

الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية: "دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية"

محمد بن ناصر الشقاوي¹، إبراهيم عبد الحميد الشاعر^{2,1}، ومحمد علي يوسف مصطفى^{3,1}

¹ أستاذ مشارك، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية

² أستاذ مساعد، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر

³ أستاذ مساعد، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان، مصر

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية
الثقافة التنظيمية؛
التوجه الريادي؛ أداء
المنشآت السياحية
السعودية.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص طبيعة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المنشآت السياحية السعودية من خلال أبعاد التوجه الريادي بوصفها متغيراً وسيطاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج السببي بهدف تحديد التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث. وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية عن متغيرات الدراسة من المسؤولين في الفنادق والوحدات السكنية الفندقية ووكالات السفر والسياحة صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 400 مسؤل. ولاحظت فرضيات البحث وصحة نموذج تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS. وبينت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية في تعزيز أبعاد التوجه الريادي للمنشآت السياحية محل الدراسة. كما أوضحت النتائج أن أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، والمبادرة، والمخاطرة) تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المنشآت السياحية محل الدراسة. وأخيراً قدمت الدراسة توصيات عملية في ضوء النتائج، وفي ضوء التحديات والتحويلات الحالية بقطاع السياحة والترفيه في المملكة العربية السعودية، تم تأكيد ضرورة وجود اهتمام أكبر جانب المديرين لتبني أبعاد قيادة الأعمال والتطوير والإبداع في الخدمات المتنوعة المقدمة للزلاء، واستشراف مستقبل صناعة السياحة، والتنبؤ باحتياجات العملاء قبل المنافسين وطرحها كمنتجات وخدمات، واتخاذ سياسات وخطوات جريئة وجسورة بالدخول في مشاريع جديدة وتطبيق أفكار غير مسبوقة مع عدم ضمان النتائج.

مقدمة

لقد تنامي اهتمام الباحثين في العقود القليلة الماضية بالثقافة التنظيمية؛ نظراً للدور المحوري الذي تسهم به في نجاح المنظمات واستدامتها؛ فهي توفر المرجع الذي يرشد العاملين لما ينبغي القيام به من قيم ومفاهيم، كالاتزام بالتحسين المستمر والعمل الجاد والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، كما أنها تعد محركاً اجتماعياً يدفعهم

للعمل أو العكس. وتؤدي دوراً بارزاً في التواصل بين العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية، وبناء شعور مشترك لرؤية المنظمة (القيوتي والفريخ، 2017)

وقد بحثت دراسات عديدة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت، وتوصلت إلى أن وجود ثقافة قوية ومتماسكة تظهر في نسيج متناغم من القيم والمعتقدات والسلوكيات يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية (Agbejulu, 2011; Van den Steen, 2010; Tan, 2019) وتتفاعل الثقافة التنظيمية مع عدد من العوامل التنظيمية مثل التخطيط الاستراتيجي ونمط القيادة والتوجه الريادي للتأثير في الأداء (Hult et al., 2007).

كما يلاحظ من تتبع الدراسات السابقة عدم وجود اتفاق بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تحسن من أداء المنظمات بشكل عام؛ فقد أظهرت نتائج الدراسات والأبحاث الميدانية تبايناً في النتائج بشأن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات، إذ أوضح كل من Carmeli and Tishler, (2004); Xenikou and Morgan and Vorhies, (2018) علاقة إيجابية مباشرة بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المنظمات كما أن الثقافة التنظيمية تحسن من مستوى إنتاجية المنظمات وتحقق لها الميزة التنافسية، بينما توصل عدد آخر من الدراسات إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز وتحسين الأداء يتطلب وجود ثقافة قوية تتمثل في اتفاق أفراد التنظيم على قيم وسلوكيات داعمة للعمل والإنتاج مع وجود نظرة مشتركة لهدف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، ومع غياب هذه العوامل قد تؤثر الثقافة التنظيمية سلباً على الأداء (Gochhayatc et al., 2017; O'Reilly et al., 2014; Gould-Williams and Gatenby, 2010; Byles and Keating, 1989).

ونظراً لتساعد المنافسة والتطورات التقنية المتسارعة في عالم الأعمال، فإن المنظمات بحاجة لوجود عدد من الأبعاد والتوجهات الريادية، مثل القدرة على خوض المخاطرة والميل للابتكار والإبداع والرغبة في الإقدام والاستباقية (Miller, 1983)، إذ ينظر الباحثون إلى التوجهات الريادية على أنها أحد أهم الوسائل التي تساهم في نجاح المنظمات وبقائها ونموها واستمرارها (العولقي، 2019; Titus et al., 2020). وتتمثل أهمية الريادة في استحداث أساليب غير مألوفة لتسيير الأعمال والدخول في مشاريع جريئة تحقق للمنظمة التميز التنافسي مع القدرة على استكشاف واستغلال الفرص الجديدة وبالسرعة الكافية من أجل تحقيق حاجات و رغبات العملاء مع مراعاة القدرة على معالجة وتحمل المخاطر الناشئة عن تنفيذ تلك الأعمال. (العولقي، 2019; Avlonitis and Salavou. 2007) وتشير الدراسات الريادية أن هذه الأبعاد لن تحقق النتائج المرجوة إلا من خلال توفير ثقافة تنظيمية ملائمة تعمل على تعزيز وبناء منظومة من المعتقدات والقيم المشتركة التي تشجع الحرص على الاستقلالية والتمتع بقدر كبير من الجسارة في اكتشاف الجديد والرغبة في التجديد والابتكار بشكل دائم. انظر على سبيل المثال: 2017; Cherchem, 2011; Naranjo-Valencia et al., 2011).

وتأسيساً لما سبق، فإن هذا البحث يسعى إلى فحص طبيعة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المنشآت السياحية محل الدراسة في ظل تبني هذه المنشآت لأبعاد ريادة الأعمال.

مشكلة الدراسة

شهدت الفترة الماضية تحولاً جذرياً في المملكة العربية السعودية في سياسات التنويع الاقتصادي، وهدف برنامج التحول الوطني 2020 كأحد مرتكزات رؤية 2030 إلى وضع قطاع السياحة والترفيه من بين القطاعات المهمة كأحد مصادر الدخل القومي، وتشير البيانات الرسمية إلى عزم المملكة على رفع إجمالي عدد الغرف والشقق الفندقية سنة 2020 إلى 621.6 ألف غرفة/شقة تقريباً، مقارنة بخط الأساس في سنة 2016 والذي كان 444.6 غرفة/شقة (وثيقة برنامج التحول الوطني، 2016). وقد أوضح كثير من المؤشرات نمو حجم النشاط الاقتصادي في قطاع السياحة والترفيه، ومنها ارتفاع عدد الغرف والشقق الفندقية إلى 606.5 غرفة/شقة بنهاية 2019، وكذلك وصول إجمالي الليالي السياحية إلى 188 مليون في العام نفسه، وبنسبة ارتفاع 8.1 بالمئة عن عام 2018 (مركز المعلومات والأبحاث السياحية، 2019).

ومن ثم، فإن قطاع الفنادق والسياحة أصبح مطالباً بتقديم درجات عالية من الخدمة، وبتحسين مستويات أدائه لمواكبة التطورات والمستجدات التي تشهدها البيئة السعودية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، ومن أجل بناء قطاع قوي قادر على الإسهام بالدور الكبير المنوط به في الفترة القادمة؛ فالحاجة أضحت أكثر من أي وقت مضى إلى أن تولي المنشآت العاملة في قطاع السياحة والترفيه اهتماماً أكبر لتوجهاتها الريادية، لتصبح قادرة على الابتكار وتعزف احتياجات ورغبات العملاء غير المنظورة بشكل استباقي لمواجهة الظروف المحلية والدولية المتغيرة التي يشهدها هذا القطاع، كما يتطلب هذا الأمر تبني منظومة من المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تعزز أبعاد ريادة الأعمال. إذ أكد الباحثون على أن التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتحرير تجارة الخدمات وعلومة الأسواق، التي حدثت في العقدين الماضيين كان لها تأثير بالغ الأهمية على المشهد التنافسي، وقد أحدثت هذه التغييرات فرصاً وتحديات كثيرة ونتيجة لذلك، فقد أدركت غالبية منظمات الأعمال أن الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق وأن ساعدت على نجاح المنظمات العاملة في البيئات المستقرة، لا يمكن الاعتماد عليها في إدارة التحولات الجديدة التي تشهدها البيئة التنافسية، مما كان دافعا لعدد كبير من الباحثين إلى البحث عن مداخل جديدة من بينها مدخل استراتيجيات الريادة، إذ أكدت عدد من الدراسات أهمية تبني المنظمات للتوجه الريادي لتعزيز مستوى أدائها وتمكينها من البقاء والنمو والتميز في الأسواق (Shirokova et al., 2016; Martin and Javali, 2016; Machmud and Sidharta, 2016; Moige et al., 2016; Hu et al., 2018). وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبين أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم المرتكزات التي تدعم وتعزز الأبعاد الريادية في المنظمات (Engelen et al., 2013)، وعلى ذلك، تعد الثقافة التنظيمية مورداً استراتيجياً يُمكن من بناء مزايا تنافسية تفوق المنافسين من خلال دعم الأنشطة الريادية، وبشكل مستدام (Zahra et al., 2004). وقد أكد Taylor (2014) أهمية عمل مزيد من الدراسات لتوضيح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنشآت في ظل وجود متغير وسيط؛ من أجل رسم صورة أكثر شمولية لهذه العلاقة، ولمعرفة مدى تأثير الظروف التي تعمل بها المنظمات والتغييرات التنظيمية المختلفة في التأثير على هذه العلاقة. إلا أنه لا توجد دراسة تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء منظمات الأعمال من خلال آلية التوجه الريادي. ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث تكمن في وجود فجوة في الإنتاج

الفكري لدراسة طبيعة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء منظمات الأعمال من خلال إلية التوجه الريادي بوصفها متغيرا وسيطا. وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة.

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز ريادة الأعمال للمنشآت السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم؟

- ما مدى مساهمة ريادة الأعمال في تعزيز مستوى أداء المنشآت السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم؟

- ما هي طبيعة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية وتعزيز مستوى أداء المنشآت السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال ريادة الأعمال بوصفها متغيرا وسيطا؟

أهداف الدراسة

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر للثقافة التنظيمية في تعزيز ريادة الأعمال للمنشآت السياحية الصغيرة ومتوسطة الحجم

- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر لريادة الأعمال في تعزيز مستوى أداء المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم.

- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المنشآت السياحية محل الدراسة من خلال ريادة الأعمال بوصفها متغيرا وسيطا

أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

- يعد البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالثقافة التنظيمية، وريادة الأعمال وأداء المنظمات الخدمية، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.

- رغم تأكيد الأدبيات أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم المرتكزات التي تدعم وتعزز الأبعاد الريادية في المنظمات (Engelen et al., 2013)، ومن ثم تحسين مستوى أدائها، إلا أن الباحثين لم يربطوا أي دراسة تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين الثقافة التنظيمية ومستوى أداء المنظمات من خلال ريادة الأعمال بوصفها متغيرا وسيطا، ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال الثقافة التنظيمية وريادة الأعمال، وأداء المنظمة.

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الفترة الزمنية التي تجرى فيها الدراسة؛ حيث تأتي في ظل التحولات والتطورات الناتجة عن إعطاء قطاع السياحة والترفيه في المملكة أهمية محورية في تنويع مصادر الدخل، مما يتطلب دراسة وبحث العوامل التي تسهم في تقديم توصيات لأصحاب القرار في قطاع السياحة والترفيه في السعودية بشكل يلفت نظرهم لأهمية التوجهات الريادية والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء ودعم القدرة على البقاء والنمو وبناء المزايا التنافسية المستدامة.
- الكشف عن طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة المركبة بين كل من الثقافة التنظيمية، وريادة الأعمال، وأداء المنشآت السياحية السعودية، سوف يسهم ذلك في صياغة استراتيجيات جديدة لدعم قدرة هذه المنشآت على الإبداع والابتكار والمبادرة لكشف الفرص واستغلالها، ومن ثم تحسين مستوى أدائها، وبالتالي دعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول البحث في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمن مفاهيم متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث وتنمية فروض البحث، على النحو الآتي.

الثقافة التنظيمية وأبعادها

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والافتراضات والأعراف وأنماط السلوك التي يتقاسمها أفراد التنظيم، حيث يتم اكتساب وابتكار واكتشاف هذه الثقافة من خلال التجارب والخبرات العملية للعاملين في المنظمة عبر الوقت، من أجل التكيف مع ظروف عدم التأكد التي تفرضها البيئة الخارجية، وتحقيق الانسجام والتكامل (Schein, 2010). ويضيف الأحمرى (2018) أنها منظومة السلوكيات والمعتقدات التي اكتسبها العاملون في التنظيم عبر الوقت وأصبحت جزءاً من هويتهم يدافعون عنها، وتكون بمثابة محرك لتحقيق الأهداف الخاصة والتنظيمية. وتعد القيم والأعراف الثقافية السائدة داخل التنظيم قوة مؤثرة في إحداث التغيير بحيث تعكس القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات الجوهرية في البيئة الخارجية التي لها أثر على أداء المنظمة من أجل البقاء والاستمرار (محمود، 2005). مما سبق يتضح أن بناء ثقافة المنظمة عملية تأخذ الكثير من الوقت والممارسة في المراحل الأولى لتأسيس المنظمة عن طريق ترجمة رؤية ورسالة المؤسس إلى قيم وعادات تكون هي اللبنة الأولى لتشكيل هذه الثقافة. وعادة ما يؤكد الباحثون تفرد كل منظمة بثقافة تميزها عن غيرها وتعكس هويتها وشخصيتها؛ بحيث تعتمد كل منظمة على بناء قيمها وسلوكياتها بشكل يحدد شخصيتها المميزة (Schachter, 2005; Chatman and Jehn, 1994). وقد اتفق أغلبية الكُتاب على وجود تأثير واضح لتلك القيم المشتركة على أفراد التنظيم من خلال الاعتماد عليها كإطار مرجعي يوجههم لاتخاذ القرار والسلوك التنظيمي المناسب، كما يرى آخرون أنها تساهم في تكوين فهم واضح وسائد بين أفراد التنظيم لرؤية ورسالة المنظمة ومن ثم تحديد الأهداف المنسجمة مع تلك الرسالة ووسائل تحقيقها ومعايير قياسها. (على سبيل المثال: Tsui et al., 2006; Pizam, 2020). ويؤكد Carmeli and Tishler (2004) أن توافر الموارد غير

الملموسة ومن أهمها الثقافة التنظيمية القوية يسهم بشكل كبير في بناء المزايا التنافسية بشكل أكبر من الموارد الملموسة.

ووفقاً لنظرية الثقافة التنظيمية فإنها تسهم في تشكيل سلوك الأفراد، وعليه تصبح شرطاً لتحقيق النجاح (Mengand Berger, 2019). ليس ذلك فحسب، ولكن تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي -متى توافرت الظروف والعوامل المناسبة- في درجة رضا العاملين ومستوى ارتباطهم وانتمائهم للمنشأة ومستوى الإبداع (Meng and Berger, 2019؛ القريوتي والفريخ، 2017؛ Yao and Wei, 2019).

ومن جانب آخر، يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون معوقاً لقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحكم في سلوكيات الأفراد بالشكل المؤمل وارتفاع مستوى ضغوط العمل (القريوتي والفريخ، 2017). وعلى ذلك يبرز دور المنظمة بخلق قيم وقواعد وعادات تتحرك من حولها كل الجهود التي تسهم في إحداث التحولات الإيجابية وتحقيق التغيير المنشود في ضوء إستراتيجية المنشأة ورفع مستوى الأداء.

وقد طور الباحثون مقاييس متعددة للثقافة التنظيمية نظراً لتعدد مكوناتها وأوجهها وصعوبة الوصول أو الاتفاق على تعريف مشترك. وتشير الأدبيات السابقة إلى أن أهم هذه المقاييس وأكثرها انتشاراً هي نموذج دينسون (DOCS) (Denison, 1990)، ومقياس مخزون الثقافة التنظيمية (OCI) (Cooke and Lafferty, 1983)، ونموذج القيم التنافسية (CVM) (Cameron and Quinn, 2011)، وأخيراً نموذج سمات أو ملامح الثقافة التنظيمية (OCP) (O'Reilly et al., 1991).

ولقد لاقى نموذج ملامح الثقافة التنظيمية Organizational Culture Profile رواجاً واهتماماً من الدارسين، خاصة في الدراسات التي بحثت في قطاع السياحة والترفيه (Bavik, 2016)؛ إذ قام (O'Reilly et al., 1991-2014) بتطوير مقياس تضمن 6 أبعاد، هي:

القدرة على التكيف: تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف مع المستجدات في عصر يتميز بالسرعة ودرجة المنافسة العالية (العولقي، 2019؛ Allison, 2019).

التعاون: يشير إلى العمل بروح الفريق الواحد والاندماج في مجموعات عمل مترابطة تتفاعل مع بعضها وتتضافر جهودها بشكل منظم لتحقيق أهداف المنظمة (Kucharska and Bedford, 2020).

التوجه نحو العميل: الحاجة المتزايدة للمنظمات للتعرف على أذواق العملاء وميولهم من أجل ضمان البقاء والاستمرار، أعطى العميل أولوية قصوى من خلال جمع المعلومات عن متطلبات العميل الحالية والمستقبلية و بعد ذلك الاستجابة لهذه المتطلبات والرغبات (Aydin and Ceylan, 2011).

التوجه نحو النتائج: تشير إلى تركيز المنظمة على تحقيق الأهداف المرسومة وليس الطرق والعمليات التي يتم بها تحقيق الأهداف، عن طريق الاهتمام بالمرجات. فأفراد التنظيم لديهم التزام مشترك يوصل إلى الأهداف (محمود، 2005).

الاهتمام بالتفاصيل: وتعني وجود عاملين في المنظمة على إدراك ووعي باستكشاف البدائل وتقديم تفسيرات لما يواجهونه وفي ظل وجود حاجة ملحة لديهم لإنجاز المهام بأعلى درجات الدقة من خلال إعطاء أهمية لأدق التفاصيل وعليه ترك فرصة ضئيلة جداً لوقوع الأخطاء أثناء التنفيذ (Verbeeten and Speklé, 2015).

الأمانة: تشير الى الممارسات الأخلاقية والتزام أفراد التنظيم بجوانب الأمانة في العمل من أحد الخصائص الهامة والأساسية للثقافة التنظيمية، وهذا يعني وجود قيم ومعايير يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات التنظيمية (Chatman et al., 2014).

التوجه الريادي وأبعاده

لقد تم استخدام كثير من المفاهيم لوصف الريادة؛ فمن الباحثين من ركز على المفهوم الاقتصادي من خلال خلق الوظائف والاستغلال الرشيد للموارد (Casson, 1982)، وباحثون آخرون بينوا أن الأنشطة الريادية هي نتاج للظروف البنوية والعوامل الاجتماعية (Herron and Sapienza 1992; Reynolds, 1992). أما الدراسات التي ركزت على النوع الاجتماعي للريادة فانطلقت من مفهوم أنه لا يمكن تحليل واقع الريادة في ضوء المنظور الذكوري فقط؛ ذلك أن المرأة تتبنى في عملها الريادي استراتيجيات وهيكل تنظيمية مختلفة عن الرجل (Bird and Brush, 2002; Nikou et al, 2019).

ويتفق الباحثون على الريادة كأداة أساسية للنمو الاقتصادي وخلق الوظائف وتنمية الإبداع والابتكار في أي مجتمع، مع مواجهة أشكال مختلفة من الغموض والمخاطرة وتوافر قدرة على استشراق واكتشاف الفرص وحشد ما تحتاجه الفكرة الجديدة من موارد مختلفة كالوقت والمال والجهد، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتحويل الفكرة لمنتج أو خدمة (Kuratko, 2016).

وعلى الرغم من اهتمام وتركيز العديد من الأدبيات السابقة على السمات والخصائص الفردية التي تميز رواد الأعمال عن غيرهم، فقد أظهرت الدراسات الحديثة اهتماماً بالمفهوم الريادي داخل المنظمات، والذي يركز على الكيفية التي يتم فيها تنفيذ وتطبيق ريادة الأعمال داخل المنظمة. وبصورة أخرى فإن المفهوم الريادي داخل المنظمة هو العمليات التي تهدف لابتكار واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لتقديم الجديد مع القدرة على الأخذ بالمخاطرة بدرجة معينة (Wang, 2008; Tang et al., 2020).

وتشتمل ريادة الأعمال على مجموعة من الأبعاد والخصائص، وأشار Miller (1983) إلى أن التوجه الريادي داخل المنظمات يتسم بثلاثة أبعاد، هي: الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطرة. وقد اعتمدت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية على هذه الأبعاد الثلاثة كمقياس لريادة الأعمال داخل المنظمة (السعدي والخفاجي، 2013؛ Basco et al. 2019; Rauch et al., 2009; Wales, 2019; Rigtering et al., 2017).

الابتكار: ويشير الابتكار إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وتطوير منتجات وخدمات قائمة، مع تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المنظمة، كما يتضمن القدرة على الابتكار في الأنشطة والعمليات والسياسات والنظم الإدارية من أجل الحصول على مركز قيادي أمام المنافسين (Lumpkin and Dess, 1996; Kenny and Reedy, 2006; Singh et al., 2019).

التنظيمية؛ بحيث يمكن للأخيرة أن تخلق بيئة ملائمة لعملية الابتكار، الأمر الذي يفرض على المنظمات العمل على بناء وتعزيز القيم والعادات والأنماط السلوكية التي تشجع على الابتكار وتسهم في بناء بيئة عمل تحفز على اكتشاف الجديد والتجريب، وعدم الخشية من طرح الأفكار غير المألوفة ؛ Wang et al., 2010 ; (Krishnakumar, 2017؛ السعدي والخفاجي، 2013).

وفي هذا الإطار يرى كل من (Zhang (2018) Talay et al. (2014) أن دعم وتبني الابتكار والبحث عن أساليب جديدة في كل جوانب العمل يعد مصدراً للبقاء والمحافظة على الميزة التنافسية، ويساعد على التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية.

الاستباقية: ويعكس هذا البعد قدرة المنظمة على تطوير وإطلاق منتجات وخدمات جديدة قبل المنافسين (Filser et al., 2014; Anderson et al., 2015). كما يركز على استشراف المستقبل واكتشاف الفرص وتعرف احتياجات ورغبات العملاء غير المنظورة بشكل استباقي، وعدم انتظار ظهور ما يحمله المستقبل من توجهات جديدة، والقيام بعد ذلك برد فعل لمواجهة تلك التوجهات (Rauch et al., 2009)، ذلك أن استشعار تلك الاحتياجات والرغبات والاستجابة لها في الوقت المناسب وطرحها كمنتجات وخدمات قبل المنافسين يسهم في بناء ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، والذي بدوره سيمكّن من تحسين مؤشرات الأداء للمنظمة. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن ثقافة المنظمة وممارساتها لمواجهة تعقيدات وصعوبات بيئة الأعمال سريعة التغير تؤثر بشكل واضح في الكيفية التي تقوم من خلالها المنظمة باكتشاف وتقييم واستثمار الفرص بشكل استباقي (Brettel et al., 2015; Basco et al., 2019) وهذا بدوره يبرز ضرورة تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشجع على الاستباقية.

الأخذ بالمخاطرة: ويتضمن هذا البعد القدرة والرغبة في المجازفة بدخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات وخدمات ذات طابع غير مألوف في ظل عدم التأكد وصعوبة التنبؤ بالنتائج والآثار المحتملة (Lumpkin and Dess, 1996; Rigtering et al., 2017; Basco et al., 2019). كما أن الأخذ بالمخاطرة يتضمن تخصيص موارد كبيرة للدخول في فرص متاحة مع عدم التأكد من تحقيق النتائج المرجوة، بل وربما حصول خسائر كبيرة أو غير متوقعة.

أداء المنظمة وأبعاده

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية بالنسبة لمنظمات الأعمال على اختلاف طبيعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها، إذ أن النتائج التي تتمخض عن الأداء ذات أهمية بالغة في استمرار وبقاء المنظمة، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم الاتفاق حول مفهوم محدد للأداء، وغالبا ما يكمن الخلاف في تنوع وتعدد واختلاف المعايير المستخدمة من قبلهم في قياس الأداء. وعلى الرغم من تباين اتجاهات الباحثين حول تحديد مفهوم الأداء، إلا أنهم يتفقون على أنه انعكاس لإمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، فالأداء يعبر عن النتائج التي ترغب المنظمة فيها وتسعى إلى تحقيقها، كما يعبر عن مخرجات نتائج أنشطة الأعمال التي تم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة (العولقي، 2019)، وهو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها (Wheelen,

(Hunger, Hoffman & Bamford, 2015). والأداء يعبر عن نتائج نشاط واستثمارات المنظمة خلال فترة زمنية معينة (Hoque, 2018).

ويختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء وطرق قياسها، منها على سبيل المثال، مقياس الأداء المالي، ومدخل القياس المقارن، ومدخل بطاقة الأداء المتوازن، وفي كل الأحوال تهدف عملية قياس أداء المنظمة إلى قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المنظمة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهها والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تقاديا للأخطاء مستقبلاً (Wheelen et al., 2015).

وقد استخدم الباحثين في قياس أداء المنظمة في الدراسة الحالية ثلاثة مقاييس ذاتية (إدراكية) تتمثل في إجمالي الأرباح مقارنة بالمنافسين، وإنتاجية الموظفين مقارنة بالمنافسين، ونسبة العائد على الأصول مقارنة بالمنافسين. وذلك من خلال الاعتماد على مدخل القياس المقارن Benchmarking من خلال مقارنة أداء منظمة ما بمنظمات أخرى في نفس الصناعة.

الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي

وفي سياق تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الريادة، أشارت الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم المرتكزات التي تدعم وتعزز الأبعاد الريادية في المنظمات (Engelen et al., 2013)، وعلى ذلك، تعد الثقافة التنظيمية مورداً استراتيجياً يُمكن من بناء مزاي تنافسية تفوق المنافسين من خلال دعم الأنشطة الريادية، وبشكل مستدام (Zahra et al., 2004).

وقد توصلت دراستا (2015) Brettel et al. (2010) Engelen إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافتى الإبداع والسوق وأبعاد ريادة الأعمال الثلاثة (الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر)، وهذا بدوره يؤكد قوة تأثير الاهتمام بالعوامل الخارجية في بيئة الأعمال على التوجهات والأبعاد الريادية، وفي المقابل وجود ثقافة تتمحور على العوامل الداخلية يسهم في حصول تأثير عكسي وسلبى على الاهتمام بالأبعاد الريادية من استباقي وابتكار والأخذ بالمخاطرة (Deshpandé et al., 1993). وهذا ما بينته دراسة (2015) Brettel et al. من أن الثقافة التنظيمية الهرمية تؤثر بشكل سلبي على الأبعاد الريادية (الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر). الدراسة ذاتها توصلت كذلك إلى أن ثقافة الجماعة لها أثر إيجابي في رغبة المنظمة في تبني وإحداث أساليب جديدة وغير مألوفة مع الاستباقية بتقديم منتجات وخدمات قبل المنافسين واتخاذ خطوات جريئة في منتجات وخدمات غير مضمونة النجاح؛ ذلك أن روح الفريق والعلاقات الإنسانية ودرجة الثقة العالية التي تميز ثقافة الجماعة تشجع على تقاسم المعرفة وتشاركها، الأمر الذي يساعد على تعزيز الابتكار واستشعار حاجات ورغبات العميل الأنية والمستقبلية والاستجابة لها بتطوير وطرح المنتج والخدمة (داهش، 2015). وأظهرت دراسة Kim (2010) أن المرونة وتمكين العاملين والتوجه نحو النتائج أكثر خصائص الثقافة التنظيمية تأثيراً في تعزيز أبعاد الريادة، إلا أن النتائج التفصيلية بينت بوجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة التوجه نحو النتائج وبعدي الابتكار

والمخاطرة، بينما لا يوجد إي تأثير على بعد الاستباقية، ويشير البحث أن تمكين العاملين وزيادة الاستقلالية تسهم في تبني المنظمة للمخاطرة والابتكار.

وفي بيئة الشركات العائلية وعائلات الأعمال استخدم (2017) Cherchem مقياس القيم التنافسية الذي طوره (2011) Cameron and Quinn) لبيان أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز واستدامة الأبعاد الريادية (الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر) في ظل وجود مشاركة أجيال العائلة كمتغير وسيط، وتوصل إلى أن ثقافة الجماعة تؤثر بشكل إيجابي في الأبعاد الريادية حين يشارك في إدارة وتنظيم الشركة العائلية جيل واحد فقط، كما أوضح أن الثقافة الهرمية تعزز من الدور الإيجابي للريادة عندما تشارك في الإدارة أجيال متعددة من العائلة، نظراً لأن الثقافة الهرمية تعمل على وضع إطار حوكمة لإدارة التعقيدات والعلاقات المتشابكة للشركات العائلية التي تدار عن طريق أجيال متعددة، مما يضمن استمرار تبني الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر والقدرة على مواجهة متطلبات التغيير الدائمة في البيئة الخارجية. وبهذا الصدد أيضاً، أظهرت نتائج دراسة (2020) Ling et al. وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة اللامركزية، ثقافة التركيز على العوامل الخارجية وثقافة الاهتمام بالأهداف القصيرة المدى) على التوجهات الريادية في منظمات الأعمال في المكسيك، في حين لم يكن لثقافة الاهتمام بالأهداف طويلة المدى وثقافة الجماعة أي تأثير في تعزيز تبني المنظمة للريادة، كما بينت النتائج أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي يقوم بدور معدل للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجهات الريادية.

وقد كشف دراسة (2010) Škerlavaj et al. أن ثقافة التعلم التنظيمي لها تأثير قوي ومباشر على كل من الابتكار الفني والإداري. في حين أشارت دراسة (2007) Avlonitis and Salavou أن الثقافة التنظيمية المرتكزة على العدائية في دخول الأسواق أكثر قدرة على الابتكار من المنظمات المتحفظة. وفي السياق نفسه أكدت دراسة (2004) Jaskyte and Dressler وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على تعزيز الابتكار، كما بينت أن زيادة مستوى الإبداع والابتكار في المنظمات يتطلب توفير مساحة كبيرة من الحرية للعاملين للتجريب واقتناص الفرص، في حين أن وجود قيم مشتركة تركز على تجنب الصراع والاستقرار والترابط لا يعزز قدرات المنظمة على الابتكار والتميز.

الأبعاد الريادية وأداء المنظمة

أكدت عدد من الدراسات أن توافر الأبعاد الريادية يسهم في تحسين أداء المنشأة، وأظهرت نتائج هذه الدراسات الأثر الإيجابي لوجود توجهات ريادية قوية في المنظمة على كل من: نمو المبيعات، كدراسة (2006) Covin et al.، والربحية، كدراسة (2009) Baker and Sinkula، والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كدراسة (2010) De Clercq et al.

وعلى الرغم من اتفاق أغلب الباحثين على الدور الإيجابي الذي تسهم به التوجهات والأبعاد الريادية في تعزيز وتحسين أداء المنشآت، فقد أظهرت دراسة (2009) Rauch et al. تأثير نمط ونوع البيئة التنظيمية التي تعمل بها المنشأة على تلك العلاقة؛ حيث خلصت الدراسة إلى أن ممارسة الأبعاد الريادية يؤثر بشكل أقوى على أداء

المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية حادة وعدائية، وفي ظل ظروف البيئة غير المستقرة وسريعة التغير. كما بينت دراسة (Gao *et al.*, (2018) عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجهات الريادية على أداء المنظمة. كذلك توصلت دراسة (Basco *et al.* (2019) إلى وجود تأثير إيجابي بين الأبعاد الريادية (الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر) ومستوى الأداء في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في كل من الصين والمكسيك وأسبانيا، وبينت الدراسة أن هذه الأبعاد لا تحمل نفس الأهمية والتأثير بين الدول الثلاث محل الدراسة، فبعد الأخذ بالمخاطرة هو الأقل أهمية وتأثيراً في بيئة الأعمال في الصين، في حين أن الاستباقية تقوم بالدور الأقل تأثيراً في السلوك الريادي في البيئة المكسيكية. أما بيئة الأعمال في أسبانيا فجاءت النتائج مؤكدةً وجود توازن في تأثير وأهمية الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر في تعزيز وممارسة السلوك الريادي. وتأكدت مثل هذه النتائج في دراسة أجريت على عينة من البنوك الأردنية؛ حيث بينت وجود تفاوت في درجة تأثير الأبعاد الريادية الثلاثة في تفسير الأداء، حيث إن الابتكار والاستباقية هما الأكثر أهمية وتأثيراً في تفسير أداء البنوك الأردنية (السعدي والخواجي، 2013). وفي الإتجاه نفسه أوضحت دراسة المنسي (2017) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الابتكار والاستباقية على مستوى أداء البنوك السعودية، في حين لم يكن لبعد المخاطرة أثر على تحسين مستوى تلك البنوك. وكانت دراسة (Soininen *et al.* (2012) حول الأبعاد الريادية وأداء المنظمة مُتمثلاً في الربحية والنمو، وبينت عدم وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الريادية وأداء المنظمة في الشركات المتوسطة والصغيرة الفنلندية. وفي الاتجاه نفسه أوضحت دراسة (Runyan *et al.*, (2008) عدم وجود علاقة موجبة معنوية بين بعد الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر وبين أداء المنظمة.

وبينت دراسة (Lee *et al.*, (2019) أن توافر الأبعاد الريادية (الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر) يؤدي لتحسين الربحية وزيادة العائد على الاستثمار. وأظهرت دراسة العولقي (2019) أن تبني المرونة الإستراتيجية في البنوك اليمينية يؤدي إلى تحسين ربحية البنوك ونمو حصتها السوقية، كما أن الأبعاد الريادية تؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها دراسة (Smart and Conant (1994) أن التوجهات الريادية تؤثر إيجابياً في أداء المنظمة مُتمثلاً في تحسين كل من التدفقات النقدية وكفاءة إدارة التكاليف وصافي الدخل وإجمالي المبيعات. وأشارت دراسة (Richard *et al.*, (2009) إلى أن تبني المنظمة لأبعاد التوجه الريادي (الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر) إلى تحسين أدائها ممثلاً في العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، كما أن خصائص الرؤساء التنفيذيين تعزز هذه العلاقة. وتوصلت دراسة (Alegre and Chiva, (2013) أن توسيط خصائص المنظمة المتعلمة (تشجيع الحوار والاستفسار، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، التجريب والمشاركة في صنع القرار) يساهم في تقوية وتحسين العلاقة بين التوجه الريادي والأداء.

الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي وأداء المنظمة

قدمت دراسة (Sackmann (2011) مراجعة لأهم الجوانب التي تناولتها دراسات الثقافة والأداء مع التنبيه إلى الحاجة إلى إضفاء مزيد من التركيز على استخدام مقاييس موحدة أو متشابهة أثناء دراسة علاقة الثقافة بالأداء. وقد تناولت هذه المراجعة 55 دراسة في عدد من الدوريات العلمية خلال الفترة من 2000-2009، وتبين من

نتائج هذه الدراسات الاختلافات في درجة التأثير الإيجابي للثقافة على الأداء، مع تقديم صورة واضحة عن تنوع العوامل التي تم دراستها إلى جانب الثقافة التنظيمية مثل نمط القيادة، وتطوير المنتجات الجديدة، وإدارة الجودة، والدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة. كما أوضحت الباحثة أن تلك الدراسات بينت أن الثقافة قد تؤثر على الأداء مباشرة وبشكل غير مباشر أو بوصفها متغير وسيط أو معدل.

وقد كشفت نتائج دراسة (Ogbonna and Harris, 2000) التي أجروها على عدد من الشركات المتوسطة والكبيرة في المملكة المتحدة عن وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الثقافة التنظيمية الأربعة المستخدمة في الدراسة (الثقافة التنافسية، الثقافة الابتكارية، الثقافة البيروقراطية والثقافة الأسرية) وبين الأداء التنظيمي. أما دراسة (Dadzie Winston and Dadzie, 2012) التي تم إجراؤها على عينة من 184 شركة بالعاصمة الغانية أكرافا فقد توصلت أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي تتوقف على نوع الثقافة السائدة في المنظمة، وأن ثقافة السوق وثقافة الجماعة ترتبط بشكل مباشر بأداء المنظمات، غير أن الثقافة الهرمية والإبداعية ليس لها تأثير مباشر على الأداء. في حين أبرزت دراسة (Calciolari et al., 2018) وجود علاقة إيجابية بين الثقافة الهرمية والأداء المالي. بينما بينت دراسة أبو المكارم، 2019 وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة وعملية تطوير الأداء في قطاع الاتصالات بمصر.

كما أوضحت دراسة (Wilderom et al., 2012) أن وجود ثقافة تنظيمية تتميز بالعمل بروح الفريق وتمكين العاملين والاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمة ساعدت على تحسين أداء البنوك الهولندية. وفي السياق نفسه بينت دراسة (Xenikou, and Simosi, 2006) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القدرة على التكيف والتوجه نحو النتائج) ومستوى أداء المؤسسات المالية في اليونان. وأكدت دراسة (Yang et al., 2020) أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مشاركة العميل وتحسين مستوى أداء عملية تطوير المنتجات الجديدة.

وبناء عليه، نجد أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء كما بيّن عدد من الدراسات تكون إيجابية فقط في ظل توافر عدد من المقومات التنظيمية ومقدار درجة المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وعدد من الموارد التنظيمية الأخرى (Bennett et al., 1994; Joseph and Kibera, 2019) وتؤيد هذا الرأي دراسة (Quinn, 1983; Alvesson, 2002) and Cameron, 1983) اللتان اكتشفتا أن غياب التوازن بين الثقافات المتنوعة وعناصرها المختلفة داخل التنظيم يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل سلبي، وأن من الدعائم الأساسية لتحقيق أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء وجود قيم وسلوكيات تنظيمية يؤمن بها معظم أفراد المنظمة. إضافة إلى تأكيد (Taylor, 2014) أهمية عمل مزيد من الدراسات لتوضيح تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المنشآت في ظل وجود متغير وسيط؛ من أجل رسم صورة أكثر شمولية لهذه العلاقة، ولمعرفة مدى تأثير الظروف التي تعمل بها المنظمات والمتغيرات التنظيمية المختلفة في التأثير على هذه العلاقة

وعليه وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبين وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في تعزيز أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، والمبادرة، والمخاطرة) (Engelen, 2010; Kim, 2010; Brettel et al., 2015)

ايجابي مباشر لابعاد التوجه الريادي في تعزيز مستوى اداء منظمات الأعمال (Smart and Conant, 2020; Ling et al., 2017; Cherchem, 2017). وفي الوقت نفسه تؤكد نتائج الدراسات السابقة وجود تاثير
2013 المنسي، 2017 العولقي، 2019). وبذلك يمكن القول بان التوجه الريادي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين
الثقافة التنظيمية وأداء منظمة الأعمال.

فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء ما تم عرضه في الدراسات السابقة والإطار النظري، تمت صياغة
فروض الدراسة كالتالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والابتكار (كبعد من أبعاد ريادة
الأعمال) في المنشآت محل الدراسة.

الفرض الثاني: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأخذ بالمخاطرة (كبعد من أبعاد
ريادة الأعمال) في المنشآت محل الدراسة.

الفرض الثالث: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاستباقية (كبعد من أبعاد ريادة
الأعمال) في المنشآت محل الدراسة.

الفرض الرابع: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الابتكار (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال) وأداء المنشآت
السياحية محل الدراسة.

الفرض الخامس: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الأخذ بالمخاطرة (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال)
وأداء المنشآت السياحية محل الدراسة.

الفرض السادس: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الاستباقية (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال) وأداء
المنشآت السياحية محل الدراسة.

الفرض السابع: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية محل
الدراسة من خلال ريادة الأعمال بوصفها متغيراً وسيطاً.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الأبحاث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص
والمغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج السببي بهدف تحديد التأثير المباشر وغير
المباشر بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت محل الدراسة (الفنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية للمملكة
العربية السعودية) من خلال أبعاد ريادة الأعمال كمتغير وسيط.

مجتمع البحث وعينته

يشمل مجتمع الدراسة حصراً شاملاً لكل الفنادق والوحدات السكنية الفندقية ووكالات السفر والسياحة صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم لارتباطها الوثيق بريادة الأعمال في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، والتي يبلغ عددها 684 فندقاً ووحدة سكنية ووكالة سفر وفقاً للإحصاءات الرسمية لأمانة المنطقة الشرقية لعام 2018. تم استهداف عينة عشوائية من المسؤولين بالمستويات الإدارية، لأن لديها القدرة والكفاءة التي تمكنها من الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

تم إرسال عدد 1368 استمارة استقصاء (2 استمارات * 684). أسفرت عملية جمع البيانات عن الحصول على 400 استمارة، حيث تم استبعاد عدد 10 استمارات لم تُستكمل من بعض الأفراد، وبهذا أصبحت الاستبيانات الصالحة للتحليل 390 استبانة، وهي ما يمثل نسبة استجابة يقترب من 29%. وحجم العينة (390) مناسب وكافي لتحليل بيانات الدراسة كما سيتم توضيحه لاحقاً في التحليل الأولي للبيانات. وتتمثل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في أن حوالي 95% من عينة الدراسة ذكور، بينما فقط 5% نساء، 70% من الأجانب غير السعوديين و فقط 30% من المواطنين، 85% يحملوا درجة البكالوريوس بينما 15% تمكنوا من الحصول على دراسات عليا، وكان متوسط الأعمار لعينة الدراسة من 30-45 (70%) ومن 45-60 (20%) و فقط 10% أقل من 30 عاما.

متغيرات الدراسة وأساليب القياس

فيما يأتي يستعرض الباحثون المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية

تم قياس هذا المتغير من خلال ستة أبعاد هي القدرة على التكيف، التعاون، التوجه نحو العميل، التوجه نحو النتائج، الاهتمام بالتفاصيل، الأمانة وذلك بالاعتماد على المقياس الذي طوره دراسة O'Reilly et al., (2014) باعتبارها أحد أكثر المقاييس انتشاراً في الدراسات التي بحثت في قطاع السياحة والترفيه التي تم الاطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها ومنها على سبيل المثال (Woods, 1989; Bavik, (2016).

ثانياً: مقياس ريادة الأعمال

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي الابتكارية والاستباقية والأخذ بالمخاطرة اعتماداً على مقياس (1983) Miller لممارسات ريادة الأعمال والذي يعد من أكثر المقاييس توسعاً واستخداماً في الدراسات السابقة (2017) Lomberg et al., (2019); Garba et al., (2019); Wales et al., (2019).

ثالثاً: مقياس أداء المنظمة:

تم قياس أداء المنظمة في الدراسة الحالية باستخدام ثلاثة مقاييس ذاتية (إدراكية): (1) إجمالي المبيعات مقارنة بالمنافسين (2) إنتاجية الموظفين مقارنة بالمنافسين (3) نسبة العائد على الأصول مقارنة بالمنافسين). والمقاييس الموضوعية (مثل العائد على الاستثمار، العائد على رأس المال) عادة ما يصعب الحصول عليها

(Harrington and Akehurst, 1996)، ومن غير المتوقع قيام المديرين مع انشغالهم بتقديمها، وكذلك صعوبة التحصل عليها من مصادر ثانوية أخرى كما هو الحال في الدراسة الحالية.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 Likert scale) لمتغيرات الدراسة. وعلى وجه التحديد لقياس ممارسات الثقافة التنظيمية وممارسات قيادة الأعمال طلب من المجيبين تحديد الممارسات؛ حيث إن (1) يعني غير موافق تماماً، بينما (5) تعني أوافق بشدة (موافق تماماً). أما بشأن الأداء، (1) يعني أعارض بشدة أن مؤشر الأداء ليس أعلى من المنافس، بينما كلما اقترب الرقم إلى (5) يعني أداءً أعلى بكثير من المنافس.

أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

اعتمد الباحثون بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهة للموظفين ممن يشغل منصب مدير عام ونائب مدير عام في المنشآت السياحية موضع الدراسة. وتضمنت قائمة الاستقصاء أربعة أجزاء رئيسية. الجزء الأول واشتمل على (18) فقرة خصصت لقياس الثقافة التنظيمية، واشتمل الجزء الثاني على (9) فقرات خصصت لقياس مستوى تبني المسؤولين في المنظمات موضع التطبيق لأبعاد قيادة الأعمال، بينما اشتمل الجزء الثالث على (3) فقرات خصصت لقياس تقديرات المسؤولين لمستوى أداء المنشآت محل الدراسة، وأخيراً اشتمل الجزء الرابع لقياس بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع، الجنسية، المؤهل العلمي، والعمر).

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد بمساعدة طلبة التدريب التعاوني في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك فيصل بعد تدريبهم على كيفية توزيع استمارات الاستقصاء وأسلوب تعبئتها وبعد ذلك جمعها من عينة الدراسة وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه.

أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

اعتمد الباحثون على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة، وتتمثل هذه الأساليب في المتوسط والانحراف المعياري، لوصف متغيرات البحث، وأسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وأسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لاختبار صلاحية بنية المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، ونماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج Smart PLS، لاختبار فرضيات البحث وصحة نموذجها.

نتائج البحث

يتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، كما يلي.

أولاً: التحليل الأولي للبيانات Preliminary data analysis

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم التأكد من بعض القضايا التي تؤثر على جودة البيانات ومدى جاهزيتها للتحليل باستخدام التحليل متعدد المتغيرات (مثل Smart PLS)، مثل التعامل مع القيم المفقودة والقيم المتطرفة، والعلاقة الخطية Linearity و multicollinearity، وإجراء اختبار تحيز العينة sample bias test المناسب.

بشأن القيم المفقودة فقد تم حذف 10 استمارات من عينة البحث؛ لاحتوائها على عدد من البيانات المفقودة لتبقى 390 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، والنسبة المفقودة لا تتخطى 5 % وهي لا تؤثر على نتائج الدراسة وفقاً لـ (Tabachnick and Fidell, 2012).

كما تم التأكد من عدم وجود بيانات شاذة أو متطرفة باستخدام حزمة البيانات الإحصائية SPSS بترتيب البيانات تصاعدياً أو تنازلياً لمعرفة أقل وأقصى قيمة بها (Pallant, 2007).

بشأن العلاقة الخطية بين مفردات الدراسة و multicollinearity وهي مدى تشابه البيانات وقوة العلاقة بين المفردات التي تزيد عن 90 % تم التأكد من منهما عن طريق مصفوفة الارتباط التي توضح العلاقة بين مفردات الدراسة، وتراوحت بين 0.310 إلى 0.851 ويتبين منها أنه لا توجد علاقة أكبر من 0.9 كما أنه لا توجد أيضاً علاقات أقل من 0.3 أو علاقات سلبية (انظر الجدول رقم 1) مما يعطي دليلاً على أن هناك علاقة خطية مستقيمة وليست متعرجة بين المتغيرات (Field, 2017).

تم إجراء اختبار T-Test Independent sample باستخدام SPSS لاختبار تحيز العينة بين مجموعة الاستمارات التي تم الحصول عليها في بداية شهر مارس (190 استمارة) ومجموعة الاستمارات المتحصل عليها في شهر فبراير (200 استمارة) وأوضحت النتائج أنه لا توجد اختلافات معنوية عند مستوى 95 % بين الفترتين (Tabachnick and Fidell, 2012).

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

FP3	FP2	FP1	Risk.3	Risk.2	Risk.1	Proact.3	Proact.2	Proact.1	OC6	OC5	OC4	OC3	OC2	OC1	Innov.3	Innov.2	Innov.1	
																	1	Innov.1
																1	.787**	Innov.2
															1	.604**	.502**	Innov.3
													1	.524**	.410**	.294**		OC1
												1	.730**	.622**	.482**	.413**		OC2
											1	.835**	.632**	.535**	.448**	.394**		OC3
										1	.636**	.752**	.566**	.421**	.572**	.392**		OC4
									1	.828**	.691**	.812**	.708**	.447**	.483**	.269**		OC5
								1	.810**	.826**	.705**	.838**	.722**	.522**	.519**	.385**		OC6
							1	.595**	.604**	.600**	.473**	.575**	.472**	.380**	.505**	.364**		Proact.1
						1	.826**	.547**	.554**	.601**	.477**	.582**	.472**	.407**	.523**	.318**		Proact.2
						1	.826**	.785**	.533**	.550**	.575**	.448**	.539**	.466**	.327**	.514**	.342**	Proact.3
				1	.462**	.480**	.478**	.713**	.700**	.648**	.827**	.854**	.639**	.523**	.439**	.386**		Risk.1
			1	.792**	.461**	.460**	.461**	.675**	.682**	.824**	.718**	.614**	.486**	.330**	.485**	.348**		Risk.2
			1	.844**	.832**	.437**	.419**	.462**	.732**	.811**	.671**	.813**	.655**	.595**	.343**	.422**	.263**	Risk.3
		1	.770**	.606**	.727**	.362**	.358**	.364**	.569**	.566**	.459**	.790**	.573**	.804**	.410**	.362**	.281**	FP1
	1	.573**	.655**	.614**	.854**	.539**	.582**	.575**	.838**	.812**	.752**	.835**	.821**	.730**	.622**	.482**	.413**	FP2
1	.681**	.797**	.864**	.785**	.795**	.448**	.449**	.494**	.761**	.842**	.697**	.847**	.681**	.613**	.376**	.438**	.276**	FP3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); Innov.1-Innov.2-Innov. 3: المتغيرات المستخدمة لقياس الابتكار؛ Risk.1-Risk.2-Risk.3 : المتغيرات المستخدمة لقياس الأخذ ؛ OC1:OC6: المتغيرات المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية ؛ P1-Fp2-Fp3 : المتغيرات المستخدمة لقياس أداء المنظمة ؛ Proact.1-Proact.2-Proact.3: المتغيرات المستخدمة لقياس الاستباقية؛ المخاطرة؛

ثانياً: التحليل الوصفي "Descriptive Analysis"

يناقش هذى الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بوصف وتحديد مستوى الثقافة التنظيمية في المنشآت السياحية محل الدراسة، ومستوى تبنيها لتوجه الريادي، ومستوى أدائها، وفق تقديرات المسؤولين فيها، ولتحقيق ذلك، تم تطبيق المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وكما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول (2) التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
		الثقافة التنظيمية
2	3.66	Adaptability: القدرة على التكيف (المرونة في التعامل مع التحولات المفاجئة والمتغيرات، استعداد العاملين لمقابلة أي تغييرات تحدث داخل الفندق، الاستعداد للتغيير الأولويات لمواجهة ظروف السوق أو مشاكل داخلية)
1.79	4.14	Collaborative: التعاون (تشجيع التعاون بين الزملاء والعمل الجماعي، سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية، تجنب الصراع في العمل)
2	3.93	Result Oriented: التوجه نحو النتائج (الدقة في الإنجاز وتحقيق الأداء المرتفع، القدرة على تنظيم الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الإنجازات والأمان الوظيفي)
1.95	3.77	Detail Oriented: التوجه نحو التفاصيل (التأكد من اتباع معايير الجودة، الدقة في التعامل، والاهتمام بالتفاصيل)
2.01	3.33	Customer Oriented: التوجه نحو العميل (تقديم خدمات متنوعة لمقابلة احتياجات ومتطلبات العملاء، الاستجابة لتوصيات ومقترحات العملاء، تقديم خدمات تتجاوز رغبات العملاء الحاليين واحتياجاتهم)
1.92	3.51	Integrity: الأمانة (العدالة، احترام الغير، واتباع أخلاقيات المهنة)
		الابتكار
1.88	3.72	Innov.1: الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير للخدمات والعمليات
1.97	3.13	Innov.2: الاهتمام بتبني أفكار جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل
1.89	3.43	Innov.3: الاهتمام بابتكار وخلق خدمات جديدة باستمرار
		الاستباقية
1.83	3.37	Proact.1: الاهتمام بمتابعة وتلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية بشكل مستمر
1.96	3.76	Proact.2: السعي دائماً نحو الريادة وأن تكون المحرك الأول للسوق
2.03	3.28	Proact.3: تدرك وتتوقع المنظمة المشاكل المرتبطة بتقديم منتج جديد أو ظهور

يتبع

		تكنولوجيا حديثة
		الأخذ بالمخاطرة
1.9	3.9	Risk.1: دعم وتشجع مستوى مناسباً من المخاطرة الشخصية، والمالية، والتجارية
2.16	3.46	Risk.2: العمل على الموازنة بين طموحاته وأهدافه من جهة واستعداداته لمواجهة جميع المخاطر من جهة أخرى
2.28	3.50	Risk.3: العمل على اتخاذ قرارات جريئة عندما تصبح عملية التنبؤ بالنتائج المترتبة على قرار معين غير واضحة
		أداء المنشآت السياحية محل الدراسة
2.41	3.36	FP1: إجمالي أرباح الشركة أعلى من المنافسين
1.79	4.14	FP2: إنتاجية العاملين في الشركة أعلى من المنافسين
2.26	3.08	FP3: العائد على الأصول لدى الشركة أعلى من المنافسين

تبين نتائج جدول (2) أن المتوسط الحسابي لثقافة التنظيمية السائدة في المنشآت السياحية محل الدراسة تتراوح ما بين 3.33 و4.14 وهذا يشير إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المنشآت السياحية محل الدراسة عالية ومناسبة لتبني التوجه الريادي وفقاً لتقديرات المسؤولين فيها. كما أن المتوسط الحسابي لمستوى تبني المنشآت السياحية محل الدراسة لتوجه الريادي تتراوح ما بين 3.13 و3.93 وهذا يشير إلى أن المنشآت السياحية تتبنى التوجه الريادي بدرجة عالية وفقاً لتقديرات المسؤولين فيها. كما أن المتوسط الحسابي لمستوى الأداء للمنشآت السياحية محل الدراسة تتراوح ما بين 3.08 و4.14 وهذا يشير إلى أن مستوى الأداء للمنشآت السياحية عالي وفقاً لتقديرات المسؤولين فيها. وأخيراً تراوح قيم الانحراف المعياري بين 1.79 و2.41 مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأنها غير متركزة بشده حول متوسطها (Field, 2017).

ثالثاً: التحليل متعدد المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modelling ببرنامج Smart-PLS 3

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو دراسة الدور الوسيط لأبعاد ريادة الأعمال في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية. وقد اعتمد الباحثون في دراسة هذه العلاقة وتحليل وتفسير البيانات الواردة في استمارة الاستقصاء على أسلوب نموذج المعادلة البنائية "SEM" باستخدام برنامج Smart PLS 3 كأداة رئيسة لتحليل البيانات.

يعد نموذج المعادلة البنائية "SEM" من أقوى وأحدث الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لتحليل النماذج النظرية على مستوى العالم، كما أنه يعد الأسلوب الوحيد الذي يمكن استخدامه في تحليل وتفسير طبيعة العلاقات السببية (ليست مجرد ارتباط / أو انحدار) المباشرة وغير المباشرة بين عدد كبير من المتغيرات أو العوامل الكامنة (المستقلة والوسيلة والتابعة) في آن واحد وليس بمعزل عن بعضها البعض كما يحدث في الأساليب الإحصائية الأخرى (Schumacker & Lomax 2010; Byrne, 2010; Hair et al., 2017;).

مثل SPSS. كما أنه يتضمن كلاً من المتغيرات الكامنة Latent variables والمتغيرات المُشاهدة Observed variables في التحليل، وذلك بخلاف الأساليب الإحصائية الأخرى التي تعتمد فقط على المتغيرات المُشاهدة مثل SPSS (Byrne, 2010)

وتم استخدام برنامج Smart PLS – SEM كأداة تحليل أساسية في الدراسة الحالية، وتم تقييم النموذج على مرحلتين (Hair et al., 2017):

أولاً: نموذج قياس Measurement model أو النموذج الخارجي Outer Model:

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيئاً آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر اتباع أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) الذي يستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بناؤها في ضوء أطر نظرية سابقة، ويختلف عن التحليل العاملي الاستكشافي في أنه يقيد الفقرات بالأساس النظري ولا يعطيها الحرية في الانتماء للأبعاد التي يختارها التحليل، بل يقوم الباحث بتحديد انتماء كل فقرة للمتغير الملائم حسب الأساس النظري والمفاهيمي لهذا المقياس. واعتمدت الدراسة على إجراء التحليل العاملي التوكيدي على برنامج Smart PLS 3 على النحو الآتي:

(1) الثبات التركيبي C.R أو ما يسمى بـ Composite reliability:

ويستخدم لقياس ثبات العوامل غير الظاهرة أو الكامنة، ويجب أن تكون قيمته أكبر من 0.7 (Byrne, 2010). ونلاحظ في الجدول رقم (3) أن كل قيم CR لجميع العوامل الكامنة هي كالتالي (0.905) (الابتكار)، (0.950) (الثقافة التنظيمية)، (0.935) (الاستباقية)، (0.957) (الأخذ بالمخاطرة)، (0.944) (الأداء). وكما هو مبين فكل القيم في هذا التحليل أكبر من 0.7 مما يدل على أن الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية لها درجة كبيرة من الثبات ويمكن الوثوق بها وتكرارها في دراسات مستقبلية.

(2) الصدق التقاربي Convergent validity:

الصدق التقاربي يهدف إلى التأكد من ارتباط المقاييس أو المتغيرات على المستويين النظري والميداني، بمعنى أن المقاييس المفترض أنها مرتبطة نظرياً يجب أن تكون أيضاً مرتبطة في الواقع أو الميدان التطبيقي. ويتم التحقق من ذلك من خلال قيمة تشبع المتغيرات الظاهرة على المتغير الكامن؛ حيث يجب أن تكون أكبر من 0.5 ويفضل أكبر من 0.7 (Hair et al., 2017) وكما هو موضح في الشكل رقم (1) فإن مقدار تشبع كل المتغيرات الظاهرة على متغيرها الكامن أكبر من 0.5 عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وقيمة "ت" أكبر من 1.96 لكل المتغيرات. وأيضاً قيمة AVE (متوسط التباين المستخرج) يجب أن تكون أكبر من 0.5 (Byrne, 2010) وكما هو مبين في جدول رقم (3) فإن قيم AVE لكل العوامل الكامنة هي كالتالي: (0.762) (الابتكار)، (0.790) (الثقافة التنظيمية)، (0.827) (الاستباقية)، (0.882) (الأخذ بالمخاطرة)، (0.849) (الأداء). وكما هو مبين فجميع القيم في هذا التحليل أكبر من 0.5 ويدل ذلك على تحقق الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة. بمعنى آخر فالمتغيرات المُشاهدة (الفرعية) المستخدمة لقياس الأبعاد الكامنة في الدراسة الحالية (الثقافة التنظيمية،

الابتكار، الاستباقية، الأداء، الأخذ بالمخاطرة) مترابطة في الواقع أو الميدان التطبيقي وهي الأفضل لقياس أبعاد الدراسة.

جدول (3) صدق وثبات أداة البحث

AVE	CR	a	Factor loading	
متوسط التباين المستخرج	الثبات التركيبي	كرونباخ ألفا	تشبع العوامل	
0.762	0.905	0.844		الابتكار
			0.921	Innov.1: تشجع وتحفز المنظمة الابتكار في التكنولوجيا، والإنتاج، والإبداع الإداري
			0.835	Innov.2: تستثمر المنظمة بالشكل الصحيح في التكنولوجيا الجديدة والبحث والتطوير والتحسينات المستمرة
			0.860	Innov.3: تطرح المنظمة مبادرات مبتكرة في سوق العمل يصعب على المنافسين تقليدها
0.790	0.958	0.946		الثقافة التنظيمية
			0.807	Adaptability: القدرة على التكيف (المرونة في التعامل مع القوانين، الرغبة في التجربة، سرعة الاستجابة لكل جديد)
			0.935	Collaborative: التعاون (التعاون مع الزملاء، العمل كفريق، تجنب الصراع)
			0.928	ResultOriented: التوجه نحو النتائج (الاهتمام بالأداء المرتفع، التوجه نحو تحقيق الإنجازات والأمان الوظيفي)
			0.866	DetailOriented: التوجه نحو التفاصيل (التأكد من اتباع معايير الجودة، الدقة في التعامل، والاهتمام بالتفاصيل)
			0.938	CustomerOriented: التوجه نحو العميل (تلبية متطلبات العميل، الاستجابة لشكاوى العملاء، وتلبية تطلعات العملاء)
			0.853	Integrity: الأمانة (العدالة، احترام الغير، واتباع أخلاقيات المهنة)
0.827	0.935	0.896		الاستباقية
			0.923	Proact.1: تتابع وتلبي المنظمة بشكل مستمر احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية
			0.887	Proact.2: تسعى المنظمة دائماً نحو الريادة وأن تكون المحرك الأول للسوق

			0.918	Proact.3: تترك وتتوقع المنظمة المشاكل المرتبطة بتقديم منتج جديد أو ظهور تكنولوجيا حديثة
0.882	0.957	0.933		الأخذ بالمخاطرة
			0.936	Risk.1: تدعم المنظمة وتشجع مستوى مناسباً من المخاطرة الشخصية، والمالية، والتجارية
			0.932	Risk.2: تعزز المنظمة موقفها التنافسي من خلال الأبحاث وتقييم عوامل الخطر والغموض في البيئة الخارجية
			0.950	Risk.3: تدعم الشركة موقفها التنافسي بتطبيق التكنولوجيا وعمليات التشغيل التي أثبتت نجاحاً في مجالات أخرى.
0.849	0.944	0.911		أداء المنشآت السياحية محل الدراسة
			0.922	FP1: إجمالي أرباح الشركة أعلى من المنافسين
			0.850	FP2: إنتاجية العاملين في المنظمة أعلى من المنافسين
			0.892	FP3: العائد على الأصول لدى الشركة أعلى من المنافسين

(3) معامل الصدق التمييزي Discriminant validity:

معامل الصدق التمييزي هو على النقيض بشكل كامل مع معامل الصدق التقاربي؛ فهذا النوع من التحليل يهدف إلى التأكد من عدم ارتباط المقاييس على المستويين الميداني والنظري، بمعنى أن المقاييس أو المتغيرات التي يفترض أنها غير مترابطة نظرياً يجب أن تكون أيضاً غير مترابطة في الواقع. وللتأكد من الصدق التمييزي يجب أن تكون قيمة التشعب الخارجي outer loading أكبر من قيمة التشعب المتداخل كدليل cross loading على وجود صدق تمييزي. (Schumacker & Lomax 2010) وكما هو موضح في الجدول رقم (4)، فإن كل قيم التشعب الخارجي أعلى من كل قيم التشعب المتداخل. ويدل ذلك على أن المتغيرات المُشاهدة (الفرعية) لكل بعد كامن تختلف وتتميز عن المتغيرات المُشاهدة (الفرعية) للأبعاد الكامنة الأخرى المستخدمة في النموذج. فمثلاً المتغيرات الظاهرة أو المُشاهدة (الفرعية) التي تقيس الاستباقية (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال) تختلف وتتميز عن المتغيرات المُشاهدة الفرعية التي تقيس الابتكار (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال). ويتضح ذلك في الجدول رقم (4) حيث إن كل المتغيرات تتشعب على البعد الخاص بها بصورة أكبر بكثير عن تشعبها على الأبعاد الأخرى (التشعب المتداخل). فمثلاً متغيرات الابتكار (Innov. 1-Innov.2-innov.3) تتشعب على البعد المخصص لها (الابتكار) بمقدار (0.921، 0.835، 0.860) بالترتيب وهي قيم أعلى بكثير من كل قيم تشعبها على الأبعاد الأخرى (التشعب المتداخل) في نموذج الدراسة. كما أيضاً تم استخدام Fornell-Larcker Criterion للتحقق من الصدق التمييزي لمقاييس الدراسة وفيه يجب أن يكون قيمة الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل مقياس أعلى من قيمة ارتباطه بمقياس الدراسة الأخرى كما هو موضح في جدول رقم (5). النتائج السابقة تعطي دليل أن الصدق التمييزي لمقاييس الدراسة قد تحقق.

جدول (4) تحليل معامل الصدق التمييزي

الأخذ بالمخاطرة	الاستباقية	الثقافة التنظيمية	الابتكار	أداء المنظمة	
0.615	0.496	0.807	0.488	0.700	Adaptability
0.758	0.597	0.935	0.596	0.527	Collaborative
0.78	0.601	0.928	0.476	0.604	Customer Oriented
0.755	0.625	0.866	0.538	0.727	Detail Oriented
0.750	0.381	0.706	0.413	0.922	FP1
0.758	0.597	0.735	0.596	0.850	FP2
0.905	0.49	0.738	0.428	0.892	FP3
0.353	0.36	0.404	0.921	0.366	Innov.1
0.476	0.542	0.546	0.835	0.485	Innov.2
0.429	0.392	0.577	0.860	0.532	Innov.3
0.754	0.59	0.938	0.558	0.523	Integrity
0.497	0.923	0.622	0.484	0.545	Proact.1
0.482	0.887	0.606	0.489	0.528	Proact.2
0.482	0.918	0.583	0.458	0.512	Proact.3
0.777	0.492	0.853	0.538	0.702	ResultOriented
0.936	0.499	0.747	0.527	0.725	Risk.1
0.932	0.486	0.752	0.449	0.756	Risk.2
0.950	0.464	0.706	0.403	0.728	Risk.3

المتغيرات المستخدمة لقياس الابتكار هي 3 innov.1-innov.2-innov.3، المتغيرات المستخدمة لقياس الأخذ بالمخاطرة-Risk.1-Risk.2-Risk.3، المتغيرات المستخدمة لقياس الاستباقية هي Proact.1-proact.2-proact.3، المتغيرات المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية هي customerOriented-DetailsOriented-Integrity-ResultOriented: Adoptability- collaborative، والمتغيرات المستخدمة لقياس أداء المنظمة هي: FP1-Fp2-Fp3.

جدول (5) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)

الأخذ بالمخاطرة	الأداء	الإستباقية	الابتكار	الثقافة التنظيمية
0.939				
0.656	0.922			
0.584	0.723	0.910		
0.473	0.558	0.416	0.873	
0.857	0.741	0.545	0.576	0.889

ثانياً: نموذج بناء Structural model أو النموذج الداخلي:

يُعدّ نموذج البناء أو النموذج الداخلي بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها (وهي التي تمثل فروض الدراسة). ولصحة النتائج لابد من التحقق من بعض الاشتراطات وفقاً لما أثبتته كل من (Hair et al. (2017) و (Cohen (1988) وهي كما هو مبين في جدول رقم (6):

جدول (6) معايير مطابقة نموذج الدراسة

المعيار	R ²	NFI	SRMR
القيمة المعيارية	كلما اقتربت من 1 كان أفضل	قيمتها مقبولة عند مستوى أكبر من 0.90	قيمتها مقبولة عند مستوى أقل من 0.08
القيمة المتحققة في نموذج الدراسة	Firm performance أداء المنظمة (0.647)	0.92	0.069

R2: RSquare ؛NFI: Normed fit index ؛SRMR: Standardized Root Mean Square Residual

يوضح جدول رقم (6) أن معايير ملاءمة النموذج للتحليل الإحصائي قد تحققت؛ حيث إن كل القيم المتحصل عليها من نتائج برنامج Smart PLS 3 مثل (R2; NFI; SRMR) تخطت القيم المعيارية لها؛ حيث كانت قيمة R² لأداء المنظمة 0.647 مما يدل على أن متغيرات الدراسة المستقلة (الثقافة التنظيمية وأبعاد ريادة الأعمال) فسرت نسبة كبيرة من التغير الذي يحدث في كل أداء المنظمة. كما أن مؤشر (NFI) Normed fit index وهو الذي يقارن مربع كا Chi square بين كل من النموذج المقترح والنموذج الصفري null model (حيث كل العلاقات تساوي الصفر) وتخطت فيه قيمة NFI الحد المعياري المبين في الجدول رقم 6 حيث كانت قيمتها 0.92 مما يدل على أن النموذج المقترح يمكن استخدامه لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة (Hair et al., 2010). وأخيراً فإن قيمة standardized root mean square residual (SRMR) كلما كانت أقل من 0.08 دل ذلك على دقة النموذج المقترح وإمكانية استخدامه لتحليل البيانات. والقيمة المتحققة في النموذج الحالي هي 0.069 مما يدل على أن النموذج المقترح يمكن استخدامه لتفسير فروض الدراسة.

اختبار فروض الدراسة

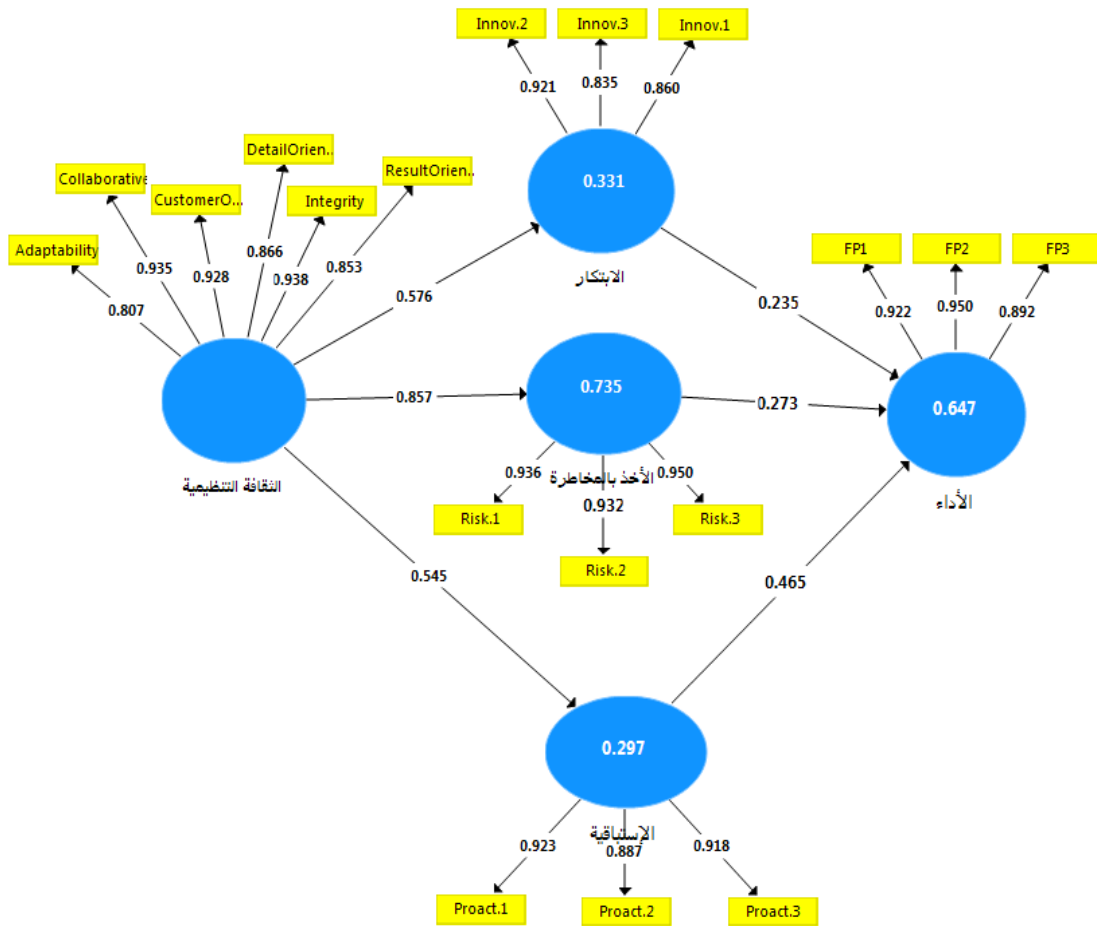
بعد التأكد من ملاءمة النموذج كما هو موضح في الجدول رقم (6)، تأتي الخطوة التالية وهي اختبار فروض الدراسة. وجدول رقم (7) يبين التأثير المباشر للثقافة التنظيمية في أبعاد ريادة الأعمال التأثير المباشر لأبعاد ريادة الأعمال في أداء المنشآت السياحية محل الدراسة، بينما يوضح جدول رقم (8) التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية في أداء المنشآت السياحية محل الدراسة من خلال أبعاد ريادة الأعمال كمتغير وسيط.

جدول (7) التأثير المباشر للثقافة التنظيمية في أبعاد ريادة الأعمال في المنشآت السياحية محل الدراسة

المسار	مقدار التأثير	قيمة ت	قيمة P أو المعنوية
organization culture → innovation الثقافة التنظيمية < الابتكار	0.576	12.350	0.000
organization culture → Risk-taking الثقافة التنظيمية <الأخذ بالمخاطرة	0.857	30.081	0.000
Organizationculture → proactiveness الثقافة التنظيمية <الاستباقية	0.545	10.637	0.000

يتبع

0.000	4.537	0.235	innovation→Performance الابتكار... < الأداء
0.000	3.547	0.273	Risk-taking→Performance الأخذ بالمخاطرة... < الأداء
0.000	5.929	0.465	proactiveness→Performance الاستباقية... < الأداء



شكل (1) النموذج الخارجي (القياس) والداخلي (البناء) للبحث

Innov.1-Innov.2-Innov. 3: المتغيرات المستخدمة لقياس الابتكار; Risk.1-Risk.2-Risk.3: المتغيرات المستخدمة لقياس الأخذ بالمخاطرة; Proact.1-Proact.2-Proact.3: المتغيرات المستخدمة لقياس الاستباقية; Adoptability- collaborative- customerOrient-DetailsOrient-Integrity-ResultOrient: المتغيرات المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية; Fp1-Fp2-Fp3: المتغيرات المستخدمة لقياس أداء المنشأة

جدول (8) التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية في أداء المنظمات من خلال أبعاد ريادة الأعمال

قيمة P أو المعنوية	قيمة ت	مقدار التأثير	المسار
0.000	3.962	0.135	Organizational culture → Innovation → Performance الثقافة التنظيمية... <الابتكار... < الأداء
0.000	5.268	0.254	Organizational culture → Proactiveness → Performance الثقافة التنظيمية... <الاستباقية... < الأداء
0.001	3.400	0.235	Organizational culture → Risk-taking → Performance الثقافة التنظيمية... <الأخذ بالمخاطرة... < الأداء

كما هو مبين في جدول رقم (7) أن التأثير الإيجابي المباشر بين الثقافة التنظيمية والابتكار (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال) تحقق؛ حيث كان مقدار التأثير ايجابياً وقيمه (0.576) وقيمة ت 12.350 وهي أكبر من 1.96 (الحد الأدنى لمستوى المعنوية) وبالتالي كانت معنوية أيضاً عند مستوى أقل من 0.0001 وتلك النتيجة تعطي دلالة على أن الفرض الأول (العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار) قد تحقق.

وتشير النتائج الواردة في جدول (7) أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر في الأخذ بالمخاطرة (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال)؛ حيث كان مقدار التأثير ايجابياً 0.857 وقيمة ت 30.081 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0.0001 وتلك النتيجة تعطي دلالة على أن الفرض الثاني (العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الثقافة التنظيمية والأخذ بالمخاطرة) قد تحقق.

بالمثل، أوضحت البيانات المُحصَل عليها من نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart PLS 3 أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر ومعنوي على الاستباقية (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال)؛ حيث كان مقدار التأثير 0.545 وقيمة ت 10.637 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0.001 وتلك النتيجة تعطي دلالة على أن الفرض الثالث (العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الثقافة التنظيمية والاستباقية) قد تحقق.

كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن كل أبعاد ريادة الأعمال (الابتكار، الأخذ بالمخاطرة والاستباقية) لها تأثير مباشر وإيجابي ومعنوي في أداء المنشآت السياحية محل الدراسة؛ حيث كان مقدار التأثير (الابتكار)، 0.273 (الأخذ بالمخاطرة)، و0.465 (الاستباقية) كما أنها معنوية عند مستوى أقل من 0.001. وهي بالتالي تثبت تحقق الفرض الرابع والخامس والسادس (يوجد تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين أبعاد ريادة الأعمال وأداء المنشآت السياحية محل الدراسة).

أما بشأن التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية في أداء المنشآت السياحية محل الدراسة من خلال أبعاد ريادة الأعمال (الابتكار، الاستباقية، و الأخذ بالمخاطرة) كعامل وسيط، فإن من ميزات نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart PLS 3 أنه يعطي تفصيلاً للعلاقات غير المباشرة بين المتغيرات الكامنة وما إذا كانت تلك العلاقة معنوية أيضاً، أي إن العلاقة غير المباشرة عن طريق المتغير الوسيط يمكن الاعتماد عليها

والوثوق بها من عدمه. وكما هو مبين في جدول رقم (8) فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء المنشآت السياحية محل الدراسة من خلال الابتكار كمتغير وسيط هي علاقة إيجابية بلغ مقدار تأثيرها 0.135 وقيمة ت 3.962 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.001. تلك النتيجة تعطي دليلاً على أن الابتكار أحدث تأثيراً إيجابياً في شكل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية محل الدراسة وبالمثل أعطت نتائج نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart PLS 3 مؤشراً على أن الأخذ بالمخاطرة كمتغير وسيط ساهمت بشكل ايجابي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية محل الدراسة؛ حيث بلغ مقدار التأثير غير المباشر قيمة قدرها 0.254 وقيمة ت 5.268 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وأخيراً أعطت النتائج أيضاً مؤشراً ايجابياً على توسط الاستباقية (كبعد من أبعاد ريادة الأعمال) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية أداء المنشآت السياحية محل الدراسة؛ حيث بلغ مقدار التأثير غير المباشر قيمة قدرها 0.235 وقيمة ت 3.400 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.01. وتلك النتيجة تعطي دلالة على أن الفرض السابع (وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية موضع التطبيق بوجود أبعاد ريادة الأعمال بوصفه متغيراً وسيطاً) قد تحقق. كما أن العلاقة التفاعلية للثقافة التنظيمية وأبعاد ريادة الأعمال تفسر حوالي 65% (وفقاً لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في مستوى أداء المنشآت السياحية، بمعنى أن الثقافة التنظيمية وأبعاد ريادة الأعمال مجتمعة تفسر ما يقرب من 65 % من التغيير الإيجابي في أداء المنشآت السياحية.

مناقشة النتائج

على الرغم من مناقشة عدد من الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية، وريادة الأعمال، وأداء المنظمة، فإن أياً منها لم يحاول الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد، مستهدفاً فحص طبيعة العلاقة بينهم. ولذا، انصب هدف الدراسة الحالية وتركز محور اهتمامها على هذه الفجوة البحثية، ومن ثم فقد سعت إلى فحص طبيعة الأثر الوسيط لأبعاد ريادة الأعمال في العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمنشآت السياحية محل الدراسة. وعليه، فإن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات الميدانية (في حدود علم الباحثين) التي تناولت طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المذكورة، والإسهام في هذا المجال الجديد والناشئ من خلال النتائج التي توصلت إليها. والمتمثلة في تأكيد النتائج أن الابتكار كبعد من أبعاد ريادة الأعمال يؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً على الأداء، وأكدت نتائج الدراسة كذلك وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبعدي الأخذ بالمخاطرة والاستباقية على أداء المنظمة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (السعدي والخفاجي، 2013) ودراسة (المنسي، 2017) اللتين توصلتا إلى وجود تأثير معنوي لبعدي الابتكار والاستباقية على الأداء، غير أنه لم يتبين وجود أثر للمخاطرة على الأداء في تلك الدراستين، وتتفق مع دراسة (العولقي، 2019) التي بينت أن تبني البنوك اليمينية لأبعاد الريادة الثلاثة (الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطرة) يسهم في تحسين أداء هذه البنوك. وتختلف تلك النتائج بشكل جزئي مع ما توصل إليه عدد من الدراسات منها (Messersmith and Wales, (2013); Stam and Elfring, (2008); George et al., (2001); Cuevas-Vargas, (2019) المذكورة سابقاً على الأداء.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول إن المنشآت السياحية موضع الدراسة يمكنها من تحسين أداءها، كلما تمكنت من تقديم الجديد من منتجات أو خدمات لعملائها وتطوير ما هو قائم، وأن يشمل الابتكار كذلك الأنشطة والعمليات والسياسات والنظم الإدارية.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية بأبعادها الستة، وهي: القدرة على التكيف، التعاون، التوجه نحو العميل، التوجه نحو النتائج، الاهتمام بالتفاصيل، الأمانة، مأخوذة بصورة إجمالية على أداء المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة، مثل: Calciolari, Prenestini, and Lega, (2018); Fekete and Bocskei, (2019); Ogbonna and Harris, (2000); Joseph and Kibera, (2019); Morgan and Vorhies, (2018); Harris, (2000).

كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي ترى أن الثقافة التنظيمية القادرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف مع درجة عدم التأكد المرتبطة بها والعمل بروح الفريق في إطار التركيز على ما يمكن تحقيقه من نتائج مع تعزيز قيم الأمانة والأخلاقيات؛ هي التي تهيئ المقومات والموارد والبيئة التنظيمية للعاملين بشكل يساعدهم على إظهار أفضل ما لديهم، والذي بدوره يسهم في تحسين الأداء من خلال تحسين الأرباح ونمو المبيعات وزيادة إنتاجية العاملين. هذا يعطي دلالة للمنشآت السعودية العاملة في قطاع السياحة بضرورة الاهتمام بتسيخ وتعزيز القيم السابقة وجعلها جزءاً من منظومة المعتقدات والقيم المشتركة التي يتحرك حولها الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.

وبينت الدراسة أن أبعاد زيادة الأعمال تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة؛ ذلك أن زيادة الأعمال (الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطرة) أحدثت تأثيراً إيجابياً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة، حيث أدى دخول زيادة الأعمال كمتغير وسيط إلى تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء.

لقد أوضحت عدد من الدراسات أن المنظمات الناجحة تعمل على توافر ثقافة تنظيمية ملائمة تعمل على تعزيز وبناء منظومة من المعتقدات والقيم المشتركة التي تشجع وتسد الحصر على الاستقلالية والتمتع بقدر كبير من الجسارة في اكتشاف الجديد والرغبة في التجديد والابتكار.

وفي ضوء هذه النتائج، وفي ضوء ما يواجهه قطاع السياحة والترفيه في المملكة العربية السعودية من تحولات وتحديات يمكن القول بأن على المنشآت العاملة في هذا القطاع أن تولي اهتماماً أكبر لتبني أبعاد زيادة الأعمال بالتطوير والإبداع في الخدمات المتنوعة المقدمة للزلاء، واستشراف مستقبل صناعة السياحة، والتنبؤ باحتياجات العملاء قبل المنافسين، وطرحها كمنتجات وخدمات، واتخاذ سياسات وخطوات جريئة وجسورة بالدخول في مشاريع جديدة، وتطبيق أفكار غير مسبوق مع عدم ضمان النتائج.

التوصيات

1. ضرورة اهتمام منشآت قطاع السياحة والترفيه السعودية بأبعاد زيادة الأعمال وتشجيع العاملين على:

- تبني أساليب غير مألوفة، وجديدة، في العمل وتحسين الأساليب القائمة، ومواكبة آخر التقنيات في صناعة الفنادق والضيافة.
 - استشراف احتياجات العميل قبل المنافسين وتحويلها لواقع، والقيام بالمسح البيئي بشكل مستمر لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، لأخذ مواقع قيادية وبناء مزايا تنافسية مستدامة
 - تدريب العاملين على عدم التردد وخوض المخاطرة المحسوبة في ظل ظروف عدم التأكد ومنحهم الفرصة للمجازفة وتحمل المخاطر
2. إذا ما أرادت منشآت قطاع السياحة والترفيه أداء دور بارز في تحقيق رؤية المملكة في هذا الجانب - وخاصة في ظل المنافسة من المستثمر الأجنبي - يجب عليها ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المكونة لثقافتها التنظيمية والتي تتبنى وتدعم سلوكيات الريادة، وتقضي أية أسباب تعطل أو تمنع تعزيز هذه القيم.
 3. كي يتحقق الابتكار في تقديم الخدمات السياحية داخل هذه المنشآت، ينبغي تنمية مهارات المديرين والعاملين في هذا الجانب وتدريبهم وحفزهم على الابتكار والتفكير خارج المألوف في كل أعمالهم.
 4. تقديم حوافز معنوية ومادية للعاملين اللذين يقدمون مبادرات من أجل تطوير أعمال المنشأة المتعددة والربط بين نظام المكافآت وبين قدرات العاملين على الابتكار والاستباقية وخوض المجازفة المحسوبة.
 5. العمل على استقطاب الكفاءات التي تتميز بالإبداع وروح المبادرة مع الحفاظ على استبقاء ما هو موجود من كفاءات.
 6. المتابعة المستمرة لفضل الممارسات العالمية في مجال تقديم الخدمات السياحية وبشكل يحقق تطلعات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين.
 7. تصميم وتنفيذ برامج تسويقية متطورة ومرنة تمكن هذه المنشآت من التغيير تماشياً مع أذواق ورغبات العملاء المتغيرة في ظل مطالبه العملاء داخل المملكة بخدمات تضاهي ما يجدونه في الوجهات السياحية المتطورة التي يزورونها إقليمياً وعالمياً، والانتشار الجغرافي في المدن والمحافظات الغنية بالأماكن الأثرية والسياحية والتي تفتقر للخدمات السياحية ذات الجودة العالية.
 8. الدخول في المشاريع ذات المخاطر العالية لاقتناص الأسبقية في ظل الفرص الكبيرة التي تطرحها الدولة في هذا القطاع والتوسع الضخم المتوقع خلال السنوات القادمة. فالحكومة السعودية خصصت 64 مليار دولار للاستثمار في قطاع السياحة والترفيه خلال العقد المقبل مع بدء العمل في سبتمبر 2019 ولأول مرة بالعمل بالتأشيرة السياحية، التي تسمح لحاملي أكثر من 51 جنسية بالحصول على التأشيرة من مطارات المملكة الرئيسية (مركز المعلومات والأبحاث السياحية، 2019).

المراجع

- أبو المكارم، تامر محمد مرسي. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 8، 352-378.
- السعدى، أمين خليل، والخفاجى، نعمة عباس. (2013). أثر التوجه الريادي في أداء المصارف العاملة في الأردن، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 54 (1): 103-137.
- داهش، جمال عبد الحميد. (2015). أثر المشاركة المعرفية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الثقة التنظيمية وفاعلية إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 22 (2): 199-232.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2002). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 14 (2): 327-371.
- العولقي، عبد الله أحمد. (2019). توسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 26 (1): 37-85.
- الأحمري، عبد الله بن مشيب. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المعاهد العلمية في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 16: 291-393.
- القريوتي، محمد قاسم أحمد، الفريح، حامد سليمان. (2017). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة حالة لكلية العلوم الإدارية في جامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية: جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 45 (4): 87-120.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (2017). عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 57 (4): 635-699.
- محمود، محمد نجيب صبري، (2005). أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 27 (1): 519-575.
- مركز المعلومات والأبحاث السياحية. (2019). Retrieved from <http://www.mas.gov.sa/publications>
- وثيقة برنامج التحول الوطني، (2016). Retrieved from <https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP>

المراجع الأجنبية

- Agbejule, A., 2011. Organizational culture and performance: the role of management accounting system. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(1), 74-89
- Harrington, D., & Akehurst, G. (1996). Service quality and business performance in the UK hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(3), 283-298.
- Allison, J. (2019). Values statements. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), pp. 666-689
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of small business management*, 51(4), 491-507.
- Alvesson, M. 2002. Understanding organizational culture, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Anderson, B.S. and Eshima, Y., 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of business venturing*, 28(3), pp.413-429.
- Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. and Eshima, Y., 2015. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 36(10), pp.1579-1596.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2011). What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing?. *The international journal of Human Resource Management*, 22(05), 1203-1215.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M., 2009. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*, 47(4), pp.443-464.
- Basco, R., Hernández-Perlines, F. and Rodríguez-García, M., 2019. The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020
- Bavik, A., 2016. Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, pp.44-55.
- Bennett III, R.H., Fadil, P.A. and Greenwood, R.T., 1994. Cultural alignment in response to strategic organizational change: New considerations for a change framework. *Journal of Managerial Issues*, pp.474-490.
- Bird, B., & Brush, C. (2002). A gendered perspective on organizational creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(3), pp. 41-65.
- Bollen, K.A. and Paxton, P., 1998. Detection and determinants of bias in subjective measures. *American Sociological Review*, pp.465-478.

- Boomsma, A., 1982. The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models. *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction*, pp.149-173.
- Brettel, M., Chomik, C. and Flatten, T.C., 2015. How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of small business management*, 53(4), pp.868-885.
- Byles, C. M., & Keating, J. R. (1989). Strength of organization culture and performance: Strategic implications. *Journal of Business Strategies*, 6 (2), 42-54.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series)*. New York: Taylor & Francis Group, 396, 7384.
- Calciolari, S., Prenestini, A. and Lega, F., 2018. An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 20(9), pp.1400-1422.
- Cameron, K.S. and Quinn, R., E (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture-Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25,1257–1278.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- Chatman, J.A. and Jehn, K.A., 1994. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, 37(3), pp.522-553.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.
- Cherchem, N., 2017. The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter?. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), pp.87-98.
- Cooke, R.A. and Lafferty, J.C., 1983. *Level V: organizational culture inventory (Form I)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Covin, J.G., Green, K.M. and Slevin, D.P., 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), pp.57-81.
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Fernández-Escobedo, R. (2019). Effects of entrepreneurial orientation on business performance: The mediating role of customer satisfaction—A formative–Reflective model analysis. *SAGE Open*, 9(2), 2158244019859088.
- Dadzie, C.A., Winston, E.M. and Dadzie, K.Q., 2012. Organizational culture, competitive strategy, and performance in Ghana. *Journal of African Business*, 13(3), 172-182.
- De Clercq, D., Dimov, D. and Thongpapanl, N.T., 2010. The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of business venturing*, 25(1), 87-103.

- Denison, D.R., 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster Jr, F.E., 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), pp.23-37.
- Douglas, T.J. and Judge Jr, W.Q., 2001. Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management journal*, 44(1), pp.158-169.
- Engelen, A., Flatten, T.C., Thalmann, J. and Brettel, M., 2014. The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of small business management*, 52(4), pp.732-752.
- Fekete, H. and Bocskei, E., 2011. Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3.
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: North American edition*. sage.
- Filser, M., Eggers, F., Kraus, S. and Málovics, É., 2014. The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: an empirical analysis from Austria and Hungary. *Journal for East European Management Studies*, pp.7-30.
- Gao, Y., Ge, B., Lang, X. and Xu, X., 2018. Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, pp.178-187.
- Garba, A.S., Kabir, I. and Mahmoud, M.A., 2019. Entrepreneurial Orientation And Growth Potential Of Microenterprises In Northwest, Nigeria. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 24(02), p.1950011.
- George, G., Robley Wood Jr, D. and Khan, R., 2001. Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), pp.269-285.
- Glisson, C., 2007. Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on social work practice*, 17(6), pp.736-747.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Gould-Williams, J. S., & Gatenby, M. (2010). The effects of organizational context and teamworking activities on performance outcomes: A study conducted in England local government. *Public Management Review*, 12(6), 759-787.
- Hair, J., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L., 2010. *Multivariate data analysis* Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. Links.
- Hair Jr, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. and Gudergan, S.P., 2017. *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. sage publications.
- Harrington, D. and Akehurst, G., 1996. An exploratory investigation into managerial perceptions of service quality in UK hotels. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2(2), pp.135-150.

- Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 49-55.
- Hoque, A. (2018). The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*, 2(1), 1-14.
- Hu, X., Spio-Kwofie, A., & Antwi, H. A. (2018). The Influence of Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Study of Small Hotels in Ghana. *European Journal of Contemporary Research*, 7(1), 112-118
- Hernandez-Perlines, F., 2018. Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*.
- Hult, G. T., Cavusgil, S. T., Delingonul, S., Kiyak, T., & Lagerström, K. (2007). What drives performance in globally focused marketing organizations? A three-country study. *Journal of International Marketing*, 15, 58–85.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2004). Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field methods*, 16(3), 265-284.
- Joseph, O.O. and Kibera, F., 2019. Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9 (1), 1-11
- Karami, M. and Tang, J., 2019. Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal*, 37(2), pp.105-124.
- Kenny, B. and Reedy, E., 2006. The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation. *Irish Journal of Management*, 27.(2)
- Keyton, J., 2010. *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications.
- Kim, Y. (2010). Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The roles of organizational characteristics. *Administration & Society*, 42(7), 780-814.
- Krishnakumar, S., 2017. Organization culture on innovation: Understanding the influence using its variables. *FIIB Business Review*, 6(3), pp.61-70.
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2020). Love your mistakes!—they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence?. *Journal of Organizational Change Management*.
- Kuratko, D.F., 2016. *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*. Cengage Learning.
- Leavitt, H.J. and Bass, B.M., 1964. Organizational psychology. *Annual review of psychology*, 15(1), pp.371-398.
- Lee, Y., Zhuang, Y., Joo, M. and Bae, T.J., 2019. Revisiting Covin and Slevin (1989): Replication and extension of the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Business Venturing Insights*, 12, p.e00144.
- Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination

- through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 709-737.
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L.D. and Dickson, P.H., 2017. Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), pp.973-998.
 - Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), pp.135-172.
 - Marsh, H.W., Hau, K.T., Balla, J.R. and Grayson, D., 1998. Is more ever too much? The number of indicators per factor in confirmatory factor analysis. *Multivariate behavioral research*, 33(2), pp.181-220.
 - Meng, J. and Berger, B.K., 2019. The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), pp.64-75.
 - Machmud, S., & Sidharta, I. (2016). Entrepreneurial Motivation and Business Performance of SMEs in the SUCI Clothing Center, Bandung, Indonesia. *DLSU Business & Economics Review*, 25(2).
 - Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
 - Moige, G. B., Mukulu, E., & Orwa, G. (2016). Effect of Corporate Entrepreneurship on Performance of Food Fortification Companies in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(3), 95-108.
 - Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
 - Miller, D., 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), pp.770-791.
 - Morgan, A. N., & Vorhies, W. D. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviours. *Innovation and Strategy*, 15, 255-282.
 - Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R., 2011. Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management decision*.
 - Nikou, S., Brännback, M., Carsrud, A.L. and Brush, C.G., 2019. Entrepreneurial intentions and gender: pathways to start-up. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.
 - Nunnally, J.C., 1978. *Psychometric Theory: 2d Ed.* McGraw-Hill.
 - Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
 - O'Reilly III, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A. and Doerr, B., 2014. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), pp.595-625.

- Ogbonna, E. and Harris, L.C., 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), pp.766-788.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F., 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), pp.487-516.
- Pallant, J. F., 2007. *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis with SPSS*. New York, NY: McGrath Hill.
- Pizam, A. (2020). Hospitality As An Organizational Culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. <https://doi.org/10.1177/1096348020901806>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Reynolds, P. D. (1992). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 47-70.
- Richard, O. C., Wu, P., & Chadwick, K. (2009). The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1078-1095.
- Rigtering, J. C., Eggers, F., Kraus, S., & Chang, M. L. (2017). Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: the impact of national cultures. *European Journal of International Management*, 11(3), 301-324.
- Runyan, R., Droge, C. and Swinney, J., 2008. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?. *Journal of Small Business Management*, 46(4), pp.567-588.
- Sackmann, S. (2011). Culture and performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 188–224). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schachter, D., 2005. Business Management-The Importance of Understanding Organizational Culture. *Information outlook*, 9(6), pp.18-20.
- Schein, E.H., 2010. *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G., 2010. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd Edition), New York: Taylor & Francis Group.
- Singh, S.H., Bhowmick, B., Eesley, D. and Sindhav, B., 2019. Grassroots innovation and entrepreneurial success: Is entrepreneurial orientation a missing link?. *Technological Forecasting and Social Change*, p.119582.
- Škerlavaj, M., Song, J.H. and Lee, Y., 2010. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert systems with applications*, 37(9), pp.6390-6403.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23 (3), 703-727
- Slater, S.F. and Narver, J.C., 2000. Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), p.120.

- Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10 (3), 28-38.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K. and Kyläheiko, K., 2012. Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140(2), pp.614-621.
- Stam, W. and Elfring, T., 2008. Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of management journal*, 51(1), pp.97-111.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S., 2012. *Using multivariate statistics* (6th edn.). Old Tappan.
- Talay, M.B., Calantone, R.J. and Voorhees, C.M., 2014. Coevolutionary dynamics of automotive competition: Product innovation, change, and marketplace survival. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), pp.61-78.
- Tan, B.S., 2019. In search of the link between organizational culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Tang, T.W., Zhang, P., Lu, Y., Wang, T.C. and Tsai, C.L., 2020. The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), pp.89-100.
- Taylor, J. (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *Public Performance & Management Review*, 38(1), 7-22.
- Tepeci, M. and Bartlett, A.B., 2002. The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), pp.151-170.
- Titus Jr, V., Parker, O., & Covin, J. (2020). Organizational aspirations and external venturing: the contingency of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(4), 645-670.
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, 2(3), 345-376.
- Van den Steen, E., 2010. On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *The RAND Journal of Economics*, 41(4), pp.617-648.
- Verbeeten, F. H., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization studies*, 36(7), 953-978.
- Wales, W., Gupta, V.K., Marino, L. and Shirokova, G., 2019. Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. *International Small Business Journal*, 37(2), pp.95-104
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. (2015). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability (Fourteenth Edition)*. Global Edition, Pearson.

- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
- Wang, S., Guidice, R.M., Tansky, J.W. and Wang, Z.M., 2010. When R&D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate. *Human Resource Management*, 49(4), pp.767-792.
- Waterman, R.H. and Peters, T.J., 1982. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies (pp. 75-76). New York: Harper & Row.
- Wiklund, J. and Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), pp.71-91.
- Wiklund, J., 1999. The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), pp.37-48.
- Wilderom, C. P., Van Den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The leadership quarterly*, 23(5), 835-848.
- Woods, R. H. (1989). More alike than different: the culture of the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (2), 82-98.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*. 21 (6), 566-579
- Yang, F., Zhang, H., Xiao, T., Liu, J., Chai, C., & Zhou, P. (2020). Impacts of external involvement on new product development performance: moderating role of organizational culture. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14.
- Yao, T., Qiu, Q. and Wei, Y., 2019. Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, pp.1-8.
- Zahra, S.A. and Covin, J.G., 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), pp.43-58.
- Zahra, S.A., 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), pp.259-285.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. and Salvato, C., 2004. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4), pp.363-381.
- Zhang, D., Zheng, W. and Ning, L., 2018. Does innovation facilitate firm survival? Evidence from Chinese high-tech firms. *Economic Modelling*, 75, pp.458-468.
- Zu, X., Fredendall, L.D. and Douglas, T.J., 2008. The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. *Journal of operations Management*, 26(5), pp.630-650.

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية تحت عنوان " الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية "دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية".

الرجاء التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع المنشأة الذي تعمل فيها.

ولا شك في أنكم تقدرון الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء، حيث تمثل إجاباتكم أحد الدعائم الأساسية للبحث وما يسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، ولكم منا كل التقدير والاحترام

السؤال الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية، الرجاء تحديد درجة موافقتك أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع الفندق أو الشركة السياحية التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل

موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات		
					تتمتع المنشأة السياحية بالمرونة في التعامل مع التحولات المفاجئة والمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	القدرة على التكيف	الثقافة التنظيمية
					يتوفر لدى العاملين الاستعداد التام لمقابلة أي تغيرات تحدث داخل المنشأة السياحية		
					يوجد لدى إدارة المنشأة السياحية الاستعداد الكامل للتغيير أولوياتها لمواجهة ظروف السوق أو مشاكل داخلية		
					تشجع إدارة المنشأة السياحية التعاون بين الزملاء والعمل الجماعي	التعاون	
					تشجع المنشأة السياحية سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية المختلفة		

يتبع

				تدعم المنشأة السياحية تجنب الصراع في العمل		
				تهتم إدارة المنشأة السياحية بالدقة في الإنجاز وتحقيق الأداء المرتفع في كل جوانب العمل	التوجه نحو النتائج	
				تتميز المنشأة السياحية بقدرتها على تنظيم الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الإنجازات		
				توفر المنشأة السياحية الأمان الوظيفي لمنسوبيها		
				تسعى المنشأة السياحية لاتباع معايير الجودة في مجال الخدمات السياحية	التوجه نحو التفاصيل	
				تتمتع المنشأة السياحية بالدقة في التعامل مع كل الأمور المتعلقة بالعمل		
				تولي المنشأة السياحية اهتماماً متزايداً بكل التفاصيل		
				تقدم المنشأة السياحية خدمات متنوعة لمقابلة احتياجات ومتطلبات العملاء	التوجه نحو العميل	
				تعمل المنشأة السياحية للاستجابة لتوصيات ومقترحات العملاء ويوليها اهتماماً كبيراً		
				تسعى المنشأة السياحية إلى تقديم خدمات تتجاوز رغبات العملاء الحاليين واحتياجاتهم		
				تهتم إدارة المنشأة السياحية بقيم العدالة في العمل	الأمانة	
				يتم تشجيع ودع قيم احترام الآخرين في العمل		
				تطبق المنشأة السياحية أخلاقيات المهنة بوضوح وشفافية		

السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالتوجه الريادي، الرجاء تحديد درجة موافقتك أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع الفندق أو الشركة السياحية التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل

العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
الإبتكار				
الاستباقية				
الأخذ بالمخاطرة				

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى أداء الفندق / الشركة السياحية التي تعملون بها مقارنة بالمنافسين، حيث يشير الرقم 1 إلى منخفض جداً، بينما يشير الرقم 5 إلى مرتفع جداً

العبارة	منخفض جداً	منخفض	محايد	مرتفع	مرتفع جداً
إجمالي أرباح الشركة أعلى من المنافسين					
إنتاجية العاملين في الشركة أعلى من المنافسين					
العائد على الأصول لدى الشركة أعلى من المنافسين					

السؤال الرابع: فيما يلي مجموعة من البيانات الشخصية الرجاء وضع علامة أمام الاختيار الذي تراه يناسبك

اسم الفندق او شركة السياحة:..... (اختياري)

الجنس : ذكر انثي

العمر (.....)

الجنسية : سعودي غير سعودي

المؤهل التعليمي : بكالوريوس دراسات عليا ثانوي دبلوم



The Role of Entrepreneurial Orientation as a Mediator in the Relationship Between Organizational Culture and Performance: An Empirical Study in Eastern Province Hotels and Tourism Companies – Saudi Arabia

Mohammed N. Alshagawi¹, Ibrahim A. Elshaer^{1,2}, and Mohamed A. Moustafa^{1,3}

¹Associated Professor, Management Department, College of Business Administration, King Faisal University, Al-Hassa 31982, Saudi Arabia

²Assistant Professor, Department of Tourism Studies, Faculty of Tourism and Hotel Management, Suez Canal University, Ismailia 41522, Egypt

³Assistant Professor, Faculty of Tourism and Hotel Management, Helwan University, Cairo 12612, Egypt

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Organizational Culture;
Entrepreneurial orientation; Saudi Tourism Enterprise Performance.

(JAAUTH)
Vol. 21, No. 2,
(December 2021),
PP.264-306.

The purpose of this study is to examine the effects of organizational culture (OC) on the performance of small and medium-size tourism enterprises in Saudi through the mediating role of entrepreneurial orientation's dimensions. The study uses empirical data gathered from 400 usable replies from managers in small- and medium-sized hotels and travel agents in the Eastern Province of Saudi Arabia. Two main data analysis techniques were employed: descriptive data analysis to investigate the respondent's characteristics, and structural equation modeling (SEM) using Smart PLS 3 to assess the causal relationship between the research variables. The findings indicate the direct positive significant and causal relationship between OC and entrepreneurship orientation dimensions, moreover, entrepreneurship orientation dimensions (innovation, proactivity, risk-taking) were found to fully mediate the relationship between OC and performance. Finally, these results provide several recommendations for scholars and practitioners to adopt the entrepreneurship dimension (innovation, proactivity, risk-taking) not only to deliver excellent customer service but also to expect and meet customer requirements before competitors can do. The results as well highlight great attention to startups initiation and implement new ideas whatever the risk.