقافة تنظيمية

تركز على الإبداع والتطوير المستمر، وهو ما يُسهم في تحقيق التميز الإستراتيجي وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل (الخالدة، 2022).

كما تُعد مشاركة المعرفة عملية منهجية لتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد والفرق داخل المنظمة بهدف رفع الكفاءة التنظيمية وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى المعرفة. وفي ظل عصرٍ يعتمد على المعلومات والابتكار، أصبحت مشاركة المعرفة ضرورة استراتيجية لا غنى عنها للمنظمات الساعية إلى تحقيق التفوق والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (إبراهيم، 2024). وتكمن أهمية مشاركة المعرفة في قدرتها على تعزيز الكفاءة التشغيلية ودعم العمليات التنظيمية، حيث يؤدي تبادل المعرفة بصورة فعّالة إلى تحسين الإجراءات الداخلية وتقليل الأخطاء والازدواجية، مما يمكن المنظمة من استغلال مواردها على نحو أمثل وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة أعلى. كما تُسهم مشاركة المعرفة في دعم التخطيط الإستراتيجي من خلال تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة وشاملة تُساعد في صياغة استراتيجيات فعّالة ومستدامة (الذهبي، 2024؛ الزبون، 2024).

إلى جانب ذلك، تلعب مشاركة المعرفة دورًا حيويًا في تعزيز الابتكار، الذي يُعد بدوره عنصرًا رئيسيًا في تحقيق الأداء الإستراتيجي. فحين تُتاح حرية تبادل الأفكار والخبرات، تنشأ بيئة محفزة لتطوير حلول مبتكرة ومنتجات جديدة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة. كما تسهم مشاركة المعرفة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتطوير، وهو ما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها طويلة المدى (الهطالي، 2023). ومن ثم، فإن مشاركة المعرفة تُعد ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والتكيف والابتكار في آنٍ واحد، إذ تهيئ بيئة عمل تعاونية تشجع على تبادل الأفكار والخبرات، مما يمكن المنظمات من تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم بتعقيد وتنافس متزايد (ثابت وآخرون، 2024؛ Su et al., 2025). على الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بدراسة تأثير التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي في مختلف القطاعات، إلا أن هذا الموضوع لا يزال محدود التداول في قطاع السياحة والضيافة بالملكة العربية السعودية، وهو أحد القطاعات التي تشهد نموًا متسارعًا وتحولًا استراتيجيًا غير مسبوق في إطار رؤية السعودية 2030. فقد أولت الدولة هذا القطاع اهتمامًا خاصًا بوصفه ركيزة أساسية لتنويع القاعدة الاقتصادية وتعزيز الناتج المحلي غير النفطي، من خلال إطلاق مبادرات نوعية مثل الإستراتيجية الوطنية للسياحة، وبرامج تنمية الجهات، ومشروعات كبرى كالبحر الأحمر، العلا، والقدية، التي تعكس التوجه الوطني نحو بناء صناعة سياحية عالمية المستوى. وفي هذا السياق، تكتسب دراسة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي أهمية مضاعفة، إذ تمثل الريادة عاملًا حاسمًا في تمكين منشآت السياحة والضيافة السعودية من الابتكار، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التميز التنافسي على المستويين المحلي والعالمي.

وتتزايد أهمية هذه العلاقة بالنظر إلى الدور المحوري لمشاركة المعرفة داخل المؤسسات السياحية والفندقية في دعم عمليات التطوير المستمر وتعزيز القدرات الابتكارية والتنظيمية. فمشاركة المعرفة تُسهم في تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة مؤسسية تُعزز من جودة القرارات الإستراتيجية واستدامة الأداء. ومع ذلك، تظل الدراسات التي تستكشف الدور المعدّل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي محدودة في السياق السعودي، مما يُبرز الحاجة البحثية الملحة إلى دراسة معمقة توضح طبيعة هذا الدور وتُسهم في بناء إطار

علمي يُمكن مؤسسات السياحة والضيافة من تحقيق أقصى استفادة من التكامل بين التوجه الريادي ومشاركة المعرفة في دعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030 وتعزيز مكانة المملكة كوجهة سياحية عالمية. في ضوء ذلك؛ تهدف الدراسة إلى:

- 1- قياس تأثير التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي لمؤسسات السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية.
- 2- تقييم تأثير التوجه الريادي على مشاركة المعرفة لمؤسسات السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية.
- 3- تقييم تأثير مشاركة المعرفة على الأداء الإستراتيجي لمؤسسات السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية.
- 4- تحليل الدور المعدل لمشاركة المعرفة في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي.

وفي ضوء هذه الأهداف؛ تسعى الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

- 1- يؤثر التوجه الريادي معنوياً وإيجابياً على الأداء الإستراتيجي لمؤسسات السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية.
- 2- يؤثر التوجه الريادي معنوياً وإيجابياً على مشاركة المعرفة لمؤسسات السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية.
- 3- يؤثر مشاركة المعرفة معنوياً وإيجابياً على الأداء الإستراتيجي لمؤسسات السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية.
- 4- تلعب مشاركة المعرفة دوراً معدلاً في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي لمؤسسات السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري

أولاً: التوجه الريادي

مفهوم التوجه الريادي وأبعاده

يمثل التوجه الريادي أحد المفاهيم المحورية في إدارة الأعمال الحديثة، إذ يعكس النهج الذي تتبناه المنظمة لتعزيز الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر المدروسة في مواجهة التحديات واستثمار الفرص. ويُنظر إليه بوصفه إستراتيجية شاملة تهدف إلى رفع قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولا يُختزل التوجه الريادي في كونه نشاطاً أو مبادرة محددة، بل يمثل ثقافة تنظيمية متكاملة تسعى إلى تمكين الأفراد والفرق من التفكير الريادي واتخاذ قرارات تدعم النمو والتطور المستمر (محمد وآخرون، 2021). ويتجلى هذا التوجه في مجموعة من الأبعاد الرئيسية، أبرزها الابتكار، الذي يُعبّر عن قدرة المنظمة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تحسين عملياتها الداخلية بما يلبي احتياجات السوق بكفاءة أعلى، حيث يشجع الابتكار على التفكير الخلاق واستثمار الموارد في تطوير أفكار تضيف قيمة حقيقية للمنظمة. أما الاستباقية فتتمثل في قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية والسعي لقيادة السوق من خلال استغلال

الفرص الناشئة قبل المنافسين (العبيسات، 2022). كما يُعد تحمل المخاطر بعدًا جوهريًا آخر للتوجه الريادي، ويشير إلى استعداد المنظمة لتحمل المخاطر المحسوبة المرتبطة بتبني مشاريع جديدة أو دخول أسواق غير مألوفة، مع الاعتماد على تحليل دقيق للفرص والتحديات بما يضمن تحقيق عوائد ملموسة دون مجازفة غير محسوبة (العبيسات، 2022؛ إبراهيم، 2024؛ Wu & Yu, 2024). ويُضاف إلى ذلك بعد الاستقلالية، التي تعبر عن منح الأفراد والفرق داخل المنظمة مساحة من الحرية لاتخاذ قرارات مستقلة وتحمل مسؤولية تطوير وتنفيذ المبادرات الريادية، الأمر الذي يُعزز من الإبداع والابتكار ويُساهم في مواءمة الجهود الفردية مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة (Asad et al., 2024; Kusa et al., 2024).

يمكن النظر إلى التوجه الريادي باعتباره ثقافة تنظيمية شاملة تتغلغل في جميع مستويات المنظمة، إذ يُساهم في تمكين العاملين من التفاعل بمرونة وسرعة مع التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل. ويُعد هذا التوجه أحد أهم الأدوات التي تعزز الابتكار التنظيمي وتدعم تحقيق الأداء الإستراتيجي في بيئة تتسم بالمنافسة والتطور المتسارع. فالمنظمات التي تتبنى التوجه الريادي لا تكتفي بمجرد التكيف مع المتغيرات، بل تسعى إلى قيادة السوق من خلال تقديم حلول مبتكرة وقيمة مضافة تتجاوز توقعات العملاء. ومن هذا المنطلق، يُمثل التوجه الريادي الإطار الذي تنطلق منه المنظمات لتحقيق النمو والازدهار في بيئة ديناميكية تزخر بالتحديات والفرص. كما أن اعتماده يُعزز من استدامة النجاح التنظيمي ويضمن بقاء المنظمة في طليعة المنافسة على المدى الطويل (السعودي، 2023؛ محمد وآخرون، 2024).

العوامل المؤثرة على التوجه الريادي

يتأثر التوجه الريادي في المنظمات بمجموعة من العوامل التي تُساهم في تشكيل قدرتها على تبني هذا التوجه وتعزيزه بما يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويُعد دور القيادة من أبرز هذه العوامل، إذ يلعب القادة ذوو الرؤية الإستراتيجية دورًا محوريًا في توجيه المنظمة نحو تبني التوجه الريادي من خلال تبني سياسات تحفز الابتكار وتعزز روح المبادرة والاستقلالية بين العاملين. فالقيادة التي تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، واتخاذ المبادرات، وتحمل المخاطر المدروسة، تُساهم في بناء ثقافة تنظيمية تركز على الريادة والتميز. ويُعتبر وجود قادة ملهمين وداعمين للتغيير والمخاطرة من العوامل الجوهرية في تعزيز التوجه الريادي داخل المنظمة (محمد وآخرون، 2024؛ المدانات، 2022؛ الصرايرة، 2024).

كما تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في ترسيخ التوجه الريادي، إذ تسهم في خلق بيئة عمل مشجعة على الابتكار والتعلم المستمر والتعاون. فعندما تتبنى المنظمة ثقافة تُقدّر الأفكار الجديدة وتُتيح للعاملين حرية التعبير عن آرائهم وتطبيق مقترحاتهم مع توفير الدعم اللازم، فإنها تُمكنهم من المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف الريادية. وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمات التي تهيم عليها الهياكل التقليدية والثقافات الجامدة غالبًا ما تواجه صعوبات في تبني التوجه الريادي، مما يحدّ من قدرتها على الابتكار والتطور (إنجادات، 2021؛ Pradja et al., 2024).

كذلك تعتبر البيئة الخارجية من العوامل المؤثرة بعمق في تشكيل التوجه الريادي داخل المنظمات، إذ تفرض طبيعة الأسواق الديناميكية التي تتسم بالتغير السريع وارتفاع مستويات التنافسية ضغوطًا متزايدة تدفع المنظمات إلى تبني ممارسات ريادية تُمكنها من التكيف مع المتغيرات واستثمار الفرص الناشئة (رفادة وسوفي، 2024).

المدانان، 2022). ففي ظل تحديات بيئية متزايدة كدخول منافسين جدد أو تغيير تفضيلات العملاء، تلجأ المنظمات إلى استراتيجيات ريادية تُعزز من قدرتها على الاستجابة بمرونة والمحافظة على موقعها التنافسي. كما يُعد الدعم الحكومي والسياسات الاقتصادية الموجهة نحو الابتكار عاملاً محفزاً لتبني التوجه الريادي، إذ تسهم الحوافز المالية، وتسهيلات بيئة الأعمال، وبرامج دعم المشاريع في تعزيز قدرة المنظمات على تطوير استراتيجيات مبتكرة واستدامة أنشطتها الريادية (Aydin et al., 2024; Ho et al., 2024).

إلى جانب البيئة الخارجية، تُعتبر الموارد الداخلية أحد المحددات الجوهرية لتبني التوجه الريادي، حيث يشكل توافر الموارد المالية والبشرية والتقنية قاعدة أساسية لدعم الأنشطة الريادية. فوجود ميزانيات مخصصة للبحث والتطوير يتيح للمنظمات فرصة الابتكار وإطلاق منتجات وخدمات جديدة تعزز من مكانتها في السوق. كما أن توافر الكفاءات البشرية المؤهلة ذات المهارات الريادية يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على الإبداع والمبادرة. ومن ثم، فإن قدرة المنظمة على توظيف مواردها بكفاءة عالية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية يجعلها أكثر استعداداً لتبني الريادة كجزء من استراتيجيتها العامة للنمو والتميز (آل خليفة والمحاسنة، 2024؛ الصرايرة، 2024).

علاوة على ذلك، تُعد الإجراءات التنظيمية والأنظمة الداخلية من العوامل الجوهرية المؤثرة في تبني التوجه الريادي داخل المنظمات. فالمنظمات التي تمتلك هيكلًا إداريًا مرناً يُسهّل عملية اتخاذ القرار ويُتيح حرية تطبيق الأفكار الجديدة تكون أكثر قدرة على تعزيز الريادة وتحقيق نتائج ملموسة. كما أن وجود أنظمة إدارية تدعم الابتكار، مثل آليات مكافأة الأفكار الإبداعية وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، يُساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة تُعزز من قدرة المنظمة على التجديد والتميز في الأداء (الذهلي والطعاني، 2024؛ العساسفة، 2022؛ Salih et al., 2024).

والجدير بالذكر أن التوجه الريادي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن تكامل هذه العوامل التنظيمية والاستراتيجية. فكل من القيادة الفعالة، والثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار، والبيئة الخارجية الديناميكية، والموارد المتاحة، والأنظمة الداخلية المرنة تمثل منظومة متكاملة تُحدد مجتمعة قدرة المنظمة على تبني الريادة وتحقيق التفوق في بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة المستمرة. إن الفهم العميق لهذه العوامل والعمل على تطويرها يُعد شرطاً أساسياً لنجاح أي منظمة تسعى إلى ترسيخ توجهها الريادي وتعزيز أدائها الاستراتيجي وتحقيق أهدافها طويلة المدى (الزعيبي، 2022؛ إنجادات، 2021؛ Rigtering et al., 2024؛ Kusa et al., 2024).

أهمية التوجه الريادي

يُعتبر التوجه الريادي إحدى الركائز الجوهرية التي تمكّن المنظمات من تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة. وتتبع أهمية هذا التوجه من دوره المحوري في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات واستثمار الفرص المتاحة، بما يضمن لها موقع الريادة في الأسواق ويُساهم في تحقيق التفوق الاستراتيجي (رستم وصقور، 2024؛ المدانان، 2022). ومن أبرز مظاهر أهمية التوجه الريادي دوره في تعزيز الابتكار التنظيمي، إذ إن تبني ثقافة ريادية داخل المنظمة يُساهم في تشجيع تطوير منتجات وخدمات جديدة تُواكب احتياجات العملاء المتغيرة (علوان، 2023). فالابتكار الناتج عن التوجه الريادي لا يُساهم فقط في تحسين الأداء التشغيلي، بل يوفر أيضًا ميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها، مما يعزز من مكانة المنظمة في

السوق. كما يمتد أثر الابتكار ليشمل تطوير العمليات والإجراءات الداخلية بما يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي ويُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية أكبر (العبيسات، 2022؛ رستم وصقور، 2024).

يدعم التوجه الريادي كذلك الاستباقية في التعامل مع التغيرات البيئية، إذ تُظهر المنظمات التي تتبنى هذا التوجه قدرة أعلى على التنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية واتخاذ خطوات استباقية تمكّنها من الاستفادة منها قبل غيرها. ويمنح هذا النهج المنظمات القدرة على البقاء في طليعة المنافسة وتجنّب التهديدات المحتملة التي قد تؤثر سلبًا على أدائها. فعلى سبيل المثال، غالبًا ما تكون المنظمات الريادية أكثر استعدادًا لدخول أسواق جديدة أو تبني تقنيات مبتكرة قبل منافسيها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة وطويلة الأمد (السعودي، 2023). كما يُعدّ تحمّل المخاطر المدروسة أحد الجوانب الجوهرية التي تعكس أهمية التوجه الريادي، خاصة في بيئة أعمال تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين. فالمنظمات بحاجة إلى قدر من الجرأة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتطوي على مستوى محسوب من المخاطرة (العدوان، 2023). ويُسهم التوجه الريادي في تشجيع المنظمات على خوض المخاطر بطريقة منهجية قائمة على التحليل والتقدير السليم للعوائد المتوقعة، بما يُحقق التوازن بين المخاطرة والعائد، ويُعزز من استقرار المنظمة واستدامة نجاحها على المدى الطويل (العدوان، 2022؛ Kusa et al., 2024; Pradja et al., 2024).

على المستوى الثقافي، يُسهم التوجه الريادي في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُعزز التعاون والاستقلالية بين الموظفين، إذ يشعر الأفراد في المنظمات الريادية بأن أفكارهم ومبادراتهم محل تقدير واهتمام، مما يدفعهم إلى مزيد من الالتزام لتحقيق أهداف المنظمة. وتُعد هذه الثقافة الداعمة أحد الأسس الرئيسة لرفع مستويات الإبداع والإنتاجية، حيث تُتيح بيئة عمل محفزة تُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام (العساف، 2022). كما يُسهم التوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، فالمنظمات الريادية لا تقتصر على التكيف مع التغيرات البيئية فحسب، بل تسعى إلى قيادة السوق من خلال طرح حلول مبتكرة وتطوير قدراتها بصورة مستمرة. هذا التوجه يُمكنها من بناء سمعة قوية لدى العملاء والشركاء، ويُعزز ثقة السوق في قدرتها على الابتكار والتجديد، مما يضمن استدامة نجاحها في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتنافسية العالية. ومن ثم، يُعدّ التوجه الريادي عنصرًا جوهريًا لتحقيق التميز والابتكار والقدرة على التكيف، وضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والنمو في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير (المدان، 2022؛ الرميدي، 2019).

التوجه الريادي في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية

في عالم الأعمال المعاصر، تُعدّ التغيرات البيئية والتكنولوجية من أبرز العوامل التي تُشكل في الوقت ذاته تحديات وفرصًا أمام المنظمات، مما يجعل التوجه الريادي ضرورة حتمية لضمان البقاء والتكيف والابتكار. فالتغيرات البيئية، بما في ذلك التحولات الاقتصادية والاجتماعية وضغوط المنافسة المستمرة وتبدل احتياجات العملاء، تدفع المنظمات إلى إعادة النظر في أساليب عملها واستراتيجياتها لضمان استمرارها في بيئة ديناميكية ومعقدة (الصرايرة، 2024). وبالمثل، فإن التطورات التكنولوجية المتسارعة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتحول الرقمي، قد أوجدت واقعا جديداً يتطلب من المنظمات تبني استجابات ريادية فاعلة. تُتيح استثمار هذه التقنيات في تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنافسي (الحوالة، 2022؛ رفادة وسوفي، 2024).

ويُسهم التوجه الريادي في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية من خلال ترسيخ ثقافة الابتكار والاستباقية؛ فالمنظمات الريادية قادرة على استشراف التحولات المستقبلية في البيئة الخارجية – سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية – ووضع استراتيجيات استباقية للتعامل معها بمرونة وسرعة. فعلى سبيل المثال، تستطيع المنظمات التي تتبنى الفكر الريادي اكتشاف فرص النمو في الأسواق الناشئة أو تطوير أساليب عمل مبتكرة لمواجهة تحديات مثل الركود الاقتصادي أو تغير سلوك المستهلكين (الزعبي، 2022؛ الذهلي والطعاني، 2024).

أما في ظل التطورات التكنولوجية، يُمثل التوجه الريادي أداة استراتيجية محورية تمكن المنظمات من توظيف التكنولوجيا الحديثة بفعالية عالية (العبيسات، 2022؛ إبراهيم، 2024). فالمنظمات ذات التوجه الريادي تُظهر استعدادًا أكبر لتبني الابتكارات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتقنيات تحليل البيانات الضخمة، بهدف تحسين كفاءتها التشغيلية وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تُواكب احتياجات السوق المتغيرة. كما يُساعد التوجه الريادي هذه المنظمات على تحمل المخاطر المدروسة المرتبطة بتطبيق التقنيات الجديدة، مما يمنحها ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء في طليعة السوق (محمد وآخرون، 2024؛ محمد والريميدي، 2021؛ Clark et al., 2024). ولا يقتصر أثر التوجه الريادي على تمكين المنظمات من مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية، بل يمتد ليعزز من قدرتها على خلق فرص جديدة للنمو والتميز الغامدي، 2023؛ Ho et al., 2024). ففي ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، تتمكن المنظمات الريادية من اكتشاف احتياجات العملاء غير المُلباة وتصميم حلول مبتكرة تُحقق رضاهم وتزيد من حصتها السوقية. فعلى سبيل المثال، أسهم التحول الرقمي الذي فرضته التقنيات الحديثة في تمكين المنظمات الريادية من إعادة تصميم نماذج أعمالها وتقديم خدمات رقمية متطورة تُعزز من كفاءتها التشغيلية وتجذب شريحة أوسع من العملاء، مما يدعم استدامة نجاحها وتنافسيتها في الأسواق الديناميكية (السعودي، 2023؛ آل خليفة والمحاسنة، 2024).

إضافة إلى ذلك، يُسهم التوجه الريادي بدور محوري في تعزيز المرونة التنظيمية، التي تُعد أحد العناصر الأساسية في قدرة المنظمات على التعامل بفاعلية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. فالمنظمات التي تتبنى الفكر الريادي تُظهر قدرة أعلى على التكيف السريع مع التحولات المفاجئة، سواء كانت أزمات اقتصادية أو تطورات تكنولوجية متسارعة، إذ تمكنها هذه المرونة من تعديل استراتيجياتها بمرونة وإعادة توجيه مواردها بكفاءة نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل (Wu & Yu, 2024; Asad et al., 2024). ومن هذا المنطلق، فإن التوجه الريادي في ظل التحولات البيئية والتكنولوجية المتسارعة لم يعد مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة تنظيمية تفرضها طبيعة بيئة الأعمال الحديثة، لما له من دور في دعم الابتكار والتكيف واستثمار الفرص الناشئة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إن تبني الريادة كنهج مؤسسي شامل يمكن المنظمات من مواجهة تحديات المستقبل بثقة أكبر، ويعزز من قدرتها على تحقيق النجاح والنمو المستدام في بيئة تتسم بالتغير والتطور المتواصل (إنجادات، 2021؛ محمد وآخرون، 2024).

ثانياً: مشاركة المعرفة

مفهوم مشاركة المعرفة

تمثل مشاركة المعرفة عملية جوهرية تهدف إلى تبادل المعلومات والخبرات والمهارات بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة أو بين المنظمات، بغرض تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الكفاءة والابتكار. وتُشكل هذه العملية إحدى الركائز الأساسية في إطار إدارة المعرفة، إذ تسهم في تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد بصورة شخصية إلى معرفة صريحة يمكن لجميع العاملين الوصول إليها والاستفادة منها لتحقيق التميز التنظيمي. وتشمل مشاركة المعرفة جميع الأنشطة والممارسات التي تُعنى بجمع المعرفة وتنظيمها وتوزيعها وتطبيقها بفعالية، سواء تعلقت هذه المعرفة بعمليات العمل اليومية أو بحل المشكلات أو بتطوير الابتكارات. ومن خلال توفير المعلومات المناسبة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب، تُسهم مشاركة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار، وذلك عبر استخدام قنوات متعددة مثل الاجتماعات التفاعلية، المستندات المشتركة، الأنظمة الرقمية، أو حتى قنوات التواصل غير الرسمية بين الزملاء (شاهين وآخرون، 2024؛ أبو الكشك، 2023؛ Al-Romeedy, 2024).

وتتنوع المعرفة التي يتم تبادلها من خلال هذه العملية بين المعرفة الضمنية، التي تشمل الخبرات والتقنيات المكتسبة غير الموثقة رسمياً، والمعرفة الصريحة، التي تتجسد في التقارير والبيانات والإجراءات المدونة. وتكمن أهمية مشاركة المعرفة في قدرتها على كسر الحواجز التنظيمية وتعزيز التعاون بين الأقسام والفرق المختلفة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز الابتكار المؤسسي (أحمد، 2023؛ الهطالي، 2023). كما تُعد مشاركة المعرفة عنصراً أساسياً لتحقيق التعلّم التنظيمي المستمر، إذ تُمكن المنظمات من الاستفادة من الدروس المستخلصة من التجارب السابقة وتجنّب تكرار الأخطاء، إلى جانب دورها في تطوير القدرات التنظيمية من خلال تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة وتطبيقها لتحسين أدائهم الفردي والجماعي. وفي ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال، أصبحت مشاركة المعرفة أداة حيوية تُعزّز المرونة التنظيمية وتُساعد على الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق الاستدامة في الأداء (العدوان، 2024).

دوافع مشاركة المعرفة

تُعد مشاركة المعرفة داخل المنظمات عنصراً أساسياً لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، إذ تتبع أهميتها من كونها عملية تفاعلية تُحفّز الأفراد والفرق على تبادل الخبرات والمعلومات بما يسهم في تطوير القدرات الجماعية وتحسين الفاعلية التنظيمية. وتتعدد دوافع مشاركة المعرفة بين الفردية والتنظيمية، كما تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية السائدة في المنظمة (الذهبي، 2024؛ سيدروحو، 2022). فعلى المستوى الفردي، تُعد الرغبة في التطوير المهني والشخصي من أبرز الدوافع التي تُحفّز الموظفين على تبادل المعرفة مع زملائهم، إذ يسعى الأفراد إلى توسيع مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة من خلال المشاركة الفعالة في نقل المعرفة (الزبون، 2023؛ Truong et al., 2024). كما أن شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه منظماتهم يُعزّز من رغبتهم في المساهمة في نجاح فرق العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. إلى جانب ذلك، يُمثل التحفيز المادي والمعنوي – مثل نظام المكافآت والتقدير – أحد العوامل المؤثرة التي تدفع الأفراد إلى المشاركة في تبادل المعرفة، إذ يشعر الموظفون بأن جهودهم معترف بها ومقدّرة (المنسي، 2024؛ أحمد، 2023).

أما على المستوى التنظيمي، فتُعتبر الكفاءة التشغيلية أحد الدوافع الجوهرية لمشاركة المعرفة، إذ يؤدي تبادل المعرفة الفعّال إلى تحسين العمليات الداخلية وتقليل التكرار والأخطاء، مما يرفع من كفاءة الأداء الكلي للمنظمة. كما يُعد تعزيز الابتكار دافعاً أساسياً آخر، حيث تسهم مشاركة المعرفة في توليد الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية التي تمكّن المنظمة من مواجهة التحديات واستثمار الفرص المتاحة (إبراهيم، 2024؛ العدوان، 2024). وعلى الصعيد الثقافي، تُعد الثقة التنظيمية من أهم الدوافع التي تشجع على مشاركة المعرفة؛ ففي بيئة يسودها الانفتاح والثقة المتبادلة، يشعر الأفراد بالطمأنينة لتبادل أفكارهم وخبراتهم دون خشية من سوء استخدامها. كما أن ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة تُعد محفزاً قوياً، إذ تجعل مشاركة المعرفة جزءاً أصيلاً من القيم التنظيمية وتشجع على تبادل الخبرات كوسيلة للتطوير المستمر (إبراهيم، 2023).

وإضافة إلى ما سبق، تسهم التطورات التكنولوجية في تعزيز دوافع مشاركة المعرفة من خلال توفير أدوات ومنصات رقمية تُتيح تبادل المعلومات بسهولة وسرعة، مما يجعل العملية أكثر انسيابية وفعالية. كما أن تسارع وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال العالمية يدفع المنظمات إلى توظيف المعرفة الجماعية لمواكبة التحولات وضمان استدامة النجاح (عباس، 2024؛ سطيفي ويحيوي، 2024؛ Le & Do, 2024). وبشكل عام، تتنوع دوافع مشاركة المعرفة بين الفوائد الفردية والتنظيمية والثقافية، وتسهم في بناء بيئة عمل تعاونية تُعزز الابتكار وتدعم تحقيق الأداء الإستراتيجي. وعندما تتبنى المنظمات ممارسات تُحفّز هذه الدوافع وتُرسّخها ضمن سياساتها، فإنها تصبح أكثر قدرة على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المتسارع (Afshari et al., 2024).

أهمية مشاركة المعرفة

تمثل مشاركة المعرفة أحد الركائز الجوهرية لنجاح المنظمات الحديثة، إذ تسهم بفاعلية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الكفاءة ودعم الابتكار. ففي ظل بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، تمكّن مشاركة المعرفة المنظمات من التكيف مع المتغيرات واستثمار الفرص بفاعلية أكبر (العلوي والظاهر، 2024؛ Zhou et al., 2024; Devi, 2024). وتبرز أهمية مشاركة المعرفة في دورها المحوري بتحسين كفاءة العمليات الداخلية، حيث يؤدي تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين إلى تقليل التكرار في المهام وتجنب الأخطاء التشغيلية، مما يعزز الإنتاجية ويرفع من كفاءة الأداء العام. كما تُسهم في توفير الوقت والجهد من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بسرعة ودقة أكبر، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات (بن عريمة وبوخلو، 2024؛ Budur et al., 2024).

وعلى صعيد الابتكار، تُعد مشاركة المعرفة ركيزة أساسية لتوليد الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية، إذ تخلق بيئة تعاونية تُشجع الموظفين على التفكير الابتكاري وتبادل وجهات النظر المتنوعة، الأمر الذي يسهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة قادرة على تلبية احتياجات العملاء بأساليب متميزة، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة في السوق (الهزاني، 2024؛ Hu et al., 2024; Truong et al., 2024). كما تُسهم مشاركة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرار، إذ يتيح توافر المعرفة الدقيقة لجميع الأفراد إمكانية تحليل البيانات بعمق واتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات موثوقة، مما يقلل من درجة المخاطرة ويزيد من فاعلية التخطيط الإستراتيجي (محبوب ولعمامرة، 2024).

بالإضافة إلى ذلك، تدعم مشاركة المعرفة بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة، حيث يشعر الموظفون في هذه البيئة بأن تبادل المعرفة يُقدَّر ويُكافأ، مما يعزز انخراطهم وولاءهم للمنظمة، ويقوّي العلاقات المهنية ويُحسّن بيئة العمل بشكل عام (إبراهيم، 2024؛ Su et al., 2024). كما تُعد مشاركة المعرفة محركًا أساسيًا لتحقيق التعلّم التنظيمي المستمر، إذ تُساعد المنظمات على الاستفادة من الدروس المستخلصة من التجارب السابقة وتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية مستقبلاً، مما يعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (ثابت وآخرون، 2024؛ Zamiri & Esmaeili, 2024؛ Capestro et al., 2024).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن مشاركة المعرفة تمثل عنصرًا استراتيجيًا لنجاح واستدامة المنظمات، لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء، وتحفيز الابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية. فالمنظمات التي تُشجع على مشاركة المعرفة وتدمجها ضمن ممارساتها اليومية تُصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها في بيئة عمل سريعة التغير ومتزايدة التحديات (Asbari, 2024; Kumar et al., 2024).

ثالثاً: الأداء الإستراتيجي

مفهوم الأداء الإستراتيجي وأهميته

يُعبّر الأداء الإستراتيجي عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل بكفاءة وفعالية، من خلال تنفيذ استراتيجيات مدروسة تُركز على تحقيق التميز والاستدامة. ويشمل هذا المفهوم مجموعة من الأنشطة والإجراءات الهادفة إلى تحسين الأداء العام للمنظمة بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها، مع ضمان الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة. ويتم قياس الأداء الإستراتيجي عادةً من خلال مؤشرات ترتبط بتحقيق الأهداف الجوهرية مثل الربحية، والنمو، والابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية (كحيط والخفاجي، 2024؛ عفيف، 2022؛ محمود والريميدي، 2019). ويُعد الأداء الإستراتيجي محورًا رئيسيًا لنجاح المنظمات، خصوصًا في بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بشدة المنافسة والتغير المستمر. فمن خلاله، تستطيع المنظمات تحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، مما يمكّنها من صياغة استراتيجيات فعالة تُعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات واستثمار الفرص لتحقيق النمو المستدام.

تتجلى أهمية الأداء الإستراتيجي كذلك في قدرته على تعزيز التميز التشغيلي داخل المنظمة، إذ يُساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد. كما يُعد عاملاً محفزاً للابتكار، حيث يشجع على تطوير الأفكار الجديدة والمبادرات الريادية التي تسهم في تحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء المتجددة (المنحلة، 2024؛ الرميدي وأبو حمد؛ 2022؛ Aljuhmani et al., 2024). وإلى جانب ذلك، يُعزز الأداء الإستراتيجي قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبني خطط مدروسة تمكّنها من تقديم قيمة متميزة يصعب على المنافسين تقليدها. كما ينعكس هذا الأداء الإيجابي على تعزيز علاقات المنظمة مع عملائها وشركائها الاستراتيجيين، مما يدعم ولاءهم ويُساهم في استمرارية الأعمال ونموها (الغامدي، 2024).

ويُعد الأداء الإستراتيجي أيضًا أداة فعالة في إدارة المخاطر، إذ يُمكن المنظمات من التنبؤ بالتغيرات المحتملة في بيئة الأعمال وتحليل تأثيرها على العمليات الأساسية، مما يسمح بوضع خطط استباقية للتعامل مع المخاطر

وتقليل آثارها، وبالتالي ضمان استقرار المنظمة على المدى الطويل (مجد، 2023؛ Wa, 2024). ومن ثم، يمكن القول إن الأداء الإستراتيجي يُمثل الأساس الذي تقوم عليه استدامة المنظمات ونجاحها في بيئة عمل سريعة التغير، إذ إن المنظمات التي تركز على تحقيقه من خلال التخطيط الإستراتيجي السليم، وتشجيع الابتكار، والاستخدام الأمثل للموارد، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات وتحقيق التفوق في الأسواق التي تنشط فيها (العبدالات، 2022).

العوامل المؤثرة على الأداء الإستراتيجي

يتأثر الأداء الإستراتيجي للمنظمات بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تحدد مجتمعة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بعيدة المدى. ويأتي في مقدمة هذه العوامل القيادة الإستراتيجية، إذ تلعب دوراً محورياً في صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل. فالقادة الإستراتيجيون القادرون على اتخاذ قرارات مدروسة وتحفيز فرق العمل نحو الأداء الأمثل يُسهمون بفاعلية في تعزيز الأداء الإستراتيجي، كما أن القيادة الواعية تدعم الابتكار وتوجّه المنظمة نحو استثمار الفرص وتحقيق التميز التنافسي (تركمان وآخرون، 2024؛ المطيري، 2024؛ حمام، 2022).

إلى جانب القيادة، تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة المؤثرة في الأداء الإستراتيجي، إذ تُسهم الثقافة التي تشجع التعاون، الابتكار، وتحمل المسؤولية في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة. وعندما تتوافق ثقافة المنظمة مع أهدافها الإستراتيجية، يصبح من السهل على الأفراد تبني التوجهات المؤسسية والعمل في انسجام لتحقيقها. في المقابل، فإن الثقافة الجامدة أو غير الداعمة تُعد أحد العوائق التي تُضعف من فاعلية التنفيذ وتُعيق تحقيق الأداء المنشود (إبراهيم ولوس، 2024؛ الحوامدة، 2023).

كما تؤثر العوامل البيئية الخارجية تأثيراً مباشراً في الأداء الإستراتيجي، إذ تُجبر التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المنظمات على التكيف السريع وتطوير استراتيجيات مرنة قادرة على التعامل مع التحولات في السوق. وتقرض بيئة الأعمال الديناميكية على المنظمات تبني قدر أكبر من المرونة الإستراتيجية لمواكبة تطورات العملاء والتغيرات المستمرة. ومن هنا، تُصبح القدرة على تحليل البيئة الخارجية واستيعاب اتجاهاتها أداة حاسمة لصياغة قرارات إستراتيجية فعّالة تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (بن شويحة ودوبابي، 2024).

أما من حيث الموارد الداخلية، فإن توافر الموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية التقنية، والموارد المالية الكافية يمثل شرطاً أساسياً لنجاح الأداء الإستراتيجي. إذ يؤدي الاستخدام الأمثل لهذه الموارد إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية، في حين أن نقص الموارد أو سوء إدارتها يُعد من أبرز العوائق التي تحد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية (عابد، 2024؛ Vlasic, 2023).

كذلك تُعتبر التقنيات الحديثة وإدارة المعرفة من الركائز المؤثرة في تطوير الأداء الإستراتيجي، حيث يُسهم تبني التكنولوجيا في تحسين العمليات الداخلية وتوفير بيانات دقيقة تدعم عملية صنع القرار، مما يُسرّع من التنفيذ ويُحسن جودة الأداء. كما تُعزز إدارة المعرفة من قدرة المنظمة على التعلم والتكيف المستمر من خلال تبادل الخبرات والمعلومات بين الأفراد والفرق، وهو ما يُسهم في تحقيق أداء تنظيمي أكثر فاعلية واستدامة. وبناءً على ما سبق، يُمكن القول إن الأداء الإستراتيجي هو نتيجة تفاعل تكاملي بين القيادة الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والبيئة الخارجية، والموارد الداخلية، والتكنولوجيا وإدارة المعرفة. فالمنظمات التي تُدرك طبيعة هذا التفاعل وتعمل

على تطويره بصورة متوازنة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز ميزتها التنافسية في بيئة عمل سريعة التغير (الوهيبية، 2024؛ أحمد وصالح، 2024).

التحديات التي تواجه تحقيق الأداء الإستراتيجي الفعال

يُعتبر تحقيق الأداء الإستراتيجي الفعال هدفًا محوريًا تسعى إليه المنظمات المعاصرة، غير أنه غالبًا ما يواجه مجموعة من التحديات التي تُعيق بلوغه بالشكل المطلوب. وتنشأ هذه التحديات من مزيج من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها طويلة الأجل (Truant et al., 2020; Shrouf et al., 2024). ويُعد غياب وضوح الرؤية والأهداف الإستراتيجية أحد أبرز هذه التحديات؛ إذ إن عدم تحديد الأهداف بدقة يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف التنسيق بين الأقسام، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للمنظمة. كما أن ضعف الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية والبيئة الخارجية يحدّ من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات في السوق (أحمد وآخرون، 2024؛ زكري وآخرون، 2024).

وتُشكل الثقافة التنظيمية غير الداعمة عائقًا آخر أمام تحقيق الأداء الإستراتيجي، حيث تواجه المنظمات التي تفترق إلى ثقافة تعاونية محفزة على الابتكار وتبادل المعرفة صعوبة في تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة. فالمنظمات ذات الثقافة المقاومة للتغيير أو المتمركزة حول الفردية غالبًا ما تعاني من ضعف التواصل والتكامل بين الفرق، مما يعيق تحقيق الأهداف المشتركة (توفيق، 2024). كذلك يُعد نقص الموارد المتاحة من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في سعيها لتحقيق الأداء الإستراتيجي؛ إذ يؤدي غياب الموارد البشرية المؤهلة أو التمويل الكافي أو البنية التحتية التقنية المناسبة إلى تأخير تنفيذ الاستراتيجيات أو تنفيذها بجودة منخفضة، مما يُضعف فرص تحقيق النتائج المرجوة (سعدون وحسن، 2024؛ زكري وآخرون، 2024).

وتُضاف إلى ذلك التغيرات السريعة في البيئة الخارجية مثل التحولات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، واشتداد المنافسة، والتي تفرض على المنظمات إعادة النظر في استراتيجياتها بصورة مستمرة. هذا التبدل الدائم يُسبب حالة من عدم الاستقرار ويُضعف من تركيز المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، في حين أن عدم القدرة على التكيف السريع مع تلك التغيرات قد يُفقد المنظمة ميزتها التنافسية (الطهراوي، 2024). كما يُعد ضعف القيادة الإستراتيجية تحديًا مؤثرًا آخر، إذ إن غياب القادة القادرين على رسم رؤية واضحة واتخاذ قرارات مدروسة يؤدي إلى تعقيد عملية توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المنشودة. القادة غير الأكفاء غالبًا ما يُضعفون ثقافة الابتكار ويُقاومون مقاومة التغيير داخل المنظمة (الرميدي وآخرون، 2024).

ومن جهة أخرى، فإن غياب أدوات القياس والمتابعة الفعالة يُعد من أبرز التحديات الإدارية، حيث يؤدي غياب مؤشرات أداء واضحة ومحددة إلى صعوبة تقييم تنفيذ الاستراتيجيات بدقة، مما يُعيق اكتشاف نقاط القصور ومعالجتها في الوقت المناسب (الحوامدة، 2023). وفي ضوء ما سبق، فإن التغلب على هذه التحديات يتطلب منهجية شاملة تُركز على تمكين القيادة الإستراتيجية، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على التعاون والابتكار، وتحسين إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية. فالمنظمات التي تُدرك هذه التحديات وتتبنى ممارسات فعالة للتعامل معها تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء الإستراتيجي المستدام وضمان تفوقها في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والمنافسة (الوهيبية، 2024؛ محمد، 2023؛ حمام، 2022).

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

تُعتبر أداة الدراسة الوسيلة الأساسية التي تم استخدامها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته. في هذه الدراسة، تم تصميم استمارة استبيان لتكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لقدرتها على جمع المعلومات من عدد كبير من المشاركين بطريقة منظمة وموثوقة (Alphy et al., 2023). تم تصميم استمارة الاستبيان بناءً على الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لضمان تغطية جميع الجوانب ذات الصلة. الاستبيان مُقسم إلى عدة أقسام تُعالج موضوعات مختلفة تتماشى مع متغيرات الدراسة الرئيسية.

- القسم الأول: يتناول الخصائص الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ومكان العمل. هذا القسم يهدف إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص عينة الدراسة.
- القسم الثاني: مخصص لقياس متغير التوجه الريادي من خلال مجموعة من 21 عبارة تعكس أبعاده الرئيسية، مثل الابتكار، الاستباقية، وتحمل المخاطر تم تطويرها من خلال دراسة أبو زايد (2019).
- القسم الثالث: يركز على متغير مشاركة المعرفة من خلال 7 عبارات تهدف إلى قياس مدى تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين، ومدى توفر بيئة داعمة للمشاركة تم تطويرها من خلال Sudibjo and Prameswari (2021).

- القسم الرابع: يتناول متغير الأداء الإستراتيجي من خلال 18 عبارة لتقييم الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي تم تطويرها من خلال بني عمر (2020).

تم تصميم عبارات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يُطلب من المشاركين تحديد مستوى موافقتهم على كل عبارة باستخدام خيارات تتراوح بين "أوافق بشدة" و"لا أوافق بشدة". هذا المقياس يُتيح تقييمًا كمياً لآراء المشاركين ويُسهل تحليل البيانات. تم تصميم أداة الدراسة بعناية لتكون شاملة ودقيقة في قياس المتغيرات المدروسة. الجهد المبذول في تصميمها واختبارها يعزز من موثوقية وصدق النتائج التي تم الوصول إليها.

مجتمع وعينة الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الجهات الذين يمتلكون الخصائص المرتبطة بموضوع البحث، والذين تُطبق عليهم نتائج الدراسة. ويُعد تحديد المجتمع والعينة بدقة خطوة أساسية لضمان جمع بيانات موثوقة تساهم في تحقيق أهداف البحث (الريميدي، 2018). في هذه الدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الفنادق ووكالات السفر في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لكونهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع التوجه الريادي ومشاركة المعرفة وتأثيرهما على الأداء الإستراتيجي.

بلغ عدد الفنادق المسجلة رسميًا في منطقة الرياض 79 فندقًا، فيما بلغ عدد وكالات السفر والسياحة 343 وكالة، وذلك وفق بيانات الجهات الرسمية ذات العلاقة. وتم تحديد هذه المؤسسات لأنها تمثل النواة التشغيلية لقطاع السياحة والضيافة في المنطقة وتساهم بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ولتحديد العينة؛ تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الكمية، إذ يضمن لكل عنصر في المجتمع فرصة متساوية لاختيار ضمن العينة. تم أولاً تحديد عدد المؤسسات المستهدفة بما يقارب 35 فندقاً و150 وكالة سفر، بحيث تم اختيارها عشوائياً من قوائم المؤسسات العاملة في المنطقة. بعد ذلك، جرى توزيع الاستبانات على العاملين في هذه المؤسسات من مختلف المستويات الوظيفية (الإدارية، التشغيلية، التنفيذية) لضمان تمثيل متوازن لجميع الفئات.

بلغ إجمالي عدد الاستبانات الموزعة 871 استبانة، تم تسليمها يدوياً وإلكترونياً عبر البريد المؤسسي لتسهيل المشاركة وضمان التنوع في الاستجابات. وقبل التوزيع، تم تقديم شرح واضح للمشاركين حول أهداف الدراسة والغرض من جمع البيانات، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مما ساعد في تعزيز الثقة ودقة الاستجابات. تم استرداد 683 استبانة صالحة مبدئياً، وبعد عملية مراجعة دقيقة لاستبعاد الاستمارات غير المكتملة أو غير الصحيحة – والتي بلغ عددها 91 استمارة – أصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 592 استبانة. وتُعد هذه العينة ذات حجم كافٍ يمثل بدقة مجتمع الدراسة، حيث شملت أفراداً من خلفيات مهنية ومستويات خبرة مختلفة، مما يُعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الفنادق ووكالات السفر في منطقة الرياض، ويُضيف قوة تفسيرية وموثوقية لنتائج البحث (Mohamed et al., 2022).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج SPSS V.26 كأداة رئيسية للتحليل الإحصائي. اختير البرنامج لما يوفره من تقنيات متقدمة وأساليب تحليلية تتيح معالجة البيانات بدقة وكفاءة. وقد استخدمت مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة واستخلاص النتائج بشكل منهجي ومتكامل. أولاً: اختبار معامل الثبات والاعتمادية: تم تطبيق هذا الاختبار لقياس مدى ثبات أداة الدراسة واعتماديتها في جمع البيانات. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المتعلقة بقياس المتغيرات المختلفة.

ثانياً: استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري: ساهمت هذه التحليلات في وصف خصائص عينة الدراسة بدقة، بما في ذلك التركيبة الديموغرافية مثل العمر، الجنس، ومستوى الخبرة. كما أُجريت حسابات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المشاركين تجاه محاور الدراسة المختلفة، مما وفر فهماً أعمق لتوجهاتهم وآرائهم حول الموضوعات المدروسة.

ثالثاً: تحليل الانحدار البسيط: تم استخدام هذا التحليل لتقييم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. ساعد هذا الأسلوب في تحديد قوة واتجاه تأثير المتغيرات المستقلة مثل التوجه الريادي أو مشاركة المعرفة على الأداء الإستراتيجي. يساهم هذا الاختبار في توضيح طبيعة العلاقات المباشرة بين المتغيرات واختبار صحة بعض فرضيات الدراسة.

رابعاً: تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (الهيكلية): استخدم هذا التحليل لتوضيح دور المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ساعد هذا الأسلوب في فهم كيفية تأثير المتغير المعدل، مثل مشاركة

المعرفة، على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي. سمح هذا التحليل بدراسة التفاعلات بين المتغيرات المختلفة بشكل أعمق، مما أتاح رؤية شاملة للعلاقات غير المباشرة والتأثيرات المتداخلة.

نتائج الدراسة

نتائج اختبار معامل الثبات والاعتمادية

تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا لقياس درجة ثبات أداة الدراسة. تبلغ القيمة المقبولة لكرونباخ ألفا (0.70) فأكثر (Salem et al., 2022; Farahat et al., 2022). ويبين جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة وأبعادها.

جدول رقم (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

المتغيرات وأبعادها	معامل كرونباخ ألفا
التوجه الريادي	0.803
الابتكار	0.786
الاستباقية	0.855
تحمل المخاطرة	0.791
الأداء الإستراتيجي	0.832
الأداء المالي	0.900
الأداء التشغيلي	0.863
الأداء التنافسي	0.812

تشير النتائج إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات وأبعادها جاءت ضمن الحدود المقبولة علمياً، مما يعكس مستوى عالياً من الثبات والاعتمادية لأداة الدراسة. تُظهر هذه القيم أن العبارات المستخدمة لقياس كل من التوجه الريادي، مشاركة المعرفة، والأداء الإستراتيجي تتمتع باتساق داخلي قوي، مما يضمن دقة البيانات التي تم جمعها. بالنسبة لمتغير التوجه الريادي، سجلت القيمة الإجمالية له 0.803، وهو مؤشر جيد على ثباته. أما أبعاده الفرعية، فقد جاءت القيم ضمن النطاق المقبول، حيث بلغ الابتكار 0.786، الاستباقية 0.855، وتحمل المخاطرة 0.791، مما يشير إلى قدرة الأداة على قياس كل بعد بشكل دقيق ومستقل. مشاركة المعرفة حققت قيمة 0.779، مما يدل على اتساق كافٍ بين العبارات المتعلقة بهذا المتغير. أما بالنسبة لـ الأداء الإستراتيجي، فقد سجل معامل كرونباخ ألفا الإجمالي قيمة 0.832، مما يعكس مستوى عالياً من الثبات. الأبعاد الفرعية الثلاثة جاءت بقيم مرتفعة أيضاً، حيث بلغ الأداء المالي 0.900، الأداء التشغيلي 0.863، والأداء التنافسي 0.812. هذه النتائج تُظهر أن أداة الدراسة قادرة على قياس هذه الأبعاد بشكل موثوق ودقيق، مما يُسهل في تقديم بيانات ذات جودة عالية لتحليل العلاقات بين المتغيرات. بشكل عام، تعكس هذه النتائج جودة تصميم أداة الدراسة وقدرتها على تحقيق أهداف البحث بشكل موثوق، حيث تُظهر قيم الثبات المقبولة أن الأداة صالحة لاستخدامها في تحليل العلاقات واختبار فرضيات الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

تُظهر النتائج بجدول رقم (2) تنوعاً في خصائص عينة الدراسة، مما يعكس تمثيلاً متوازناً للفئات المختلفة في المجتمع المستهدف. بالنسبة للجنس، تُشكل الذكور النسبة الأكبر من العينة بنسبة 87%، بينما تمثل الإناث 13%، وهو ما يعكس النمط السائد في توزيع القوى العاملة في القطاع السياحي. فيما يتعلق بالفئات العمرية، فإن أكثر من نصف العينة تقع أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 52.8%، مما يشير إلى اعتماد القطاع بشكل كبير على هذه الفئة العمرية الناضجة والمنتجة. بينما كانت نسبة من هم أقل من 30 سنة 13.7%، وهو ما قد يبرز الحاجة إلى زيادة استقطاب الشباب لدعم استدامة القطاع. أما الفئة الأكبر سناً (50 سنة فأكثر)، فقد شكلت أقل نسبة بـ 9.3%، وهو أمر منطقي نظراً لطبيعة العمل التي تتطلب نشاطاً ومرونة.

من حيث المؤهل العلمي، تُظهر النتائج أن الأغلبية العظمى من المشاركين يحملون شهادة جامعية بنسبة 81.2%، مما يعكس اهتمام القطاع بالكفاءات ذات التعليم العالي. في المقابل، كانت نسبة الحاصلين على درجات ماجستير فأعلى منخفضة جداً عند 1.2%، مما يشير إلى قلة تمثيل الكفاءات المتخصصة والمتقدمة أكاديمياً. أما عن سنوات الخبرة، فإن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 10 وأقل من 15 سنة بنسبة 38.8%، وهو مؤشر على اعتماد القطاع على الكفاءات ذات الخبرة المتوسطة إلى الطويلة. في حين أن نسبة المشاركين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بلغت 16.6%، مما يُبرز وجود تمثيل للمبتدئين، وإن كان محدوداً. فيما يخص مكان العمل، تُظهر النتائج توزيعاً متوازناً بين القطاعات المستهدفة، حيث يمثل العاملون في الفنادق 49.2%، بينما يمثل العاملون في وكالات السفر 50.8%. هذا التوزيع يُبرز شمولية الدراسة واهتمامها بتغطية الجوانب المختلفة للقطاع السياحي. بصورة عامة، تُظهر النتائج تمثيلاً شاملاً ومتوازناً لعينة الدراسة، مما يُعزز من موثوقية البيانات المستخلصة ويزيد من إمكانية تعميم النتائج على المجتمع المستهدف.

جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية للمشاركين

الخصائص		التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	515	87%
	أنثى	77	13%
العمر	أقل من 30 سنة	81	13.7%
	30: أقل من 40 سنة	313	52.8%
	40: أقل من 50 سنة	143	24.2%
	50 سنة وأكثر	55	9.3%
	ثانوي	49	8.3%
المؤهل العلمي	دبلوم	55	9.3%
	جامعي	481	81.2%
	ماجستير فأعلى	7	1.2%
	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16.6%

5: أقل من 10 سنوات	187	31.6%
10: أقل من 15 سنة	230	38.8%
15 سنة وأكثر	77	13%
فندق	291	49.2%
وكالة سفر	301	50.8%
الإجمالي	592	100%

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. وتبرز النتائج أن وكالات السفر والفنادق تدعم عمليات التعلم التنظيمي بشكل كبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التعلم التنظيمي 4.06 وكان الانحراف المعياري 0.77. كما أن هناك مستوى مرتفع من القوة التنظيمية في هذه الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.15، وكان الانحراف المعياري 0.59. وأخيراً يوضح الجدول أن وكالات السفر والفنادق تتسم بمستوى عالي من النجاح التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.01، وبلغ الانحراف المعياري 0.81.

جدول رقم (3) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغيرات وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه الريادي	3.83	0.803
الابتكار	3.99	0.903
الاستباقية	3.87	0.787
تحمل المخاطرة	3.65	0.973
مشاركة المعرفة	4.01	0.887
الأداء الإستراتيجي	3.87	0.900
الأداء المالي	3.76	0.898
الأداء التشغيلي	3.95	0.971
الأداء التنافسي	3.89	0.909

تشير النتائج في جدول رقم (3) إلى تقييم إيجابي بشكل عام للمتغيرات وأبعادها كما يظهر من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة. بالنسبة لمتغير التوجه الريادي، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.83 مع انحراف معياري 0.803، مما يعكس تقييماً جيداً لهذا المتغير بين المشاركين. على مستوى أبعاده، حصل الابتكار على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.99 مع انحراف معياري 0.903، مما يدل على إدراك عالٍ لأهمية الابتكار في سياق التوجه الريادي. أما الاستباقية فجاءت بقيمة 3.87 مع انحراف معياري منخفض نسبياً 0.787، مما يشير إلى اتفاق واضح بين المشاركين على أهمية هذا البعد. في المقابل، حصل تحمل المخاطرة على أدنى متوسط بقيمة 3.65 مع انحراف معياري 0.973، مما يشير إلى تباين في آراء المشاركين حول هذا الجانب. بالنسبة لمتغير مشاركة المعرفة، سجل أعلى متوسط حسابي بين المتغيرات الرئيسية بقيمة 4.01 مع

انحراف معياري 0.887، مما يعكس تقديرًا كبيرًا لأهمية تبادل المعلومات والخبرات في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما متغير الأداء الإستراتيجي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.87 مع انحراف معياري 0.900، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام لهذا المتغير. على مستوى أبعاده، حصل الأداء التشغيلي على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.95 مع انحراف معياري 0.971، مما يعكس رضا المشاركين عن كفاءة العمليات التشغيلية. جاء الأداء التنافسي بقيمة 3.89 مع انحراف معياري 0.909، مما يُبرز اهتمامًا معتدلًا بتحقيق التفوق على المنافسين. أما الأداء المالي، فقد سجل أدنى متوسط بقيمة 3.76 مع انحراف معياري 0.898، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في تقييم المشاركين لهذا الجانب. بشكل عام، تعكس هذه النتائج نظرة إيجابية للمتغيرات المدروسة مع تباينات طفيفة بين أبعادها. تُظهر النتائج أهمية الابتكار ومشاركة المعرفة في تعزيز الأداء الإستراتيجي، مع وجود فرص لتحسين تحمل المخاطرة والأداء المالي لضمان تحقيق توازن أكبر بين مختلف الأبعاد. هذه النتائج توفر أساسًا قويًا لفهم العلاقات بين المتغيرات وتحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل.

نتائج اختبار الارتباط

يوضح جدول رقم (4) نتائج اختبار الارتباط بين التوجه الريادي، والأداء الإستراتيجي، ومشاركة المعرفة في الفنادق ووكالات السفر بالمملكة العربية السعودية. تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية وقوية بين المتغيرات المدروسة، كما يظهر من قيم الارتباط والمعنوية المحسوبة. العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي جاءت بقيمة ارتباط 0.715 عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على علاقة قوية ودالة إحصائيًا. هذه النتيجة تُبرز أهمية التوجه الريادي كعامل محوري في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات، حيث يُسهم الابتكار، الاستباقية، وتحمل المخاطرة في تحقيق الأهداف طويلة المدى وتحسين الكفاءة.

بالنسبة للعلاقة بين التوجه الريادي ومشاركة المعرفة، أظهرت قيمة ارتباط 0.688 عند مستوى معنوية 0.000، مما يعكس وجود علاقة قوية ودالة إحصائيًا. هذه النتيجة تُشير إلى أن التوجه الريادي يُحفز تبادل المعرفة بين الموظفين ويُعزز من بيئة عمل تعاونية تدعم الابتكار وتطوير الأداء. أما العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء الإستراتيجي، فقد جاءت بقيمة ارتباط 0.638 عند مستوى معنوية 0.000، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ومتينة بين هذين المتغيرين. تُظهر هذه النتيجة أهمية مشاركة المعرفة كعنصر أساسي يدعم تحقيق الأداء الإستراتيجي من خلال تحسين الكفاءة، تعزيز التعاون، وتحفيز الابتكار. بشكل عام، تعكس النتائج ارتباطًا وثيقًا بين التوجه الريادي، مشاركة المعرفة، والأداء الإستراتيجي، مما يُبرز أهمية التكامل بين هذه المتغيرات لتحقيق أداء تنظيمي متميز. الدلالات الإحصائية لهذه العلاقات تُعزز من موثوقية النتائج وتُوفر أساسًا قويًا لدعم التوصيات المستقبلية.

جدول رقم (4) نتائج اختبار الارتباط

العلاقات	قيمة الارتباط	المعنوية
العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي	0.715	0.000
العلاقة بين التوجه الريادي ومشاركة المعرفة	0.688	0.000

0.000	0.638	العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء الإستراتيجي
-------	-------	--

نتائج تحليل الانحدار البسيط

أولاً: نتائج الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي

يوضح جدول رقم (5) نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي في الفنادق ووكالات السفر. تشير النتائج إلى أن التوجه الريادي يُعتبر متغيراً مؤثراً بشكل كبير على الأداء الإستراتيجي، كما يتضح من القيم المحسوبة. بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.511، مما يعني أن التوجه الريادي يفسر حوالي 51.1% من التغير في الأداء الإستراتيجي. هذه النسبة تعكس تأثيراً كبيراً للتوجه الريادي في تحسين الأداء الإستراتيجي، وتوضح أهمية هذا المتغير في تحقيق أهداف المنظمات الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة (ف) المحسوبة 617.10، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية للنموذج المستخدم. هذا يؤكد أن العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي ليست عشوائية، بل هي علاقة منظمة ومدعومة إحصائياً. أما قيمة (ت) المحسوبة، فقد بلغت 17.40، وهي قيمة مرتفعة تدل على أهمية معامل الانحدار ودلالته الإحصائية، مما يعزز من قوة النموذج الإحصائي وصحة العلاقة بين المتغيرين. وأخيراً، جاءت قيمة مستوى المعنوية 0.000، مما يؤكد أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05. هذا يعزز من موثوقية النتائج ويدعم الفرضية التي تفيد بأن التوجه الريادي يؤثر بشكل كبير ومباشر على الأداء الإستراتيجي. بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أهمية التوجه الريادي كعامل رئيسي في تحسين الأداء الإستراتيجي، وتشير إلى ضرورة تعزيز هذا التوجه داخل المنظمات لتحقيق نجاحات مستدامة في بيئة عمل تنافسية.

جدول (5) أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي

الأثر	معامل التحديد R^2	ف	ت	المعنوية
أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي	0.511	617.10	17.40	0.000

ثانياً: نتائج الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي على مشاركة المعرفة

يوضح جدول رقم (6) نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي على مشاركة المعرفة في الفنادق ووكالات السفر. تشير النتائج إلى أن التوجه الريادي له تأثير قوي على مشاركة المعرفة، كما يتضح من معامل التحديد (R^2) الذي بلغ 0.473. هذا يعني أن التوجه الريادي يفسر حوالي 47.3% من التغير في مشاركة المعرفة، وهو ما يعكس دوراً كبيراً لهذا المتغير في تعزيز بيئة تبادل المعرفة داخل المنظمة. قيمة (ف) المحسوبة البالغة 530.28 تُشير إلى دلالة إحصائية قوية للنموذج المستخدم في تحليل العلاقة، مما يدل على أن تأثير التوجه الريادي على مشاركة المعرفة ليس عشوائياً بل مدعوم بتحليل إحصائي قوي. أما (ت) المحسوبة التي بلغت 16.74، فتُبرز أهمية معامل الانحدار ودلالته الإحصائية، مما يعني أن التوجه الريادي يُعد متغيراً مؤثراً بشكل واضح في تعزيز مشاركة المعرفة. وأخيراً، مستوى المعنوية الذي بلغ 0.000 يؤكد أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، مما يعزز من صحة النتائج ويُبرز أهمية التوجه الريادي كعامل رئيسي في تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين. تُظهر النتائج أن تبني التوجه الريادي داخل المنظمة يُساهم بشكل كبير في

تعزيز مشاركة المعرفة، مما يُعد مؤشراً على ضرورة تطوير السياسات والبرامج التي تدعم التفكير الريادي لزيادة التعاون وتبادل المعلومات والخبرات داخل بيئة العمل.

جدول (6) أثر التوجه الريادي على مشاركة المعرفة

الأثر	معامل التحديد R^2	ف	ت	المعنوية
أثر التوجه الريادي على مشاركة المعرفة	0,473	530.28	16.74	0.000

ثالثاً: نتائج الانحدار البسيط لتأثير مشاركة المعرفة على الأداء الإستراتيجي

يوضح جدول رقم (7) نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير مشاركة المعرفة على الأداء الإستراتيجي في الفنادق ووكالات السفر. تشير النتائج إلى أن مشاركة المعرفة لها تأثير كبير على الأداء الإستراتيجي، كما يتضح من معامل التحديد (R^2) الذي بلغ 0.407. هذا يعني أن مشاركة المعرفة تفسر حوالي 40.7% من التغير في الأداء الإستراتيجي، مما يعكس دوراً محورياً لتبادل المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. قيمة (ف) المحسوبة البالغة 405.01 تُظهر أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدلالة إحصائية قوية، مما يعني أن تأثير مشاركة المعرفة على الأداء الإستراتيجي مثبت وغير عشوائي. أما (ت) المحسوبة التي بلغت 15.52 فتُبرز أهمية معامل الانحدار ودلالته الإحصائية، مما يدل على أن مشاركة المعرفة تُعد متغيراً مؤثراً بشكل واضح في تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة. وأخيراً، مستوى المعنوية البالغ 0.000 يؤكد أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، مما يعزز من صحة النتائج ويُبرز أهمية مشاركة المعرفة كعامل أساسي في تحقيق الأداء الإستراتيجي. بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن مشاركة المعرفة تُساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإستراتيجي من خلال تعزيز الكفاءة، التعاون، والابتكار. هذا يُشير إلى أهمية الاستثمار في أنظمة إدارة المعرفة وبناء ثقافة تنظيمية تُشجع تبادل المعلومات والخبرات لتحقيق التميز الإستراتيجي.

جدول (7) أثر مشاركة المعرفة على الأداء الإستراتيجي

الأثر	معامل التحديد R^2	ف	ت	المعنوية
أثر مشاركة المعرفة على الأداء الإستراتيجي	0,407	405.01	15.52	0.000

تحليل الانحدار المتعدد الهرمي

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي في وجود مشاركة المعرفة كمتغير معدل. يوضح جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي الذي يعتمد على نموذجين. في النموذج الأول، أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت 0.715، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي وقوي بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي. كما بيّنت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة (ف) 617.10 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.000، مما يعكس دلالة إحصائية قوية. كذلك، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.511، مما يعني أن 51.1% من التغيرات في الأداء الإستراتيجي يمكن تفسيرها بالتغيرات في التوجه الريادي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت درجة التأثير (β) قيمة 0.522، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار درجة واحدة في مستوى التوجه الريادي تؤدي إلى

زيادة في الأداء الإستراتيجي بقيمة 0.522، وهو ما يشير إلى أهمية التوجه الريادي في تفسير التباين في الأداء الإستراتيجي.

في النموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل "مشاركة المعرفة" إلى النموذج. وقد أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً، حيث ارتفعت قيمة معامل الارتباط (r) إلى 0.743، كما زادت قيمة معامل التحديد (R^2) لتصل إلى 55.2%، أي بزيادة نسبتها 41%، مما يُشير إلى تأثير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة التغير في (5) 53.54 بمستوى دلالة 0.000.

عند إدخال المتغير المعدل، بلغت درجة التأثير (β) 0.801، مما يُبرز الأثر الإيجابي لمشاركة المعرفة في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي. كما بلغت قيمة (ت) المحسوبة 11.33 بمستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن "مشاركة المعرفة" تُعزز الدور الإيجابي للتوجه الريادي في تحسين الأداء الإستراتيجي وتساهم بشكل فعال في زيادة دقة النموذج.

جدول رقم (8) أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي في وجود مشاركة المعرفة كمتغير معدل

النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig.	T	β	Sig.	T	β		
	المحسوبة			المحسوبة			
	-		0.000	17.40	0.522	التوجه الريادي	الأداء الإستراتيجي
0.000	11.33	0.801	-			X التوجه الريادي مشاركة المعرفة	
	0.743			0.715		r	
	0.552			0.511		R^2	
	53.54			617.10		ΔF	
	0.000			0.000		Sig. ΔF	

النتائج والتوصيات

تشير النتائج العامة للدراسة إلى وجود تقييم إيجابي لمتغيرات التوجه الريادي، مشاركة المعرفة، والأداء الإستراتيجي في الفنادق ووكالات السفر بالمملكة العربية السعودية، حيث اتفق المشاركون على أهمية هذه المتغيرات في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن التوجه الريادي يُعد أحد المحددات الرئيسة للأداء الإستراتيجي، إذ يفسر نسبة معتبرة من التباين فيه، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة العبيسات (2022) والعدوان (2023) التي أكدت أن تبني ممارسات ريادية يرفع من كفاءة الأداء عبر تشجيع الابتكار والاستباقية. ومع ذلك، بيّنت الدراسة الحالية وجود تباين طفيف في بعد تحمل المخاطرة مقارنةً بأبعاد التوجه الريادي الأخرى، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء طبيعة قطاع السياحة والضيافة

السعودي الذي يتميز بقدر من التحفظ الإداري في مواجهة المخاطر الاستثمارية نتيجة اعتماده الكبير على السمعة والجودة، وهو ما أشار إليه أيضًا Al-Romeedy and Alharethi (2024) في سياق مشابه. كما أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الإستراتيجي من خلال تعزيز التعاون وتبادل الخبرات التنظيمية بين الموظفين، وهو ما يتماشى مع ما ورد في دراسة العلوي والظاهر (2024) والهزاني (2024) والوهيبة (2024) التي أوضحت أن بيئة العمل التعاونية القائمة على تبادل المعرفة تُعد من أبرز محفزات الأداء المستدام. إلا أن ما يميز نتائج هذه الدراسة هو تأكيدها على الآلية التي من خلالها تُعدل مشاركة المعرفة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإستراتيجي. فقد تبين أن مشاركة المعرفة تُعزز من الأثر الإيجابي لأبعاد التوجه الريادي – خصوصًا الابتكار والاستباقية – عبر تحويل الأفكار الريادية الفردية إلى معرفة تنظيمية قابلة للتطبيق والتعميم، مما يزيد من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المعرفة. ويدعم ذلك ما أشارت إليه دراسات بن عريمة وبوخولة (2024) و Hu et al. (2024) بأن تبادل المعرفة يخلق حلقة تفاعلية بين الريادة والابتكار تؤدي إلى تطوير عمليات أكثر كفاءة واستجابة أسرع للتغيرات البيئية.

من ناحية أخرى، يُظهر النموذج الإحصائي أن إدخال مشاركة المعرفة كمتغير معدل زاد من القدرة التفسيرية للتوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي، مما يشير إلى أن تأثير الريادة لا يتحقق بذاته ما لم يتم توظيف المعرفة الناتجة عنه بفعالية. هذه النتيجة تضيف بعدًا جديدًا للأدبيات السابقة التي غالبًا ما درست العلاقة بين التوجه الريادي والأداء مباشرة دون اختبار دور المعرفة كوسيط أو معدل. وعلى الرغم من أن بعض العلاقات الجزئية – مثل تحمل المخاطر – جاءت أقل دلالة من المتوقع، فإن ذلك يعكس واقع السوق السعودي الذي لا يزال في مرحلة التحول نحو ثقافة ريادية أكثر انفتاحًا، الأمر الذي يتطلب تعزيز ممارسات تبادل المعرفة لتقليل الغموض المرتبط بالمخاطر وتمكين متخذي القرار من تبني سياسات أكثر جرأة.

بصورة عامة، تُسهم هذه النتائج في دعم ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، مع تقديم إضافة نوعية في السياق السعودي من خلال إبراز دور التكامل بين التوجه الريادي ومشاركة المعرفة كآلية تفاعلية تُمكن مؤسسات السياحة والضيافة من تحقيق أداء إستراتيجي أكثر فاعلية واستدامة. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير سياسات تنظيمية وتشغيلية تدعم التفكير الريادي وتُشجع على تبادل المعرفة باعتبارها مدخلين متكاملين لرفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل متغيرة وتنافسية.

في ضوء النتائج التي أكدت أهمية التوجه الريادي ومشاركة المعرفة في تحسين الأداء الإستراتيجي، يجب على مؤسسات السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية، وبالأخص الفنادق ووكالات السفر، أن تتبنى ممارسات تنفيذية واضحة تضمن تحويل هذه المفاهيم إلى أدوات عملية قابلة للتطبيق. ويُوصى بأن تعمل المؤسسات على دمج التوجه الريادي في سياساتها الداخلية وخططها الإستراتيجية، بحيث تُصبح الريادة جزءًا من الممارسات اليومية لا مجرد توجه نظري. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الابتكار، التفكير الريادي، والاستباقية لدى الموظفين، مع تمكينهم من تطبيق أفكارهم التجريبية في بيئة عمل آمنة تُشجع على التجربة والتعلم من الخطأ دون خوف من الفشل. كما يجب على القيادات الإدارية أن تتبنى سلوكًا رياديًا يُحفز الموظفين على المبادرة والمخاطرة المحسوبة، وأن تُربط الحوافز والترقيات بمستوى الإبداع والمبادرة وليس فقط بالأداء التشغيلي الروتيني.

على صعيد مشاركة المعرفة، تُظهر النتائج أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة فاعلة لتبادل المعرفة تحقق أداءً إستراتيجيًا أعلى. لذلك يُوصى بإنشاء منصات رقمية داخلية لإدارة المعرفة، مثل بوابات إلكترونية أو تطبيقات مؤسسية تُتيح مشاركة الأفكار والدروس المستفادة من العمليات التشغيلية اليومية. كما يُنصح بعقد ورش عمل دورية وجلسات عصف ذهني تفاعلية تجمع بين مختلف الإدارات لتشجيع التواصل ونقل المعرفة الضمنية بين الموظفين. من المهم كذلك تبني سياسات تحفيزية تشجع الموظفين على المساهمة في نشر المعرفة، سواء عبر مكافآت مالية أو اعتراف رسمي بمساهماتهم في الاجتماعات المؤسسية. ويجب على القيادات العليا أن تعمل على بناء ثقافة ثقة وانفتاح تُقلل من الحواجز النفسية التي تمنع تبادل المعرفة بين الأفراد والفرق.

إلى جانب ذلك، تُوصى المؤسسات السياحية والفندقية بالتركيز على تحسين الأداء الإستراتيجي بشكل مباشر عبر تطبيق أنظمة قياس أداء متعددة الأبعاد تشمل الجوانب التشغيلية، المالية، والتنافسية. كما ينبغي توظيف أدوات التحليل الإستراتيجي لمتابعة مؤشرات الأداء وتقييمها بانتظام، مع تطوير خطط تحسينية قائمة على البيانات والمعرفة المتبادلة. ويُستحسن أن تستفيد هذه المؤسسات من التكامل بين التوجه الريادي ومشاركة المعرفة لتسريع عمليات الابتكار وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء بما يتماشى مع تطلعات السوق السعودي المتنامي.

أما على المستوى الحكومي، فتُوصى الجهات التنظيمية السعودية — مثل وزارة السياحة وصندوق التنمية السياحي — بدعم وتعزيز البيئة الممكنة للتوجه الريادي في قطاع السياحة من خلال برامج تحفيزية وتمويلية موجهة للمؤسسات التي تُظهر تبنياً فعلياً للابتكار ومشاركة المعرفة. كما يُقترح إطلاق مبادرات وطنية لبناء القدرات الريادية للعاملين في القطاع بالتعاون مع الجامعات والمراكز التدريبية المتخصصة. كذلك ينبغي تشجيع تبادل الخبرات بين المنشآت السياحية والفندقية من خلال إنشاء مراكز معرفة سياحية وطنية تُوثق الممارسات الريادية الناجحة وتُتيحها للمؤسسات الأخرى كمرجع للتعلم والتحسين المستمر.

في ضوء ما سبق؛ تؤكد التوصيات على أن تحقيق الأداء الإستراتيجي المستدام في قطاع السياحة السعودي يتطلب مواءمة الجهود المؤسسية مع الدعم الحكومي المنظم، بما يعزز التكامل بين الابتكار الريادي ومشاركة المعرفة كركيزتين أساسيتين لتحقيق التنافسية والاستدامة في ضوء مستهدفات رؤية السعودية 2030.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسات السياحة والضيافة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور المعدّل لمشاركة المعرفة في هذه العلاقة. وقد أظهرت النتائج أن التوجه الريادي يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تعزيز الأداء الإستراتيجي، في حين تُعد مشاركة المعرفة عنصراً محورياً يعزز من فعالية هذا التأثير من خلال دعم الابتكار والتعاون ونقل الخبرات التنظيمية. تؤكد هذه النتائج أهمية التكامل بين التوجه الريادي وممارسات مشاركة المعرفة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية في قطاع السياحة السعودي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ومع ذلك، لا تخلو الدراسة من بعض القيود المنهجية. فقد اقتصر نطاقها الجغرافي على منطقة الرياض، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بقية مناطق المملكة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والاستبانات

الذاتية، وهو ما قد يتأثر بالتحيزات الشخصية في الإجابات. بالإضافة إلى ذلك، فإن التصميم المقطعي (Cross-Sectional) لا يسمح بتتبع التغيرات الزمنية في العلاقة بين المتغيرات، مما يقلل من القدرة على استنتاج العلاقات السببية بشكل كامل.

استنادًا إلى هذه القيود، تُوصي الدراسة بأن تتجه الأبحاث المستقبلية نحو توسيع نطاق العينة لتشمل مناطق مختلفة من المملكة، بما في ذلك الوجهات السياحية الناشئة مثل العلا والبحر الأحمر والقدية، لإثراء الفهم حول الفروق الجغرافية والتنظيمية. كما يُقترح اعتماد تصاميم بحثية طولية (Longitudinal Studies) لدراسة تطور العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي عبر الزمن. ويمكن أيضًا توظيف المنهج النوعي من خلال المقابلات أو مجموعات التركيز لفهم أعمق للآليات التي من خلالها تُعدل مشاركة المعرفة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي. وأخيرًا، يُنصح بإدخال متغيرات وسيطة أو معادلة جديدة مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي أو أنماط القيادة، بما يُساهم في بناء نموذج تفسيري أكثر شمولًا لفهم محددات الأداء الاستراتيجي في قطاع السياحة والضيافة السعودي.

المراجع

المراجع العربية

إبراهيم، إيمان (2024)، "دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية – ضريبة القيمة المضافة – بمحافظة الإسكندرية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة طنطا.

إبراهيم، محمود ولوس، عفيفة (2024)، "التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً"، المجلة التربوية، 123، ص ص 117-200.

إبراهيم، مروة (2024)، "أثر التوجه الريادي في النجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة بمحافظة الغربية"، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 4(14)، ص ص 1403-1460.

إبراهيم، ندى (2023)، "تأثير تنوع الموارد البشرية في السلوك الإبداعي للعاملين: الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة للمصارف التجارية العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

أبو الكشك، أروى (2023)، "أثر استخدام البيانات الضخمة في جودة اتخاذ القرارات في شركات الاتصالات الأردنية: الدور الوسيط لتشارك المعرفة"، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش.

أبو زايد، علي (2019)، "أثر التوجه الريادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بلديات المحافظة الوسطي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى – غزة.

أحمد، غيداء؛ إسماعيل، جبرائيل ونوري، عبد الرازق (2024)، "دور القيادة الروحية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل"، زانكو – الإنسانيات، 28(4)، ص ص 149-179.

أحمد، محمد وصالح، بانسيه (2024)، "تأثير مدخل الهندسة البشرية على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات بالتطبيق على شركات الاتصالات في مصر"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 4، ص ص 124-65.

أحمد، محمود (2023)، "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.

آل خليفة، ناصر والمحاسنة، محمد (2024)، "أثر التوجه الريادي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية البحرينية"، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 9(1)، ص ص 304-286.

إنجادات، عمر (2021)، "أثر التوجه الإستراتيجية الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

الحوامدة، منال (2023)، "أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

الخالدة، غدير (2022)، "أثر التوجه الريادي في الابتكار: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الأردن"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

الذهبي، جيهان (2024)، "أثر ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.

الذهلي، ربيع والطعاني، ورود (2024)، "القيادة التكيفية وعلاقتها بالتوجه الريادي في المدارس العربية"، المجلة العربية للتربية النوعية، 30، ص ص 212-189.

الرميدي، بسام (2018)، "الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية"، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 2(2)، ص ص 19-1.

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

الرميدي، بسام وأبو حمد، مصطفى (2022)، "دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات السياحة"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16(1)، ص ص 32-1.

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)، ص ص 151-106.

الزبون، حسام (2024)، "أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز بناء القدرات التنظيمية في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

- الزعيبي، بيان (2022)، "أثر ممارسات ذكاء الأعمال في التوجه الريادي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- السعودي، رند (2023)، "أثر التوجه الريادي على أداء شركات مستحضرات التجميل: الدور الوسيط للميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
- الصرايرة، ركان (2024)، "التوجه الريادي وأثره في النجاح الإستراتيجي: الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الطهراوي، علاء (2024)، "أثر الابتكار كمتغير وسيط بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي: الدور المعدل للأمن السيبراني في الجامعات الخاصة الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- العبدالات، أنمار (2022)، "أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي بدائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- العبيسات، بلقيس (2022)، "دور التوجه الريادي في تمكين العاملين في البنوك العاملة في محافظة الكرك"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- العدوان، بندر (2023)، "أثر القيادة التحويلية في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- العدوان، ضحى (2022)، "أثر التوجه الريادي في نجاح المشاريع الصغيرة الأردنية: الدور المعدل للدعم الحكومي خلال جائحة كورونا"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- العدوان، محمد (2024)، "أثر الذكاء الاصطناعي في ممارسات عمليات إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
- العساف، بشار (2022)، "دور المشاريع الصغيرة في تمكين المرأة من خلال التوجه الريادي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على محافظات جنوب المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- العلوي، حمزة والطاهر، تواتية (2024)، "أثر الثقة التنظيمية في مشاركة المعرفة لدى موظفي المؤسسة الوطنية للتعقيب بحاسي مسعود"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 11(1)، ص ص 413-436.
- الغامدي، حنان (2023)، "دور التوجه الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المستشفى السعودي الألماني"، رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال، جامعة الباحة.
- الغامدي، عزة (2024)، "إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 41، ص ص 443-494.
- المدان، يزن (2022)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التوجه الإستراتيجي في الشركات الاستخراجية في الأردن: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- المطيري، يوسف (2024)، "تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة التربوية، 38(151)، ص ص 121-154.

المنسي، محمود (2024)، "أثر المناعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48(2)، ص ص 1-50.

النحلة، أميرة (2024)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي: دراسة تطبيقية في مجمع الملك الحسين للأعمال"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.

الهزاني، نورة (2024)، "مدى فعالية استخدام روبوتات المحادثة التوليدية Chatbot في تعزيز مشاركة المعرفة لدى أفراد المجتمع السعودي"، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 17(1)، ص ص 1-17.

الهطالي، عمر (2023)، "دور التشارك المعرفي في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة الشركة العمانية لنقل الكهرباء"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس.

الوهيبية، فائزة (2024)، "مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

بن شويحة، بشير ودوبابي، أحلام (2024)، "اليقظة الاستراتيجية كآلية لتحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة كندور"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 11(1)، ص ص 131-140.

بن عريمة، نوال وبوخولة، باديس (2024)، "أثر تكنولوجيا المعلومات على التشارك المعرفي: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 11(1)، ص ص 1-16.

بني عمر، علاء (2020)، "أثر التكامل الفكري ما بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن لتكنولوجيا المعلومات علي الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش.

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)، ص ص 127-164.

توفيق، مبروك (2024)، "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري"، المجلة العربية للإدارة، 44(4)، ص ص 69-107.

ثابت، محمود؛ الجهوري، حسين والأنصاري، أحمد (2024)، "دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية في ساحل حضرموت"، مجلة الدراسات الاجتماعية، 30(5)، ص ص 175-192.

جميل، آية وحافظ، عبد الناصر (2024)، "قياس الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين في الدول الأجنبية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 85، ص ص 23-36.

حمام، ياسمين (2022)، "تصور مقترح لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الاعتماد والجودة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة.

رستم، علي وصقور، مجد (2024)، "أثر ازدواجية دور المدير التنفيذي في التوجه الريادي: دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 40(3)، ص 1-21.

رفادة، لميس وسوفي، نبيل (2024)، "درجة جاهزية جامعة جيجل نحو التوجه الريادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 13(1)، ص 249-266.

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

سطيفي، نور الهدى ويحيوي، فتحية (2024)، "تحليل أثر كل من القيادة الموثوقة ومشاركة المعرفة في دعم الذكاء الاستراتيجي: دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 11(1)، ص 147-171.

سعدون، رسل وحسن، محمد (2024)، "تحديد مستويات معيارية للأداء الاستراتيجي للاتحاد العراقي بالكرة الطائرة من وجهة نظر العاملين في الاتحادات الفرعية"، مجلة علوم التربية الرياضية، 17(3)، ص 825-841.

سيدروحو، طارق (2022)، "أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي لدى موظفي شركة الاتصالات موبيليس: دراسة حالة المديرية الجهوية ورقلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

شاهين، محمد؛ الخولي، سيد ويوسف، محمود (2024)، "دور سلسلة التوريد المتكاملة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة للنقل البحري والبري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2، ص 935-968.

عابد، إيهاب (2024)، "تأثير الرقابة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال: دراسة تطبيقية"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 3(11)، ص 1765-1852.

عباس، أمل (2024)، "التسويق الابتكاري وتأثيره في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبات الجامعية العراقية"، مجلة آداب المستنصرية، 105، ص 543-575.

عفيف، وسام (2022)، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة سونلغاز – مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

علوان، حسن (2023)، "أثر التوجه الريادي في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الحرة الزرقاء – الأردن: دراسة حالة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء.

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)، ص ص 657-698.

محبوب، فاطمة ولعمامرة، صارة (2024)، "أهمية التشارك المعرفي في ظل التحالفات الإستراتيجية: الإشارة لتجارب شركات مختارة"، مجلة اقتصادية المال والأعمال، 8(1)، ص ص 115-128.

محمد، الشيخ؛ خالد، وليد؛ قريع، رضوان وسليمان، أحمد (2024)، "أثر التوجه الريادي على الأداء المؤسسي في الشركات الربحية: دراسة حالة عينة من الشركات الربحية في السودان"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 14(4)، ص ص 302-317.

محمد، جواد (2023)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الاستراتيجي لدى شركات الطاقة في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

محمد، سها والرميدي، بسام (2021)، "أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس، 21(1)، ص ص 148-194.

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

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

المراجع الأجنبية

- Afshari, L., Ahmad, M. S., & Mansoor, T. (2024). How to lead responsibly toward enhanced knowledge sharing behavior and performance: implications for human resource management. *Personnel Review*, 53(4), 944-964.
- Aljuhmani, H. Y., Ababneh, B., Emeagwali, L., & Elrehail, H. (2024). Strategic stances and organizational performance: Are strategic performance measurement systems the missing link?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(2), 282-306.
- Alphy, M., Al-Romeedy, B., & Ayoub, F. (2023). Does Organizational Health Affect Strategic Flexibility in the Egyptian Travel Agencies? *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(1), 79-106.
- Al-Romeedy, B. (2024). AI and HRM in Tourism and Hospitality in Egypt: Inevitability, Impact, and Future. In: Adekoya, O.D., Mordi, C., Ajonbadi, H.A. (eds) *HRM, Artificial Intelligence and the Future of Work*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62369-1_13
- Al-Romeedy, B. (2024). HRM and Digital Leadership: Exploring the Mediating Role of Digital Talent and Digital Culture in Driving Innovative Performance in Saudi Arabia's Tourism and Hospitality Industry. In: Adekoya, O.D., Mordi,

- C., Ajonbadi, H.A. (eds) *HRM, Artificial Intelligence and the Future of Work*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62369-1_6
- Al-Romeedy, B. (2024). The Relationships Between Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Knowledge Sharing in the Tourism and Hospitality Industry. In M. Bari, M. Soliman, & E. Alaverdov (Eds.), *Shifts in Knowledge Sharing and Creativity for Business Tourism* (pp. 208-227). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2619-0.ch012>
- Al-Romeedy, B., & Alharethi, T. (2024). Unlocking sustainable competitive advantage: The catalytic role of digital talent and knowledge workers in digital leadership in tourism and hospitality industry. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(15), 1-17.
- Asad, M., Aledeinat, M., Majali, T. E., Almajali, D. A., & Shrafat, F. D. (2024). Mediating role of green innovation and moderating role of resource acquisition with firm age between green entrepreneurial orientation and performance of entrepreneurial firms. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2291850.
- Asbari, M. (2024). Investigating The Role of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 1(02), 11-21.
- Aydin, Š., Knezović, E., Bičo, A., & Smajić, H. (2024). Age, entrepreneurial and intrapreneurial intentions: the mediating role of individual entrepreneurial orientation. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(1), 94-113.
- Budur, T., Demirer, H., & Rashid, C. A. (2024). The effects of knowledge sharing on innovative behaviours of academicians; mediating effect of innovative organization culture and quality of work life. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 405-426.
- Capestro, M., Rizzo, C., Klietnik, T., Peluso, A. M., & Pino, G. (2024). Enabling digital technologies adoption in industrial districts: The key role of trust and knowledge sharing. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 123003.
- Clark, D. R., Pidduck, R. J., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (2024). Is it okay to study entrepreneurial orientation (EO) at the individual level? Yes!. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 349-391.
- Devi, N. C. (2024). Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 312-340.
- Farahat, E., Mohamed, M., & Al-Romeedy, B. (2022). Artificial intelligence applications and its impact on the competitiveness of the Egyptian tourist destination. *Research Journal of the Faculty of Tourism and Hotels Mansoura University*, 11(2), 57-93.
- Han, W., Li, X., Zhu, W., Lu, R., & Zu, X. (2024). Knowledge digitization and high-tech firm performance: A moderated mediation model incorporating business model innovation and entrepreneurial orientation. *Technology in Society*, 77, 102536.
- Ho, M., Soo, C., Tian, A., & Teo, S. T. (2024). Influence of strategic HRM and entrepreneurial orientation on dynamic capabilities and innovation in small-and

- medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 42(5), 611-640.
- Hu, L., Filipescu, D. A., & Pergelova, A. (2024). Understanding SMEs' internationalization through digital platforms: the role of knowledge sharing and consumer education. *International Marketing Review*, 41(5), 1044-1073.
- Kumar, N., Cook, E. J., Fayda-Kinik, F. S., & Maisuradze, L. (2024). ICTs Influence on Knowledge Sharing in Higher Education: A Pre-AI Systematic Literature Review. *European Journal of Education*, 59(4), e12803.
- Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2024). Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management*, 78, 102802.
- Kusa, R., Suder, M., Duda, J., Czakon, W., & Juárez-Varón, D. (2024). Does knowledge management mediate the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance?. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 33-61.
- Le, P. B., & Do, Y. H. (2024). Stimulating innovation performance through knowledge-oriented leadership and knowledge sharing: The moderating role of market turbulence. *International Journal of Innovation Science*, 16(3), 527-549.
- Mohamed, M., Farahat, E., & Al-Romeedy, B. (2022). The Mediating Role of Marketing Effectiveness in the Relationship between Artificial Intelligence and Destination Competitiveness. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 113-129.
- Pradja, N. S., Masruroh, R., Santikawati, L., & Maulana, Y. (2024). The Influence of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Marketing Performance through Competitive Advantage. *International Journal Administration, Business & Organization*, 5(4), 1-11.
- Rigtering, C., Niemand, T., Phan, V., & Gawke, J. (2024). Intrapreneurs, high performers, or hybrid stars? How individual entrepreneurial orientation affects employee performance. *Journal of Business Research*, 176, 114596.
- Salem, E., Fahmy, T., & Al-Romeedy, B. (2022). The effect of human engineering in cockpit design on aviation safety. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/2), 31-46.
- Salem, E., Fahmy, T., & Al-Romeedy, B. (2022). The impact of pilot seat design on aviation safety. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/2), 47-61.
- Salih, A., Alsalihi, L., & Abou-Moghli, A. (2024). Entrepreneurial orientation and digital transformation as drivers of high organizational performance: Evidence from Iraqi private bank. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 9-18.
- Shrouf, H., Al-Qudah, S., Khawaldeh, K., Obeidat, A., & Rawashdeh, A. J. M. S. L. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), 3189-3196.
- Su, J., Xu, B., Jiang, L., Liu, H., Chen, Y., & Li, Y. (2025). Cross-Organizational knowledge sharing partner selection based on Fogg Behavioral Model in

- probabilistic hesitant fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 260, 125348.
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334.
- Truant, E., Borlatto, E., Crocco, E., & Sahore, N. (2024). Environmental, social and governance issues in supply chains. A systematic review for strategic performance. *Journal of Cleaner Production*, 434, 140024.
- Truong, B. T. T., Nguyen, P. V., & Vrontis, D. (2024). Enhancing firm performance through innovation: the roles of intellectual capital, government support, knowledge sharing and knowledge management success. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 188-209.
- Vlasic, G. (2023). Comparative analysis of the role of strategic orientation, strategic performance metric focus and strategic audacity in driving firm performance: family businesses vs nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 7-25.
- WA, A. R. (2024). Strategic Performance Dynamics: Elucidating the Effect of Competitive and Growth Strategies on Companies. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(1), 33-48.
- Wu, W., & Yu, L. (2024). How does environmental corporate social responsibility affect technological innovation? The role of green entrepreneurial orientation and green intellectual capital. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 3297-3328.
- Zamiri, M., & Esmaeili, A. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(1), 17.
- Zhou, X., Huang, W., Liang, W., Yan, Z., Ma, J., Pan, Y., & Wang, K. (2024). Federated distillation and blockchain empowered secure knowledge sharing for internet of medical things. *Information Sciences*, 662, 120217.